

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي العربي بن مهدي-أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

رقم التسجيل :.....

تخصص إدارة أعمال المؤسسة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال المؤسسة

بعنوان :

الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية  
في ظل التحول نحو اقتصاد السوق  
دراسة ميدانية بشركة الخزف الصحي -الميلية- (S.C.S)

إشراف :

\* الأستاذ الدكتور : الهاشمي لوكيا

إعداد الطالبة :

\* هاجر بوتيقار

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	* أ.د عبد الوهاب شمام
مقرا	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	* أ.د الهاشمي لوكيا
عضوا	المركز الجامعي-أم البواقي	أستاذ التعليم العالي	* أ.د زين الدين مصمودي
عضوا	جامعة منتوري قسنطينة	أستاذ محاضر	* د. عبد الفتاح بوخمخ

السنة الجامعية : 2008/2007

## شكر و تقدير

بعد أن أتقدم بالشكر للمولى عز و جل على جميع نعمه و توفيقه لي لإتمام هذا العمل، أتقدم بخالص الشكر و الامتنان إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا الذي قبل الإشراف على هذا العمل رغم مشاغله الكثيرة، و على ما قدمه لي من نصائح و توجيهات و مساعدات قيمة. كما أشكره على مساعاه الدائم لتطوير البحث العلمي و المعرفي. كما لا يفوتني أن أتقدم أيضا بجزيل الشكر إلى عمال شركة الخزف الصيني بالميلية و على رأسهم السيد بن حمدلو و زهاني. بارك الله فيهم و جزاهم عنا كل خير.

إلى لجنة المناقشة التي قبلت إجازة العمل لهذه المرحلة و خص كل أستاذ من أساتذتها وقتا لقراءة و نقد هذه المذكرة. إلى كل من ساهم في إتمام بحثي من قريب أو بعيد و لو بكلمة أو دعوة طالعة.....شكرا جزيلًا.

هاجر بوتيفار

## الإهداء

أهدي نتائج هذا الجهد و محاربة هذا العمل إلى:

كافة شهداء الحرية من أبناء الجزائر و الوطن العربي و الإسلامي.

إلى التي أهدتني نور الحياة و سقنتني من ذفقات حبها و رعايتها و تعهدت بالرعاية خطواتي،

إلى من نطقته باسمها قبل كتابته أسمى الغالية أطال الله في عمرها و أدامها لي نرجوا طافيا أمدو به كدر الأيام.

إلى الذي استلمت منه معنى الثبات و زرع في قلبي حب العلم و وضع بين جنباتي القوة و

العزيمة، والذي العزيز أدامه الله لي خلا وارفا ألجا إليه كلما لفحتني حرارة الزمن.

إلى إخوتي و أخواتي الأعماء خاصة الكتكوتة الصغيرة شيماء جعلهم الله ذخرا لهذه الأمة.

إلى من أرجو أن يكون سبيلي إلى جنة الرضوان خطيبي فضيل و عائلته الكريمة عائلة مخلوطي مع أجمل معاني الحب.

إلى كل من جمعتني بهم المحبة و الصداقة و الأخوة.

إلى كل من جمعتني بهم مقاعد الدراسة و مجالس العلم خاصة طلبة المالية و النقود و

البنوك دفعة 2005 بجامعة منتوري- قسنطينة.

إلى زملائي في مرحلة الدراسات العليا تخصص إدارة أعمال المؤسسة بالمركز الجامعي العربي بن

مهيدي - أم البواقي كل باسمه.

كما أهدى عملي هذا إلى مؤطري الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا حفظه الله.

إلى كل من علمني حرفا فصرت له عبدا أساتذتي الكرام الذين وافقوني في كل أطوار التعليم

من الابتدائي إلى التعليم العالي.

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل خاصة عمال مصنع الخزف الصبي و مسيروه.

و في الأخير إلى كافة أفراد الأسرة العلمية و الجامعية في وطننا الغالي.

إلى كل من نسيتهم أو سهوت عن ذكر أسمائهم.

إلى الجميع أهدى باكورة عملي المتواضع

هاجر بوتيقار

فهرس المحتويات

الشكر

ب	الإهداء.....
ج	فهرس المحتويات.....
ز	قائمة الجداول.....
ط	قائمة الأشكال البيانية.....
ي	قائمة الاختصارات و الرموز.....
ك	قائمة الملاحق.....

## الباب الأول : الجانب النظري.....

01	
02	<u>الفصل الأول : موضوع الدراسة.....</u>
03	I مقدمة.....
05	II إشكالية.....
08	III الفرضيات.....
08	IV أهمية الدراسة.....
09	V أسباب اختيار الموضوع.....
09	VI أهداف الدراسة.....
13	VII منهج الدراسة.....
13	VIII. الأصول النظرية للدراسة.....
14	IX. شرح خطة البحث.....
16	<u>الفصل الثاني : ماهية الدافعية.....</u>
17	تمهيد.....
18	<u>المبحث الأول : طبيعة و مفهوم الدافعية.....</u>
18	المطلب الأول : مفهوم الدافعية.....
26	المطلب الثاني : أنواع الدوافع.....
29	المطلب الثالث : أهمية الدافعية و أثرها على سلوك الأفراد.....
32	المطلب الرابع : صعوبات تحديد الدوافع.....
34	المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد.....
39	<u>المبحث الثاني : ماهية الحوافز.....</u>
39	المطلب الأول : طبيعة و مفهوم الحوافز.....
43	المطلب الثاني : أشكال تقسيم الحوافز.....

المطلب

54	..... الثالث : خطوات و شروط وضع نظم الحوافز
	المطلب الرابع : أسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة
57	..... في فعالية نظام الحوافز
59	..... <u>المبحث الثالث : الدافعية حسب نظريات الفكر الإداري و التنظيمي</u>
60	..... المطلب الأول : نظريات المحتوى للدافعية
71	..... المطلب الثاني : نظريات النسق للدافعية
	المطلب الثالث : خلاصة الدافعية حسب نظريات
82	..... الفكر الإداري و التنظيمي
87	..... خلاصة الفصل الثاني
	<u>الفصل الثالث : المؤسسة العمومية الاقتصادية و مقاربات التحول</u>
88	..... <u>إلى اقتصاد السوق</u>
89	..... تمهيد
90	..... <u>المبحث الأول : مفاهيم نظرية أساسية حول المؤسسة العمومية</u>
90	..... المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية
99	..... المطلب الثاني : ظهور المؤسسة العمومية و أسباب انتشاره
100	..... المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية
103	..... المطلب الرابع : تصنيف المؤسسة الاقتصادية
106	..... المطلب الخامس : خصائص المؤسسة العمومية
111	..... <u>المبحث الثاني : ماهية اقتصاد السوق</u>
111	..... المطلب الأول : مفهوم اقتصاد السوق
115	..... المطلب الثاني : خصائص اقتصاد السوق المعياري
120	..... المطلب الثالث : المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق المعياري
123	..... <u>المبحث الثالث : التحول إلى اقتصاد السوق</u>
123	..... المطلب الأول : المقاربات المختلفة للتحول إلى اقتصاد السوق
125	..... المطلب الثاني : مراحل التحول إلى اقتصاد السوق
129	..... المطلب الثالث : الخصصة كخطوة أساسية للتحول إلى اقتصاد السوق
137	..... خلاصة الفصل الثالث
138	..... <u>الفصل الرابع : تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية</u>
139	..... تمهيد
	<u>المبحث الأول : مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية</u>
140	..... <u>في الاقتصاد المخطط</u>

140	المطلب الأول : نشأة القطاع العام في الجزائر.....
142	المطلب الثاني : المرحلة الأولى (1962-1967) مرحلة التسيير الذاتي.....
148	المطلب الثالث : المرحلة الثانية (1971-1976) مرحلة الشركات الوطنية.....
150	المطلب الرابع : المرحلة الثالثة (1971-1979) مرحلة التسيير الاشتراكي.....
	<b><u>المبحث الثاني : المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية</u></b>
155	<b><u>في ظل الإصلاحات الاقتصادية</u></b>
156	المطلب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية.....
164	المطلب الثاني : استقلالية المؤسسات.....
169	المطلب الثالث : إجراءات لتدعيم استقلالية المؤسسات العمومية.....
173	<b><u>المبحث الثالث: المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و الخصوصية</u></b>
173	المطلب الأول : دوافع الاتجاه نحو خصوصية القطاع العام في الجزائر.....
177	المطلب الثاني : ماهية الخصوصية في التشريع الجزائري.....
179	المطلب الثالث : شروط و أهداف و معوقات عملية الخصوصية.....
183	المطلب الرابع : آثار عملية الخصوصية و مقاييس نجاحها.....
187	خلاصة الفصل الرابع.....

## **الباب الثاني : الجانب التطبيقي**

189	<b><u>الفصل الخامس: منهجية البحث و التعريف بميدان الدراسة</u></b>
191	<b><u>المبحث الأول: التعريف بشركة الخزف الصحي الميلية و منتجاتها</u></b>
191	المطلب الأول : نبذة عن هوية ميدان الدراسة.....
194	المطلب الثاني : التعريف بالعملية الإنتاجية.....
197	المطلب الثالث : التنظيم الإداري لشركة الخزف الصحي _ الميلية.....
202	<b><u>المبحث الثاني: منهجية الدراسة</u></b>
202	المطلب الأول : المنهج المتبع.....
203	المطلب الثاني : العينة و خصائصها.....
205	المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات.....
209	المطلب الرابع : أدوات تفرغ المعطيات و تبويبها.....
211	<b><u>الفصل السادس: عرض و تحليل البيانات الميدانية</u></b>
212	<b><u>المبحث الأول: تحليل أجوبة الاستبيان الخاصة بالعمال</u></b>
212	المطلب الأول : البيانات الشخصية للعمال بشركة الخزف الصحي _ الميلية.....
	المطلب الثاني : بيانات تتعلق بإيجابيات و سلبيات القطاع العام بالنسبة

	..... للعامل قبل 1980
216	المطلب الثالث : بيانات تتعلق بالإصلاحات الاقتصادية خلال الثمانينات.....
218	المطلب الرابع : بيانات تتعلق التمثيل العمالي داخل شركة الخزف الصحي بالميلية.....
221	المطلب الخامس : بيانات تتعلق بالخصوصية إيجابياتها و سلبياته.....
231	المطلب السادس : بيانات تتعلق بقياس هيكل الدوافع.....
233	<u>المبحث الثاني: تحليل أجوبة الاستبيان الخاصة بالإطارات و المسيرين</u>
237	المطلب الأول : البيانات المتعلقة برأي المسيرين و الإطارات حول اقتصاد السوق و سبل تكيف المؤسسة العمومية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق.....
237	المطلب الثاني : البيانات المتعلقة بنمط الإشراف.....
241	المطلب الثالث : بيانات تتعلق بمعايير تعيين المسيرين.....
244	المطلب الرابع : بيانات تتعلق بنظرة إطارات و مسيري الشركة للعامل البسيط.....
246	المطلب الخامس : البيانات الشخصية للإطارات و المسيرين.....
248	<u>المبحث الثالث: عرض النتائج و التوصيات</u>
250	..... النتائج العامة للبحث
250	..... التوصيات
255	..... <u>الخاتمة</u>
255	..... <u>فهرس المراجع</u>
256	..... <u>الملخص</u>
265	..... <u>الملاحق</u>
269	..... الملحق الأول: استمارة مقابلة خاصة بالعمال
270	..... الملحق الثاني: استمارة خاصة بالإطارات و المسيرين
276	..... الملحق الثالث: الهيكل التنظيمي العام لشركة الخزف الصحي بالميلية...
280	

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
83	مقارنة بين نظريات المحتوى و العمليات للدافعية	1.2
91	أهم المدارس التي تناولت مفهوم المؤسسة	1.3
159	إعادة هيكلة الشركات الوطنية	1.4
192	توزيع العمال بشركة الخزف الصحي -الميلية-لسنة 2007	1.5
194	نوع و مصدر المادة الأولية -على المستوى المحلي	1.5
195	نوع و مصدر المادة الأولية-على المستوى الدولي	3.5
203	توزيع عينة البحث	4.5
212	توزيع عمال التنفيذ و الإنتاج بشركة الخزف الصحي حسب السن	1.6
213	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية و عدد أفراد العائلة	2.6
214	المستوى التعليمي لعينة البحث	3.6
215	توزيع عمال التنفيذ و الإنتاج حسب الأقدمية في العمل	4.6
215	توزيع عمال التنفيذ و الإنتاج حسب الجنس	5.6
216	القدرة الشرائية لعمال التنفيذ و الإنتاج بالشركة قبل 1980	6.6
216	شعور العامل اتجاه منصب عمله في القطاع العام قبل 1980	7.6
217	دور القطاع العام في ضمان حقوق العمال الاجتماعية و المادية قبل 1980	8.6
217	مدى شعور العامل بأهميته اتجاه إدارة الشركة في مرحلة التسيير الاشتراكي	9.6
218	مدى وجود حوار بين العمال و إدارة الشركة حول الإصلاحات	10.6
219	أسباب عدم وجود حوار بين العمال وإدارة الشركة حول الإصلاحات	11.6
219	مدى إسهام عملية إعادة الهيكلة في تطبيق مبادئ اللامركزية	12.6
220	نتائج عملية إعادة الهيكلة على شركة الخزف الصحي بالميلية	13.6
220	مدى إيجابية عملية الاستقلالية للقطاع العام من خلال رأي العمال	14.6
221	نتائج استقلالية المؤسسة من خلال رأي العمال	15.6
222	أسباب الاشتراك السنوي للمبحوثين في النقابة	16.6
223	درجة رضا المبحوثين اتجاه المركزية النقابية	17.6

224	مدى متابعة الممثلين النقابيين لمشاكل العمال	18.6
225	مشاركة العمال في انتخاب لجنة المشاركة	19.6
225	درجة رضا المبحوثين عن دور ممثلي العمال في لجنة المشاركة	20.6
226	مشاركة العمال عن طريق لجنة المشاركة في اتخاذ القرار	21.6
227	مدى معرفة عمال الشركة أن العلاقات بينهم و بين الإدارة تحكمها اتفاقية جماعية و نظام داخلي	22.6
228	مدى معرفة العمال أن المفاوضات الجماعية تدخل ضمن علاقات العمل	23.6
229	إجراء مفاوضات بين ممثلي العمال و صاحب العمل	24.6
229	رأي المبحوثين حول تسيير لجنة المشاركة للخدمات الاجتماعية	25.6
230	مدى تأييد عمال شركة الخزف الصحي بالميلية للتعددية النقابية	26.6
231	رأي عمال شركة الخزف الصحي بالميلية اتجاه عملية الخصخصة	27.6
232	تحسيس العمال حول عملية الخصخصة من قبل الإدارة	28.6
232	موقف عمال شركة الخزف الصحي بالميلية من قرار خصخصة الشركة	29.6
233	الأهمية النسبية لجملة من الحاجات بالنسبة لعمال الشركة	30.6
235	مستوى الإثباع الفعلي لجملة من الحاجات لدى عمال الشركة	31.6
237	نظرة الإطارات و المسيرين لاقتصاد السوق	32.6
239	الشروط الواجب القيام بها لإحداث تغيير عميق في السلوكيات و الفعالية	33.6
240	الرؤى المستقبلية لمسيري و إطارات شركة الخزف الصحي بالميلية	34.6
241	رأي المسيرين و الإطارات في بعض المقولات	35.6
241	من قبل من يجب أن تتخذ القرارات داخل شركة الخزف الصحي بالميلية	36.6
242	من قبل من يجب أن تتخذ أحسن القرارات	37.6
243	طرق الإشراف بشركة الخزف الصحي بالميلية	38.6
244	أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعيين المسيرين	39.6
245	ترتيب المسؤول الذي يود المسيرين التعامل معه	40.6
246	نظرة الإطارات و المسيرين للعامل البسيط	41.6
247	رؤية المسيرين اتجاه العامل البسيط في مرحلة اقتصاد السوق	42.6
248	على أي أساس توصل المسيرين إلى التقييم السابق	43.6
248	توزيع الإطارات و المسيرين في شركة الخزف الصحي بالميلية حسب الجنس	44.6
249	توزيع الإطارات و المسيرين في شركة الخزف الصحي بالميلية حسب السن	45.6
249	المستوى التعليمي للمسيرين و الإطارات في شركة الخزف الصحي-الميلية	46.6
250	عامل الأقدمية للمسيرين و الإطارات في شركة الخزف الصحي-الميلية	47.6

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	النموذج الأساسي للدافعية	1.2
42	عملية التحفيز	2.2
45	تقسيمات حوافز الإنتاج	3.2
61	هرم ماسلو للحاجات	4.2
63	العلاقة بين الرضا و الاستياء حسب وجهة نظر هيرزبرغ	6.2
66	الرضا و التقدم و الإحباط و النكوص في نظرية <i>ERG</i> لأردرفر	7.2
70	مقارنة لنظريات المحتوى للدافعية	8.2
72	احتمالات التعادل و التفاوت في نظرية العدالة	9.2
76	نموذج مبسط لنظرية التوقع ل: <i>Victor Vroom</i>	10.2
78	جداول التعزيز المتقطع	11.2
81	عملية تحديد الهدف	12.2
85	النموذج المتكامل للدافعية	13.2
117	تحديد الأسعار في اقتصاد السوق المعياري	1.3
201	الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة المستخدمين بشركة الخزف الصحي بالميلية	1.5

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
270	استمارة مقابلة خاصة بالعمال	01
276	استمارة خاصة بالإطارات و المسيرين	02
280	الهيكل التنظيمي العام لشركة الخزف الصحي بالميلية	03

## قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصار / الرمز	الدلالة
SNC93	النظام المحاسبي الوطني لعام 1993
EPIC	منشأة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري
SPA	شركات الأموال ( المساهمة)
SARL	الشركات ذات المسؤولية المحدودة
OCED	منظمة التعاون من أجل التنمية الاقتصادية
SNS	الشركة الوطنية للحديد
SONACOM	الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية
SNMC	الشركة الوطنية لمواد البناء
SNLB	الشركة الوطنية للخشب و الفلين
SONIC	الشركة الوطنية للصناعات السيليلوزية
SNIC	الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية
SNTA	الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت
SNEMA	الشركة الوطنية للمياه المعدنية
SNA	الشركة الوطنية للصناعات التقليدية
UNAJUC	المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية
ECOTEX	المؤسسة الوطنية للقطن و النسيج
ORVE	الديوان الجهوي للحوم بالشرق
SAIDAL	مؤسسة صيدال
EMA	مؤسسات إنتاج المياه
E.C.E	شركة الخزف الصحي للشرق
S.C.S	شركة الخزف الصحي بالمثلثة
CIEP	المركز الدولي للمؤسسات العمومية في الدول المتخلفة
BIRD	البنك العالمي
ONU	منظمة الأمم المتحدة
FMI	صندوق النقد الدولي
LTAS	مؤسسة خدمات المساعدة الفنية القانونية

## الفصل الأول : الفصل التمهيدي

- I. مقدمة
- II. إشكالية
- III. الفرضيات
- IV. أهمية الدراسة
- V. أسباب اختيار الموضوع
- VI. أهداف الدراسة
- VII. مصطلحات الدراسة
- VIII. منهج الدراسة
- IX. الأصول النظرية للدراسة
- X. شرح خطة البحث

## I. المقدمة :

يشهد العالم تطورات تقنية و تحولات اقتصادية، اجتماعية و سياسية، غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول منها الجزائر. فاقتصاد السوق و العولمة إلى جانب الانضمام الوشيك للجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، يفرضون على الاقتصاد الوطني تحديات كبيرة للتأقلم مع هذه المستجدات، وذلك بالتخلي عن الأساليب القديمة في تسيير الاقتصاد الوطني، و البحث عن الوسائل الكفيلة بمواجهة ذلك بأساليب عصرية تنصب على دعم الإصلاحات الاقتصادية، و تأهيل الاقتصاد الوطني. الشيء الذي يمكن من خلاله تخفيف حدة الأزمات المتتالية التي شهدتها و يشهدها، و من ثمة تعظيم مكاسب الانضمام وتغذية عوائد التكامل الحقيقي و الشراكة المتوازنة، بما يقضي الاندماج الفعال في الحركة الاقتصادية الدولية.

كما شهد العالم جملة من التغيرات في السنوات الأخيرة أثرت و بشكل مباشر على المؤسسة، تمثلت أساسا في توسع دائرة العلوم و تشعبها، و ظهور الكثير من المعارف كان لها الأثر البالغ داخل كل تنظيم، و يتمثل ذلك في كل ما تفرع عن العلوم السوسولوجية النفسية، الاتصال، التسيير و غيرها، حيث أصبحت النظريات تثبت في كل مرة فعاليتها. فأصبح المسؤولون في ميدان الأعمال يجدون أنفسهم أمام أدبيات متنوعة و ثرية عن تفسير السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية. و تعد الدافعية من الموضوعات التقليدية في مجال السلوك التنظيمي، إلا أن أهميتها في التنبؤ و تفسير السلوك الإنساني تتزايد بصفة مستمرة و تحظى باهتمام متنامي من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي، و كذلك الممارسين و الإداريين في المنظمات المعاصرة، و ربما يرجع ذلك في المقام الأول إلى الحاجة المتزايدة إلى زيادة الإنتاجية و تحسين الجودة و خاصة في ظل السوق التنافسية. كما يرجع أيضا إلى التغيرات السريعة التي تتعرض لها المنظمات المعاصرة.

و المؤسسة الجزائرية على اختلاف أحجامها، طبيعة نشاطها...إلخ، ظلت و باستمرار منذ الاستقلال رهينة محيط منقلب(البيئة السياسية و التوجهات العامة لأنظمة الحكم)، و مختبر العديد من التجارب والأنظمة المستوردة، نتج عنه وضعية صعبة لأغلبية المؤسسات الاقتصادية، تجلت في فشل نماذج التسيير المختلفة التي تم اعتمادها بالمؤسسات الجزائرية (تسيير ذاتي، تسيير اشتراكي، استقلالية المؤسسات و مؤخرًا الخصوصية). فعلى الرغم من كل الجهود التي بذلتها السلطات الجزائرية في ميدان التربية و التكوين بعد إطلاق سياسة الثورة الثقافية، حيث حاولت منذ البداية وضع أساليب تنمية الموارد البشرية، من الاستعانة بالمتعاونين و الخبراء الأجانب الذين ساهموا في تكوين الإطارات الجزائرية، إلى جانب إرسال بعثات للتكوين بالخارج، إنشاء المراكز المتخصصة، التكوين في مكان العمل، الاهتمام ببرامج التعليم الفني و التقني في الجامعات و المعاهد التقنية العليا و المتوسطة، إلا أن مختلف التغيرات

الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية التي عرفها المجتمع الجزائري، و الممارسات التنظيمية التي تعاقبت على المؤسسات ولدت سلوكات سلبية لدى كافة الموارد البشرية ناجمة عن فقدان روح المبادرة و المنافسة... ما فتئت تلك السلوكات تتكرر و تعزز إلى أن أصبحت ثقافة مميزة للمؤسسة الجزائرية، ما جعل بالتالي مختلف استراتيجيات التسيير المعتمدة تفقد مصداقيتها حيث لم تحقق أية فعالية للمؤسسات.

و في إطار كل هذه المستجدات و التطورات التي أصبح العنصر البشري يحتل قمة الأولويات فيها، جاء عملنا هذا لتسليط الضوء على واحد من المتغيرات التي تلعب دورا هاما و حيويا في التأثير على سلوكه و أدائه ألا و هو دافعيته للعمل. و عليه جاءت هذه الدراسة لتكشف عن :

**" الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو**

**اقتصاد السوق "**

## II. الإشكالية :

حدثت تغيرات كثيرة في السنوات الأخيرة على المستويين العالمي و المحلي فرضت على المؤسسة التعامل معها.

فعلى المستوى العالمي : أدى نشوء التحالفات الاقتصادية الجهوية، و تحرير التجارة العالمية إلى إفراز شركات عملاقة تسيطر على الأسواق العالمية، و تفرض نفسها حتى في الأسواق المحلية بفعل رفع الحواجز الجمركية. ما أدى و يؤدي إلى احتدام المنافسة في جو من عدم التوازن بين المؤسسات العملاقة ذات البعد و النفوذ العالميين، و المؤسسات المحلية، عامة كانت أو خاصة. و هو ما يفرز تحد أول يتمثل في كيفية الحفاظ على الحصص التي تملكها مؤسسات الدول النامية في بلدانها، و مواجهة المنافسة الحادة المتوقعة. و هو ما تواجهه المؤسسة العمومية الجزائرية كباقي مؤسسات الدول النامية.

على المستوى المحلي : خلفت التغيرات الكثيرة التي حدثت في المحيط العام للمؤسسات الجزائرية بمختلف أبعاده السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، خلال السنوات الأخيرة، مجموعة من المعطيات توجت بالتوجه نحو اقتصاد السوق، السعي لرفع الاحتكار على التجارة الخارجية، إلغاء مساعدة الدولة للمؤسسات...إلخ، أثرت و بشكل كبير على فعالية و أداء هذه المؤسسات، كما خلفت مجموعة من المشاكل يتحتم على هذه الأخيرة العمل على تجاوزها.

أمام هذه التحديات أصبحت المؤسسات الوطنية ملزمة بخيارين، إما الانسحاب من حلبة المنافسة، أو تأهيل قدراتها الداخلية لمواكبة التغيرات في محيطها الخارجي. لقد أدركت المؤسسات أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السباق نحو الريادة و يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها، و أن تحقيق الفاعلية و المرودية مرتبطة بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر، و الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة. إلا أنه إذا كان باستطاعة المؤسسة التحكم في الإمكانيات المادية، فقد يصعب عليها ترشيد استخدام العنصر البشري لتعدد المتغيرات المحددة لسلوكه، الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي : التعرف على مختلف هذه المتغيرات التي تتعكس على سلوك الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع و الحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في العمل. الأمر الذي يمكن معه القول، أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير، على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى

الأفراد، ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية، وزيادة معدلات الأداء.

وقد أظهرت السلطات الجزائرية منذ البداية اهتماما بالعنصر البشري في ميدان العمل، سواء كان ذلك في المجال الزراعي (محاولة القضاء على الخماسة) أو في المجال الصناعي (قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات)، و يتجلى ذلك من خلال مختلف القوانين و التشريعات التي صدرت في هذا الشأن، من أجل حماية القوة العاملة و تحسين أوضاعها المادية و الاجتماعية حتى تؤدي دورها في اطمئنان، و بشكل فعال و كان ذلك انطلاقا من الأمر الرئاسي (133/66) الصادر في 06 جويلية 1966، مروراً إلى قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الذي كان يهدف إلى التأكيد على أن العامل في المؤسسة لم يعد أجيراً عند صاحب العمل بل هو شريك، و أن المؤسسة إنما هي ملكه في نهاية الأمر، فهو منتج ومسير و شريك في نفس الوقت. كما نجد القانون الأساسي للعامل مع مطلع الثمانينات يؤكد بدوره على ضرورة توفير الحوافز المختلفة، سواء مادية أو معنوية التي تجعل العامل مستقراً و راضياً عن عمله. وأخيراً القوانين الأخيرة الصادرة بعد الإصلاحات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الجزائري، و التي على أساسها صدرت العديد من المراسيم و المراسيم التنفيذية، و القرارات التي تحدد العديد من الحقوق والواجبات للعامل ضمن منظور جديد يتماشى و طموحات العامل في كل من المؤسسات الاقتصادية وغيرها.

إلا أن فشل أو نجاح أي مشروع يتوقف على مدى تطبيق إدارة المؤسسة للقوانين و التشريعات الخاصة بالعمال. و الإدارة الواعية هي التي تدرك الدور الفعال الذي يقوم به العنصر البشري في مجال العمل، و بالتالي تعمل على توفير الظروف المناسبة للعمل، من أجل ربطه بعمله و توفير مختلف الحوافز لتحفيزه على العمل بأكبر جهد ممكن. و هو ما افتقد في المؤسسات الجزائرية؛ فعلى الرغم من الإصلاحات المتتالية التي تعرضت لها المؤسسة الجزائرية، و ما صاحب ذلك من تغيير للأساليب المطبقة في العملية التسييرية. إلا أن إفراغ مختلف هذه القوانين و التشريعات من محتواها و عدم تطبيقها على أرض الواقع، نتيجة عرققتها من طرف المسيرين و الإداريين و تسلطهم البيروقراطي، إضافة إلى نقص اليد العاملة المؤهلة و المكونة حال دون تحقيق مختلف الإصلاحات لأهدافها.

و مع سرعة التحولات التي مرت بها المؤسسة العمومية الاقتصادية، ظهر جو اجتماعي نفسي لا يبعث على الارتياح بفعل تغير أنماط التسيير و علاقات العمل، و تغير تركيبة المجتمع مما خلف آثاراً سلبية كان من بينها ما يلي :

➤ عرفت المؤسسات في هذه الفترة تسيباً إدارياً و تنظيمياً فظيماً ؛

➤ أصبح غرض العامل من أداء واجبه الأجر لا غير ؛

➤ يضاف إلى ذلك غياب الدور الفعال للنقابات.

إذا فالمؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل كل هذه التحديات مطالبة ليس فقط بمسايرة متطلبات السوق و التأقلم معها، و إنما بضرورة إعادة قيام قواعد توليد فائض إنتاجي فعلي، من خلال العودة إلى قواعد الكفاءة السوقية، مما يشكل انتقالا مميزا نحو إيجاد علاقة جديدة مع محيطها العام الداخلي والخارجي، و التعامل وفق فلسفة جديدة في تسيير الأفراد. فالتحدي الصعب الذي تواجهه المؤسسة الجزائرية اليوم، يتمثل بالأساس في تحرير الطاقات الابتكارية للأفراد و كسب كامل التزامهم، بحيث تكون قادرة على الأخذ بزمام الوضع الجديد للبقاء و التفوق في عصرنا الحالي.

ففي خضم كل هذه التحولات المعاشة على المستوى المحلي و الدولي، و التحديات المتزايدة التي يفرضها المحيط (نتيجة ظاهرة العولمة، تحول الجزائر عن النهج الاشتراكي...) على الاقتصاد الجزائري عامة و المؤسسات العمومية الاقتصادية خاصة، جاءت هذه الإشكالية كمحاولة لتجزئة أربعة مفاهيم مركزية تعبيرا عن هذه الجدلية، مفهوم الدافعية كإحدى المتغيرات التي تلعب دورا هاما في التأثير على جانب من أهم جوانب الأعمال، يعتبر الركيزة الأساسية ألا و هو المورد البشري، مفهوم المؤسسة العمومية، باعتبارها نسقا مفتوحا تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية، و مفهوم التحول، كأساس جدلي للتفاعل، و مفهوم اقتصاد السوق، كنسق اقتصادي، و هي التركيبة التي تسمح بإبراز العلاقة الواقعية بين اقتصاد السوق و واقع العنصر البشري داخل المؤسسات الجزائرية، ضمن هذا الإطار نعمل من أجل الإجابة على سؤالين أساسيين :

**ما هو واقع دافعية العمال للعمل بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق؟ و إلى أي مدى ساهم التغيير في أنظمة التسيير بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في تحقيق حاجات و رغبات العاملين، و الرفع من دافعتهم؟**

و بغية الوصول إلى لب الموضوع تمت بلورة و طرح الأسئلة الفرعية للإشكالية محل البحث كالتالي :

➤ هل يحظى موضوع التحفيز بالاهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، أم أنها تقتصر في التعامل معه حين يفرض الواقع عليها ذلك؟

➤ هل تركز المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية النظرة الكلاسيكية في التسيير ؟ و ما هو أثر ذلك على موردها البشري ؟

➤ أم أنها تسعى إلى أسلوب أكثر تطورا أساسه مشاركة الكل في صياغة إستراتيجية المؤسسة و أخذ القرار ؟

➤ و إذا لم يكن العمال في المستوى المطلوب للمشاركة بفعالية في تسيير شؤون المؤسسة، فهل تسعى المؤسسة إلى إكسابهم القدرات اللازمة من خلال تطويرهم ؟

### III. الفرضيات :

من أجل تفسير مشكلة البحث، و محاولة الإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقا، يمكننا الانطلاق من الفرضية العامة التالية التي مؤداها :

**" إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع و الرغبات التي تدفع العاملين للإنتاج."**

أما الفرضيات الجزئية، فيمكن صياغتها على النحو التالي :

- إن الإشراف الجيد يعتبر عاملا هاما في زيادة دافعية العامل في عمله.
- يخضع العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى ضغوط اجتماعية و اقتصادية، جعلت من الحوافز المادية الدافع الأقوى للعمل لديهم.
- يفقد العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى التكوين و ظروف العمل الملائمة، مما يؤثر سلبا على رغبتهم في العمل و يحد من دافعيتهم.
- التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى زيادة دافعية العامل في عمله.
- إذا أتاحت فرص الترقية أمام العامل، أدى ذلك إلى زيادة دافعيته للعمل.

### IV. أهمية البحث :

أن موضوع الدافعية من الموضوعات التي حظيت و لاتزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني و الإداري معا، و لعل السبب في ذلك هو أن الدافعية من المتغيرات الهامة للكفاءة الإنتاجية، فمن المفترض أن اهتمام المؤسسة بدافعية عمالها من شأنه أن تدفع العمال و تجعلهم يعملون بكفاءة عالية، و يحققون أهداف العمل بدرجة كبيرة من الفعالية.

و من هنا فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من أهمية موضوع الدافعية و دورها في مدى إشباع حاجات الفرد العامل، و الاعتراف بأهمية الإنجاز و المجهود الذي يبذله.

و من ناحية أخرى فإن أهمية هذه الدراسة تنبع من ارتباط الدراسة بالعنصر البشري و ما يتمتع به سلوكه من تغير، و تأثر بالظروف المحيطة و أيضا الاختلاف بين الأفراد و اختلاف دوافعهم و حاجاتهم. كما يتم تطبيق هذه الدراسة على عمال المؤسسات العمومية الاقتصادية، و مما لا شك فيه أن إعداد المؤسسات و تمكينها من أداء دورها الجديد يعد مطلباً استراتيجياً، يقتضي أن تتوجه جهود الإصلاح الإداري لإحداث تغيير نوعي في الأجهزة الإدارية بصورة تنهي الاستمرار الآلي لممارسات الماضي و سلبياته تنظيمياً و أداءً.

و تكتسي أهميتها العلمية من خلال نية الباحث إتباع منهج علمي يثري المعرفة العلمية في مجال الدافعية و تأثيرها على مستوى أداء العاملين و من ثم إنتاجيتهم و تفاعلهم. كما يؤمل أن تؤدي هذه الدراسة إلى إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل الأكاديمي.

أما أهميتها من الناحية العملية فتتمثل في محاولة لفت انتباه المسيرين في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، إلى وجود أساليب علمية لمعالجة إشكالية الدافعية لدى العمال، في ضوء ما تتوصل إليه الدراسة من نتائج لزيادة فعالية المؤسسات العمومية، تساعد في خلق بيئة مناسبة للإبداع تؤدي إلى زيادة الكفاءة و الإنتاجية في العمل.

### **V. أسباب اختيار الموضوع :**

تأتي هذه الدراسة انطلاقا من الأسباب التالية :

1. الرغبة في إثراء الرصيد المعرفي، و إفادة المهتمين بهذا الموضوع.
2. ميلنا إلى البحث في مجال الموارد البشرية، خاصة و أنه قد سبق لنا التعرض إلى موضوع الدافعية من زاوية أخرى في إطار البحوث المقدمة لنيل شهادة الماجستير.
3. أن مختلف جوانب الموضوع تعتبر حديث الساعة، سواء ما تعلق بدور المؤسسات العمومية الاقتصادية، اقتصاد السوق، أو الموارد البشرية.
4. كون أغلبية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية لا تدرك حقيقة أهمية العنصر البشري، على اعتبار أنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة بقدر الاعتناء والاهتمام به.

### **VI. أهداف الدراسة :**

للبحث مجموعة من الأهداف أهمها :

1. استجلاء الغموض، و توضيح الرؤية حول موضوع الدافعية، و بعض المصطلحات الشائعة والمتداولة حولها كالدوافع، الحاجات، الغرائز، الرغبات، البواعث، الحوافز و التحفيز و غيرها.
2. الإشارة إلى الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، و تقديم تصور حولها، و كيف أثر التحول نحو اقتصاد السوق من حولها و عليها.
3. إعطاء صورة عن واقع التسيير بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، و كيف أنها أثرت على الأفراد العاملين داخلها.
4. تشخيص دافعية العمال كما تتجلى و تبدو في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، و بيان دورها في تحقيق رضا العاملين و رفع أدائهم.

5. تقديم تصور مقترح حول طبيعة الموارد البشرية في عصر المعرفة، و ما هي المتطلبات التي ينبغي على مسيري المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، توفيرها في هذا المورد الاستراتيجي لبلوغ أهدافها و تحقيقها الفعالية في ظل مختلف التحديات التي تعيشها و تنتظرها.

## VII. تحديد مصطلحات الدراسة :

إن استعمال المفاهيم في الدراسات و البحوث تعتبر غاية في الأهمية " لأن توجه عملية جمع وتحليل المعطيات بدقة و إحكام و من ثم تقلل من احتمالات خطأ النتائج الإمبريقية التي تتجمع في ضوء هذه المفاهيم. "(1) تتداول خلال ثنايا الدراسة مجموعة من المصطلحات لها خصوصيات في استعمالنا لها، فمن بين التعاريف التي طالتها أيدينا ما يلي :

### 1. الدافعية :

أ. المعنى اللغوي: يدل معناها اللغوي على أنها مشتقة من الفعل دَفَع بمعنى حث على الإسراع والمواصلة لإتمام عمل معين.

### ب. اصطلاحا:

أما معناها النفسي فهي حالة من اليقظة الداخلية التي تحرك سلوك الفرد وتحدد وجهته نحو أغراض معينة، أو هي إحساس الفرد بالرغبة في أن يقوم بسلوك معين لكي يصل إلى ما يريد من أهداف.(2) يعرفها فؤاد أبو حطب وآمال صادق : " أنها تعنى تحقيق شيء صعب في الموضوعات الفيزيقية أو الأفكار، وتناولها وتنظيمها وأداء ذلك بأكبر قدر من السرعة والاستقلالية والتغلب على العقبات، وتحقيق مستوى مرتفع من التفوق على الذات والمنافسة للآخرين والتفوق عليهم، وتقدير الذات عن طريق الممارسة الناجحة القادرة، والطموح والمثابرة والتحمل."

ويعرفها إبراهيم زكي قشقوش : "على أنها استعداد نسبي في الشخصية، يحدد مدى سعة الفرد ومثابرتة في سبيل بلوغ النجاح ويترتب عليه نوع معين من الإشباع، وذلك في المواقف التي يتضمن الأداء فسي ضواء مسوتوى محدد للامتياز." وتعرفها صفاء الأعر على أنها : هي الرغبة في تحقيق النجاح وتحقيق مستوى تربوي معين ، أو لكسب تقبل اجتماعي من الآباء والمدرسين تدفع بإمكانيات الفرد العقلية لتحقيق أقصى الأداء الممكن أثناء العملية التربوية.(3)

(1) علي عبد الرزاق جلبي : قضايا علم الاجتماع المعاصر، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1984، ص.155

(2) صفاء يعقوب التميمي : موسوعة العلوم النفسية و التربوية : الدافعية، الموقع الإلكتروني :

<http://www.taakhinews.org>, extraite le 29 février 2008, 15:04:20 GMT.

(3) محمد حسن عمران : الدافعية (تعريفها، أساليب استنارتها)،

<http://www.nadyelfikr.net>, extraite le 10 mars 2008 03:13:44 GMT

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص مفهوم إجرائي للدافعية :

هي مجموع القوى و الطاقات النفسية الداخلية لدى الفرد، تستثير سلوكه و تعمل على استمرار السلوك و توجيهه نحو تحقيق هدف معين.

## 2. المؤسسة :

أ. يعرف François Peroux المؤسسة أنها شكل إنتاج بواسطته، و ضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلفة عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفارق بين سلسلتين من الأسعار.

ب. و يقدم أيضا أن المؤسسة، هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة، تستعمل رؤوس الأموال و قدرات، من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.<sup>(1)</sup>

ت. أما M.Leberton فيعرف المؤسسة على أنها كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، و الذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.

و رغم أن هذا التعريف يبرز نقطة هامة، و هي الاستقلالية المالية للمؤسسة، و هي التي تثير شكل المؤسسة وفروعها، إلا أنه يحصر نشاط المؤسسة بالإنتاج فقط في أحد العنصرين، السلع أو الخدمات، وهذا يعني استثناء المؤسسات المقدمة للخدمات و في نفس الوقت للإنتاج المادي، و كذلك المؤسسات التجارية، إلا إذا اعتبر أن المؤسسة التجارية تقدم خدمات عند عملية بيعها للسلع.

ومن خلال هذه التعاريف نلاحظ أنها حاولت تعريف المؤسسة، كما أنها أثارت نقاط هامة كاستقلالية المؤسسة و رغم ذلك تبقى تعاريف غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة ، وكذلك التطور في نظريات الإدارة و التسيير، حيث برزت تعاريف تميزت بحداتها و اتساع استعمالها في الوقت الحالي نذكر منها :

ث. المؤسسة كمنظمة لدى P.De Pruyne :

" فالمؤسسة الاقتصادية يمكن اعتبارها كمنظمة، لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، بحيث تتكون منظمة من اللحظة التي يقبل فيها أفراد، أو يريدون المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة وتسجل تحت أهدافها. المساهمون حسب هذا المعنى، هم مجموعة الأفراد المشاركون في وجود و استمرار المؤسسة ابتداء من المساهمين أو مالكي المؤسسة، الإدارة، العاملين، الأجراء الدائنين، وبشكل آخر الزبائن و السلطات العمومية. وكل من هؤلاء الأطراف يقدم مشاركة إلى المؤسسة، في انتظار تلبية عدد من الرغبات بالمقابل منها. وحتى تتمكن هذه المؤسسة من البقاء و الاستمرار، على هؤلاء الأطراف

(1) Bernard Mottez : La sociologie industrielle, Presse universitaire, 1975, P. 50-51.

الاستمرار في دعمها من خلال العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بها، و بمختلف عوامل الإنتاج والمعاملات و بالمقابل فهذا الدعم يتحدد بما يتحصل عليه كل طرف منهم مما تقدمه المؤسسة لهم."

### ج. المؤسسة كنظام تقني اقتصادي :

النظام يعني مجموعة عناصر مترابطة و متفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف مشترك، و هذا المفهوم جاء إلى الإدارة و التسيير و المؤسسة من خلال حقول معرفية أخرى مثل الرياضيات اللغية و غيرها.

و المؤسسة حسب هذا المنظور، نظام تقني اقتصادي فهي تتكون من مجموعة من الوسائل التقنية المادية من تجهيزات و أدوات بهدف استعمالها لإنتاج و تحقيق منتجات و خدمات بالجمع و التنسيق بين هذه الوسائل و المواد، و كذا العديد من المعلومات التقنية و غيرها في إطار تكنولوجي و قانوني محدد. و الجانب التكنولوجي هو الموجه لكيفية الإنتاج و النشاط ككل، و كيفية تنسيق الموارد حتى مواصفات الإنتاج التقنية، و على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه و القيادة، وهذا الأخير يستعمل المتغيرات الأساسية بعد التنفيذ من أجل مراقبة فيما تم إنجازها، و بالطرق و المواصفات و الزمن المطلوب.

انطلاقاً من مختلف التعاريف التي تم سردها يمكن أن نورد التعريف التالي للمؤسسة :

المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا هدفه إنتاج السلع و الخدمات بغرض التسويق، للحصول على عائد مالي، و هي منظمة و مجهزة من حيث توزيع المهام و المسؤوليات.

### 3. اقتصاد السوق :

إن مفهوم اقتصاد السوق يعتبر من المفاهيم الحديثة الاستعمال، و جاء نتيجة لمراحل مر بها الاقتصاد العالمي، الذي تضرر بفعل الحواجز الجمركية المفروضة على السلع و المبادلات، و كذلك حرية تنقل الأشخاص و الممتلكات، و بعبارة أخرى هو: "الاقتصاد الذي يتم فيه توزيع الموارد الإنتاجية على الاستخدامات المختلفة، استجابة لقوى السوق، أي لحركات الأسعار المتأثرة من تفاعل العرض والطلب، و بهذا المعنى فإن اقتصاد السوق يعتبر مرادفاً للاقتصاد الحر، تمييزاً له عن الاقتصاد الموجه أو المخطط، كما يستخدم لوصف الاقتصاد الذي يتم فيه الإنتاج أساساً بقصد البيع، و يتميز اقتصاد السوق بهذا المعنى عن اقتصاد الكفاف الذي يتميز بضيق نطاق التبادل، حيث تستهلك وحداته الجزء الأكبر مما

تنتج، و نادرا ما يوجد اقتصاد سوق حر تماما، إذ يمتزج في الغالب بدرجة ما من درجات التدخل الحكومي لمعالجة عيوب أو فشل السوق". (1)

### VIII. منهج الدراسة :

ومن أجل دراسة المشكلة موضوع الدراسة و تحليل أبعادها، جوانبها، أسبابها و نتائجها، و للإجابة عن إشكالية البحث و إثبات صحة أو خطأ الفرضيات المقترحة، تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة، و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومة مقننة عن المشكلة، تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.

وحتى لا يبقى هذا المنهج استكشافيا و تحليليا، ارتأينا استعمال طريقة دراسة الحالة التي تسمح بإسقاط الدراسة النظرية على الواقع (واقع المؤسسة العمومية الجزائرية) و التوصل إلى هدف البحث. فاستعنا بشركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل كميدان لإجراء هذه الدراسة ؛ حيث قمنا بإجراء مجموعة مقابلات مع مجموعة من إطارات الشركة، كما قمنا بإجراء استبيانين الأول في شكل استمارة مقابلة موجهة للعمال، و الثانية في شكل استمارة موجهة لفئة الإطارات و المسيرين، قصد التعرف على آراء العمال و كذا الإطارات و المسيرين حول موضوع الدراسة، و المقارنة بين مختلف الآراء.

### IX. الأصول النظرية للبحث :

لقد شغل موضوع حفز الأفراد و أثره على أداء العمل بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، و كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال عقود القرن الماضي مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز و الدوافع، و خلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي تحاول تفسير كيفية زيادة الإنتاج عن طريق ترغيب الإنسان في العمل. و من و بينهم آدم سميث، و رواد مدرسة الإدارة العلمية، و رواد حركة العلاقات الإنسانية ؛ فلقد بين آدم سميث أن ثروة الأمة و مصدر غناها و تفوقها هو العمل، و دعا إلى تطوير الموارد البشرية و الاهتمام بها عن طريق الإنتاجية، قائلا "في حالة الرخاء الاقتصادي تزداد ثروة الأمم فترتفع الأجور، مما يحفز العامل على الرفع من إنتاجية العمل فيزداد الفائض الاقتصادي الذي يؤدي إلى نمو اقتصادي".

كما أكد رواد مدرسة الإدارة العلمية مثل فريدريك تايلور، تشارلز بابيج، هنري فايول، هنري جاننت، و غيرهم أن عنصر العمل هو أساس كل تقدم و حضارة. فتايلور رائد هذه المدرسة وجه اهتمامه في بحوثه إلى الطريقة التي يمكن من خلالها تقدير الوقت اللازم لأداء عمل معين من قبل العامل ؛

(1) جميل طاهر ، صالح العصفور: الدليل الموحد لمفاهيم و مصطلحات التخطيط في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ط1، الكويت، 1996، ص.06.

و ذهب في هذا إلى اعتباره آلة يمكن حساب كفايتها الإنتاجية و تجاهل عوامل كثيرة تحكم نشاطه، و تدفعه إلى العمل مؤكدا على أن الجانب الاقتصادي هو الدافع الأمثل الذي يحركه للقيام بعمل ما. فلوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى "دراسة الحركة والوقت (Study Time-and-Motion)".

إلا أنه اتضح فيما بعد من نتائج التطورات التي حصلت على مستوى المؤسسات الصناعية و تنظيماتها الإدارية، و كذا التطورات التي حصلت في مجال الدراسات الاجتماعية النظرية و العلمية توجيه النظر إلى الإنسان، و اعتباره الطرف الأقوى في العملية الإنتاجية. فرواد حركة العلاقات الإنسانية أمثال إلتون مايو، هاري فوليت، هربرت سايمون و غيرهم ركزوا على أهمية العامل البشري، و أكدوا على أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا فقط بل هو خليط من المشاعر، و الأحاسيس، و الرغبات، و الطموحات، و أنه يأتي إلى العمل متقلا بهوموم و مشاعره و طموحاته، و أنه لبلوغ مستوى الفعالية الاقتصادية يجب على الإدارة أن تحيط بمختلف جوانب النقص في حاجات عاملها، و أن تستعمل مختلف الحوافز المادية و المعنوية لإشباعها و من ثم زيادة رغبتهم في العمل.

### X. شرح خطة البحث :

و في محاولة منا لخصر جوانب هذا الموضوع قسمنا هذه الدراسة إلى جانبين أحدهما نظري و الآخر ميداني تطبيقي :

الجانب الأول : و هو الجانب النظري، اشتمل على ثلاثة فصول إضافة إلى الفصل التمهيدي الذي خصصناه لطرح إشكالية الدراسة، صياغة فرضياتها، و بيان أهميتها، أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى هدف البحث، والأصول النظرية له، و من ثم شرح خطة البحث.

اشتمل الفصل الثاني الذي خصص لتحديد ماهية الدافعية، على ثلاثة مباحث، تعرضنا في المبحث الأول إلى طبيعة و مفهوم الدافعية من خلال تقديم تعريف لها، أنواع الدوافع، أهميتها، و أثرها على سلوك الأفراد و بيان صعوبات تحديد الدوافع و العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد. أما المبحث الثاني فتطرقتنا فيه إلى طبيعة و مفهوم الحوافز، تقسيماتها، خطوات و شروط وضع نظم الحوافز، و أسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز. و خصصنا المبحث الثالث لتناول موضوع الدافعية حسب نظريات الفكر الإداري و التنظيمي.

أما الفصل الثالث فخصصناه لدراسة المؤسسة العمومية الاقتصادية و مقاربات التحول إلى اقتصاد السوق، و جعلناه ثلاثة مباحث : المبحث الأول تعرضنا فيه إلى مفاهيم أساسية حول المؤسسة العمومية

الاقتصادية، من خلال محاولة تقديم مفهومها، أسباب ظهورها، أهدافها، مختلف تصنيفاتها، و كذا خصائصها. في حين تناولنا في المبحث الثاني : ماهية اقتصاد السوق. أما الثالث : فخصص لتناول التحول إلى اقتصاد السوق من خلال طرح مختلف مقاربات هذا التحول، و مراحلها، و الخصوصية كخطوة أساسية للتحول إلى اقتصاد السوق.

و تناولنا في الفصل الرابع : تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية من الاقتصاد المخطط، إلى مختلف الإصلاحات التي مستها، ثم تعرضنا في آخر الفصل إلى خصوصية المؤسسات العمومية، من خلال إبراز دوافع الاتجاه نحو خصوصية القطاع العام في الجزائر، شروط و أهداف و معوقات عملية الخصوصية، و آثار عملية الخصوصية و مقاييس نجاحها.

الجانب الثاني : و الذي خصص للدراسة الميدانية فقد اشتمل على فصلين ؛ أردنا في الفصل الخامس من خلال مبحثين التعريف بميدان الدراسة و إبراز منهجية البحث. و من خلال الفصل الأخير، تعرضنا إلى عرض و تحليل بيانات الدراسة، بتقسيمه إلى مبحثين ؛ المبحث الأول، خصص لعرض و تحليل البيانات الخاصة بالعمال.

أما المبحث الثاني، لعرض و تحليل البيانات الخاصة بالإطارات و المسيرين. و خلصنا في المبحث الأخير من هذا الفصل إلى جملة من النتائج، و أشرنا إلى عدد من الاقتراحات و التوصيات التي نرى أن الأخذ بها، سوف يسهم في حل جوانب من إشكالية الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، و التي من شأنها أن تساعد هذه الأخيرة، و من تم الاقتصاد الجزائري على مواجهة المستجدات في ظل النظام الدولي الجديد.

و أخيرا ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة، قدمنا فيها ملخصا عاما للفصول الخمسة، و إعطاء النتائج التي أمكن استخراجها من حيثيات الدراسة، و التي اعتمدنا عليها في إبداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، كما رصدنا و فتحنا آفاقا للبحث الحالي حتى يتمكن الباحثون مستقبلا، من إعداد بحوث و دراسات تعمل على إثراء الموضوع المعالج.

## الفصل الثاني : ماهية الدافعية

تمهيد

المبحث الأول: طبيعة و مفهوم الدافعية

المطلب الأول : مفهوم الدافعية

المطلب الثاني : أنواع الدوافع

المطلب الثالث : أهمية الدافعية و أثرها على سلوك الأفراد

المطلب الرابع : صعوبات تحديد الدوافع

المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد

المبحث الثاني: ماهية الحوافز

المطلب الأول : طبيعة و مفهوم الحوافز

المطلب الثاني : أشكال تقسيم الحوافز

المطلب الثالث : خطوات و شروط وضع نظم الحوافز

المطلب الرابع : أسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز

المبحث الثالث: الدافعية حسب نظريات الفكر الإداري و التنظيمي

المطلب الأول : نظريات المحتوى للدافعية

المطلب الثاني : نظريات النسق للدافعية

المطلب الثالث : خلاصة الدافعية حسب نظريات الفكر الإداري و التنظيمي

خلاصة الفصل الثاني

## تمهيد :

يعد موضوع الدافعية من الموضوعات الذي حظي باهتمام علماء السلوك الإداري، و لعل السبب في ذلك هو أن الدافعية تعتبر أحد أهم المتغيرات المستقلة بانعكاسها و بعلاقتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية، كما أن الاهتمام بدراسة حفز العمال تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي، و رفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها، غير أن ذلك لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية و المعنوية المتميزة بالكفاءة و الفعالية.

و نظرا لأهمية الدافعية و دورها كأحد العوامل المؤثرة في سلوك الفرد العامل و دفعه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فقد تزايد الاهتمام بها من قبل الباحثين و علماء الإدارة. إلا أنه على الرغم من الأهمية الكبيرة التي يحتلها هذا الموضوع، و كثرة البحوث التي أجريت فيه، فإنه مع ذلك مجال اختلفت فيه الآراء، و تعددت فيه النظريات، ولم يتوصل فيه بعد إلى آراء يتفق عليها جميع الباحثين ؛ ذلك أن مجال الدافعية يضطر إلى النظر في تعقيد الإنسان من حيث هو كائن عضوي اجتماعي حيوي.

و بغية الإحاطة بمختلف جوانب هذا الموضوع قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث ؛ المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مفهوم الدافعية، أنواع الدوافع و أهميتها في توجيه السلوك الإنساني، صعوبات تحديد الدوافع و مختلف العوامل المؤثرة فيها، و تناولنا في المبحث الثاني ماهية الحوافز باعتبارها الآلية التي يمكن من خلالها استثارة الدافعية لدى الأفراد، أما المبحث الثالث فتطرقنا فيه إلى أهم الدراسات والنظريات التي تناولت الدافعية ضمن بحوثها.

## المبحث الأول : طبيعة و مفهوم الدافعية

نحاول من خلال هذا المبحث إبراز التطور التاريخي لمفهوم الدافعية، مع تقديم تعريف شامل لها، و محاولة إبراز مختلف أنواع الدوافع، أهميتها، علاقتها بالسلوك، و مختلف العوامل المؤثرة في الدافعية.

### المطلب الأول : مفهوم الدافعية

#### الفرع الأول : التطور التاريخي لمفهوم الدافعية

إن الدراسة التاريخية لتطور مفهوم الدافعية، تعتبر ذات أهمية بالغة في إبراز مختلف المراحل التي مرت بها هذه الدراسات و الإضافات التي قدمتها في مختلف الجوانب كل مرحلة على حدا. و تجدر الإشارة إلى أنه من الصعب تتبع مسار تطور مفهوم الدافعية، لأنه لم تكن هناك دراسات واضحة تناولت هذا الموضوع بالدراسة والتحليل في الفترة ما بين العصور القديمة و القرن العشرين، إلا أنه يمكننا عمل موازاة لتطور مفهوم الدافعية مع تاريخ تطور البحث في ميدان السلوك الإنساني، و الذي استعمل مفهوم الدافعية ضمناً من خلال بحوثه.(1)

و قد اختلف الباحثون في تحديد تقسيمات لمراحل تاريخية يمكن على أساسها تصنيف التطور التاريخي لموضوع الدافعية إلا أن أكثر التقسيمات شيوعاً و قبولاً قامت بتقسيم هذا التطور إلى أربعة مراحل رئيسية هي: (2)

**I. مرحلة النظرة المبكرة :** المستقرى للتاريخ يجد أن محاولات فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات له جذور تاريخية بعيدة، ففي الحضارة الفرعونية مثلاً، وجد أنه كان هناك اعتراف فيما بينهم بضرورة الاستماع إلى شكوى العاملين، و لاشك أن الاستماع وحده يكون في أحيان كثيرة علاجاً لو مؤقتاً- لبعض العاملين.

و إذا طالعت التاريخ الإسلامي ستجد أن الحضارة الإسلامية قد اهتمت بالسلوك البشري داخل المنظمات اهتماماً بالغاً، فأقرت مبدأ التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار و هذا ما يسمى حالياً بالمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية. كما شجعت الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوس، حيث أن مفاهيم الاتصال الجيدة كانت لها مجالات واسعة في الدين الإسلامي بشكل كبير.

" و قد ظهر في القرن السادس عشر نموذج لمحاولة تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه ألا وهو النموذج الميكانيكي، حيث وضع مكيا فيللي نظريته القائمة على أن سلوك الناس محفوف بعدم الثقة والشك، وأن الأسلوب الملائم للسيطرة على سلوكهم هو القسوة والخداع، أو أي وسيلة أخرى يمكن من خلالها

(1) Motivation, <http://fr.wikipedia.org> , 05 May 2007, 18:25.

(2) محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط1، عمان، 2001، ص.52.

السيطرة على هذا السلوك، [...] وقد أوصى مكيا فيللي بضرورة استخدام أساليب المكر والدهاء والخداع والتدليس والمراوغة، بجانب استخدام أساليب القهر والقسوة والشدة والردع لإحكام السيطرة على سلوك المرؤوسين، ولا يمنع ذلك من استخدام أسلوب الحوافز والمكافآت على أن يكون في ظلال نظام الردع [...]»<sup>(1)</sup>

إن أهم ميزة للأفكار التي سادت في هذه المرحلة هي أنها جاءت مبنية على أساس نظريتين أساسيتين هما :

**1. نظرة فلاسفة الإغريق الأوائل :** التي عالجت مبدأ المتعة و الذي حسبهم هو هدف كل إنسان في هذه الحياة، حيث أن الأفراد يتصرفون بالطريقة التي تحقق لهم المتعة و تقلل من الشقاء، و بالرغم من أن هذه النظرة الفلسفية قد وفرت بعض الأسس لمعرفة الأسباب التي تدفع الأفراد لإتباع سلوك معين، إلا أنها لم توفر إطار لفهم سبب اختيار الفرد لنمط معين من السلوك دون الآخر. [بتصرف]<sup>(2)</sup>

**2. نظرة الرومان :** و كانت تتميز بأنها ذات طابع مادي بدرجة أكبر، حيث كان يرى الملوك و قادة الجيوش أن الحافز المادي [...] قادر على دفع الأفراد نحو سلوك معين مهما كان، و أن بالمال يمكن شراء نفوس و ضمائر الأفراد، و كانوا يعتمدون على هذه الفكرة في دفع جنودهم إلى القتال في الحرب، إلا أنه رغم أن هذه النظرة تناولت جانب هام في تحميس الأفراد، إلا أنها أهملت المبادئ و القيم الأخلاقية التي تكون من أهم صفات الإنسان و اعتبرتها كسلع تباع و تشتري.

**II. المرحلة الكلاسيكية :** إن الدراسات التي سادت في هذه المرحلة تعتبر كمنعرج حاسم في تطوير مفاهيم الدافعية حيث تم التحول من المدخل الفلسفي إلى مدخل إداري بدرجة أكبر. و تعتبر المدرسة الكلاسيكية أول مدرسة إدارية تكلمت حول السلوك الإنساني و كيفية السيطرة عليه بطريقة علمية، و قد افترضت بشكل عام أن الأفراد كسالى و غير قادرين على تنظيم و تخطيط العمل، و أنهم غير عقلانيين و أنهم انفعاليين، و لهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بطريقة صحيحة وفعالة، و بالتالي صارت السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد حتماً مقضياً، فركزت على فرض نموذج عقلائي و رشيد و قوي على العاملين و ذلك ك محاولة للسيطرة على سلوكهم داخل المؤسسة، بمعنى أنه يمكن التأثير على كافة نواحي السلوك لدى الفرد العامل عن طريق الدوافع الاقتصادية، كزيادة الأجر، و المزايا المادية الأخرى من علاوات و منافع.<sup>(3)</sup>

و سنعرض سريعاً ثلاثة نماذج من المدرسة الكلاسيكية ألا وهي: نموذج الإدارة العلمية، و نموذج العملية الإدارية، و النموذج البيروقراطي.

(1) تاريخ السلوك التنظيمي، موقع : <http://WWW.ISLAMMEMO.CC>, 26 avril 2007,10:05

(2) Concept de motivation : <http://www.reversaltheory.org>, 26 Avril 2007,11:40.

(3) محمد قاسم القريوتي : مرجع سبق ذكره، ص. 54.

**1. نموذج الإدارة العلمية :** افتراضات هذا النموذج قائمة على اعتبار أن الأفراد كسالى، وأنهم مدفوعون فقط من الناحية المادية، وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة بهم، وبالتالي ظهرت محاولات رواد هذه المدرسة للسيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات من خلال عمل تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال الحوافز المالية، وتعتبر محاولات **فريدريك تيلور** هي أول المحاولات المنظمة في هذا المجال، حيث يرجع إليه الفضل في توجيه الاهتمام إلى أهمية الدور الذي تلعبه الدافعية في أداء العمل. " و تلت جهود **تايلور** ما قام به الزوجان **فرانك و ليليان جيلبرث** بما يسمى "دراسة الحركة والوقت"

؛ حيث قاما ببحث أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، ثم يحددون بعد ذلك ما هي أنسب حركات عليه أن يؤديها ليصل إلى أسرع وأفضل أداء ممكن. [بتصرف] (1)

لقد اعتبر رواد هذه المدرسة أن الإنسان مثله مثل أي مورد آخر من موارد المنظمة، وبالتالي يجب التحكم في هذا المورد عن طريق تصميم وظيفته وتدريبه وتحديد معيار علمي لقياس معدل إنتاجه، هذا بجانب تحفيزه على العمل باستخدام الحوافز المالية.

**2. نموذج العملية الإدارية :** تتشابه افتراضات هذا النموذج حول السلوك الإنساني مع الافتراضات التي تبنتها الإدارة العلمية إلا أنها اختلفت معها في الأسلوب الذي يمكن أن تتخذه المنظمة للتحكم في السلوك الإنساني، فلئن كانت الإدارة العلمية قد ركزت على وجود تصميم مثالي أوجد لأداء العمل بجانب الحوافز المادية، فقد جاءت نظرية العملية الإدارية لتقول أنه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر، أي من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء يسيطر على السلوك الإنساني. (2)

ومن أشهر رواد هذا النموذج الفرنسي **هنري فايول** الذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة أقسام : التخطيط والتنظيم والأمر والتنسيق والرقابة، وبناء على هذه الأنشطة قام بوضع أربعة عشر مبدأ إدارياً يمكن من خلالها القيام بأنشطة الإدارة على خير وجه.

**3. النظام البيروقراطي :** افترض رواده أن الناس غير عقلانيين وأنهم انفعاليون في أدائهم للعمل، مما يؤدي إلى جعل الاعتبارات الشخصية سائدة في العمل، وجعل الاعتبارات العقلية والموضوعية غير واردة في محيط العمل، وقد انعكس ذلك على وضعهم للنموذج البيروقراطي من أجل السيطرة على السلوك

(1) محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 29،30.

(2) Bruno Jarrosson: 100 ans de Management ( un siècle de management à travers les écrits ), Dunod, Paris, France, 1999, P.15,16.

الإنساني داخل المنظمات، حيث تذكر النظرية أنه يتم السيطرة على السلوك الإنساني من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المنظمة.

يعتبر **ماكس فيبير** أشهر علماء هذه المدرسة، حيث اتخذ هذا الاتجاه من خلال ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم، وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة لعدم وجود قواعد حاكمة للسلوك.

" و من الجدير بالذكر أن مبادئ البيروقراطية في ذاتها ليس فيها ما يعيبها، إلا أنه عند تطبيقها تجد العاملين يهابون من أي تصرف نظراً للخوف من عدم وجود قاعدة أو إجراء تسمح بهذا التصرف مما قد يوقعهم في العقوبة، ولذلك فالبيروقراطية الزائدة تؤدي إلى قتل روح الإبداع والابتكار؛ إذ يصير الهم الأكبر هو الالتزام بالقواعد والإجراءات فقط، دون النظر إلى التجديد والابتكار ورفع الكفاءة وزيادة الفاعلية." (1)

إن الأفكار والنظريات التي جاء بها المفكرون ضمن المدرسة الكلاسيكية أفكار على قدر كبير من الأهمية، حيث لعبت دوراً هاماً في تطوير مفاهيم الدافعية، إذ أن طبيعة اليد العاملة في تلك المرحلة جعلت الحوافز الاقتصادية ذات أثر فعال في نفوس العاملين، ومع هذا فإن ما تقدم لا يعني كمال هذه النظريات خاصة إذا نظرنا إليها من ناحية افتراضاتها حول الطبيعة البشرية.

### **III. المرحلة النيوكلاسيكية :** أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة من المدرسة الكلاسيكية إلى ظهور

مدرسة جديدة تهتم بالعنصر البشري في المنظمات، وتعتبره إنساناً اجتماعياً وليس فقط إنساناً اقتصادياً، وقد ظهرت نظريات تبعاً لافتراضات هذه المدرسة ومن أبرزها، نظرية العلاقات الإنسانية.

جاءت هذه المدرسة كرد فعل غير مباشر على المدرسة الكلاسيكية بتفرضاتها، وإهمالها للعنصر الإنساني وعدم إعطائه الأهمية اللازمة، فهي على النقيض من المدرسة الكلاسيكية افترضت بأن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى إنشاء علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل صفة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وأنه يتم دفع العاملين لأداء أعمالهم بواسطة عوامل غير مادية، حيث أن للحوافز المعنوية دور أكبر في إدارة الدوافع لدى الأفراد. وبالتالي اختلفت سياسات هذه النظرية عن سابقتها في التعامل مع العنصر البشري للسيطرة على سلوكه، فالتجهد هذه النظرية إلى القيادة الديمقراطية، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ووضع أنظمة الشكاوى والاقتراحات والرحلات والحفلات الاجتماعية، كأساليب للرفع من دافعية الأفراد العاملين.

و تعتبر الدراسات التي قام بها **إلتون مايو** و زملائه ممن ارتبطت أسماؤهم بحركة العلاقات الإنسانية في مصنع هاوتورن اللبنة الأولى في بروز أفكار هذه المرحلة. إلا أنه من العيوب التي قد تؤخذ على هذه

(1) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص. 67، 68.

النظرية أنها أفرطت في الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية، الأمر الذي قد يصل في النهاية إلى تدليل العاملين وإفسادهم.(1)

**IV. المرحلة الحديثة :** على العكس من المراحل السابقة و التي كانت تحصر اهتمامها في المكونات الداخلية للتنظيم، جاءت نظريات هذه المرحلة نتيجة للعديد من المتغيرات، و التي من بينها ظهور التكنولوجيات الحديثة، و معالم العولمة التي تتطلب من المؤسسات الحديثة مسايرة هذا التطور. و من أجل ذلك حاول العديد من العلماء تطوير جملة التراكمات العلمية التي جاءت بها المدارس السابقة، حيث تم استخدام كل الجوانب السلوكية لإعطاء تفسيرات أكثر دقة وشمولا للسلوك الإنساني، ففي حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العلاقات والمشاعر، جاءت نظريات هذه المرحلة لتعترف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد والإدارة وتحاول أن تعطي تفسيرات أكثر واقعية للسلوك الإنساني لتتمكن من توظيف كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. و من أجل ذلك أصبح موضوع الدافعية يربط بعدة جوانب أخرى من أجل تفسيره على اعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا يخضع لجملة المتغيرات البيئية المحيطة به.

#### الفرع الثاني : تعريف الدافعية

يعود أصل كلمة الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمة (mover) و تعني تحرك، إلا أن هذا التعريف محدود لا يصلح لشرح عملية الدافعية البالغة التعقيد.

" لقد قام واضعو نظريات الدافعية بتطوير وجهات نظر مختلفة بعض الشيء حول الدافعية تركز على مفاهيم مختلفة. و عموما، أدت وجهات النظر المختلفة حول الدافعية إلى ثلاثة استنتاجات مختلفة :

- يجب أن يركز تحليل الدافعية على عوامل تثير أو تحرك نشاطات الشخص.
- تتوجه الدافعية توجها عمليا أو إجرائيا فتتعلق بالاختيار و الاتجاه و الأهداف.
- تختص الدافعية أيضا بكيفية ابتداء السلوك و استمراره و إيقافه، و نوعية رد الفعل الذاتي الموجود في الفرد أثناء هذه العملية."(2)

يتحدث Gibson عن الدافعية فيقول أنها « تلك القوى التي توجه السلوك و تدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معينا... و تمثل الإصرار على السلوك ».(3)

و تعرف الدافعية على أنها « مقدار الحماس الموجود لدى فرد معين... ».(4)

(1) سعدي يحيى : نظام الحوافز و التسيير الفعال، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي 2005

(2) أندرو دي سيزلاقي و مارك جي والاس : السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1991، ص. 88.

(3) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس : السلوك التنظيمي نظريات و نماذج، تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 / 2004، ص. 340.

(4) أحمد ماهر : الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 476.

و في تعريف ثالث فإن الدافعية تعني « القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه و تنسق تصرفات الفرد و سلوكه في أثناء استجابته للمواقف و المؤثرات البيئية المحيطة و تتمثل الدوافع في رغبات الإنسان و حاجاته و توقعاته التي يسعى دائما إلى إشباعها و تحقيقها ليعيد التوازن إلى نفسه». (1)

أما أحمد عزت راجح فيعرف الدافعية على أنها « العملية التي يتم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك أي تحديد نوعه و اتجاهه و مضمونه، سواء أثيرت الدوافع نتيجة لمنبهات داخلية- فسيولوجية أو نفسية - أو خارجية كالبواعث ». (2)

و يتناول كل من هرسي ( Hersey ) و بلانكار ( Blanchard ) « الدوافع على أنها الحاجات و الرغبات الكامنة في الفرد و هي توجه نحو أهداف يدركها الفرد إدراكا شعوريا أو لا شعوريا». (3) و أشار علي السلمي إلى الدافعية على أنها: «عملية إثارة السلوك و الاحتفاظ به في حالة استمراره، كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك». (4)

و يرى Gary أن الدافعية هي : « ذلك المدى الذي يمكن أن يصل إليه الجهد المنطوي على إصرار و مثابرة عند توجيهه نحو هدف معين.»

و يحدد التعريف الأخير الخصائص الأساسية للدافعية على النحو التالي :

➤ **المجهود (effort) :** إن المظهر الأول للدافعية يتمثل في قوة سلوك الفرد في العمل أو مقدار الجهد الذي يبذله في أداء الوظيفة.

➤ **المثابرة و الإصرار (persistence) :** و تتمثل في مثابرة و إصرار الفرد عند تطبيق مجهوده في المهام و الأنشطة المرتبطة بالوظيفة.

➤ **التوجيه (director) :** إن كل من المجهود و الإصرار يتعلق أساسا بكمية العمل الذي يقوم به الفرد، و لكن هناك جودة هذا العمل و التي لا تقل أهمية عن كمية العمل المقدم من الفرد، و هكذا فإن الخاصية الثالثة للدافعية تشمل التوجيه لسلوك الفرد في العمل لتحقيق نتائج مقبولة تنظيميا، أي أن الدافعية تعني العمل بجودة بجانب العمل بجدية.

(1) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995، ص. 147.

(2) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 470.

(3) حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي : علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، ط1، مصر، 1999، ص. 112.

(4) جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 342.

- **الأهداف (goals):** إن السلوك المنطوي على دافعية له هدف معين لابد و أن يوجه نحوه، و الذي غالبا يعزز الأهداف التنظيمية في حالة السلوك التنظيمي.
- و ينفق Francesco Gold مع التعريف الأخير حيث يعتقد أن الدافعية هي: « ذلك المقدار المبذول من الجهد في أداء شيء معين... و هي أيضا عملية نفسية أساسية تفسر سلوك العاملين في القيام بالأعمال و المهام المختلفة في المنظمة.»<sup>(1)</sup>
- أما أحمد دوقة فيقول أن الدافعية هي : « مجموعة العوامل الداخلية و الخارجية التي تحرك الفرد من أجل إعادة التوازن الذي اختل، فالدوافع بهذا المفهوم تعتبر المحرك الذي يقف وراء سلوكيات الفرد الموجه نحو أهداف معينة و تكون إما داخلية أو خارجية ».<sup>(2)</sup>
- من التعريفات المختلفة و السابق الإشارة لها يمكن أن نتوصل إلى النتائج التالية حول الدافعية:<sup>(3)</sup>
- بالرغم من تعدد التعريفات التي ساهم بها العلماء و الباحثين في مجال الدافعية إلا أن التفاوت فيما بينها من حيث التفسير الخاص بالدافعية يعتبر غير كبير، كما أن كل من هذه التعريفات يركز بدرجة كبيرة على عوامل الدافعية.
- لا خلاف حول أن الدافعية هي مفهوم يستخدم عندما يتم وصف تلك القوى أو الدوافع المحركة بداخل الفرد ليسلك سلوكا معيناً يتم توجيهه نحو هدف معين.
- كما يستخدم هذا المفهوم للدافعية لتفسير التفاوت في شدة أو كثافة السلوك فالسلوك الأكثر شدة هو ناتج عن مستويات أعلى من الدافعية لدى الفرد.
- مفهوم الدافعية يقوم على الدوافع الإنسانية التي بداخل الفرد و التي تحرك السلوك و توجهه نحو هدف معين أو حافز.
- الدافعية ترتبط بالسلوك و الأداء.
- الدافعية هي أحد المحددات الأساسية للسلوك الإنساني و لكن ليست هي المحدد الوحيد لهذا السلوك أو لأداء الفرد، فهناك القدرة على الأداء.
- أما من حيث المعنى اللفظي العام، فتستخدم كلمة الدافع في الحياة الجارية بمعان أشمل و أوسع من معناها السيكولوجي، فتشمل بذلك الحاجات و الحوافز و البواعث و الرغبات.

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص. 340، 341.

(2) أحمد دوقة : الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية للعمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17، 2002، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص. 148.

(3) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق ، ص. 242، 244.

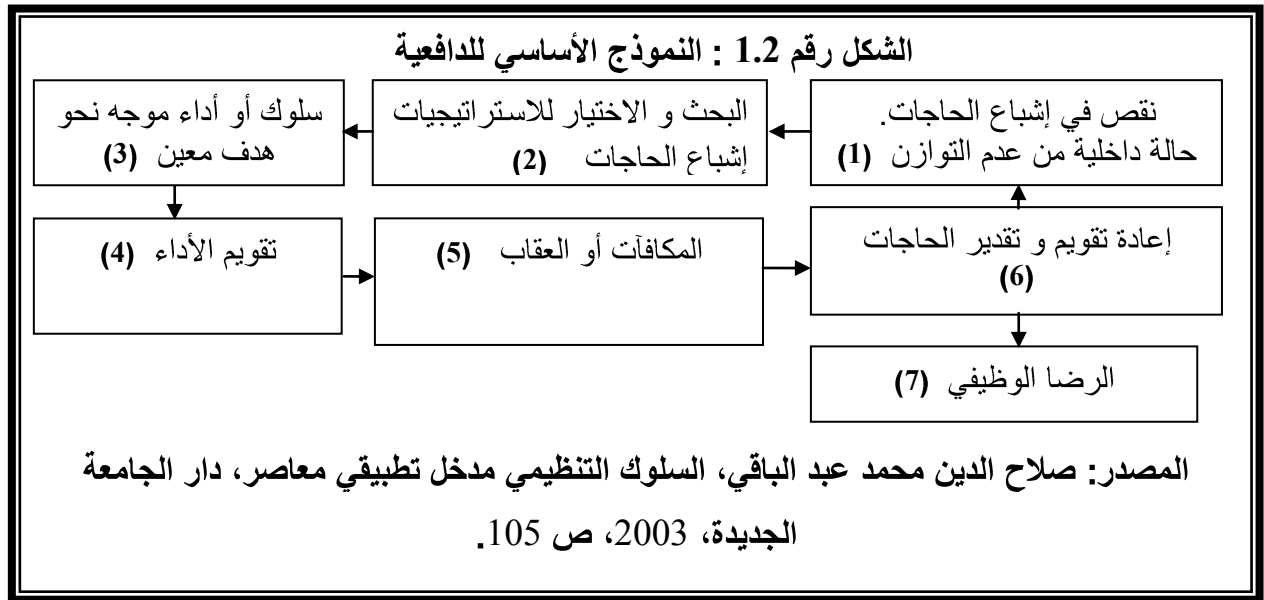
**الحاجة :** هي حالة من الشعور بالنقص و الافتقار أو الاضطراب الجسمي و النفسي، و عدم إشباعها يثير لدى الفرد نوعا من التوتر و الضيق، لا يزول حتى يتم إشباع الحاجة و تتوقف كثير من خصائص الشخصية على حاجات الفرد و مدى إشباعها.

- **الحافز :** إن الدافع استعداد ذو وجهين، وجه خارجي هو الهدف، و آخر داخلي هو الحافز، و هو حالة من التوتر تولد استعداد إلى النشاط العام و هو لا يوجه السلوك إلى هدف معين، لأنه مجرد طاقة دفع من الداخل.

- **الباعث :** موقف اجتماعي أو مادي خارجي يستجيب له الدافع. فالطعام مثلا باعث يستجيب له دافع الجوع، و لا قيمة للباعث دون وجود دافع.

- **الرغبة :** الميل نحو شخص أو شيء معين. و الرغبة لا تنشأ من حالة نقص أو افتقار كما هو الحال بالنسبة للحاجة، بل تنشأ من تفكير الفرد فيها أو إدراك الأشياء المرغوبة. فالحاجة تستهدف تجنب الألم و التوتر في حين أن الرغبة تستهدف التماس اللذة.

- **الغريزة :** يعرف ماك دوقال (Mc Dougall) الغريزة على أنها استعداد فطري نفسي يحمل الكائن الحي على الانتباه إلى مثير معين يدركه إدراكا حسيا و يشعر بانفعال خاص عند إدراكه. و قد صنّفها ماك دوقال إلى غرائز فردية كغريزة البحث عن الطعام و انفعالها الجوع و أخرى اجتماعية كغريزة السيطرة... إلخ. (1)



من خلال ما سبق نستنتج أن الدافعية هي قوة داخلية تستثير حماس الفرد و تحرك و تنشيط سلوكه في اتجاه معين لتحقيق هدف أو منفعة، لإشباع حاجة معينة فيزيولوجية أو نفسية، أو بعبارة أخرى من أجل

(1) حامد عبد السلام زهران : علم النفس الاجتماعي، القاهرة، مصر، 1984، ص. 102.

إعادة التوازن الذي اختل. و هكذا فإن نقطة البداية و الانطلاق تتمثل في الشعور بنقص أو حاجة أو رغبة، تسبب حالة من التوتر و القلق و عدم الارتياح لدى الفرد، تستثيره و تنشطه للإقدام على سلوك معين موجه للحصول على ما يحقق له تخفيض النقص و إشباع الحاجة، إذا ما نجح في ذلك زالت حالة التوتر و بالتالي يتم تثبيت هذا السلوك، أما إذا ما وقف عائق أمام تحقيق ما يصبو إليه الفرد من أهداف كفيلة بإزالة حالة التوتر، يصاب بالإحباط و خيبة أمل و يتسبب في رد فعل معين يؤدي إلى تعديل السلوك القائم<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثاني : أنواع الدوافع

على الرغم من عدم وجود اتفاق كامل بين المختصين على تقسيم موحد للدوافع الإنسانية، إلا أنهم لم يختلفوا على تقسيمها إلى دوافع أولية، دوافع عامة و دوافع ثانوية.

#### الفرع الأول : الدوافع الأولية<sup>(2)</sup>

هي عبارة عن دوافع غير متعلمة (غير مكتسبة) قائمة على بعض الجوانب النفسية، يطلق عليها اسم الدوافع الفسيولوجية أو البيولوجية، أو غير المتعلمة أو الفطرية.

و بالرغم من أن الدوافع الأولية تأتي في المكانة الأولى في كل من نظرية ماسلو و العديد من النظريات الأخرى للدوافع، إلا أنه في الكثير من الحالات تكون الدوافع العامة و الثانوية أكثر أهمية من الدوافع الأولية. و من الأمثلة الشائعة على ذلك، امتناع رجال الكنيسة الكاثوليكية عن الزواج أو الصيام لأغراض دينية أو سياسية، ففي هاتين الحالتين نلاحظ أن الدوافع الثانوية المتعلمة أقوى كثيرا من الدوافع الأولية غير المتعلمة.

و لا بد من توافر معيارين في الدافع حتى يندرج تحت مجموعة الدوافع الأولية :

• **أولا :** لا بد أن يكون غير متعلم (unlearned).

• **ثانيا :** يجب أن يكون ذو أساس فسيولوجي (physiologically based)

و يقسم بعض علماء النفس الدوافع الأولية تقسيما أكثر تحديدا كالاتي :

1. **دوافع العرض أو الدوافع الإيجابية (positive or supply motive) :** هي تلك التي تنتج عن نقص

في الخلايا يتطلب تعويض معين و من أمثلة هذه الدوافع : الجوع، العطش، و النوم.

4. **الدوافع المتجنبة أو السلبية (negative or avoidance motive) :** ينشأ هذا النوع عند وجود مثير ضار

جسمانيا أو ذهنيا. و المثال على ذلك هو الألم.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 120.

(2) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد أنور سلطان : السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، ص. 209، 210.

5. دوافع الحفاظ على النوع (species-maintaining motives) : وهي التي تنشأ عن التكاثر الذي يشجع التقاء الجنسين و إنجاب الأطفال و العناية بهم و الأمثلة على هذه الدوافع الجنس و الأمومة.

### الفرع الثاني : الدوافع العامة

هي دوافع تقع في مكان وسط بين الدوافع الأولية و الدوافع الثانوية. تشترك مع الدوافع الأولية في كونها غير متعلمة، في حين تختلف معها من حيث عدم استنادها إلى الجانب الفسيولوجي للإنسان. و يمكن تقسيمها إلى : دوافع الجدارة، دوافع حب الاستطلاع و التطويع و النشاط و العاطفة [...] و لا شك أن ارتباط هذه الدوافع بالسلوك التنظيمي أقوى بكثير من ارتباط الدوافع الأولية، و فيما يلي شرح مفصل لدوافع الجدارة، حب الاستطلاع، و العاطفة.<sup>(1)</sup>

**I. دافع الجدارة :** <sup>(2)</sup> قام روبرت وايت بالتشكيك في مداخل الدافعية التي تستند إلى الدوافع الأولية فقط، و استشهد في كلامه بحقيقة أن الدوافع الأولية لا يمكنها أن تفسر تصرفات معينة كالاكتشاف و التطويع و النشاط. و اقترح (وايت) مفهوما جديدا يقوم على افتراض أن كل عضو إنساني أو حيواني لديه المقدرة على التفاعل بكفاية مع البيئة التي يعيش فيها، و أطلق على هذه المقدرة العامة دافع الجدارة. ففي رأيه أن تلك الجدارة تتلقى إعانات لا حد لها من تلك الأنشطة التي تتميز بطبيعة استكشافية، و التي تظهر الاتجاه و الاختيار و الإصرار عند التفاعل مع البيئة. و طبقا لهذا التعريف فإن الجدارة تعتبر من أكثر الدوافع العامة شمولاً، حيث يمكن اعتبار دوافع الاستطلاع و التطويع و النشاط حالات محددة من دافع الجدارة. و قد أقام وايت نظرية كاملة للدوافع تدور حول الجدارة بناء على اقتناعه بأن الإنسان يجاهد للتحكم في البيئة التي يعيش فيها، فمثلا إذا كان الفرد سنة يتراوح بين 6 و 9 سنوات، ففي هذه المرحلة يغامر الطفل في عالمه الخاص فينمي حاجاته، مثلا كعبور الطريق أو ركوب دراجة، و هذه الحاجات تدل على دافع الجدارة.

**II. دوافع حب الاستطلاع و التطويع و النشاط :** لاحظ علماء النفس الأوائل عند إجراء تجاربهم على الحيوانات، وجود حافز أو دافع متعلم لدى هذه الحيوانات للاستكشاف، و التطويع و للنشاط في حد ذاته. و قد ظهرت هذه الظاهرة بوضوح في التجارب التي أجريت على القروود و أثبتتها التجارب اللاحقة. " و قد ظهر فعلا أن لهذه الدوافع قوتها لدى الإنسان حيث تكون ذات فائدة كبيرة للمجتمع إذا ما وجدت لدى الأفراد، حيث أنه إذا لم يسمح للعاملين بالتعبير عن دوافع الاستطلاع و التطويع و النشاط فإن التنظيم سيُسوء حاله، و خاصة في ظل ديناميكية الظروف و البيئة في الوقت الحالي." <sup>(3)</sup>

(1) محمد صلاح الحناوي، محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 210.

(2) نفس المرجع، ص. 211.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 127.

**III. دوافع العاطفة:** <sup>(1)</sup> يعتبر دافع العاطفة أو الحب من أعقد أشكال الدوافع العامة، و يرجع ذلك جزئيا إلى أن العاطفة تشابه كل من الدوافع الأولية و الدوافع الثانوية في كثير من النواحي. و على سبيل المثال فإن العاطفة ترتبط بكل من دافع الحنين الأولي، و دافع الانتماء الثانوي، و لذلك فإنه يوجد في كل من التقسيمات الثلاث الأساسية للدوافع حتى أن العديد من علماء النفس لا يعترفون به كدافع مستقل.

تعد أعمال هاري هارلو من أولى المحاولات الجادة لإضفاء الصبغة الأكاديمية على هذا الموضوع، ففي تجاربه العملية على القرود، وجد أنه لديهم حافز غير متعلم للحصول على الدفء و الراحة. و بالرغم من عدم امتداد أعمال هارلو إلى الإنسان إلا أن نتائجها تزودنا ببعض المبادئ التي تعتبر نقطة بداية لتفهم أفضل لدافع العاطفة عند الإنسان.

### الفرع الثالث : الدوافع الثانوية <sup>(2)</sup>

تعد الدوافع الثانوية أهم الدوافع الثلاث عند دراسة سلوك الإنسان الحديث، فكلما تقدم المجتمع الإنساني كلما أفسحت الدوافع الأولية – و إلى حد ما الدوافع العامة – الطريق أمام الدوافع الثانوية لتحديد سلوك الإنسان.

و لا بد أن يكون الدافع متعلما حتى يدخل في نطاق الدوافع الثانوية، و من أهم هذه الدوافع، دافع القوة و السلطة، دافع التحصيل، دافع الانتماء، دافع الأمان و أخيرا دافع المركز الاجتماعي، كل من هذه الدوافع ذو آثار غير محدودة على السلوك الإنساني بصفة عامة و على السلوك التنظيمي بصفة خاصة، و يختلف كل من دافع عن الآخر في كثير من الصفات، و إن اتفقوا جميعا في أنهم متعلمون.

و تسمى الدوافع ذات المصادر الداخلية بأنها دوافع فطرية بيولوجية غير متعلمة، مثال ذلك دافع الجوع، والعطش، والجنس، والتخلص من الألم، والمحافظة على حرارة الجسم. أما الدوافع المتعلمة أو المكتسبة فإنها تنتج من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد في الأسرة، المدرسة، الحي، مع الأصدقاء، و باقي مؤسسات التنشئة الأخرى، وتنمو وتعزز هذه الدوافع من خلال عمليات الثواب والعقاب التي تسود ثقافة مجتمع ما. و من الأمثلة عليها: الحاجة إلى التحصيل، والحاجة للصدقة، الحاجة للسيطرة والتسلط، والحاجة إلى العمل الناجح...<sup>(3)</sup>

### المطلب الثالث : أهمية الدافعية و أثرها في سلوك الأفراد

#### الفرع الأول : أهمية الدافعية

(1) محمد صلاح الحناوي، مرجع سبق ذكره ، ص.212.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، المرجع السابق، ص 127.

(3) محمد الترتوري : دافعية الإنجاز، موقع : [http://www.ali\\_Psycho5.freindsofdemocracy.net](http://www.ali_Psycho5.freindsofdemocracy.net), 28 Nevombre2006, 11:21AM

تعد الدافعية من الموضوعات التقليدية و الهامة في مجال السلوك التنظيمي. و بالرغم من ذلك فإن أهميتها في التنبؤ و تفسير و إدارة السلوك التنظيمي تتزايد بصفة مستمرة، و تحظى باهتمام متنامي من جانب الباحثين في السلوك التنظيمي، و مرد ذلك الحاجة المتزايدة إلى الرفع من الإنتاجية، و تحقيق معايير الجودة خاصة في ظل مبادئ الاقتصاد التنافسي، يضاف إلى ذلك التغيرات السريعة التي تشهدها المنظمات المعاصرة، حيث أصبح من الضروري استبدال التحول من نموذج نظم مستقرة في العمل و قوانين و إجراءات تستخدم في إرشاد السلوك إلى نمط آخر يتسم بالمرونة و العناية بالعملاء و الارتقاء بجودة الخدمة، و التي يمكن أن تحقق مستويات عالية من المبادرات و الابتكار و التطوير، التي تعتمد بدورها على الدافعية.

يمكن أن يتضح لنا مدى أهمية الدافعية في تفسير نموذج السلوك الإنساني بصفة عامة من خلال مناقشة الجوانب التالية: (1)

➤ الدافعية تحرك السلوك : أي أن دوافع الفرد المختلفة تمثل القوى لسلوكه و هي أيضا الموجه لهذا السلوك.

➤ الدافعية تحدد شدة السلوك : فدوافع الفرد يتحدد على أساسها شدة السلوك و فاعليته. فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة (مثل على ذلك الدافع لتقدير الذات و الاحترام) فإن هذا المستوى من الدافعية يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.

➤ الدوافع توجه السلوك : تستمد الدافعية أهمية كبيرة من دورها في توجيه سلوك الفرد، فكل سلوك له هدف و بالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف، و دوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه.

➤ تأكيد و تدعيم السلوك : من الملاحظ في الحياة أن أنواعا معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات زمنية مختلفة حين يواجه بظروف و مواقف متشابهة، و قد يعمد إلى نفس السلوك إذا واجهته مواقف معينة سبق له أن سلك حيالها سلوكا معيناً ساعد على إشباع دوافعه أو حقق أهدافه.

➤ ضعف و تخاذل السلوك : يساعد مفهوم الدافعية في تفسير السلوك الضعيف و المتخاذل و الذي يحدث نتيجة انخفاض قوة الدافع لدى الفرد و استئثار هذا الدافع و تنشيطه يؤدي إلى دفع السلوك و زيادة شدته و فاعليته.

### الفرع الثاني : علاقة الدافعية بالسلوك

من خلال ما سبق يتبين أن الدافعية من المؤثرات التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد، فمن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء.

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص.345.

فالدافعية لها علاقة قوية بالسلوك مؤداها أن الدافعية تؤدي إلى :<sup>(1)</sup>

➤ إثارة و تحريك السلوك .

➤ تنظيم و توجيه السلوك .

➤ تثبيت أو تحوير السلوك .

فإذا نظرنا إلى فرد فإننا نجد أن سلوكه أو أداءه ما هو إلا محصلة التفاعل بين ثلاث عناصر أساسية هي الدافع و القدرة، و ظروف العمل. و هو ما يمكن توضيحه من خلال المعادلة التالية :

$$\text{السلوك} = \text{الدافعية} + \text{القدرة} + \text{البيئة}$$

إن هذه المعادلة تبين أن الدافعية هي مفهوم ضروري و ليس بكافي للسلوك، بمعنى أنه لو توافرت قدرات عالية للأفراد، وأن ظروف العمل مواتية لهم، فإن ذلك لن يؤدي للتأثير على السلوك ما لم يتوافر قدر من الدافعية. و بمعنى آخر لو أن الدافعية ضعيفة، بالقدر الذي يمكن أن تقيم بصفر، فإن محصلة المعادلة السابقة ستكون صفر، و لذلك لا بد من وجود الدافعية و لكنها ليست كافية لتفسير السلوك وحدها، حيث أنها تتفاعل مع عناصر أخرى مثل القدرة و ظروف العمل.

و لاشك أن هناك العديد من العوامل و الحوادث التي تؤثر على هذه الجوانب و بالتالي على السلوك منها : العوامل النفسية، العوامل الاجتماعية، و أخيرا العوامل الحضارية والعوامل النفسية التي تشتمل على التفكير و الدوافع و الاتجاهات و الخبرات و التعلم و تكوين الشخصية، أما العوامل الحضارية فإنها تتمثل في العرف و التقاليد السائدة في المجتمع.<sup>(2)</sup>

و تتوقف قدرة الإدارة في التأثير على سلوك الأفراد العاملين و إثارة دوافعهم للعمل على عدة عوامل نذكر منها :<sup>(3)</sup>

**I. نوعية الدوافع :** يجب على الإدارة أن تحدد أنواع الدوافع التي يمكن أن تثير حماس الأفراد و تدفعهم للعمل، و تحديد أكثرها تأثيرا على سلوك الأفراد، و من تم استخدام الأساليب المناسبة لإثارته. و اختلاف الدوافع من فرد إلى آخر يمثل تحديا خطيرا يجب على الإدارة مواجهته حتى تنجح في مخاطبة الدافع الحقيقي للفرد على العمل.

(<sup>1</sup>) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط7، الإسكندرية، مصر، 2002، ص.143.

(<sup>2</sup>) صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص.363.

(<sup>3</sup>) محمد بن سليمان الضبعان : دوافع العمل و حوافزه و أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي، موقع :

**II. طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع :** تتفاوت الأساليب المستخدمة في إثارة الدوافع منها ما يعتمد على التهديد و العقاب، و منها ما يعتمد على المكافأة و ترغيب العاملين، و عادة ما تعتمد الإدارة على مزيج من هذه الأساليب عند تحريك الدوافع و إثارتها لدفع العاملين و حثهم على العمل.

**III درجة التوافق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة :** تتعارض في كثير من الأحيان الأهداف الخاصة بالفرد العامل و أهداف المنظمة. هذا التعارض قد يتسبب في الكثير من المشكلات التي يجب على الإدارة مواجهتها. و تأتي الدوافع لتقليل الفجوة بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة. و إذا نجحت الإدارة في اختيار الدافع المناسب لتقليل هذه الفجوة بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة يكون للدافع قيمته و تأثيره الإيجابي. و تجدر الإشارة أن انعدام الدافعية لدى الأفراد العاملين قد تؤدي إلى ظهور بعض أشكال سوء السلوك داخل المنظمة، مثل الاختلاس، السرقة، التظاهر بالعمل، التخريب، التمرد، المقاومة، السخرية، المقابل العملية..

#### **المطلب الرابع : صعوبات تحديد الدوافع**

أصبح من الخطأ أن ينظر إلى الدافعية نظرة سطحية بسيطة، و أن يعتبر المال الباعث الرئيسي للعمل، أو الخوف من البطالة دافعا سلبيا رئيسا له، حيث أنه أصبح من الواضح بل من المؤكد أن للعمل بواعث أخرى كثيرة غير المال، بل إن المال - في ظل ظروف العمل العادية - ليس أهم هذه البواعث. الواقع أن دراسة الدافعية و أن تفسير سلوك الفرد و التنبؤ به تكتنفه الصعوبات من كل جانب كما يتضح من المبادئ الآتية :

#### **الفرع الأول : تداخل الدوافع**

" ينذر أن يصدر سلوك الإنسان في موقف معين أو يستحيل أن يصدر عن دافع واحد، و أغلب الأمر أن يكون نتيجة لتداخل عدة دوافع شعورية و لا شعورية يتضافر بعضها مع بعض، أو يتنافر بعضها مع بعض. فالإنسان قد يتصدق اختيارا أو اضطرارا، طمعا أو زهدا، سخاء أو تساخيا... و أغلب الأمر أن يكون بمجموعة متداخلة متشابكة من هذه الدوافع [...] غير أن الإنسان ينزع إلى انتقاء أكثر دوافعه قبولا و إرضاء لنفسه، و أن يغفل الدوافع الأخرى التي تعافها نفسه أو التي يستحي من ذكرها حتى لنفسه، كذلك الإنسان لا يكذب و يكذب في الحياة للحصول على لقمة العيش فحسب، بل و طلبا للأمن و التقدير أو السيطرة و الظهور [...]"، و أكبر الظن أنه يعمل بمجموعة من هذه الدوافع، غير أننا ننسب السلوك في العادة إلى دافع واحد يكون هو الدافع الظاهر أو القريب أو الغالب أو الذي نشعر بوجوده."<sup>(1)</sup>

(1) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص.471.

### الفرع الثاني : الفروق الفردية

" يؤدي الدافع إلى ضروب من السلوك تختلف باختلاف الأفراد. فالحاجة إلى التقدير الاجتماعي قد تدفع بفرد إلى تحسين عمله، و بآخر إلى تأليف قصة[...].. و القلق أو التأزم النفسي- وهو من أقوى الدوافع الإنسانية- قد يحمل بعض الناس على الإسراف في العمل، و آخرين على الاستسلام لأحلام اليقظة أو على العدوان أو تعاطي المخدرات. و يرجع هذا إلى اختلاف الأفراد بعضهم عن بعض من حيث التربية و الثقافة و المزاج و ما درج الفرد عليه من عادات و اتجاهات و عقد نفسية، و ما لديه من فكرة عن نفسه، كما يرجع بوجه خاص إلى نظرة الفرد الخاصة إلى الموقف الخارجي الذي يحيط به."(1)

هذه الفروق الفردية في الدافعية يجب أن تراعى من طرف الإدارة من خلال إدراك أن نموذج الحاجة لفرد ما مختلف عن غيره، لذلك ينبغي عليها أن تتعرف على هذه الاختلافات و تستفيد من هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أكبر إشباع للفرد بما يتماشى مع إنجازها للأهداف التنظيمية. [بتصرف](2)

### الفرع الثالث : تغير الدوافع و البواعث

تختلف الدوافع و البواعث شدة و ضعفا، شمولاً و حصراً، وجوداً و عدماً باختلاف السن و الجنس و التربية و المزاج و الخبرة و المكانة الاجتماعية بل و نوع الحضارة التي يشب فيها الفرد.

" حيث تتغير الدافعية باطراد كلما زاد النضج الجسمي و العقلي و الانفعالي و المهني، هذا من ناحية، و من ناحية أخرى فالمواقف و الظروف الخارجية المحيطة بالفرد العامل عرضة هي الأخرى للتغير مع مرور الزمن، نتيجة التغير في طرق العمل، من يشرف عليه من الرؤساء أو الظروف و التشريعات العمالية أو الاقتصادية في بلده... و ما يترتب عليه بالضرورة من تغير في دوافعه و بواعثه. كما تتغير الدوافع لدى العمال و بواعثهم من عصر إلى آخر و من حضارة إلى أخرى نتيجة اختلاف حاجاتهم المكتسبة باختلاف الزمان و المكان. [بتصرف]"(3)

### الفرع الرابع : الدوافع اللاشعورية

قد يعتقد الفرد العامل أنه يعرف دائماً دوافع سلوكه، و الواقع أنه يجهل أكثرها، أو ينتحل دوافع أخرى غير حقيقة قد لا يكون لها البتة صلة بسلوكه، و الحقيقة أنه في أغلب الأحيان لا يكون متطناً إلى طبيعة ما يحفزه من دوافع أي لا يكون شاعراً شعوراً واضحاً، أو لا يكون شاعراً بها على الإطلاق. و قد يظل الفرد غير مدرك فعلاً لما يحفزه من دوافع إن لم يجد ظروف تعترض الدافع فتعطله أو تؤخره أو تهدده.

(1) نفس المرجع، ص. 471.

(2) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال : محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2002، ص. 55.

(3) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 473.

و هناك عوامل عدة تحول دون شعور الإنسان بدافعه الحقيقية و معرفة طبيعتها، منها أن تحديد الدافع و التعبير عنه باللفظ يتطلب معرفة سيكولوجية غير ميسورة لأغلب الناس، و منها أن الإنسان يندر أن يحركه دافع واحد بل عدة دوافع ملتحم بعضها مع بعض على نحو يجعل من الصعب فصلها و تحليلها.

و هذا ما يقودنا إلى العامل الثالث في لا شعورية الدوافع و هو أن الإنسان يميل ميلا شديدا إلى نسيان الدوافع التي تؤدي نفسه أو تجلب له الهم أو الخزي أو الرعب أو الاشمزاز إن بدت له واضحة في مجال شعوره.(1)

و نذكر أخيرا أن الدوافع المكبوتة ليست دوافع خامدة بل دوافع كامنة، و أنها لتلح دائما في الظهور و التعبير عن نفسها بطرق مختلفة صريحة أو رمزية أو منحرفة. و ما فلتات اللسان و زلات القلم و نسيان المواعيد و الأحلام التي نراها في النوم، و السلوك المنحرف و أعراض الأمراض النفسية، إلا صورا ملتوية أو وهمية لدوافع مكبوتة.(2)

### المطلب الخامس : العوامل المؤثرة في دافعية الأفراد

هناك العديد من العوامل التي يمكن من خلالها التأثير في دافعية الأفراد العاملين، و إن اختلفت الأهمية النسبية لكل منها. و يمكن تقسيمها إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي :

#### الفرع الأول : العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين

هناك العديد من الأسباب الشخصية، تتعلق بالسمات الفردية للأفراد العاملين أنفسهم و لها تأثير على درجة دافعتهم للعمل، يمكن أن نوجزها في العناصر التالية :

**1. الجنس :** إن العلاقة بين جنس الفرد كونه رجل أو امرأة و بين دافعيته للعمل ليست علاقة ثابتة، و يمكن التطرق إلى هذه العلاقة من حيث طبيعة المرأة و نظرتها للعمل، أو من حيث تعامل إدارة المؤسسة مع خصوصية المرأة، خاصة في ظل عوامل قد تحيط ببيئة المؤسسة و المتمثلة في قيم و عادات المجتمع. حيث وجد في بعض الدراسات التي تطرقت إلى المقارنة ما بين دافعية الرجل و المرأة في مجال العمل، أن المرأة عادة ما تفصل بين أهدافها الشخصية و أهداف العمل، و بالتالي فإن دافعيته تنخفض حينما يحدث تعارض بين النجاح في العمل و المسؤوليات الأسرية. كما أن التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة في العمل، على أساس الجنس، و ليس الأداء يكون لها أثر جد كبير على دافعية الأفراد العاملين.

**2. العمر :** أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الدافعية. حيث توصل تيرنر إلى أن الدافعية للعمل تزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة، ثم تبدأ في الانحدار في سن 60. بمعنى أن مستوى

(1) نفس المرجع، ص.475.

(2) المرجع السابق، ص.476.

الدافعية يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الـ 60 حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، و يرجع انحدار مستوى الدافعية في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن. كما أثبتت دراسات أخرى أن الأفراد العاملين الأكبر سناً أكثر إماماً بالعمل من الأصغر سناً، و لكن الأصغر سناً أسرع في الأداء من الأكبر سناً خاصة في الأعمال الروتينية المتكررة.

و من حيث الشخصية وجد أن صغار السن أكثر إخلاصاً و تفانياً في العمل، بينما كبار السن أكثر قدرة على التعامل مع البشر في بيئة العمل، و هذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً.<sup>(1)</sup>

**3. عنصر الأقدمية في العمل و الخبرة العملية :** إن طول فترة الخدمة تسمح للفرد العامل باكتساب جملة من المهارات و الخبرات، تسهم في جعله أكثر مرونة و تكيفاً مع ظروف العمل المختلفة، و بالتالي إعطائه دافعاً أكبر للعمل، إلا أن هذه المواهب و الخبرات إذا لم تكافأ فإن ذلك من شأنه أن يكون له أثراً عكسياً على دافعية الأفراد.

**4. عنصر التعليم أو التأهيل العلمي :** يعتبر المستوى التعليمي عامل مؤثر و هام في الرفع من دافعية الأفراد العاملين، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين كلما زاد ضمانهم في العمل و الاستقرار فيه، و من تم تزداد دافعيتهم، إلا أن هذه الحالة مرهونة بعوامل عديدة منها عدالة العائد، و الظروف البيئية للمؤسسة... الخ. و تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي تكون نسب دافعيتهم منخفضة نتيجة عدم رضاهم عن مرتباتهم من الذين لم يدرسوا إطلاقاً. و هذا راجع لكون مستوى الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين من غير الجامعيين، و نتيجة تباين بين الحقيقة و ما يطمحون إليه ينتج عنه عدم الرضا.

### **الفرع الثاني : عوامل بيئة العمل الداخلية**

و هي العوامل التي تكون مرتبطة بالعمل الذي يقوم به الفرد، و بالظروف الداخلية للمؤسسة، و يمكن تلخيص هذه العوامل في :

**1. الحوافز المادية :** على الرغم من أن البحوث الحديثة أثبتت أن المال ليس هو الدافع الوحيد للعمل، إلا أنه لا يمكن إنكار أن المال يعتبر من أكثر الحوافز اجتذاباً، حيث أنه توجد علاقة طردية بين مستوى الدخل و الدافعية للعمل.

يأتي الراتب أو الأجر في طليعة الاعتبارات التي توجه الفرد لاختيار الوظيفة، الاستقرار فيها، و رضاه عنها و من تم التفاني في أدائها، ذلك أن الراتب يعتبر المورد الرئيسي للموظفين في تلبية حاجياتهم المعيشية و متطلباتهم الاجتماعية، فمن خلال قيمة الأجر يتحدد :

➤ مستواهم و مستوى من هم في نفقتهم من حيث مختلف متطلبات الحياة الأخرى.

(1) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 40.

➤ قدرتهم الشرائية.

➤ مدى تقيدهم بقواعد الالتزام بأخلاقيات الوظيفة ؛ حيث أكدت الدراسات أن الرشوة و الفساد و استغلال الوظيفة و غيرها من مظاهر الانحراف الوظيفي تنتشى بصورة ملحوظة بين صفوف الموظفين الذين يتقاضون رواتب ضعيفة لا تكفيهم لتلبية حاجياتهم.

➤ مدى ولائهم للمؤسسة أو الدولة التي يعملون فيها ؛ ذلك أن الولاء للمؤسسة يتطلب تلبية الحاجات الأساسية كحد أدنى.

➤ مدى و نسبة إنتاجهم في العمل لأن المرتب من أهم الحوافز الوظيفية، حيث كلما كان المرتب عادلا، كافيا، زادت جهود الموظف و ارتفعت نسبة إنتاجيته.

➤ مدى و نسبة ارتباطهم بالمؤسسة التي يعملون فيها، حيث أثبتت الدراسات العديدة التي قام بها مكتب العمل الدولي بأن التسرب الوظيفي، يعود في معظمه إلى هروب الموظفين من الرواتب القليلة التي يتقاضونها. و كذلك فإن هجرة العمال بصورة عامة من وطنهم الأم إلى دول أخرى تعود أسبابها إلى قلة الأجور التي يتقاضونها في أوطانهم، و بالتالي فإنهم في هجرتهم يسعون إلى كسب المزيد من الدخل.

" فأنظمة الأجور التشجيعية التي تربط الأجور بطريقة مباشرة مع الإنتاج تعتبر فعالة في الحث على الإنتاج إذا ما تم وضع معايير ملائمة مع وجود أنظمة جيدة لإدارتها." (1) وخطط المشاركة في الربح و ما شابه ذلك، تعتبر فعالة كحافز لمزيد من الإنتاج و ذات تأثير إيجابي على دافعية الأفراد العاملين.

**2. الأمن و الاستقرار في العمل :** إن إحساس الأفراد العاملين بأنهم مؤمنون من مخاطر فقدان العمل و بالتالي الدخول المتولدة عنها، و اطمئنانهم إلى مستقبلهم عند بلوغ سن المعاش، يجعلهم يشعرون بنوع من المتعة و الحرية و الاستقلالية، مما يحفزهم على تخصيص المزيد من الجهد للمشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة بدل تخصيصه لتحقيق الأمن الشخصي.

**3. فرص الترقية (النمو الوظيفي) :** إن استناد نظم الترقية إلى أسس موضوعية يساعد في تهيئة بيئة صالحة للأداء و تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الترقية المبنية على أسس و ضمانات واضحة تؤدي إلى زيادة دافعية العمال، و إحساسهم بالعدالة في المعاملة، مما تزيد من تماسك جماعة العمل.

فالترقية فرصة ينتظرها الفرد العامل لما تقدمه له من امتيازات مادية و معنوية. فكلما وفرت الإدارة لعمالها فرصا للترقية و النمو الوظيفي كلما حققت لهم عاملا لزيادة دافعتهم للعمل.

**4. نمط الإشراف :** من الأمور المساعدة على دعم معنويات الأفراد العاملين و بالتالي الرفع من دافعتهم، الأفراد الذين يشغلون المراكز الرئيسية بالمؤسسة، فاتجاهات و سلوك مديرو القمة له تأثير على النماذج

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال : محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 58.

الدافعية للأفراد في مختلف المستويات التنظيمية. و نتيجة لذلك، فإن أي محاولة لتحسين أداء العاملين يتطلب البدء بدراسة طبيعة التنظيم ذاته، و من خلاله أولئك الذين يمارسون الإشراف على التنظيم ككل. فالعوامل التي لها تأثير مباشر على دافعية الأفراد تتضمن فاعلية التنظيم و كفاءة عملياته، تفويض السلطة، و الطريقة التي تمارس بها الرقابة على الأنشطة.

فالمشرف الذي يجعل من مرؤوسيه محور اهتمامه، و ذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه و بينهم، و سعة صدره عن وقوع أخطاء من جانبهم، يسهم بذلك في زيادة دافعية العمال اتجاه عملهم. بينما المشرف الذي يركز اهتمامه على الإنتاج و يعتبر المرؤوسين مجرد آلات لتحقيق الإنتاج، و لا يحاول تفهم مشاعر مرؤوسيه و لا يشعرهم بالاحترام و التقدير، فإن ذلك يخلق لديهم مشاعر الاستياء و عدم الرضا.<sup>(1)</sup>

**5. جماعة العمل :** تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلبا أو إيجابا على دافعية العامل لعمله. حيث أنه للعوامل النفسية والعلائقية التي تظهر من خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد، العمل، و زملائه أو تلك التفاعلات التي تظهر من خلال عملية العمل أو بمناسبة العمل يعتبر عاملا هاما في تحديد سلوكه اتجاه المواظبة أو عدم المواظبة في الحضور للعمل. إلا أن تأثير الجماعة على دافعية الفرد العامل تتوقف على مدى حاجته لها، فدافعية الفرد للعمل تزداد كلما كان تفاعله مع الآخرين كبيرا، بحيث يكون ملازما لهم و في حاجة دائمة لهم، و بالمقابل ينقص تأثير الجماعة، إذا لم تكن حاجته إليها قوية.

**6. جاذبية العمل :** يتعلق الأمر بدرجة الرضا عن العمل، فبدلا من تقييد الفرد في أعمال روتينية و متكررة، يتم تصميم العمل بالطريقة التي تعطي للفرد حرية أكثر من حيث المسؤولية و الصلاحيات في إنجاز الأعمال مما يسمح له بإبراز مختلف قدراته و معارفه و مهاراته، و هذا ما يؤثر على درجة دافعيته للعمل. كما أنه بقدر ما تزيد الفوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من الوظيفة بقدر ما يزداد حماسه لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل، مع ضرورة توافر ظروف و بيئة عمل مناسبة.<sup>(2)</sup>

**7. ظروف العمل الفيزيائية :** و هي كل ما يحيط بالفرد من عمله، و يؤثر في سلوكه و أدائه، و في ميوله اتجاه عمله و اتجاه المجموعة التي يعمل معها، و الإدارة التي يتبعها و المشروع الذي ينتمي إليه.<sup>(3)</sup> فالعوامل الفيزيائية هي الظروف الفيزيائية التي يعمل في ظلها الفرد و تؤثر عليه سلبا أو إيجابا و ينعكس ذلك على سلوكه و أدائه و على دافعيته أثناء أدائه عمله. و يمكن للعوامل الفيزيائية إذا لم يتحكم فيها

(1) أحمد صقر عاشور : إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص. 148.

(2) لخضر مرغاد، حدة رايس : أهمية التحفيز في ظل الإدارة بالأهداف، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة، الجزائر، يومي 3-4 ماي 2005.

(3) محمود عبد المولى : علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1992، ص. 107.

بشكل جيد أن تؤثر على الحالة الجسدية و النفسية للفرد العامل و تعيقه عن أداء مهامه، بل قد تؤدي به إلى حالة من المرض أو الإعاقة.

**8. المعرفة بالنتائج و عدالة العائد :** إن المعرفة بالنتائج المترتبة عن الأداء، و وجود العدالة في توزيع الأجور و المكافآت و الترقية بين الأفراد العاملين، تساهم بشكل كبير في زيادة دافعية الأفراد اتجاه العمل.

### الفرع الثالث : عوامل أخرى مؤثرة في الدافعية

هناك العديد من الظروف البيئية المؤثرة على ممارسات الأفراد العاملين في بيئة العمل تبعاً لتفاوت خلفيات و تجارب الأفراد بالحياة و من أهم هذه العوامل نجد :

**1. " الأسرة :** يصعب قياس أثر أسرة العامل على اتجاهاته إزاء العمل الذي يقوم به و مستوى أدائه، [...] إلا أنه يجب أن يسترعي التأثير الأسري اهتمام الإدارة، فعلى الرغم من صعوبة تغيير الاتجاهات و الأفكار، إلا أنه يجب اتخاذ إجراء مناسب لتحسين أو الحفاظ على نظرة الأسرة اتجاه المؤسسة عن وظيفة الفرد، و ضرورة وجود اتصال بالأسرة من خلال المشاركة في المناسبات.<sup>(1)</sup>

**2. تأثير النقابات و الاتحادات :** حقق العمال الكثير من المنافع من خلال الانتماء للاتحادات و النقابات كالحصول على أجور مرتفعة، تحسين ظروف و شروط العمل، و الشعور بالتقدير و الاحترام. كما أن المنافسة بين كل من الإدارة و النقابات من أجل كسب إخلاص العامل من عدة جهات يترتب عليه استفادة العمال، و زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي و من تم تزداد دافعتهم.

**3. المؤثرات الناتجة عن تدخل الحكومة على وظيفة الأفراد :** تخضع معظم المؤسسات لمجموعة من التشريعات و القوانين التي تؤثر على ممارسات إدارة الأفراد و التي من أهمها التشريعات المتعلقة بالعمل و التوظيف، و التشريعات المتعلقة بالأمن و السلامة في بيئة العمل، و التعويضات في حالة العجز أو الوفاة بسبب الإصابة الناتجة عن العمل أو بسببه، المعاشات و مكافآت نهاية الخدمة. و تضع الدولة مجموعة من التشريعات لتنظيم و ضبط المنافسة و لمنع الاحتكارات، مثل هذه المسائل لها تأثير على الظروف الاقتصادية المؤثرة على تشغيل المؤسسة و ممارسات الأفراد و دافعتهم. [بتصرف]<sup>(2)</sup>

**4. الظروف الاقتصادية :** الظروف الاقتصادية لها تأثير على دافعية الأفراد و ممارساتهم بإحدى الطريقتين :

➤ مستوى الرخاء في المنطقة المعنية : و ليس لهذا علاقة بالحالة الاقتصادية العامة. فإن كانت الحالة سيئة في منطقة معينة، فإن العمال لديهم الرغبة في الهجرة و البحث عن عمل، و يحتمل أيضاً قبول أجر منخفض

(1) عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، محمد بلال : محاضرات في السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص. 73، 74.

(2) عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق، ص. 45.

➤ العامل الاقتصادي الآخر المؤثر على إدارة الأفراد و سلوك البشر في بيئة العمل هو درجة المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة. مع زيادة الضغوط تضعف قدرة المؤسسات على عرض المحفزات لاستقطاب الأفراد. و يمكن للمؤسسات ذات الكفاءة العالية أن تستميل العامل مع عرض محفزات غير اقتصادية كالعامل الملائم الذي يحقق لصاحبه نوع من الرضا و الشعور بالذات و وضعه في العمل الذي يتلاءم مع قدراته بما يساعده على تحقيق ذاته.(1)

### المبحث الثاني : ماهية الحوافز

تعتبر الحوافز أداة طيعة و مهمة في أيدي القيادات الإدارية و المشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم و نحو زملائهم، و نحو المنظمة و أهدافها. لذلك ازداد الاهتمام بتحفيز العاملين و خلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال.

### المطلب الأول : طبيعة و مفهوم الحوافز

#### الفرع الأول : تعريف الحوافز

اختلف الباحثون في تقديم صيغة واحدة لمفهوم الحوافز، و لهذا سوف نعطي مجموعة من التعاريف ذات النظرات المتباينة :

يتحدث صلاح البيومي عن الحوافز فيقول : « في علم النفس يقصد بكلمة الحافز الباعث أو المنبه للسلوك، [...] أما في مجال العمل و الصناعة فيمكن القول أن الحوافز هنا يمكن أن يطلق عليها-حوافز الإنتاج- و هي بذلك تعني الوسائل المختلفة التي تستخدمها الإدارة لحث العمال و تشجيعهم على زيادة الإنتاج بشكل أو بآخر و الوصول بمعدلاته و أرقامه إلى ما هو مخطط له مما يدفع بعجلة الإنتاج إلى الأمام و تحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية أو المصنع.»(2)

و تعرف الحوافز على أنها « تلك القوة التي تحرك طاقة الفرد لبذل مستوى معين من المجهود وذلك لتحقيق هدف أو أهداف، فهي تعكس درجة الرغبة و التمسك لإنجاز عمل ما، و ينتج مستوى معين من التحفيز من طبيعة الحوافز أو الدوافع التي يعيشها الفرد.»(3)

أما صلاح الشنواني فيعرف الحوافز على أنها « مجموعة القيم المادية و المعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين و التي تشبع الحاجات لديهم و ترسلهم إلى سلوك معين.»(4)

(1) المرجع نفسه، ص.46.

(2) صلاح بيومي: حوافز الإنتاج في الصناعة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص. 3.

(3) عبد الحفيظ مقدم : الثقافة و التسيير، أعمال الملتقى الدولي بالجزائر، الجزائر، 1992، ص. 202.

(4) صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1976، ص. 420.

كما أن « الحافز هو توجيه سلوك الإنسان و دفعه نحو القيام بعمل معين، أو الابتعاد عن فعل معين، و ذلك بغرض إشباع حاجة أو تجنب ضرر.»<sup>(1)</sup>

و يرى عصمت المريجي أن الحافز « هو تعبئة الدوافع أو تقويتها، فهو الميز الخارجي الذي يوظف في أنفسنا دوافع كأنه يخاطبها.»<sup>(2)</sup>

يعرف مايو الحافز بأنه: « الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان.»<sup>(3)</sup>

و يعرف علي السلمي الحوافز على أنها: « الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالشخص، و التي يمكن الحصول عليها و استخدامها لتعويض النقص في إشباع حاجاته.»<sup>(4)</sup>

و يعرف أحمد ماهر الحافز بقوله: « إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل المادي الذي يحصل عليه الفرد كقيمة الوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز الأداء.»<sup>(5)</sup>

أي أن الحافز يكون في صورة مكافآت مادية تشجيعية، و منح إنتاج تقدم للعامل نظير أدائه المتميز عن غيره.<sup>(6)</sup>

### الفرع الثاني : أهمية الحوافز

تشكل الحوافز دورا بالغ الأهمية في حياة الأفراد و الجماعات لما لها من تأثير في توجيه سلوك العاملين و تحديد اتجاهاتهم، و دراسة عملية التحفيز في المنظمة أو المؤسسة تفيد المسيرين في:<sup>(7)</sup>

1. فهم و تفسير سلوك الفرد باتجاهاته المختلفة.
2. تفسير اختلاف تصرفات الأفراد اتجاه نفس الحافز، فقد يؤثر حافز ما في مجموعة من الأفراد تأثيرا إيجابيا بينما لا تحدث نفس الاستجابة لذلك الحافز من طرف مجموعة الأفراد الآخرين، و قد تختلف الاستجابة حتى بالنسبة لنفس الفرد من وقت إلى آخر.

<sup>(1)</sup> حامد الحرفة : موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، المجلد الأول، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، لبنان، 1980، ص. 112.

<sup>(2)</sup> عصمت المعيرجي : الواقعية و اتخاذ القرارات، المعهد القومي للتنمية الإدارية، سلسلة الدراسات، القاهرة، 1982، ص. 15، 16.

<sup>(3)</sup> عادل جودة : الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، بدون سنة نشر، ص. 5.

<sup>(4)</sup> علي السلمي : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، ص. 346.

<sup>(5)</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، القاهرة، 1995، ص. 235.

<sup>(6)</sup> الهاشمي لوكيا : السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ص. 146.

<sup>(7)</sup> خليل محمد حسن الشماع و آخرون : مبادئ إدارة الأعمال، مؤسسة دار الكتاب للطباعة و النشر، بغداد، 1980، ص. 274، 275.

3. تمكن دراسة عملية التحفيز المسيرين من القدرة على التنبؤ بسلوك الأفراد و ذلك بتحديدهم للدوافع التي تؤدي إلى تكرار سلوك معين في ظل الظروف المشابهة، فإذا ما رغبت الإدارة في تكرار ذلك السلوك فإنها تعمل على تحفيز تلك الدوافع.

و يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة للمنظمة أو المؤسسة من أهمها: (1)

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، و جودة إنتاج، و مبيعات و أرباح أي زيادة في أرباح المنظمة أو المؤسسة ؛

2. تخفيض تكاليف الإنتاج ؛

3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، و بالأخص ما يسمى بالتقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة و خلق الشعور بالاستقرار و الولاء للمنظمة ؛

4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة أو المؤسسة ؛

5. جذب العاملين إلى المنظمة أو المؤسسة، و رفع روح الولاء و الانتماء ؛

6. تنمية روح التعاون بين العاملين، و تنمية روح الفريق و التضامن ؛

7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

أظهرت كثير من الدراسات أن العلاقة ارتباطية إيجابية بين نظم الحوافز و مستويات الإنتاجية، [...] و لذلك فإن نظام الحوافز السليم سوف يساهم في تحقيق رضا لأصحاب المشروع في شكل زيادة الأرباح، و رضا للعاملين في شكل فوائد، و رضا للمستهلك في شكل تخفيض الأسعار أو تحسين الجودة أو الأداء. (2)

و يرى منصور فهيمي في كتابه "إدارة القوى البشرية في الصناعة" أن أبسط ترجمة لمفهوم الحوافز هي العلاقات المباشرة بين جهد الأداء و ناتج العمل. (3)

### الفرع الثالث : العلاقة بين الحوافز و الدافعية

إن من أكثر الأخطاء شيوعا و انتشارا هي عملية الخلط بين الدوافع و الحوافز، و رغم أنهما عنصرين مختلفين إلا أنهما متكاملين يساهمان في توجيه سلوك الفرد داخل المنظمة، فسلوك الفرد هو باستمرار سلوك هادف و مدفوع بقوة أو طاقة داخلية من أجل إشباع حاجة معينة، و قد أطلق على هذه القوة أو الطاقة الداخلية مسمى الدافع، كما أن سلوك الفرد يأتي عادة في صورة استجابة أو رد فعل معينة لمؤثرات أو تغيرات تحدث في بيئة الإنسان الخارجية أو نتيجة تغيرات معينة تحد في بيئته الداخلية، حيث

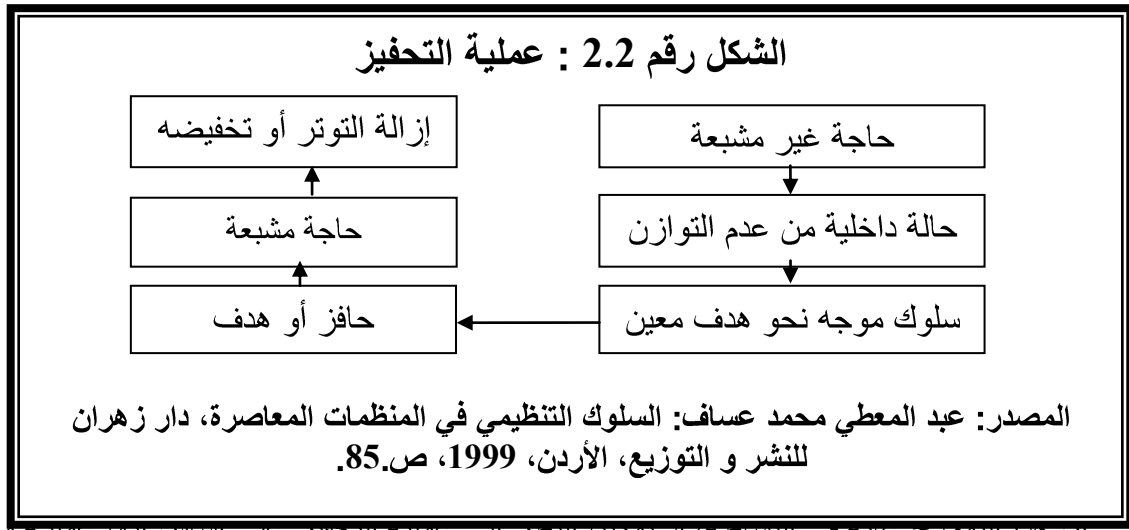
(1) أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص. 308، 309.

(2) محمد ناصر العديلي، مرجع سبق ذكره، ص. 168.

(3) صلاح بيومي، مرجع سبق ذكره، ص. 3.

تؤدي هذه المؤثرات أو التغييرات إلى تنبيه حاجات معينة لهذا الفرد، و بالتالي تنبيه دوافعه التي تعمل للاستجابة إلى هذه المؤثرات، و تندفع في صورة سلوك معين يسعى إلى إعادة توازن الفرد أمام الحاجات التي فرضتها تلك المؤثرات، و قد أطلق على تسمية المؤثرات التي تقع في بيئة الإنسان الخارجية مسمى الحوافز.

و بذلك تختلف الحوافز عن الدوافع في أنها تعمل عمل المستحاثات للدوافع و السلوك، بينما تمثل الدوافع الطاقة المتحركة في السلوك و أنه يمكن توضيح هذه العلاقة بصورة أكثر تحديدا بملاحظة ميكانيكية عمل الحوافز كما يبينه الشكل الموالي: (1)



إن هذا النموذج غاية في البساطة، إذ يمحط النظر إلى عملية التحفيز على أساس أنها عملية مرحلية، و متعددة المراحل، تبدأ بظهور الحاجات و الرغبات، و درجة إلحاحها الداخلي، الذي يتمثل في التوتر و عدم التوازن عند الفرد، تليها مرحلة البحث و الاختيار لإشباع هذه الحاجات، و ثالثا مرحلة الهدف و السلوك، ثم رابعا مرحلة المراجعة و التقويم و الربط بين هذه الحاجات، ثم خامسا مرحلة الجزاء و الثواب. و هذا يعتمد على نوعية تقييم الأداء، و أخيرا تأتي مرحلة ربط الفرد بين السلوك و الجزاء الذي حصل عليه لإشباع الحاجة الأصلية، فإذا كانت دورة الدوافع هذه قد أشبعت فالنتيجة تكون توازنا و رضا، أما إذا بقيت الحاجة غير مشبعة فإن دورة الدوافع تعيد نفسها مع احتمال اختيار سلوك مختلف.

### المطلب الثاني : أشكال تقسيم الحوافز

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للعاملين و كذلك تتنوع كميتها و توقيتها، و طرق إدارتها. و يمكن القول أنه بقدر ما يوجد من دوافع و حاجات لدى الأفراد و الجماعات، بقدر ما توجد من حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع و الحاجات. لقد أسفرت الكثير من الأبحاث و الدراسات، عن تقسيم الحوافز إلى

(1) عبد المعطي محمد عساف : السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص. 85.

عدة أنواع تختلف بحسب المعايير التي تم على أساسها كل تقسيم، وسوف نقدم فيما يلي عرضاً لأنواع الحوافز بحسب المعايير المختلفة و هي كما يلي :

### الفرع الأول : تصنيف حسب طبيعة الحوافز و يشمل نوعين :

**I. الحوافز المادية :** و تشمل كل المنافع التي يحصل عليها العاملون على شكل نقدي أو عيني، و تؤدي إلى إشباع حاجات لديه. تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى، و يعتبر الأجر و ملحقاته من أهم أشكال الحوافز التي ينبغي الاهتمام بها، و استخدامها بعناية و مهارة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلالها أهداف الأفراد العاملين بها.

**II. الحوافز المعنوية :** يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة و تحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري.

### الفرع الثاني : حسب المستفيد من الحوافز و تنقسم إلى نوعين :

**I. الحوافز الفردية :** و هي التي تمنح على أساس فردي تهدف إلى زيادة فاعلية الأداء.

**II. الحوافز الجماعية :** يمنح هذا النوع من الحوافز في حالة بعض العمليات الإنتاجية التي تتطلب تعاون مجموعة من العاملين لإنجازها، بحيث يصعب تحديد إنتاجية الفرد الواحد.

### الفرع الثالث : حسب جاذبية الحافز و تنقسم إلى :

**I. الحوافز الإيجابية :** و هي التي تركز على مدخل التشجيع لحث العاملين على إحداث السلوك المرغوب.

**II. الحوافز السلبية :** قد لا يكون أسلوب استعمال الحوافز الإيجابية ناجحاً في بعض الأحيان، و لهذا تلجأ المؤسسة إلى استعمال نوع آخر من الحوافز يكون أكثر فاعلية، و هو أسلوب الحوافز السلبية، و في الغالب تحدد لائحة نظام الجزاءات (الحوافز السلبية) أنواع المخالفات التي يمكن أن تؤثر على سير العمل و العقوبة المقابلة لكل مخالفة، والإجراءات التي تتخذ عند وقوع المخالفة.

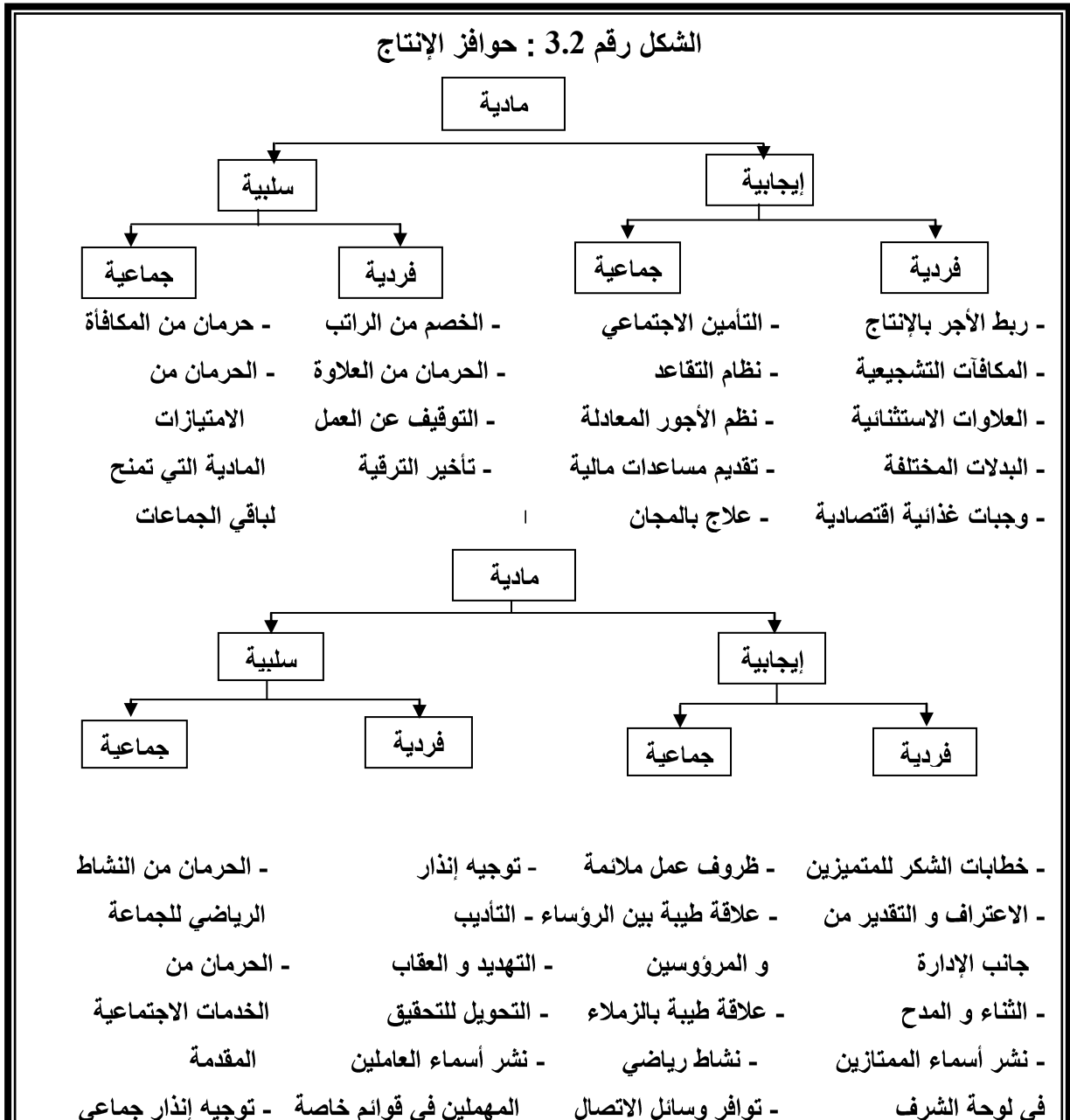
### الفرع الرابع : حسب أثر الحوافز و هي نوعان :

**I. حوافز مباشرة :** هي التي يشعر بها العامل شعوراً ظاهرياً مباشراً و تمثل الوسائل و الأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنتاج و دقة الأداء في العمل.

**II. حوافز غير مباشرة :** تضم مجموعة الخدمات التي تقوم بها المنظمة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإلتقان في عملهم، و التي توفر لهم الاطمئنان و الاستقرار.

الجدير بالذكر أن أي من هذه الأنواع من الحوافز لا يمكن أن يحقق الهدف أو الغرض منه ما لم تهيب المؤسسة تربة صالحة، و جو نقي من العلاقات الإنسانية بين كافة الأقسام أو العاملين داخل المؤسسة، كما أنه لا توجد اختلافات كبيرة في محتوى هذه التقسيمات إنما الاختلاف في أسلوب التقسيم (شكلي)، حيث

تتداخل هذه الأنواع فيما بينها، فنجد كل من التقسيمات السابقة يشتمل على التقسيمات الأخرى بطريقة غير مباشرة، فنلاحظ مثلا أن الحوافز المادية و المعنوية لا تخرج عن كونها حوافز إيجابية أو سلبية تطبق بصفة فردية أو جماعية، مباشرة أو غير مباشرة، ويمكننا جمع هذه التقسيمات كلها في الشكل الموالي [بتصرف]<sup>(1)</sup>



### المطلب الثالث : خطوات و شروط وضع نظم الحوافز

#### الفرع الأول : خطوات وضع نظم الحوافز

حتى يتم إعداد برنامج سليم للحوافز و خاصة المادية منها هناك خطوات لا بد من إتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظم الحوافز :

#### I. دراسة واقع المؤسسة : و ذلك بجمع المعطيات التالية :

1. الإنتاج : يجب التعرف على نوع الإنتاج، و كمية تطوره خلال عدد من السنوات السابقة، و كذلك المواد الخام و مصدر الحصول عليها و تكلفتها.

2. العمالة : يجب التعرف على عدد العمال و فئاتهم و تكلفة أجورهم، و كذلك مهارتهم و أنواع التدريب الذي حصلوا عليه، و أخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة، و معدلات دوران العمالة، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي أو آلي أو تجميعي بالإضافة إلى وصف طبيعة العمل.

3. التسويق : يجب معرفة أسعار البيع و كمية المبيعات، و كذلك مناطق البيع و كمية العمولات و مصاريف الإعلان و التخزين.

4. نظم العمل : القيام بحصر و تجميع القرارات المنظمة للعمل و جداول الحضور و الانصراف و جداول الغياب على اختلاف أنواعه، و كذلك الإجازات المرضية.

5. التكاليف : دراستها، تحليلها و انعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة.

6. الظروف و الإمكانيات المتاحة : يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة، و المباني غير المستعملة و العمالة، و كذلك الأماكن و المعدات<sup>(1)</sup>.

#### II. تقييم نظام الحوافز :

يعتبر نظام الحوافز من أقل أنواع الأنظمة استقرارا، حيث يقتضي الحال إعادة النظر فيه بين كل فترة و أخرى لكي يبقى النظام منسجما مع الظروف المتطورة التي تحيط به، وقد يكون عدم استقرار النظام راجعا لتعرضه لبعض المشاكل التي قد تؤثر في فاعليته.

هناك عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ قرار سياسة التحفيز منها ما يدخل في إطار المؤسسة و منها ما يرتبط بالسياسة العامة للدولة، حيث أن سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، و التي تظهر في شكل قوانين تعمل المنشآت على تطبيقها من خلال إدارتها، تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق. يضاف إلى ذلك القيم الاجتماعية و النظام الاجتماعي السائد و الذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و أولوياتهم في ذلك.

(1) عادل جودة، مرجع سبق ذكره، ص. 15.

" أما على مستوى المؤسسة فيعتبر مشكل عدم التناسق بين العمل المقدم و الحوافز المعطاة، أساس كل مشاكل نظام الحوافز، فهو يؤدي إلى شعور العامل بعدم وجود عدالة في إعطاء الحوافز نتيجة عدم الأخذ بعين الاعتبار لمختلف المعايير التي تمنح على أساسها الحوافز، كما أن انعدام الدقة في تقييم أداء العاملين لاعتماد الإدارة في تقييم أداء العامل على المزاجية و المعرفة الشخصية يترتب عنه ضعف الدافع للعمل عند الممتازين من الأفراد. يضاف إلى ذلك أن عدم وضوح أهداف هذا النظام لكل من العمال، الأفراد المسؤولين عن تطبيقه، يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة [بتصرف]"<sup>(1)</sup>

" كما يجب الفصل تماما بين الحافز كأداة لدفع العاملين إلى بذل مزيد من الجهد المطلوب و تحسين الإنتاجية إلى مستويات أعلى مرغوب فيها من ناحية، و بين النظر إلى الحافز باعتباره وسيلة لتعويض الأفراد عن انخفاض مستويات الأجور الأصلية أو لرفع مستوى معيشتهم ففي هذه الحالة الأخيرة لم يعد الحافز إلا شكلا من أشكال الرعاية الاقتصادية للعاملين لا ينبغي أن تتوقع الإدارة في مقابلها أي عطاء من جانبهم."<sup>(2)</sup>

### الفرع الثاني : شروط وضع نظم الحوافز

حتى يتمكن المسؤول من وضع نظم حوافز تعمل بكفاءة و فعالية يجب أن يراعي في نظامه مجموعة من الشروط و التي من بينها : [بتصرف]"<sup>(3)</sup>

1. ضرورة وجود حد أدنى للأجر يحصل عليه العامل بصرف النظر عن حجم إنتاجه، بحيث يتقاضى العامل الحد الأدنى للأجر حتى يصل إنتاجه إلى معدل الأداء المتفق عليه، فإذا زاد عن المعدل استحق الحافز، و السبب في ضرورة وجود الحد الأدنى للأجر هو ضمان حد أدنى من استقرار دخل العامل حتى ينظم بناء معيشة عليه ؛

2. **معرفة دوافع العاملين** : بالتحليل الدقيق لدوافع العاملين، و معرفة حاجاتهم لاختيار الحوافز الملائمة، و يعتمد ذلك على فهم و دراسة الأسباب الحقيقية التي تجعل العامل راضيا عن عمله و مقبلا عليه، بينما يتجنب الآخر هذا العمل، كذلك البحث عن أسباب شعور العامل بالرضا و السعادة نتيجة العمل مع مجموعة بينما يفتقد زميله لهذا الشعور ؛

3. **إمكانية قياس إنتاجية العاملين** : حيث ينبغي قياس إنتاجية العامل، و التأكد من أن الإنتاجية تزيد عن المعدل العادي حتى يستحق العامل حوافز، و يشترط وجود إنتاج ملموس يمكن قياسه، و أن تكون هناك معدلات إنتاج ؛

(<sup>1</sup>) الهاشمي لو كيا، مرجع سبق ذكره، ص. 158.

(<sup>2</sup>) علي السلمي، د. ل. نهت : سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، ص. 307.

(<sup>3</sup>) حامد أحمد رمضان بدر : السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر و التوزيع، الكويت، 1997، ص. 327، 334.

4. ينبغي تحليل الطرق قبل تحديد معدل الأداء المعياري في وحدة الزمن، حيث ينبغي أن نحلل كيفية أداء العامل لعمله و الوصول إلى أحسن طريقة لأداء العمل، و ندرّب العامل عليها، ثم نقيس أداءه لنصل إلى معدل الأداء المعياري الذي على أساسه نحسب الحافز، لأن حساب معدل الأداء دون تحليل الطرق سيؤدي لأن يكون معدل الأداء المحسوب غير عادل و بالتالي يفقد نظام الحوافز أهم عناصر نجاحه ؛
5. ضرورة تحديد معدل الأداء الذي بعده يستحق العامل حافزه، و ينبغي مراعاة الدقة في تحديد ذلك المعدل لأن المعدل إذا كان أقل من المعدل العادل(الجيد) فهذا يعني أن بعض الأفراد الذين يبذلون جهداً أقل من جهد العامل العادي سوف يحصلون على حافز، و يؤدي ذلك إلى زيادة حجم الحوافز بشكل كبير، و إذا كان المعدل أعلى بكثير من المعدل العادل (الجيد) فهذا يعني أن معظم العاملين لن يستطيعوا الوصول إليه حتى يحصلوا على الحافز، و يؤدي ذلك إلى تقاعسهم عن زيادة الإنتاج و الشعور بالإحباط؛
6. حتى نضع نظام للحوافز يشترط وجود احتمال كبير لتناقص تكلفة الوحدة الواحدة بزيادة الإنتاجية، و هذا يحدث في الغالب، حيث أنه مع زيادة إنتاجية الأفراد نتيجة للحوافز سوف تقل تكلفة الوحدة، و هذا يزيد من أرباح المنظمة، مما يشجع أصحاب المشروع على تطبيق و تدعيم نظم الحوافز ؛
7. تحديد أهداف الحوافز، سواء كانت كمية (زيادة الوحدات الإنتاجية)، أو نوعية (ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية)، على أن تكون قابلة للقياس (بوحدة مالية، أو بنسبة رقمية، أو معدل مئوي)، و معروفة لدى العاملين (قيمة و نسبة الزيادة أو تخفيض التكاليف بنسبة معينة)، على أن يصحب ذلك تعريف العامل بأهداف المنظمة أو المؤسسة ؛
8. عدالة الحافز بناء على ضوابط خاصة، كوضع معدلات و مستويات عادلة للعمل، و ضمان حدود دنيا من الحقوق و المزايا الوظيفية للعمل، و تتحقق العدالة بالنسبة للعامل متى عمل الحافز على مكافأتهم بنسبة تتناسب و الجهد المبذول من أجل زيادة الإنتاج، أما بالنسبة للإدارة فتتحقق متى عملت هذه الحوافز على زيادة كمية الإنتاج، أو حجم العمل الإداري المؤدى، أو المحقق لمستوى عال من الجودة و الكفاءة الإدارية ؛
9. وضع نظام بسيط وواضح للحوافز، يعتمد على معايير بسيطة في حسابه للجهد المبذول، و تقديم الحافز، و هذا يسهل فهم العمال له ؛
10. ينبغي أن يكون نظام الحوافز مقبول و مفهوم، فلا بد من شرح و تفسير خطط الحوافز لكل العاملين الذين سيتأثرون بها، و كلما زاد عدد الأفراد الذين يفهمون خطط الحوافز كلما زادت ثقتهم في المنظمة أو المؤسسة. و النظام يكون مقبول إذا صمم بطريقة جيدة، و إذا كان سيحقق دخل إضافي للعاملين ؛
11. مشاركة العاملين (عن طريق ممثليهم في النقابة أو أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين) الإدارة في وضع نظام الحوافز، و تطبيقه و تطويره، لأنه يمس مصالحهما معاً، حيث تمكن هذه المشاركة الإدارة من

التعرف على حاجات و رغبات و دوافع العاملين، من أجل تلبيتها بالحوافز الملائمة و المتوفرة، كما تحقق اقتناع العاملين بعدالة هذا النظام و تطبيقه.

### المطلب الرابع : أسس منح الحوافز و العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز

#### الفرع الأول : أسس منح الحوافز

إن توفر نظام جيد للحوافز بجميع شروطه لا يكفي لوحده لتحقيق الهدف المرجو منه ما لم تمنح هذه الحوافز بأسس صحيحة و جيدة أهمها :

**1. الأداء :** و هو أهم أساس على الإطلاق لمنح الحوافز، فالتميز في الأداء يعني ما يزيد عن المعدل المنطقي للأداء، سواء كان في الكمية أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر ؛ فلا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه. فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه و مكافأته، و بنفس الطريقة فإن خطط الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة، و مكافآت أعضاء الجماعة. أيضا يجب أن يدرك أعضاء الجماعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء الجماعة ككل، أما الحوافز على مستوى المنظمة فإن لها نفس متطلبات الحوافز الجماعية أي أن الأفراد لابد أن يدركوا وجود علاقة بين الأداء التنظيمي و مكافأتهم الفردية و بالإضافة إلى ذلك فإنهم لابد أن يعتقدوا أن أدائهم الفردي يؤثر على الأداء التنظيمي. (1)

**2. المجهود :** يشترط وجود علاقة بين مهارة و جهد العامل و إنتاجيته، و إذا لم توجد هذه العلاقة و كان الذي يؤثر على الإنتاج ليس مهارة و جهد العامل، و لكن الآلات على سبيل المثال فيصعب تطبيق نظام الحوافز المرتبط بالإنتاج في هذه الحالة و إن كان يمكن استخدام إحدى نظم الحوافز الجماعية مثل المشاركة في الأرباح. (2)

**3. الأقدمية :** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء، و الذي يجب مكافأته بشكل ما، و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية.

**4. الشهادات :** بعض المنظمات أو المؤسسات تعوض الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، و نصيب هذا المعيار محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.

(1) راوية حسن : إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص. 308، 309.

(2) حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص. 310.

**5. المهارات :** يتم بموجبها توزيع الحوافز على أساس المهارات و المؤهلات التي يتميز بها الشخص بغض النظر عن استخدام هذه المهارات، فالفرد يحمل مؤهل علمي معين يستحق أن يكون في مستوى معين يتناسب و ذلك المؤهل، و يعتمد توزيع المهارات على العرض و الطلب و على نوع المهارة و على أوضاع السوق أو المنافسة بشكل عام.(1)

**6. صعوبة العمل :** يعتبر تعقيد العمل أو صعوبته معيار لمنح الحوافز، فالعمل الذي يتطلب ساعات طويلة أو ينجز في ظروف قاسية يستحق حافزا أعلى من عمل يحتاج إلى ساعات أقل و ينجز في ظروف طبيعية. نستنتج مما سبق أن معايير أو أسس منح الحوافز متعددة، و ذلك لتعدد الوظائف في مهامها و واجباتها و مسؤولياتها، و نطاق أعمالها، و عليه فإن المعيار الأصح هو المعيار الذي يأخذ بعين الاعتبار جميع أبعاد الوظيفة. و أن لا تتدخل فيها النوازع الشخصية أو العلاقات أو الوساطات المحسوبيات.

### الفرع الثاني : العوامل المؤثرة في فعالين نظام التحفيز

من العوامل المؤثرة في فعالية نظام التحفيز نجد : (2)

- 1. التبعية :** و هو أن يكون التحفيز تاليا مباشرا للعمل قدر المستطاع ؛
- 2. الحجم و النوع :** من المناسب أن يكون حجم الحافز و نوعه و حجم العمل و نوعه بينهما تناسب ؛
- 3. إدراك سبب التحفيز :** و هو أن يدرك الفرد لم حفز ؛
- 4. الثبات :** فإذا حفز أحد العاملين في مجال و لم يحفز الآخر في المجال نفسه فالحافز غير ثابت ؛
- 5. التحكم :** فلا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

### المبحث الثالث : الدافعية حسب نظريات الفكر الإداري و التنظيمي

تعد دافعية الأفراد إلى العمل من المواضيع المهمة التي احتلت جانبا كبيرا من الدراسة في نظريات التنظيم، و كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز و الدوافع. و خلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث و تعددت النظريات التي حاولت تفسير دوافع العمل و الحاجات الإنسانية و كيفية استخدامها لدى الأفراد، بحسب التركيز في التعرف على مسببات و نشأة الدافعية، و شرح و بيان العوامل المؤثرة على توجيه السلوك الدافعي في اتجاه أهداف محددة أو حوافز أو عوائد معينة، أو تثبيت السلوك الدافعي أو تحويله.

(1) خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 1999، ص. 14.

(2) رشيد بن عبد العزيز و آخرون : التحفيز و إيجاد الدافعية، موقع :

تعددت النظريات التي تناولت الدافعية و إن كان يمكن تصنيفها مجموعتين رئيسيتين : نظريات المحتوى (المضمون) (content theories)، و النظريات التي تركز على عملية الدافعية أو نظريات النسق (process theories). فبينما تركز نظريات المحتوى على المصادر الداخلية لدى الفرد للدافعية أو الحاجات التي تدفعه للسلوك، نجد أن نظريات النسق تركز على الكيفية التي يتم من خلالها دفع و توجيه و دعم و توقف السلوك الإنساني.

كما ظهر عدد من المناحي في فهم الدافعية(خاصة المتعلقة بالتعلم و التدريب) تتمثل فيما يلي :<sup>(1)</sup>

**1. المنحى السلوكي (Behavioral Approach) :** وفق هذا المنحى فإن الدافعية هي حالة تسيطر على أداء الفرد تظهر لديه استجابات مستمرة و محاولات موصولة بهدف تحقيق التعزيز، أي أن سلوكيات الفرد يمكن تفسيرها من خلال معرفة الارتباط الموجود بين المعزز(المنبه) و الاستجابة.

**2. المنحى المعرفي (Cognitive Approach) :** يتبنى فكرة التمييز بين مصادر الدوافع (داخلية أو خارجية). يفترض هذا المنحى أن الفرد يكون مدفوعا بهدف الوصول إلى حالة توازن معرفي ينطلق منها في سعيه إلى الحصول على خبرات أو معارف تساعده في تمثل الخبرات التي يواجهها و يعمل على تكيفها و بالتالي فهمها. كما يركز هذا المنحى على الكفاية و الفعالية كأليتين للوصول إلى حالة التوازن.

**3. المنحى التحليلي :** يفترض أن الأسباب التي تدفع الفرد للتصرف وفق سلوك معين هو سعيهم إلى تحقيق السعادة و الراحة و تجنب الألم و عدم الراحة.

**4. المنحى الإنساني :** يرى هذا المنحى أن الفرد يهدف من خلال سلوكه إلى استغلال أقصى طاقاته في سبيل تحقيق الذات، و إشباع حاجاته المختلفة التي في قمتها الحاجات المعرفية و الجمالية.

### المطلب الأول : نظريات المحتوى للدافعية (Content theories) :

تحاول نظريات المحتوى أن تحدد الحاجات الأساسية التي تدفع الأفراد إلى سلوك معين. و بعبارة أخرى فإنها تحاول التوصل إلى إجابة محددة للتساؤل التالي: ما الذي يدفع الأفراد ؟ سنحاول من خلال هذا المطلب التركيز على أهم النظريات التي حظيت باهتمام كبير في البحوث و الدراسات و التطبيق الإداري، و التي من أهمها :

#### الفرع الأول : نظرية الحاجات الإنسانية ل: أبراهام ماسلو (Maslow)

تأثر ماسلو بمدخل العلاقات الإنسانية فقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1943، و تعتبر من أهم نظريات الدوافع التي فتحت المجال أمام الدراسات النفسية و الإدارية حول حاجات الإنسان، حيث ربط ماسلو الحاجات الإنسانية بالدافعية من حيث أن الحاجات لدى الفرد عندما تكون غير مشبعة تتحول إلى

(<sup>1</sup>) الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص. 170.

قوى دافعة و موجهة للسلوك الإنساني، واعتقد أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها حيث تقع الحاجات الأساسية في قاع الهرم التدريجي.(1)

و يستند إطار ماسلو على ثلاث افتراضات أساسية : (2)

1. البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، و الحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك ؛

2. ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية (مثل الطعام و المأوى) إلى المركبة (مثل الذات و الإنجاز) ؛

3. يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية إلى المركبة فقط عندما تكون الحاجة الدنيا قد تم إشباعها، على الأقل بدرجة ضعيفة، و استنادا إلى هذه الافتراضات أوضح ماسلو تسلسلا للحاجات يتكون من خمس مستويات على النحو التالي :

**1. الحاجات الفسيولوجية (physiological needs) :** و هي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي، و هي تلك الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي و الفسيولوجي، كالماء، الهواء، الأكل، الجنس، الحاجة إلى المسكن، إلى الراحة... و تمثل مجموع الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان. تعد هذه الحاجات من أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها، و يتم هذا من خلال توفير الأجور المناسبة، الحرارة المناسبة، أو توفير وحدات سكنية للعاملين... (3)

**2. حاجات الأمن و الأمان (Safety needs) :** تتمثل في توفير البيئة الآمنة و المساعدة على كينونة الفرد و بقاءه مثل (الأمن، الحماية من الخوف، و القلق...) و كذلك الرغبة في الحصول على أنواع التأمين المختلفة كالتأمين ضد البطالة، و الشيخوخة و العجز... إلخ. من الحاجات التي تبعث على الأمن و الأمان، الأمان الوظيفي في الأجل القصير و الطويل، الحصول على معاش نهاية الخدمة، الحماية ضد الإصابات و حوادث العمل أو ضد الحريق.

**3. حاجات الانتماء (Belongness needs) :** هي حاجات لازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي مثل الحاجة إلى مشاعر الود و الصداقة، و إقامة علاقات مع الآخرين، و كذلك الحاجة إلى قبول الجماعة للفرد. يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال الروابط الأسرية، علاقات الصداقة داخل أو خارج المنظمة، كما يمكن إشباعها من خلال النوادي و الرحلات و الحفلات التي تقيمها المؤسسة.

(1) Bruno Jarrosson, 100 ans de Management, op.cit , P.34,35.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص. 113.

(3) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2003، ص. 113.

4. **حاجات الاحترام و التقدير (Esteem needs):** و هي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، و احترام الآخرين له و السمعة و إحساسه بالثقة في نفسه، و حصوله على السلطة و القوة و الإحساس بالأهمية و الضرورة في هذا العالم. يمكن إشباع هذه الحاجات من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقيات، المكافآت الاستثنائية... إلخ.

5. **الحاجة إلى تحقيق الذات (Self-actualization):** من خلال رفع القيود التي تحد من انطلاق الفرد و استخدامه لجميع قدراته و مواهبه في تحقيق أهداف يعترف الآخرون بأهميتها. من العوامل التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرص للعاملين للخلق و الإبداع و النمو و توفير الفرص للتنمية الذاتية و تحقيق التقدم الشخصي.



على الرغم من أهمية نظرية ماسلو و ما قدمته في سبيل تفسير الدافعية، إلا أنها تعرضت لبعض

الانتقادات نذكر منها :

1. قد لا ينتقل الإنسان من حاجة منخفضة إلى حاجة أعلى منها بنفس الترتيب الذي جاء به ماسلو. فقد يشبع الإنسان حاجاته الذاتية قبل إشباعه لحاجاته العاطفية أو الاجتماعية مثلاً.<sup>(1)</sup>  
فرضية أن الحاجات التي في قاعدة الهرم هي الحاجات الأعلى من حيث المستوى، غير واقعية حيث يتوقف ذلك على المواقف و الظروف و نوع الأفراد، فالفنان أو الشخص المبدع قد يبدأ السلم من الحاجة إلى تحقيق الذات و قد يهتم آخرون بالحاجات الاجتماعية.

(<sup>1</sup>) الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص. 181.

2. افترضت النظرية أن هناك إشباعا للحاجات في حين أنها لم تهتم بتحديد مستوى هذا الإشباع اللازم للانتقال إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مباشرة. ذلك أن درجات الرضا قد تختلف من شخص لآخر، و من وقت لآخر و من مكان لآخر.

3. توضح النظرية أن الحاجة التي أشبعت ليست عامل دفع. و بالرغم من أن ذلك قد يكون صحيحا بوجه عام، إلا أنه يصح أيضا عدم إمكانية إشباع حاجات الفرد تماما أو بصفة دائمة نتيجة لفعل واحد أو مجموعة من أفعال، فإن من طبيعة تلك الحاجات أن يتم إشباعها باستمرار إذا ما أريد للفرد أن يعمل بكفاءة فإذا كانت هناك عدد من الحاجات الفاعلة في نفس الوقت، فذلك يناقض فكرة إشباع الحاجة الذي يحدث في نظام التدرج الثابت للحاجات.(1)

4. تتسم أعمال ماسلو بالطابع النظري أكثر من الطابع العملي الواقعي. و يرى البعض أن نظرية ماسلو في الدافعية بالتطبيق على التنظيم لم تقدم الإجابة على العديد من الأسئلة و التي من بينها:(2)

أ. ما هو نوع السلوك الذي يرتبط بكل حاجة من الحاجات التي اقترحها ؟

ب. كيف يمكن إشباع حاجة (أو حاجات) ليست موجودة في الهرم ؟

ج. ما هو التفسير المقنع لسيادة حاجة معينة على سلوك الفرد ؟

د. هل هناك هرم للحاجات لكل موقف أم أن الأفراد يقومون بتكوين مزيج من حاجاتهم و تعميمه على كل المواقف؟

هـ. هل تظهر الحاجة فقط بسبب عدم إشباعها أم أنها تظهر حتى و لو تم إشباعها ؟

و. كيف يمكن قياس و تحديد الحاجات الإنسانية عن بعضها البعض ؟

ز. ماذا يحدث إذا لم يتمكن الفرد من إشباع الحاجات التي يريد إشباعها

**الفرع الثاني : نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ (Herzberg) 1950 :**

تعتبر نظرية ذات العاملين نظرية أخرى شائعة للدافعية ذات صلة وثيقة بنظرية ماسلو لتدرج للحاجات اقترحها هيرزبرغ، و قد لاقت هذه النظرية قبولا و تطبيقا واسعا النطاق من قبل المديرين المهتمين بدافعية موظفيهم.(3)

و قد توصل هيرزبرغ من خلال أبحاثه إلى تكوين نوعين من العوامل يتعلقان بالرضا و عدم الرضا. حيث أظهر هيرزبرغ أن الرضا عن الوظيفة ليس عكس عدم الرضا كما كان يعتقد من قبل. أي أن مفهوم

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص. 118.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 410.

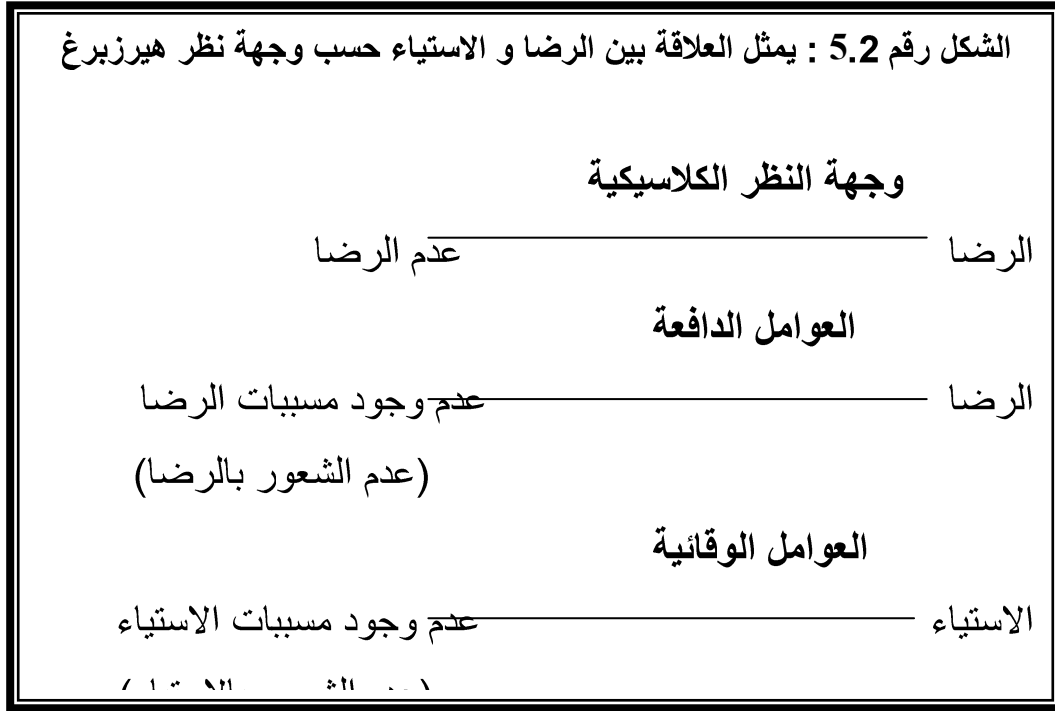
(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 119.

الرضا ليس مفهوما ذو بعد واحد بل هو ذو أبعاد متعددة، و توصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة: الرضا و الاستياء. و أن العوامل المؤدية للرضا تختلف تماما عن العوامل المؤدية للاستياء.

من هنا فإن في رأي هيرزبرغ أن الأبعاد التالية تفسر الرضا :

➤ عدم الرضا/ ليس عدم الرضا

➤ الرضا / ليس هناك رضا



أظهرت نتائج البحث أن هناك عوامل في العمل ترتبط بالرضا عن العمل، و أن هناك عوامل تؤدي إلى عدم الرضا، و بناء على ذلك تم تصنيفها إلى مجموعتين :

**1. العوامل الصحية/الوقائية (عوامل عدم الرضا) (Hygiene factors) :** هي عوامل ترتبط بمحيط العمل يؤدي عدم وجودها إلى حالة عدم الرضا لدى العاملين، و لا يعني وجودها بالضرورة وجود دافعية لديهم، وبالتالي فهي لا تؤدي إلى مزيد من الإنتاج، بل يمنع توفرها حصول حالة عدم الرضا و مشاعر الاستياء و التمرد أو الإضراب عن العمل. أي أن توفرها يؤدي إلى مستوى من عدم الرضا لدى الأفراد يساوي صفرا. وتتمثل هذه العوامل في : -سياسة الشركة و إدارتها- نوعية العلاقة الشخصية بين الزملاء و المشرفين و المرؤوسين -نوعية الإشراف الفني- الأجر و الأمان الوظيفي -ظروف العمل -الحياة الشخصية- المركز و المكانة- مزايا إضافية.

**2. عوامل دافعية (عوامل الرضا) (Satisfiers or motivators factors) :** و هي مرتبطة بجوهر العمل يؤدي توفرها إلى حالة من الرضا أو الدافعية، في حين أن عدم توفرها لا يؤدي إلى عدم الرضا، و لكن مجرد أن الرضا يصبح غير موجود. بين هيرزبرغ أن العوامل الدافعة هي التي تؤدي إلى تحسين الإنتاج،

لأنها دوافع ذاتية توفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد، و تعطيهم فرصا للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل، و تحسين الإنتاجية. و أهم هذه العوامل: الإنجاز في العمل-التقدم و الترقية في العمل-إمكانية النمو أو التطور الشخصي-الاعتراف بالإنجاز-طبيعة العمل نفسه و محتواه-المسؤولية.

و قد استنتج هيرزبرغ أن العوامل المرضية في العمل كانت تتعلق بمضمون العمل، و العوامل غير المرضية ترتبط بالبيئة و ظروف العمل. و عليه فلتحقيق الاستغلال الأمثل للعنصر البشري و بالتالي لعوامل الإنتاج الأخرى فإن المنظمة مطالبة بتلبية العوامل الصحية إلى الدرجة التي يصبح فيها الشعور بحالة عدم الرضا مساويا للصفر، و عند هذا المستوى يتوقف المسير عن زيادة إشباع هذه العوامل لأن العلاقة بين الإشباع و حالة عدم الرضا تصبح بعد ذلك خطية، أي أن زيادة الإنفاق على العوامل الصحية أو بذل الجهود لزيادة إشباع هذه العوامل لدى المرؤوسين ينتج عنه تبديد لموارد المنظمة، و هذا لأن الشعور بحالة عدم الرضا وصل إلى درجة الصفر، و أن العوامل المسؤولة عن الشعور بحالة الرضا هي العوامل الدافعة الشيء الذي يتطلب من المسيرين تركيز اهتمامهم على هذه العوامل.(1)

مع العلم أن العوامل الدافعة على عكس العوامل الصحية غير قابلة للإشباع، فكلما عملت المؤسسة على إشباع هذا النوع من العوامل فإن درجة الرضا العام تزداد و بالمقابل لذلك تزداد دافعية الأفراد إلى العمل. على العكس من النظريات الأخرى للحاجات، فإن نظرية هيرزبرغ تركز على زيادة الإشباع الكلي بدلا من الاعتماد على مجرد مقابلة حاجات الفرد.(2)

على الرغم من إسهامات نظرية ذات العاملين في تحسين فهم دافعية الفرد، و تأثيرها على سلوكه في العمل إلا أنها تعرضت لعدد من الانتقادات من أهمها :

**1.** يتعلق الانتقاد الأول بالمنهج المستخدم في إنشاء النظرية، ذلك أن طريقة الأحداث الجوهرية تتطلب من الأفراد أن ينظروا إلى أنفسهم على أساس ماضيهم، أي أن الإجابة على الأسئلة تقوم على التذكر و استرجاع الخبرة السابقة، و هذا ما يطرح التساؤل عن مدى إمكانية الأفراد بأن يكونوا على وعي بكل ما يدفعهم و يضرهم أو بكل ما يجعلهم غير راضين؟ و هذا ما جعل البعض يعتقد أن هناك ثمة عوامل أخرى (من الممكن أن يكون لها تأثيرها) لم يتمكن أسلوب البحث و التحليل من تحديدها. إضافة إلى أن البعض الآخر يعتقد أن التحيز الناتج عن حداثة الأحداث قد ساعد على عدم دقة نتائج دراسات هيرزبرغ؛

(1) عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سبق ذكره، ص. 141.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 371.

2. أما الانتقاد الثاني فيتمثل في عدم تمثيل و تعبير عينة البحث للمجتمع، و قد تساءل النقاد عما إذا كان من الممكن تعميم نتائج عينة محدودة (أي المحاسبين و المهندسين في بتسبيرغ)، على مجموعات مهنية أخرى، فقد تختلف التقنية و البيئات المحيطة لمجموعتي الدراسة عن مجموعات أخرى؛<sup>(1)</sup>

3. أهملت هذه النظرية الفروق الفردية، حيث افترض مدخل هيرزبرغ أساسا أن العاملين يتماثلون من في استجاباتهم لبيئة العمل، في حين أنه قد تكون العوامل الدافعة فعلا عوامل تحفيز و مكافأة للعديد من الأفراد، كما يمكن للعديد من الأفراد أن يستجيبوا بقوة إلى التطوير في الأداء بسبب العوامل الصحية؛

4. يضاف إلى ذلك انتقاد آخر و هو أن اهتماما قليلا وجه إلى اختبار مدلولات النموذج بالنسبة للدافعية و السلوك- أي أن التركيز كان على الرضا و ليس على الدافعية الفعلية للموظف. لأن الرضا و الدافعية جانبان مختلفان. فالدافعية ترتبط عادة بالسلوك الموجه لسلوك معين بينما الرضا اتجاه ينتج عن السلوك الموجه نحو هدف معين.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثالث : نظرية ألدرفر (Clayton Alderfer) للبقاء (E) و الانتماء (R) و التطور (G) :

اعتمد ألدرفر في تطوير نظريته للحاجات على نظرية ماسلو، و وفقا لنتائج الدراسات التي أجراها، قسم الحاجات الإنسانية إلى ثلاث مجموعات أساسية تتشابه مع الحاجات الخمس لماسلو من حيث المضمون و تتمثل فيما يلي :

1. حاجات البقاء (الوجود) (Existence needs) : و هي حاجات تشبع بواسطة عوامل البيئة، تمثل الأشكال المختلفة للطلبات الفيزيولوجية و المادية كالجوع، العطش، و المأوى و تشمل هذه الفئات أيضا المحيط التنظيمي، الأجر، و المزايا المادية و الظروف المادية للعمل، و تمثل الحاجات الفسيولوجية في هرم ماسلو بالإضافة إلى جزء من الحاجة إلى الأمان.

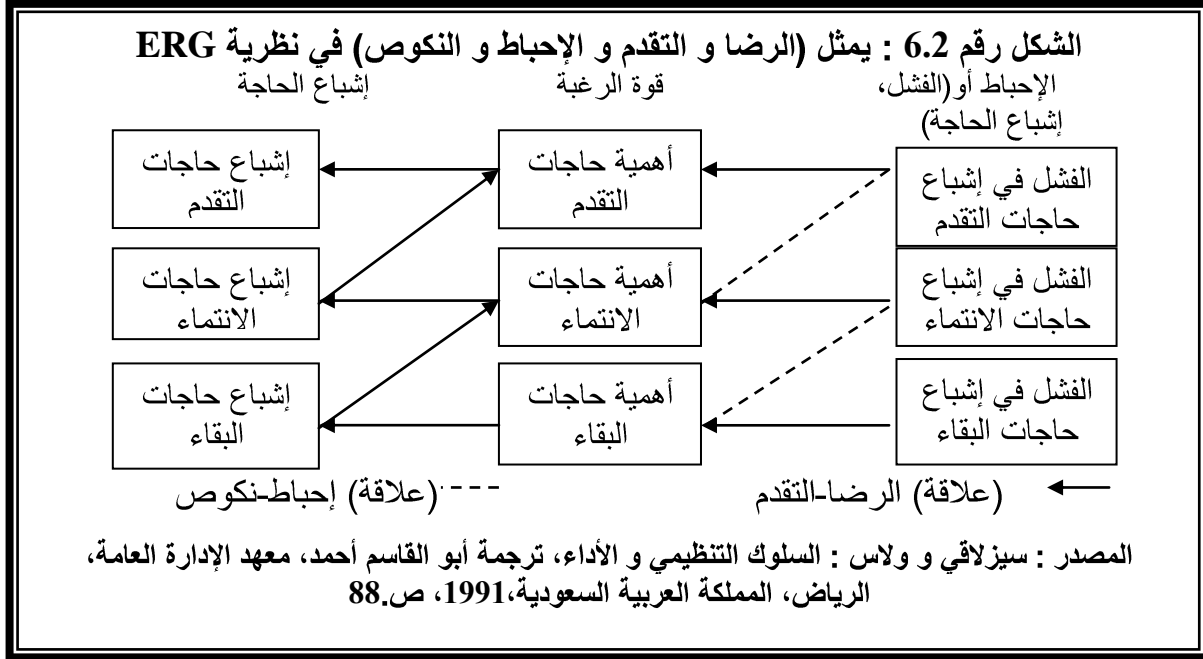
2. حاجات الانتماء ( العلاقات ) (Relatedness needs) : تتمثل في تلك الحاجات التي تركز على العلاقات الشخصية مع الآخرين و في مكان العمل، و هي تقابل في هرم ماسلو حاجات الأمان و الحاجات الاجتماعية و بعض حاجات تقدير الذات و المتمثلة في ردود أفعال الآخرين، يمكن إشباع هذه الحاجات عن طريق الاتصالات المفتوحة و بتبادل الأفكار و المشاعر مع الآخرين.

3. حاجات النمو (التطور) (Growth needs) : تتمثل في الحاجات التي تتضمن جهود الفرد الموجهة نحو تحقيق التطور الذاتي في الوظيفة، و ينتج إشباع حاجات التطور عن تولي الشخص لمهام لا تتطلب فقط استخدام الفرد لقدراته بالكامل بل قد تتطلب أيضا تطوير قدرات جديدة لديه، و تقابل حاجات تحقيق الذات في هرم ماسلو و جزء من حاجات التقدير و الاحترام.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص. 124.

(2) نفس المرجع، ص. 124.

يتفق ألدرفر مع ماسلو في أن تدرج الحاجات يكون في شكل هرمي، و في أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك، في حين نجد أن الاختلاف بين النظريتين يكمن في كيفية تحرك الفرد في إشباع حاجاته و انتقاله من فئة إلى أخرى، فنظرية ألدرفر لا تنطوي على التدرج الصارم مثل نظرية ماسلو. و يرى ألدرفر أنه في ظل ظروف معينة قد يعود الفرد إلى الحاجات الدنيا عندما يصاب بالإحباط في إشباع الحاجات الأعلى في الهرم.



نظريا  
و التي

#### **الفرع الرابع : نظرية الدافع لإنجاز لديفيد ماك كلياند (David Mc Cleland) :**

ترتبط نظرية الدافع للإنجاز بالأبحاث التي قام بها العالم النفسي ديفيد ماك كلياند، حيث توصل إلى أن الحاجات الإنسانية تعكس خصائص الشخصية التي تم اكتسابها في المراحل الأولى من حياة الفرد، و من خلال الوسط أو البيئة التي يعيش فيها.

ويرى الباحث من خلال نظريته أن للأفراد ثلاث فئات أساسية من الحاجات و التي لها علاقة بالسلوك

التنظيمي و هي :

**1. حاجات الإنجاز (Achievement needs) :** و الإنجاز كما يعرفه ماك كلياند «هو الأداء في ضوء مستوى الامتياز أو مجرد الرغبة في الامتياز.»<sup>(2)</sup> و تظهر هذه الحاجة نتيجة لرغبة و/أو ميل الفرد إلى تحقيق المهام أو الأهداف بطريقة أكثر فعالية و بصورة جيدة مقارنة بما حققه في الماضي، حيث لاحظ ماك كلياند أن الدافع للإنجاز يعد من بين أكثر الحوافز جدبا و التي تحكم سلوك الفرد و أدائه لوجود

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 359 .

(2) إدوارد ج. موارى : الدافعية و الانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، دار الشروق، ط1، 1988، ص.139.

مستويين لأداء الفرد هما مستوى الطموح و مستوى الأداء الفعلي، و يعتقد أن الدافع للإنجاز لا نهاية له، و بالتالي فإنه عند تطابق مستوى الأداء الفعلي مع مستوى الطموح فإن الفرد يبدأ في تحريك مستوى طموحه إلى مستوى أعلى. كما يرى أن الأفراد الذين يتميزون بدافع إنجاز قوي لديهم اتجاه إيجابي نحو حالات الفشل التي يمكن أن تصادفهم أكثر من غيرهم من الأفراد الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيف. و من خلال التجارب التي قام ماك كلياند بها تبين أن الأفراد الذين لديهم الحاجة للإنجاز يتميزون بما يلي: (1)

- يرغبون في تحديد أهداف معتدلة لأنفسهم و فيها نوع من التحدي ؛
- لديهم رغبة في تحمل المسؤولية و العمل لساعات طويلة و مواجهة المشاكل المتوقعة ليصلوا إلى النتائج ؛
- يودون التحكم و السيطرة على الوسائل التي توصلهم لتحقيق أهدافهم، و يرغبون في العمل و حدهم بدلا من العمل جماعيا ؛
- يرغبون في الحصول على معلومات مرتدة، سريعة، و محددة تقدمهم لتحقيق أهدافهم، كما يمكن تحفيزهم بالمال إذا تم إشباع كل الشروط السابقة، و يمكن التأثير في سلوكهم من خلال تجنبهم المشاريع الجماعية مع تركهم يحددون أهدافهم الخاصة بهم.
- و يضيف Retiz إلى ما سبق من الخصائص لذوي الدرجة العالية من حاجات الإنجاز من الأفراد ما يلي: (2)

- أنهم يشعرون بالرضا بدرجة كبيرة عند إنجاز شيء ما. و من هناك فإن المكافآت مقابل الإنجاز تعتبر أقل أهمية من الإحساس بالإنجاز نفسه ؛
- من الممكن أن نجدهم مستغرقين تماما في مهمة أو عمل معين و يستمرون في التزامهم هذا و يتم إنجاز هذه المهمة أو هذا العمل ؛
- إنهم غالبا يهتمون بالابتكار و السعي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل، و هذا ليس بغرض إسعاد الآخرين أو إلحاق الضرر بالآخرين بل لمجرد الشعور بالرضا.

2. الحاجة إلى الانتماء (Affiliation needs): تتمثل هذه الحاجة في شعور الفرد باحتياجه إلى مصاحبة الآخرين و الاتصال بالمجتمع من خلال تكوين الصداقات و المحافظة عليها و تكوين العلاقات الشخصية

(1) جيري-ل-جراي : الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988، ص. 105، 106.

(2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 361.

التي تتسم بالتوافق و الانسجام، و يسعى الأفراد ذوي الحاجة العالية للانتماء إلى القيام بالمهام التي توفر لهم إمكانية التفاعل الاجتماعي.

و قد توصلت الأبحاث التي أجريت في هذا المجال إلى التفرقة بين الأفراد ذوي الحاجة العالية للآخرين من خلال صفات معينة منها:<sup>(1)</sup>

➤ تأييد الآخرين و موافقتهم ؛

➤ الاهتمام بمشاعر الآخرين ؛

➤ التفكير و التصرف بالطريقة التي يحبها الآخرين، خاصة الأفراد الذين يسعون إلى تكوين علاقات صداقة معهم.

كما أن الناس الذين لديهم درجة عالية من هذه الحاجات تتوفر لديهم الرغبة في إحداث التأثير القوي في سلوك الآخرين، و هم يسعون للوصول إلى أوضاع اجتماعية معينة تمكنهم من إحداث مثل هذا التأثير.

**3. الحاجة إلى القوة (Power needs) :** هي الرغبة في السيطرة على البيئة بكل ما تتضمنه (موارد مادية، مالية، معلومات و موارد بشرية)، و يسعى الأفراد ذوي الحاجة العالية للقوة وراء الحصول على المركز و السلطة، و يركزون اهتمامهم على الأعمال التي تمكنهم من تحقيق ذلك.

لقد كان ماك كلياند حذرا عندما أشار في دراسته أن ليس هناك علاقة تطابق بين هيكل حاجات الفرد و سلوكه. فالحاجات هي محدد واحد فقط للسلوك. و أن هناك مؤثرات أخرى للسلوك مثل قيم الفرد، و عاداته، و مهاراته، و كذلك الفرص البيئية المتاحة...

و يختلف ماك كلياند عن غيره من أصحاب نظريات الدافعية من حيث ما توصل إليه بأن هناك حاجة الفرد للإنجاز. و بهذا فإن هناك اختلافا واضحا بين نظرية ماك كلياند و نظريات ماسلو و أدرفر حيث ركزت هاتين النظريتين على إشباع الحاجات الموجودة لدى الفرد و ليس على خلق و تنمية الحاجات، و تأكيدا لهذا الخلاف فقد أكد ماك كلياند أن تحسين الظروف البيئية يساعد على تحقيق مستويات أفضل من الأداء و النتائج.

" و في هذا الإطار قدم فورد و نيكولز (Ford & Nicholls) تعريفا عاما للإنجاز، و قد اعتبر أن الدافعية هي مكون أساسي في معادلة مثيرة للاهتمام على النحو التالي:

الإنجاز = الدافعية × المهارة × البيئة الداعمة

(<sup>1</sup>) راوية حسن، السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 119.

و أشار الباحثان إلى أن فقدان أي عنصر في الطرف الأيسر من المعادلة يعني أن شيئاً لا يمكن إنجازه. كما بين الاثنان و في صورة المعادلة و من خلال التطور التاريخي لمفهوم الدافعية، أن الدافعية بالتعريف تتضمن ثلاث مجموعات من العمليات هي :

**الدافعية=الأهداف x الانفعالاتx الاعتقادات الشخصية**

و عرف **فورد و نيكولز** الاعتقادات الشخصية على أنها تمثل توقعات الفرد من نفسه و من البيئة، أي إذا كانت لديه القدرات الشخصية الكافية و البيئة الداعمة لتحقيق الأهداف.

و من هنا فإن الأهداف تمثل مكوناً محورياً من مكونات الدافعية. يرى **فورد و نيكولز** أنه إن لم يكن هناك هدف محدد فإنه لن يكون نشاط و لن يكون هناك طاقة يتم استنزافها كما أنه لن تكون انفعالات تستنفذ. و حتى البيئة الداعمة لن يكون لها تأثير إن لم يكن لدى الفرد رغبة في الإنجاز في مجال معين مهما كانت المصادر و التسهيلات التي تقدمها تلك البيئة. و استنتج الباحثان أن الأهداف تزود سلوكيات الفرد بالمعنى و الانسجام و تهئ المسرح لكل المكونات الأخرى للفرد، لكي يعمل بشكل هادف و متناغم.

**الفرع الخامس : تلخيص لنظريات المحتوى**

ركزت نظريات المحتوى الثلاث على مفاهيم الدافعية الرئيسية للحاجات و عوامل الرضا-عدم الرضا و الرغبات.

و يرى **Gibson** و زملائه أن كل نظرية من نظريات المحتوى حاولت تفسير السلوك إلى حد ما من وجهة نظر مختلفة، و أن لا نظرية واحدة من هذه النظريات الأربع أمكن قبولها كنظرية شاملة و متكاملة لتفسير الدافعية. و لكن بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظريات فإنه ليس هناك خلاف على أن للناس حاجات داخلية و أخرى مكتسبة، و أن هناك عوامل مختلفة مرتبطة بالوظيفة، تؤثر على الرضا و عدم الرضا الوظيفي. و هكذا فإن كل من هذه النظريات ساعد في تزويد المديرين ببعض المفاهيم حول السلوك و الأداء.(1)

الشكل رقم 7.2 : مقارنة لنظريات المحتوى الأربعة للدافعية

ماك كلياند	أدرفر	ماسلو	هيرزبرغ
نظرية الإنجاز	نظرية ERG	الترتيب الهرمي للحاجات	نظرية العاملين
• الحاجة للإنجاز	التقدم	تأكيد الذات	العوامل الدافعة
• الحاجة للقوة	الانتماء	الذات، المركز، الاحترام	العوامل الصحية
• الحاجة للانتماء	البقاء	الحاجات الاجتماعية حاجات الأمن و السلامة الحاجات الفيزيولوجية	

(1)

يلاحظ أن ماك كليلاند لم يقترح الحاجات الدنيا و لكن الحاجات التي اقترحها تتطابق مع العوامل الدافعة التي عرضها هيرزبرغ، و كذلك مع الحاجات العليا التي قدمها ماسلو، و مع حاجات النمو التي قدمها ألدرفر، و يعكس ذلك بعض مظاهر التشابه بين هذه النظريات، إلا أن الاختلاف الرئيسي بين نظريات المحتوى الأربعة تتمثل في أن ماك كليلاند قد ركز على الحاجات المكتسبة من المجتمع و قدم ماسلو نظام هرمي غير ديناميكي للحاجات، أما ألدرفر فقد مدخل مرن لتقسيم الحاجات إلى ثلاث أنواع و هي النمو و الارتباط و الوجود، و أخيرا فإن هيرزبرغ ناقش نوعين من العوامل الصحية و الدافعة للرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

### **المطلب الثاني : نظريات النسق (Process theories)**

تهتم نظريات النسق للدافعية بالعوامل الداخلية لنشأة و تحريك و توجيه و استمرار و توقف السلوك الإنساني، و تركز على الطرق التي يتحقق من خلالها تحفيز أو دفع السلوك، و تصف الكيفية التي يختار بها الأفراد من بين البدائل السلوكية من خلال الإجابة على التساؤل التالي: كيف تتولد و تنشأ الدافعية لدى الأفراد؟

### **الفرع الأول : نظرية العدالة (Adams 1963) :**

تنسب هذه النظرية إلى ستاسي آدمز (Stacy Adams) الذي كان يعمل كباحث نفسي في شركة جنرال إلكتريك بنيويورك. و تقوم على مسلمة أساسية بسيطة و هي رغبة الأفراد في الحصول على معاملة عادلة، حيث يرى آدمز أن المحدد الرئيسي لمجهود العمل و أدائه و الرضا عنه، هو درجة العدالة و المساواة أو عدم العدالة و المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.<sup>(2)</sup>

و قد وصف آدمز عملية مقارنة العدالة على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات و المخرجات. و تمثل المدخلات (inputs) إسهامات الفرد للمنظمة مثل : التعليم، المهارة، الخبرة، الجهد، الولاء، كمية

(1) المرجع السابق، ص. 378.

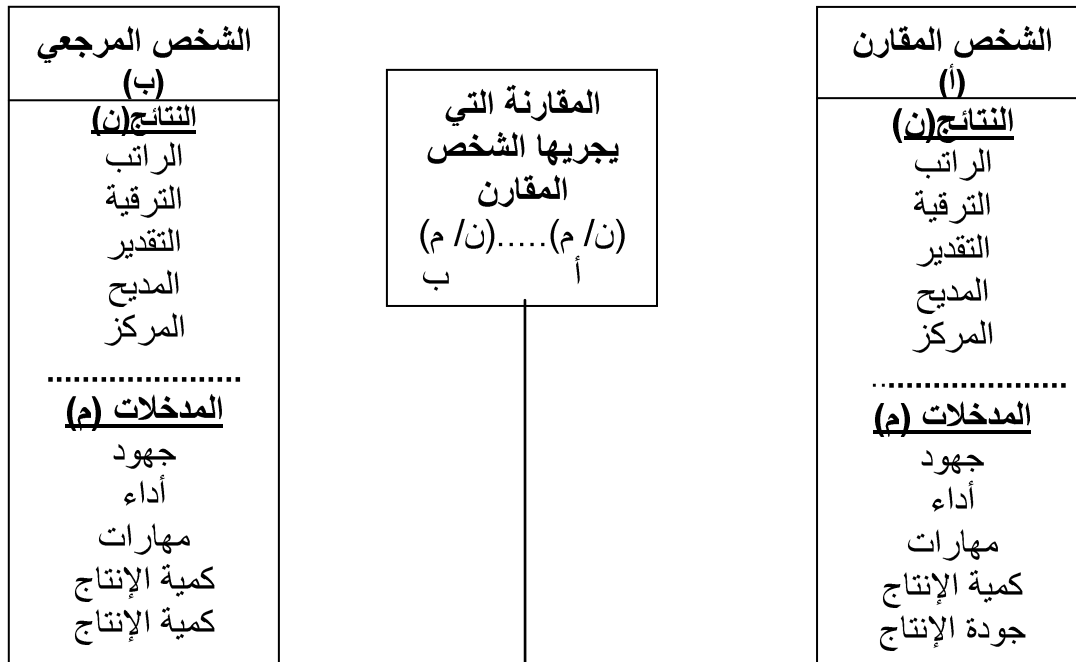
(2) ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني و التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص. 164.

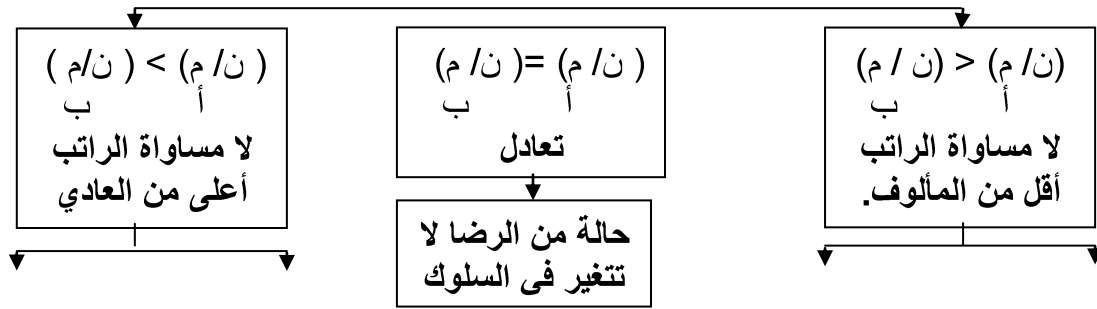
الإنتاج، جودة الإنتاج، أما النواتج (العوائد، المخرجات) (outcome) فهي تمثل ما يحصل عليه الفرد في مقابل ما قدمه من مدخلات مثل الأجور، تقدير الآخرين، الترقية، المديح، المركز. حيث يقارن الفرد نسبة عوائده إلى مدخلاته مع نسبة العوائد إلى مدخلات الآخرين الذين يعملون في وظائف متشابهة، وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية، فسيندفع لجعلها أكثر توازنا. و من ثم عرف آدمز التفاوت أو عدم المساواة على أنه يحدث عندما يحس شخص ما بأن نسبة العائد من وظيفته إلى مدخلات الوظيفة لا يتعادلان مقارنة مع نتائج مدخلات شخص مرجعي، قد يكون عضوا في الجماعة التي ينتمي إليها الشخص، أو عضوا في جماعة أخرى، أو من خارج المنظمة.<sup>(1)</sup>

" تشير الدلائل العلمية أن المرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة. ولقد تم تصنيف الأطر المرجعية التي يمكن أن يختار الفرد من بينها على أساس عملية المقارنة في ثلاث مجموعات هي: الآخر أو الغير (The other)، النظام (The system)، الذات (The self). وتشمل مجموعة الآخر أو الغير أفرادا آخرين يعملون في وظائف مماثلة في نفس المنظمة، بالإضافة إلى الأصدقاء و الجيران و الأقارب و أعضاء النقابة أو المهنة الواحدة. و تنصب مجموعة النظام على سياسات الدفع و إجراءاته و على إدارة نظام الأجور و المرتبات، في حين تشير مجموعة الذات إلى نسب المدخلات إلى المخرجات الذاتية للفرد، و يرتبط اختيار الفرد لمجموعة من الأطر المرجعية بالمعلومات المتاحة عنها و بإدراك الفرد لمدى مناسبة أو ملائمة المراجع المختارة و انطباقها على وضعه."<sup>(2)</sup>

و بناء على ما تقدم تأخذ مقارنة العدالة الشكل التالي الذي يوضح احتمالات التعادل و التفاوت :

الشكل رقم 8.2 : احتمالات التعادل و التفاوت في نظرية العدالة





و قد اقترح آدمز ستة طرق شائعة يستخدمها الأفراد لتخفيض الشعور بعدم العدالة حيث يمكن للفرد أن يختار استجابات بديلة في سبيل الحصول على الشعور بالعدالة و المساواة أو تخفيض الشعور بعدم العدالة، و قد تمثلت هذه الطرق في الآتي: (1)

1. التقليل من كمية العمل.
  2. التقليل من نوعية العمل.
  3. إقناع المدير على الزيادة في الأجر.
  4. الاستقالة أو تغيير المنظمة.
  5. تغيير الفرد المرجعي.
  6. تغيير مدركاته المتعلقة بمدخلاته و/ أو مخرجاته مع مدخلات و/ أو مخرجات الآخر أو الغير.
- خضعت نظرية العدالة لآدمز إلى الكثير من البحث و الدراسة و قد ركزت معظم هذه الدراسات على فئات الرواتب باعتبارها النتيجة الأساسية، و على الجهد باعتباره العامل الرئيسي للمدخلات.

و أشار البحث أيضا إلى مشكلات معينة ترتبط بنظرية العدالة و هي: (2)

**أولاً:** لم يتم تصنيف الشخص المرجعي في كثير من الدراسات الواردة و هذه مشكلة أقل تأثيرا بالنسبة للتجارب المختبرية، عنها في الدراسات الميدانية، أما في الدراسات الحديثة، فيتترك للفرد استخدام معيار مستمد من ذاته للمقارنة بدلا من تحديد شخص معياري. و يساعد ذلك ليس فقط في حسم مشكلة من يكون الشخص المرجعي بل أيضا مشكلة استخدام أشخاص مرجعيين متعددين لنتائج متعددة.

(1) الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص. 195. نقلا عن :

Siegel Lawrence & Lane M. Lane: Personnel and Organizational Psychology. Richard Irwin, INC. Homewood, Illinois, 1982, P.162.

(2) صالح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 142، 143.

**ثانياً:** مشكلة الاعتماد على الدراسات المختبرية أكثر من اللازم لاختيار النظرية، و هنا تبرز أهمية مسألة التعميم على منظمات حقيقية و مديرين حقيقيين، فقد كانت الدراسات القليلة التي تمت تثبت أن الإجحاف (أي الأجر الأقل من المعدل) أداة رئيسية للتنبؤ بدوران العمل و التغيب.

**ثالثاً:** تؤيد غالبية الدراسات، على وجه العموم المفاهيم المتعلقة بالأجر الأقل من المستحق، فيما لم تظهر بحوث تسند مفهوم الأجر الأعلى من المستحق حتى الآن. و قد لا يبدو ذلك غريباً على أرض الواقع، إذ كم من الأفراد في المنظمات يقرون بأنهم يتقاضون أكثر مما يستحقون.

**رابعاً:** ركزت النظرية كلية على الناتج النقدي، فيما أوضح التوجه العام لنظريات الدافعية الحديثة و المعاصرة- أن المال ليس هو العامل الوحيد الذي يحث الناس و يدفعهم للعمل.

و بالرغم من هذا فإن النظرية ساهمت في تقديم نموذج مفيد و يساعد على التفسير و التنبؤ، باتجاهات العاملين نحو الأجور. كما أن النظرية ركزت على أهمية المقارنات في العمل بين العاملين، و التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إعادة تصميم برنامج المكافآت. و أخيراً فإن هذه النظرية أوضحت بعض الأساليب التي يمكن استخدامها مثل الغياب، و الاستقالة، و الاتجاهات السلبية أو الإحساس بعدم العدالة<sup>(1)</sup>

#### **الفرع الثاني : نظرية التوقع ل فروم (Vroom 1964) :**

انطلق فروم من الأعمال السابقة لكل من تولمان (Tolman) و لوين (Lewin) و أتكينسون (Atkinson) و قدم نظريته في الدافعية و التي أسماها النظرية الإجرائية أو نظرية التوقع، و تعتبر نظرية التوقع من أحدث نظريات الدافعية و أكثرها قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، و هي أكثر النظريات وضوحاً في تفسير سلوك الفرد.

تقوم هذه النظرية في تفسيرها و فهمها لدافعية الأفراد التي تدفع سلوك الفرد على فرضيتين<sup>(2)</sup>:

1. أن الفرد يفضل عادة عندما يقوم بنشاط معين ذلك النوع من النشاط الذي تعود عليه نتائجه بأكثر نفع ممكن.

2. يجب الأخذ في الحسبان الغايات و الرغبات التي يهدف الفرد إلى تحقيقها، و كذلك المدى الذي يصل إليه اعتقاده بأن نوع النشاط الذي اختاره أو فضله هو الذي سيحقق له الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها، فكلما زادت درجة اعتقاد الفرد بأن الزيادة في الإنتاجية هي الوسيلة للحصول على العوائد المتوقعة، كان ذلك هو الحافز الرئيسي، و الذي يجب أن تأخذ به المنظمة.

و معنى ذلك أن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء و درجة هذا التوقع لدى الفرد أي<sup>(1)</sup>:

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 400.

(2) كامل بربر: إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، ط1، بيروت، 1997، ص. 107.

**الدافعية لأداء معين = قوة الجذب × التوقع**

" و تمثل قوة الجذب المنفعة التي يحصل عليها الفرد من مختلف العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فإنه يمثل تقدير الفرد لاحتمال تحقيق هذه المنفعة نتيجة قيامه بالأداء." (2)

إذن نظرية التوقع تنطوي على نوعين أو مستويين من التوقع :

➤ **التوقع الأول (المستوى الأول من التوقع) :** و هو الاحتمال المدرك للفرد أو قناعته و اعتقاده بان الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق أداء معين، إذن فهذا التوقع يبين العلاقة بين الجهد و الأداء.

➤ **التوقع الثاني (المستوى الثاني من التوقع) :** و هو درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج المرغوبة.

و عليه فإن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لثلاث عناصر : (3)

1. **القيمة (Valence) :** تدل على الاتجاه الإيجابي أو السلبي الذي يكونه الفرد نحو النتيجة التي يتحصل عليها.

2. **الوسيلة (Instrumentality) :** و تعني العلاقة المدركة بين نتيجة الجهد المبذول و نتيجة أخرى. فالعامل يدرك أن الجهد الذي يبذله يؤدي فعلا إلى أداء جيد، و أن الأداء يساعد على الحصول على الترقية المنشودة.

3. **التوقع (Expectancy) :** و يشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل العامل على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين، أي أن العامل يتساءل عن جدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء.

" و تشكل هذه العناصر الثلاثة جوهر دافعية الفرد، حيث تنص نظرية (Vroom) على أن الدافع لبذل الجهد هو حصيلة ضرب كل من التوقع و الوسيلة و القيمة :

**الدافعية = التوقع × الوسيلة × القيمة**

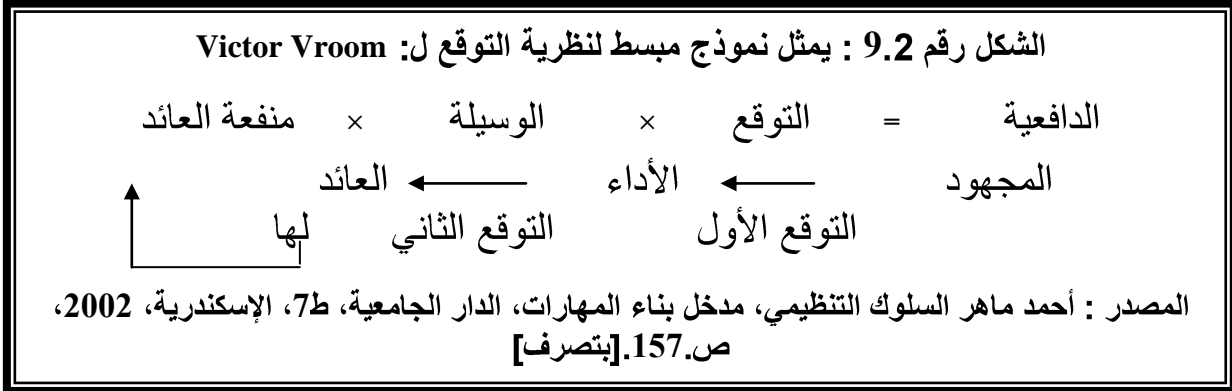
و تحاول (Gary) تبسيط مفهوم نظرية التوقع في جملتين فقط فنقول : " إن الناس سوف تكون لديهم الدافعية للقيام بأنشطة الأعمال التي يجدونها جذابة و التي يشعرون أنه يمكن انجازها. و الجاذبية لأنشطة

(1) عادل حسين : تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، ص. 305.

(2) راوية حسن : السلوك في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص. 129.

(3) دوقة أحمد : الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية في العمل، مرجع سبق ذكره، ص. 150.

الأعمال المختلفة تتوقف على الدرجة التي قد تؤدي إليه هذه الأنشطة إلى نتائج مفضلة شخصيا... " (1) و يمكن تصوير هذه العلاقة من خلال نموذج مبسط :



**أولاً :** ما هي العوائد التي توفرها الوظيفة للعامل؟ العوائد قد تكون إيجابية...، من ناحية أخرى قد تكون العوائد سلبية من وجهة نظر العاملين، و النقطة الرئيسية هي إدراك الفرد لماهية العوائد التي يمكن أن يحصل عليها بغض النظر عن مدى صحة أو دقة إدراكه لهذا.

**ثانياً :** ما هي جاذبية هذه العوائد للعاملين؟ هل هي إيجابية أم سلبية أو محايدة من وجهة نظر العاملين، و على ما يحبه أو يكرهه.

**ثالثاً :** ما هو نوع العوائد الذي يجب أن يقوم به العامل لكي يحقق أو يحصل على هذه العوائد؟ فهذه العوائد لن تؤثر عادة على الأداء الفردي للعامل إلا إذا عرف العامل تماما و بوضوح ما الذي يجب أن يفعله لكي يحصل عليها.

**رابعاً :** ما هو تقدير العامل لاحتمال نجاحه في القيام بما هو مطلوب منه؟ بعد أن يقوم العامل بعملية تقدير و تقييم ذاتية لكفاءته و كذا تقدير مقدار و إمكانية تحكمه في هذه العوامل أو المتغيرات التي تحدد نجاحه، ما هو الاحتمال الذي يقدره لنجاحه في الأداء أو في إنجاز ما هو مطلوب منه.

و قد خضعت نظرية التوقع إلى كثير من الدراسات و الأبحاث للتأكد من صحتها، و قد أيدت العديد من هذه الدراسات أجزاء مختلفة من النظرية، فقد وجد مثلا أن التوقع و الجاذبية ترتبط بالجهد و الأداء كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بأن الأفراد لن يحفزوا للقيام بعمل معين إلا إذا :

**1. قيموا المكافآت المتوقعة ؛**

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص. 383.

(2) الهاشمي لوكيا، مرجع سبق ذكره، ص. 195، 196.

2. اعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء ؛

3. واعتقدوا أيضا أن أداءهم سيحقق لهم المكافآت المرغوبة.

" و لكن مع هذا فإن نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد، مما يصعب اختبارها، فهي تفتقد إلى الصدق التجريبي، كما أن كثيرا من الإجراءات التي استخدمت لاختبار العلاقات بين المتغيرات لم تتبع أساليب مقدمة للبحث العلمي من وجهة نظر بعض الباحثين، بالإضافة إلى أن الأفراد نادرا ما يتميزون بالرشد و الموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع."<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث : نظرية التعلم الشرطي الوسيلى (نظرية التعزيز) (F.Skinner) :

تنطلق هذه النظرية من منطلق مفاده أن السلوك الإنساني هو نتيجة العلاقة بين المثير و الاستجابة، و هذا يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان سواء كانت البيئة العامة بكل عواملها و مثيراتها أو البيئة الخاصة، كالعامل الوظيفي و البيئة الإدارية<sup>(2)</sup> فسلوك الفرد يحدد من خلال عوامل خارجية بيئية، بينما لا تمثل له الأحداث الوجدانية أهمية.

تؤثر كل من أنواع الحوافز، و جداول التدعيم على إكساب السلوك و إضعافه و على السرعة و الجودة التي يتم بها التعلم كتأثر بهذين العاملين، و نشير هنا إلى هذين العنصرين :

I. أنواع الحوافز : هناك على الأقل أربع أنواع للتعزيز للتعديل في دافعية الأفراد :

1. يمكن زيادة الدافعية لتبنى سلوك جديد و تكراره من خلال :

أ. التعزيز الإيجابي : يزيد تطبيق هذا النوع من التعزيز لاستجابة أو سلوك محدد من احتمال تكرار نمط السلوك من قبل الفرد.<sup>(3)</sup>

ب. التعزيز السلبي أو التجنب : يمنع هذا النوع من التعزيز حدوث سلوك غير مرغوب فيه يطلق عليه مصطلح تعلم التجنب.

ينبغي التفرقة ما بين التعزيز الإيجابي و تعلم التجنب، من خلال استجابة الفرد، فعند استعمال التعزيز الإيجابي يعمد الفرد إلى كسب المكافأة لقاء أداءه الجيد، في حين يعمل (الفرد) في حالة تعلم التجنب على تفادي النتائج غير المرغوب فيها للمثير، و في كلا الحالتين يقوي السلوك المطلوب.

2. يمكن زيادة الدافعية للتخلي عن سلوك معين (أو إضعافه) من خلال :

أ. العقاب : عكس التعزيز الإيجابي الذي يقوي سلوكا بعينه، يضعف العقاب ذلك السلوك حيث يستخدم لتقليل احتمال تكرار سلوك أو استجابة غير مرغوب فيها من جانب الفرد.

(1) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سبق ذكره، ص. 131، 132.

(2) محمد ناصر العديلي، مرجع ذكر سبق، ص. 167.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص. 145.

ب. **الإنهاء أو التوقف** : يستخدم هذا النوع من التعزيز، للتقليل أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه، و هو حجب التعزيز الإيجابي عن استجابة أو سلوك كان مقبولاً في السابق.

" إن الهدف من كل أنواع التعزيز الأربعة تعديل سلوك الفرد بحيث يعود بالفائدة للمنظمة. و ينتج عن التعزيز إما تكثيف السلوك المرغوب أو إضعاف قوة السلوك غير المرغوب. و يعتمد ذلك على حاجات المنظمة و السلوك الحالي السائد لدى الأفراد لديها.(1)

**II. جداول التعزيز** : هو ذلك الأسلوب المتبع في منح النتائج أو المكافآت مقابل سلوك الأفراد العاملين، و يوجد نوعان أساسيان من جداول التعزيز :

1. **جداول التعزيز المستمرة** : و يتم إعطاء التعزيز بصورة دائمة، أي أنه يتم تعزيز السلوك كلما حدث.

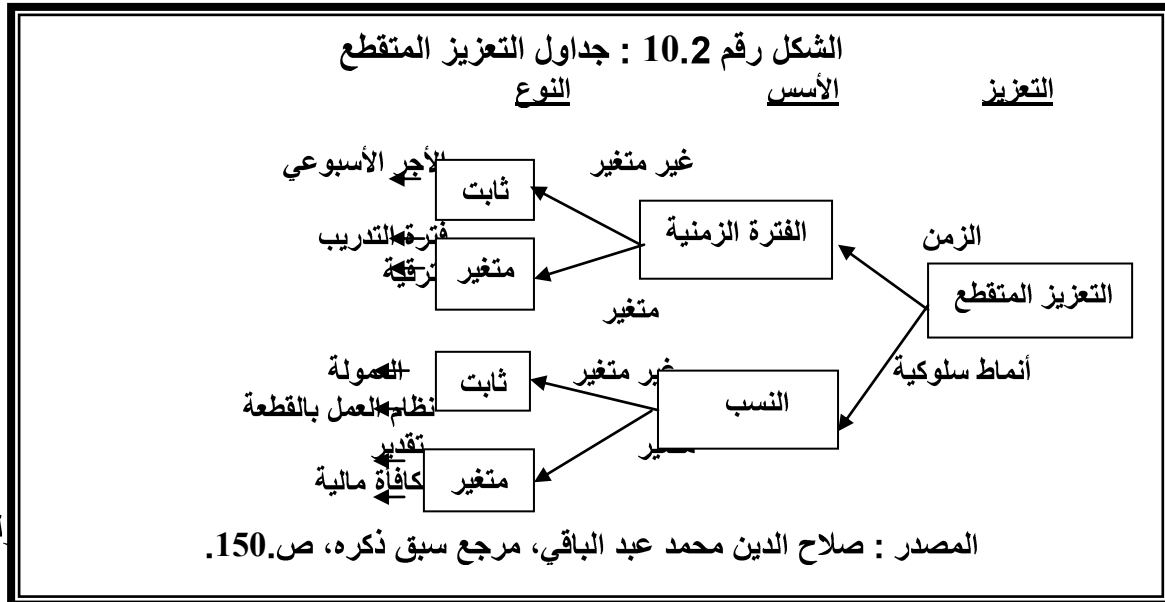
2. **جداول التعزيز المتقطعة** : و فيها يتم إعطاء التعزيزات بعد حدوث السلوك عدة مرات و ليس بعد كل مرة يحدث فيها، و يمكن إحصاء أربعة أنواع من جداول التعزيز المتقطع : (2)

أ. **جداول زمنية ثابتة** : يعطى التدعيم كل فترة زمنية ثابتة و تأثيرها الدافعي ضعيف.

ب. **جداول الاستجابات الثابتة** : يعطى التدعيم بعد عدد استجابات ثابت و تأثيرها الدافعي متوسط.

ج. **جداول زمنية متغيرة** : يعطى التدعيم فيها كل فترة زمنية متغيرة و تأثيرها الدافعي قوي.

د. **جداول معدل الاستجابات المتغيرة** : يعطى التدعيم فيها بعد عدد متغير من الاستجابات و تأثيرها الدافعي عال جدا.



(1) المرجع نفسه، ص. 147.

(2) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سابق، ص. 160.

(3) راوية حسن : السلوك في المنظمات، مرجع سابق، ص. 135، 136.

➤ اهتمام النظرية بعوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على دافعية الفرد و سلوك الفرد مثل المكافآت، بينما أهملت الجوانب و الدوافع الداخلية للفرد مثل دافع الإنجاز.

➤ إن التدعيم ليس التفسير الوحيد للاختلافات في دافعية الفرد، فالنظرية تهمل دور الأهداف، و عدم العدالة في المكافآت، و التوقعات، و الإدراك في التأثير على دافعية الأفراد.

### الفرع الرابع : نظرية تصميم الهدف ل: إدوين لوك ( Edwin Lock ) :

« تمثل نظرية تحديد الهدف مدخل معرفي وجداني يفترض توجيه نية و غاية الفرد لسلوكه و تصرفاته »<sup>(1)</sup>، حيث يرى روادها و من أشهرهم إدوين لوك أن وجود أهداف واعية شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، فوجود أهداف يمكن أن تكون مصدرا للدافعية و الحماس للقيام بعمل معين خاصة إذا كانت ذات منفعة و قيمة بالنسبة للفرد على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يسعى الفرد أن يحققها. يعتقد لوك في نظريته أن الموظفين لديهم أهداف أكيدة يضعونها لأنفسهم، كما أن هناك من الأفراد من لديه القوة في التأثير في هذه الأهداف، و تحقيقها في السلوك الوظيفي. يعتمد لوك في نظريته على بعض التنبؤات أو الفرضيات التي أبدتها كثير من الدراسات و هي :<sup>(2)</sup>

أ. أن الأهداف الصعبة تقود إلى أداء عال أكثر من الأهداف الأقل صعوبة ؛

ب. الأهداف المحددة تقود إلى أداء عال أكثر مما تقود إليه الأهداف العامة (مثل أعمل أحسن ما لديك أو أعمل ما استطعت) ؛

ت. أن المشاركة في عمليات تصميم و وضع الأهداف أكثر فاعلية من تحديدها ؛

ث. أن المشاركة تزيد من الولاء و القبول ؛

ج. أن الأهداف تدفع الأفراد إلى أداء عال عندما تكون مقبولة.

و بصفة عامة يمكن زيادة تأثير الأهداف كمحدد للدافعية من خلال :<sup>(3)</sup>

أ. تحديد الأهداف بدلا من جعلها أهدافا عامة ؛

ب. جعل الأهداف بها تحديات لقدرات الأفراد، و على درجة من الصعوبة حتى تثير حماس الفرد و تدفعه لإبداء سلوك أفضل ؛

ت. زيادة درجة قبول و التزام الأفراد بتحقيق الأهداف المحددة من خلال مشاركتهم في وضعها ؛

ث. زيادة قابلية هذه الأهداف للقياس، فكلما تم تحديد هذه الأهداف في صورة كمية أمكن للفرد التعرف على نتائج محاولاته لتحقيق هذه الأهداف، مما يزيد من دافعيته.

(1) راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، مرجع سابق، ص. 139.

(2) محمد ناصر العديلي، مرجع سابق، ص. 170.

(3) راوية حسن، المرجع السابق، ص. 138.

و يتضمن تحديد الأهداف عادة كما يصور الشكل التالي خمس خطوات (1):

**أولاً:** تتوافر حوافز معينة بواسطة البيئة، أو أكثر تحديدا بواسطة جزء أو فرد في المنظمة. و تتضمن هذه الخطوة عموما تحديد ما تريد المنظمة عمله (أي النتائج المستهدفة) و توضيح الحوافز (زيادة الراتب أو الترقية أو التقدير) التي ترتبط بما يمكن تحقيقه من أهداف.

**ثانياً:** تتعلق عملية المشاركة في تحديد الأهداف بالطريقة التي يتم بموجبها وضع الأهداف ؟ و يتضمن ذلك عادة قيام المرؤوس و رئيسته إما باتخاذ القرارات بصورة مشتركة ذات اتجاهين (أي تحديد الأهداف بالمشاركة) أو أن تكون العملية ذات اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس (أي تخصيص أهداف محددة للمرؤوس) أو تكون بأسلوب "افعل ما في وسعك".

**ثالثاً:** تحدد طبيعة الأهداف المقررة و خصائص تحديد الأهداف و هي الوضوح و درجة الصعوبة و التحدي و التنافس بين الزملاء و التغذية المرتدة.

**رابعاً:** يتضمن قبول الأهداف المقررة و الالتزام بها نية الموظف و عزمه على أداء العمل الذي يحقق هذه الأهداف، و يمثل ذلك وفق نظريات المحتوى و النسق، تقويما من جانب الموظف لقيمة الحافز و مدى إشباع الحاجة و ارتباطها بتحقيق الأهداف.

**خامساً:** تشمل نتائج تحديد الأهداف جوانب مثل أداء المهام و الرضا.

الشكل رقم 11.2 : عملية تحديد الهدف

النتائج	مقصد تحديد الأهداف	خصائص تحديد الأهداف	عملية المشاركة في تحديد الأهداف	الحوافز البيئية
-أداء المهام -الرضا	- القبول -الالتزام	- الوضوح - الصعوبة - التحدي - تنافس العملاء -التغذية المرتدة	- الأهداف - بالمشاركة - الأهداف المخصصة - افعل ما في	- النتائج الكلية المتوقعة - الحوافز المتوافرة لتحقيق الأهداف



بالرغم من المساهمات التي قدمتها نظرية تحديد الأهداف في تفسير الدافعية و التي أكدتها العديد من الدراسات التطبيقية فإنها لم تسلم من الانتقاد، و فيما يلي أهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية من جانب بعض المديرين و الباحثين :

1. صعوبة نموذج النظرية و تعقده عند التطبيق العملي ؛
  2. يمكن أن يطبق هذا النموذج و ما ينطوي عليه من مبادئ في الوظائف البسيطة (مثل وظائف سكرتارية أو فنية) و لكن يصعب تطبيقه على الوظائف المعقدة. و نقصد تلك الوظائف التي يصعب تحديد و قياس أهدافها مثل التدريس، و التمريض و الهندسة و المحاسبة و التي تفرض بعض المشاكل التي تعوق فعالية هذا النموذج ؛
  3. إن وضع الأهداف في ظل هذا النموذج قد ينظر إليه على أنه نوعا من اللعب لمباريات معينة بين الرئيس و المرؤوسين، فالرئيس يضع الهدف أولا ثم يلعب مباراة مع المرؤوسين لتحسين الهدف و هذا المرؤوس لا يرغب أن يلحق به أو يمسكه المدير (مباراة) و ذلك بغرض قبول و تنفيذ الهدف. إنها مباراة ربما ينجح فيها المدير أو يخسر ؛
  4. إنجاز الهدف ربما يصبح الفكرة المسيطرة أو الهاجس بالنسبة للذين يضعون الأهداف، و بالتالي يهتمون مجالات أخرى هامة في وظائفهم ؛
  5. إن وضع الأهداف هو أسلوب من أساليب الرقابة و التدقيق على الأفراد.
- " و لكن في ظل الظروف الصحيحة فإن نموذج وضع الأهداف يمكن أن يكون أسلوبا قويا جدا و مفيدا لتحقيق الدافعية للعاملين، أي عندما يتم استخدام هذا النموذج بطريقة صحيحة و بعناية و حرص كافيين، و عندما يحظى بالتأييد من جانب المديرين فإنه مما لا شك فيه سوف يساهم في تحسين الأداء، و لا يمكن لأحد أن ينكر مساهمة هذه النظرية في إبراز أهمية تحديد الأهداف، و قبول الأهداف من جانب المرؤوسين، و مستوى صعوبة الأهداف و ذلك في عملية وضع الأهداف من جانب المديرين بما يحقق الدافعية الحقيقية للعاملين لتحقيق مستويات أفضل من الأداء."<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث : خلاصة الدافعية حسب نظريات الفكر الإداري و التنظيمي :

(1) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 406، 407.

نتطرق في نهاية هذا المبحث إلى مقارنة بين نظريات الدافعية التي تناولناها بالدراسة، و إبراز مدى صلاحية هذه النظريات في التطبيق العملي من خلال التعرض إلى بعض الدراسات التي تناولت العديد من نظريات الدافعية بالتحليل و النقد و نعرض في الأخير إلى نموذج متكامل للدافعية.

### الفرع الأول : مقارنة بين نظريات المحتوى و النسق للدافعية :

بعد دراسة أهم النظريات التي بحثت في موضوع الدافعية و التي تطرقنا من خلالها إلى مناقشة الدافعية بالاعتماد على مجموعتين من النظريات، تضم ثمانى نظريات شهيرة في هذا المجال، تضمنت المجموعة الأولى نظريات المحتوى بينما تضمنت المجموعة الثانية نظريات النسق للدافعية، حيث تبين لنا أنه بينما تركز المجموعة الأولى من هذه النظريات على المصادر الداخلية لدى الفرد للدافعية، إذ أنها تهتم أساسا بخصائص الأفراد من حيث حاجاتهم المختلفة الموجهة لسلوكهم، تركز المجموعة الثانية على الكيفية التي يتم من خلالها دفع و توجيه و دعم و توقف السلوك الإنساني، و قد سلك رواد كل منها (نظريات النسق) اتجاه معين في إبراز مفهوم الدافعية، فنظرية التعزيز ركزت على بيئة العمل، بينما أهملت مفهوم الحاجات الإنسانية و الاتجاهات، و نظرية التوقع ركزت على الفرد و الوظيفة و المتغيرات البيئية، في حين نجد أن نظرية المساواة بلورت العلاقة بين الاتجاهات نحو المدخلات و المخرجات و الممارسات الخاصة بالمكافأة، و أخيرا فإن نظرية الهدف ركزت على العمليات الفعلية أو الفكرية و دور الميل السلوكي في الدافعية. و يبين الجدول الموالي السمات الأساسية لكلا المجموعتين من نظريات الدافعية مع الإشارة إلى التطبيق الإداري لكل منهما :

الجدول رقم 1.2 : مقارنة بين نظريات المحتوى و العمليات للدافعية

أسس النظرية	تفسير النظرية	مؤسس النظرية	التطبيق الإداري
المحتوى	التركيز على العوامل الداخلية لدى الفرد والتي تحرك أو تدفع	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ماسلو (Maslow) : التدرج ذو المستويات الخمسة.</li> <li>• ألديرفر (Alderfer) : التدرج ذو المستويات الثلاثة : الوجود و الارتباط النمو</li> <li>• هيرزبرغ (Herzberg) : مجموعتين من العوامل</li> </ul>	<p>يحتاج المديرون ليكونوا على وعي بالتفاوتات في الحاجات والرغبات و الأهداف و ذلك لأن كل فرد متميز عن</p>

Conten	وتوجهه و تدعم أوتوقف السلوك، وهذه العوامل لا يمكن قياسها مباشرة و لكن يمكن فقط استنتاجها.	الصحية و الدافعة. • ماكيلاند (Mcchelland) : ثلاثة حاجات مكتسبة من الخبرة والمجتمع : الإنجاز و الانتماء و القوة.	الآخر في عدة أشياء.
العملية Process	وصف و تفسير و تحليل كيف أن السلوك يتم دفعه و توجيهه و استمراره و توقفه.	• فروم (Vroom) : نظرية التوقع في الاختيارات. • سكينر (Skinner) : نظرية التعزيز و التي تهتم بالتعلم الذي يحدث كنتيجة للسلوك. • آدمز (Adams) : نظرية التكافؤ المستندة إلى المقارنات التي يقوم بها الفرد. • لوك (Lock) : نظرية وضع الهدف و محددات السلوك.	إن المدير في حاجة إلى فهم عملية الدافعية و كيف يضع الفرد اختياره على أساس التفضيلات و المكافآت و الإنجازات.

المصدر : جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص. 347.

### الفرع الثاني : تقييم نظريات الدافعية من المنظور الإداري :

تناولت بعض الدراسات العديد من نظريات الدوافع بالتحليل و النقد و لقد اتضح من نتائج الدراسات أن هناك بعض أوجه القصور أو الضعف في تلك النظريات (1) بالرغم من أن كل نظرية من هذه النظريات تناولت الدافعية بالتفسير من وجهة نظر معينة و كان لها تركيز مميز. إضافة إلى مساهمتها في زيادة الفهم و العمق للدافعية للسلوك التنظيمي، إلا أن بعض الدراسات الانتقادية تشير إلى أن هذه النظريات لا تواجه فقط بعض النقص أو الضعف و إنما أيضا صعوبة التطبيق العملي و من هذه الدراسات نذكر ما يلي :

**I. الدراسة الأولى :** قام ميلر بدراسة بهدف مقارنة مدى نجاح بعض نظريات الدافعية في التطبيق العملي، و قد تم تقسيم أهم نظريات الدافعية إلى ثلاثة مجموعات حيث تشمل المجموعة الأولى مجموعة نظريات الأخلاقيين و هم الذين ينظرون نظرة أكثر تفاؤل بالنسبة للإنسان، حيث يعتقدون أن الإنسان لديه رغبة موروثة للإنجاز، أو أن الإنسان يمكن أن ينجز لو تم معاملته معاملة حسنة و مثال آخر نظرية هيرزبرغ و نظرية أرجيريس. أما المجموعة الثانية فهي مجموعة نظريات السلوكيين حيث تتضمن نظرية مسكن و نظرية هومان، و المجموعة الثالثة هي نظريات الإنجاز و أهمها نظرية ماك كيلاند، تم اختبار هذه المجموعات من النظريات عمليا و تطبيقيا في بعض المنظمات بالولايات المتحدة الأمريكية، و لقد توصلت

(1) حنفي سليمان : السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1978، ص. 149.

الدراسة إلى نتيجة معينة و هي أنه لا توجد نظرية تصلح لجميع الأفراد أو في جميع الظروف و أنه من الصعوبة بمكان وضع نظرية عامة للدوافع.(1)

**II. الدراسة الثانية :** في دراسة أودبيرون في مجال نظريات الدوافع و علاقتها بالسلوك، وصل إلى نتيجة مؤداها أن هذه النظريات بشكل عام غير صالحة للرقابة و التنبؤ بالسلوك في مجال العمل.(2)

**III. الدراسة الثالثة :** في دراسة هو و ليذكر توصلوا إلى أن عدم نجاح نظريات الدافعية قد يرجع إلى الفهم الخاطئ للنظريات أو التطبيق الصحيح لمفاهيم الدافعية.

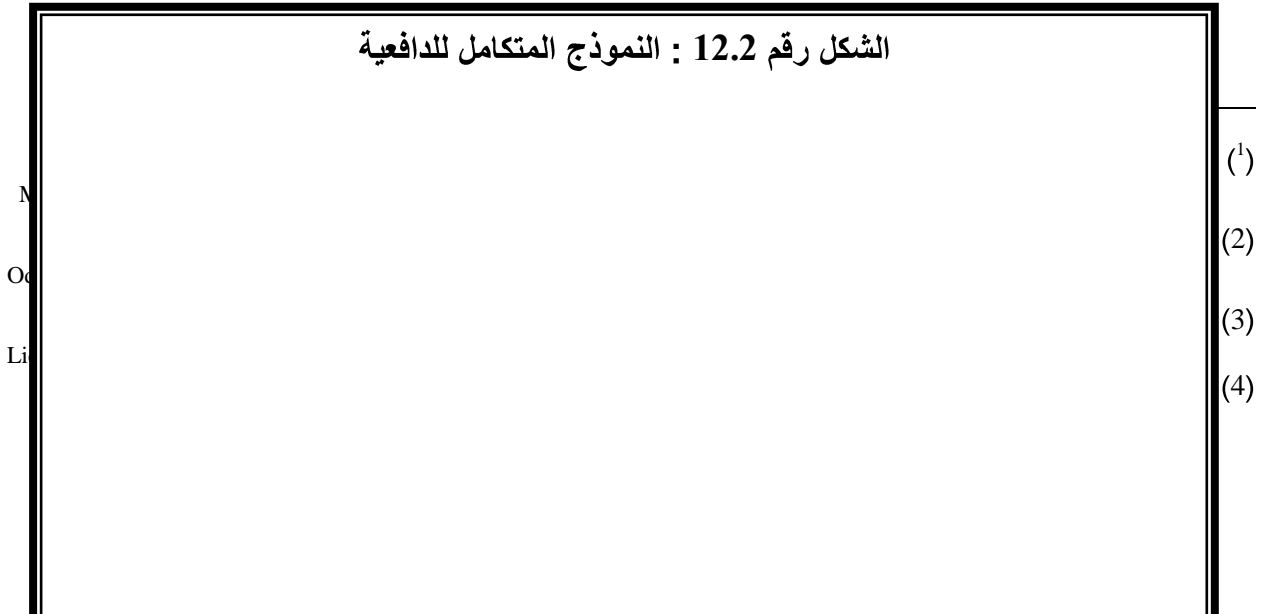
و إذا كانت الدافعية لها أهميتها بالنسبة لسلوك العاملين و هناك بعض النظريات التي تحاول قياس تلك الدوافع بالرغم مما يوجه إليها من أوجه قصور و انتقادات، فإن هناك صعوبات فيما يتعلق بقياس دافعية المديرين أو ما يطلق عليه الدافعية الإدارية، و الصعوبات ترجع إلى سببين، السبب الأول هو عدم وجود نظرية أو نظريات تقيس الدوافع الإدارية، و السبب الثاني أنه هناك اختلافات في نمط و مستوى دافعية طبقة الإدارة و نمط و مستوى دافعية باقي العاملين بالمنظمات.(3)

### الفرع الثالث : نموذج متكامل للدافعية :

هناك العديد من الدراسات و البحوث و النظريات التي تناولت موضوع الدافعية، و لكنها جميعها فشلت في تزويدنا بمدخل موضوعي عملي متكامل يفسر مختلف جوانب الدافعية و الذي يمكننا من تفسير أو التنبؤ بدافعية الأفراد بصورة متكاملة.

و بما أنه لا توجد نظرية شاملة للدافعية مسلم بها من قبل العلماء السلوكيين و المديرين و الممارسين على السواء، فلقد اقترح عدة مفكرين نماذج متكاملة للدافعية منها النموذج الذي اقترحه الدكتور صلاح الدين محمد عبد الباقي كوسيلة لتوحيد و تكامل المفاهيم المختلفة للدافعية، و ليس كمنهج عالمي في الدافعية.(4)

### الشكل رقم 12.2 : النموذج المتكامل للدافعية





إن هذا النموذج يبرز لنا مدى التعقيدات التي تدخل في فهم عملية الدافعية في المنظمات، و التي تضع المديرين أمام تحديات كبيرة تحول بينهم و بين قدرتهم على التحكم في كل عناصر هذه العملية، إلا أنها مع ذلك تمكنهم من اكتساب المعارف التي تمكنهم من تحديد عملية الدافعية، و التأثير عليها في المنظمات، من خلال زيادة معارفهم و تنمية قدراتهم في تشخيص العوامل المختلفة التي تؤثر على سلوك الأفراد.

## خلاصة الفصل الثاني :

من الأمور المسلم بها أن موضوع الدافعية أصبح يكتسي أهمية كبرى في وعي و إدراك مديري المنظمات المختلفة سواء كانت خاصة أو عامة من حيث ماهيتها و أهميتها في توجيه السلوك الفردي، هذا يتطلب تطوير قدراتهم و مهاراتهم في تطبيق فنون الدافعية في العمل، لأن دوافع الإنسان للعمل عديدة و متشابكة و تتداخل مع بعضها البعض، كما أن تلك الدوافع ليست جامدة و لا هي ثابتة، بل هي في حركة و تغير مستمرين، كما أنها تختلف من مجتمع إلى آخر، و قد تختلف في ذات المجتمع من فترة إلى أخرى. فأى منظمة يقع على عاتق إدارتها مهمة توفير المناخ المناسب في التنظيم حتى يتمكن من تنشيط دافعية العاملين، و جعله أكثر مناسبة لراحتهم و سعادتهم، و هي بهذا تسعى إلى تحقيق مختلف أهدافها و غاياتها.

و على الرغم من أنه هناك العديد من الدراسات و البحوث و النظريات-كما رأينا في هذا الفصل- تناولت موضوع الدافعية لتحقيق ذلك الغرض-الوصول إلى الأهداف- و لكنها جميعها فشلت في تزويدنا بمدخل موضوعي عملي متكامل يمكننا من الإلمام بموضوع الدافعية، فكل نظرية من هذه النظريات تفسر جانب من جوانب الدافعية. فلا توجد نظرية واحدة تفسر أو تتنبأ بدافعية الأفراد بصورة كاملة.

إن عدم الوصول إلى مدخل واضح يتعامل مع مشكلة الدافعية بطريقة عملية يدفعنا إلى قبول العبارة التي أوردها **MC Conkey** حيث قال: " إنني أفضل عدم الانزعاج بخصوص مشكلة الحوافز، و الأفضل أن أركز على أن أجعل من نفسي مديرا جيدا، فوجود الإدارة الجيدة، لا بد أن يتبعه اختفاء مشكلة الدافعية".

إن العبارة السابقة تعني أن ممارسة الإدارة تختلف كثيرا عن الدراسة العلمية للإنسان، و من تم فإن العلماء السلوكيين لا يمكن أن يحلوا محل الإدارة في المنظمات، و إن كانت النظريات السلوكية تساعد في جعل العمل الإداري أكثر سهولة، إلا أن ذلك لا يعني أن كل ما يصل إليه السلوكيين من مفاهيم و نظريات قابلة للتطبيق في المجال الإداري.

## الفصل الثالث : المؤسسة العمومية الاقتصادية و مقاربات التحول إلى اقتصاد السوق

تمهيد

### المبحث الأول: مفاهيم نظرية أساسية حول المؤسسة العمومية

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية

المطلب الثاني : ظهور المؤسسة العمومية و أسباب انتشارها

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الرابع : تصنيف المؤسسة الاقتصادية

المطلب الخامس : خصائص المؤسسة العمومية

### المبحث الثاني: ماهية اقتصاد السوق

المطلب الأول : مفهوم اقتصاد السوق

المطلب الثاني : خصائص اقتصاد السوق المعياري

المطلب الثالث : المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق المعياري

### المبحث الثالث: التحول إلى اقتصاد السوق

المطلب الأول : المقاربات المختلفة للتحول إلى اقتصاد السوق

المطلب الثاني : مراحل التحول إلى اقتصاد السوق

المطلب الثالث : الخصصة كخطوة أساسية للتحول إلى اقتصاد السوق

خلاصة الفصل الثالث

## تمهيد :

شهد الاقتصاد العالمي و خاصة في مجموعة بلدان التحول، و مجموعة الدول النامية منذ بداية عقد الثمانينيات من القرن المنصرم و حتى الآن موجة عاتية، اكتسحت في طريقها كل التوجهات الداعية إلى تبني فكرة التخطيط، و تدخل الدولة في الشأن الاقتصادي، ترافقت مع انهيار الأنظمة الاشتراكية من ناحية، ونجاح و ازدهار منظومة السوق الحر من ناحية ثانية. حيث دفعت هذه الموجة العديد من الدول إلى إعادة التفكير في سياساتها الاقتصادية و توجهاتها القديمة، بغية إعادة التوازن لاقتصادها القومي وإزالة الاختلالات، والحد من التشوهات التي لحقت به، بعد أن تضافرت عوامل عديدة للنيل من مصداقية التخطيط، ولزرع الشك في جدوى استمرار دور القطاع العام في عملية التنمية. وقد هبأ هذا المناخ الفرصة المناسبة لعدد كبير من الدول النامية لإعلان التحول نحو الخصخصة و اقتصاد السوق مع مطلع الألفية الثالثة.

إن التحول من نظام الاقتصاد المخطط إلى نظام اقتصاد السوق ليس بالأمر اليسير، لما يتميز به كل نظام من خصائص متناقضة (الملكية العمومية نظير الملكية الخاصة، التخطيط المركزي مقابل السوق الحرة...)، و لهذا فالتحول ليس مجرد إدخال إجراءات تقنية تصحيحية و آنية على النظام الاقتصادي فقط، بقدر ما هو تحول جذري و عميق على كل الأصعدة : الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و المؤسساتية. وقد بينت النتائج الأولية لتجارب التحول إلى اقتصاد السوق أنه من أكبر إشكاليات التحول صعوبة، و من أكثرها طرحا للدراسة و المناقشة سواء من الناحية النظرية البحثية، أو من الناحية التجريبية : إشكالية تكييف المؤسسات العمومية الاقتصادية مع متطلبات اقتصاد السوق، أو بعبارة أخرى إشكالية خصوصتها. فالمؤسسة الاقتصادية هي حجر الزاوية في كل نظام اقتصادي، و لما كانت طبيعة ملكيتها من أهم عناصر التناقض بين النظامية الاقتصاديين، فإن التحول على مستوى المؤسسة الاقتصادية كان أكثر عمقا، و أكثر طرحا للجدل و الصراع الأيديولوجي و الفكري و السياسي و الاجتماعي.

## المبحث الأول : مفاهيم نظرية أساسية حول المؤسسة العمومية

تشكل المؤسسات العمومية الاقتصادية الأداة الفعالة للقيام بعملية التنمية في القطاع الاقتصادي العام. و تعبر عن تطور وظيفة الدولة من الدولة الحارسة إلى الدولة المتدخلة في شتى الميادين خاصة منها القطاع الاقتصادي، و ذلك استجابة لتلبية احتياجات المجتمع و متطلباته. و تبقى المؤسسات العمومية الاقتصادية الوسيلة الفعالة في تنفيذ السياسة الاقتصادية المتبعة مهما اختلفت أساليب تنظيمها و قواعد تسييرها و رقابتها.

### المطلب الأول : مفهوم المؤسسة العمومية

إن محاولة البحث عن مفهوم المؤسسة العمومية، يجرنا إلى تبني الفكرة التالي : أنه يمكن اشتقاق معنى هذا المفهوم من المصطلح نفسه، إذ أن المؤسسة العمومية هي من جهة عبارة عن مؤسسة ككيان، و من جهة أخرى فهي عمومية، أي أنها ذات وجهين أو بعدين :

### الفرع الأول : أبعاد المؤسسة العمومية

**I. بعد المؤسسة :** " إن كلمة المؤسسة في الواقع هي ترجمة للمصطلح الفرنسي ENTREPRISE الذي ظهر خلال القرن السابع عشر، المأخوذ من كلمة ENTREPRENDRE و هي عملية تتعلق بتنفيذ مهمة خطيرة، أي مجابهة مخاطر البحر من أجل الحصول على حرير الشرق، أي أن المؤسسة كانت مرتبطة بفكرة الخطر، و هذا هو المعنى الذي رسخ و ساد.<sup>(1)</sup>

و على الرغم من إجماع أغلبية المختصين على تعريف المؤسسة على أنها وحدة إنتاج، إلا أنها ظلت من أكثر المفاهيم غنى و تعقيدا، ذلك أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد يكون صعبا للغاية وهذا يعود لعدة أسباب نذكر منها :

- التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها ؛
  - تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية ؛
  - الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة أدت إلى إعطاء تعريفات تختلف فيما بينها.
- ويظهر ذلك جليا من خلال تطور نظرة الفكر الاقتصادي لتعريف المؤسسة :

(<sup>1</sup>) P.Baranger: Les fonctions de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, France, 1998, p.04.

الجدول رقم 1.3 : أهم المدارس التي تناولت مفهوم المؤسسة

المؤسسة					
آلة 1940-1910	تنظيم حيوي (1950)	مركز قيادة (1970-1950)	نظام سياسي 1970-1960	قيد للذهن (1970-1950)	ثقافة (1985)
ميكانيزم أين يجب أن يكون فيه كل فرد في مكانه	نظام يتكيف مع محيطه	مركز قيادة يجمع و يعالج المعلومات و يقود الأفراد	مكان يتحدث فيه الأفراد أحيانا و يتعارضون أحيانا أخرى	مكان يبرز فيه العامل النفسي للفرد و تظهر فيه الانفعالات في شكل رضا أو عدم رضا	فريق تجمع بين أعضائه قيم مشتركة والتي تخلق نوعا من روابط الانتماء
نظرة ميكانيكية	نظرة بيولوجية	نظرة بيولوجية و ضبطية	نظرة سياسية	نظرة نفسانية	انترولوجيا
-F.W.Taylor (1911) -H.Fayol (1918) -M.Weber (1922)	-L.Van Bertalanffy (1951)	-H.Simon (1947) -S.Beer (1972)	-J.March et H.Simon (1958) -M.Crozier et E.Freidberg (1977)	-E.Jack (1951) -M.Pages et E.Enrique (1974)	-E.Chein (1987)

المصدر: Jean Luc.Charron.Sabine Separi, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001, p .03.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن الفكر الاقتصادي انتقل من تعريف المؤسسة على أنها آلة ميكانيكية، لا تأخذ في الحسبان العوامل النفسية للفرد، إلى أن وصل إلى مصطلح جد دقيق و هو ثقافة المؤسسة، التي تأخذ بعين الاعتبار الروابط الإنسانية التي تسهم في تحقيق أهداف سامية تجمع بين مصالح كل الأطراف المنتمة للمؤسسة.

و يعرفها M.TRUCHY على أنها « الوحدة التي تجمع وتنسق فيها العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي.»

أما بالنسبة لماركس « فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع.»<sup>(1)</sup>

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن المؤسسة هي وحدة إنتاجية، وهذا غير كامل لأن المؤسسة قد تتكون من عدة وحدات وقد تتوزع هذه الأخيرة في أمكنة مختلفة. كما نجد أيضا في التعريف الثاني أن

(1) ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص. 09.

المؤسسة تستعمل عددا كبيرا من العمال وكان المؤسسة لا يمكن أن تقوم إلا بعدد كبير من العمال. كما أن التعريف الثاني يشير إلى أن المؤسسة تنتج نفس النوع من السلع في حين نجد أن المؤسسة قد تنتج أنواعا مختلفة من السلع .

و عليه نستطيع القول أن هذين التعريفين لا يقدمان مفهوما شاملا للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نظرا للزمن الذي قدما فيه. في حين يعطينا François Peroux تعريفات أكثر شمولا، فنجده يعرف المؤسسة على أنها « شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.»

ويقدم أيضا المؤسسة على أنها « منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفتها.»<sup>(1)</sup>

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أنهما أكثر اتساعا من سابقهما، حيث يحدد فيهما هدف المؤسسة من نشاطها. إلا أنهما لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدتها في التعريف التالي لصاحبه M. Lebreton « كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق.» إذ يركز في تعريفه على استقلالية المؤسسة.

و تعتبر التعاريف الاقتصادية الحديثة المؤسسة :<sup>(2)</sup>

➤ مركز لاتخاذ القرارات،

➤ شبكة عقود خاصة حسب ما جاء به O.WILLIAMSON،

➤ هيكل تنظيمي، و كأبسط هيكل تنظيمي ما قام بدراسته H.MINTZBERG ،

➤ نظاما، و اختلفت النماذج المقترحة لتقديم المؤسسة كنظام منها : المؤسسة نظام مفتوح، المؤسسة نظام تقني اقتصادي، المؤسسة نظام اجتماعي سياسي...

يبدو لنا جليا الاختلاف الواضح في تحديد مفهوم المؤسسة، و لعل السبب في ذلك يعود إلى تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى المؤسسة عبر مختلف مراحل تطورها و تطور الاقتصاد و الاتجاهات و المداخل. إلا أنه و من خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج تعريفا شاملا لها و الذي قدمه ناصر دادي عدون :

« المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: الإنتاج و/أو تبادل السلع و/أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة

(1) نفس المرجع، ص. 10.

(2) لمزيد من المعلومات، ارجع إلى كتاب : "Les théories de la firme"

ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه.»<sup>(1)</sup>

**II. بعد العمومي :** غالباً ما يستعمل مصطلح مؤسسة الدولة للتعبير عن مؤسسة عمومية، إذ يميل الكثير من الاقتصاديين إلى تقريب المقابلة بين مصطلح عمومي و مصطلح الدولة، غير أن هذا لا يعني أن المصطلحين مترادفان، و حتى إذا تم قبول هذا الاقتراب و الادعاء فإنه لا يكون صحيحاً و مقبولاً، إلا إذا افترضنا أن السلطات العمومية تعكس حقيقة طموحات و احتياجات الجمهور (الأفراد).

لذلك و حتى تكون المؤسسة عمومية يجب أن تدير مرفقاً عمومياً، أو على الأقل مرفقاً للصالح العام، لأنه يجب أن نفرق بين المؤسسات التي تهدف إلى تلبية حاجة أساسية للجمهور، و بين تلك التي يخصص دورها فقط انطلاقاً من تحسين أدائها الاقتصادي، تحقيق التوازن الاقتصادي و الاجتماعي العام من زاوية علاقتها مع الدولة و المحيط.

ارتبط ظهور المؤسسة العمومية إذن بظهور نظرية المرفق العام، التي تمت محاولة وضع أسسها ومبادئها من طرف رجال القانون في النصف الأول من القرن العشرين إلا أن المؤسسة العمومية فكرة قديمة سابقة على فكرة المرفق العام، و المؤسسة العمومية هي أيضاً من خلق القانون الوضعي، و هي فكرة أمثلتها على المشرع الضرورات العملية على العكس تماماً من نظرية المرفق العام، التي هي فكرة فقهية محضة.<sup>(2)</sup>

" فصفة العمومية هذه صفة تلحق جميع أنواع المال العام بتطبيق قاعدة العام في مواجهة الخاص [...]، فجميع الأشكال التي يفرغ فيها المشرع النشاط العام الذي يتكون كل رأسماله أو بعضه من المال العام، يجب أن تكتسب الصفة العامة التي تستدعي تطبيق النظام القانوني الموحد الذي يضمن لها الحماية، يستوي في ذلك أن يتخذ النشاط صورة شركة أو مشروعاً أو مؤسسة عامة، [...] و يكمن الاختلاف بين الشكلين في أن المرفق العام يدار بطريق الإدارة المباشرة و عند الضرورة يدار عن طريق الامتياز تحت المسؤولية المباشرة للدولة أو عن طريق نظام التأليف بين المال العام و المال الفردي، أما المؤسسة العمومية فإنها تتمتع بإدارة مفوضة الاختصاص فهي الأخرى تدخل نطاق الإدارة المباشرة و لكن لأسباب خاصة و لأغراض التخفيف من التركيز الإداري و الملائمة، أنشئت مراكز و محطات رئاسية لإصدار القرارات غير المصيرية لتسيير شؤون هذا النشاط [...]".<sup>(3)</sup>

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 11.

(2) حماد محمد شطا : تطور وظيفة الدولة، نظرية المؤسسات العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص. 76.

(3) حماد محمد شطا، ص. 79.

## الفرع الثاني : نماذج تصنيف المؤسسة العمومية

انطلاقاً من بعدي المؤسسة العمومية حاول العديد من الباحثين تقديم تعريف لها، عن طريق التوليف بين العناصر المكونة للبعدين. و من بين النماذج المقترحة لدينا :

### I. نموذج Jones LEROY (1) :

و اقترح **Jones LEROY \*** في هذا النموذج أخذ 4 أبعاد مختلفة هي : (الملكية، المراقبة، الاستقلالية، الطبيعة الاجتماعية)، لتعريف التركيبية الواحدة، ثم قسم كل بعد من هذه الأبعاد الأربعة إلى عناصر تكوينية، يتم التوليف المتوازي بينها لنحصل على مجموعة كبيرة من التصنيفات، نحدد من خلالها مكان المؤسسة العمومية مجال البحث.

و الملاحظ على نموذج **Jones LEROY**، أن عدد التوليفات الممكنة كبير جداً، مما ينتج عنه عدد كبير جداً من التعريفات الممكنة للمؤسسة العمومية. [بتصرف]

### II. نموذج Fernandes PRAXY \*\* و Sicherl PASK \*\*\* :

يقوم هذا النموذج على تقسيم كل بعد من أبعاد المؤسسة العمومية إلى 5 كتل :

1. بعد العمومية و ينقسم إلى : المصلحة العمومية ، الملكية العمومية، المراقبة العمومية، التسيير العمومي، المحاسبة العمومية.

2. بعد المؤسسة و ينقسم هو الآخر إلى : الهوية التنظيمية و اتخاذ القرار، إنتاج السلع و الخدمات، عامل التسويق، الاستثمار و المردودية، نظام المحاسبة التجارية.

ثم تفكك كل كتلة، إلى عناصر تكوينية أخرى، ليتم في الأخير التوليف المتوازي ما بين العناصر التكوينية لكلا البعدين، نتحصل من خلاله على عدد كبير من التصنيفات التي تسمح لنا بتحديد مكان معين للمؤسسة العمومية محل الدراسة.

غير أنه، عند عملية التوليف ما بين العناصر التكوينية للبعدين، يجب مراعاة مجموعة من الاعتبارات المهمة منها : (3)

- النظام الاجتماعي و الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة العمومية ؛
- طريقة اتخاذ القرار على مستوى النظام الوطني ؛
- طبيعة الأهداف المحددة للمؤسسة العمومية ؛

(1) مباركة سواكري : وضعية التسيير الاشتراكي في المؤسسات العمومية، حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1996/1995، ص. 65.

\* باحث بالمركز الدولي للمؤسسات العمومية في الدول المتخلفة (CIEP)، جامعة بوسطن.

\*\* PRAXY Fernandes: conseiller principale de l'organisation des unis au CIEP.

\*\*\* PASK Sicherl : أستاذ بجامعة LJUBLjana و باحث في (CIEP)

(3) مباركة سواكري، مرجع سبق ذكره، ص. 66.

➤ وضعية المؤسسة العمومية في السوق.

### الفرع الثالث : التعريف الشامل للمؤسسة العمومية

على الرغم من القيود المحيطة بالمؤسسة العمومية، إلا أنها لا تمثل صنفا واضحا المعالم، إذ إن العدد الكبير للتصنيفات الممكنة للمؤسسة، و اختلاف إيديولوجيات الباحثين، جعل البحث عن تعريف واحد جامع من الصعوبة بمكان، ما جعل J.B.EGGENS يقول : « لا أحد أعطانا تعريفا للمؤسسة العمومية، تقبل به كل الدول، و بل حتى داخل كل دولة منها، فالمؤسسات التي نسميها عادة عمومية متنوعة جدا من حيث إطارها القانوني، أو المالي، أو طرق تسييرها، بحيث لا نستطيع تعريفها، أو حتى عدها.»

أم أن المؤسسة العمومية هي كما قال Jaques HOUSSIAUX : « أن المؤسسة العمومية هي مؤسسة تتأثر سياسات تطويرها، و قراراتها الجارية، بطريقة محددة من طرف السلطة العمومية [...] .[بتصرف]»<sup>(1)</sup>

نفس الشيء لاحظته J-P.COLSON حين يقول : « [...] غياب تعريف المؤسسة العمومية بطريقة قانونية ملاحظ منذ أكثر من 50 سنة، رغم بعض المحاولات [...] »<sup>(2)</sup>

و مع هذا سنحاول سرد أهم التعاريف و أحدثها قدر الإمكان، و نحاول التركيز على التعاريف التي تستعرض جوانب متعددة للمفهوم، و تلك التي تستعملها بعض التكتلات الدولية و الإقليمية و التي من بينها:

تعريف اللجنة الأوروبية (1980) و التي تعتبر « كل مؤسسة يمكن أن تمارس السلطات العمومية تأثيرا مسيطرا مباشرا، أو غير مباشر بفعل : الملكية، أو المساهمة المالية، أو القواعد التي تحكمها، هي مؤسسة عمومية. »<sup>(3)</sup>

أما قاموس GRAND LAROUSSE UNIVERSEL (1997) فيعرف المؤسسة العمومية على أنها : « شخصية معنوية، من القانون العام، أو الخاص، موضوعة تحت إدارة السلطات العمومية بسبب ملكيتها الجماعية [...] و موجهة لإنتاج السلع و الخدمات لغرض البيع.»<sup>(4)</sup>

و يقدم لنا قاموس الاقتصاد و العلوم الاجتماعية (1998) التعريف التالي : « المؤسسات العمومية، مؤسسات من القطاع السوقي المراقب من طرف الدولة (أو من طرف الجماعات المحلية). و مفهوم الرقابة

<sup>(1)</sup> Dekhmouche L; L'EVALUATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES & SON APPLICATION AUX SECTEURS INDUSTRIELS ALGERIEN, Thèse de doctorat, juillet 1991, LIEGE, P .21.

<sup>(2)</sup> Colson J.P: DROIT PUBLIC ECONOMIQUE (manuel), L.G.D.J.E .J.A, Paris, France, 1995, p .235.

<sup>(3)</sup> Ibid; p .242.

<sup>(4)</sup> GRAND LAROUSSE UNIVERSEL, Larousse-Bordas, 1997, Tome 6, p .3795.

يعود ؛ إما لاكتساب الدولة كل أو غالبية رأس المال، و إما إذا لم يكن هناك رأسمال اجتماعي، إلى الوصاية المطبقة من طرف السلطات العمومية على تسيير المؤسسة»<sup>(1)</sup>

أما غسان قلعوي (1994) فيعرف المؤسسة العمومية على أنها « كل منظمة مستقلة تقوم بتأدية نشاط اقتصادي بما فيه نشاط الخدمات، هادفة إلى تحقيق الصالح العام، ملتزمة بالعمل في حدود التوجيهات العامة المتمثلة في قوانين إنشائها، أو القوانين أو الأنظمة و الخطط و الأهداف المحددة في الخطة العامة للدولة.»<sup>(2)</sup>

في حين أن حماد محمد الشطا فبعد انتهائه من عرض المحاولات الفقهية، و إثبات فشلها و عجزها عن تقديم تعريف للمؤسسة العمومية، مع بيان عيوب تلك المحاولات، خلص إلى اعتبار المؤسسة العمومية « جزء أو حصة من المال العام خصصته الدولة لتمويل نشاط معين بقصد إشباع حاجة جماعية، يدار بطريق الإدارة المباشرة مفوضة الاختصاص.»<sup>(3)</sup>

و أخيراً، نجد التعريف التالي ل DRAGO (1985) و الذي يعتبر فيه المؤسسة العمومية: « هي مؤسسة تمتلك الدولة أو جماعات عمومية أخرى كل رأسمالها، أو أغلبيتها، يرجع ذلك لطبيعة نشاطها الصناعي أو التجاري، تخضع كلية للقانون الخاص، و خاصة للقانون التجاري؛ كالمؤسسة الخاصة، و لطبيعتها العمومية تخضع لعلاقات و لمراقبة من طرف السلطات العمومية.»<sup>(4)</sup>

إن تفحص التعاريف السابقة الذكر، يسمح لنا من إبراز الملاحظات التالية :

- وجود علاقة وطيدة بين الدولة ( السلطات العمومية) و المؤسسات العمومية بسبب الملكية، المساهمة المالية، الرقابة القانونية...إلخ.
- وجود علاقة وطيدة بين مفهوم المؤسسة العمومية، و مفهوم الصالح العام، القطاع العام السوقي، الخدمة العمومية، الوظيف العمومي.
- التأكيد على ضرورة استقلالية المؤسسات العمومية، من خلال منحها الشخصية الاعتبارية، و ما ينجر عن ذلك من خضوع لقواعد القانون الخاص- خاصة القانون التجاري-.

<sup>(1)</sup> Dictionnaire d'Economie & Sciences Sociales , Sous la direction de C-D. ECHAUDÉMAISON, 4<sup>ème</sup> édition, NATHAN, 1998, p.160,161.

<sup>(2)</sup> غسان قلعوي : القطاع العام إلى أين- خواطر حول تخصيص القطاع العام- دار المكتبي للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، دمشق، سورية، 1995، ص. 46.

<sup>(3)</sup> حماد محمد الشطا، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

<sup>(4)</sup> مباركة سواكري، مرجع سبق ذكره، ص. 41.

### الفرع الرابع : علاقة مفهوم المؤسسة العمومية بمفهوم القطاع العام و الخدمة العمومية

المؤسسة العمومية، القطاع العام، الخدمة العمومية، مفاهيم كثيرا ما تتداخل فيما بين بعضها البعض، وكثيرا ما تختلف من دولة إلى أخرى، بسبب اختلاف التشريعات الوطنية ؛ و التي تعبر في أغلب الأحيان عن التطور التاريخي لمفهوم الدولة، و للنظام الاقتصادي للدولة.

**I. القطاع العام :** إن مصطلح القطاع العام مصطلح كثير الاستعمال للتعبير عن مدى تدخل الدولة في الإدارة و الاقتصاد. و يطلق هذا المصطلح بالمفهوم الضيق على المؤسسات العمومية الاقتصادية، إلا أنه يعني في مفهومه الواسع: مجموع الإدارات العمومية، و المؤسسات العمومية، التي تخضع لتأثير السلطات العمومية. و كما يقول Annie BARTO : « يعتبر ضمن القطاع العام ؛ مجمل المنظمات التي تسيرها الدولة (مركزيا أو محليا)، و هذا باستعمال المعيارين التاليين (1):

1. هيمنة الدولة على اتخاذ القرارات، و على أهداف المنظمة.

2. هيمنة الدولة على ملكية وسائل هذه المنظمة.»

أما النظام المحاسبي الوطني SNC93 لعام 1993 (2) ؛ فيعرف القطاع العام على أنه: « مجموع الأنشطة السوقية، أو غير السوقية، المسيرة على كل مستوى مؤسسي، و المراقبة، و الممولة بالأغلبية، من طرف السلطات العمومية و يقسم القطاع العام إلى قطاع الإدارات العمومية، و قطاع الشركات (المؤسسات) العمومية.» \*

يتكون قطاع الإدارات العمومية من : كل الوحدات الإدارية العمومية، صناديق الضمان الاجتماعي، الهيئات غير السوقية العمومية أو الخاصة التي لا تهدف إلى الربح و المراقبة، و الممولة بالأغلبية من طرف السلطات العمومية. أما قطاع الشركات العمومية فيضم: كل الوحدات المؤسسية التي تنتج للسوق، و المراقبة، و الممولة بالأغلبية من طرف السلطات العمومية.

مما تقدم نستطيع أن نستنتج أن النظام المحاسبي الوطني يركز في تعريفه للقطاع العام على معيارين أساسيين هما :

➤ معيار السوق/ و غير السوق (marchand /non marchand)

➤ معيار المراقبة و التمويل (contrôle & financement)

(1) Bartoli A: LE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES, Dunod, Paris, 1997, p.38.

(2) Hammouya M: STATISTIQUES DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR PUBLIC: Méthodologie, Structures & Tendances, document de travail, Bureau International du travail (BIT), Genève, p. 3, 4.

\* يعتمد هذا التعريف من طرف : صندوق النقد الدولي FMI، البنك العالمي BIRD، منظمة الأمم المتحدة ONU، و منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية OCED.

و خلاصة القول أن المؤسسات العمومية المقصودة من هذا البحث، هي تلك المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع العام السوقي، فالمؤسسات العمومية هي إذا جزء من القطاع العام الذي يعبر عن مدى تدخل الدولة في الإدارة و الاقتصاد.

## II. الخدمة العمومية :

ارتبط ظهور المؤسسة العمومية خاصة في الدول الرأسمالية – بظهور مفهوم الخدمة العمومية، إلى درجة أن *Jean de Soto* اعتبر أنه : « حتى تكون المؤسسة عمومية يجب أن تدير خدمة عمومية أو على الأقل خدمة للصالح العام. مما جعل المفهومين يتداخلان. »<sup>(1)</sup> و على هذا فسندف على مفهوم الخدمة العمومية و من تم نستخلص الفرق بين كل من الخدمة العمومية و المؤسسة العمومية.

فيمكن أن تعرف الخدمة العمومية على أنها : « كل نشاط يخدم الصالح العام، للمواطن، و لتنمية الوطن، و الذي تتكفل به السلطات العمومية مباشرة عن طريق المؤسسات الإدارية، أو العمومية، أو غير مباشرة عن طريق التقنيين و الرقابة. »\*

أو يمكن أن تعرف أيضا كما جاء في وثائق الاتحاد الأوروبي على أنها : « نشاط اقتصادي يخدم الصالح العام ؛ و يكون، و يراقب من طرف السلطات العمومية، و يخضع بدرجات متفاوتة إلى نظام قانوني خاص، مهما كانت المنظمة التي تتكفل به فعليا عمومية، أو خاصة.»<sup>(3)</sup>

إن ارتباط مفهوم الخدمة العمومية بمفهوم الصالح العام؛ جعل منه مفهوما واسعا، يتسع لمجمل الخدمات الإدارية و الاقتصادية مما استوجب تقسيم الخدمة العمومية إلى قسمين :

**1. الخدمات العمومية ذات الطابع الإداري :** و التي تخضع لطرق التسيير و التنظيم العموميين، مثل: خدمات المصالح الإدارية البلدية، خدمات مصالح الضرائب...إلخ.

**2. الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري :** و التي تخضع لطرق التسيير و التنظيم المماثل لذلك المعمول به في المؤسسات الخاصة، و من أشهر أمثلة الخدمات العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري نذكر : توزيع الكهرباء و الغاز، النقل بالسكك الحديدية، خدمات البريد و المواصلات...إلخ.

و ارتباط الخدمة العمومية بالصالح العام أيضا، جعلها مقيدة بثلاثة مبادئ قانونية أساسية هي : " الاستمرارية، المساواة، التكيف. " <sup>(4)</sup>

(<sup>1</sup>) مباركة سواكري، مرجع سبق ذكره، ص. 45.

\* تعريف مركب انطلاقا من تعريف Annie Bartoli، تعريف مجلس الدولة الفرنسي.

(<sup>3</sup>) «Entreprises Publics & Services Publics Economiques Dans L'Union Européenne»، SERIE ECONOMIE W-21, Résumé, © Parlement européen, p. 4.

(<sup>4</sup>) Colson J.P; op.cit; p. 83.

مما سبق، نستنتج أنه يجب التفريق بين مفهوم المؤسسة العمومية من جهة و مفهوم الخدمة العمومية من جهة أخرى ؛ لأن بعض المؤسسات العمومية فقط هي التي تتكفل بتسيير بعض الخدمات العمومية الصناعية و التجارية. و البعض الآخر يتكلف بالأنشطة الاقتصادية الأخرى.

### المطلب الثاني : ظهور المؤسسة العمومية و أسباب انتشارها

لقد كان وراء الانتشار السريع للمؤسسات العمومية منذ بداية هذا القرن العشرين خاصة، عدة أسباب، و الاقتصاديون يختلفون في تحديد هذه الأسباب، حيث يرى R.Gendarme أن هناك ثلاثة أسباب رئيسية للتأميمات : جانب الأمن، مصلحة المالية العامة و رغبة تنمية بعض المنتجات. في حين أن J.Maillet يجذب : الهدف السياسي (جانب استقلالية الدولة و الهدف الاجتماعي لحماية بعض الطبقات الاجتماعية) و الهدف الاقتصادي. و نحتفظ بهذه الأسباب الأخيرة مع J.A.Kriert و التي نعرضها كما يلي :<sup>(1)</sup>

#### الفرع الأول : الأسباب السياسية و تتفرع بدورها إلى عدة عناصر :

**I. أسباب فرسية :** تتمثل في التأميمات التي تتم على المؤسسات التي كان يمتلكها أشخاص أجنبى أو أعداء في الوطن، فحدثت في أوروبا تأميمات مختلفة بعد الحرب العالمية الأولى، و أثناء و بعد الحرب الثانية، مثل تأميم السكك الحديدية بعد الحرب العالمية الأولى و تأميم مؤسسة (رونو) للسيارات في فرنسا في سنة 1944 بعد اكتشاف تعاون مديرها مع العدو.

**II. أسباب الأمن و استقلالية الدولة :** و من أمثلة ذلك حالة وجود علاقات بين جهات أجنبية و مجموعة من المؤسسات الداخلية، و هذا يجعل التخوف من اتخاذ هذه الأخيرة لقرارات مضادة لمصلحة الوطن. و يكون هذا التخوف من مساس سيادة الوطن في ظروف الحرب. و في نفس السياق فقد أسست عدة مصانع للمنتجات الحربية بمختلف أنواعها بين الحربين العالميتين. كما أن القوة المالية و الاقتصادية لبعض المؤسسات تمثل خطرا على المالية العامة، و في هذا الصدد فقد أمتت عدة بنوك في فرنسا في سنة 1945 و لم يستبعد أن تكون أسباب ذلك التهديد الذي قامت به الأوساط المالية بدفع أوراق الخزينة التي بحوزتها قبل ذلك بسنوات.

**III. الأيديولوجية السياسية :** و في هذا الإطار فإن المتحكمين في السلطة في البلد، حتى و لو كان رأسماليا، يقومون بإصدار أوامر طبقا لبرامجهم و ميولاتهم الأيديولوجية، و هذا ما حدث في بعض الدول الأوروبية بين الحربين.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 58. عن كتاب :

### الفرع الثاني : الأسباب الاجتماعية :

و تشمل هذه الأسباب الاتجاه نحو توفير بعض الخدمات أو منتجات للمواطنين، أو لبعض الطبقات بشيء من الدعم أو بدون مقابل، حيث نرى أن الخدمات المقدمة من أجهزة الإعلام المرئية و المسموعة وقطاع التعليم مثلا، لا تتعلق فيها التكاليف بالأسعار و بالتالي يغيب فيها مبدأ الربحية.

### الفرع الثالث : الأسباب الاقتصادية

إن الدولة تتدخل أحيانا لشراء المؤسسات الخاصة التي تحقق خسائر، أو لا تستطيع الصمود اقتصاديا و ماليا، مثل قطاع النقل، و ذلك تفاديا لوقوع اضطرابات في القطاعين باعتبارهما أساسيين في الاقتصاد بشكل عام. كما أن الدولة تقوم بتوفير إيرادات لميزانيتها العامة بواسطة الاستغلال في بعض القطاعات مثل الغابات، المعادن، و الطاقة و البريد و المواصلات، أو من أجل توفير المواد الأولية بأسعار معقولة.

إلا أن جهاز الدولة أحيانا يقوم بإنشاء مؤسسات نموذجية من ناحية التنظيم و الإنتاج، و قد تنشأ أيضا مؤسسات في القطاعات الاقتصادية التي يهرب منها الرأسمال الخاص، سواء لتكليفها المرتفعة أو لاستنزاف التكنولوجيا العامة و انخفاض المردودية فيها مثل الطاقة النووية.

### المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية

يسعى منشئو المؤسسات الاقتصادية، العمومية منها أو الخاصة إلى تحقيق عدة أهداف، تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة وميدان نشاطها، ولهذا فهي تتداخل وتتشابك فيما بينها: ونستطيع تلخيصها فيمل يلي :

#### الفرع الأول : الأهداف الاقتصادية و تتمثل فيما يلي :

**I. تحقيق الربح :** لا يمكن أن يستمر وجود مؤسسة ما لم تستطيع تحقيق مستوى أدنى من الربح، والذي يمكنها من رفع رأسمالها وتوسيع نشاطها و إيجاد مركز تنافسي جيد لها في السوق، والصمود أمام تحديات و تهديدات محيطها المتغير.

**II. عقلنة الإنتاج :** يتم بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، رفع الإنتاجية، التخطيط الجيد و الدقيق للإنتاج و التوزيع، و كذا مراقبة عملية تنفيذ الخطط و البرامج. و بذلك فإن المؤسسة تسعى لتفادي الوقوع في المشاكل الاقتصادية و/أو المالية لأصحابها من جهة أو المجتمع من جهة أخرى. إذ في حالة وقوع المؤسسة في الإفلاس الناتج عن سوء استعمال عوامل الإنتاج أو عن سوء تخطيطها فهي تكلف المجتمع عدم تلبية رغباته، و حتى عند إعادة تمويلها من طرف الدولة إذا كانت مؤسسة عمومية، فإن المجتمع يتحمل هذه التكلفة.

**III تحقيق متطلبات المجتمع :** حتى تحقق المؤسسة نتائجها، يجب أن تقوم بعملية البيع المادي أو المعنوي و تغطية تكاليفها، و عند قيامها بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع، سواء كانت على المستوى المحلي، الوطني، الجهوي أو الدولي. بمعنى آخر يعتبر الهدف الأساسي للمؤسسة الاقتصادية إشباع رغبات المستهلكين من سلع أو خدمات، فالمؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت ؛ تغطية طلب المجتمع من جهة و تحقيق أرباح من جهة أخرى.

**الفرع الثاني : الأهداف الاجتماعية و تتمثل فيما يلي :**

**I. ضمان مستوى مقبول من الأجور :** يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، إلا أن مستوى و حجم الأجور يتراوح بين الانخفاض و الارتفاع و هذا حسب طبيعة المؤسسات، طبيعة النظام الاقتصادي، مستوى المعيشة للمجتمع، حركة سوق العمل و غيرها من العوامل. و غالبا ما تحدد قوانين من قبل الدول تضمن للعامل مستوى من الأجر يسمح له بتلبية حاجاته و هو ما يسمى بالأجر الأدنى للمضمون. و بالتالي فهي عن طريق ضمان دخل لموظفيها فهي تساهم أيضا في خلق طلب فعال في المجتمع على السلع و الخدمات.

**II. تحسين مستوى معيشة العمال :** إن التطور السريع الذي شهدته المجتمعات في الميدان التكنولوجي، جعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تتزايد باستمرار، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم و لتغير أذواقهم وتحسنها.

**III. إقامة أنماط استهلاكية معينة :** تقوم المؤسسات الاقتصادية عادة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع، وذلك بتقديم منتجات جديدة، أو بواسطة التأثير على أذواقهم عن طريق الإشهار و الدعاية، سواء لمنتجات قديمة أو جديدة، وهذا ما يجعل المجتمع يكتسب عادات استهلاكية غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

**IV. الدعوة إلى تنظيم و تماسك العمال :** تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية و اجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية و انتماءاتهم الاجتماعية و السياسية، إلا أن دعوتهم إلى التماسك و التفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة، و هذه العملية لها دور فعال في خلق و تطوير العلاقات، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء مهم يؤثر فيها بمختلف الطرق و الوسائل.

**V. توفير تأمينات ومرافق للعمال :** توفر المؤسسة بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل، التقاعد... الخ

### الفرع الثالث : الأهداف الثقافية

**I. توفير وسائل ترفيهية وثقافية :** تعمل المؤسسة على اعتياد عمالها على الاستفادة من وسائل الترفيه والثقافية التي توفرها لهم و لعائلاتهم، نظرا لما لهذا الجانب من تأثير على مستوى العامل الفكري مما ينعكس على عمله وأدائه داخل المؤسسة.

**II. تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى :** مع التطور السريع الذي تشهده وسائل الإنتاج فإن المؤسسة تجد نفسها مجبرة على تدريب عمالها الجدد تدريباً كفيلاً بإعطائهم إمكانية استعمال هذه الوسائل و استغلالها بشكل جيد و عقلائي، كما أن عمالها القدامى يجدون أنفسهم أمام آلات لا يعرفون تحريكها أحيانا مما يضطر المؤسسة إلى إعادة تدريبهم عليها، أو على الطرق الحديثة في الإنتاج والتوزيع وهو ما يدعى بالرسكلة، مما يسهم في استغلال مختلف الكفاءات بشكل فعال.

**III. تخصيص أوقات للرياضة :** تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طرق مبتكرة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد، هذا بالإضافة إلى إقامة مهرجانات للرياضة العمالية، مما يجعل العامل يحتفظ بصحة جيدة ويتخلص من الملل، وهي عناصر جد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز ودفع الإنتاج والإنتاجية.

### الفرع الرابع: الأهداف التكنولوجية

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا بالغ الأهمية في الميدان التكنولوجي يتمحور أساسا حول عملية البحث والتنمية، حيث تعمل على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا، وترصد لهذه العملية مبالغ مهمة تتناسب طرديا مع حجم المؤسسة، قد يصل إلى نسبة عالية من الأرباح، يمثل هذا النوع من البحث نسبة عالية من الدخل الوطني في الدول المتقدمة، و خاصة في السنوات الأخيرة، إذ تتنافس المؤسسات فيما بينها على الوصول إلى أحسن طريقة إنتاجية وأحسن وسيلة، مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المر دودية الإنتاجية فيها.[بتصرف]<sup>(1)</sup>

كما أن المؤسسات الاقتصادية تؤدي دورا مساندا للسياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطوير، و ذلك من خلال الخطة التنموية العامة للدولة المتوسطة الأجل. أين يتم التنسيق بين العديد من الهيئات كمؤسسات البحث العلمي، الجامعات و المؤسسات الاقتصادية و كذا هيئات التخطيط الأخرى.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص. 23.

### المطلب الرابع : تصنيف المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية تظهر تبعا لمقاييس محددة ومتنوعة.  
الفرع الأول : تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لهذا المعيار إلى مؤسسات خاصة، أي تخضع للقانون الخاص، و مؤسسات عامة أو عمومية، أي تابعة للدولة أو القطاع العام و تخضع للتشريعات الخاصة بها، و حاليا تخضع لخليط من القانون العام و القانون الخاص.

**I. المؤسسات الخاصة :** و تتخذ هي بدورها أشكالا متعددة، يمكن حصرها في نوعين أساسيين هما :

**1. المؤسسات الفردية :** هي المؤسسات التي يمتلكها شخصا واحد أو عائلة، ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا منها :

➤ صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، و هذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة و جد و نشاط لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح ؛

➤ صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة، و هذا يسهل العمل و اتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء ؛

➤ السهولة في التنظيم و الإنشاء. ولها أيضا عدة عيوب نذكر منها :

- قلة رأس المال و هذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمدّها بعنصر رأس المال ؛

- صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية ؛

- قصر وجهة النظر و ضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية ؛

- مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة ديون المؤسسة.

**2. الشركات :** و هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من المال و العمل، و اقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من ربح أو خسارة، و يمكن تقسيمها إلى شركات الأشخاص، و شركات الأموال.

**أ. شركات الأشخاص :** و هي شركات يمكن اعتبارها بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، حيث تسمح بتجميع رؤوس أموال أكبر، و بالتالي احتلال أكبر مجال للنشاط الاقتصادي. ولهذا النوع من الشركات مزايا و عيوب :

#### أولا : المزايا

➤ سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.

➤ نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.

➤ من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون و يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح.

➤ زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

### ثانيا : العيوب

➤ حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.

➤ مسؤولية غير محدودة للشركاء.

➤ وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.

➤ في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء.

ب. شركات الأموال : و هي شركات تتكون من مجموعة من الأشخاص يقدمون حصصا في رأسمالها على شكل أسهم، كشرركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

### أولا : المزايا

➤ مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم.

➤ إمكانية الحصول على العروض بشكل أسهل وأسرع.

➤ حياة المؤسسة أكثر استقرارا.

➤ إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

### ثانيا : العيوب

➤ تخضع إلى رقابة حكومية شديدة.

➤ بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيريهها غير المساهمين.

➤ ظهور البيروقراطية و المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.

**II. المؤسسات العمومية** : و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك. و الأشخاص الذين ينوبون عن الدولة في تسيير و إدارة المؤسسات العمومية مسؤولون عن أعمالهم اتجاه الدولة.

تنقسم هذه المؤسسات إلى نوعين و هما مؤسسات عمومية، و التي بدورها تأخذ شكلين : وطنية،

أو تابعة للجماعات المحلية، أما النوع الثاني فهي مؤسسات نصف عمومية أو مختلطة.

**1. المؤسسات العمومية** : هي مؤسسات رأسمالها تابع للقطاع العام أي الدولة، و يكون التسيير فيها بواسطة شخص أو أشخاص تختارهم الجهة الوصية، و يجب التمييز بين نموذجين من هذه المؤسسات و هما المؤسسات التابعة للوزارة و تدعى بالمؤسسات الوطنية، و مؤسسات تابعة للجماعات المحلية.

2. المؤسسات النصف عمومية : و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.

### الفرع الثاني : تصنيفات المؤسسة حسب معيار الحجم (1)

يعتمد هذا النوع من التصنيفات على مجموعة من المقاييس منها ما هو ذو معنى مهم، و منها ما هو أقل أهمية أو عديم الأهمية، نذكر منها حجم الأرض أو المحل المادي، حيث يرتبط القياس والمقارنة بالمساحة المستعملة أو عدد المباني المكونة للمحل، ويمكن أن يعتمد أيضا على حجم رأس المال،... إلخ وتصنف المؤسسات حسب هذا النوع إلى :

I. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : وهي التي تضم أقل من 500 عامل، تقسم إلى :

➤ مؤسسات مصغرة أقل من 10 عمال.

➤ مؤسسات صغيرة من 10 إلى 99 عامل.

➤ مؤسسات متوسطة من 200 إلى 499 عامل.

II. المؤسسات الكبيرة : وهي التي تستعمل يد عاملة أكثر من 500 عامل ولها دور معتبر في الاقتصاد

الرأسمالي لما تقدمه سواء على المستوى الوطني الداخلي أو على مستوى السوق الدولية.

### الفرع الثالث : تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب المعيار الاقتصادي

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه. و عليه نميز الأنواع التالية :

I. المؤسسات الصناعية : تنقسم إلى نوعين وتتشترك كلها في خاصية الإنتاج.

1. مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية : كمؤسسات الحديد و الصلب، المؤسسات الهيدروكربونات... إلخ. و ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها إلى رؤوس أموال ضخمة، كما تتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.

2. مؤسسات الصناعات الخفيفة أو التحويلية : كمؤسسات الغزل و النسيج

II. المؤسسات الفلاحية : هي المؤسسات التي تهتم بزيادة إنتاجية الأرض واستصلاحها وتقديم منتجات نباتية وحيوانية وسمكية.

III. المؤسسات التجارية : هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري البحت، ويتمثل نشاطها في نقل السلع وتوزيعها من أماكن التصنيع إلى أماكن الاستهلاك.

IV. المؤسسات المالية : هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، مؤسسات التأمين... إلخ

V. مؤسسات الخدمات : هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كالنقل والبريد والمواصلات.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص. 64.

### المطلب الخامس : خصائص المؤسسة العمومية

إن غياب التعريف الأكاديمي الموحد للمؤسسة العمومية جعل الكثير من الباحثين و المختصين في المجال، يهتمون أكثر بتقديم الخصائص المشتركة للمؤسسات العمومية، حتى يتمكنوا من الخروج من مأزق التعريف. و من بين الخصائص الرئيسية المميزة لمفهوم المؤسسة العمومية يمكن أن نذكر :

#### الفرع الأول : حصر مجال نشاط المؤسسات العمومية في الأنشطة الاقتصادية السوقية

و هي خاصية اقتصادية محضة، إذ أن التشابه في أشكال الرقابة و في طرق تسيير المؤسسات العمومية من جهة، و الإدارات العمومية من جهة أخرى، كثيرا ما جعل مفهوم الأولى يلتبس مع مفهوم الثانية، و يزداد هذا اللبس عندما يتعلق الأمر بتقديم الخدمات، الأمر الذي دعا إلى ضرورة حصر مجال نشاط المؤسسات العمومية في الأنشطة الاقتصادية (الصناعية و التجارية) السوقية فقط.

و للتمييز الدقيق بين الإدارات العمومية و المؤسسات العمومية، لجأ النظام الأوروبي للحسابات الاقتصادية المدمجة إلى وضع الميكانزمات التالية :<sup>(1)</sup>

1. يعد إنتاج السلع إنتاجا سوقيا دائما ؛

2. يعد إنتاج بعض الخدمات إما سوقيا دائما، أو غير سوقيا دائما، عن طريق الاتفاقات ؛

3. يعد إنتاج الخدمات الأخرى :

أ. إنتاجا سوقيا : إذا كانت موارد الوحدة الإنتاجية تتأتى في أغلبها (أي 59% فأكثر) من الموارد الإجمالية الجارية من بيع المنتج، مهما كانت التسمية المعطاة لسعر البيع (سعر البيع، سعر جزافي، رسم، إتاوة...) ؛

ب. إنتاجا غير سوقيا : إذا كانت موارد الوحدة الإنتاجية تتأتى في أغلبها من موارد غير ناتجة عن بيع المنتج ( تحويلات عمومية... إلخ).

و عليه فالمؤسسات العمومية المقصودة من هذا البحث هي التي نشاطها إنتاج سلع و خدمات سوقية.

#### الفرع الثاني : وجوب الخضوع لهيمنة مراقبة السلطات العمومية

إن مفهوم الرقابة من الناحية الاقتصادية هو أنها وسيلة يمكن من بواسطتها التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسطرة في الوقت المناسب.

و هي عملية قياس الإنجاز المحقق وفقا للأهداف المرسومة، و مقارنة ما حصل فعلا مع ما كان متوقعا حدوثه.<sup>(2)</sup>

(1) Dekhmouche L, op.cit, p .24.

(2) فالح محمد حسن : الرقابة الإدارية، المجلة العربية للإدارة، عدد 01، 1984، ص. 43.

و يرى Elie COHEN « أن مراقبة المؤسسات تعني التحقق المؤدي إلى اكتشاف حالات : السرقة و الإبلاغ عنها، التزوير، و تبذير موارد و طاقات المؤسسة، كما يمكن أن يكون لها بعدا أكثر إيجابية حين تستعمل كمرجع يسمح لمتخذ القرار التحكم في السير الجيد للمؤسسة.»<sup>(1)</sup>

" في حين يقدم G.STEFANI مفهومه للمراقبة من خلال التفرقة الواجب مراعاتها عند الحديث عن المراقبة من الناحية القانونية أو من الناحية الاقتصادية، فمن وجهة نظر قانونية : المراقبة هي مجموع الإجراءات التي تتخذها هيئة اتجاه نشاطات منظمة أخرى ؛ بغرض التحقق من موافقة سيرورتها للمعايير و المبادئ التي تحكم النشاط. أما من وجهة النظر الاقتصادية فالمراقبة يجب أن توجه بالأساس إلى عملية التسيير و الإدارة، حتى تستطيع التأكد من مدى تحقيق المؤسسات العمومية للأهداف التي وضعت من أجلها. و بعبارة أخرى يجب أن تتماشى التقنيات و أهداف المراقبة مع استقلالية كل مؤسسة في التنفيذ، إذ يمكن أن نقيم أو نراقب قرارات التسيير و الإدارة بمعزل عن الظروف التي أخذت فيها، لأنها في الغالب قرارات آنية متكيفة مع الظروف التقنية و السوقية. [بتصرف]"<sup>(2)</sup>

إن مراقبة الدولة للمؤسسات العمومية المقصودة من هذا البحث، هي مراقبة قانونية و اقتصادية في آن واحد، و هي تعني ممارسة الدولة سلطة القيادة و التوجيه و الحراسة و التدقيق و المراجعة و التفتيش و التحسين.

و تتخذ مراقبة المؤسسة أشكالا و أنواعا مختلفة، باختلاف موضوعها و هدفها. فهناك المراقبة القبلية/ المراقبة البعدية. و هناك المراقبة المباشرة/المراقبة غير المباشرة. و هناك المراقبة الخارجية/ المراقبة الداخلية. و لعل أحسن توليفة لتصنيف أشكال المراقبة التي يمكن أن تتخذها مراقبة الدول للمؤسسات العمومية بما يناسب موضوع بحثنا هو ما قدمه عبد الفتاح مراد<sup>(3)</sup> و

J.R.HOUSSIAUX:<sup>(4)</sup>

**1. المراقبة المالية بشقيها القانوني و المحاسبي :** و تتضمن مراجعة الحسابات الختامية، و المراكز المالية، و الميزانيات، للوقوف على مدى صحتها، و تمثيلها للحقيقة. و ذلك وفق مبادئ المراجعة المتعارف عليها، مع إبداء الملاحظات بشأن الأخطاء و المخالفات و القصور في تطبيق أحكام القوانين و اللوائح، و التثبيت من سلامة تطبيق النظام المحاسبي، و صحة الدفاتر و الوثائق بما يتفق و الأصول المحاسبية.

<sup>(1)</sup> COHEN E: DICTIONNAIRE DE GESTION, 2<sup>ème</sup> EDITION, Edition LA DECOUVERTE, Paris, 2000, p. 82.

<sup>(2)</sup> Dekhmouche L, op.cit; p. 49,50.

(3) عبد الفتاح مراد، موسوعة قطاع الأعمال، بدون معلومات، ص.586، 595.

<sup>(4)</sup> Dekhmouche L, op.cit, p. 51,52.

**2. مراقبة الأداء و متابعة التنفيذ :** إن المؤسسات العمومية في أغلبها مكونة من أموال عامة، ما دفع التشريعات القانونية لغالبية الدول البحث عن أحسن السبل لحمايتها و حسن استغلالها و استثمارها، على أساس معايير الاقتصاد و الفعالية.

**3. مراقبة التوجيه :** و هي عبارة عن مراقبة قبلية، قد تكون ضمنية في القانون الأساسي للمؤسسة العمومية، عن طريق تقنين عمليات زيادة أو خفض رأسمال المؤسسة، استعمال الاحتياطات، التنازل عن الأصول...إلخ. كما قد تمس الجانب الإستراتيجي للمؤسسة عن طريق وضع خطط و إستراتيجيات تحقق الأهداف الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية للدولة.

### الفرع الثالث : خدمة الصالح العام

إن البحث في الظروف التاريخية لنشأة أي مؤسسة عمومية في العالم، سواء في الدول الرأسمالية أو الدول الاشتراكية، يبين أن الدول تنشئ المؤسسات العمومية من أجل خدمة الصالح العام للفرد و للسلطات العمومية. إلا أن النظامين الاقتصاديين الرأسمالي و الاشتراكي قد اختلفا في حدود و نطاق الصالح العام الذي يجب أن تتكفل به المؤسسات العمومية، و ذلك الذي يجب أن يترك للمبادرات الفردية و للمؤسسات الخاصة. و لهذا فقد نجد أن مفهوم الصالح العام واسع جدا قد يغطي :

**1.** مفهوم الخدمة العمومية الصناعية و التجارية المشار إليه فيما سبق ؛

**2. المشاركة في تحقيق التنمية الاقتصادية للبلد :** عن طريق تهيئة الإقليم، بناء المنشآت القاعدية، المحافظة على الفروع الاقتصادية ذات الأهمية الإستراتيجية الوطنية (الفدرالية، الجهوية، أو المحلية)، تطوير بعض الفروع الصناعية و التكنولوجية الحساسة...إلخ.

**3. تحقيق الأغراض السياسية الوطنية و الدولية :** على المستوى الوطني، من خلال تحقيق التوازن الجهوي داخل الدولة و يمكن أن يتم ذلك عن طريق توطين الاستثمارات في المناطق غير المقصودة. أما دوليا فيمكن أن نذكر: الشراكة، عقد صفقات البيع و الشراء، تقديم المساعدات لحليف إستراتيجي، أو تطوير صدقات دولية جديدة...إلخ.

### الفرع الرابع : التباين الكبير في الإطار القانوني الذي تخضع له

يعرف الإطار القانوني للمؤسسات العمومية؛ سواء من حيث: النظام القانوني أو الأشكال القانونية، أو الأجهزة التسييرية، أو التنظيم، تنوعا كبيرا، من دولة إلى أخرى، و لهذا سنقتصر على الأشكال الأكثر شيوعا.

**I. النظام القانوني :** يتأرجح النظام القانوني الذي تخضع له المؤسسات العمومية، ما بين القانون العام و القانون الخاص. و هذا باختلاف النظام القانوني للدول، و باختلاف طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، كأن يكون إنتاج سلع، أو تقديم خدمات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري. و باختلاف الفترات الزمنية.

فالمؤسسات التي تدير خدمة عمومية عادة ما تخضع للقانون العام، أما تلك التي تعمل في الأنشطة الأخرى فتخضع للقانون الخاص.

غير أن الاتجاه الحديث خاصة مع بداية الثمانينات أخذ يميل نحو إخضاع- و بقدر المستطاع- المؤسسات العمومية للقانون الخاص أكثر فأكثر، لكيلا تؤثر على قواعد السوق (خاصة المنافسة، و الشفافية)، مما يترتب عليه الخضوع للقانون التجاري على وجه الخصوص، و ما يتطلبه من احترام لقواعد الإنشاء، مزاولة النشاط، المراقبة الجبائية، الإفلاس...إلخ.

و من أهم عناصر النظام القانوني التي تخضع له المؤسسات العمومية في الدول الرأسمالية يمكن أن نذكر : (1)

**1. الشخصية الاعتبارية :** إن تمتع المؤسسة العمومية بالشخصية الاعتبارية، يعتبر الركن القانوني الذي يضمن للمؤسسة العمومية الأهلية القانونية الكاملة، و يجعلها تشترط و تتعاقد بكيفية مستقلة نسبيا عن السلطات العمومية، و باستعمال أجهزتها الإدارية المؤهلة قانونا لهذا الغرض بمقتضى القانون الأساسي للمؤسسة و طبقا لأحكام القانون الخاص. كما أن هذا الركن كفيل بإعطاء المؤسسة العمومية الاستقلالية المالية، و حق التقاضي، و قبول الهبات و التبرعات غير المخالفة للقانون المعمول به.

**2. الإطار القانوني للعمال :** من الوجهة القانونية يقسم العمال إلى صنفين: العمال الأجراء، و عمال الوظيف العمومي. فماعدا بعض الاستثناءات؛ خاصة في قطاع البريد و المواصلات أين يصنف العمال في صنف الوظيف العمومي، و في قطاع الخدمات العمومية أين يشابه الإطار القانوني للعمال ذلك المعمول به في الوظيف العمومي خاصة ما يتعلق بحق الإضراب، و ضمان الحد الأدنى من الخدمة، يلحق عمال المؤسسات العمومية بصنف الأجراء، و يبتعدون بذلك عن مستلزمات و قواعد الوظيف العمومي، و يشابهون بذلك عمال المؤسسات الخاصة.

**3. ممتلكات المؤسسات العمومية :** إذا كانت الشخصية الاعتبارية للمؤسسة العمومية تمنحها حق امتلاك الوسائل التي تستعملها؛ فإن الإشكالية القانونية تبقى مطروحة في إلحاق هذه الممتلكات التي هي بحوزة المؤسسات العمومية بمجال الأملاك العامة، أو مجال الأملاك الخاصة، و ما يترتب عليه من متابعات قانونية خاصة إذا رغبت المؤسسة في التنازل عن بعض هذه الممتلكات.

**II الأشكال القانونية للمؤسسات العمومية :** لقد عرفت المؤسسات العمومية أشكالا قانونية مختلفة عبر الزمن. من أهمها و أكثرها شيوعا؛ يمكن أن نذكر :

(1) محمد دهان : المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق - التحديات و الآفاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الاقتصاد المالي، إشراف الدكتور محمد سبتي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003. ص.24.

**1. المؤسسات الخاضعة للقانون العام أو التشريعات الخاصة :** مهما كانت التسميات التي تأخذها باختلاف الدول. منشأة عمومية (Etablissement Public)، أو منشأة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC) - و هي عبارة عن شخصية اعتبارية من القانون العام، أسندت لها مهمة تسيير خدمة عمومية، مؤسسة وطنية- أو مؤسسة الدولة. و تشترك هذه التسميات المختلفة لهذه الفئة من المؤسسات في بعض الخصائص التالية :

➤ تعود ملكيتها في الغالب للسلطات العمومية ؛

➤ تمارس نشاطات مميزة (تسيير الخدمات العمومية مثلا) ؛

➤ لا تلجأ للتحكيم، و لا تخضع للإفلاس ؛

➤ تخضع للمراقبة الصارمة من طرف السلطات العمومية ؛

➤ يخضع أفرادها في الغالب لنظام قانوني خاص (شبه وظيف عمومي).

**2. المؤسسات الخاضعة للقانون الخاص أو للقانون المشترك :** مهما كانت التسميات التي تأخذها : شركات وطنية، شركات الدولة...إلخ، و هي عبارة عن شخصيات اعتبارية من القانون الخاص أو القانون المشترك، تتخذ الأشكال القانونية المعروفة مثل: شركات الأموال (المساهمة) (SPA)، أو الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، شركات الاقتصاد المختلط...إلخ. و تتميز بالخصائص التالية :

➤ تخضع لرقابة مسيطرة من طرف السلطات العمومية ؛

➤ تطبق قواعد المحاسبة الخاصة ؛

➤ تلجأ للتحكيم، تخضع للإفلاس ؛

➤ يصنف عمالها في فئة العمال الأجراء.

**III. أجهزة المؤسسة العمومية و تنظيمها :** إذا كان الاتجاه السائد في بعض الدول الاشتراكية يميل نحو تسيير المؤسسات العمومية عن طريق مدير تعينه الوزارة الوصية، فإن هذا الاتجاه في الدول الرأسمالية ذات اقتصاد السوق يميل نحو تطبيق أنماط التسيير المعمول بها في المؤسسات الخاصة في تسيير المؤسسات العمومية، و بالتالي و تطبيقا للأحكام العامة للقانون التجاري فإنه مهما كان الشكل الذي تأخذه المؤسسة العمومية الاقتصادية فإن إدارتها تقوم على الأجهزة التالية:

**1. الجمعية العامة (جمعية المساهمين) :** و إن اختلفت التشريعات القانونية للدول في تحديد هيكلها التنظيمي، و آليات عملها، و طرق عقد اجتماعاتها، فإنها تتفق في كونها أعلى سلطة في المؤسسة. و الملاحظ أن الجمعيات العامة في المؤسسات العمومية التي تعود ملكيتها بالكامل للدولة لها الطابع الشكلي و القانوني، أكثر من الطابع الفعلي على عكس ما هو الحال في المؤسسات الخاصة.

**2. مجلس الإدارة :** و تختلف أيضا التشريعات القانونية للدول في تحديد عدد أعضائه، و مهامه، و حدود صلاحياته، غير أنه يمكن اعتباره هيكل إداريا و قانونيا يضمن التسيير اليومي للمؤسسة.

**3. جهاز التسيير :** إن تنظيم جهاز التسيير بالمؤسسات العمومية الاقتصادية كغيرها من الشركات التجارية يأخذ عدة أشكال أو صيغ، فمنها من يختار العمل بنظام الرئيس المدير العام، و منها ما يختار نظام المدير العام، أو رئيس مجلس المديرين في المؤسسات التي تحتوي على مجلس مراقبة.

### المبحث الثاني : ماهية اقتصاد السوق

من أكثر المصطلحات تداولاً في وسط المتخصصين في علم الاقتصاد وغيرهم من المهتمين بالشأن الاقتصادي هو مصطلح اقتصاد السوق، و من بين المضامين التي قد يحملها المصطلح يمكن أن نذكر : اقتصاد التبادل، الاقتصاد الحر، الاقتصاد المنظم ذاتياً، اقتصاد المنافسة، الاقتصاد الرأسمالي، اقتصاد الأسواق... إلخ. و يعود هذا التعدد بالأساس إلى الاختلاف في تقديم مفهوم السوق الذي يختلف من جهة باختلاف الدلالات السياقية لمصطلح السوق في حد ذاته، و من جهة أخرى باختلاف المرجعية المذهبية و الفكرية لمستعمل المصطلح.

### المطلب الأول : مفهوم اقتصاد السوق

كثيرة هي التعاريف و المضامين التي يمكن أن يأخذها مصطلح اقتصاد السوق، لهذا سنقتصر على ذكر أهم التعاريف، و على بحث علاقة المصطلح بمفهوم الاقتصاد الرأسمالي و بمفهوم اقتصاد المبادلة.

### الفرع الأول : تعريف اقتصاد السوق

يعرف اقتصاد السوق على أنه تلاقي العرض و الطلب عند مستوى معين من الأسعار،<sup>(1)</sup> و يعرف كذلك على أنه حرية تحرك ثلاثة عناصر إنتاج هي العمل كقوة منتجة و تتمثل في طالبي العمل، و عناصر الإنتاج كمواد مادية طبيعية أو اقتصادية، و رأس المال كتيار مالي لتمويل عمل الإنتاج.<sup>(2)</sup> و بالرجوع إلى بعض المعاجم و الموسوعات، و المراجع الاقتصادية المتخصصة، وجدنا التعاريف التالية لمصطلح اقتصاد السوق :

**I. حسب معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ل : أحمد زكي بدوي :** اقتصاد السوق هو : « اقتصاد يتم الإنتاج فيه أساساً بقصد التبادل، و تستخدم فيه النقود، و تتحد فيه الأثمان، و يتم توزيع الموارد وفقاً لتفاعل قوى العرض و الطلب، على أساس المنافسة بين الوحدات الإنتاجية و الاستهلاكية، و بهذا يتميز عن الاقتصاد المخطط. »<sup>(3)</sup>

(1) عبد العزيز شرابي : المؤسسة العمومية الجزائرية بين التخطيط المركزي و اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، 1993، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص. 22.

(2) محمد بلقاسم حسن بهلول : الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية، مطبعة حلب، الجزائر، 1993، ص. 207.

(3) أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ( إنجليزي، فرنسي عربي)، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص. 258.

**II. حسب القاموس الموسوعي الفرنسي LAROUSSE :** اقتصاد السوق هو : « النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه الآليات الطبيعية بمفردها و بإلغاء كل احتكار أو تدخل للدولة، على تحقيق التوازن ما بين العرض و الطلب.»<sup>(1)</sup>

**III. حسب الموسوعة الكبيرة 2002 :** اقتصاد السوق هو : « هيكل اقتصادي يركز على أساس التكوين المستقل للأسعار في السوق، هذا يعني أن الأسعار تنتج عن اللعب الطبيعي ما بين العرض و الطلب، بدون أن يحدث أي نوع من التدخل في الاقتصاد. و القيم الأساسية لاقتصاد السوق هي : الحق في الملكية الخاصة، حرية المنافسة و الاستهلاك و المقاول، و بهذا يتضاد مع الاقتصاد المخطط.»<sup>(2)</sup>

**IV. حسب معجم الأسئلة الاقتصادية و الاجتماعية :** و يعتبر أن النقطة الأساسية في اقتصاد السوق ليست السوق بمعنى المنافسة، و لكن المؤسسات. فالاقتصاد السوق هو إذا ذلك الاقتصاد الذي يركز على المؤسسات الاقتصادية التي تشكل النسيج الإنتاجي، ذات القرارات الحرة غير الموجهة و غير الممركزة، بصفة رسمية أو ضمنية. و التي قد تفشل أو قد تكلل بالنجاح.<sup>(3)</sup>

**V. حسب جمال عمارة :** اقتصاد السوق هو : « الاقتصاد الذي يعتمد على قوى السوق كأسلوب لتنسيق النشاط الاقتصادي للمجتمع.»<sup>(4)</sup>

**VI. و هناك من يعرفه على أنه :** « ذلك النظام الاجتماعي الذي يتم من خلال تنظيم و رقابة النشاط الاقتصادي من خلال الأسواق التي تتميز بالمنافسة عند تحديد الثمن.»<sup>(5)</sup>

من خلال هذه التعاريف القاموسية لاقتصاد السوق نلاحظ و من الوهلة الأولى أنها من جهة متأثرة جدا بالمنطق الفلسفي القائم على تعريف الأشياء بنقيضها، ولهذا نجدنا نقدم لنا تعريف اقتصاد السوق كنقيض و كبديل للاقتصاد الموجه، و من جهة أخرى متأثرة بالمنطق الأيديولوجي الليبرالي الذي يقوم على مبدأ الحرية في كل شيء ( في التعبير، في التسيير، في التملك، في المنافسة، في الاستهلاك... إلخ).

و مع كل هذا فإننا نلاحظ أنها تتفق على جملة من النقاط من أهمها أن اقتصاد السوق نظام اقتصادي يحكمه و يسيره و ينظمه السوق، بمعنى أن غالبية فعالياته الإنتاجية، المادية و الغير المادية، إن لم يكن كلها، يقودها منطق السوق القائم على العرض و الطلب، التبادل، الربح و الخسارة، المنافسة، و حسابات تكلفة الفرصة البديلة... إلخ .

### الفرع الثاني : علاقة اقتصاد السوق بالنظام الرأسمالي

<sup>(1)</sup> LE DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE 2000, LAROUSSE, p. 970.

<sup>(2)</sup> LA GRANDE ENCYCLOPEDIE 2002.

<sup>(3)</sup> Clerc D: DICTIONNAIRE DES QUESTIONS ECONOMIQUES & SOCIALES, Les Editions de l'atelier, Paris, 1997, p. 120,121.

<sup>(4)</sup> جمال عمارة : اقتصاد المشاركة نظام اقتصادي بديل لاقتصاد السوق-الطريق الثالث-، مركز الإعلام العربي، ط1، الجيزة، مصر، 2000، ص. 15.

<sup>(5)</sup> المرجع السابق، ص. 15.

إن علم الاقتصاد ظهر كعلم مكتمل، كما يتفق عليه بين الاقتصاديين، في بريطانيا مع إصدار آدم سميث لكتابه ( ثروة الأمم) أواسط القرن التاسع عشر. و للتوقيت والمكان أهمية كبيرة، حيث أن التوقيت هو تاريخ تبلور الرأسمالية، والمكان هو المكان الذي تبلورت فيه الرأسمالية أولاً. و آدم سميث هو المنظر الأبرز لاقتصاد السوق وصاحب فكرة اليد الخفية (invisible hand) للسوق، التي تقود الجميع لتحقيق أفضل إشباع ممكن. تأسيساً على ما سبق يمكن القول أنه يمكن الحديث عن علم الاقتصاد واقتصاد السوق في الرأسمالية على اعتبار أن آليتها الأساسية هي السوق، حيث تبلور اقتصاد السوق، أو الاقتصاد بشكل أدق، كظاهرة شكلت موضوعاً لعلم خاص بالظاهرة المعنية هو علم الاقتصاد.

و لهذا يستعمل مصطلح اقتصاد السوق كتعبير شبه مرادف للاقتصاد الرأسمالي عند العديد من المؤلفين الاقتصاديين المعاصرين، و هذا ما نجده مثلاً عند محمد الشريف إلمان حين يقول: « إذا كان الأمر يتعلق بالاقتصاد الرأسمالي أو اقتصاد السوق...»<sup>(1)</sup> أو عند Paul FABRA حين يقول : « [...] و اقتصاد السوق الذي نسميه هنا (هنا يقصد بها العنصر الذي يتحدث فيه عن الرأسمالية كوظيفة و ليست كنظام) الاقتصاد الرأسمالي التبادلي [...]»<sup>(2)</sup>

أو عند CLERC Denis حين يعرف اقتصاد السوق على أنه « لفظ يستعمل شبه مرادف للاقتصاد الرأسمالي.»<sup>(3)</sup>

و عند محمد حامد عبد الله حين يقول : « [...] في النظام الرأسمالي فإن آلية السوق هي الطريقة الأساسية لحسم التناقضات بين وحدات اتخاذ القرار الاقتصادي حتى سمي بنظام السوق.»<sup>(4)</sup> و نفس الشيء نجده حتى في مقال " الأسس الاقتصادية للحرية " لأحد أقطاب المدرسة النمساوية الاقتصادي Ludwig Von MISES (1881-1973) حين يقول : « إن الأساس الاقتصادي لهذا النظام البرجوازي (يقصد به النظام الاقتصادي الرأسمالي الحر، الذي حاول أعداؤه تلوخيخه بتسميته البرجوازي) هو اقتصاد السوق أين المستهلك ملك...»<sup>(5)</sup>

بل قد هيمن مفهوم اقتصاد السوق اليوم إلى درجة أن أصبح البديل المصطلحي لمفهوم الرأسمالية، وبدل الحديث عن تمديد وتشميل النمط الرأسمالي على مستوى العالم، أصبح الكلام اليوم - كما يقول Patrick Verly - عن اقتصاد السوق.

(1) محمد الشريف إلمان : محاضرات في التحليل الاقتصادي الكلي- نظريات و نماذج التوازن و اللاتوازن- منشورات برتي، الجزائر، 1994، ص. 52.

(2) FABRA P: «CAPITALISME», Article in Universalis Encyclopedie; © 2000 Encyclopedie Universalis France S.A, Ver 6, 2002.

(3) Clerc D; op.cit, p. 120.

(4) محمد حامد عبد الله: النظم الاقتصادية المعاصرة، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1987، ص. 33.

(5) Von MISES: «Les Fondements Economiques De La Liberté», Article in LE QUEBECOIS LIBRE, N°64, Le 08 juillet 2000, , Montréal.

و لعل استعمال المصطلحين بنفس المعنى يعود لعدة اعتبارات منها : أن النظام الاقتصادي الرأسمالي (الذي لطالما قدم كنقيض للنظام الاقتصادي الاشتراكي) يقوم على فلسفة السوق كمؤسسة أساسية من مؤسسات النظام (المؤسسات الأخرى للنظام الاقتصادي الرأسمالي هي: الملكية الخاصة، حرية النشاط الاقتصادي، حافز الربح، المنافسة، الحكومة)، فجاء استعمال الجزء المهم السوق للتعبير عن الكل الذي هو النظام الاقتصادي. أضف إلى ذلك كون دراسة آلية السوق من الناحية النظرية لم تتم إلا من طرف منظري المدرسة الليبرالية النيوكلاسيكية من أمثال WALRAS، MARSHALL... وغيرهم. و بالتالي كانت تستند على نفس فرضيات النظام الاقتصادي الرأسمالي.

و هذا ما يؤكد M.MORISHIMA حين يعتبر أن عمل WALRAS كان له كهدف أساسي بناء نموذج نستطيع بواسطته دراسة سير النظام الرأسمالي.<sup>(1)</sup>

غير أن منظري المدرسة التاريخية الحديثة لتحليل الأحداث الاقتصادية من أمثال المؤرخ المجري Karl POLANYI (1887-1964) و المؤرخ الفرنسي Fernand BRAUDEL (1902-1985) فلهم رأي آخر حول موضوع الرأسمالية و اقتصاد السوق فالمؤرخ الاقتصادي Fernand BRAUDEL من خلال كتابه الشهير جدا \* La Dynamique Du Capitalisme و إن كان يرفض جعل المفهومين مفهوم الرأسمالية و مفهوم اقتصاد السوق متناقضين، فإنه يلح على ضرورة التفريق بينهما على اعتبار أن الرأسمالية طبقة (Un Registre) من اقتصاد السوق، و يرى أن سبب عدم التفريق الشائع بين المفهومين هو تطورهما معا خطوة بخطوة منذ القرون الوسطى (ما بين القرنين 15م و 18م).

أما Karl POLANYI و من خلال كتابه "La Grande Transformation" فهو يذهب إلى وجود تعارض ما بين الرأسمالية و اقتصاد السوق، و قد حدث هذا التعارض حسب رأيه خلال الأزمة الاقتصادية لعام 1929. و يرى أن الرأسمالية و اقتصاد السوق لم يتعايشا معا إلا بضعة عشرات السنوات عند ميلاد الليبرالية.\*

### الفرع الثالث : اقتصاد السوق و اقتصاد المبادلة

السوق في أبسط معانيه هو ذلك المكان العام أو الخاص المغطى أو غير المغطى، الذي يلتقي فيه العارضون بالطالبيين، أي يلتقي البائعون بالمشتريين، سواء أكان ذلك لقاءً مباشراً أو عن طريق وسيلة من وسائل الاتصال. من أجل التبادل، و هو موجود منذ أصبح الإنسان غير قادر على تلبية كل حاجياته بنفسه و لوحده. و على ذلك فيمكن للسوق أن تكون محلية أو وطنية أو إقليمية أو دولية.

(1) MORISHIMA M : L'économie walrasienne une théorie pure du capital et de la monnaie, ECONOMICA, 1979, p. 8.

\* هذا الكتاب هو عبارة عن ثلاث محاضرات ألقاها Fernand BRAUDEL في جامعة Johns Hopkins الأمريكية في عام 1976، شرح فيه تطور الرأسمالية.

\* في هذا الكتاب يشرح Karl POLANYI أهم المراحل التاريخية التي مرت بها أوروبا في محاولتها جعل السوق المنظم الذاتي لأنظمتها.

و لقد عرف السوق تطورات كبيرة، و تقسيمات عديدة، شكلا و مضمونا. فلقد تطور مع تطور طرق التبادل، فمن المقايضة إلى بطاقات الاعتماد، مرورا بالنقود المعدنية فالورقية، فالصكوك، و من التبادل يدا بيد إلى التبادل لأجل. كما ساير السوق التطور التجاري و التكنولوجي الذي عرفته البشرية، فبعد أن كان سوقا شاملا لكل السلع يقام في موعد دوري (أسبوعي، نصف شهري، شهري...)، أصبح سوقا دائما يختص بكل نوع من أنواع السلع ؟ و كل سوق من هذه الأسواق يمكن تجزئته و تفريعه إلى عدة أسواق حسب جودة و علامة كل سلعة.

إن مفهوم السوق بمعنى مكان التبادل يجعل من اقتصاد السوق اقتصاد التبادل، و هو بهذا المعنى موجود في كل الأنظمة الاقتصادية التي عرفتها البشرية منذ العصور البدائية الأولى، موجود في نظام الرق القديم و في تعاملات العرب القدامى، في النظام الإقطاعي، في النظام الرأسمالي، و حتى في النظام الاشتراكي.

### المطلب الثاني : خصائص اقتصاد السوق المعياري (المثالي)

يمكن أن نعرف اقتصاد السوق المعياري حسب ما جاءت به النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية على أنه : النظام الاقتصادي الذي يتم الإنتاج فيه أساسا بقصد التبادل، و الذي ينتظم بطريقة ذاتية تحت مجموعة من الفرضيات بواسطة قانون العرض و الطلب.

### الفرع الأول : الفرضيات الأساسية لاقتصاد السوق

إن جميع النماذج النظرية التي وضعها النيوكلاسيك و من جاء وراءهم، لشرح عمل و سير اقتصاد السوق مبنية على جملة من الفرضيات الأساسية، و بعض الفرضيات الخاصة بكل نموذج على حدة. و من أبرز الفرضيات الأساسية يمكن أن نذكر :

**I. الملكية الخاصة :** إن النظرية النيوكلاسيكية باعتبارها امتدادا طبيعيا للمذهب الاقتصادي الليبرالي قد وضعت كل نماذجها النظرية على اعتبار وجود الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج. ووجود التشريعات والقوانين والمؤسسات والتنظيمات التي تكفل حرية التملك والعمل والإنتاج والتحول والتنقل والتبادل، وتتيح حرية اتخاذ القرارات وتوسع من نطاق وحرية الاختيار لكل من المستهلك والمنتج.

**II. المنافسة الحرة :** يعد الاقتصادي الكبير L.WALRAS أول من اهتم بالمنافسة الحرة، و وضع نموذجه بالاستناد عليها. غير أن من جاء بعده -خاصة في القرن العشرين- صاروا يستعملون مصطلح المنافسة الكاملة كبديل عن مصطلح المنافسة الحرة. و لكي تكون المنافسة كاملة أو حرة يجب أن تتوفر في السوق الخصائص التالية: [بتصرف]<sup>(1)</sup>

(1) أحمد الشناوي، عبد النعيم مبارك : أسس التحليل (الوحدة و المجتمع)، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1996، ص. 268-270.

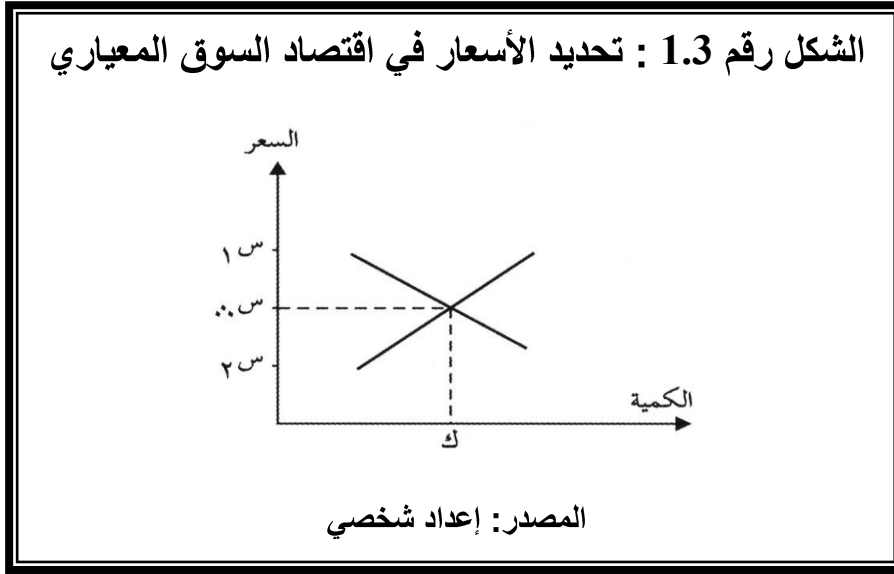
**1. ذرية العارضين و الطالبين (Atomicité) :** يقصد بها أن السوق مكون من مجموعة كبيرة من الفاعلين (العارضين للسلع و الطالبين لها)، إلى درجة أن يصبح حجم كل بائع أو مشتر في السوق كحجم الذرة (بالمفهوم الكيميائي للكلمة)، و بالتالي يصبح تأثير كل واحد منها على السعر شبه معدوم، و تصبح أسعار السوق تتأثر بالتفاعل الكلي لقوى العرض و الطلب، و هذا ما يجعل الطالبين و العارضين للسلع و الخدمات يقبلون بطريقة آلية بأسعار السوق.

**2. تجانس السلع و الخدمات (Homogénéité) :** و تعني هذه الخاصية؛ أن كل السلع المباعة و المنتجة أو كل الخدمات المقدمة في كل سوق من الأسواق الجزئية الخاصة بكل نوع من السلع أو الخدمات، يجب أن تكون متجانسة تماما إلى درجة يصبح فيها المشتري غير قادر على التمييز أو التفضيل بين سلعة هذا البائع أو ذاك.

**3. حرية الدخول و الخروج من السوق :** و تعني أن السوق ذو أبواب مفتوحة من حق جميع الأفراد الدخول إليه، وإذا ما ابتدعت قوانين تمنع الدخول إليه، فإنه ينتفي منه شرط أساسي من شروط المنافسة التامة. فلا توجد أية قيود على الدخول إلى السوق أو الخروج منه، كمنتجين أو كمستهلكين، و هذا ما يضمن عمل آلية العرض و الطلب على أفضل وجه.

**4. حرية تنقل عوامل الإنتاج بين الأنشطة الاقتصادية المختلفة دون قيود أو تكاليف :** و تعني هذه الخاصية ؛ أن عوامل الإنتاج تظل تنتقل من يد إلى أخرى و من نشاط إلى آخر في السوق، حتى تستقر في يد المنتج الذي يجعلها تعمل في النشاط المعين بأحسن طريقة ممكنة، و بالتالي تستطيع أن تحقق أفضل عائد ممكن، و هذا ما يضمن أفضل تخصيص للموارد المتاحة.

وتضمن هذه الشروط وضع المنافسة الكاملة وتكون النتيجة الأساسية لذلك أن السعر في السوق لا يتأثر بأي مؤسسة من المؤسسات الموجودة ولكنه يتحدد انطلاقاً من المفعول الجماعي لتصرفات كل المؤسسات. فطلب سلعة معينة في السوق يساوي مجموع طلبات المشترين لها، و عرض سلعة معينة في السوق يساوي أيضاً مجموع عروض البائعين لها، وبذلك يكون تقاطع منحنى الطلب الإجمالي بمنحنى العرض الإجمالي من سلعة ما محدد لسعر المادة (پس) و الحجم المبادل منها (ك). و هذا السعر هو الوحيد في السوق و هو سعر التوازن الذي يتعادل فيه الطلب و العرض و يبقى على المؤسسات أن تتكيف مع هذا السعر الذي يتحدد في السوق و ليس العكس.



ويبدو من هذا التلخيص للنظرية التقليدية للأسعار أنها نظرية لا تتسجم مع واقع الأسواق الحديثة، فلا المنافسة التامة ولا الاحتكار التام يعبران عن الحالات التي يمر بها هذا العصر. وانطلاقاً من ذلك سعى الاقتصاديون المعاصرون إلى وضع نظريات جديدة للأسعار تتسجم مع واقع الأسواق المعاصرة المركبة من وحدات كبيرة الحجم، وتعدد القوانين، وهيمنة الدعاية على الاختيارات، وتنوع أشكال الإنتاج، مع هذا فإن هذه الأسواق لم تفقد مكونات المنافسة بين المنتجين. فتحديد الأسعار اليوم لا يتعلق فقط بمجرد وجود عاملي العرض و الطلب بقدر ما يتعلق أيضاً باستراتيجية الأسعار، أي بالسياسة السعرية التي تنتهجها الشركات أو الدولة.

**III. توافر المعلومات الكاملة :** و المعلومة حسب الاقتصاديين الرياضيين **Marshak & Rander** في مفهومها الواسع هي : طريقة لتحديد فعل ما<sup>(1)</sup> فنظام اقتصاد السوق يستلزم حرية تدفق المعلومات، إذ أنها تمثل إحدى الوظائف الأساسية لهيكل الأسعار في تبادل المعلومات بشأن قيمة السلعة أو الخدمة. و تعد فرضية توافر المعلومة الكاملة لدى جميع المتعاملين منتجين كانوا أو مستهلكين كأحد الشروط الأساسية للبرهنة على وجود السعر التوازني الوحيد للسوق. إن توافر المعلومة الكاملة يعني أولاً وقبل كل شيء أن تعلن في السوق بشفافية كاملة من دون حجب أو تستر أو تخصيص، فكل العارضين والطالبين يجب أن يكونوا على علم تام بظروف إنتاج السلعة، و أن سلوكياتهم الاقتصادية مبنية أساساً على هذا العلم، فإذا علم المشتري مثلاً باختلاف أسعار السلعة الواحدة اشترى بالسعر الأقل، مما يضطر الباعة الآخرين من تخفيض أسعارهم. و إذا علم البائع بالأسعار التي يقبل المشترون الشراء بها باع بالسعر الأعلى، مما يضطر المشتريين الآخرين ببذل أسعار أعلى، و هكذا حتى نصل إلى السعر التوازني الوحيد.

(1) Shmidt, «OFFRE & DEMANDE», Article in Universalis Encyclopedia; © 2000 Encyclopedia Universalis France S.A, Ver 6, 2002.

إن السعر في نظام اقتصاد السوق هو معلومة كاملة في حد ذاته، و للسير الحسن لنظام اقتصاد السوق يجب :

1. أن يحوز كل متعامل منتج كان أو مستهلك، معلومة كاملة و مكتملة حول رغباته (Pure & Parfaite).
2. أن يحوز كل متعامل منتج كان أو مستهلك، معلومة كاملة و متكاملة حول محيطه.
3. أن تكون المعلومة آنية و مجانية، يتساوى جميع المتعاملين في الوصول إليها.
4. إن الاقتصاد الذي تتحقق فيه هذه الفرضيات مجتمعة يمكن أن نسميه : اقتصاد السوق المثالي.

#### الفرع الثاني : القانون الأساسي لسير نظام اقتصاد السوق

يعتبر قانون العرض و الطلب من بين أقدم المحاولات لشرح نظام اقتصاد السوق، اهتمت به المدرسة النيوكلاسيكية اهتماما خاصا، حيث خصصت له جزءا معتبرا من نظريتها الاقتصادية. فقانون العرض و الطلب ينص : " على أن التغيرات في الكمية المعروضة من سلعة ما تكون في نفس اتجاه التغيرات في سعر تلك السلعة في ظل ثبات العوامل الأخرى على حالها، خلال فترة معينة من الزمن." (1)

و يمكن أن نخلص محددات عرض أي سلعة كما يلي : سعر السلعة، المستوى الفني و التكنولوجي، أهداف الوحدة الإنتاجية، أسعار عوامل الإنتاج، الضرائب و عوامل الإنتاج، توقعات الأسعار، أسعار السلع الأخرى، عدد الوحدات الإنتاجية المنتجة لنفس السلعة.

أما قانون الطلب فينص : " على أنه سوف تطلب كمية أكبر من سلعة ما عند الأسعار المنخفضة لها عنها في ظل الأسعار المرتفعة، في ظل ثبات العوامل الأخرى على حالها" (2)

و يمكن أن نخلص محددات الطلب كالتالي : سعر السلعة، مستوى دخل المستهلك، ذوق المستهلك و تفضيلاته، أسعار السلع الأخرى، حجم السكان، العوامل الموسمية، طريقة توزيع الدخل بين الأفراد. و الملاحظ أن كل من قانون العرض أو قانون الطلب قد ركز على التوليفة (أسعار / كميات) في ظل ثبات كل العوامل الأخرى، و هذه وضعية نظرية مثالية تهدف من خلالها فلسفة اقتصاد السوق، إلى تفعيل دور الأسعار بوصفها أداة رئيسة في عملية الإصلاح الاقتصادي باستخدام مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تدعم القدرة التنافسية و مبرزها :

1. إصلاح السياسة التجارية عبر التخفيف من قيود نظام الحصص والتعريفات الجمركية ؛
2. إصلاح الجانب المالي و توسيع دور الأسواق المالية و السماح بممارسة العمل المصرفي للقطاع الخاص و المصارف الأجنبية

(1) أحمد الشناوي، عبد المنعم المبارك، مرجع سبق ذكره، ص. 175.

(2) المرجع السابق، ص. 96.

3. إصلاح آلية الأسعار عبر إزالة جميع الأسعار الإدارية والتقليل من حجم الدعم ؛
4. التقليل من دور القطاع العام مقابل توسيع دور القطاع الخاص المحلي و الأجنبي ؛
5. إصلاح سوق العمل.

و بذلك ينظر إلى نظام السوق على أنه كفاء لدرجة أن يضمن وفي كل الأوقات أن تكون الأسعار عند المستوى الضروري تقريبا لترتيب أسواقها الخاصة. بعيدا عن الفوضوية. و ينظر إلى السوق على أنه مؤسسة تنسيقية هائلة، تستطيع أن تساوي بين المشتريين المفترضين مع البائعين المفترضين ضامنة في الوقت ذاته أن تتم كل فرص التبادلات ذات الفائدة للطرفين والممكنة التحقيق بنجاح. و حتى لو لم يتم تحقيق ظروف التوازن، فإن هذا الطرف بذاته يخلق الدوافع من أجل التغييرات النظامية التي تميل إلى إقصاء اللاتوازن الموجود.

#### الفرع الثالث : نماذج شرح آلية سير اقتصاد السوق المعياري

و لقد بدأت محاولات البحث النظري الأولي لشرح آلية عمل اقتصاد السوق التبادلي بمضمونه الأول (اقتصاد السوق بالمقايضة)، منذ نهاية القرن السابع عشر ميلادي و بداية القرن التاسع عشر ميلادي عن طريق كل من **TURGOT** و **BOISGUILLBERT** ؛ اللذان اقترحا أول تعريف حدسي لآلية التوازن بين السلع المعروضة من جهة، و السلع المطلوبة من جهة أخرى. ثم جاءت من بعدها المدرسة الكلاسيكية.

و لقد انصبت أعمال منظري المدرسة من أمثال **J-B.SAY، D.RICARDO، A.SMITH** على القوانين الاقتصادية التي تتحكم في الإنتاج، و لم تركز كثيرا على آلية عمل السوق، على اعتبار أن تلك الفترة الزمنية التاريخية هي الفترة الذهبية لعمل المبادئ الليبرالية، و الليبرالية حسب الأستاذ **Francis BALLE** « هي مذهب اقتصادي و مذهب فلسفي سياسي في آن واحد، يقوم على فلسفة السوق كأساس، تسانده و تسايه المبادرة الخاصة و الحرة، و المنافسة الحرة.»<sup>(1)</sup>

و مع نهاية القرن التاسع عشر ميلادي و بداية القرن العشرين ميلادي، بدأت المحاولات الأولى لوضع الأسس النظامية (**Systémique**) لعمل اقتصاد السوق التبادلي و لكن دائما بمضمونه الأول (اقتصاد السوق بالمقايضة) عن طريق ثلة من الاقتصاديين الرياضيين (**Mathématiciens**) من أمثال: **L.WALRAS، A.MARSHALL، EDGEWORTH، و PARETO**... إلخ.

ثم جاءت أعمال كل من **DEBREU** و **Mac Kenzie** لترجم مفهوم توازن السوق باستعمال جبر المجموعات و نظرية البيان، و لتبرهن على وجود سعر توازني دائما في ظل عدد من الفرضيات. كما سمحت نظرية الألعاب ل: **J.Von NEUMANN** و **O.MORGENSTERIN** بوضع الأرضية المنطقية الأكثر دقة لتصنيف أنواع الأسواق الممكنة مثل: سوق المنافسة التامة، سوق الاحتكار... إلخ، ثم الآخرون من أمثال السويدي **WOLD** و مدرسة **UPPSALA** و **PATINKIN**... إلخ.

(1) Balle F; «LIBERALISME», Article in Universalis Encyclopedie; © 2000 Encyclopedie Universalis France S.A, Ver 6, 2002

### المطلب الثالث : المؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق المعياري

خصص النيوكلاسيك جزءا معتبرا من نظرياتهم الاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية، و وضعوا عدة نماذج لشرح آلية عملها في ظل اقتصاد السوق المعياري.

#### الفرع الأول : المؤسسة الاقتصادية بالمفهوم النيوكلاسيكي

اهتم النيوكلاسيك بتحليل المؤسسة الاقتصادية اعتماد على نماذج التوازن الكلي أو الجزئي و وضعوا مقاربتهم الشهيرة باسم (العلبة السوداء). و اعتمدوا كأساس لذلك المؤسسة الرأسمالية (بالتصنيف القانوني للمؤسسة الخاصة). فالمؤسسة الاقتصادية بالنسبة لهم : " هي وحدة نشاطها الأساسي يقوم على تحويل التدفقات الداخلة إلى تدفقات خارجة، حسب علاقة تقنية تدعى وظيفة الإنتاج، هذه الوحدة ذات النشاط الداخلي المهمل، تسير من طرف فرد، أو جماعة متجانسة من المتعاملين المالكين؛ هؤلاء المالكين يمكن تشبيهم تحليليا بالمؤسسة التي يملكونها، حيث أن قراراتهم تؤخذ على أساس تدفق المعلومات الداخلة، و تترجم بمعلومات خارجة لهم كهدف واحد : تعظيم ربح المؤسسة.<sup>(1)</sup>

و من خلال هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن هذه المؤسسات تتماشى تماما و الفرضيات الأساسية لعمل نظام اقتصاد السوق المثالي من حيث الملكية الخاصة، و مبدأ العقلانية.

#### الفرع الثاني : المؤسسة العمومية الاقتصادية و اقتصاد السوق المعياري (المثالي)

##### I. أنماط العلاقة ما بين المؤسسات العمومية و الدولة :

إن هيمنة الدولة على مراقبة المؤسسات العمومية بمختلف أشكالها، جعل العلاقة بينهما خاصة في مجال اتخاذ القرارات و التسيير تأخذ أنماطا متنوعة تتباين من التعاون إلى التصادم، إلى الاستقلالية، حسب ثقل المراقبة المسلطة من جهة، و حسب مرحلة النمو التي توجد فيها المؤسسة العمومية.

**1. التعاون *Coopération* :** في هذه الوضعية تتداخل و تتقاطع أنظمة اتخاذ القرار الداخلية بأنظمة اتخاذ القرار الخارجية، بحيث يتعاون ممثلي الدولة المعينين مع مسيري المؤسسات العمومية و يختلف هذا التعاون حسب وضعية المؤسسة و مجال نشاطها. و يكون التعاون خاصة : في تحديد أهداف المؤسسة و الوسائل الضرورية لتحقيقها و غالبا ما تكون درجة التعاون كبيرة في المراحل الأولى لإنشاء المؤسسات العمومية.

**2. التصادم *Confortation* :** و في هذه الوضعية يكون نظام اتخاذ القرار الخارجي في نقطة تماس مع نظام اتخاذ القرار الداخلي. و هي وضعية عادة ما تصل إليها الدولة و المؤسسات العمومية، عندما يصبح مسؤولي المؤسسات العمومية غير قادرين على تحمل أو تطبيق بعض الأهداف الموضوعية و المفروضة من طرف الدولة للمؤسسة، لصعوبتها و تعقيدها، أو لعدم وضوحها و شفافيتها، أو لعدم واقعيتها

(1) Koenig G; op.cit; p. 7, 8.

و مسايرتها لوضعية المؤسسة، أو لأي سبب آخر، فتكون نتيجة ذلك التصادم ما بين مسيري المؤسسات العمومية و الدولة، و يبرز هذا التصادم مع المركز خاصة عندما تكون المؤسسات في وضعيات صعبة أو عندما تكون في حالة توسع و نمو شديد، و يعود اتخاذ القرار في الأخير لصالح أحد الطرفين على حساب الآخر حسب درجة القوة التي يوجد فيها هذا الطرف أو ذاك.

**3. الاستقلالية Autonomie :** و في هذه الوضعية ينفصل نظام اتخاذ القرار الداخلي عن نظام اتخاذ القرار الخارجي. و تصل إليها المؤسسة العمومية عندما تكون في مرحلة من النمو تستطيع بموجبها ضمان تمويلها إما ذاتيا أو عن طريق علاقاتها الخاصة بدون تدخل الدولة.

و تعتبر الاستقلالية الوضعية المثلى للمؤسسات العمومية لأنها تستطيع أن تحقق فيها بعد المؤسسة. و عليه ففي هذه الوضعية يجب أن تنسحب الدولة من التسيير، و تكفي بالمراقبة الخارجية، و هي وضعية يستحيل تطبيقها كليا على أرض الواقع، بسبب معيقات الملكية العمومية و ما يترتب عنها من لوائح.

## **II. أوجه التعارض ما بين المؤسسة الاقتصادية و بين اقتصاد السوق**

عادة ما يبرر المعارضون لتواجد المؤسسات العمومية الاقتصادي في ظل اقتصاد السوق بجملة من التبريرات ؛ يمكن تلخيصها في :

**1. المبررات النظرية البحتة :** من خلال استعراضنا لجملة من المفاهيم الأساسية النظرية حول اقتصاد السوق المعياري و حول المؤسسة العمومية، يظهر جليا وجود تعارض ما بينهما، فمن جهة نجد الملكية العمومية كأهم خاصية مميزة في المؤسسة العمومية و الملكية الخاصة كفرضية أساسية تستند إليها كل النماذج المتوفرة لشرح عمل آلية اقتصاد السوق. و من جهة أخرى نجد التعارض ما بين الحرية المطلقة التي يفترضها اقتصاد السوق المعياري، و ما بين التوجيه و المراقبة التي تمارسها السلطات العمومية على المؤسسات العمومية لما تخوله حقوق الملكية لها.

**2. المبررات المتعلقة بأهداف المؤسسة العمومية :** إن المؤسسات العمومية الاقتصادية عندما تحاول التوفيق ما بين تحقيق الأهداف الخاصة بها كمؤسسة اقتصادية، و بين التزامها بالمبادئ الأساسية للخدمة العمومية، و بين احترامها لمعيقات الصالح العام. كثيرا ما تجد نفسها في تعارض مع أهداف اقتصاد السوق المعياري الحر.

و تظهر جليا هذه التناقضات و الصدمات خاصة عندما تحاول المؤسسة العمومية وضع إستراتيجياتها التجارية، أو الصناعية و التكنولوجية، أو المالية بما يتوافق و متطلبات اقتصاد السوق :

➤ **السياسة التجارية و التسويقية :** إن التسعير هو حجر الزاوية في كل استراتيجية تجارية أو تسويقية، لكنه كثيرا ما يطرح مشاكل أمام المؤسسات العمومية؛ إذ يفرض عليها أحيانا وضع تسعيرة أقل من سعر

التكلفة الحقيقية، خدمة للصالح العام. و هذا ما كان يجعل غالبية المؤسسات العمومية تعاني من عجز مالي. و بالإضافة للتسعير فإن التنوع كاستراتيجية تسويقية للمؤسسات الاقتصادية، تمنع منه المؤسسات العمومية لاعتبارات قانونية محضة (مثل التخصص)، و بذلك تحرم من عائدات هذه السياسة التسويقية، و تجبر على الالتزام بهدف إنشائها.<sup>(1)</sup>

➤ السياسة الصناعية و التكنولوجية : إن قانون العرض و الطلب في السوق، هو المحدد الأساسي لأية سياسة صناعية و تكنولوجية، لكن بالنسبة للمؤسسات العمومية فالأمر ليس بالضرورة كذلك، ففي أحيان كثيرة تضطر المؤسسات العمومية لرسم استراتيجيتها الصناعية و التكنولوجية لاعتبارات سياسية، أو لخدمة الصالح العام.<sup>(2)</sup>

ج. السياسة المالية : إن تعارض الصالح العام مع الصالح الخاص للمؤسسة العمومية يتجلى بوضوح عندما تحاول المؤسسة العمومية رسم سياستها المالية المستقلة، باعتبارها شخصية معنوية ذات ذمة مالية مستقلة. فكثيرا ما تحاول البحث عن التمويل الذاتي، و عن المردودية المالية، و عن نسبة استقلال مالي مقبولة، لكنها تصطدم مع تحقيق السياسة الاقتصادية و خاصة الاجتماعية للدولة. و هذا ما يؤدي بها إلى اللجوء إلى التمويل بالمكشوف، و إلى طلب المساعدات المالية من الدولة؛ ما يفقد استقلاليتها المالية مغزاه.

### المبحث الثالث : التحول إلى اقتصاد السوق

تباينت المصادر في تشخيص زمن الانطلاقة الفعلية للتحول نحو اقتصاد السوق، أي التحول من عصر سعت فيه الدولة إلى فرض الإدارة المركزية، وتعطيل دور القوانين الاقتصادية، وتغيب دور القطاع الخاص في عملية البناء، إلى عصر أصبحت فيه سيطرة الدولة منبوذة، وترهل الحكومات عبئا، فشاع مصطلح (الدولة الرخوة) و(الانفتاح) و(التخصيصية) و(التحررية) و(المنافسة) و(الكفاءة الاقتصادية) في الفكر الاقتصادي العالمي.. حيث لاقت هذه الأفكار قبولا واسعا في الدول ذات الاقتصاد الموجه. كما تباينت المصادر في تحديد الزمن، فإنها تباينت أيضا في تسمية أو توصيف الدول التي انتهجت طريق التحول إلى اقتصاد السوق فهناك من أسماها بالاقتصاديات المتحولة أو الاقتصاديات الانتقالية أو الأسواق الناشئة.

و لهذا فإن التحول إلى السوق كما يقول Ivan SAMSON<sup>(3)</sup> هو مسار اجتماعي و اقتصادي يسمح للدول الاشتراكية سابقا أن يصبح لها حكومات تفرضها انتخابات ديمقراطية تعددية، هذه الحكومات تعمل من أجل إقامة اقتصاد السوق.

<sup>(1)</sup> Colson J.P; op.cit, p.83.

<sup>(2)</sup> Ibid, p.82.

<sup>(3)</sup> Michel CHATELUS & Jacque FONTANEL : DIX GRANDS PROBLEMES ECONOMIQUES CONTEMPORAINS, OPU, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 1993, p. 49.

### المطلب الأول : المقاربات المختلفة للتحول إلى اقتصاد السوق

من الناحية النظرية البحتة يمكن أن نتصور ثلاث مقاربات مختلفة لمسار التحول إلى اقتصاد السوق كما فعل ذلك Ivan SAMSON (1):

#### الفرع الأول : المقاربة التوليدية أو الجينية (L'approche génétique)

تنطلق المقاربة التوليدية من اعتبار النظام الاقتصادي الاشتراكي بكل مكوناته و بالأخص التخطيط و الملكية العامة، نظام فاشل. و تركز على أساليب التسيير ( التخطيط المركزي) و دهنيات مسيري المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها الخلية الأساسية للنظام الاقتصادي، كسببين رئيسيين في سوء تخصيص موارد المجتمع. و من ثمة فالتحول إلى اقتصاد السوق حسب المقاربة التوليدية يستهدف رفع كفاءة المؤسسات الاقتصادية و تغيير سلوك المتعاملين الاقتصاديين.

و الملاحظ أن هذه المقاربة تنطلق من الوضعية الاقتصادية الحقيقية للدولة السائرة في طريق التحول، و تحاول محو الآثار السلبية للتخطيط، في سبيل فتح الطريق لقوى السوق لتحقيق أفضل تخصيص لموارد المجتمع. غير أن نجاحها غير مضمون، فإذا استثنينا الدول التي كانت رأسمالية قبل التحول الأول مثل بعض دول أوروبا الشرقية كجمهورية تشيكوسلوفاكيا مثلا، فإن إزالة التخطيط عن الدول التي لم تعرف غيره من أساليب التنظيم والتسيير قد يؤدي إلى نتائج معاكسة للتوقعات، لأن ذلك سيخلق جوا مناسبا لتعاظم دور أصحاب المصالح و النفوذ و التي ليس بالضرورة أن تكون أهدافها متفقة تماما مع أهداف التحول.

#### الفرع الثاني : المقاربة المعيارية (L'approche Normative)

إن المقاربة المعيارية للتحول إلى اقتصاد السوق، تنطلق من ضرورة إقامة مؤسسات اقتصاد السوق كهدف لها، و بالتالي وضع قائمة الإجراءات و الإصلاحات الضرورية لتحقيق هذا الهدف. و هذا شيء إيجابي في حد ذاته لأنه و ببساطة يفتح الإمكانية لحصول الوفاق حوله. و لكن الإشكالية التي تبقى قائمة هي: في تحديد هذا النظام المعياري الذي نرجع إليه؛ هل هو نظام اقتصاد السوق الذي تقدمه النظرية الاقتصادية النيوكلاسيكية و الذي يستحيل تطبيق فرضياته الأساسية لعدم واقعيته من جهة، و من جهة أخرى لأن اقتصاد السوق هو محصلة تطور تاريخي و ليس نتاج تعريف مسبق. أم النموذج التطبيقي لاقتصاد السوق؟ و هنا نجد أنفسنا في إشكالية ثانية و هي : أي نموذج تطبيقي لاقتصاد السوق سنختار كمعيار؟ النموذج الأمريكي أم الفرنسي؟ النموذج الياباني أم الألماني؟ و إذا تم تجاوز هاتين الإشكاليتين و تم الاتفاق على تحديد النظام المعياري، فمن يضمن أن هذا النموذج المعياري يتمشى مع الهياكل و المؤسسات الاجتماعية، الثقافية، الدينية، و الاقتصادية لهذه الدولة؟.

(1) Samson I; op.cit; p .51,52.

### الفرع الثالث : المقاربة التطويرية (L'approche Evolutionniste)

المقاربة التطويرية للتحول إلى اقتصاد السوق تحاول أن تتجاوز العراقيل التي تصادف المقاربة التوليدية و المقاربة المعيارية، و تحاول أن تجمع بينهما من خلال انطلاقها من تحليل تطور الرأسمالية بنظرة ديناميكية، و تخلص إلى ضرورة إقامة الإطار المؤسساتي الذي يسمح بعمل المؤسسات بكفاءة عن طريق انتقالها لأفضل المقاولين بشرط أن يتولى السوق ذلك بطريقة تلقائية. و إشكالية هذه المقاربة كغيرها هو ما الذي يضمن أن السوق هو الذي ينتقي أفضل المقاولين ؟

### المطلب الثاني : مراحل التحول إلى اقتصاد السوق

إن مسار التحول في مختلف الدول بدأ بغتة، فالانهيار المفاجئ لحائط برلين و من ورائه الاتحاد السوفيتي، لم يعط الوقت الكافي للمنظرين الاقتصاديين و السياسيين و الاجتماعيين لوضع تصور كامل مكتمل لكيفية التحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق [...]. و لكن هذا لا يمنع من اعتبار تجارب العديد من الدول الرائدة في التحول، الإطار التجريبي الذي نستوحي منه الإطار النظري و الشكل العام الذي سارت عليه هذه الدول في تحولها إلى اقتصاد السوق. خاصة إذا علمنا أن كل هذه الدول كانت تلجأ إلى مستشاري البنك العالمي و صندوق النقد الدولي الذين كانوا يمدونها ببعض الصفات.<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول : الإطار المرجعي للتحول إلى اقتصاد السوق

مع بداية التسعينيات عقد البنك العالمي و صندوق النقد الدولي منتدى في واشنطن، تدارسوا فيه سبل التنمية المستدامة في العالم. و انتهى المنتدى باتفاق الجميع على مجموعة من المقترحات و الإجراءات العملية، لتصحيح اقتصاديات الدول التي تعاني من مشاكل، أطلق عليها اسم (Consensus de Washington) أو (توافق واشنطن) و هي عبارة عن 10 قواعد:<sup>(2)</sup>

1. التقشف في المالية العامة، بغرض تقليص العجز.

2. تأشيرة و تحديد الأولويات في الإنفاق العام.

3. إصلاح النظام الجبائي.

4. التحرير المالي.

5. اعتماد معدل صرف واحد.

6. تحرير التجارة.

7. تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر.

<sup>(1)</sup> Samson I; op.cit, p.50.

<sup>(2)</sup> Comelau C; «Le Postulat De La Croissance Indéfinie», in Revue Internationale des sciences sociales, n°166, Décembre 2000, p .519. Numéros spéciale intitulé «Le Débat Sur Le Développement: Au- dela du Consensus de Washington ».

8. خصوصية المؤسسات العمومية.

9. عدم التقنين، خاصة لإزالة كل ما يعترض المنافسة.

10. تقوية حقوق الملكية.

و بالاستناد إلى هذه القواعد العشر، اختار خبراء الهيئات المالية العالمية المراحل الكبرى الواجب إتباعها من طرف الدول لتصحيح التشوهات الموجودة في اقتصادياتها، و التحول إلى اقتصاد السوق، و هي ما تتضمنه برامج التصحيح الهيكلي بشكل عام.

### الفرع الثاني : الخطوات الأساسية للتحول إلى اقتصاد السوق

حدد الاقتصاديان فيشر و جلب عام 1991 الخطوط العريضة لاستراتيجية التحول المستمدة من توافق واشنطن، و التي تشملها صفات صندوق النقد الدولي في ثلاثة خطوط وسماها مراحل الإصلاح التي تتضمن كل واحدة مجموعة عناصر ذات صبغة اقتصادية أو اجتماعية أو قانونية ذات فعالية وتأثير معين في إستراتيجية التحول.. وهذه المراحل تتمثل في : [بتصرف]<sup>(1)</sup>

**I. تحرير الاقتصاد :** وبموجبه يتم إنهاء (الدولة الرخوة)، و إرساء أسس التخلي عن نظام التخطيط و الإدارة المركزية والتحرك باتجاه بناء نظام يستند على آلية السوق، و تتمثل مراحل تحرير الاقتصاد برفع القيود الحكومية عن المعاملات الداخلية والخارجية كافة، وفي المقدمة تحرير الأسعار من سوق السلع والخدمات بهدف إلغاء وتفكيك جميع أشكال الاحتكار الحكومي في ذلك السوق، لتبدأ أفاق توسيع دور القطاع الخاص، ويستمر التوسع في التحرير ليشمل التجارة الخارجية برفع جميع القيود المفروضة على حركتها بشقيها الاستيراد والتصدير، وتصحيح التعريفات الجمركية بشكل متوازن إضافة إلى فتح الأسواق ورفع الحواجز أمام حرية انتقال السلع والخدمات.. لتبدأ عملية إزالة شروط تكييف الرواتب ومنع تثبيت الأجور الحقيقية وفق معدلات التضخم.. كل هذه الإصلاحات يطلق عليها في هذه المرحلة إصلاحات البداية..

**II. التثبيت على مستوى مؤشرات الاقتصاد الكلي :** تهدف هذه المرحلة إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي على المستوى الكلي، وعلى المدى القصير، من خلال احتواء الاختلالات الاقتصادية الداخلية والخارجية... بداية هذه المرحلة تفرض تبني سياسة صرف ثابت موحد، مرتبط بعملة رئيسية كالدولار الأميركي، بهدف كبح جماح التضخم، بعد ذلك لابد من التحول إلى سياسة سعر صرف مرنة في المدى المتوسط، بهدف التخلص من الكلف العالية المرتبطة بأنظمة سعر الصرف الثابتة في البيئة المالية الجديدة..

وفي السياسة النقدية، يتم إعادة هيكلة البنك المركزي وتفعيل دوره في إدارة السياسة النقدية بدلا من اعتمادها سياسة السوق المفتوحة، ويتم ذلك من خلال استقلالية البنك المركزي عن السلطة السياسية، كما

(1) «Perspectives & progrès des économies en transition: Le point de vue FMI», Etude thématique par un staff de la FMI, IMF PUBLICATION ON TRANSITION, Novembre 2000, p.2.

يمنع تمويل المصارف الحكومية، هذه الحقيقة ستمهد للاقتصاد فتح أبوابه لولوج الاستثمار الأجنبي المباشر.. كما تسعى السياسة النقدية إلى إزالة كافة القيود عن النظام المصرفي وبالتالي يصبح للمصارف التجارية حرية العمل والحركة وتحديد أسعار الفائدة وغير ذلك من الأعمال المصرفية..

كما تستهدف السياسة المالية بتفاعلها مع السياسة النقدية، إصلاح جملة قضايا جوهرية في هذه المرحلة بهدف تقليص دور الدولة في الحياة الاقتصادية وفي مجال عمليات الإنتاج والتوزيع، و يكون ذلك من خلال التقليص التدريجي للإنفاق الحكومي وتقييده في المراحل المتقدمة.. كما يتم إصلاح النظام الضريبي و إصلاح الإدارة الضريبية، كل هذه الحزمة من السياسات الكلية تمهد الانتقال إلى المرحلة الثالثة

- ففي استراتيجية التحول بعد أن تولد:
1. قطاعا ماليا جديدا يتكون من بنك مركزي مستقل و فاعل، و مصارف تجارية و أسواق مالية قادرة على تعبئة المدخرات و توجيهها نحو الاستثمارات.
  2. نظاما ضريبيا أكثر شفافية.
  3. مستوى جديدا من الإنفاق العام وذا هيكل واتجاه مغاير.
  4. تفكيك كافة الاحتكارات العامة و إلغاء الدعم الحكومي و تحويل بعض من ملكية المشروعات العامة إلى القطاع الخاص..

**III. إعادة الهيكلة و الخصخصة :** و تهدف هذه المرحلة بالأساس إلى هيكلة الاقتصاد على المديين المتوسط و الطويل الأجل، بالاعتماد على تدني دور الدولة في الحياة الاقتصادية إلى أدنى نقطة ممكنة و الاعتماد على معايير السوق و آلياته، من خلال خلق قطاع مالي حيوي و إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية لتصبح قادرة على تكيف إنتاجها مع متطلبات السوق الحر، علما أن درجة استجابة الاقتصاد المتحول تتحدد بمدى مرونة الجهاز الإنتاجي تجاه حوافز التغيير الهيكلي، و تختلف هذه الاستجابة باختلاف التطور الاقتصادي و فاعلية السوق في تخصيص الموارد... فكلما تقدمت مراحل تطور النمو ازدادت تأثيرات قوى السوق في تخصيص الموارد.. ثم تليها مرحلة تطبيقات الخصخصة المقرونة بالتحريير الكلي للتجارة الخارجية، بهدف الوصول إلى تقارب في العلاقات النسبية للأسعار في السوق المحلية مع نظيراتها في الأسواق العالمية، و التي تعد من أبرز الخيارات التي تمكن اقتصاديات الدول المتحولة من مواجهة الصدمات الداخلية و الخارجية بكفاءة.

**IV. الإصلاحات القانونية و المؤسساتية :** و هي إصلاحات ضرورية من أجل إعادة صياغة مكانة الدولة في المجال الاقتصادي في اقتصاديات الدول المعنية بالتحول، و بناء دولة القانون التي تستطيع أن تسن و تطبق القوانين التي تعزز معاملات السوق و تحمي حقوق الملكية و تنظم عقود الاستثمار الأجنبي.. كما تمس الإصلاحات المؤسساتية المنظومة القانونية، المنظومة التربوية، المنظومة الصحية، و تعويض نظام الحماية

الاجتماعية السابق الذي كان يقوم على حماية العمال و ضمان الأجر بغض النظر عن الأداء و المردودية بوضع إجراءات اجتماعية جديدة لا تمس إلا الفئات المحرومة.

### الفرع الثالث : الأجل النظرية لمسار التحول

إن تطبيق المراحل الكبرى لمسار التحول كما تم إعداده و تصوره من طرف منظري و خبراء الهيئات المالية الدولية، يطرح على أرض الواقع عدة مشاكل من أهمها :

➤ كيفية تحرير برنامج عمل عملي يحوز على أقصى دعم داخلي (قبول المواطنين، الأحزاب، النقابات...)  
و يرضي المؤسسات الدولية (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، منظمة التجارة الخارجية).  
➤ سرعة التحول؛ فبقدر ما يكون البرنامج صغيرا بقدر ما تكون سرعة التنفيذ أكبر، و حول هذا الموضوع جرى نقاش كبير في بداية التسعينات حول نمطين :

**I. العلاجات بالصدمات Les thérapies de chocs :** أو (الصدمة الكبرى Big-bang كما يسميها البعض)  
: في هذا النمط تقوم الحكومات بتطبيق الإجراءات الاقتصادية بطريقة سريعة عندما يكون الجميع متفق على هذه الإجراءات و من أنصار ذلك نجد: Murphy، (1992) Shleifer et Vishny أو بطريقة مباغته حتى تضع الرأي العام الوطني أمام الأمر الواقع، و يمنع هذه الدول من التراجع، و من أنصار هذا الاتجاه يمكن أن نذكر (1991) Lipton et Sachs.

**II. الانتقال المتدرج La transition graduée :** و فيه تقوم الحكومات بتطبيق إجراءات التحول بالتدرج بما يوافق الوضعية الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية للدولة، على أساس أن التدرج يسمح بخلق الجو المناسب لقبول الإصلاحات من جهة، و من جهة أخرى يسمح بالبداية بالإصلاحات التي يكون احتمال نجاحها كبيرا. و من بين المؤيدين للنمط التدرجي يمكن أن نذكر على سبيل المثال الباحثين Litwack & Qian (1998) و (1995) Dewatripont et Roland، (1997) Wei. و قد التحق Sachs بصف المؤيدين للتدرج في عام 2000.<sup>(1)</sup>

و يعتقد الباحثون و من بينهم Ivan SAMSON أنه يمكن تقديم رزنامة زمنية لمسار الانتقال تتوزع على فترات زمنية كالتالي:<sup>(2)</sup>

- مرحلة التحرير : و يمكن أن تمتد من سنتين إلى 5 سنوات.
- مرحلة التثبيت : و يمكن أن تمتد من ثلاث سنوات إلى 5 سنوات.
- مرحلة إعادة الهيكلة و الخصخصة : و تمتد من 5 سنوات إلى 10 سنوات.
- مرحلة الإصلاحات القانونية و المؤسساتية : و تمتد من 5 سنوات إلى 10 سنوات.

<sup>(1)</sup> Benhaamouche Z; «Réformes Institutionnelles et Stratégie de Réforme Economique », Article, Mai 2002, Université d'Evry, Paris, p. 2.

<sup>(2)</sup> Sanson I; op.cit; P. 58,59.

➤ و يضيف مرحلة الاقتراب من معايير اقتصاد السوق : و تمتد من 5 سنوات إلى 15 سنة.

### المطلب الثالث : الخصوصية كخطوة أساسية للتحول إلى اقتصاد السوق

اختلفت درجة الاهتمام مابين الدول المتقدمة و النامية على السواء، في توزيع مواردها ما بين القطاع العام والقطاع الخاص، إلا في السنوات الأخيرة. وقد نجم عن ذلك أن تضخم حجم القطاع العام، وعجز عن تحقيق ما كان مستهدفا منه، فبعد أن كان ينظر إليه على أنه وسيلة جيدة وفعالة لتحقيق التنمية الاقتصادية أصبح عالة عليها.

وإزاء هذه المظاهر السلبية لانخفاض الكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام، ساد الاعتقاد لدى حكومات العديد من الدول النامية، بأن القطاع العام، بات أكبر مما ينبغي، و أن تكلفة الاحتفاظ به أصبحت مرتفعة على اقتصادها، و تطلعت حكومات تلك الدول إلى التطبيق الجاد لبرامج الإصلاح الاقتصادي في ظل معونات مالية و فنية من البنك الدولي و صندوق البنك الدولي. و اتخذ الإصلاح الاقتصادي مسارات و اتجاهات عديدة برز منها ما عرف في الأدب الاقتصادي بالخصخصة أو التخصيص... و أصبحت الخصخصة منهجا وأسلوبا تعتمد عليه العديد من الدول النامية والمتقدمة للتخلص من الحجم الزائد للقطاع العام و تحقيق الكفاءة الاقتصادية بصفة عامة والكفاءة الإنتاجية في وحدات القطاع العام بصفة خاصة.

### الفرع الأول : مقاربات إصلاح المؤسسات العمومية

عموما؛ يرى منظرو صندوق النقد الدولي أن هناك مقاربتان مختلفتان لإصلاح المؤسسات العمومية لكنهما متكاملتان: (1)

#### **I. المقاربة الأولى: (The private sector development approach to public enterprise reform)**

هي مقاربة تطوير القطاع الخاص انطلاقا من إصلاح المؤسسة العمومية، و يتم ذلك من خلال خصخصة مؤسسات القطاع العام، و التي ستسمح بتوسيع و تطوير حجم القطاع الخاص من جهة، و ستعمل على رفع كفاءة و فعالية المؤسسات العمومية من جهة أخرى، من خلال مشاركة القطاع الخاص في رأسمال المؤسسات العمومية، و ذلك من خلال المنافسة التي يخلقها دخول المؤسسات الخاصة إلى مجالات كانت حكرًا على القطاع العام فقط.

#### **II. المقاربة الثانية : و تسمى (Corporatization Approach)، هي مقاربة تقوم بالأساس على عدم**

تخلي الدولة عن ملكية المؤسسات العمومية؛ على أن تعمل في المقابل على رفع مستوى التحفيز لدى

(1) محمد دهان، مرجع سبق ذكره، ص. 53.

مسيرى هذه المؤسسات، عن طريق وضع قيود صارمة على ميزانيات الدولة الموجهة لهذه المؤسسات. و يمكن تطبيق هذه المقاربة بأسلوبين هما :

1. إعطاء أكبر قدر ممكن من الاستقلالية، و ذلك بجعل تدخل الدولة في شؤون المؤسسة أقل ما يمكن خاصة عند وضع المؤسسة لأهدافها، و عند اختيارها لوسائل تحقيق هذه الأهداف، فيجب على الدولة أن ترفع يدها عن المسيرين و تتركهم يختارون تخصيص الموارد التي بين أيديهم بكل حرية، على أن تحاسبهم على النتائج.

2. جعل المؤسسات العمومية تعتمد على إمكانياتها الخاصة في تمويل مشاريعها الخاصة، واستثماراتها الجديدة ؛ من أجل رفع كفاءة تسييرها. و لن يتأتى ذلك إلا بقطع الدعم المالي المجاني من الخزينة العمومية و البنوك لهذه المؤسسات، و تشديد إجراءات منح القروض للمؤسسات العمومية.

إن الاختيار ما بين المقاربتين السابقتين يجب أن يقوم على معيارين أساسيين، الأول يخص الوضعية المالية للمؤسسة العمومية المراد إصلاحها، و الثاني يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى تطور النظام المالي و البنكي للدولة التي توجد فيها هذه المؤسسات العمومية. و في هذا الإطار فقد قام خبراء البنك العالمي بدراسة حول النظام المالي و إصلاح المؤسسات العمومية<sup>(1)</sup> في تسع دول خلصت إلى ضرورة وضع استراتيجيات إصلاح المؤسسات العمومية، تبتعد بقدر الإمكان عن الاعتماد على النظام المالي للدولة في الدول ذات النظام المالي غير المتطور إلا بالقدر الذي تحتاجه الإصلاحات من أجل التطهير المالي، و تشجيع الاستثمارات الضرورية، إلى أن يتم تطوير هذا الأخير بالموازاة مع تطبيق إصلاحات المؤسسات العمومية. و عليه، فإن اختيار مقاربة الاستقلالية ؛ تتطلب كفاءة و فعالية عالية في إدارة و مراقبة المؤسسات العمومية، و في اتخاذ قرارات الاستثمار.

### الفرع الثاني : المرجعية النظرية لسياسة الخصخصة

يستند دعاء الخصخصة إلى ثلاث نظريات أساسية لتبرير سياسة الخصخصة هي :

#### **1. نظرية حقوق الملكية (La théorie des droits de propriété)**

يرى Bruce A. Reznik\* أن تاريخ الديمقراطيات الغربية يؤكد. على الدور المركزي الذي تلعبه حقوق الملكية في النهوض بالتنمية الاقتصادية والسياسية ومن الممكن استخدام الطريقة التي اتبعتها هذه الدول لحماية حقوق الملكية على مدى السنين الماضية كدليل لا يقدر بثمن للدول الأخرى التي تسعى إلى تطوير المؤسسات القانونية وغيرها من المؤسسات الأخرى حتى تؤسس أنظمة قوية للملكية الخاصة. ولهذه النقطة أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاديات التي تتجه نحو اقتصاد السوق الحر، لأن نجاح إصلاحات

\* Bruce A. Reznik : محامى الشركات الدولية ورئيس مؤسسة خدمات المساعدة الفنية القانونية (LTAS) في واشنطن دي. سي. وهي مؤسسة تقدم التدريب الفني من خلال الاستشارات والندوات إلى موظفي الحكومات والشركات في الدول التي تقوم بإصلاحات السوق.

(1) الدول التسعة التي شملتها الدراسة هي : شيلي، مصر، غانا، المكسيك، الهند، الفيليبين، جمهورية كوريا، السنغال، وتركيا.

السوق يتوقف على مدى تمسك الحكومة بالعناصر اللازمة لاستقرار الملكية الخاصة. أما المفاهيم والسياسات الحكومية الغامضة أو المتضاربة فإنها قد تعرض عملية الخصخصة لمخاطر وانتكاسات كبيرة. ولذلك أصبح من المحتم أن تفهم هذه الحكومات طبيعة الملكية الخاصة وأنواعها والقيود على تدخل الحكومة في حقوق الملكية الخاصة.<sup>(1)</sup>

إن نظرية حقوق الملكية نظرية ترى أن الاختلالات الموجودة في المجتمعات تعود بالأساس إلى عدم التحديد، أو التحديد غير الدقيق لحقوق الملكية على الموارد المتاحة. و يؤيد العديد من الباحثين نظرية حقوق الملكية للقول أن المؤسسات الخاصة أكثر نجاعة و كفاءة من المؤسسات العمومية، لأن آلية السوق تضيف للمؤسسة الخاصة تحفيزات قوية للفعالية الإنتاجية و تخصيص الموارد عن طريق وضع هياكل التحفيزات الاقتصادية و إبراز صعود للكفاءات و تحويلات للمعارف و كذا التكنولوجيات على المستوى الكلي مما يمكن أن يؤدي إلى تخفيض العجز الجبائي و كذلك المساهمة في تنمية القطاع المالي و إدراج المنافسة المضادة و القواعد المضادة للتروست و الإقلال من الفجوات التضخمية الخاصة بفروع الاقتصاد الوطني.<sup>(2)</sup>

## II. نظرية الاختيارات العمومية La théorie Des Choix Public

يعود الفضل في وضع نظرية الاختيارات العمومية للاقتصادي الأمريكي صاحب جائزة نوبل في الاقتصاد العام لعام 1986 James.Mc Gill. BUCHANAN ؛ و ذلك من خلال الكتاب الذي جمع مجموعة كبيرة من أبحاثه الأكاديمية و الذي يحمل عنوان : (Public choice). و هي نظرية في اتخاذ القرارات الاقتصادية في القطاع العام. و قد تأسست مدرسة تدعى " مدرسة الخيارات العمومية ". ينطلق BUCHANAN من نقد النظرية الكنزوية التي تبرر تدخل الدولة لتصحيح و تعديل اختلالات السوق، و لتحقيق أهدافها الاقتصادية و الاجتماعية؛ خاصة في مجال الشغل، و محاربة التضخم، و تحسين معدل النمو الاقتصادي، و حتى خلال تلبيتها لوظائفها الأساسية. كما ينتقد الصورة المقدمة عن الدولة من خلال اهتمامها بالصالح العام.

و يستند BUCHANAN في طرح نظريته على مسلمة بسيطة مفادها: أن الأفراد الذين يظهرون أنانيتهم في الأسواق لا يستطيعون بأي حال من الأحوال تغيير تصرفاتهم بطريقة مخالفة في ممارستهم للسياسة و الحكم. و بالتالي فهو يقوم بمحاكاة التصرفات الاقتصادية بالتصرفات السياسية، و لهذا فحسب نظريته فرجال السياسة مثلهم مثل الأحزاب لا يتحركون إلا بدافع صالحهم الخاص، و هم بذلك يعملون

(1) بروس ايه. ريزنيك : حقوق الملكية في اقتصاد السوق، الموقع الإلكتروني :

<http://www.cipe-arabia.org/> extraite le 20 juil 2007 00:03:20 GMT

(2) Parmi ces chercheurs on peut cité Domberger et Piggott 1986; Kay et Thompson 1986; Estrin et Pérotin 1991; Prager 1992. voir l'article de Kane : « LA REFORMANCE RELATIVE DES ENTREPRISES PUBLIQUES VERSUS PRIVEES & DOMESTIQUES VERSUS ETRANGERES :étude empirique en Afrique Subsaharienne », Sous La direction DE Bernard.GAUTHIER, Le 20 novembre 2001, Une Etude de L'Ecole des hauts études commerciales de Monte riale, p.4.

بالأساس لإعادة انتخابهم ليكونوا في موضع قوة يسمح لهم الاستفادة بأكبر قدر من الميزانية. و عندها تصبح الدولة ما هي إلا ائتلاف لمصالح خاصة، أو بالأحرى وسيلة في يد رجال السياسة. و لهذا فالنظرية تدعو إلى جعل اختيار الدولة كآخر خيار، أو عندما تصبح تكلفة خيار السوق أعلى من تكلفة التدخل العمومي.<sup>(1)</sup>

و يستند على نظرية الخيارات العمومية العديد من الباحثين المؤيدين لأفضلية المؤسسات الخاصة على المؤسسات العمومية مثل: (1989) MULLER، (1996) UDEHN، (1991) JOHNSON.<sup>(2)</sup>

### III. نظرية المتعامل الأساسي La Théorie Du Principal Agent

تكمل نظرية المتعامل الأساسي ما جاءت به نظرية حقوق الملكية، و نظرية الخيارات الأساسية في تحديد محددات النجاح في المؤسسة. و تنطلق من نقد التيار الذي ساد لسنوات عديدة من القرن العشرين، و الذي يعتمد على فصل الملكية عن التسيير.

فأصحاب النظرية يرون أنه متى ما لم تتوافق مصالح المالكين مع مصالح المسيرين، فإن المؤسسة ستعرف مشاكل لا حصر لها. و لهذا فالنظرية تدعو إلى تغليب مصالح المالكين على مصالح المسيرين، لتكون المؤسسة في أقصى قدر من النجاح. و هذا ما يستند إليه الباحثين الداعين بأفضلية المؤسسات الخاصة ذات المتعامل الوحيد.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثالث : الحجج المؤيدة لسياسة الخوصصة

عادة ما يستند المؤيدون لتطبيق سياسة الخوصصة، كسياسة فعالة في إصلاح المؤسسات العمومية، إلى جملة من المبررات و الحجج نذكر منها :

**I. فشل المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها :** يستند دعاة الخوصصة كثيرا على ضعف أداء المؤسسات العمومية، إذا ما قورنت بالمؤسسات الخاصة، فالباحث John Nellis مثلا يقول: « إن المؤسسات العامة قد أنشأت لتحقيق مجموعة مختلطة من الأهداف الاقتصادية و السياسية، و أن أدائها كان سيئا في مجال تحقيق الأهداف الاقتصادية، و جيدا أكثر من اللازم في مجال تحقيق الأهداف السياسية، و أن الخوصصة أداة إصلاحية جذابة و إن كان تنفيذها صعبا»<sup>(4)</sup> و هذا الاقتصادي الأمريكي John. D.

(<sup>1</sup>) Picho-Mamere F; «BUCHANAN», Article in Universalis Encyclopedia; ©2000 Encyclopedia Universalis France S.A, Ver 6, 2002.

(<sup>2</sup>) Kane N : « LA PERFORMANCE RELATIVE DES ENTREPRISES PUBLIQUES VERSUS PRIVEES & DOMESTIQUES VERSUS ETRANGERS: étude empirique en Afrique Subsaharienne » Sous La Direction De Bernard GAUTHIER, Le 20 novembre 2001, Une Etude de L'Ecole des hauts études commerciales de Monte real ; p .4.

(<sup>3</sup>) Ibid, p.4.

(<sup>4</sup>) سعد حافظ محفوظ : القطاع العام و دوره التنموي، ورقة مقدمة لندوة التخصيصية و التصحيحات الهيكلية في الدول العربية، أبو ظبي، من 5 إلى 7 ديسمبر 1988.

Donahue يقول : « و بإيجاز كانت أغلب الأنشطة التي تعمل بطريقة سيئة موجودة في القطاع العام»،<sup>(1)</sup> و منهم من ذهب أبعد من ذلك و قال : « إن الاقتصاد القومي سيكون في وضع أفضل لو أن تلك المنشآت (العامة) توقفت عن الإنتاج تماما ». <sup>(2)</sup> و لا يختلف Brisacier Jean Pierre عنهما حيث يرى أن تدخل الدولة في تسيير المؤسسات يؤدي إلى جملة من السلبيات من بينها :

➤ التأثير على قرارات المستثمر، باتباعها أهداف غير التي يخطط لها هذا الأخير خاصة على الصعيد المالي ؛

➤ إعاقة تطور المؤسسة نتيجة اعتمادها أثناء أداء مهامها على الإعانات الحكومية ؛

و من تم فهو يرى أنه يجب خوصصة المؤسسات العمومية من أجل :

➤ إلغاء الرقابة الإدارية على توزيع الموارد.

➤ جعل المؤسسة تخضع لمنطق السوق.

➤ تحقيق الصرامة في ميزانية المؤسسة.

كما يرى أنه يجب التوجه إلى جلب الأموال الأجنبية للحصول على عملة أجنبية تسمح بخفيض المديونية الخارجية من جهة، و نقل التكنولوجيا الكفيلة بتحديث الآلة الإنتاجية من جهة أخرى. مما يساعد على تحسين منافسة المنتجات في الأسواق الداخلية و الخارجية.<sup>(3)</sup> و يمكن أن ترد أسباب عدم كفاءة و ضعف أداء المؤسسات العمومية إلى جملة من الأسباب من أهمها :

1. عدم التفريق بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسات العمومية الاقتصادية و بين الأهداف السياسية و الاجتماعية للدولة : فقد تجبر الدولة المؤسسات العمومية على :

➤ تشغيل خطوط إنتاج غير اقتصادية.

➤ استخدام عددا من العمال أكبر من حاجاتها.

➤ البيع بأسعار قد لا تغطي حتى تكلفة إنتاجها.

2. المؤسسات العمومية الاقتصادية غالبا ما تكون في وضعيات احتكارية، هذا ما يجعلها في منأى عن الضغوط التنافسية المحفزة للتطور، و غالبا ما تكون محمية من الإفلاس، هذا ما يجعلها لا تهتم بالنتائج.

(<sup>1</sup>) جون د. دوناھيو : قرار التحول إلى القطاع الخاص -غايات عامة و وسائل خاصة، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الجمعية المصرية لنشر الثقافة و المعرفة العلمية، القاهرة، 1991، ص. 12.

(<sup>2</sup>) عبد العزيز سالم بن حبتور : إدارة عمليات الخصخصة و أثرها في اقتصاديات الوطن العربي، دراسة مقارنة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص. 28.

(<sup>3</sup>) Brisacier Jean Pierre : Les mutations économiques à l'EST crise et transition vers le marché, librairie Vuibert, Paris, 1992, p .101.

3. الآثار السيئة التي غالبا ما تصاحب الملكية العمومية للمؤسسات، مثل : التواكل، و التهاون، و التبذير، و الغش، و النهب، ضعف نظم الرقابة و المحاسبة و التحفيز...إلخ.

4. التسيير البيروقراطي بمفهومه السلبي، الذي غالبا ما يميز المؤسسات العامة، و تعدد الجهات الوصية، مما قد يحرمها في مرات عديدة من الاستفادة من الاستثمارات و المشاريع المتاحة.

**II. كفاءة المؤسسات الاقتصادية الخاصة :** كثيرا ما يبرر المؤيدون لتطبيق سياسة الخصخصة إلى كفاءة المؤسسات الاقتصادية، و يستندون في ذلك إلى النظريات الأساسية السابقة : نظرية حقوق الملكية، نظرية الاختيارات العمومية، و نظرية المتعامل الأساسي. و على العموم؛ يعزي التفوق شبه المطلق للمؤسسة الخاصة على المؤسسة العمومية لعدة اعتبارات منها :

1. المرادوية المالية و الاقتصادية، و تعظيم الربح كأهداف يجب تحقيقها قبل كل شيء ؛

2. تعرضها المستمر لخطر الإفلاس يجعلها دائما تعمل من أجل تحقيق الأفضل ؛

3. السرعة في اتخاذ القرارات و تحين الفرص ؛

4. الآثار الإيجابية للملكية الخاصة، مثل: الحرص على الممتلكات، التقشف إلى أقصى حد ممكن، المحاسبة الصارمة للمسيرين...إلخ.

**III. إعادة النظر في نظرية فشل السوق و الاحتكارات الطبيعية :** لقد ساد العالم بصفة عامة قبل

1980، نمودجا تنمويا يرتكز على النظرية الكنزوية التي تسمح بتدخل الدولة في الدائرة الاقتصادية متى ما

كان ذلك ضروريا، مبررين ذلك بفشل السوق أو بالاحتكارات الطبيعية أو بغيرها من المبررات. غير أن

هذا الوضع قد تغير مع نهاية عقد السبعينات و بداية عقد الثمانينات من القرن الماضي؛ خاصة في الدول

الرأسمالية ذات اقتصاد السوق. فقد بدأ المحللون و المنظرون الاقتصاديون يعيدون النظر في نظريات فشل

السوق و الاحتكار الطبيعي ؛ بسبب التطورات التكنولوجية و التقنية الكبيرة التي وصل إليها العالم، أضف

إلى ذلك بروز مدرسة الليبراليين الجدد و هيمنة أفكارها على سياسات صندوق النقد الدولي و البنك العالمي.

و بذلك بدأت الدول الرأسمالية-خاصة- في تطبيق سياسة عدم التقنين (La déréglementation) كبديل للتقنين

(réglementation). و التقنين هو الترجمة الحرفية للمصطلح الفرنسي Réglementation، و يقدمه

الدكتور عبد الفتاح العموص كما يلي: « يقصد بالتقنين الاقتصادي المباشر، جميع الوسائل الإدارية التدخلية

التي تتوخاها الدولة للتأثير على عرض أو طلب نشاط اقتصادي معين.»<sup>(1)</sup>

(1) عبد الفتاح العموص : دراسة نظرية حول إشكالية التقنين و الرؤى الحديثة للمنافسة في النشاط الاقتصادي، علي نصار : الدولة و دورها في النشاط الاقتصادي العربي- بحوث و مناقشات ندوة عقدت بالكويت في الفترة 27-29 ماي 1989.

و قد سادت سياسة التقنين غالبية الدول الرأسمالية ذات نظام اقتصاد السوق حتى نهاية السبعينات، لتحل بدلها سياسة عدم التقنين (عدم التنظيم)، و التي يعتبرها المؤلف Bruno. DESGARDINS كسياسة تطويرية ممكنة، محبذة و حتى ضرورية: (1)

➤ ممكنة، لأنه بمجرد إتمام إنشاء المنشآت القاعدية؛ التكاليف الحدية تصبح ضعيفة.

➤ محبذة، لأن تدويل أنشطة المؤسسات أصبح ميزة.

➤ ضرورية لأن معيار الإنتاجية و التكلفة أخذ الصدارة من باقي المعايير خاصة تلك المتعلقة بالجانب الاجتماعي، و أصبحا يبرران سياسات المنافسة و الخصوصية.

و لعدم التقنين ثلاثة أشكال ممكنة: (2)

**1. منح استقلالية تسيير المؤسسات العمومية :** و ذلك من خلال تنظيم استقلالية محاسبية و مالية للمؤسسات العمومية بعيدة عن سياسات الميزانيات التي كانت سائدة في الماضي، و من خلال تسيير مشابه لتسيير المؤسسات الخاصة.

**2. فتح القطاعات الاقتصادية الاحتكارية للمنافسة :** و بالتالي التخلي عن جميع أشكال الاحتكار التي كانت تتمتع به المؤسسات العمومية في بعض القطاعات للمبادرة الخاصة، عن طريق وضع أطر قانونية جديدة لتفعيل ذلك مثل ما يتعلق بالتنازل.

**3. وضع إطار تنظيمي جديد للخدمات العمومية :** قد يصل إلى حد إلغائها و اعتبارها نشاطات يمكن أن ينظمها السوق بطريقة تلقائية.

**IV. أفرص التمويل التي يمكن أن توفرها سياسة الخصوصية :** تعتبر الخصوصية من الوسائل المفضلة لدى منظري صندوق النقد الدولي و البنك العالمي للحد من عجز ميزانية الدول، و لمعالجة أزمات المديونية ؛ و من شأنها كذلك أن تكون وسيلة من وسائل تمويل التنمية. و ذلك للاعتبارات التالية :

1. الخصوصية ستخفض نفقات تمويل الدولة للمؤسسات العمومية من جهة و ستسمح بتوفير الموارد المالية للدولة لمواجهة العجز الجاري في ميزانيتها من جهة أخرى.

2. الخصوصية تفتح أفاق جديدة لتمويل المؤسسات العمومية، و تنعش سوق الأوراق المالية.

3. يمكن استغلال الإيرادات المالية المتأتية من الخصوصية في تسديد الديون الخارجية.

4. الإيرادات المالية الكبيرة التي من المنتظر أن تجنيها الدولة من عمليات الخصوصية، ستسمح لها من دون شك في إعادة تدويرها و استثمارها في القطاعات الإستراتيجية، و في التنمية.

5. إمكانية استقطاب الاستثمار الأجنبي، و ما يجلبه معه من تكنولوجيا، و معرفة.

(1) Desgardins B; DEVELOPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE: LE NOUVEL ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL, ©Dunod, Paris, 1997, p.23,24.

(2) Ibid, p.25.

6. تخلص القطاع العام من أعباء المشاريع غير الأساسية و تركيز اهتمامه و طاقته على القطاعات الإستراتيجية.

7. خلق منافسة ما بين المؤسسات.

7. نجاح سياسة الخصخصة في الدول الرأسمالية : يبرر المؤيدون لسياسة الخصخصة دعواهم بنجاحها على ثلاث أصعدة مختلفة : (1)

1. على صعيد الدولة : إذ حققت الخصخصة للدول الرأسمالية إيرادات معتبرة. و تشير التقارير أن عمليات الخصخصة المختلفة سمحت لدول OCED من إدخال إيرادات مالية صافية هامة مكنتها من تخفيض عجز موازنتها العامة.

2. على صعيد المساهم : إذ سمحت بدخول مساهمين جدد في المؤسسات التي تم خصصتها، ففي عام 1994 مثلا وصل عدد المساهمين في المملكة المتحدة البريطانية حوالي 10 ملايين مساهم في حين كان العدد في فرنسا يقارب في نفس السنة 5.7 مليون مساهم.

3. على صعيد المؤسسة : إذ سمحت غالبية الحالات إلى الوصول إلى استقلالية مالية و تسييرية، و تحسن في الإنتاجية و المردودية على العموم (مع بعض التحفظ في بعض الحالات الخاصة).

و كنموذج تطبيقي على نجاح تجربة الخصخصة (خاصة في ما يخص مؤشرات الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات التي تم خصصتها) غالبا ما يستدل دعاة الخصخصة بالتجربة البريطانية. و قد بينت الدراسة التي قام بها Shelly THORNTON حول إصلاح المؤسسات العمومية في المملكة المتحدة البريطانية نجاح تجربة الخصخصة خاصة من حيث تحسن مؤشر: رقم الأعمال، الأرباح قبل الفوائد و الضرائب، أجور المديرين، أسعار الأسهم. و أعطت نتائج متوسطة من حيث مؤشر نسبة المردودية المالية، و المحافظة أو زيادة عدد العمال بعد الخصخصة.

(1) لمزيد من التفاصيل ارجع إلى دراسة :

### خلاصة الفصل الثالث :

إن تعريف المؤسسة العمومية ظل من أكثر المفاهيم غنى و تعقيدا، ذلك أن حصر كل أنواع المؤسسات وفروعها الاقتصادية وبأحجامها وأهدافها المختلفة في تعريف واحد من الصعوبة بمكان، إذ أن غياب التعريف الأكاديمي الموحد للمؤسسة العمومية جعل الكثير من الباحثين و المختصين في المجال، يهتمون أكثر بتقديم الخصائص المشتركة للمؤسسات العمومية، حتى يتمكنوا من الخروج من مأزق التعريف.

كما اختلف الباحثون أيضا في تقديم مفهوم موحد لاقتصاد السوق، إلا أن المدرسة النيوكلاسيكية قد خصت الجزء الأكبر من نظريتها الاقتصادية لشرح آلية سيره. و ركزت على شرح آلية عمل المؤسسة الاقتصادية الخاصة فقط، لتناسبها مع فرضياتها الأساسية ( الملكية الخاصة، مبدأ العقلانية). و مع هذا فقد لاحظنا أن مختلف الطُرحات تتفق على جملة من النقاط من أهمها : أن اقتصاد السوق نظام اقتصادي يحكمه و يسيره و ينظمه السوق، بمعنى أن غالبية فعالياته الإنتاجية، إن لم يكن كلها، يقودها منطق السوق القائم على العرض والطلب، التبادل، الربح والخسارة، المنافسة... الخ .

إن المقابلة المباشرة ما بين الخصائص المميزة للمؤسسة العمومية و بين فرضيات اقتصاد السوق هي التي ربما توحى بوجود تعارض بينهما. و يزداد هذا التعارض بروزا عند ملاحظة طبيعة العلاقة ما بين الثلاثية (المؤسسة العمومية الاقتصادية، نظام اقتصاد السوق، الدولة).

و قد ازداد طرح مسألة شرعية تواجد المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل نظام اقتصاد السوق عندما شرعت الدول الرأسمالية في تجريب سياسات التحرير و الخصخصة. و بسقوط النظام الاشتراكي بدت الرأسمالية الليبرالية كنظام ناجح و متفوق، أخذ أنصاره المهيمنون على الهيئات المالية الدولية يضعون البرامج و المقاربات للتخلص من المؤسسات العمومية الاقتصادية في الدول السائرة في طريق التحول إلى اقتصاد السوق عن طريق ما يسمى بسياسة الخصخصة مستندين في ذلك إلى جملة من الحجج و المبررات.

## الفصل الرابع : تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

تمهيد :

المبحث الأول : مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في الاقتصاد المخطط

المطلب الأول : نشأة القطاع العام في الجزائر

المطلب الثاني : المرحلة الأولى (1962-1967) مرحلة التسيير الذاتي

المطلب الثالث : المرحلة الثانية (1971-1976) مرحلة الشركات الوطنية

المطلب الرابع : المرحلة الثالثة (1971-1979) مرحلة التسيير الاشتراكي

المبحث الثاني : المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية

المطلب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

المطلب الثاني : استقلالية المؤسسات

المطلب الثالث : إجراءات لتدعيم استقلالية المؤسسات العمومية

المبحث الثالث : المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و الخصخصة

المطلب الأول : دوافع الاتجاه نحو خصخصة القطاع العام في الجزائر

المطلب الثاني : ماهية الخصخصة في التشريع الجزائري

المطلب الثالث : شروط و أهداف و معوقات عملية الخصخصة

المطلب الرابع : آثار عملية الخصخصة و مقاييس نجاحها

خلاصة الفصل الرابع

## تمهيد :

إن الإطار العام الذي مر به الاقتصاد الجزائري و لسنوات عديدة و عبر فترات متعددة هو القطاع العام، فمنذ الاستقلال كانت اهتمامات الدولة تصب في مجملها على جعل المؤسسة الاقتصادية الموروثة مع قلتها تسير بصفة عادية من جهة، و خلق جهاز إداري اقتصادي قادر على مواجهة الصعوبات من جهة أخرى، غير أنه في مرحلة متقدمة من حياة المؤسسات العمومية الاقتصادية تغيرت النظرة و أصبح يعتقد الكثير أنه من أجل تحقيق التوازنات العامة و من أجل تحقيق توازن في ميزانية الدولة، يجب إيجاد سبل أخرى غير طريق المؤسسة العمومية و القطاع العام. و بذلك فقد تغيرت النظرة إليها – حتى في نظر الكثير ممن كانوا يدافعون عنها- من نواة للاقتصاد إلى سبب تدني الاقتصاد و تدهوره.

إن حالة المؤسسات العمومية الاقتصادية من جهة، و الرؤية الجديدة من جهة أخرى سارعت بإدخال إصلاحات عليها و عبر مراحل عديدة، لإخراجها من وضعيتها المتدهورة و تهيئتها للدخول في نمط جديد من التسيير لم تعهده من قبل. فالإصلاحات المتلاحقة التي أدخلت على المؤسسة العمومية كانت محاولات جادة لإخراجها من حالتها الصعبة و وضعيتها المزرية، غير أنه في كل مرة تزداد حالتها سوءاً، إذ يرى الكثير من الاختصاصيين أن الخلل لم يكن في القوانين بقدر ما كان في تنفيذ هذه القوانين. ففي خضم هذا المحيط الهائل و هذه العقبات المتكررة، و تلك الإصلاحات المتعاقبة التي لم تحقق ما كان يرجى منها، تعددت الآراء و الاتجاهات حول المؤسسة الاقتصادية و حول مستقبلها و حول مبررات بقائها، كما أن العديد من التساؤلات لازالت تطرح نفسها حول ضرورة الإبقاء على القطاع العام كأداة فعالة بيد الدولة لتحقيق التنمية المنشودة، و هذا بإعادة تنظيم المؤسسة العمومية إلى أبعد نقطة من خلال نظامها الأساسي و شكلها الجديدين، قصد تحقيق الأهداف المنشودة، أم التسليم بضرورة التحول نحو اقتصاد السوق و إلى خصوصية المؤسسة كحل لمشاكل القطاع العام.

## المبحث الأول : مراحل تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في الاقتصاد المخطط

حاول في هذا المبحث تناول المؤسسة العمومية من خلال التطرق إلى نشأة القطاع العام في الجزائر، ثم تتبعها بالتطرق لمختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية بعد الاستقلال انطلاقا من مرحلة التسيير الذاتي مروراً بالشركات الوطنية و المؤسسات الوطنية، مع إبراز مختلف الأسباب الإدارية و التنظيمية و السلوكية التي حالت دون نجاح مختلف هذه الأنماط التسييرية، كما كان مخططا لها من قبل السلطات الوصية.

### المطلب الأول : نشأة القطاع العام في الجزائر

بعد أن أصبحت الجزائر بلدا مستقلا عام 1962، كان اقتصادها شبه مدمر، 90% من العاملين بالإدارة و المراكز الحساسة كانوا من المعمرين و الأجانب. مباشرة بعد الاستقلال غادر هؤلاء مناصبهم تاركين وراءهم مؤسسات، مزارع و إدارات مهملة، حيث غادر خلال 6 أشهر حوالي 800 ألف شخص.<sup>(1)</sup> و انطلاقا من الأزمة الاقتصادية و الاجتماعية التي عاشتها الجزائر قامت السلطة الجديدة بمواصلة تسيير المؤسسات القائمة المختلفة الأشكال و المتعددة القطاعات و القليلة الأهمية، و الخالية من الإطار و الأشخاص القادرين على إدارتها و تسييرها، في شكل هيئات عمومية منظمة وفق القانون الفرنسي.

حيث نتج عن الاستعمار مباشرة أربع خاصيات للاقتصاد الجزائري :<sup>(2)</sup>

#### **1. تخلف لم يحل :** نتج عن هذا التخلف تشابك المعطيات التالية :

ثقل وزن الزراعة في الاقتصاد الجزائري و ضعف التصنيع، البطالة و التشغيل الناقص، انخفاض الدخل الفردي، ضيق و ضعف انتشار التكنولوجيا الحديث. لهذا تتطلب عملية التنمية الاقتصادية الاستعمال السريع و الأقصى للتكنولوجيا الحديث، الذي يستدعي شراء أموال التجهيز الصناعي و مستوى كافيا من التعليم.

**2. ثنائية اقتصادية :** التي تعتبر أبرز نتيجة هيكلية عرفها الاقتصاد الجزائري من جراء إدخال علاقات إنتاج رأسمالية. تظهر هذه الثنائية بتعايش نظامين اقتصاديين أحدهما متطور و الآخر متخلف (تقليدي)، بدون علاقة بينهما، لهما مظاهر ثلاثة : فهي موجودة في القطاعات مجتمعة بين الزراعة و الصناعة، و في القطاع الواحد، و التي تظهر أكثر في الزراعة حيث يوجد قطاع حديث (أخصب الأراضي و استعمال التكنولوجيا الحديث)، و قطاع متخلف يساهم بنسبة ضعيفة في الدخل الوطني، ثم تظهر هذه الثنائية إقليميا، حيث توجد مناطق اقتصادية نامية على الساحل تشكل جيوبا حقيقية لا تناسب بينها على الإطلاق و بين باقي التراب المتخلف.

**3. اقتصاد مسيطر عليه :** حيث تظهر التبعية الاقتصادية في أشكال مختلفة: تبعية مالية و تبعية تقنية تمثلت في اللجوء إلى السوق الخارجي (الفرنسي) لتجديد الحظيرة الوطنية من الآلات الصناعية و غيرها، و أخرى تجارية، و تتضح من خلال حجم المبادلات مع فرنسا إذ أن ما يقارب 80% من صادرات الجزائر نحو فرنسا.

(1) م. سعيد أوكيل : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص. 30.

(2) لوصيف زين الدين : تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي، موقع:

4. اقتصاد ضعيف : و هو نتيجة للتبعية الاقتصادية، و الذي يتمثل في ضعف هيكل المبادلات الخارجية، و في العلاقات المالية، ميراث إدارة ثقيلة غير ملائمة.

أما بالنسبة للوضع الاجتماعي، عرفت تلك الفترة بالبطالة الشاملة، التخريب الشامل خاصة للتجهيزات الاقتصادية و الاجتماعية، عدم وجود الإطارات، الفقر، انتشار الجهل و الأمية انتشار الأمراض المعدية و الأوبئة. كل هذه العوامل المذكورة أعلاه، أثرت سلبا على الإنتاج و التسيير و التنظيم، و إنعاش الاقتصاد الجزائري من جديد، الذي أصبح تقريبا مشلولاً. و عليه فقد بادرت السلطات السياسية، مطلع فجر الاستقلال إلى فك الارتباط بمنطقة "الفرنك" الفرنسي، قصد تقليص التبعية اتجاه الخارج، و بعث قطاع اقتصادي تابع للدولة، و يأخذ على عاتقه عملية البناء الاقتصادي و الاجتماعي.<sup>(1)</sup> و توجت هذه المبادرة بمجموعة من التأميمات للشركات الأجنبية العاملة بالجزائر و التي كانت فرنسية في معظمها.<sup>(2)</sup>

في ظل كل هذه الظروف نشأ القطاع العام الجزائري بعد الاستقلال عام 1962 اعتمادا على :<sup>(3)</sup>

1. إرادة سياسية منبثقة من البرنامج الذي صادقت عليه جبهة التحرير الوطني في طرابلس الغرب عام 1962 و كان يهدف إلى إنشاء "جمهورية ديمقراطية شعبية" تتميز بتدخل استراتيجي للسلطات السياسية يهدف عبر هيكله الاقتصادية خاضعة للدولة، إلى تحقيق التنمية المادية و العدالة الاجتماعية.

2. صدفة تاريخية تتمثل في هجرة الملاك المعمرين و ترك مزارعهم و مصانعهم و متاجرهم، الأمر الذي سمح بتسييرها من طرف عمالها الجزائريين و تأميمها فيما بعد.

3. وجود مؤسسات عامة اقتصادية قبل الاستقلال مثل شركة الكهرباء و الغاز، و شركة النقل بالسكك الحديدية...إلخ.

و ربما تكون قضية أملاك المعمرين من أحسن العوامل التي أدت إلى طرح قواعد التسيير الاقتصادي في الجزائر، بحيث سمحت بتكوين قاعدة مادية انطلق منها القطاع العام و خيبت آمال رأس المال الخاص في التراكم. إن القرارات الأولى للحكومة في عهد الاستقلال، الهادفة إلى حل مشكلة تسيير الأملاك المتروكة من طرف المعمرين، هي التي حددت مصير القطاعين العام و الخاص في الجزائر، إذ قررت السلطات آنذاك تجميد أملاك المعمرين، و هذا ما أدى إلى :<sup>(4)</sup>

➤ إدخال التسيير العمالي في المنشآت التي تركها المعمرين.

➤ منع توظيف الأموال الخاصة في مزارع المعمرين و مصانعهم و متاجرهم. و لذا انحصر دور رأس المال الخاص من البداية في أنشطة هامشية أو أخذ صبغة المضاربة التجارية.

يضاف إلى ما سبق الجو السياسي الذي كانت تسوده النزاعات و احتمال عدم الاستقرار، حيث لم يجد رأس المال الخاص في السنوات الأولى للاستقلال منفذا غير الاكتناز أو الأعمال التداولية، و هو في الوقت نفسه متخوف من الجو

(1) Moukhtar Belaiboud: Gestion Stratégique de l'entreprise Algérienne, Alger, 1986, p. 07.

(2) Marc Ecrement : Indépendance Politique et Libération Economique, ENAP-OPU-Alger, OPG-Grenoble, 1986 ; p. 24

(3) AHMED HENNI : La colonisation agraire et le sous développement en Algérie, SNED, 1982, P. 200.

(4) أحمد هني : تجربة الجزائر مع القطاعين العام و الخاص و مستقبل التجربة، مركز دراسات الوحدة العربية، ص. 160.

السياسي. و قد أدى انعدام المنافذ لرأس المال الخاص أو تخوفه و امتناعه عن توظيف الأموال إلى إيجاد حلول لمواصلة النشاط اعتمادا على الإدارة، بصفة عامة، و ذلك بشكل ارتجالي غير عقلائي.

لدى ستكون سمات القطاعين الخاص و العام كما يلي :[بتصرف]<sup>(1)</sup>

1. قطاع خاص يبحث عن الأرباح السريعة في المداولة، و عن الأمن لأمواله بتهريبها إلى الخارج.
2. قطاع عام متميز بالارتجالية و السلطة المطلقة و الاحتكارية، الأمر الذي يجعله منعدم الكفاءة الاقتصادية، و بالتالي يلجأ إلى أموال الدولة لسد عجزه و هو منذ نشأته قطاع مدين.
3. انتهاز احتكار القطاع العام لمنع الأموال الخاصة من الاستثمار و خلق حالات استثنائية لفائدة بعض الخواص فقط، الأمر الذي يثريهم و يحدث تحالفا احتكاريا ما بين القطاع العام و فئة قليلة من القطاع الخاص تصبح هي الأخرى ذات احتكارات ثانوية.

و أخذت هذه السمات طابعها النهائي بعد انطلاق التخطيط الاقتصادي لعام 1967.

إذن فقد نظرت الدولة الجزائرية إلى القطاع العام كمحور مركزي للسياسة الاقتصادية، و أداة رئيسية لإحداث تحول اجتماعي، و تحقيق التوازن الاجتماعي و الجهوي، و خلق مناصب عمل، إذ اعتبر القطاع العام وسيله هامة و أداة رئيسية لتحقيق مجموعة مختلفة من الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، هذا فضلا عن الأسباب الأيديولوجية و العملية التي دفعت الدولة إلى عدم الثقة في كفاءة و دور القطاع الخاص.

### المطلب الثاني : المرحلة الأولى (1962-1967) مرحلة التسيير الذاتي

#### الفرع الأول : تعريف نظام التسيير الذاتي

" بدأ مفهوم التسيير الذاتي في التداول و الاستعمال في بداية الاستقلال من طرف الخطاب السياسي السائد و الطبقة العمالية و الفلاحين، و هذا المفهوم ترجمة حرفية للكلمة الصربوكرواتية SAMOUPRAVLJE و التي تتكون من شطرين SAMO و تعني الذاتي، و UPRAVJE و التي تعني تسيير، و بذلك فهي كلمة مرادفة للتجربة اليوغوسلافية (سابقا) في التنمية." <sup>(2)</sup>

يعرف فهمي منصور التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه : « قيام العاملين في المزرعة أو في المصنع بإدارة الوحدة و ذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في الوحدة على أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها و لا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو لمجموعة من العاملين كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها.» <sup>(3)</sup>

(1) المرجع نفسه، ص.161.

(2) زلاقي وهيبية : التوافق المهني لدى عمال المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، تحت إشراف الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002-2003، ص. 71.

(3) فهمي منصور : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، ط1، القاهرة، 1973، ص. 198، 199.

أما ميشال رابتييس فيعرف التسيير الذاتي « تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها ». فهو يرى أن التسيير الذاتي حسب قرارات 22 مارس 1963 تقوم على ثلاث دلالات أساسية :

➤ الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة.

➤ الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة.

➤ حصول مجموعة العمال على أرباحهم من فوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني : دواعي ظهور نظام التسيير الذاتي

لم تكن تجربة التسيير الذاتي في الجزائر تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعا مفروضا، أملتة العديد من العوامل و الظروف بعد الاستقلال، خاصة ظاهرة الأملاك الشاغرة، نتيجة الرحيل الجماعي لقرابة 900 ألف من الأوروبيين من الجزائر، فكان رد فعل العمال عليه في القاعدة، الانتظام بصورة تلقائية و عفوية جماعية لضمان استمرار الوحدات في عملية الإنتاج.

" و لإعطاء عملية التسيير الذاتي التنظيم و الشرعية القانونية، وجدت الدولة نفسها ملزمة بإصدار عدة مراسيم أولها مرسوم 24 أوت 1962، ثم مرسوم 22 أكتوبر 1962 الذي ينظم طريقة التسيير الذاتي في المؤسسات الفلاحية، و جاء بعد ذلك المرسوم 23 نوفمبر 1963 الذي ينظم أسلوب تسيير المؤسسات الصناعية و الورشات الحرفية، و آخر مرسوم كان في 22 مارس 1963 الذي وضع عملية التسيير الذاتي للمؤسسات في إطارها القانوني و التنظيمي النهائي"<sup>(2)</sup>

إن هذه المراسيم تمثل بلا جدال معطى إيجابي في سياق الاقتصاد الجزائري، و انطلاقة معدلة للمعطيات الداخلية، و اضة بذلك حدا لمرحلة من الغموض و الفوضى، فقد أصبحت تعني من الآن فصاعدا أن نظام الاستغلال الحر ذي الطابع الرأسمالي قد استبعد من الاقتصاد الجزائري و أصبحت المؤسسة المسيرة ذاتيا واجهة للاختيار الاشتراكي.

### الفرع الثالث : مبادئ التسيير الذاتي

نصت المادة 01 الفقرة 02 من المرسوم 63/09 المتعلق بتنظيم و تسيير المؤسسة المسيرة ذاتيا، أن الهيئات المكونة لهذه المنشأة تتكون أساسا من المجلس العام للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير، المدير، إضافة إلى الأجهزة الخارجية و المتمثلة في المجلس البلدي لإنعاش التسيير الاقتصادي و جهاز الوصاية.

يرتكز هذا النظام على ثلاث مبادئ أساسية :

**1. مبدأ التسيير الذاتي العمالي :** يقوم هذا المبدأ على فكرة أن إدارة و تسيير المؤسسة يتم من قبل العمال أنفسهم و ذلك وبواسطة الأجهزة التالية:<sup>(3)</sup>

(1) الهاشمي لوكيا، زهير بغول : القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية، مجلو العلوم الإنسانية، العدد7، 1996، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص. 36.

(2) علي زغدود : المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1981، ص. 96.

(3) أحمد محبو : محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر، 1990، ص. 170، 171.

أ. المجلس العام للعمال : و هو الجهاز الأعلى في المؤسسة، يضم جميع العمال الدائمين بالمؤسسة و من جنسية جزائرية و البالغين من العمر 18 سنة فما فوق، كما يشترط أن يكون العامل متمتعا بكامل المؤهلات اللازمة، و أن يكون معتمدا في دخله على عمله في المؤسسة. ينعقد بناء على طلب مجلس العمال أو لجنة التسيير، كما أنه يمكن لثلث أعضائه طلب عقده بصفة استثنائية، و لا يكون اجتماع المجلس صحيحا إلا بحضور ثلثي الأعضاء، و يصدر قراراته بالأغلبية المطلقة للحاضرين، و يدخل في اختصاصاته انتخاب مجلس العمال و رئيس لجنة التسيير، و إقرار خطة التنمية في المؤسسة، و مراقبة عمل الأجهزة الأخرى للتسيير الذاتي و المصادقة على الحسابات في نهاية السنة المالية و توزيع المسؤوليات [بتصرف](1).

ب. مجلس العمال : ينتخب من قبل المجلس العام للعمال و لا يوجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 50 عاملا. فإذا كان العدد أقل حل المجلس العام محله. و يتراوح عدد أعضائه بين 15 و 100 عضوا و يشترط أن يكون ثلثي أعضائه ممن يباشرون العمل في الإنتاج. و مدة مجلس العمال ثلاث سنوات و يجدد انتخاب ثلث أعضائه كل سنة، و يجتمع المجلس مرة في الشهر بناء على قرار لجنة التسيير كما يمكن لثلث أعضائه عقد المجلس بصفة استثنائية. يدخل في اختصاصه القيام بانتخاب أعضاء لجنة التسيير و شراء الأدوات و المستلزمات و بيع الإنتاج، كما يقوم بالموافقة على القانون الداخلي للمؤسسة و القروض المطلوبة، كما يقوم بدراسة الحسابات الختامية تمهيدا لرفعها للمجلس العام للعمال، كما يقوم بتوظيف و طرد العمال(2).

ج. لجنة التسيير : و هي الجهاز الأكثر شهرة في المؤسسة لدرجة أن الرأي الشائع يقرن نظام التسيير الذاتي بلجنة التسيير. و تضم بين صفوفها من 3 إلى 11 عضوا ينتخبهم مجلس العمال من بين أعضائه لمدة ثلاث سنوات بحيث يتجدد ثلثهم كل سنة باستثناء الرئيس(3).

يشترط أن يكون ثلثي أعضاء اللجنة من عمال الإنتاج و المدير عضوا في لجنة التسيير بحكم وظيفته إلا أن صوته استشاري، و لا يمكن أن يتولى رئاسة لجنة التسيير، و تجتمع اللجنة مرة كل شهر بناء على دعوة من رئيسها و الذي لا يملك الحق في عقدها استثنائيا كلما دعت الحاجة لذلك.

" و يشترط لصحة الجلسة حضور ثلث الأعضاء على الأقل، و قراراتها تصدر بأغلبية الحاضرين. تعتبر لجنة التسيير بمثابة السلطة التنفيذية التي تباشر العمل اليومي. و هي أيضا المكلفة باتخاذ القرارات الضرورية لنشاط المؤسسة، و من اختصاصها إعداد خطة التنمية، توزيع المهام و المسؤوليات، انتخاب رئيسها، إعداد برامج الإنتاج و برامج البيع و القوانين الخاصة بالعمل. اتخاذ القرار بشأن القروض و في إمكانية شراء المواد اللازمة، إعداد

(1) فهمي منصور، مرجع سبق ذكره، ص.200.

(2) محمد الصغير بعلي : تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون تاريخ، ص.14، 15.

(3) أحمد محيو، مرجع سبق ذكره، ص.474.

الحسابات في نهاية السنة المالية، تعيين ممثلي الوحدة في المؤسسات التي هي عضو فيها و تشغيل العمال المرسمين.<sup>(1)</sup>

د. رئيس لجنة التسيير : ينتخب سنويا من قبل لجنة التسيير بالأغلبية الساحقة، و يشترط أن يكون من بين أعضائها، و لا يبقى في منصبه أكثر من ثلاث سنوات على التوالي، و هو يمثل قانونيا المؤسسة و باسمها يتصرف. و يدخل في اختصاصه رئاسة و تسيير الجلسات و وثائق الالتزامات المالية بعد توقيعها من قبل المدير، كما يقوم بتلقي شكاوي و اقتراحات العمال ليبلغها إلى هيئات التسيير الذاتي المختصة، كما يقوم بالإشراف على مدى الالتزام بأوقات العمل.<sup>(2)</sup>

2. مبدأ رقابة الدولة : و تمارس بواسطة الأجهزة التالية :

أ. الرقابة الإدارية : قبل المرسوم 17 جوان 1975 كان هذا النوع من الرقابة يمارس من داخل المؤسسة، و ذلك بواسطة المدير المعين من قبل وزير الفلاحة. و من أهم اختصاصاته :

- مراقبة انتظام العمليات الاقتصادية و المالية للمؤسسات و احترام أهداف الخطة التنموية ؛
- التوقيع على وثائق التعهدات المالية و وصول الدفعات، و مسك الأموال النقدية التي يؤدي بها الأعمال التجارية؛
- تنفيذ قرارات لجنة التسيير إذا لم تكن تتعارض مع القوانين أو خطة الدولة ؛
- تحضير مداورات الأجهزة الأخرى (المجلس العام للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير) ؛
- النظر في حسابات آخر السنة.

و لكن أسلوب المراقبة هذا تم تغييره بموجب مرسوم 17 جوان 1975، الذي نص على إلغاء منصب المدير و إعطاء المؤسسة حرية أكبر، بحيث لم تعد تراقب إلا من الخارج و ذلك عن طريق المجالس المحلية، المتمثلة في المجلس الشعبي البلدي و المجلس الشعبي الولائي. و دور هذه الهيئات كان يتمثل في التوجيه و التنسيق و التنشيط و المراقبة. هذه المجالس المحلية التي أسند إليها مهمة مراقبة المؤسسة المسيرة ذاتيا لم تكن إلا أدوات مساعدة لعمل الوزارة الوصية، فسلطة الرقابة الحقيقية على عمل هذه المؤسسات بموجب مرسوم 17 جوان 1975، كانت تتمثل بوزير الفلاحة الذي أصبح يتمتع بصلاحيات واسعة جدا. تتمثل في :

- التوجيه التقني و الاقتصادي للمؤسسات.
- المساعدة التقنية و الاقتصادية التي يجب تقديمها.
- النفثيش التقني و الحسابي.
- مراقبة عمل أجهزة التسيير الذاتي مع سلطة اتخاذ العقوبات المناسبة.<sup>(3)</sup>

(1) فهمي منصور، مرجع سابق، ص.201.

(2) رابح العايب : واقع و آفاق فعالية السلوك التسييري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات و العمال، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 1996، ص.53.

(3) أحمد محيو، مرجع سابق، ص.475،476.

يلاحظ أن التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية يتميز، بوجود ازدواج في وضعية القيادة الإدارية، بين رئيس لجنة التسيير و المدير، وهو ما عبر عنه بالازدواجية في السلطة.

ب. الرقابة المالية : في بداية الأمر كان هذا النوع من الرقابة يمارس من قبل الديوان الوطني للإصلاح الزراعي الذي أنشأ بموجب مرسوم 18 مارس 1963، فهو المكلف بتقديم الاعتمادات، و السلف و المساعدات الضرورية، و ضمان تسويق المنتجات، و ذلك حتى سنة 1968 أين عوض بالمصرف الوطني الذي أصبح هو المسؤول عن تمويل الخدمات المالية لمؤسسات القطاع الاشتراكي.(1)

3. مبدأ الاستفادة من الأرباح : على أساسه يمكن التمييز بين المؤسسة المسيرة ذاتيا و المؤسسات العامة، ففي الوقت الذي كانت فيه الأرباح في المؤسسات العامة تعود للدولة فقط، فإن جزءا من هذه الأرباح في المؤسسة المسيرة ذاتيا كان يوزع على العمال. إلا أن هذا الاختلاف لم يعد موجودا بعد صدور مرسوم 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتنظيم الاشتراكي، و بالتوازي مع تطبيق نظام التسيير الذاتي في العديد من المؤسسات الوطنية خاصة منها مؤسسات القطاع الزراعي بموجب مرسوم 22 مارس 1963، و بعض مؤسسات القطاع الصناعي بموجب مرسوم 8 ماي 1964، فإن المؤسسات وطنية أخرى في العديد من القطاعات قد عرفت نمطا آخر في التسيير يختلف عن نمط التسيير الذاتي، و هذا النظام كان ناتجا عن حركة التأميمات التي عرفتها هذه المؤسسات غداة الاستقلال. و المؤسسات التي أخضعت لأسس و مبادئ هذا النظام هي التي أصطلح عليها باسم الشركة الوطنية أو المؤسسة العامة.(2)

#### الفرع الرابع : تقييم مرحلة التسيير الذاتي

" الشيء الذي يمكن استخلاصه من هذه المرحلة انطلاقا من أدبيات القيادة الإدارية، هو أن الدولة من خلال هذا النظام كانت تهدف إلى تجسيد مبدأ القيادة الإدارية في التسيير في بعض القطاعات الوطنية و خاصة منها الزراعي.[...] يتبين لنا جليا من خلال المبادئ التي نص عليها نظام التسيير الذاتي، أن هذه المؤسسات كانت تسيير فعلا وفق أسس و قواعد القيادة الديمقراطية. فمشاركة العمال-التي هي مبدأ أساسي من مبادئ القيادة الديمقراطية – في تسيير و تحديد إستراتيجية المؤسسة كانت مشاركة كبيرة و فعالة، و ذلك من خلال ممثلين لهم ينتخبوا من قبلهم في الأجهزة الإدارية المسؤولة على تسيير المؤسسة. و هذه المشاركة يمكن لنا أن نتبينها بصورة أكثر انطلاقا من مفهوم التسيير الذاتي الذي سبقت الإشارة إليه. كذلك، فإن مبدأ توزيع المداخل في نظام التسيير الذاتي، و الذي ينص على أن للعمال نصيب في الأرباح التي تحققها المؤسسة، يعتبر دافعا قويا للعمال على العمل أكثر و الاهتمام بما يحدث في المؤسسة، و هذا ما أكدته العديد من الدراسات التي أجريت في ميدان الدافعية. فنجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يعني بالدرجة الأولى العمال قبل أي طرف آخر."(3)

(1) نفس المرجع، ص. 476، 477.

(2) الهاشمي لوكيا، زهير بغلول، مرجع سابق، ص.39.

(3) المرجع نفسه، ص.41.

و إذا كان نظام التسيير الذاتي قد استطاع إلى حد كبير تجسيد أسس و قواعد القيادة الديمقراطية من خلال المبادئ التي نص عليها. فإن هذه المبادئ يسجل عليها نوع من الغموض، و يتجلى ذلك واضحا في مهام كل من رئيس لجنة التسيير و المدير، ففي الوقت الذي نجد فيه مهام رئيس لجنة التسيير المنتخب من قبل العمال بصورة ديمقراطية تتحدد في كونه يمثل قانونيا المؤسسة، يتصرف باسمها و يؤمن تنفيذ القرارات و يقود الوحدة، فإن الدولة تفرض رقابتها على المؤسسة المسيرة ذاتيا بواسطة المدير الذي تعينه، ليمثلها في المؤسسة. و هذه الازدواجية في التسيير المتكونة من مدير معين و هيئة منتخبة، في الواقع، تجعل الأمور تسيير خلافا لما نصت عليه قرارات مارس 1963، فالمدير هو الذي يسيطر على المؤسسة، و ليس رئيس لجنة التسيير.<sup>(1)</sup>

" زيادة على ذلك فإن المهام المنوطة بالمدير كانت كلها تتميز بالطابع الفني دون أدنى مراعاة للجانب الإنساني في العمل. يتبين أن نظام التسيير الذاتي في الجزائر لم يترجم على أرض الواقع كما نص عليه مفهومه. فالمؤسسات التي أخضعت في تسييرها لهذا النظام في الواقع لم تكن تتمتع بالاستقلال الإداري الكامل عن الدولة، فقد قامت الدولة بفرض رقابتها الإدارية على هذه المؤسسات، و ذلك بتعيين ممثلين لها على مستوى كل مؤسسة، و منحهم صلاحيات هامة تمكنهم من فرض سيطرتهم في العديد من الأمور المتعلقة بتسيير المؤسسة. و قد انتقلت هذه الرقابة في المرحلة ثانية إلى الوزارة التي أصبحت هي المسؤولة بالدرجة الأولى على تحديد إستراتيجية عمل المؤسسات المسيرة ذاتيا. مما أفرغ نظام التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث : المرحلة الثانية ( 1967-1971 ) مرحلة الشركات الوطنية

#### الفرع الأول : ظهور الشركات الوطنية

تميزت هذه المرحلة في عملية تنظيم المؤسسات الاقتصادية الكبرى و التي ظهرت في أواخر 1967. و رغم بقاء نظام التسيير الذاتي في بعض المؤسسات الصناعية، فقد عمدت الدولة آنذاك إلى وضع العديد من المؤسسات تحت وصايتها مباشرة، و بدأ العمل على التقليل من انتشار منهج التسيير الذاتي، من خلال قرارات التأميم التي أفرغت التسيير الذاتي من محتواه الحقيقي، و الذي أصبح لا يمثل إلا 6.5% مقارنة مع 49.6% بالمنسبة للشركات الوطنية، و 41.2% للمؤسسات الخاصة. بعد تلك القرارات تحولت هذه المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تؤدي وظائفها الأساسية كالإنتاج، التوزيع، و التسويق... الخ، تحت الرقابة المباشرة للدولة و أجهزتها المختلفة، و أصبح العمال موظفين تابعين لها، مما أثر بشكل كبير و واضح على هذه المؤسسات الكبرى التي كانت من أهم نتائج إتباع نموذج التنمية، في إطار عولمة النظام الاشتراكي، حيث ارتكز التطبيق أساسا على الثنائي الفرنسي : نظرية أقطاب النمو التي جاء بها فرانسوا بيرو (Perox)، و إستراتيجية الصناعات المصنعة كما نادى بها دوبرنيس (Debernis).<sup>(3)</sup>

(1) عبد اللطيف بن أشنهو : التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط 1962-1980، بدون تاريخ، ص.25،

(2) الهاشمي لوکيا، زهير بغلول، مرجع سابق، ص.42.

(3) م. سعيد أوکیل وآخرون : استقلالية المؤسسات العمومية، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر، 1994، ص.33.

### الفرع الثاني : مفهوم الشركة الوطنية

" تعرف الشركة الوطنية على أنها أسلوب في الإدارة ينقل ملكية و إدارة مؤسسة ما للدولة في الوقت الذي يحفظ لها شكل الشركة الخاضعة بصفة كلية في نشاطها للقانون الخاص و في تنظيمها و مراقبتها للقانون العام، و يحكمها كليا القانون التجاري. من المؤسسات الوطنية التي أصبحت تخضع لهذا النمط من التسيير غداة الاستقلال ما يلي :

1. في القطاع الصناعي : سونطراك مرسوم 31 ديسمبر، الشركة الوطنية للحديد و الصلب مرسوم 9 أوت 1967.
2. في القطاع التجاري : أوناكوم مرسوم 13 ديسمبر 1962، الشركة الوطنية للأورقة الجزائرية مرسوم 9 مارس، سوناكات مرسوم 17 مارس 1971.
3. في قطاع النقل : سنان مرسوم 31 ديسمبر 1963، سنتي مرسوم 27 مارس 1967، سنتف مرسوم 13 نوفمبر 1971.
4. في قطاع النشر و التوزيع و الطبع : سنيد مرسوم 27 جانفي 1966، الشركات الوطنية (الشعب للصحافة)، (المجاهد للصحافة)، (النصر للصحافة)، (الجمهورية للصحافة) مرسوم 16 نوفمبر 1967، ديوان المطبوعات الجامعية مرسوم 22 نوفمبر 1973. (1)

### الفرع الثالث : أجهزة التسيير في الشركات الوطنية

كانت الشركات الوطنية تدار بواسطة جهازين هما :

1. مجلس الإدارة (جهاز التداول) : " و يمثل السلطة العليا في المؤسسة، و هو المسؤول عن تحديد سياستها. و يتألف هذا الجهاز في أغلبه من ممثلي الدولة الذين هم كبار الموظفين يضاف إليهم بنسبة ضعيفة بعض ممثلي العمال. كما كان يضم مجلس الإدارة بين صفوفه أحيانا، ممثلين عن الحزب أو النقابة. أما المنتفعين فنادرا ما كانوا حاضرين فيه. " (2)

2. المدير العام : " و يتم تعيينه بموجب مرسوم وزاري و يتم فصله بالإجراء نفسه طبقا لقاعدة توازي الأشكال على اعتبار خضوعه للسلطة الرئاسية. و من أهم اختصاصاته، وضع و تحديد النظام الداخلي للشركة، تمثيل المؤسسة أمام الجهات الخارجية، إبرام الصفقات العمومية، رفع الأعمال و القرارات التي تحتاج إلى الجهات الوصائية... الخ. " (3)
- إن هذا التقاسم في المسؤولية بين جهاز التداول و الجهاز التنفيذي في تسيير الشركة الوطنية كان نظريا فقط و لم يترجم على أرض الواقع، ففي الكثير من الأحيان نجد أن المدير العام المعين بمرسوم وزاري له كامل السلطة و الصلاحيات في تسيير الشركة تحت وصاية الوزارة المعنية، أما مهمة العمال فتكاد تكون محصورة في غالب الأحيان في الأمور الشكلية، و ليس لهم دخل في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة [...] ". (4)

(1) أحمد محيو: محاضرات في المؤسسات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص. 454، 455.

(2) نفس المرجع، ص. 490، 491.

(3) محمد الصغير بعلي: مرجع سبق ذكره، ص. 20، 21.

(4) أحمد محيو، مرجع سبق ذكره، ص. 456، 457.

كما تجدر الإشارة إلى أن معظم المدراء العاملون لهم توجه سياسي، و يعينون من بين الإطارات السامية في الحزب (حزب جبهة التحرير الوطني)، و هو ما يبرز ذلك البعد السياسي الذي توليه الدولة للشركات الوطنية. (1)

#### الفرع الرابع : تقييم نمط التسيير في الشركات الوطنية

"مارست الشركات الوطنية أسلوبا في التسيير يختلف جذريا عن أسلوب التسيير الذاتي. حيث كانت تمارس الأسلوب الاستبدادي في التسيير، و الذي يقوم على وضع كل السلطات التقريرية بيد المدير العام للمؤسسة، و استبعاد المشاركة العمالية عن التسيير بشكل نهائي. و قد تجلّى هذا أكثر اعتبارا من سنة 1966 أين تم إلغاء مجلس الإدارة، الذي يمثل القناة الوحيدة لمساهمة العمال في التسيير على اعتباره يضم بين أعضائه ممثلي العمال. إضافة إلى أن مبدأ التوزيع للمداخل لم يكن مطبقا في الشركات الوطنية كما هو الحال في مؤسسات القطاع الذاتي. فجميع المداخل التي كانت تحققها الشركات الوطنية، كانت تعود للدولة و ليس للعمال أي نصيب فيها. و هذا بطبيعة الحال وفق بعض الدراسات في ميدان الدافعية، له أثر سلبي على العمال في العملية الإنتاجية." [بتصرف] (2)

و رغم عدم إقامة أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات، إلا أنها استقطبت عدد كبير من العمال و الإطارات و ذلك لما كانت توفره و تقدمه من حوافز مادية مغرية إلى جانب رواتب شهرية أعلى من الرواتب التي يقدمها قطاع الوظيف العمومي، أو القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي. و قد شكلت الشركات الوطنية الركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية الوطنية، [...] و غداة هذه المرحلة انصب التركيز على إظهار الشركات الوطنية إلى الوجود باعتبارها هدفا في حد ذاته. (3) لذلك لم يحظ الجانب التنظيمي بالاهتمام المطلوب، لاسيما مع ظهور المشاريع الكبرى الطموحة : من مصانع، و جسور و طرق، و مدارس و غيرها. في أول خطة اقتصادية للتنمية الوطنية، (4) " فكان الأسلوب التقليدي هو السائد في تنظيمها و تسييرها بحكم مجموعة من الاعتبارات الموضوعية مثل :

➤ الوضعية السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية السائدة آنذاك.

➤ انعدام التجربة.

➤ افتقار الجهاز الإداري لصفات الكفاءة و الخبرة و الأساليب العلمية الحديثة، نظرا لقلّة الإطارات لدرجة الانعدام و كذلك ضعف روح المسؤولية و نقشي ظاهرة الاتكال.

➤ نمو القطاع العام و ظهور سلطة تنظيمية ذات تأثير هائل في ميدان الاقتصاد الوطني، إذ كونت و سيرت عشرات الوحدات الإنتاجية الكبرى و مئات الوحدات المختصة في الخدمات و التسويق، و قد أصبح هذا التعقيد إشكالا يصعب التحكم فيه بدون تسيير جيد و عال و حسب قوانين علمية و عقلانية مما استدعى التدخل للحد من المشاكل البيروقراطية

(1) حاج صدوق بن شرقي : المؤسسة العمومية و اقتصاد السوق (دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات المصنعة بتيسيك "BATIIC"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، إشراف الدكتور علي عبد الله، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص.30.

(2) الهاشمي لوكيا، زهير بغلول، مرجع سابق، ص. 42، 43.

(3) Bouyakoub Ahmed : La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, volume 2, OPU, Alger, 1987, p.102.

(4) Mokhtar Belaiboud: Gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne, op.cit, p.08.

المرتبطة بسوء الاتصال العمودي و بحجم السلطة التي اكتسبها الإداريون، و قد تمثل هذا التدخل في إصدار قانون و ميثاق التسيير الاشتراكي [بتصرف] (1)

### المطلب الرابع : المرحلة الثالثة (1971-1979) مرحلة التسيير الاشتراكي

#### الفرع الأول : دواعي ظهور التسيير الاشتراكي

إن تنظيم مؤسسات القطاع العام على الصورة السابقة، قد ترتب عنه إقامة علاقات إنتاجية تنسم بعدم انسجامها ، بل و تناقضها في بعض الأحيان، كانت النقطة المشتركة بينها في النهاية هي استبعاد العمال من التسيير. لكن قطار النمو لم يتوقف، فمع بداية 1971 كانت الشركات الوطنية تساهم بإنتاج حوالي 85% من المنتجات الصناعية، و توظف حوالي 80% من إجمالي القوى العاملة، مما أدى إلى تشكيل لجنة وطنية للإصلاح توجت أعمالها بصدور ميثاق و قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في 16 نوفمبر 1971 تحت رقم 71/74. حيث تم الاهتمام بهذا المولود الذي أصبح واقعا ملموسا لإعطائه الدور المنوط به، ضمن إستراتيجية التنمية الوطنية و مقارنة هذا الدور مع التوجه السياسي و الفكري الذي يحكم و يؤطر تلك الإستراتيجية.

و التسيير الاشتراكي بالجزائر هو عبارة عن تجربة الهدف منها إبراز السلطة الاقتصادية للعمال، ضمن المؤسسات التي تعتبر كيانات للتخطيط و منتجين تحدد الحكومة نشاطاتهم التنموية. و بمعنى آخر أن التسيير الاشتراكي هو تجربة تهدف إلى إقامة علاقات إنتاج جديدة لكل نشاطات الإنتاج و التوزيع و الخدمات و هذا بتنظيمه لوظيفتين أساسيتين لصالح العمال، و هما :

➤ إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المؤسسة.

➤ إشراك العمال في الرقابة على سير المؤسسة التي يعملون بها.

و بهذا المفهوم فإن التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو نقطة تمفصل بين مصلحة جماعة معينة من العمال (مجلس العمال) و المصلحة الجماعية التي تمثلها الدولة من خلال إطار التسيير التي تعينهم (مجلس الإدارة) (2)

ينطلق هذا التوجه من القناعة التي مفادها " أن العامل الذي يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة،- أي الشعب- فإن له الحق أيضا بأن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه العملية و كذلك في تسييرها. (3)

و هذه القناعة مستمدة من أصلا من فلسفة المدرسة الاشتراكية التي تعتبر المؤسسة ملكا خاصا للعامل من حيث أنها ملك للشعب، و تسعى لربطه - أي العامل - مصيريا و مصلحيا بالمؤسسة التي يعمل فيها.

" فالقانون الأساسي للاشتراكية يعمل على إزالة كل التناقضات حول علاقات الإنتاج التي يمكن أن تحدث بين العاملين و المالكين لوسائل الإنتاج. و ذلك عن طريق الملكية العامة لوسائل الإنتاج، و التي من خلالها يمكن تحقيق أهداف هذا القانون و هي :

(1) رابح العايب، مرجع سابق، ص.35.

(2) عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص.466.

(3) ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 101، 13 ديسمبر 1971، ص.189.

➤ العمل على تلبية الحاجيات المتزايدة للعاملين و ذلك بشكل دائم و مستمر مع العلم أن قدرة التلبية ترتبط بقوة مع عملية تطوير الإنتاج و القدرة على زيادته.

➤ العمل على تطوير الإنتاج الاجتماعي بشكل متواصل و ذلك بزيادة إنتاجية العمل بشكل عام و شامل<sup>(1)</sup>.

### الفرع الثاني : أجهزة التسيير في النظام الاشتراكي

وفقا لما ورد في ميثاق التسيير الاشتراكي، فإن الهدف من انتهاج هذا النمط من التسيير هو خلق التنسيق و التوافق بين مصالح الأطراف الفاعلة في الشركة، و تقليل ما أمكن من التناقضات الموجودة. و عليه أصبحت المؤسسات الخاضعة لهذا التنظيم تدار بواسطة جهازين أساسيين هما :

**1. مجلس العمال :** يعتبر مجلس العمال حجر الزاوية في التنظيم الاشتراكي باعتباره الإطار الأساسي الذي من خلاله يشارك مجموع العمال في تسيير شؤون المؤسسة. و يتألف مجلس العمال من 7 إلى 25 عضوا منتخبين لثلاث سنوات من قبل عمال المؤسسة. و لكي يتمتع العامل بحق الانتخاب يجب أن يكون عمره أكثر من 19 سنة و أن يكون لديه أكثر من ستة أشهر خدمة في المؤسسة، و لكي يستطيع أن يكون مرشحا يجب أن يكون عمره أكثر من 21 سنة و أن يكون منتسبا للنقابة مند عام على الأقل. و يجتمع المجلس عادة مرتين في العام و يمكن أن يعقد اجتماعات استثنائية سواء بناء على طلب المدير أو بناء على طلب ثلثي أعضاء المجلس أو مجموع العمال. و ينتخب المجلس كل عام رئيسا من بين أعضائه الذي يكلف بتوجيه و تنظيم الاجتماعات. يتخذ المجلس قراراته بموافقة أغلبية الحاضرين. و يخضع في نشاطاته لمراقبة الهيئة الوحيدة و يمكن تعليق نشاطه أو حله بمرسوم بناء على اقتراح من النقابة أو من الحزب أو الجهة الوصية<sup>(2)</sup>.

و فيما يتعلق باختصاصاته فيمكن تصنيفها في ثلاث فئات رئيسية هي :

➤ تقديم الآراء و التوصيات فيما يتعلق بالتقرير السنوي و مراقبة تنفيذ المخطط و سير المحاسبة و تعديل هيكل المؤسسة.

➤ مشاركة مجلس الإدارة في بعض الاختصاصات خاصة في مجال التكوين و التوظيف و وضع النظام الداخلي و المساهمة في تنظيم و تسيير الخدمات الاجتماعية و الثقافة.

➤ أما فيما يتعلق بالصلاحيات التقريرية، فإن المجلس مخول في البث في بعض المسائل المحدودة كتوزيع الحصص من الأرباح المخصصة للعمال على جميع الوحدات<sup>(3)</sup>.

**2. مجلس الإدارة :** يرأسه المدير العام و يضم معاونيه المباشرين و ممثلين اثنين عن مجلس العمال، و يتألف من 9 إلى 11 عضوا على مستوى المؤسسة و من 7 إلى 9 أعضاء على مستوى الوحدة. و طريقة تكوينه تتم بواسطة التعيين على عكس طريقة تأليف مجلس العمال التي تتم بواسطة الانتخاب، فالمدير العام يعين بموجب مرسوم رئاسي بناء على

(1) صمويل عبود : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1984، ص.19.

(2) أحمد محيو، مرجع سابق، ص.460، 461.

(3) محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص.29، 30.

اقتراح من السلطة الوصية في حين أن الأعضاء الآخرين يعينون بقرار وزاري صادر عن وزير الوصاية بناء على اقتراح المدير العام، و المدير العام هو المسؤول عن التسيير العام و هو لا يعتبر مسؤولاً أمام مجلس الإدارة أو أمام مجلس العمال، فليس هناك أية مادة تنص بوضوح على عقوبته إذا ما وجه إليه لوم في أي منهما، فإذا لم يقدم استقالته بنفسه، فإن سلطة الوصاية فقط هي التي تستطيع معاقبته وإقالته و التي يجب أن تتم بموجب مرسوم و هذه الصلاحيات التي يتمتع بها المدير العام هي نفسها تقريباً موجودة لدى أغلبية أعضاء مجلس الإدارة المعينون بموجب قرار وزاري، و الذين لا يمكن معاقبتهم من قبل مجلس العمال.

يجتمع المجلس مرة واحدة في الأسبوع، و يمكن أن يعقد اجتماعات استثنائية إذا دعت الضرورة لذلك، سواء بناء على طلب المدير العام أو بناء على طلب رئيس مجلس العمال. و قرارات مجلس الإدارة لا تتخذ بأغلبية الأصوات كما تقتضي بذلك القاعدة العامة السارية عبر مختلف أجهزة المداولة أو أجهزة التنفيذ الموجودة على مستوى كل المؤسسات الجزائرية (التشريعية، الإدارية، السياسية). فالمدير العام يتمتع بهذا الصدد بمركز قانوني يسمح له بحسم أي خلاف داخل المجلس، و هذه صلاحية من الاتساع بمكان حيث أنها لا تقتصر على حالة تساوي الأصوات المعهودة فقط.<sup>(1)</sup>

" و فيما يتعلق باختصاصاته، فإن مجلس الإدارة له الحق قانونياً باتخاذ جميع السلطات التقريرية المتعلقة بتسيير المؤسسة. و من أهم هذه الاختصاصات ما يلي :

- الإطلاع العام على سير المؤسسة و علاقتها بالمؤسسات الأخرى.
- توجيه سياسة الإنتاج من خلال السهر على تقييد مخطط المؤسسة و متابعة نشاطها الاقتصادي.
- المساهمة في تنظيم المؤسسة و التي تتم بأشكال مختلفة، كالمشاركة في إعداد القانون الأساسي للمؤسسة، و سياسة الأجور... الخ.
- المشاركة في اجتماعات مجلس العمال من خلال ممثلين له، و هي مشاركة إلزامية و ضرورية و إن كانت بصوت استشاري.

➤ فحص آراء و توصيات مجلس العمال و الرد عليها و ذلك في إطار تنسيق بين اختصاصاته.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثالث : تقييم مرحلة التسيير الاشتراكي

" [...] يمكن الاستدلال على نجاح أو فشل المشروعات من واقع التأثير المتغلغل للقيادة على الأفراد أعضاء المشروع من ناحية، و نوع الأفراد الراغبين في التعاون مع القيادة و مدى شيوع الروح المعنوية العالية للتعاون في المشروع، و من ناحية أخرى فإن هذا التأثير النافذ للقيادة يميز الإدارة الناجحة و الإدارة الفاشلة على السواء.

(1) أحمد محيو، مرجع سابق، ص. 462، 463.

(2) محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص. 32، 33.

و يتوقف ذلك على طبيعة النموذج القيادي القائم الذي يشكل طبيعة السلوك في المشروع، و من ثم هذا السلوك باختلاف نماذج القيادة." (1)

و لأجل هذا التأثير نجد أن نصوص أو أدبيات التسيير الاشتراكي تركز على أسلوبين رئيسين للمشاركة في التسيير، و توزيع جزء من أرباح المؤسسة على العاملين، و يعتبر هذين الأسلوبين شكلين من أشكال التحفيز للأداء الفعال و التي تركز عليها أدبيات الدافعية. و لأجل ذلك يتعين علينا معرفة طبيعة المشاركة و حدودها. تعد المشاركة في ممارسة المهام إلى جانب القائد أحد الأطر التي تبرز من خلالها الحوافز المعنوية التي تعد محركا أساسيا للمرؤوسين نحو الأداء الفعال بحيث يندمج الفرد العامل في جماعة العمل بكليته إذا توفرت خصائص ذاتية لذلك.

و بالنظر إلى مبادئ التسيير الاشتراكي الذي يكرس أسلوب المشاركة يمكننا طرح السؤال التالي: هل تبلورت معالم أسلوب القيادة الديمقراطية و تحددت على أرضية المؤسسة الاقتصادية، و تحققت النتائج التي يصبو إليها ؟ للإجابة على هذا التساؤل ينبغي الرجوع إلى أدبيات التقييم الرسمي (لوائح مؤتمرات حزب جبهة التحرير الوطني) التي تناولت الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية بالدراسة و التحليل نستقي منها حصيلة النواتج.

#### الفرع الرابع : تقييم أسلوب التسيير الاشتراكي

" تضمنت اللوائح الاقتصادية للمؤتمر الاستثنائي(15-19 جوان 1980) بعض المؤشرات أهمها :

1. عدم العناية و الاهتمام بمشاكل و مقتضيات تسيير المؤسسات الذي انبثقت عنها.
2. ارتفاع تكلفة التنمية.
3. الاستعمال الضعيف لطاقات الإنتاج المتاحة، و ضعف فعالية جهاز الإنتاج.
4. التقصير في تطبيق أسلوب اللامركزية في التسيير، و تكريس أسلوب التكنوقراطي و المناهج الانتقائية في التسيير مما أدى إلى ارتفاع و تزايد تطبيق النموذج البيروقراطي.
5. ضعف جهاز التخطيط و بالتالي ضعف فعالية الاستثمار." (2)

" هذا و شملت لوائح المؤتمر الخامس (19-22 ديسمبر 1983) تقييما لنظام التسيير الاشتراكي تضمن النقاط

التالية :

1. إفراط في مركزية المؤسسة.
2. رؤية مزيفة و تنازلات جزئية لمحتوى تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.
3. سوء التفاهم و النزاعات المترتبة عن فقدان التشاور أو عن المكانة المبالغ فيها للوظيفة الاجتماعية للمؤسسة على حساب وظيفتها الإنتاجية.

(1) زكي محمود هاشم : الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط3، الكويت، 1980، ص. 246، 247.

(2) لوائح المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، ( 15-19 جوان 1980)، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987، ص. 21، 30.

4. التسيير المختل لبعض الأجهزة المقررة، و عن بعض كفاءات التمثيل التي أدت إلى إخلال المسؤوليات بشكل يتنافى تماما مع ما تفرضه وحدة القيادة ضمن المؤسسة و الوحدة".<sup>(1)</sup>

و من المؤشرات التي آلت دون بلوغ التسيير الاشتراكي لأهدافه أيضا كما يشير إلى ذلك عبد اللطيف بن أشنهو هي وجود نوع من الفتور في نشاط مجلس العمال. فلجنة الشؤون الاقتصادية و الاجتماعية التابعة لمجلس العمال - و التي هي الأداة الأساسية لنقل اقتراحات مجلس العمال للهيئات العليا، لا تجتمع بصورة استثنائية. أما بقية اللجان فمواضيع اجتماعاتها تتحدد بصفة خاصة في المشكلات الاجتماعية المهنية للعمال بالتكوين و الانضباط.<sup>(2)</sup>

" و يرجع ابن أشنهو أسباب هذه الانحرافات لبعض أجهزة التسيير الاشتراكي (مجلس العمال) إلى العوامل التالية :

1. الفراغ القانوني : إذ يرى أصحاب هذا التناول أن النصوص التطبيقية لم تكن كافية لتنظيم إسهام فعلي من قبل العمال، مما جعل بعض الأطراف في المؤسسة تتمتع بسلطة أكبر من الأطراف الأخرى.

2. يرى آخرون أن الانحراف يعود إلى الخصائص البيروقراطية للمسيرين. فهؤلاء المسيرون الذين ألفوا اقتسام المسؤولية مع مجلس الإدارة أو مجالس رقابة ينخفض أو يرتفع اندفاعها و فعاليتها، لم يدمجوا الأجهزة الجديدة للتسيير الاشتراكي (مجلس العمال) في نظام اتخاذ القرارات.

3. انعدام أو نقص التكوين للعمال، مما يجعلهم غير مؤهلين لتأدية دور فعال في سير أجهزة التسيير الاشتراكي بمعنى آخر انشغال المسيرين بالوظيفة الإنتاجية على حساب الوظيفة التكوينية للعمال. بالإضافة إلى تأثير البيئة الخارجية للمؤسسات (القوة الشرائية، الظروف المعيشية للعمال) حيث أصبحت المؤسسة عاجزة أمامها مما أدى إلى عدم ثبات جماعات العمل بقوة، وعدم تحقيق مبدأ التعلم الذي يؤهلهم إلى ممارسة التسيير الفعلي للمؤسسة.<sup>(3)</sup>

على الرغم من أن نمط التسيير الاشتراكي قد حاول خلق تقاليد جيدة في الاتصال المكثف بين جميع أطراف العملية الإنتاجية و الإدارية، بحيث أصبح العامل يعايش و يحاكي زملائه في العمل أكثر من عائلته، إلا أن التطبيق الميداني لهذا الأسلوب أتى بالكثير من النتائج غير المشجعة، فالقرارات الأساسية في نهاية الأمر كان يعود الفصل فيها إلى الجهاز المركزي أو الوصاية كما كان الأمر دائما. أما الصلاحيات المنصوص عليها في القانون الأساسي، فكانت عبارة عن صلاحيات شكلية لا يمكن تجسيدها عمليا في ظل اقتصاد مهيكّل بشكل يرجع فيه اتخاذ القرار النهائي للجهاز المركزي. إذن فنمط الإشراف الذي كان يهدف إليه نمط التسيير الاشتراكي لم يتحقق بصورة كلية، و إنما ارتسمت معالم القيادة الاستبدادية المحتكرة للسلطة، و صنع القرارات، و بعبارة مختصرة قيادة استبدادية.

(1) لوائح المؤتمر الخامس لحزب جبهة التحرير الوطني، ( 19 - 22 ديسمبر 1983)، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1985، ص. 98، 99.

(2) عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص. 469.

(3) المرجع نفسه، ص. 471- 474.

### المبحث الثاني : المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات الاقتصادية

" كانت الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات من خلال الخطة الخماسية الأولى ( 1980-1984 ) أول خطوة للتصحيح و التي تدعى بإعادة الهيكلة العضوية و المالية لتستمر في نهاية الثمانينات لتتبعها إصلاحات أخرى، فقد أدى تفاقم العجز المالي في المؤسسات العمومية خاصة، و الذي بلغ سنة 1978 حوالي 180 مليار دينار، إلى ضرورة مراجعة نظام التسيير باعتماد نظام الاستقلالية و الاحتكام إلى قانون السوق في العمل الاقتصادي." (1)

### المطلب الأول : إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية

لقد كان دور المؤسسات الاقتصادية العمومية في تنمية و تطوير البلاد موضوع مناقشات طويلة خلال السنوات الأولى لبداية الثمانينات، الواقع أنه رغم أن هذه المؤسسات قد استفادت من تسهيلات بنكية مالية لتغطية مصاريف الاستغلال و الاحتكاكات التنموية داخل السوق الوطنية، فإنها لم تنجح في موازنة ميزانيتها، و تسديد القروض طويلة الأجل التي تحصلت عليها من طرف الدولة، مما طرح إشكالية عدم قدرتها على التمويل الذاتي الكافية من أجل تغطية تكاليف توسيعها أو تجديد جهازها الإنتاجي، و قيمة إنتاجها تقريبا لم تتمكن من تغطية تكاليف الإنتاج المتغيرة و النصف متغيرة.

و لتحقيق نجاعة التسيير و إمكانية التحكم فيه و التقليل من التكاليف، و رفع الإنتاجية و بالتالي الوصول إلى توازن مالي مستقل، تم الشروع في اعتماد مفهوم جديد لتنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية و هو إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية و بالتالي تحديد تخصصها." و إذا كانت الخطوة الأولى في هذا المجال قد اتخذت منذ سنة 1977 عند تقسيم وزارة الصناعة آنذاك إلى ثلاث وزارات " (2) فإن الانطلاقة الفعلية لإعادة الهيكلة كانت بصدد المرسوم رقم 242 /80 المؤرخ في 10/04 /1980 المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات لتتدرج و تجسد الأهداف المرسومة في العملية. بحيث تضمنت إجراءات تم تقريرهما في القرارات التي خرجت بها السلطات المركزية في المؤتمر الرابع سنة 1979 و المؤتمر الاستثنائي سنة 1980، اللذان اعتبرا كبداية لسيرورة الإصلاحات الاقتصادية، و بمثابة إجراءات عاجلة لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسات، و يتمثلان في :

**الإجراء الأول :** يتمثل في إعادة الهيكلة العضوية، و الغرض منه هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا و أكثر كفاءة.

**الإجراء الثاني :** يتمثل في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات، و الذي كان يهدف إلى إعادة هيكلة ديون المؤسسات بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة و رؤوس الأموال و تصفية الذمم بين المؤسسات.

لتحقيق ذلك تم تنصيب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة بتاريخ 15 نوفمبر 1980 لدراسة الشروط العامة لتطبيق التوجيهات المتخذة من طرف الحكومة و مراقبة أعمال مختلف القطاعات، و اللجنة الوزارية التي تم تنصيبها بعد تقدم

(1) محمد بلقاسم حسن بهلول : الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية، منشورات دحلبي، الجزائر، 1993، ص.169.

(2) رابح العايب، مرجع سابق، ص.41.

سير عملية إعادة الهيكلة لتحليل المسائل العامة بتنظيم الهياكل الخاصة بقطاعها و تقديم الاقتراحات للجنة الوطنية لتطبيقها على مستوى كل قطاع.

### الفرع الأول : أسباب إعادة الهيكلة

لقد اعتبرت إعادة الهيكلة كضرورة ملحة لإصلاح الوضعية المزرية التي كانت تمر بها المؤسسة العمومية، و على العموم يمكن عرض الأسباب التي جعلت إعادة الهيكلة ضرورة فيما يلي :

**1. "التوجه الاجتماعي للمؤسسات" :** إن ضعف التوجيه و ثقله جعل المؤسسة العمومية تواجه ضغط كبير من قبل الوسائل الإدارية و المالية، هذا خلق نوعا من سوء التنسيق بين الهيئات المركزية و إدارات المؤسسات، نتج عنه سوء الفهم و سوء التطبيق للتسيير، جعل المؤسسة الاقتصادية تتجه نحو تلبية الحاجات الاجتماعية العمال، و ذلك بتوفير التعاونيات الاستهلاكية لهم، و المخيمات الصيفية لأولادهم... [بتصرف]<sup>(1)</sup>

**2. تنوع وظائف المؤسسة العمومية وتركيزها :** فقد تميزت المؤسسات الوطنية بالتكامل و الضخامة، حيث تقوم بإنتاج أغلب العناصر أو كلها و التي تدخل في المنتج النهائي، مما أدى إلى تركيزها، إذ نجد مثلا 1165 وحدة أساسية تجمع ضمن 19 مؤسسة وطنية فقط.

**3. عدم التخصص :** فقيام المؤسسات العمومية بمجموعة من النشاطات الإنتاجية المتمحورة حول موضوع معين دون التخصص جعل المؤسسات تتربع على عدة اختصاصات و تراقب في نفس الوقت فرعا اقتصاديا واسعا، نتيجة انتشار المؤسسات العمومية على كامل التراب الوطني، مما أدى بخروج المؤسسات العمومية عن الإطار الإنتاجي الذي رسم لها، نتيجة سوء اختيارها للمشاريع و الاستثمارات التي لم تكن لها سلطة اتخاذ القرار فيها.

**4. حجم المؤسسات الكبير :** إن كبر حجم المؤسسات الاقتصادية أدى إلى ضعف استغلال الطاقات المتوفرة، و نقص التحكم في التكنولوجيا، إضافة إلى ضعف المراقبة المالية، و عدم متابعة لجان العمال لنشاطات المؤسسة. كل هذه " النتائج السيئة التي حققتها الشركات الوطنية تحت إدارة التخطيط المركزي المطبق آنذاك، جعلت الميزان التجاري في تدهور نتيجة زيادة الواردات بصورة سريعة. هذا الارتفاع كان نتيجة لزيادة حاجيات المؤسسات العمومية للمواد الأولية و قطع الغيار و زيادة الطلب المحلي على السلع الاستهلاكية المستوردة من الخارج. هذه الوضعية دفعت بالحكومات المتعاقبة إلى اللجوء للاقتراض من الخارج لتلبية التزاماتها و مواصلة التنمية لتحقيق الأهداف المسطرة"<sup>(2)</sup>

**5. بعد الوحدات الإنتاجية :** من الأسباب المهمة لإعادة الهيكلة هو ذلك التمرکز الكبير و المبالغ فيه لمقرات المؤسسات بالمدن الكبرى و خاصة العاصمة، مما أدى إلى تمرکز الإطارات و الكفاءات في هذه المقرات، و هو ما خلق مشاكل للوحدات الإنتاجية المتباعدة التي تعتبر المقرات الفعلية لعملية الإنتاج. و هذا ما أدى إلى ضعف التنسيق بين المؤسسة الأم و وحداتها الإنتاجية.

(1) ناصر داددي عدون، مرجع سبق ذكره، ص.184.

(2) م. سعيد أوكيل و آخرون، مرجع سابق، ص.54.

## الفرع الثاني : أنواع إعادة الهيكلة

**I. إعادة الهيكلة العضوية** : إن إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الاقتصادية العمومية تم إقرارها مع بداية عام 1981 مع العلم أنها كانت تسعى أساسا إلى التنسيق ما بين أشكال التنظيم للمؤسسات الاقتصادية العمومية ومستلزمات التنمية و يمكننا تمييز مرحلتين لسياسة إعادة الهيكلة العضوية : (1)

**1. المرحلة الأولى** : تم في هذه المرحلة اتخاذ مجموعة من الإجراءات، و التي تسمح بتحقيق اللامركزية و تنمية روح المسؤولية لدى العاملين و تخص هذه الإجراءات :

➤ تمويل و استغلال مؤسسات جديدة.

➤ التكفل بوظيفة التنسيق.

➤ تقسيم المؤسسات الوطنية المضخمة إلى مؤسسات ذات حجم صغير أو متوسط، و ذلك تطبيقا لمبدأ التخصص.

➤ تحويل المقرات لمؤسسات الدولة من الجزائر إلى داخل الوطن، حيث تم تقريبها نوعا ما إلى مراكز إنتاجها الأساسية، و ذلك لهدف تطوير الإنتاج و تنمية و تحفيز النشاط و خلق نوع من التدريب في مختلف الجهات الوطنية.

و لكن كل هذه الأهداف كانت صعبة التحقيق نظرا لأن التنسيق ما بين القطاعات و ما بين القطاع نفسه أصبح معقد جدا بسبب عدد المؤسسات (2) حيث انتقل عددها من 70 مؤسسة وطنية إلى 450 مؤسسة صغيرة و ذلك بفضل وظيفتي الإنتاج و التوزيع في المؤسسة الواحدة... الخ " (3)

**2. المرحلة الثانية** : بدأت هذه المرحلة في ماي 1984 و تم إنشاء نظام متابعة وطني لإنجاز عملية إعادة الهيكلة و بالتالي تم التحضير لتوفير الشروط اللازمة للعمل العادي للمؤسسات (التنظيم، إقامة المقرات و غيرها). " و لقد تمت إعادة الهيكلة على أساس معايير التخصص، التقسيم الجغرافي، و التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي. " (4) و الجدول الموالي يبين مجموعة من الشركات الوطنية التي تم إعادة هيكلتها.

(1) Abdelhamid Brahimi, L'économie Algérienne, OPU, Alger, 1991, p.389.

(2) H.Benissad, la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurelle, OPU, 1991, p32.

(3) سعد بشاينية : مساهمات الإصلاحات الاقتصادية و حدودها في حل أزمت المؤسسات العامة الجزائرية، مجلة المعهد المغاربي للدراسات المعاصرة، العدد 38، تونس، 1995، ص.04، 05.

(4) م. سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص.56.

الجدول رقم 1.4 : إعادة هيكلة الشركات الوطنية

عدد المؤسسات الجديدة	المؤسسات القديمة
1+13 مخبر بحث	سونطراك
14	سونلغاز
14	الشركة الوطنية للحديد SNS
11	الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية SONACOM
04	SN METAL
02	سونارام SONARAM
08	سونيلاك SONELEC
15	الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC
06	سونيتاكس SONITEX
04	الشركة الوطنية للخشب و الفلين SNLB
01	الشركة الوطنية للصناعات السيليلوزية SONIC
04	الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC
04	سومباك SOMPAC
03	سوجيديا SOGESDIA
01	الشركة الوطنية للتبغ و الكبريت SNTA
01	الشركة الوطنية للمياه المعدنية SNEMA
03	سونيباك SONIPEC
02	الشركة الوطنية للصناعات التقليدية SNA
100 مؤسسة جديدة و مخبر بحث	المجموع

المصدر : BOUYACOUB Ahmed : La gestion de l'entreprise industrielle publique : Algérienne, OPU, volume 2, Alger, 1987, p.375

**II. إعادة الهيكلة المالية :** إن إعادة الهيكلة المالية تمثل المرحلة الأخيرة لعملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية العمومية، حيث تم البدء فيها في نفس الوقت الذي تم فيه تطبيق إعادة الهيكلة العضوية، إذ كان لابد من التفكير في إجراءات تسمح للمؤسسة بالتطور في محيط ملائم و بذلك تحسين فعاليتها، و من بين هذه الإجراءات كانت إعادة الهيكلة المالية و التي تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتخذ من طرف الدولة و المؤسسة في كافة المجالات و ليس فقط في المجال المالي، و كذلك كل ما تقوم به المؤسسة بشكل دائم من أجل تجسيد استقلاليتها المالية و عدم اللجوء إلى مساعدة الدولة في كل الأحوال. و اعتبرت خطوة مهمة في تحسيس مسيري القطاع العمومي بضرورة الاعتماد على النفس، و التفكير بجدية في أن الدولة لا تستطيع أن تستمر في تمويل عجزها.

" وقد خصت إعادة الهيكلة المؤسسات التي كانت تعاني عجزا ماليا كبيرا، و ديون بنكية كبيرة و متراكمة، فقد تم في بداية الأمر تكوين رأس مال للمؤسسات و تحويل الديون البنكية الطويلة الأجل إلى هبات تتحمل مسؤوليتها خزينة الدولة. و من أجل عدم وقوع المؤسسات في نفس المشاكل مع البنوك، فقد طلب منها طرح فائض مالي، كنتائج إيجابية تسمح لها بالتمويل الذاتي. بحيث يمكن معالجة الاختلالات المالية التي وقعت فيها المؤسسات عن طريق مخطط إعادة الهيكلة الذي تعده المؤسسة و تقدمه إلى اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة، و ذلك لأجل بحثه و إعطاء النتائج و التوصيات للحكومة التي تتخذ فيه الإجراء النهائي و يكمن في أن ترفع المؤسسة من إنتاجها و تحسنه و ذلك بالاستعمال الأمثل لإمكاناتها و ترشيد نفقاتها و تطهير خزينتها." (1)

و كانت الطريقة المثلى لإعادة الهيكلة مبنية على تقييم ميزانيات السنوات الأربع الأخيرة للمؤسسة من أجل تحقيق مردودية كافية و ذلك عن طريق :

➤ القدرة على الوفاء بالديون.

➤ الفعالية في التسيير.

و ما يشار إليه هو أن الأسعار كانت مخططة من الجهات المركزية، هذا الشكل و النمط في تحديد الأسعار الذي فرض على المؤسسات لم يكن يسمح بطرح فائض مالي و أرباح، لأن السعر المحدد أقل بكثير من تكلفة الإنتاج.

### الفرع الثالث : أهداف و مبادئ إعادة الهيكلة

**I. أهداف إعادة الهيكلة :** ورد في المرسوم رقم 242/80 المؤرخ في 1980/10/04 الصادر بالجريدة الرسمية المتعلق بإعادة الهيكلة للمؤسسات، أن أهدافها تتمثل فيما يلي : (2)

1. التحسين النوعي و الكمي لإنتاج المؤسسات مع تحديد مهام كل مؤسسة و تكييف مجال نشاطها مع الأهداف الموكلة لها.

2. تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة و وحداتها بهدف الاستغلال العقلاني للكفاءات البشرية.

3. دعم اللامركزية و توزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد و إسداء الخدمات بفضل تحديد مستويات الاضطلاع على اختلاف أنواعها، و لاسيما على مستوى وحدات الإنتاج.

4. إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاعات متعددة على أساس تحديد تعاقدية علاقاتها.

5. توخي الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة، و مستوى عملها و اقتصادها الإقليمي.

(1) حاج صدوق بن شرقي، مرجع سابق، ص.63.

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية : المتعلقة بإعادة الهيكلة للمؤسسات، المرسوم رقم 242 /80 ، الصادر في 1980/10/04، المادة 02، ص.14، 15.

و كانت أهداف إعادة الهيكلة العضوية تتمثل فيما يلي :

1. التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية و تخفيض التكاليف.
  2. تبسيط عملية التسيير و جعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية و المقرات الإدارية.
  3. تثمين الموارد البشرية و استغلالها بصفة عقلانية.
  4. تدعيم التوازن الجهوي.
- و بالنسبة لإعادة الهيكلة المالية فإنها تمثلت في عمليات التطهير المالي لأغلب المؤسسات العامة العاجزة و تمثلت أهدافها في :

1. إصلاحات تنظيمية و تسييرية من أجل التحكم في النفقات و تخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.
  2. إجراءات لتحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة بنية العمالة، بإعطاء الأولوية لمراكز العمل المنتجة مباشرة.
  3. إجراءات مالية تخص أربع ميادين هي : منح المؤسسات رأس مال خاص و تمكينها من رأس مال متداول و ضروري و تسوية ديونها و أخيرا تغيير شكل تمويل الاستثمارات.
- و مع أن عملية إعادة الهيكلة كان الهدف الأساسي منها تقسيم الشركات الوطنية العملاقة إلى مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها و مراقبة نشاطها المالي، إلا أن هذه العملية تبين أيضا مدى اهتمام السلطات بحجم السلطة الذي اكتسبه بعض التكنوبيروقراطيين نتيجة النمو السريع للشركات الوطنية. وكإجراء فعال و سريع بادرت الدولة إلى إدخال نظام لمراقبة النشاط المالي للمؤسسات الصناعية و ذلك بهدف تحسين مردودية المؤسسات. على أن تحسين المردودية لن يتحقق لمجرد إعادة الهيكلة بل ينبغي توفير شروط موضوعية ترتبط أساسا بنوعية العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة و في الأهداف القريبة و البعيدة للمؤسسة في أذهان جميع المستخدمين، و الأنماط التسييرية المتبعة في تسيير المؤسسات الصناعية.

## II. مبادئ إعادة الهيكلة

اعتمدت إعادة الهيكلة على مجموعة من المبادئ، و رغم اختلافها فهي مبادئ مأخوذة في مجملها من تجربة مرحلة ما قبل سنة 1980، باعتبار أنها تمثل دروسا مستخلصة للسلطات المعنية من الواقع المعاش. و يمكن إيجازها فيما يلي (1) :

1. البعد الإنساني : الذي يتحقق من خلال الاستخدام الأفضل للطاقات البشرية نظرا لأهميتها البالغة بالنسبة للمؤسسة، لذلك انصب السعي على إعادة النظر في توزيع هذه الطاقات على مستوى الوحدات و الفروع الإنتاجية بدلا من تمركزها في المقرات الرئيسية (المديرية العامة)، و تهميشها عن اختصاصتها و مناصب عملها الفعلية.
2. الفعالية في التسيير : و يتعلق الأمر برد الاعتبار إلى المعايير و المؤشرات الاقتصادية و المالية الكفيلة بتمكين المؤسسة من قياس مدى الفعالية في تحقيق أهدافها و بلوغ غاياتها المخططة، سواء في شكل إنتاجية اقتصادية أو اجتماعية أو في شكل نتائج مالية لتقويم و متابعة الأداء.

(1) راجع العايب، مرجع سبق ذكره، ص. 42

3. اللامركزية في التصرف : من خلال إضفاء استقلالية أكثر تسيير المؤسسات، و ذلك بإعادة النظر في أسلوب اللامركزية المفرطة للموارد المالية، سواء الداخلية منها أو الخارجية، و بعث ميكانزمات جديدة لتمكين المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة و إحكام. بالإضافة إلى أن اللامركزية تهدف أيضا إلى إلغاء تمركز الإطارات و الكفاءات البشرية بالمقرات الرئيسية.

4. الاستفادة من التجارب السابقة : و ذلك بتفادي سلبيات المراحل السابقة، من خلال إعادة النظر في المواضيع الشائكة التالية :

- تعدد المهام و كثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.
  - كبر الحجم من خلال إعادة تقسيم العمل بين مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.
  - استيعاب التكنولوجيا و ذلك بإرساء هياكل تكوين و تدريب كفيلة بذلك.
  - التوزيع الجغرافي القطاعي للمشاريع و ذلك اعتمادا على الخريطة الاقتصادية للوطن و التنوع في المشاريع الجهوية و توزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.
- و إذا كانت عملية إعادة الهيكلة خطوة أساسية للتحكم في تسيير المؤسسة، فإنه ينبغي تدعيم هذه الخطوة بعدة إجراءات نوعية سواء كان على مستوى أسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية، أو في وضع نظام الحوافز و الدوافع بحيث يراعي العوامل المادية و المعنوية و التي تسهم في الرفع من أداء العمال و نشاطهم الإنتاجي أو في وضع لوائح رادعة للسلوك السلبي كتخريب الآلات و التمارض و التغيبية و نقص الإنتاج و المردودية و الفعالية... الخ.

#### الفرع الرابع : نتائج إعادة الهيكلة

إن الأهداف التي سطرت لإعادة الهيكلة كانت من الناحية النظرية ذات أهمية كبيرة، و كان يرجى منها أن تؤثر بالإيجاب على المستوى الكلي و الجزئي، إلا أن الواقع كان غير ذلك، و من النتائج الناجمة عن إعادة الهيكلة يمكن أن نذكر ما يلي :

- إن صغر حجم المؤسسات الذي نتج عن إعادة الهيكلة العضوية لم يكن له الأثر المنتظر منه. إذ لم تكن المؤسسة الصغيرة مستقلة عن المؤسسة الأم، بل العكس من ذلك أصبحت المعلومات لا تصل بالصورة المطلوبة إلى الوحدات الإنتاجية الصغيرة رغم بقائها تحت التوجيه الاقتصادي للمركز.
- بقاء صلاحية الأجور بيد السلطات المركزية، فكان له الأثر السلبي على المؤسسة من جهات عدة، فالأصل في الأجور هو المردودية، و هو الأمر الذي لم يكن عليه الحال في إعادة الهيكلة، إذ كانت الأجور تقريبا موحدة و على جميع الوحدات الاقتصادية، و لم تترك الحرية للمؤسسة في تحديد أجور العمال حسب خصوصيتها و خاصة مردوديتها.

➤ أما من ناحية التشغيل فإن المقاييس المعمول بها لم تكن واضحة و لا من صلاحية المؤسسة، بل من اختصاص الجهات المركزية، و هو ما ترك المجال واسعا لتدخل اعتبارات كثيرة غير الكفاءة في عملية التوظيف و منها

المحسوبية و لآفات أخرى. أضف إلى ذلك غياب طرق التسيير الحديثة لأهم عنصر في المؤسسة و هو العنصر البشري الذي طالما نودي به.

➤ عدم إعطاء الصلاحيات الكاملة للإطارات المحلية في اتخاذ القرارات، مما عطل استعمال الإمكانيات و الطاقات الإدارية المتاحة.

➤ إن عملية إعادة الهيكلة التي قسمت المؤسسة الأم إلى وحدات اقتصادية أقل حجما، قسمت و شتت الطاقات البشرية و الإمكانيات و الوسائل الإنتاجية، الأمر الذي أجبر الجهاز الإنتاجي على البقاء يشكو من نقص المردودية.

➤ تفكيك المؤسسات تطلب استثمارات جديدة، و هو ما زاد في ارتفاع الديون الإجمالية (بناء المقرات، اقتناء وسائل العمل) و هو ما جعل بعض المؤسسات العمومية تقع في عجز مالي كبير.

و يمكن ربط أسباب الفشل في التسيير إلى نوعين أساسيين : (1)

**1. أسباب ذات المصدر القانوني :** و التي تبرز من خلال الميثاق الوطني لسنة 1968 و كذلك دستور 1976. و هذه القوانين تعطي للمؤسسة دورا اقتصاديا، اجتماعيا و إيديولوجيا سياسيا. و هما الدورين الأساسيين اللذين ولدا للمؤسسة متاعب و أزمات :

أ. أزمة ملكية المؤسسة الوطنية : " ملكية الدولة هي أعلى شكل للملكية الاجتماعية " (2) و هي تمثل جملة في المادة 13 من دستور 1976. كان لها دور قيادي في تحديد علاقات الدولة بالمؤسسات الوطنية، أين باتت المؤسسة أداة في يد الدولة لتطبيق السياسات الاقتصادية في إطار إيديولوجي معين. فالمؤسسات أنشئت لا لتكون مراكز قرار مستقلة بل لتؤدي دورا معيناً تحت قيادة تعينها الدولة.

ب. أزمة مفهوم المؤسسة في حد ذاتها : لقد تعددت أنواع المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي من خلال ما جاءت به النصوص القانونية، و هو ما جعل الأمر أكثر غموضا و تعقيدا.

**2. أسباب لها مصدر سياسي و اجتماعي و إداري :** فشل سياسة الحزب الواحد في قيادة التحولات و التغييرات في مختلف الميادين الاجتماعية، اقتصادية و سياسية، و قد كان هناك تناقض فيما بين الاتجاهات المختلفة حول عملية إصلاح الهيكل الاقتصادي.

إضافة إلى الانهيار المفاجئ لمداخيل الجباية البترولية سنة 1986، حيث انهار سعر البرميل من النفط من 40 دولار إلى حوالي 11 دولار.

(1) ناصر داددي عدون، مرجع سابق، ص.195.

(2) المادة 13 من الدستور 1976.

## المطلب الثاني : استقلالية المؤسسات

للخروج من الوضعية الصعبة التي كانت تعيشها المؤسسة العمومية، كانت هناك تجربة جديدة و محاولة أكثر جدية للابتعاد عن الطرق و الأساليب القديمة في تسيير الاقتصاد الوطني. و تم التوصل إلى حل وحيد و هو الإصلاح الاقتصادي المتمثل في عملية استقلالية المؤسسات العمومية مع بداية 1988.

و على الرغم من اختلاف الباحثين و المسيرين، إلا أن فكرة الاستقلالية استقطبت أنظار العديد من الباحثين و المسيرين لأن تطبيق محتوى هذا الإصلاح الاقتصادي الجديد بدقة من شأنه أن يؤدي إلى الحصول على 80% من النتائج". و هو ما تجسد بموجب القانون 01-88 ، و كرسها الأمر 25-95 الذي ألغى بواسطة الأمر 04-01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية و تسييرها و خصصتها، و ذلك تماشيا مع تغيير المعطيات الاقتصادية الدولية و انتقال الجزائر إلى نظام اقتصاد السوق.

### الفرع الأول : تنظيم المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاستقلالية

#### I. تعريف المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاستقلالية

" تعرف المادة 5 من القانون 01-88 المؤرخ بتاريخ 12 جانفي 1988 المؤسسات العمومية الاقتصادية بأنها شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية، تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة أو بصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص" (1)

من خلال هذا النص فإن المؤسسات العمومية الاقتصادية تمتاز بالطابع المزدوج (العمومية و المتاجرة)، فهي شخص من أشخاص القانون العام يخضع في تنظيمه لأحكام القانون الخاص (القانون التجاري). و منه يمكن توضيح ما يلي :

1. حق ملكية الأسهم للدولة : تمتلك جميع الحصص و الأسهم في الشركة و يتجلى ذلك و يترجم عن طريق عقود إنشاء المؤسسات و القوانين الأساسية لها، و كذا الأهداف طويلة الأجل، و تعيين أعضاء مجلس الإدارة و توزيع الأرباح. و يمكن عن طريق حق ملكية الأسهم الإعلان عن حل المؤسسات، رفع و تخفيض رأس المال، و طرح الأسهم للبيع أو شراء أخرى.

2. حق الإدارة : يمتلك مجلس الإدارة في إطار الأهداف المسطرة حق مراقبة النتائج و حق تعيين و إقالة الرئيس المكلف بالإدارة. و بهذا يصبح مجلس الإدارة من صلاحيته تحديد الأفق المتوسطة الأجل للمؤسسة و كذا تطورها و تهيئة المحيط لها، و بهذا يعتبر مجلس الإدارة العنصر المهم في تنظيم المؤسسة إذ يراقب نتائج المؤسسة مع الأهداف المسطرة.

3. حق الاستغلال : إن صلاحية إعداد البرامج و البحث عن أنجع السبل و وضع إستراتيجية المؤسسة من صلاحية مجلس الإدارة. فالتسيير اليومي أو تسيير الاستغلال يعني حق المدير العام أو الرئيس المدير العام بتسيير و تنمية نشاطات المؤسسة تحت الرقابة المستمرة لمجلس الإدارة، و هو ما يستلزم وضع إستراتيجية و مخططات و برامج

(1) المادة رقم 05 من القانون 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

تسمح للإدارة العامة بأن تتفاعل مع الظروف الاقتصادية الطارئة، و ذلك عن طريق قرارات صارمة و مراقبة فعالة لدورة الاستغلال.

**II. طرق إنشاء المؤسسة الاقتصادية العمومية:** (1) قبل صدور القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية 01-88 كانت كل من السلطة التشريعية و التنفيذية تتدخل في إنشاء المشروعات العامة عن طريق ما يسمى بالإجراء التشريعي بالنسبة للأولى و الإذن القانوني بالنسبة للثانية، طبقا للمادة 05 من الأمر 71-74، و لكن بعد إلغاء المادة 05 من الأمر 74-71 بموجب القانون 01-88 أصبح إنشاء المشروعات العامة من اختصاص السلطة التنفيذية و أصبح دور السلطة التشريعية يقتصر فقط على وضع المبادئ العامة للسياسة الاقتصادية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص.

و أصبح إنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية يتم بصور قرار إداري طبقا للمادة 14 من القانون 01-88 و التي تنص على ما يلي : " تنشأ المؤسسة العمومية الاقتصادية بموجب : (2)

➤ قرار من الحكومة : عندما يتعلق الأمر على الخصوص بتطوير أنشطة أولية أو فروع جديدة، ذات أهمية إستراتيجية مرتبطة بالأهداف الداخلية و الخارجية للتنمية المنصوص عليها في المخطط الوطني.

➤ قرار كل جهاز : لاسيما الأجهزة التابعة لصناديق المساهمة، مؤهل قانونا لتأسيس مؤسسة عمومية أو للمشاركة في اكتتاب جزء من رأسمالها عن طريق اكتساب أسهم أو سندات مساهمة.

➤ قرارات مشتركة صادرة عن مؤسسا عمومية اقتصادية أخرى : تتخذها الأجهزة المؤهلة في هذه المؤسسات لهذا الغرض، طبقا للقوانين الأساسية الخاصة بها و ضمن الأشكال المشترطة قانونا.

➤ عندما ينص على الأنشطة قانون أو معاهدة دولية مقررة شرعا : على أن ينص هذا القانون أو المعاهدة على تكييف الإنشاء، و في حالة غياب ذلك تطبيق قواعد القانون التجاري.

**III. هيئات المؤسسات العمومية الاقتصادية في ظل الاستقلالية:** لقد أعيد النظر في تنظيم الجهاز الإداري للمؤسسة في ظل الاستقلالية، بحيث أصبح و يأخذ الأشكال التالية:

**1. الجمعية العامة للمساهمين:** تتكون من جميع مساهمي المؤسسة العمومية الاقتصادية المتمثلة في الدولة و التي تمثل مهمتها عن طريق صناديق المساهمة. و تقوم الجمعية العامة للمساهمين بوظائف متعلقة بالشؤون الإدارية كالتوزيع على الشركة، و تعيين الأجهزة الإدارية، و بالشؤون المالية كمناقشة الميزانية، حسابات الجرد، الاستغلال و الأرباح و الخسائر و تعديل رأس مال المؤسسة العمومية الاقتصادية .

**2. جهاز الإدارة ( مجلس الإدارة ):** يتراوح عدد أعضائه من 7 إلى 12 عضوا موزعين كما يلي :

➤ عضوان يعينان بقوة القانون يمثلان العمال.

(1) بن زيادة أم السعد : المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل القانون التوجيهي 01-88 ، مذكرة لنيل درجة الماجستير في قانون المؤسسات، إشراف الدكتورة بن شعبان حنيفة، كلية الحقوق - بن عكنون، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص.25.

(2) MOHAMED BRAHIMI : QUELQUES QUESTIONS A LA REFORME DE L'ENTREPRISE PUBLIC (LOI 88-01), R.A.S.J.E.P ,N°1,1989, P.98.

➤ باقي الأعضاء يمثلون مختلف المساهمين، يعينون بواسطة الجمعية العامة.

و من اختصاصات مجلس الإدارة ممارسة كل السلطات العادية بالتصرف حسب موضوع الشركة، ثم متابعة و مقارنة النتائج، و تحديد إستراتيجية عمل ضمن محيطها مع مراعاة السلطات المسندة لها صراحة في القانون بجمعية المساهمين\*. كما أن له مسؤولية في إطار السياسة الصناعية، التجارية و المالية، و يقوم بإعداد الإستراتيجية المتوسطة المدى.

3. جهاز التسيير ( الهيئة التنفيذية ) : يتولى المدير العام مهمة التسيير، رفقة مسيرين، كما يتم إشراك العمال في تسيير المؤسسة الاقتصادية العمومية. من مهام المدير إبرام و تقديم العقود و الاهتمام بكل الشؤون المالية و المصرفية و الإدارية بحيث لا تتعارض مع مجلس الإدارة.

4. أجهزة المشاركة العمالية : إن النصوص المتعلقة باستقلالية المؤسسات (1988) أرادت تعميق الديمقراطية من خلال المشاركة العمالية، في إطار أجهزة المشاركة العمالية، في إطار أجهزة تقنية ملائمة و مكيفة، و في هذا المسعى جاءت أحكام القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل، لتنص على إنشاء لجنة المشاركة.

" تتكون لجنة المشاركة بالمؤسسة من مجموع مندوبين عن المستخدمين بمكان عمل متميز يحتوي 20 عاملا على الأقل. يبدأ التمثيل بمندوب واحد و يرتفع حسب عدد العمال بمكان العمل، ليدوم التمثيل ثلاث سنوات، على أن ينتخب المندوب من بين العمال البالغين 21 سنة على الأقل و المثبتين و لهم سنة أقدمية عمل بالمؤسسة على الأقل، و يعتبر غير قابلين للانتخاب مجموعة من العمال بالمؤسسة نظرا لمراكزهم الوظيفية أو علاقاتهم بجهاز التسيير أو الإدارة. تجتمع مرة كل ثلاث أشهر، و يمكن أن تجتمع استثنائيا بطلب من رئيسها أو أغلبية أعضائها، على أن يعلم مدير المؤسسة بجدول أعمالها، أسبوعين قبل تاريخ الاجتماع. [بتصرف]" (1)

### الفرع الثاني : مميزات المحيط الاقتصادي في ظل الاستقلالية

تميز محيط المؤسسة الاقتصادي كما يرى الكثير من الخبراء بميزتين أساسيتين هما: (2)

أ. محاولة تحرير و ديمقراطية أكثر : يقصد بمحاولة التحرير، تحرير المؤسسة الاقتصادية الوطنية من القيود التي كانت تخضع لها في السابق لتخرج من وضعية التدهور و الخمود، و ذلك من خلال دراسات متأنية قامت بها لجان مختصة، تكفلت بحوصلة المشاكل و اقتراح الحلول لتظهر لنا في شكل قوانين خاصة باستقلالية المؤسسات، و الإصلاحات الاقتصادية. إضافة إلى الإصلاحات على المستوى السياسي و الإدارة للدولة، إذ تم الفصل النهائي بين السلطات الأساسية للدولة (تنفيذية، تشريعية، قضائية)، بالإضافة إلى إحداث تغييرات على هرم الدولة بين رئاسة

\* المادة 622 من القانون التجاري الجزائري.

(1) جمال مريمش : واقع المنظمة النقابية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق بالجزائر، دراسة نظرية ميدانية بشركة الخزف الصحي بالميلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم و العمل، إشراف الدكتور سعد بشايبنة، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2000-2001، ص.128.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص. 198، 199.

الجمهورية و رئاسة الحكومة، و كذلك إحداث مؤسسات دستورية بعد المصادقة على دستور 1989 و الذي حمل مختلف هذه الإصلاحات و وضع الخطوط العريضة لاتجاه الدولة و المجتمع الجزائري في المستقبل.

**ب. الفصل بين مفهوم ملكية الدولة و تصرف المؤسسة فيها :** في إطار إصلاحات الاستقلالية أصبحت المؤسسة الاقتصادية العمومية شخصية معنوية متميزة عن الدولة، و الدولة مالكة مساهمة في رأسمال المؤسسة، لكن لا تسييرها. و هذه الملكية يعبر عنها بالأسهم التي تصدرها المؤسسة بالدولة مقابل تحويل هذه الأخيرة لحصص عينية أو نقدية و جعلها تحت تصرف الشخصية عملية إنشاء المؤسسات تتم حسب الطرق التي يحددها القانون التجاري. و من خلال التمييز بين ملكية الدولة و حق التصرف و تسيير الممتلكات من طرف المؤسسة، تحدد مختلف العمليات على عناصر أصول المؤسسة، من بيع و تحويل و غيرها بأكثر استقلالية و حرية عن الإدارة المركزية. هذه الأخيرة تنوبها في أداء دور المالك صناديق المساهمة، أما على مستوى المؤسسة فتنشأ الهيئات الخاصة بالإدارة و التسيير.

### الفرع الثالث : الأهداف و المبادئ الأساسية للاستقلالية

#### I. أهداف الاستقلالية

من أهداف استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية نجد :

1. الهدف الأول لاستقلالية المؤسسات هو إبعاد تدخل الدولة في الحياة الداخلية للمؤسسة، مع العلم أن هذا لا يعني أبدا عدم اهتمام الدولة بمصير المؤسسات التي اعتبرت دائما المحرك الأساسي لعملية التنمية للاقتصاد الوطني.<sup>(1)</sup>
2. التحكم في التسيير و العمل بسياسة التقشف، و ذلك في تصرفات المؤسسة و معاملاتها و كذلك في تسييرها اليومي من خلال تنظيم نابع أساسا من الرغبة في تطوير المؤسسة.
3. إعطاء كامل الصلاحيات لمسيري الاقتصاد الوطني و التي تجعلهم يعالجون المشاكل اليومية التي تعيشها المؤسسات و تحمل المسؤولية أمام ذلك.
4. الوضوح و الشفافية الكاملة للتسيير في المؤسسات في إطار الهياكل القانونية للمؤسسة (مجلس الإدارة) و وضوح دور و صلاحيات كل من المدير و مجلس الإدارة.
5. كل مسؤول يتوجب عليه ممارسة مسؤوليته على المؤسسة التي هو مسؤولا عليها، و لكن ذلك لا يعني اللجوء إلى رفع الأسعار لتحقيق الأرباح على حساب المستهلك، بمعنى لا بد على المؤسسة إتباع المنافسة و أن تفر بها.
6. رفع إنتاجية العمل و التركيز على نوعية الإنتاج أكثر من الكم.<sup>(2)</sup>
7. تقويم أداة الإنتاج و كذلك تحقيق الإنتاجية الضرورية من أجل تغطية احتياجات الاستثمار و الاستهلاك بهدف الوصول إلى حل مشكلة ارتفاع طلبات العمل، بالإضافة إلى إشباع الحاجات المتزايدة للمجتمع و تخفيض المديونية.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> A.Brahimi, Op.cit, p.412.

<sup>(2)</sup> عرباجي إسماعيل : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط1، الجزائر، 1988، ص.153.

<sup>(3)</sup> Youcef Debboub, Op.cit, p.12.

**II المبادئ الأساسية للاستقلالية :** يرتكز الإصلاح الاقتصادي الجديد على العديد من المبادئ التي تطبع المؤسسة العمومية الاقتصادية بعدة خصائص تميزها عن أنماط التنظيم الأخرى، ويمكن حصر هذه الخصائص في المبادئ التالية\*:

1. **مبدأ الاستقلالية :** و معناه بالنظر إلى الأنظمة السابقة، أن المؤسسة أصبحت تتمتع بقدر كبير من الحرية في معاملاتها مع المحيط حسب سياسة الإصلاحات باعتبارها المنطلق الرئيسي في الإصلاح الجديد. و يرجع هذا المبدأ في مصدره إلى المواثيق و النصوص الأساسية للبلاد، و على رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 الذي نص على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية أو عن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير.

2. **مبدأ المتاجرة :** إذا كان مبدأ الاستقلالية يحدد و ينظم العلاقات الخارجية للمؤسسة اتجاه الوصاية و الإدارات و الأجهزة الأخرى، فإن مبدأ المتاجرة يتعلق أصلا بنشاطها و تسييرها وفق قواعد القانون التجاري كما جاء في مضمون المادتين الثالثة و الثانية من القانونين 01-88 و 04-88 يمثل هذا المبدأ في خضوع المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى أحكام القانون التجاري سواء من حيث تنظيمها أو أعمالها أو أموالها و ذلك ما ذهبت إليه صراحة المادة 41 من القانون 01-88 التي ورد فيها : « تبقى أحكام الأمر 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر (أي القانون التجاري) المذكور أعلاه سارية المفعول ما لم تعدل أو تتم صراحة بحكم من هذا القانون».

3. **مبدأ مشاركة العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية (المبدأ الديمقراطي) :** تخضع المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الاستقلالية لمبدأ التنظيم الديمقراطي (المشاركة العمالية).<sup>(1)</sup> فالملاحظ أن جل المؤتمرات التي انعقدت قبل البدء في الإصلاحات كانت ترمي إلى ضرورة إدخال تغييرات و تحويلات في القطاع العام، و إيجاد صبغة جديدة للتسيير الاشتراكي تتسم بمرونة و نجاعة، حيث أكدت اللائحة الاقتصادية و الاجتماعية للمؤتمر السادس في عام 1986 على أن : « التنظيم الديمقراطي لمشاركة العمال في مجالس المديرية، كي يعطي التسيير الاشتراكي للمؤسسات معناه الكامل...». ثم جاء دستور 1989 خاليا من الإشارة إلى المبدأ الاشتراكي لكونه دستور قانون لا دستور برنامج كما هو الحال في دستور 1976.

### المطلب الثالث : إجراءات لتدعيم استقلالية المؤسسات العمومية

#### الفرع الأول : صناديق المساهمة

بتطبيق سياسة استقلالية المؤسسات العمومية أصبح من الضروري أن تتخلى الدولة عن بعض القطاعات الاقتصادية فتخلت عن الإدارة المباشرة للمؤسسات العمومية الاقتصادية لصالح صناديق المساهمة التي تعتبر " شركة

\* لقد جاء في التقرير العام لسنة 1987 حول مشاريع القوانين المتعلقة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية ستة مشاريع قوانين «ترتكز استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية على مبدأ أساسي يتمثل في احترام الشخصية المعنوية الممنوحة للشركة العامة الخاضعة لقواعد المتاجرة...»

(1) محمد الصغير بعلي، مرجع سابق، ص.33.

مساهمة عمومية و تعد ضامنا لمقابل القيمة المتمثلة في الأسهم و الحصص و السندات و القيم الأخرى التي تقدمها الدولة و الجماعات المحلية باعتبارها عونا انتمائيا لها... (1)

إذن فنصاديق المساهمة تعد نقطة هامة في الإصلاحات الاقتصادية، بحيث تتدخل الدولة كمساهم في الحياة الاقتصادية عن طريق صناديق المساهمة و بذلك تصبح مالكة لأسهم في رأسمال المؤسسة الاقتصادية العمومية.

**1. كيفية إنشاء صناديق المساهمة :** تم إنشاء صناديق المساهمة بمقتضى مرسوم بناء على اقتراح من المجلس الوطني للتخطيط، و وزارة المالية، و بقرار من مجلس الوزراء. و هذه الصناديق تشارك في رأس مال العديد من المؤسسات الاقتصادية العمومية التابعة لقطاعات مختلفة (2)

و قد ظهرت صناديق المساهمة من جراء الإصلاح الاقتصادي ( استقلالية المؤسسة العمومية)، إذ كان عددها 8 صناديق برأس مال 30.000.000 دينار و كان تقسيمها كما يلي: (3)

➤ صندوق المساهمة للصناعات الفلاحية، الغذائية و الصيد.

➤ صندوق المساهمة للمناجم و المحروقات و الري.

➤ صندوق المساهمة للبناء.

➤ صندوق المساهمة للكيمياء، البيتروكيميا و الصيدلة.

➤ صندوق المساهمة للصناعات المختلفة (النسيج، الجلود...).

➤ صندوق المساهمة للخدمات.

➤ صندوق المساهمة للسلع و التجهيزات.

➤ صندوق المساهمة للإلكترونيك، الإعلام الآلي، المواصلات.

**2. مهام صناديق المساهمة :** تقوم هذه الصناديق بتسيير حافظة الأسهم الحصصية التي تصدرها المؤسسات العمومية الاقتصادية، مقابل دفع رأس مال من طرف الدولة، منظمة في شكل شركات مساهمة تخولها الدولة صلاحيات استعمال أموالها عن طريق الاستثمار في المؤسسات العمومية الاقتصادية على أساس قواعد تجارية و بهدف تحقيق أرباح مالية، كما جاء في المادة الثانية من القانون رقم 88-01 بتاريخ 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المساهمة (4)

هذا بالإضافة إلى تدخلها في إعداد و متابعة تنفيذ مخطط المؤسسة من خلال ممثليها في مجلس الإدارة بصفتها حائزة لأسهم الدولة. و يجب الإشارة أيضا أن صناديق المساهمة ليست هيئات تخطيط و لا وصايات جديدة.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 12 من القانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية.

(2) A.Brahimi, Op.cit, p. 413.

(3) جبار محفوظ : البورصة، التسيير و خصوصية المؤسسات العمومية، دكتوراه دولة، الجزء 2، 1996-1997، ص.399.

(4) محمد بلقاسم حسن بهلول : الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية مرجع سبق ذكره، ص.166.

3. تنظيم صناديق المساهمة : يدير صندوق المساهمة مجلس الإدارة، حيث تكون ممثلة فيه مختلف القطاعات المتخصصة للدولة و عدد الأعضاء يتراوح ما بين 5 إلى 99 معينون من طرف الحكومة لمدة 5 سنوات قابلة للتجديد، و ينتخب ضمن مجلس الإدارة مدير عام و الذي توكل إليه مهمة الإدارة العامة للصندوق.<sup>(1)</sup>

4. تمويل صناديق المساهمة : إن رأس مال الصناديق تأتي :

➤ عن طريق حصص الدولة، إما على شكل رأسمال أصلي أو على شكل حافضة أسهم، و هو رأس المال الذي تحوزه الدولة في المؤسسات.

➤ عن إصدار اقتراضات إجبارية مضمونة من طرف الدولة.<sup>(2)</sup>

و بهذا أصبح هرم تنظيمات المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر يتكون من ثلاث أطراف: المؤسسة، صناديق المساهمة و المجلس الوطني للتخطيط الذي يمثل الدولة في التوجيه و التنظيم. و كانت الدولة تتصور جدوى إنشاء صناديق المساهمة كوسيط بينها و بين المؤسسات في مهمتها و هما : أولها و هو قيام صناديق المساهمة بتسيير رؤوس أموال الدولة المستثمرة في الاقتصاد، المنظمة في شكل شركة أسهم و بذلك منع أي تدخل إداري للدولة في التسيير. و من جهة ثانية تنظيم المؤسسات في مجموعات محدودة من الفروع يشرف على كل فرع صندوق مساهمة يجمع عدد من المؤسسات المتشابهة في نشاطها و يسمح لكل صندوق بالدراسة و التنفيذ، إلا أنه يبدو من الممارسة العملية للمؤسسات إلى أن التحويل في نمط التسيير لم يصاحبه اتخاذ إجراءات ضرورية و منها تقييم الذمة المالية مع تحديدها تحديدا واضحا، الشيء الذي أدى إلى ظهور نتائج سلبية في أغلب الأحيان على المؤسسات الاقتصادية المستقلة، و الدليل على ذلك العجز المالي الذي أصبحت تتخبط فيه الكثير من المؤسسات. و منه يمكن القول أن صناديق المساهمة هي وجه آخر من أوجه التسيير البيروقراطي للمؤسسات الاقتصادية و استمر الحال إلى أن حلت في 1995/12/25.

#### الفرع الثاني : الشركات القابضة (Holding) \*

انطلاقا من الوضع الصعب الذي أصبحت تعيشه المؤسسات العمومية الاقتصادية قررت الدولة حل صناديق المساهمة، و إعادة تنظيم المؤسسات العمومية في شكل جديد و ذلك بإصدار عدد من القوانين و إنشاء شركات قابضة (مجمعات اقتصادية) تعد أداة مفضلة لتحديد المسؤولية المباشرة عن تسيير أموال الدولة في القطاع الاقتصادي. لقد تطلبت إعادة هيكلة القطاع تجميع المؤسسات العمومية المختلفة في شركات قابضة على شكل شركات مساهمة و هي تمثل عنصر الملكية الخاصة بالدولة لتحل محل صناديق المساهمة. و يعد نظام الشركات القابضة صورة أخرى لإعادة الهيكلة و الذي يندرج تنظيم علاقاته الإنتاجية في إطار سياسة الخصخصة أو الخصخصة للقطاع العام.

إن الشركات القابضة العمومية تشرف على مجموعة معينة من المؤسسات العمومية ذات النشاط المنسجم فيما بينها، عكس صناديق المساهمة التي كانت تشرف على مؤسسات لم تكن بالضرورة من نفس القطاع. و لإنجاح علاقات

(1) Youcef Debboub, Op.cit, p16,18.

(2) Ibid, p.21.

\* لفظة Holding هي شركة تراقب مجموعة المؤسسات أي شركة الشركات بامتلاكها لأسهمها و تشرف على أعمالها.

الشركات القابضة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية كان يتعين الرجوع إلى العلاقات التقليدية المحددة في القانون التجاري الجزائري التي تحدد الرابطة بين المؤسسة العمومية الاقتصادية و مساهميتها.

### 1. مهام الشركات القابضة : تتمحور مهام الشركات القابضة فيما يلي :

- تتمين محفظة الأسهم و إعطاء أكثر مردودية لها.
- المساهمة في تنمية جميع المؤسسات الصناعية و التجارية و المالية المنضوية تحت مراقبتها فهي بذلك تضع إستراتيجية و سياسات الاستثمار و التمويل للمؤسسات و كذا وضع تعديل هيكل ما تراه مناسباً.
- تنظيم رؤوس الأموال بين المؤسسات وفق ما تسمح به القوانين.
- تسهر على حماية استقلالية الذمم المالية للشركات المنتمية لها.
- تساهم الشركات القابضة في وضع السياسات الاقتصادية للحكومة في إطار الاتفاقيات المبرمة مع الحكومة.

2. تنظيم و سير الشركات القابضة : تسيير الشركات القابضة من طرف إدارة موضوعة تحت وصاية مجلس مراقبة و يعين أعضاء الإدارة و مجلس المراقبة لمدة 6 سنوات قابلة للتجديد من طرف الجمعية العامة. كما يمكن أن تتكون الإدارة من فرد واحد و يسمى بذلك المدير العام الوحيد للشركات القابضة.<sup>(1)</sup>

أما مجلس المراقبة فيتكون من 7 أعضاء يجتمعون في دورة عادية كل ثلاثة أشهر عن طريق استدعاء من مدير مجلس الإدارة، و هو يقوم بمهمة المراقبة المستمرة للشركات القابضة.

و تتكون الشركات القابضة من 11 مجمعا و هي: مجمع البناء، مجمع البناء و مواد البناء، مجمع صناعة الحديد و المعادن، مجمع الميكانيك و الكهرباء و الإلكترونيك، مجمع الكيمياء و الصيدلة و الأدوية، مجمع الصناعات الغذائية الأساسية، مجمع الصناعات الغذائية الزراعية، مجمع الصناعات المصنعة، مجمع الإنجاز و الأشغال الكبرى، مجمع الخدمات، مجمع الخشب و الفلين.

و تجدر الإشارة إلى أن الحاجة إلى تجمع المؤسسات العمومية، على الأقل حسب فروع نشاطاتها المتجانسة لهدف الزيادة في قدراتها التنافسية كان مطالب به في بداية تطبيق قانون الإصلاحات الاقتصادية و استقلالية المؤسسات من طرف المؤسسات نفسها. إلا أن المؤسسات التي أخذت المبادرة في خلق هذه التجمعات كتجمع الصيدلة و الأشغال العمومية واجهتهم عدة عراقيل حدثت من نشاطهم، خاصة في ظل غياب الركيزة و الدعامة القانونية على الرغم من نية الجهات الوصية في إحداث تغييرات هامة، إلا أن نقص التوجيهات الواضحة من طرف السلطة العمومية و الفراغ القانوني لم يسهل هذا التنقل إلى مرحلة جديدة. و لعل من أهم أسباب الفشل نجدها في الترسنة القانونية المقيدة و التي كانت محرفة باعتبارات سياسية موروثة من فترة أين اقتصاد السوق لم يكن رأي الأغلبية. هذه القوانين تشكل اليوم عائقا كبيرا لمعظم هذه المؤسسات التي تريد أن تسير فعلا وفق مبادئ اقتصاد السوق.

### الفرع الثالث : إجراء التطهير المالي كشرط أساسي للانتقال إلى الاستقلالية

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 12 من المرسوم المؤرخ في 1995/09/26، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية.

ظهر التطهير المالي في إطار تطبيق الإصلاحات الاقتصادية في نهاية عشرية الثمانينات. ففي حالة عدم قدرة الإجراءات المحاسبية على تزويد المؤسسة بأصول صافية موجبة أي برأس مال اجتماعي يسمح لها بالانتقال إلى الاستقلالية، فإن المؤسسة ستقتيد بعدد معين من الإجراءات المالية نذكر منها :

➤ تحويل جزء أو مجموع الديون طويلة المدى إلى موارد الخزينة أو البنك الجزائري للتنمية.

➤ إلغاء أو تحويل السحب على المكشوف إلى أسهم مشاركة أو سندات.<sup>(1)</sup>

فبعد مرور أية مؤسسة إلى الاستقلالية لابد من توضيح وضعيتها بحيث أن الدولة لا تتدخل إلا في حالة الخدمات العامة أو الأنظمة ذات الطابع الإستراتيجي.

على الرغم من الأموال الطائلة والكبيرة التي تم تخصيصها لعملية التطهير المالي حيث بلغت ما يقارب 433 مليار دينار 1993 إلى سنة 1996، إلا أنها لم تحقق النجاح الذي كان يرجو منها لأن الظروف العامة للبلاد من سياسية و اجتماعية كانت صعبة للغاية. فعملية التطهير المالي أعادت النظر في العلاقة الموجودة و المتعامل بها ما بين المؤسسة العمومية الاقتصادية و البنك التجاري، هذا الأخير الذي أصبح يهيئ نفسه لأخذ مكانته في اقتصاد السوق كعنصر فعال، لأن تمويل البنوك التجارية من البنك المركزي يكون لأجل، و هي نفس القاعدة التي يتعامل بها البنك التجاري مع المؤسسات الاقتصادية، غير أن العجز الكبير في الدورة الاستغلالية للمؤسسات لم يغط القروض القصيرة الأجل و لا المتوسطة و الطويلة الأجل. مما نتج عنه ارتفاع المديونية الداخلية للخزينة العمومية اتجاه البنك المركزي بسبب القروض الكبيرة التي تم شراؤها.

على الرغم من كل هذه الإصلاحات، بقيت المؤسسات العمومية تعاني من الوضعية المالية المتدهورة التي أثرت شيئا فشيئا على وضعيتها الداخلية و الخارجية، مما أفسح المجال لمؤسسات القطاع الخاص بلعب دورا تنافسيا كبيرا، هذا ما ترك سياسة استقلالية المؤسسات العمومية متأرجحة بين التطبيق الشامل أو الجزئي لها ، لاسيما و أنها لم ترسو على قواعد ثابتة و آليات تحكمها بشكل دقيق. و مما زاد في تأرجحها هذا، هو تعاقب الحكومات مع مطلع التسعينات برؤى مختلفة و طروحات متباينة، بين مؤيد للقطاع العام و معارض له، و يضاف إلى هذا تأثير المحيط العام الداخلي و الخارجي، خاصة في ظل اشتداد الأزمة الاقتصادية، و تعقد المشكلة السياسية، بالإضافة إلى التأثير المباشر أو غير المباشر للنظام الدولي الجديد على مسار التنمية في بلادنا و باقي بلدان العالم الثالث، و انعكاس هذا التأثير على السياسات الاقتصادية و النظام الاجتماعي و الاقتصادي السائد. فظهرت الخصوصية ضمن الإصلاحات التي تسعى من خلالها الدولة لرفع فعالية المؤسسات العمومية و تخفيف عبء الاختلالات و المشاكل المالية.

### المبحث الثالث : المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية و الخصوصية

في ظل الظروف الصعبة التي أصبحت تعيشها المؤسسات العمومية الاقتصادية، أجبر المسؤولون على التجاوب مع متطلبات المرحلة الداخلية منها و الخارجية، فكانت توصيات صندوق النقد الدولي و البنك العالمي كلها تصب في إعادة النظر في الكيفية التي يسير بها الاقتصاد الوطني و ذلك عن طريق إعداد برامج التنشيط و

(<sup>1</sup>) R vue Algérienne d'économie et de gestion, N 1, Mai 97, édition par : l'université d'Oran-essania, p.67.

برامج التصحيح الهيكلي لمعالجة مختلف الاختلالات التي يعاني منها الاقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسات العمومية بصفة خاصة.

### المطلب الأول : دوافع الاتجاه نحو خصوصية القطاع العام في الجزائر

إن مبررات و دواعي الخصوصية في الجزائر- كسائر البلدان النامية- إنما هي نتيجة عوامل عديدة، إذ ليست خيارات اقتصادية فحسب، بل هي حتمية خارجية مفروضة من المحيط الاقتصادي العالمي، فالواقع في العالم أثبت أن الملكية الخاصة لها من الكفاءة و القدرة ما يعطي نموا اقتصاديا هائلا. و يمكن تقسيم دواعي و مبررات الخصوصية إلى مبررات داخلية و خارجية :

1. دوافع الداخلية : هناك دوافع عديدة فرضت نفسها و أدت إلى وجوب تحويل الملكية إلى القطاع الخاص و منها :

أ. وجود جملة من الاختلالات في التوازنات الكبرى : إن التفسير المنطقي لتراكمات العجز المالي، و الأزمة الاقتصادية التي انجرت عنها، ناتجة عن جملة الاختلالات التوازنية الكبرى، في تسير الاقتصاد الوطني، و التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة هي : (1)

➤ الخلل التوازني في تسيير التنمية.

➤ الخلل التوازني في تسيير التجارة الخارجية

➤ الخلل التوازني في استراتيجيات التنمية المطبقة في مجال تعبئة الموارد الوطنية المتاحة.

ب. ضعف القطاع العام : إن الأزمة التي يمر بها القطاع العام في الجزائر ليست منفصلة عن الأزمة التي يمر بها الاقتصاد الجزائري، أي أزمة التنمية، ذلك أن الظروف العامة التي أحاطت بالاقتصاد الجزائري و طبيعة السياسة العامة التي حكمت سير هذا الاقتصاد بوجه خاص منذ أوائل الثمانينات قد تركت بصمات واضحة على أداء القطاع العام و مساره، و هكذا دخل القطاع العام و الاقتصاد الوطني في مجموعة من التأثيرات المتبادلة التي تشكل حلقة مفرغة. (2)

و يمكن إيضاح أغلب نقاط فشل القطاع العام فيما يلي :

➤ ثقل يد البيروقراطية في الإدارة العامة، و قد تجلت هذه الظاهرة في عدم التنسيق بين الحصول على المدخلات و الحاجة إليها و بين الإنتاج و التصريف و التسيير، و هذا رغم تزايد القطاع العام بعناصر ذات كفاءة و خاصة بعد السبعينات.

➤ اتساع القطاع العام بحيث تمدد فشل قطاعات أو أجزاء قطاعات و أنشطة كان الأفضل تركها للقطاع الخاص، و جعل القطاع العام ينحصر بكبرى الصناعات حيث من الأجدى أن يمتلك القطاع العام رأس المال و وسائل الإنتاج و

(1) محمد بلقاسم بهلول : سياسة تخطيط التنمية و إعادة مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص. 292، 293.

(2) Les états généraux de l'économie, les nouveaux rapports banque, entreprise dans l'économie de marché, Séminaire, palais des notions, 5,6 Novembre 1991.

يقوم بالإدارة العامة، و هذا إما لاعتبارات ضخامة رأس المال المستثمر أو لطبيعة الثقافة المستخدمة و عدم امتلاك القطاع الخاص لها، فالقطاع الخاص من المفروض أن يكون قطاع مكمل للقطاع العام، و ليس العكس.<sup>(1)</sup>

➤ التمييز بين القطاعين العام و الخاص و ذلك للإعفاءات التي تعرض لها القطاع الخاص و تركه يفلت من الالتزامات العامة بما في ذلك دفع الضرائب المستحقة عليه فضلا عن عدم تقييده بقوانين العمل و الأجور و مشاركة العمال في الإدارة و الأرباح كما في القطاع العام، كما ظل هذا الأخير محكوما بسياسات سعرية لا تراعي التغيير في التكاليف.<sup>(2)</sup>

➤ إهمال القطاع العام و ذلك طوال الفترة التي مضت منذ إعلان سياسة إعادة الهيكلة الصناعية، فقد أهملت متطلبات تجديد الطاقات الإنتاجية و توسيعها و المحافظة عليها، كما كان هناك تقاعس في تزويد القطاع العام بالاستثمارات اللازمة، و هذا ما أدى إلى مشكلات نقص السيولة و الاعتماد على القروض قصيرة الأجل في تمويل الاستثمارات و تراكم الديون، نتيجة ضعف الفائض القابل للتوزيع.

➤ ضعف نظام الحوافز في مستوى الحلقة الإدارية العليا و ذلك أساسا أن الفائض الاقتصادي -إن وجد- يعود للدولة بصفتها المالك لرأس المال كما أن أية خسارة في العمليات تعود على الدولة، غير أن الدولة لم تكن تبدي سرعة و اهتمام و عمق التحسس بنتائج العمليات بالقدر الذي يبديه مالكو المال في القطاع الخاص، كما أن مردود أو عائد العمليات بالنسبة إلى الإدارة يقتصر على رواتب محددة و عليه فهذا المردود لم يحمل الإدارة في مؤسسات القطاع العام على القيام بمجهود أكبر لرفع مستواه من خلال عمليات الإنتاج و التسويق و تحسين نوعية الإنتاج و تنظيم هيكل الإدارة و العمل.

➤ ضعف عملية مساءلة الأجهزة الإدارية العليا في مؤسسات القطاع العام، و اقتصر المساءلة في حالة وجودها على قصور الإنتاج عن مستوى الأهداف الكمية المعينة له، فلم تنشط المساءلة لتشمل ضعف التسيير مقابلا للإنتاج، أو عدم التزام أو التناسق بين التدفقات المالية و تدفقات عناصر الإنتاج أو سلامة التصرف بالموارد المالية.

➤ ضعف تحسس مسؤولي مؤسسات القطاع العام برغبة سوق السلع أو الخدمات التي ينتجونها، و من تم إدخال التعديلات الضرورية على نوعية الإنتاج أو تنويعه بالسرعة الضرورية لتلبية رغبات المشتريين، ففي غياب المنافسة الفعالة يغيب الدافع للتحسين أو التنويع أو التعديل للأسعار من أجل تشجيع الطلب على المنتجات من سلع و خدمات.

مما سبق نستنتج أن هذه الأسباب هي المفسر الأساسي للأزمة التي يعاني منها القطاع العام، و لكن هناك أسباب أخرى تتصل بالإدارة الداخلية لوحدات القطاع العام، نذكر منها ما يلي:<sup>(3)</sup>

- عدم كفاية الدراسات المتعلقة بجدوى المشروعات بما في ذلك مشروعات الإحلال و التجديد و التوسعات ؛
- قصور التخطيط المالي و متابعة الأداء المالي ؛

(<sup>1</sup>) Moukhtar Belaiboud, Gestion stratégique de l'entreprise publique Algérienne, Op,cit, p-23.

(2) زلاقي وهيبية، مرجع سابق، ص.96.

(3) المرجع نفسه، ص.97. نقلا عن :

Abd Arahmane Mebtoul , réaménagement des réformes et gestion de la transition vers l'économie de marché en Algérie, séminaire, palais des nations, 5.6 Novembre 1991.

➤ ضعف الاهتمام بدراسة السوق و جهود التسويق الداخلي و الخارجي و يرجع ذلك إلى اشتغال القطاع العام في ظروف ندرة شديدة و عجز عام في المعروض من كثير من المنتجات التي ينتجها بالنسبة إلى الطلب، و لا يدفع إلى الاهتمام ببحث السوق و التغيرات في أذواق المستهلكين؛

➤ ضعف نظم الصيانة ؛

➤ عدم كفاية الطرق المتبعة في مجال مراقبة حركة المخزون من مستلزمات الإنتاج و السلع النهائية ؛

➤ ضعف نظم التخطيط و جدولة الإنتاج ؛

➤ غياب الاهتمام الكافي بدراسات التكاليف و متابعة التطورات في التكاليف الفعلية و نقص أسباب انحرافها عن التكاليف المعيارية ؛

➤ عدم إعطاء اهتمام كافي للبحوث و للتطور على مستوى مؤسسات القطاع العام ؛

➤ غياب الاهتمام بجانب المعلومات عن أوضاع العمالة و التطورات في إنتاجية العمل و في الإنتاجية الكلية و عدم تبلور مؤشرات لتقويم الأداء الفعلي و تصميم برامج التصحيح الفعلي في ضوء الحاجات الفعلية كما تفسرها متابعة تقويم الأداء.

**2. الدوافع الخارجية :** إن انضواء الجزائر في دائرة منظومة الاقتصاد الرأسمالي العالمي يجعلها خاضعة لشروط القوانين الموضوعية التي تتحكم في سير أداء هذه المنظومة، و خاصة قوانين التراكم و إعادة الإنتاج، و هو ما يعكس مدى تأثر الجزائر بأحوال الركود و الانتعاش في هذه المنظومة، و عليه فإن الأزمة الاقتصادية التي ألمت بمنظومة الاقتصاد الرأسمالي العالمي انسابت إلى الجزائر من خلال :

أ. انهيار أسعار البترول الخام (البرانت) بأكثر من نصف قيمته ( من 30 إلى أقل من 15 دولار للبرميل)، و انهيارت هكذا إيرادات الجزائر المالية الخارجية من المحروقات من 12.270 مليار دولار إلى أقل من 7.26 مليار دولار أي بنسبة 43% مع العلم أن وزن المحروقات في الميزان التجاري مرتفع، و يتقرب بقوة سقف 97% من قيمة الصادرات من السلع و الخدمات. و لقد انعكست آثار هذا التدهور سلبا على التوازن العام لميزان المدفوعات، الذي تضاعف عجزه عن تغطية المستحقات للخارج عن الواردات و خدمات الدين من 1,270 مليار دولار سنة 1985 إلى 6,600 مليار سنة 1993. و هو ما استوجب اللجوء السنوي المتكرر إلى الاقتراض القصير الأجل لتمويل هذا العجز، و أدى حتما إلى تزايد المديونية الخارجية للبلاد التي بلغت سنة 1993، حجم 26 مليار دولار (مديونية اقتصادية فقط)، منها 1.5 مليار دولار مديونية عامة أو خاصة مؤمنة من قبل الحكومات الأجنبية.

ب. نجاح الإستراتيجية الأمريكية في فرض هيمنتها الامبريالية على العالم و فرض تصورهما للنظام العالمي الجديد مستغلة في ذلك أدوات عمل من بينها :

➤ أداة المؤسسات الدولية، المتمثلة على الخصوص في صندوق النقد الدولي، و البنك العالمي و المنظمة العالمية للتجارة، التي أصبحت بصورة فعلية هي المسير للاقتصاد العالمي، وفق التوصيات التي تحددها قمة السبع الكبرى كل

سنة، و الداعية بالحاح إلى ضرورة حوررة الاقتصاد العالمي و تطبيق سياسة اقتصاد السوق كشرط مسبق لكل إعانة مالية و اقتصادية من هذه المؤسسات.

➤ أداة المديونية الخارجية، التي أصبح عبؤها ثقيلا على بلادنا، بخدماتها البالغة سنة 1997 قيمة 9,10 مليار دولار أمريكي، أي نحو 73% من قيمة الصادرات، مما أجبر الدولة سنة 1994 (أفريل) على المصادقة على رسالة النية الموجهة لصندوق النقد الدولي مع طلب إعادة الجدولة. و هي رسالة تتضمن شروط قبول إعادة هيكلة القطاع العام الاقتصادي في منظور سياسة الخصوصية [بتصرف]<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني : ماهية الخصوصية في التشريع الجزائري

#### الفرع الأول : مفهوم و مبادئ الخصوصية

**I. تعريف الخصوصية :** تعرف الخصوصية في القانون الجزائري على أنها: " تعني التحول من الملكية العامة للدولة لصالح أشخاص طبيعية أو معنوية تابعة للقانون الخاص، و هذا التحويل في الملكية يعني كل الأصول المادية و المعنوية في مؤسسة عمومية أو في جزء منها، أو في تحويل تسيير المؤسسات العمومية إلى أشخاص طبيعية أو معنوية تابعة للقانون الخاص بواسطة صيغ تعاقدية تحدد فيها كيفية تحويل التسيير و ممارسته و شروطه." <sup>(2)</sup>

إذن فقد كان المشرع الجزائري واضحا في تحديد ماهية الخصوصية، حيث ورد في الباب الأول المادة الأولى من قانون الخصوصية أنه: " يحدد هذا الأمر القواعد العامة لخصوصية المؤسسات التي تمتلك فيها الدولة و الأشخاص المعنويين التابعين للقانون العام بصفة مباشرة جزءا من رأسمالها أو كله." <sup>(3)</sup>

**II. مبادئ قانون الخصوصية :** اعتمدت الجزائر في تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص مجموعة من المبادئ ترأسها مبدأ التدرج كما هو الحال في التجربة المصرية. و يمكن تلخيصها في الآتي :

➤ الطابع الاقتصادي و التجاري للعملية، إذ حصر المشرع مجال الخصوصية في نطاقين هما تحويل الملكية و تحويل التسيير.

➤ حصر القطاعات التنافسية في قائمة محددة بوضوح.

➤ ضمان الدولة لاستمرار الخدمة العمومية عندما تخصص مؤسسة عمومية تضطلع بخدمة المصلحة العامة.

➤ التزام الممتلك الجديد بإبقاء المؤسسة في حالة نشاط لمدة 05 سنوات على الأقل.

➤ وضوح الغاية و حصرها في : <sup>(4)</sup>

- إصلاح المؤسسة و تحديثها.

- الحفاظ على مناصب العمل كليا أو جزئيا.

(1) محمد بلقاسم حسن بهلول، مرجع سابق، ص.291.

(2) محفوظ لشعب : سلسلة القانون الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1999، ص.66.

(3) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر 95/22 المؤرخ في 26 أوت 1995، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية، 1995، العدد 48.

(4) محفوظ لعشيب، المرجع السابق، ص.67.

و لعل العنصر الأخير يقرر وفقا لحالة المؤسسة و مدى مردوديتها المالية و التجارية، و من ثم مدى قدرتها على المنافسة و تحمل مناصب العمال كما أن العنصر الأساسي في عملية الخوصصة يتمثل في تحويل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، لذلك يعتمد هذا العنصر على مجموعة من المبادئ الرئيسية منها ما يلي :<sup>(1)</sup>

أ. مبدأ التدرج : إن عملية الخوصصة ستتم بطريقة تدريجية بحيث تقوم المؤسسات القابلة للخوصصة، و يتم إدراجها ضمن برنامج الحكومة حتى تقدم بشكل مضبوط.

ب. حماية مصالح الدولة : و نعني بذلك أن تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية من شأنها الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية، فلا تباع بأثمان رخيصة، و توضع دفاتر للشروط تحدد التزامات المشتريين أو على العموم في حالة الخوصصة الجزئية عن طريق المحافظة على الأسهم العينية.

ج. الشفافية : و تضمن عملية الشفافية بإطلاع الجمهور و كل المعنيين بأي صفقة تحويل ملكية عن طريق الإشهار الواسع و تخضع لجميع الأحكام القانونية و التنظيمية السارية المفعول.

د. عدم التمييز : و نعني بذلك عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية و هو أمر لا يتناقض مع بعض الامتيازات الخاصة و المتعلقة الواردة في هذا القانون. و كمثل على ذلك فإن تخصيص الأسهم الواجب بيعها للعمال بالمجان أو شروط تفضيلية لا يمكن اعتبارها عملا تمييزيا، ذلك لأن العامل و لفترة طويلة يساهم في بناء هذه المؤسسات العمومية و يسهر على حمايتها، و من ثم يتولد ما يسمى بحق الشفعة، و هو مبدأ قانوني معروف في القانون المدني.

### الفرع الثاني : طرق الخوصصة

لقد حددت أربع طرق يمكن اللجوء إلى إحداها أو البعض منها لإتمام عملية نقل ملكية مؤسسة عمومية ما إلى أي شخص طبيعي أو معنوي خاضع للقانون الخاص، و هذه الطرق هي :<sup>(2)</sup>

**أولاً :** باللجوء إلى الأسواق المالية و طرح بيع أسهم الشركة في هذه الأسواق (البورصة) أو عن طريق عرض علني للبيع.

**ثانياً :** التنازل عن طريق البيع بالمزايدة الوطنية أو الدولية و يشمل ذلك كل مؤسسة مؤهلة للخوصصة أو جزء منا خاضع لذلك.

**ثالثاً :** خوصصة التسيير و الإدارة.

**رابعاً :** التنازل عن طريق التراضي إلا Du contrat de gré à gré إلا أن هذه الطريقة، يعتبر الأمر إجرائي استثنائي اللجوء إليه مرتبط بالشروط التالية :

➤ حالات نقل تكنولوجية معينة.

➤ حالات الاستفادة من خبرات و أساليب للإدارة جد متطورة.

(1) نفس المرجع، ص.68.

(2) عبد الوهاب شمام : دراسة حول الخوصصة و التحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 8 ، 1997، جامعة منتوري، قسنطينة، ص.198.

➤ إذا بقيت الأحكام المذكورة في المادتين 27 و 28 من الأمر المتضمن الخوصصة دون نتيجة، و ذلك على الأقل مرتين.

### الفرع الثالث : أجهزة تنفيذ و مراقبة الخوصصة

بالنسبة للإشراف على عمليات تنفيذ التنازل بمختلف الأشكال يمكن للحكومة أن تنشئ هيئة مختصة يساعدها مجلس مكون من 07 إلى 09 أعضاء تتعاون من أجل إتمام مهمتها و تتشاور مع الوزارات القطاعية المعنية خاصة في المجالات التالية :

1. تنفيذ برنامج الخوصصة المصادق عليه من طرف الحكومة.
  2. الحصول من المؤسسات المعنية، على كل الوثائق و الإحصاءات و المعلومات اللازمة لإنجاح عملية الخوصصة.
  3. تعرض على الحكومة لاتخاذ القرار المناسب و بعد استشارة مجلس الخوصصة و اللجنة المكلفة بمراقبة الخوصصة، مختلف الأساليب و الأدوات لنقل الملكية أو خوصصة التسيير.
  4. تكتيف العلاقات مع كل الأجهزة المعنية بالخوصصة.
- أما بخصوص مراقبة الخوصصة فتقوم بها لجنة مختصة تسمى لجنة مراقبة الخوصصة.

### المطلب الثالث : شروط و أهداف و معوقات عملية الخوصصة

#### الفرع الأول : شروط الخوصصة

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة خطوات يجب على الدولة اتخاذها للبدء في تطبيق عملية الخوصصة و أهمها ما يلي :<sup>(1)</sup>

1. لا بد أن تكون المؤسسات العمومية التي ستشملها الخوصصة قد تم تطهيرها و إعادة هيكلتها و عززت قدراتها الإدارية مما يسمح بتسهيل عملية تسهيمها أي تحويلها إلى شركات مساهمة، و هناك إجماع حول أن تتم جميع هذه التغييرات و المؤسسات مازالت ضمن القطاع العمومي ( الإصلاحات القانونية و الإدارية... ) إلخ.
2. إعداد المؤسسات العمومية للخوصصة يعد شرطا ضروريا للنجاح، خاصة عندما لا يتطلب الأمر استثمارات كبيرة، و قد يطرح السؤال حول مبرر الاستثمار في مؤسسات عمومية سوف يتم بيعها و السبب في ذلك هو أن سعر البيع يكون أعلى .
3. تهيئة الجماهير إعلاميا و ذلك بغرض إقناع المؤسسات العمومية و الخاصة بأهمية الخوصصة، و من ثم اختيار الإستراتيجيات التي تحقق أكبر قدر ممكن من التأييد السياسي.
4. الصياغة الجديدة لخطة الخوصصة بحيث يتولى وضعها و تنفيذها متخصصون مدربون في الميدان.
5. إنشاء وزارة خاصة (جهاز خاص) يحول لها مهام إعداد و تنفيذ البرامج المتكاملة للخوصصة.
6. تحديد أهداف الخوصصة بوضوح مما يقلل من المخاطر و يعزز من فرص النجاح.

(1) بوعشة مبارك : الخوصصة باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي، العدد 8، 1997، جامعة منتوري، قسنطينة، ص.155.

7. إرساء مناخ تنافسي كافي، لأن التنافس الفعال يمكن أن يدفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية على نحو أسرع، و من ثم إعادة النظر في تشريعات الضريبة و حقوق الملكية.

8. إجراء تقييم اقتصادي للشركات المعنية بالخصوصة، و كذلك تقدير قيمة المؤسسة و من ثم تحديد سعرها، إضافة إلى اختيار الأجهزة المكلفة بالتقييم.

### الفرع الثاني : أهداف الخصوصية

تسعى السلطات الوطنية الجزائرية إلى تحقيق عدة أهداف منها الإسراع في خصوصة الاقتصاد و تنظيم الموارد المحصل عليها من هذه العملية إلى جانب البحث عن الزبائن ، مع المحافظة على مناصب العمل. و منه فإن الغاية من مسار الخصوصية هو تحقيق جملة من الأهداف هي :

**أولاً :** يمكن أن تؤدي الخصوصية إلى تحسين نوعية اتخاذ القرار الإداري عن طريق خفض درجة التدخل السياسي العالية في عمليات المؤسسة العامة، إذ أن الساسة في الكثير من الأحوال يؤثران على أهداف المؤسسة، و قد تغطي الأهداف الماكر واقتصادية أو الاجتماعية على الأهداف ذات الطبيعة التجارية، مثل محاولة التركيز على مناطق جغرافية معينة، أو إنشاء وظائف جديدة، أو إعادة توزيع الدخل بحيث يؤدي الحد من التدخل السياسي إلى إعفاء المسؤولين من ضرورة الحرص على تلبية رغبات الساسة، مما قد يقودها بالتالي إلى تحسين أداء المؤسسة، و لا تتعارض الخصوصية مع السعي لتحقيق بعض الأهداف غير التجارية، لكن ما يتطلبه الأمر في هذه الحالة هو أن تقدم الحكومة أو الدولة دعماً مباشراً لتغطية التكلفة الإضافية اللازمة لتحمل عبء مثل هذه الأهداف<sup>(1)</sup>.

**ثانياً :** تؤدي الخصوصية إلى نقل المسؤولين من موقع المسؤولية أمام البيروقراطية إلى موضع المسؤولية المباشرة أمام حاملي الأسهم، و هم فئة تسعى إلى تحقيق الربح<sup>(2)</sup>.

**ثالثاً :** قد تؤدي الخصوصية إلى فرض انضباط الأسواق المالية على المؤسسات، وبالتالي تحيزه على العمل على مستوى أرفع من الكفاءة، ذلك أن المؤسسات العامة التي تحميها مظلة القطاع العام قد لا تقلق و هي تحقق خسائر لأنها في مأمن من الإفلاس، إذ تتقدم الدولة في العادة لحماية المؤسسات العامة التي تواجه المشاكل المالية، إما عن طريق الدعم المالي المباشر، أو عن طريق إعطاء ضمانات ائتمانية، و هذا يسمح للمؤسسة بالمضي في عملياتها رغم المشاكل المالية<sup>(3)</sup>.

(1) قطاف ليلي : إشكالية تطور المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998، ص.106.

(2) إسماعيل صبري عبد الله : المستقبل العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، العدد 137، 1990، ص.83.

(3) نفس المرجع، ص.83.

و بهذا فإن الخصوصية :

1. تحمي استقلال القرار السياسي نتيجة التحرر من ضغوط مقدمي المعونات و المساعدات و القروض الأجنبية، كما تؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاج و الخدمات و تحرر دافعي الضرائب من أعباء أوجه الإنفاق و رواتب متضخمة و غير مبررة و تصفية إساءة استخدام المال العام و الكسب غير المشروع.(1)
2. تمكن الخصوصية من توفير رؤوس أموال جديدة بواسطة بيع الأسهم بالنقد المحلي أو بالعملة الصعبة.(2)
3. التخفيض من قيمة الإنتاج، و التحسين من الفعالية عن طريق لا مركزية القرارات و الموازنة مع عدم البيروقراطية و عدم احتكار في كل المجالات.
4. تعزيز المنافسة و تحسين مناخ الاستثمار، كما يؤكد دعاة الخصوصية بأنه جزء من برنامج إصلاح اقتصادي شامل جوهره سيادة السوق و تحرير التجارة الخارجية و أساسه هو تطبيق برنامج الاستقرار و التكيف ( Programme d'ajustement )، و بهذا فإن من شأنه أن يقود إلى علاج المشكلات قصيرة الأجل مثل : التضخم، نقص النقد الأجنبي، تهريب رؤوس الأموال، عجز ميزان المدفوعات، كما من شأنه أن يقود إلى تصفية المشكلات طويلة الأجل عن طريق الخلاص من تشوهات حوافز الإنتاج، الرقابة على الأسعار، الضرائب الباهظة، و ذلك بتحقيق التكيف الهيكلي.
5. التقليل من هيمنة احتكار المؤسسات العمومية مع إدخال عنصر المنافسة لتوفير و تحسين نوعية الخدمات و تطوير الإدارة و جلب تقنيات جديدة من خلال الشراكة الأجنبية.
6. اجتذاب رؤوس الأموال الخاصة بالمهاجرين لاستثمارها محليا، و ذلك عن طريق تمليكهم لبعض المشروعات الاقتصادية التي سيتم خوصصتها و ذلك بهدف زيادة مساهمة القطاع الخاص في التنمية.(3)

الفرع الثالث : صعوبات عملية الخصوصية

- إن عملية خوصصة المؤسسات العمومية ليست بالأمر السهل و الهين كما يبدو للكثيرين لأنها تلاقى صعوبات و عراقيل عديدة تنقص من عملية تطبيقها و لعل أهم هذه العراقيل :
1. المشكلة الأمنية التي كانت السبب الأساسي لتوقف 125000 مؤسسة صغيرة و متوسطة عن النشاط و تسريح آلاف العمال و هذه المخاوف لا تخص المتعاملين الوطنيين فقط بل تتعدى إلى المستثمرين الأجانب.
  2. عدم قدرة القطاع الخاص الوطني على امتلاك مؤسسات أكثر حجما من طاقته المالية حيث تكبد المتعاملين الخواص خسائر كبيرة في السنوات الأخيرة نتيجة للانخفاض المفاجئ في قيمة الدينار و الارتفاع الكبير لمعدلات الفائدة عن القروض البنكية، و هذا ما أدى إلى تراجع الاستثمار و الإنتاج، و من ثم تقلص القدرة على مشاريع جديدة.(4)

(1) محمود عبد العزيز عجمية : مقدمة في التنمية و التخطيط، دار النهضة العربية، لبنان، 1983، ص.148.  
(2) صافي عبد القادر : إشكالية خوصصة القطاع العام في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير في التسيير معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص.16، 17.  
(3) بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص.154.  
(4) محمد بلقاسم حسن بهلول : الاستثمار و إشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990، ص.125.

3. صعوبة تقييم أصول و ممتلكات المؤسسات العمومية، و الذي يعتبر الشرط الأكثر أهمية لعرض أي مؤسسة عمومية للبيع، كما أنه الضمان الوحيد لتفادي التنازل عن الممتلكات العامة و بمبالغ رمزية. و حسب الوزير بن أشنهو سابقا فإن الدولة قد لجأت إلى مكاتب استشارية دولية لإجراء هذه العملية نظرا لتداخل أصول و ديون المؤسسات العمومية.
4. تأخر استكمال الإطار المؤسسي الضروري لانطلاق عملية الخصخصة فاللجنة الوطنية لمتابعة عمليات الخصخصة على شفافية عملية البيع، كما أن مجلس الخصخصة الذي كان قانون الخصخصة ينص على إنشائه فقد تأخر إنشاؤه إلى غاية سبتمبر 1996 أي بعد سنة.
5. غياب بورصة القيم المنقولة يشكل حاجزا أمام مساهمة الخواص في رأس مال المؤسسات المعروضة للخصخصة و عامل تردد لدى المستثمرين الأجانب لدخول السوق الجزائرية.<sup>(1)</sup>
6. عدم توفر سوق مالية متطور: إن عدم وجود سوق مالية متطورة و ذات كفاءة يعيق عملية تعبئة الموارد المالية الكافية، و بالتالي صعوبة بيع أسهم الشركات للخواص، و مما يزيد هذا الأمر صعوبة هو كون معظم المؤسسات العمومية الجزائرية مثقلة بالديون اتجاه البنوك، و هذا ما يؤدي إلى عجز قدرة السوق على استيعاب أسهم الشركات التي سيتم بيعها.
7. معارضة النقابات العمالية: إن مشكلة العمالة الزائدة في المؤسسات العمومية يعتبر أهم العوائق التي تواجهها عملية الخصخصة، فالعمال المستخدمون يعارضون خصخصة مؤسساتهم خوفا من ضياع وظائفهم.
8. صعوبة اختيار المؤسسات القابلة للخصخصة : فنظرا لوضعية معظم المؤسسات العامة المتدهورة التي هي وضعية مالية حرجة، فإن هناك صعوبة كبيرة في تحديد الشركات التي يجب خصصتها. و لأجل ذلك أنشأت الحكومة الجزائرية وزارة إعادة الهيكلة الصناعية و المساهمة، و هي وزارة الصناعة و إعادة الهيكلة حاليا.
9. عدم توفر مصادر تمويل عملية خصخصة القطاع العمومي بسبب الأوضاع الأمنية و السياسية التي توجد بالجزائر.<sup>(2)</sup>

(1) محمد بلقاسم حسن بهلول : الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية، مرجع سبق ذكره، ص.125.

(2) بوعشة مبارك، مرجع سابق، ص.197.

## المطلب الرابع : آثار عملية الخصخصة و مقاييس نجاحها

### الفرع الأول : آثار عملية الخصخصة

لقد أسالت الخصخصة و مزاياها الكثير من الكلام و ذلك لتبرير تحويل المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى القطاع الخاص غير أن آثار التحويل كبيرة جدا و خاصة على المستوى الاجتماعي و بالأخص زيادة البطالة، حتى و إن كان لا يصاحب تحويل الملكية بالضرورة ارتفاع البطالة إلا أن الواقع و في الغالب ينجر عن هذه العملية ارتفاع كبير لمستوى البطالين، و من الآثار المحتملة للخصخصة نذكر ما يلي: (1)

1. الآثار على مناصب العمل : إن مصطلح الخصخصة أصبح يعني للكثير البطالة، لأن عملية الخصخصة تصاحبها في كثير من الأحيان إقالات بالجملة لعمالها، فأمن العمل الذي كان ينعم به العمال في المؤسسات العمومية الاقتصادية لن يجد له مكانة في ظل الخصخصة لأن أرباب العمل لا يقبلون إطلاقا فائض في العمالة. فارتفاع البطالة في الجزائر من أهم الآثار التي ستخلفها عملية الخصخصة، و بذلك يمثل أكبر حاجز في وجه الخصخصة، فالمؤسسات العمومية لعبت دورا اجتماعيا مهما و لمدة طويلة خاصة في ميدان إحداث مناصب العمل. لذلك يستوجب اتخاذ بعض التدابير لحماية العمال، و من أهم هذه التدابير التي يمكن أن تتخذ :

➤ الإجراء الأول : و يهدف إلى تأمين نوع من الحماية للعمال المقالين و ذلك بأخذ تعهدات من أرباب العمل بالحفاظ على مناصب العمل كليا أو جزئيا. فالأمر 12-97 في مادته الرابعة يعطي مزايا للذين يحافظون على نشاط المؤسسة و عمالها.

➤ إجراءات أخرى : تهدف إلى إعادة دمج العمال و تعويضهم، دمج بعضهم بإعادة رسكلتهم و تأهيلهم و تفويض الآخرين سواء بالتقاعد المسبق أو الذهاب الإداري. كما يمثل التنازل عن المؤسسة لفائدة العمال من الإجراءات و التدابير التي تحمي مناصب العمال.

2. احتكار الأقلية : من الآثار الجانبية لعملية الخصخصة إمكانية احتكار فئة قليلة للمؤسسات القابلة للخصخصة، و ذلك بسبب غياب الادخار للكثير و الثراء الفاحش لبعض الفئات القليلة، ما يعني تركيز الثروة في أيدي البعض دون البعض الآخر، و الشيء الذي سوف يحدث بدوره ثلاث نتائج سلبية :

أ. خلق حالة احتكار مالي لفئة و هذا ما يتنافى مع روح الخصخصة (المنافسة).

ب. خلق فوضى اجتماعية.

ج. ظهور قوى سياسية جديدة لأن موازين القوى تستبدل في اقتصاد السوق.

3. التخلي الكلي للدولة : إن التخلي التدريجي للدولة عن مهامها ليصبح كليا فيما بعد ستكون له عواقب كبيرة، فإذا مست الخصخصة القطاعات القابلة للمنافسة فذلك شيء مقبول، أما إذا انتقلت إلى الخدمات العمومية فتلك عي المشكلة، لأن الخدمة العمومية لها هدف اجتماعي بالدرجة الأولى، فخطر توسع الخصخصة إلى الخدمات العمومية هي تحد من

(1) حاج صدوق بن شرفي، مرجع سابق، ص.138. نقلا عن :

Leila Abdelasim :Les privatisations d'entreprises publiques dans un pays de maghrab, Les éditions internationaux, 1998, p.242.

نوع آخر بالنسبة للشعب و سيادته، غير أن الواقع يثبت أن خوصصة قطاع الخدمات العمومية يتطلب وقتا طويلا.

### الفرع الثاني : أرقام ودلائل عن الخوصصة في الجزائر [بتصرف]<sup>(1)</sup>

تعود أولى عمليات الخوصصة في الجزائر إلى سنة 1995 ، و قد أخذت هذه العملية شكل التنازل عن أصول المؤسسات و هو ما يدخل في إطار المادة 24 من قانون المالية التكميلي لسنة 1994. حيث تم عرض 130 مؤسسة عمومية للخوصصة، و صدرت بشأنها عروض في الصحافة الوطنية للتنازل عنها و هي تتوزع كما يلي :

➤ قطاع الصناعة 60 مؤسسة.

➤ قطاع التجارة 41 مؤسسة.

➤ قطاع السياحة 17 مؤسسة.

➤ قطاع الفلاحة 12 مؤسسة.

و أهم الوحدات المعنية بالخوصصة هي تلك التابعة لخمس مؤسسات اقتصادية وطنية و هي :

➤ المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات الغذائية (UNAJUC).

➤ المؤسسة الوطنية للقطن و النسيج (ECOTEX).

➤ الديوان الجهوي للحوم بالشرق (ORVE).

➤ مؤسسة صيدال (SAIDAL).

بالإضافة إلى العروض الخاصة ببيع 41 وحدة للتوزيع (المساحات الكبرى) في كل من باتنة، قسنطينة،

وهران، البليلة، بشار، و سطيف.

وقد خصت هذه العملية قطاع السياحة، و ذلك عن طريق فتح مزايده من أجل بيع (05) فنادق (لم تكن جاهزة كليا). إلا أن هذه العملية فشلت و لم تنجح في بيع 05 فنادق كبيرة في إطار ما يسمى بالبرنامج الدليل، فمثلا فندق Chatauneuf بوهران الذي تم بيعه في إطار هذا البرنامج (1995) تراجعت السلطات المحلية عنه بعد أشهر من توقيع العقد لأنه تبين أن المالك الجديد للفندق لم يكن لديه القدرة المالية الكافية لشراء الفندق. و الملاحظ أن عملية الخوصصة هذه تمت في غياب المجلس الوطني للخوصصة و لجنة متابعة الخوصصة لأنه لم يتم تنصيبها بعد، و كذلك عدم تخصيص جزء من رأس مال المؤسسات المزمع التنازل عنها للعمال رغم أن القانون ينص على تخصيص نسبة 30% من الأسهم للعمال بتخفيضات خاصة، و في نهاية 1995 و تحت ضغوط المنظمات المالية العالمية، حاولت السلطات الجزائرية إعطاء دفعة قوية لهذه العملية فعرضت مجموعة من المؤسسات العمومية القابلة للخوصصة عن طريق التنازل عن أصول المؤسسات و كذا عن طريق عرض الأسهم و عقود التسيير. و بمجرد تكوين اللجان القطاعية عرضت مجموعة أخرى من المؤسسات للخوصصة الجزئية، حيث يتم ما بين مارس و جوان 1996 عرض ما يقارب الخمسين عملية خوصصة. و كان من أهم القطاعات التي مستها هذه العملية قطاع

(1) قطاف ليلي، مرجع سبق ذكره، ص.129.

الصناعات النسيجية بثمان وحدات (Ecotex) كما تم عرض 13 فندق بالمزاد العلني. أما وحدة واحدة من وحدات صيدال فقد تم عرض خوصصتها عن طريق عقود التسيير. أما الشركات التي تم خوصصتها عن طريق رؤوس أموالها فهي كالتالي :

➤ الديوان الجهوي للحوم الغرب بنسبة 49%

➤ المؤسسة الوطنية للعصير و المصبرات (ENAJUC) بنسبة 20%

و بالمقابل و في نفس الوقت شرعت السلطات في خوصصة الكثير من المؤسسات المحلية مع حل عدد كبير منها. إذ تم حل المؤسسات الأكثر عجزا في الميزانية. و خلال شهري نوفمبر، ديسمبر 1997، قامت السلطات الجزائرية ببيع 220 إلى 230 وحدة من ضمن مؤسسات من خلال برنامج مصادق عليه من طرف المجلس الشعبي الوطني، و يسمى هذا البرنامج خوصصة قطاعين بنسبة كبيرة، و هما قطاع الصناعة و قطاع الأشغال العمومية و البناء بالنسبة للقطاع الأول نجد 48 مؤسسة و 68 وحدة منتجة مستهم الخوصصة، و هم جميع وحدات الرياض ( ERIAD ) الرياض الجزائر، الرياض سيدي بلعباس، الرياض تيارت، الرياض سطيف )، ENASUCRE مؤسسات إنتاج المياه EMA.

### الفرع الثالث : مقاييس نجاح عملية الخوصصة

حتى تتمكن الجزائر من تحقيق الفائدة الفعلية المرجوة من عملية الخوصصة، لابد من وجود مجموعة من المقاييس أهمها :<sup>(1)</sup>

1. اعتبار الخوصصة كوسيلة و ليست غاية بحد ذاتها، بحيث ينظر إليها كأحدى الوسائل التي تساعد الحكومة في تحقيق تقسيم العمل بين القطاعات العامة و الخاصة لزيادة الكفاءة و المساهمة في عملية التنمية.
2. عدم اعتبار نجاح الخوصصة على أنه السرعة في بيع أملاك الدولة، و مؤسساتها، أو قيام القطاع الخاص بمهام كانت تقوم بها الدولة، أو ارتفاع سعر المؤسسة الذي يمكن أن تبيع به الحكومة، أو قدرة استمرارية و توسع المؤسسة المعنية من عدمه، و لكن النجاح الحقيقي يكمن في تقييم الفائدة المتوخاة للاقتصاد ككل.
3. خلق مناخ قانوني استثماري إيجابي و مناسب، يعتبر شرطا أساسيا لنجاح الخوصصة. و قد عملت الجزائر على تحقيق ذلك من خلال قانون الاستثمار، الذي أصدر بموجب المرسوم التشريعي رقم 93-12 المؤرخ في 15 أكتوبر 1993، الذي تضمن مجموعة من الامتيازات نلخصها في الآتي :<sup>(2)</sup>

➤ إنشاء وكالة لترقية الاستثمارات تكفلت بمساعدة المستثمرين في استيفاء الشكليات القانونية اللازمة لإنجاز استثماراتهم.

➤ استفادة الاستثمارات التي تمثل أهمية خاصة بالنسبة للاقتصاد الجزائري، كالاستثمارات على المدى الطويل التي تحقيق أرباح بالعملة الصعبة، أو ذات مميزات تكنولوجية عالية.

(1) أنطوان الناشف : الخوصصة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2000، ص. 11، 12.  
(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم رقم 93-12 المؤرخ في 15 أكتوبر 1993، المتعلق بالاستثمار.

➤ تشجيع المستثمرين في مجال رسم انجاز الاستثمار طوال فترة ثلاث سنوات، و الإعفاء من ضريبة نقل الملكية بمقابل المستويات المنجزة في إطار الاستثمار، الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة على السلع و الخدمات التي توظف مباشرة في إنجاز الاستثمار، سواء كانت مستوردة أو محصل عليها من السوق المحلية، إذا كانت هذه السلع و الخدمات موجهة لإنجاز عمليات خاضعة للرسم على القيمة المضافة.

➤ الدعوة إلى الاستثمار بالمناطق الحرة حيث قررت الحكومة مبدئياً تخصيص منطقة بلارة بولاية جيجل كمطقة حرة، إلا أنه تم التراجع عن هذا المشروع فيما بعد.

و مما سبق يمكن أن نعتبر كل العوامل السابقة الذكر بمثابة السبيل الذي تعمل من خلاله الدولة على خلق و تحقيق مناخ يتناسب و قواعد اقتصاد السوق، و ذلك باجتماع الجو القانوني خاصة بعد إصدار قانون الخصصة عام 1995 و توفير محيط اقتصادي تتوقف فيه الأسعار على العرض و الطلب، و زيادة فعالية و ديناميكية النظام البنكي و المالي و الاندماج في حركية التجارة الدولية.

## خلاصة الفصل الرابع :

لقد مرت المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بمراحل متعددة في حياتها، و عرفت كل مرحلة بضغطها و قيودها، إضافة إلى تعقد و تشابك محيطها، فمنذ السنوات الأولى للاستقلال حاولت الجزائر بناء اقتصادها على مراحل مختلفة.

غير أن النتائج غير المشجعة و المحصل عليها إثر القيام بمختلف الإصلاحات فتحت المجال للاعتقاد أكثر أنه يجب التفكير في إدخال إصلاحات جذرية لتحقيق الأهداف المرجوة و التي تتخذ إعادة الهيكلة منطلقا لها. ذلك أن الوضع الاقتصادي و الأيديولوجي المسيطر آنذاك لم يكن يسمح بالدخول مباشرة في اقتصاد مبني على أساس المنافسة في جو ليبرالي.

لذلك أقدمت السلطات السياسية على جملة من الإصلاحات السياسية فوضعت دستورا جديدا و هو دستور 1989، أدت إلى خلق نوع من التفتح السياسي رافقته إصلاحات اقتصادية استطاعت على إثرها المرور إلى أسلوب التسيير الليبرالي للاقتصاد الوطني. و من تم انتقلت المؤسسة الاقتصادية إلى الاستقلالية في التسيير و أعطيت لها حرية أكثر سمحت لها بالعمل في ديناميكية. فانطلقت من أسلوب تسيير إلى آخر مغاير تماما أدى إلى تطور مفهومها و أدوارها.

و يمكن القول أنه حتى في ظل المرور إلى خصوصية المؤسسات العمومية، و التحول من نمط التسيير المركزي إلى التسيير اللامركزي و من ثم الاستقلالية فيما بعد، فهل هذا يعني أن القطاع الخاص قادر على الحفاظ على فعاليته؟ هل يمكن له ذلك في ظل غياب التنظيم المحكم للاقتصاد الوطني من طرف الإدارة؟ لأن اقتصاد السوق يفرض هيمنة القطاع الخاص، إلا أنه يفرض في نفس الوقت حرية الأسعار و يفرض المنافسة الحرة و يفرض الاحتكار كذلك. فإذا لم تتوفر هذه الشروط و لم تجتمع في نفس الوقت، فإن انتقال الملكية من المؤسسة العمومية إلى القطاع الخاص، سيفرغ اقتصاد السوق من محتواه. لذا يتوجب على السلطات العمل على تحسين محيط العمل الذي تتطلبه عملية خصوصية المؤسسات العمومية، بنزع كل العراقيل الإدارية و البيروقراطية التي تحد من فعالية عملية الخصوصية.

# الفصل الخامس : التعريف بميدان الدراسة و منهجية البحث

تمهيد

المبحث الأول : التعريف بشركة الخزف الصحي الميلية و منتجاتها

المطلب الأول : نبذة عن هوية ميدان الدراسة.

المطلب الثاني : التعريف بالعملية الإنتاجية.

المطلب الثالث : التنظيم الإداري لشركة الخزف الصحي \_الميلية\_

المبحث الثاني : منهجية الدراسة

المطلب الأول : المنهج المتبع

المطلب الثاني : العينة و خصائصها

المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات

المطلب الرابع : أدوات تفريغ المعطيات و تبويبها

## تمهيد :

تشكل التراكمات النظرية التي تم عرضها في الفصول السابقة أساسا أوليا لتكوين أشكال البحث، و الإشكال في جوهره هو تساؤلات تفتش عن حلول في الميدان، لذا فالبحث العلمي يتضمن إتباع منهج علمي ملائم يمكن من التعرف على حقيقة مشكلة البحث و من ثم التنقيب عن عناصرها في المحيط بما في ذلك محاولة الوصول إلى أجوبة شبه دقيقة لبلوغ هذه الأهداف.

إذا فالدراسة الميدانية تعتبر مجالا لجمع البيانات عن الواقع الاجتماعي المراد دراسته، غير أنها لا تكتسي طابعها العلمي إلا بإتباع الباحث وسائل و طرقا علمية تمكنه من الوقوف على الإجابات للتساؤلات و الحلول العلمية لمشكلة البحث. و منه خصص هذا الفصل لعرض المنهج المتبع، بعد عرض مجال الدراسة، و من ثم العينة و طرق اختيارها و الوسائل و الأدوات المتبعة في جمع البيانات بهدف الكشف عن واقع دافعية العمال في الوحدة المدروسة.

## المبحث الأول : التعريف بشركة الخزف الصحي الميلية و منتجاتها

### المطلب الأول : نبذة عن هوية ميدان الدراسة

#### الفرع الأول : نشأة شركة

تعرضنا في فصل سابق إلى أهم المراحل التي مرت بها كافة المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، تبعا لمتغيرات المحيط المحلي و الدولي، و الآن نتعرض للتطورات التي مرت بها المؤسسة الأم للشركة محل الدراسة ألا و هي الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) التي أنشئت بموجب المرسوم الوزاري رقم 68/855 المؤرخ في 1968/07/23، و في 23 أكتوبر 1982 حدد المرسوم الوزاري 82/315 إعادة هيكلتها على النحو التالي: وحدة الميلية -محل الدراسة-، وحدة ابن زياد -قسنطينة-، وحدة العثمانية-ميلة-، وحدة واد أميزور- بجاية-، و وحدة العاشر-الجزائر-.

إذن فشركة الخزف الصحي -الميلية- هي مؤسسة إنتاجية و تجارية، تعتبر ثالث وحدة من وحدات شركة الخزف الصحي للشرق (E.C.E) الكائن مقرها بقسنطينة و المنبثقة عن إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)، حيث شرع في إنجاز هذه الوحدة في شهر فيفري 1971، مرحلة البناء و التجهيز، غير أنها لم تشرع في عملية الإنتاج إلا في مطلع عام 1975. و في 1997/12/13، قررت الشركة القابضة لمواد البناء (الهولدينغ Holding) تحويل وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية إلى شركة الخزف الصحي (S.C.S)، و دخل هذا القرار حيز التنفيذ في 1998/04/19. و هي الآن شركة ذات أسهم، يقدر رأسمالها بحوالي 208.000.000.00 د.ج. و تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة و النوعية و ضخامة الإنتاج على المستوى الوطني، حيث تعمل بطاقة إنتاجية تصميمية نظرية (متاحة في الظروف العادية) مقدرة ب: "10.000 طن" سنويا أي ما يعادل: "490.000 قطعة" منتوج جاهز سنويا حسب التصميم الأولي.

### الفرع الثاني : مجالات الدراسة

#### I. المجال الجغرافي

تقع شركة الخزف الصحي في منطقة سهلية بالجنوب الشرقي لمدينة الميلية (ولاية جيجل) بالقرب من شبكة الطرق الوطنية، منها الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين مدينتي جيجل و قسنطينة، و كذلك الطريق الوطني رقم 47 الذي يربط ولاية جيجل بولاية سكيكدة، إضافة إلى تمركزها بالقرب من خط السكة الحديدية الرابط بين جيجل و قسنطينة مرورا بولاية سكيكدة، أما بالنسبة للنقل البحري و الجوي فهي تبعد بحوالي 45 كلم عن ميناء "جن جن" الذي يعتبر من أهم الموانئ على المستوى الإفريقي، و هو الطريق المهم للشركة حيث من خلاله تقوم باستيراد احتياجاتها من خارج الوطن، كما تبعد بحوالي 50 كلم عن مطار فرحات عباس.

تتربع الشركة على مساحة إجمالية مقدرة ب: 12 هكتار، منها 9 هكتارات مغطاة، و 3 هكتارات غير مغطاة، حيث تقدر مساحة دائرة الإنتاج ب: 30.000 م<sup>2</sup> و 35.000 م<sup>2</sup> للبنىات و المنشآت المختلفة كالإدارة، المطعم،...و غيرها.

## II. المجال البشري :

يبلغ عدد عمال شركة الخزف الصحي \_الميلية إلى غاية 20 جويلية 2007، 439 عاملا، من بينهم 78 عاملا مؤقتا. و الجدول الموالي يوضح توزيع العمال داخل الشركة لسنة 2007.

### الجدول رقم 1.5 : توزيع العمال داخل الشركة لسنة 2007.

عمال التنفيذ	إطارات التحكم	الإطارات	الإطارات المسيرة	الفئات المهنية
339	71	26	03	العدد

المصدر : مصلحة المستخدمين

**ملاحظة :** عمال التنفيذ و الإنتاج = عمال مؤقتون + عمال مثبتون

أما فيما يخص نظام العمل في هذه الشركة فقد تم تحديد المدة القانونية للعمل الأسبوعي بها بخمسة (05) أيام، أي بمعدل مئة و ستون (160) ساعة في الشهر و هي موزعة على شكل خمس (05) ساعات في اليوم مؤداة ضمن دوام مستمر خلال خمسة (05) أيام.

أما أيام الراحة القانونية فتشمل يومي الراحة الأسبوعية أي الخميس و الجمعة، و أيام الأعياد الوطنية و الدينية بالإضافة إلى ذلك هناك عطل مدفوعة الأجر كالعطل السنوية و العطل الاستثنائية و العطل غير المأجورة.

## III. المجال الزماني : أجريت الدراسة الميدانية على ثلاث مراحل :

1. ففي المرحلة الأولى : تمت زيارة الشركة يوم 27 مارس 2007 لتقديم طلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية داخل الشركة، مع شرح لعنوان البحث للجهة المشرفة.

2. المرحلة الثانية : بعد الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية التي تمت من طرف مدير الشركة، تم توجيهنا من طرف نائب المدير إلى رئيس مصلحة المستخدمين لتسهيل الشروع في مهمتنا الدراسية، و تمكننا من خلال توجيهنا إلى أرشيف الشركة، و اطلعنا على الوثائق التاريخية و الإحصائية من التعرف على تاريخ الشركة، و أهم التطورات التي شهدتها ( التنظيمي، الإنتاجي، التشغيلي)، و منها كيفية توزيع العمال، و توظيفهم و تشغيلهم حسب الأقسام الموجودة بها، و عن كيفية سير الأعمال بها حيث تم تقديم توضيحات حول ظروف العمل و العمال ( من خلال التجول بين مختلف الورشات )...، و تواصل العمل الميداني إلى غاية 30 جوان 2007 حيث تم بالموازاة مع العمل النظري مما مكننا

من ضبط الإشكالية و الفروض، ساهمت في وضع استمارتين واحدة للعمال و أخرى للمسيرين و الإطارات و هذا قصد الوصول إلى نتائج أكثر صدق و صحة.

**3. المرحلة الثالثة:** تمت في الفترة من 4 جويلية إلى غاية 29 جويلية و دامت 25 يوما و هنا بدأ العمل الفعلي لهذه الدراسة، تم خلالها معايشة ظروف العمل مع العمال ؛ من خلال اتصالنا بمختلف ورشات الإنتاج بالشركة و ذلك وفق رزنامة زمنية تم إعدادها وفق تسلسل ورشات الإنتاج، و أثناء الأيام الأولى من ترددنا على هذه الفروع الإنتاجية قمنا باختبار مبدئي للاستجواب لإعادة صياغة الأسئلة حسب مستوى المبحوثين، و قد اتخذنا منهم 14 فردا من فئة العمال كمحك للاستجواب، تبين بعد ذلك أنه لا بد من إعادة صياغة الاستجواب، حيث وجدنا أن هناك بعض الأسئلة ليست لها أي وظيفة و البعض الآخر له وظيفة دون أن تجري عليه أي تعديل، كما أضفنا بعض الأسئلة التي لم تكن موجودة من قبل في الاستمارة، و على ضوء هذا الاختبار الميداني وضعتنا (34) سؤالا. على ضوء هذه الصورة استغرقت مدة ملء الاستمارات 25 يوما متتالية، ( مع حذف يومي العطلة الأسبوعية؛ الخميس و الجمعة).

### الفرع الثالث : أهمية الشركة و دورها في عملية التنمية

إن أهمية شركة الخزف الصحي تكمن في احتلالها لمكان استراتيجي مهم (منطقة بلارة) \* ساهم في توفير جملة من الظروف المحيطة أهلتها لاحتلال مكانة مرموقة على الصعيد الوطني و حتى الدولي، ويتجلى ذلك من خلال إمدادها و مساهمتها في تلبية طلبات السوق المحلية من منتجات الخزف الصحي بمختلف أنواعه و التي يتطلبها قطاع البناء. و تلقى منتجاتها رواجاً محلياً و حتى دولياً حيث شاركت في عملية التصدير إلى تونس و روسيا في سنوات سابقة، بل واستطاعت الشركة أن تحقق بعضاً من أهدافها المسطرة و المتمثلة في تغطية عجز الشركات الخزفية الموجودة في الشرق الجزائري بنسبة تفوق 35% من دخلها الشهري (قبل مرحلة الاستقلالية)، و بفضل تمتع الشركة بخبرة لا يستهان بها في عملية الإنتاج، ضمنت أداء مهامها بطريقة فعالة، مما ساعد على خلق علاقات داخلية و خارجية هامة و ضرورية للقيام بالنشاط الإنتاجي الذي لا يتوقف عن التطور خاصة و أنها أصبحت مستقلة ذاتياً منذ 1998، إلا أنها لازالت تسعى إلى تحقيق بقية أهدافها على المدى القصير و الطويل الأجل، و التي من بينها إتمام إجراءات الحصول على شهادة الجودة العالمية (ISO).

### المطلب الثاني : التعريف بالعملية الإنتاجية

#### الفرع الأول : المواد المستعملة في الإنتاج و مصادرها

\* تدخل منطقة بلارة ضمن مشروع المنطقة الحرة الذي ألغى في عهد وزير التجارة السابق نور الدين بوكروح.

تستعمل الشركة مجموعة من المواد الأولية من السوق المحلي و الدولي لضمان السير الحسن لعملية الإنتاج، و تشكل كلفة هذه المواد و نوعيتها مسار عملية الإنتاج في الشركة طبقا للمفاضلة بين كلفة توفيرها و نوعية جودتها عند اختيارها و تحديد مصادرها الداخلية و الخارجية. و من خلال مسيرة المؤسسة السابقة أي منذ 1975 حتى الآن يمكن التعرف على مصادر المواد الأولية المستخدمة في العملية الإنتاجية من خلال الجدول رقم (2.5)، و الجدول رقم (3.5): (1)

**الجدول رقم 2.5 : نوع و مصدر المادة الأولية \_ على المستوى المحلي**

المصدر	اسم المادة
الميلية (جيجل)	1 صلصال (تامازارت) KAOLIN
سكيكدة	2 رمل كورتز QUARTZ
الطاهير (جيجل)	3 سلكات الصوديوم SILICAT SODIUM
ميلة و بسكرة	4 الجبس PLATRE
قسنطينة	5 كربونات كالسيوم CARBONATE DE CALCIUM
خنشلة	6 دولومي DOLOMIE
خنشلة	7 زيروكسيل ZIROCCILE
البليدة	8 أكسيد الزنك OXIDE DE ZING
الجزائر	9 غاز البروبان GAZ DE PROPANE
وهران	10 ورق مقوى CARTONE
وهران	11 بلاستيك PLASTIQUE

**المصدر : وثائق الشركة**

هذه المواد المستعملة من السوق المحلي يضاف إليها المواد الغير قابلة للتخزين كالمياه، و الكهرباء و الغاز. علما بأن مشاركة عنصر الماء ب: 33% في عمليات التحضير ( تحضير العجينة، تحضير الصبغة، إعداد القوالب الجبسية ).

(1) عن وثائق الشركة

الجدول رقم 3.5 : نوع و مصدر المادة الأولية \_ على المستوى الدولي \_

المصدر	اسم المادة
انجلترا	(1) عضار ARGIL HYCOST
انجلترا	(2) صلصال KAOLIN
انجلترا	(3) صلصال KAOLIN LPC
تركيا	(4) فلدسبات FELSPATH
روسيا	(5) كربونات الصوديوم CARBONAT DE SODIUM
فرنسا	(6) كربونات الباريوم CARBONAT DE BARIUM
فلندا	(7) كربوبوكس ميتيل CELLULOSE DE METIL
فلندا	(8) سيليلوز الصوديوم CELLULOSE DE SODIUM
فرنسا	(9) ملونات COLORANTE

المصدر : وثائق الشركة

الفرع الثاني : التعريف بمنتجات الشركة

تقوم الشركة بإنتاج منتجات متنوعة يمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات حسب المراحل التي تمت

بها. و كل صنف يحتوي على عدة قطع منتجات تامة الصنع (جاهزة) :

**1. الصنف 1 : الطاقم الكلاسيكي :** نموذج إيطالي مستورد شرعت الشركة في إنتاجها منذ سنة 1975،

يعتبر أكثر رواجاً في السوق المحلية، و يشتمل على :

- مغسل 52 سم ، مغسل 58 سم ، مغسل 64 سم.
- مغسل الأيدي 80/20 سم ، ساق المغسل ، حوض الحمام.
- مغسل المطبخ بحوض واحد ، مغسل المطبخ بحوضين.
- حوض مخبر ، مرحاض ملاق ، مرحاض انجليزي بمخرج أفقي.
- مرحاض انجليزي بمخرج عمودي ، مرحاض أطفال انجليزي.
- حوض الاستيراد ، حوض ماء ، حاملة صابون.

**2. الصنف 2 : طاقم ميموزة :** نموذج جزائري شرع العمل به منذ 1986، و يتمثل فيما يلي :

- مغسل بجميع أنواعه: ساق ، حوض حمام ، حامل صابون.
- خزان ماء ، مرحاض انجليزي بمخرج عمودي

**3. الصنف 3 : طاقم سارة :** دخل هذا الصنف حيز التنفيذ منذ سنة 1994 إلى الآن، و هو نوع ممتاز

و يعتبر آخر ما أدخل في سلسلة إنتاج الشركة، و يشتمل على مغسل بجميع أنواعه: ساق ، مغسل، حوض

طرد، مرحاض انجليزي بمخرج أفقي، طاقم المطبخ.<sup>(1)</sup>

(<sup>1</sup>) مصدر شفهي، مسؤول قسم الإنتاج السيد يوسف عبد الرزاق، بتاريخ 3 جوان 2007، الساعة 10:00 صباحاً.

### الفرع الثالث : العملية الإنتاجية و المراحل التي تمر بها

تتطلب عملية الإنتاج 23 مادة أولية و أن مخرجات عملية الإنتاج تتمثل في 28 منتجا جاهزا و بأوزان متباينة. تشمل سلسلة الإنتاج في الشركة على :

1. مخازن المواد الأولية
2. المخبر و الدراسات الفنية
3. ورشة تحضير العجينة ( الطين السائل)
4. ورشة صناعة القوالب
5. دراسة و تحضير الصباغة
6. ورشة السكب
7. سلسلة التجفيف
8. الصباغة و الفرز
9. الفرن
10. الرقابة و الفرز لتوجه إلى المخازن المعدة للبيع

إذن فأبرز المراحل في عملية الإنتاج تمر وفق ما يلي :

- أ. تحضير المدخلات : طبقا لبرنامج المبيعات و الإنتاج المقدر، يقوم قسم المشتريات بتحضير الكمية الضرورية من جميع المواد ( 23 مادة أولية )، وفقا لمشاركتها و وضعها بمخازن الشركة.
- ب. عمليات التحويل ( الاستغلال ) : تخرج المادة المخزنة باتجاه :

- ورشة تحضير العجينة
- ورشة تحضير الصباغة
- ورشة إعداد القوالب

و تلتقي في ورشة السكب (أين تصب العجينة السائلة في قوالب جبسية) معدة للمنتجات المرغوبة، و بعد نزعها تعرض في سلسلة التجفيف ثم تتعرض للفرز و الرقابة لتوجه إلى ورشة الصباغة المنتجات الجيدة، أما المعيبة فتعاد إلى ورشة تحضير العجينة ثانية، لتخرج باتجاه الفرن المنتجات الجيدة، و بخروجها من مرحلة الكي، تتعرض للرقابة و الفرز و التغليف و التصفيف لتوجه إلى المخازن المعدة للبيع.

ج. المخرجات : و تتضمن ثلاثة أصناف (كلاسيكي، ميموزة، سارة)، و كل صنف يتشكل من مجموعة من منتجات في جملتها 28 منتجا جاهزا. إن هذه العملية الجوهرية (العملية الإنتاجية) التي تقوم بها الشركة في تحويل جملة من المواد الأولية بأحجام متباينة في ثلاث ورشات، (تحضير العجينة، تحضير الصباغة، إعداد القوالب الجبسية ) لتأتي مرحلة تجسيد المنتجات و ما يتبعها و التي ينصب جهد الشركة ككل لضمان

إتمامها في أحسن الظروف، و محاولة التحكم في جميع مراحلها طبقا لما هو مرسوم لها مسبقا، حسب التقديرات الموضوعة من قبل قسم المبيعات و ما يتبعها في برنامج الإنتاج و ما يحتاجه ذلك من تضافر لمختلف عوامل الإنتاج و التي من أهمها العنصر البشري، و هذا ما يتطلب تجنيد جهود هيئة إدارية تضمن التنظيم، التوجيه، التنسيق، و الإشراف على مختلف العمليات لإيجاد و خلق جو ترابط و تكامل بين جميع العناصر و الأقسام داخل الشركة.

### المطلب الثالث : التنظيم الإداري العام لشركة الخزف الصحي الميالية

#### الفرع الأول : الهيكل التنظيمي العام لشركة الخزف الصحي الميالية

تتبع شركة الخزف الصحي الهيكل التنظيمي المتميز بالتقسيم التقني للعمل، وبالتسلسل الهرمي للسلطة وللمبادئ الكلاسيكية في الإدارة وتلعب الاتصالات الرأسية النازلة دورا مهما في تنسيق الأعمال والمراقبة وغيرها... فمن خلال الإطلاع على وثائق الشركة يمكننا عرض مهام أقسام الهيكل التنظيمي كما يلي :

**I. المدير العام :** وهو الرئيس العام للشركة، و تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة، و تحديد الاستراتيجيات و مراقبة تطبيقها بالتخطيط و التنسيق بين مختلف نشاطات الشركة بالإضافة إلى تقييمه لسياسة الجودة في الشركة و الأهداف المرفقة لها و تخصيص الوسائل و الإمكانيات اللازمة لتحقيقها.

#### **II. كاتبة مديرية :** و تتمثل مهامها في :

➤ تنفيذ جميع أعمال الكتابة.

➤ حفظ المراسلات الخاصة بالمدير.

➤ استقبال المراسلات الهاتفية و الفاكسات و الرد عليها.

➤ استقبال زوار المدير.

#### **III. مصلحة الأمن :** من مهامها السهر على سلامة و أمن الشركة بشريا و ماديا.

#### **IV. مسؤول تسيير الجودة و النوعية :** تتمثل مهامه في :

➤ وضع جهاز تسيير النوعية و السهر على تنفيذ برنامج المراجعة الداخلية.

➤ تمثيل الشركة في المحافل الدولية.

➤ تقديم التقارير دوريا إلى المدير العام حول تطوير جهاز تسيير النوعية.

#### **V. معاين داخلي :** تتمثل وظيفته في :

➤ إعداد و تنفيذ برنامج شامل لتقييم جهاز المراقبة الداخلية بين مختلف مصالح الشركة.

➤ إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية.

➤ السهر على احترام القوانين و التنظيمات المعمول بها.

➤ القيام بتدخلات احتياطية.

➤ إعداد تقرير حول مهمته.

**VI. مديرية الإدارة و المالية :** تقوم هذه الأخيرة بإعداد و تحديث و تطبيق سياسة و أهداف الشركة المرتبطة بالوظائف المتعلقة بالمبيعات، التموين، المالية و المحاسبة و الموارد البشرية.

**1. قسم التموين و التجارة :** يعتبر هذا القسم القلب النابض للشركة، فهو يشرف على كافة عمليات البيع و الشراء، سواء كانت على المستوى الداخلي أو الخارجي، و لهذا القسم علاقة مع مختلف المصالح الأخرى، حيث يعد من أهم الأقسام لما له من تداخلات مع الأداء الجيد للمصالح الأخرى، فمثلا عند إنتاج منتج بالشروط و المواصفات المطلوبة على أكمل وجه يحدد له سعر مناسب و كذلك يقوم بالترويج له بطريقة جيدة فلا يمكن أن يكون متاحا للمستهلك في مختلف المناطق إن لم يوزع بالطريقة الملائمة في الوقت و المكان المناسبين، و هذا ما تشرف عليه مصلحة التسويق، و تتكون من فرعين هما :

**أ. مصلحة التموين :** يتمثل دورها الأساسي في التكفل بشراء حاجيات الشركة من المواد الأولية، قطع الغيار، و كل احتياجات الشركة الأخرى.

**ب. مصلحة التجارة :** و تتمثل مهامها في كافة عمليات البيع، و تتكون من وحدة البيع و ورشة الشحن.

**2. قسم المحاسبة التحليلية :** تتمثل مهامها في :

➤ المشاركة في إعداد الميزانية التقديرية للسنة المقبلة.

➤ إعداد (حساب) سعر التكلفة للمنتجات.

➤ إعداد جداول الإحصاءات لمختلف المصالح و مقارنتها بالتوقعات.

**3. قسم المحاسبة العامة :** تتمثل مهامها في :

➤ التسجيل المحاسبي اليومي في الدفاتر المحاسبية ( دفتر اليومية العامة، دفتر اليوميات المساعدة، دفتر الأستاذ...).

➤ إعداد ميزان المراجعة و جدول حساب النتائج.

➤ القيام بعمليات الجرد السنوي للمخزون و العملاء.

➤ إعداد جدول التقارب البنكي.

➤ إعداد الميزانية الختامية و جدول حسابات النتائج بعد حساب النتيجة.

**4. قسم الموارد البشرية :** و تهتم بالإشراف على مصلحة الشؤون الاجتماعية و مصلحة المستخدمين، حيث تعتبر الركيزة الأساسية التي تقوم عليها و التي ينحصر دورها في التطبيق الصارم لمضمون الاتفاقيات الجماعية، القانون الداخلي، و كذا مختلف القوانين و التشريعات المعمول بها.

**أ. مصلحة الشؤون الاجتماعية :** و تضم فرع الضمان الاجتماعي، المطعم، العيادة، تهدف إلى تنمية شخصية العامل و الرفع من مستواه المعيشي، الصحي و الثقافي...إلخ.

ب. **مصلحة المستخدمين** : تعد مصلحة المستخدمين العمود الفقري للشركة أي ذلك المحيط الذي تدور فيه كافة العلاقات المهنية و الاجتماعية، فهي مكلفة بالسهر على السير الحسن للشركة في حدود اختصاصها، حيث تتكفل بالتوظيف سواء بصفة دائمة أو مؤقتة، العطل بمختلف أنواعها السنوية الاستثنائية، المرضية فهي بصفة عامة تقوم بمتابعة الحياة المهنية و الاجتماعية للعامل منذ توظيفه إلى نهاية علاقة العمل التي تربطه بالشركة.

كما تقوم هذه المصلحة بإعداد التقرير الشهري للنشاط و إرساله تحت إشراف مديرية الإدارة و المالية، و كذا المديرية العامة للجهات الوصية، كذلك تقوم بإعداد التقرير السنوي و تساهم في حدود نشاطها بإعداد ميزانية السنة المقبلة، و تضم مصلحة المستخدمين بالإضافة إلى الإطار المكلف بالشؤون القانونية، المنازعات و كذا مهندس دولة في الإعلام الآلي و تضم فرعين :

➤ **فرع التسيير** : يقوم هذا الفرع بمتابعة كل تحركات العامل منذ تاريخ توظيفه إلى غاية نهاية علاقة العمل التي تربطه بالشركة.

➤ **فرع الأجور** : يعتبر هذا الفرع الوتر الحساس للعمل حيث يقوم بإعداد أهم حق من حقوق العامل و هو الأجر و تتمثل مهامه في :

- جمع المعلومات القاعدية ( حساب الأجور، الغيابات، السلفية... الخ).
- وضع وثيقة الأجور للعمال الجدد.
- إنشاء جدول الأجور السنوية.
- إعداد ملفات العمال المتقاعدين.
- إعداد وثيقة الأجور للعمال الجدد.

#### **VII. مديرية الاستغلال** : و تنقسم إلى قسمي الإنتاج و الصيانة :

**1. قسم الإنتاج** : يشرف مباشرة على الإنتاج و التي تضم بدورها عدة مصالح كالمخبر و ورشات أخرى مثل :

➤ ورشة تحضير القوالب.

➤ ورشة السكب.

➤ ورشة الطلاء.

➤ ورشة الفرز و المراقبة و غيرها.

و يشرف على هذه الورشات رئيس مصلحة الإنتاج، حيث يقوم بالأعمال التالية :

➤ التكفل بالعمليات الإنتاج عبر مختلف مراحلها.

➤ ضمان تنسيق كل عمليات المصلحة.

➤ ضمان جودة المنتج من خلال احترام معايير النوعية.

➤ القيام بدورات يومية على كل الورشات من أجل إعطاء النصائح.

2. قسم الصيانة : تضم حظيرة السيارات، فرع النجارة، فرع الميكانيك العام، و من مهامها :

➤ متابعة عمليات التأمين.

➤ متابعة صيانة البناء.

➤ متابعة استهلاك البنزين و الزيت.

➤ السهر على نظافة الشركة.

و تنقسم بدورها إلى مصلحتين هما مصلحة الصيانة و مصلحة الوسائل العامة.

أ. مصلحة الصيانة : تقوم هذه الأخيرة بصيانة كل عتاد الإنتاج من تجهيزات إنتاجية، آلات و غير ذلك.

ب. مصلحة الخدمات و الوسائل العامة : تقوم بصيانة الإدارة و توفير الخدمات من وسائل نقل، سيارات، شاحنات و كذلك الطلاء... الخ.

ج. المخبر : مهمته تتلخص في :

➤ مراقبة درجة الحرارة و الرطوبة في ورشة السكب.

➤ دراسة مكونات العجينة المقدمة إلى ورشة تحضير الطين و اقتراح تغيير العجينة.

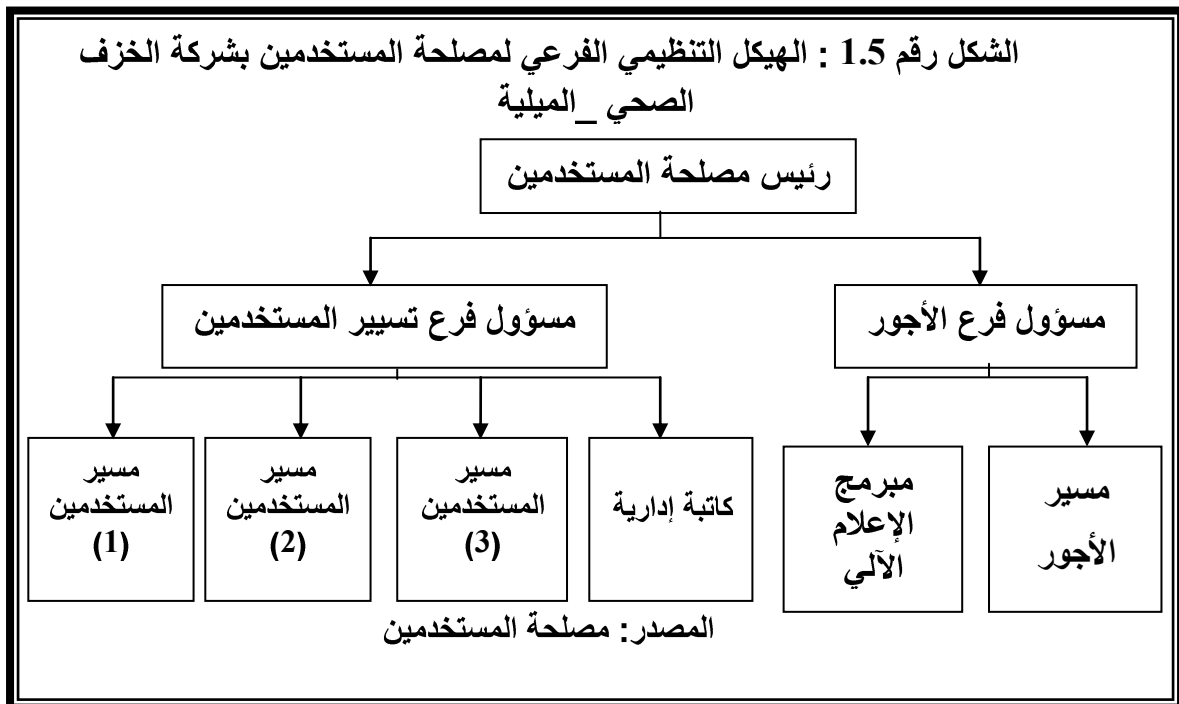
➤ تحديد و دراسة نوعية المواد الأولية و مدى صلاحيتها لتحضير العجينة.

➤ تحليل و مراقبة العينات المسكوبة.

➤ إعطاء وقت تكوين القطعة و فتح القوالب... الخ.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة المستخدمين

I. عرض الهيكل التنظيمي الفرعي لمصلحة المستخدمين



## II. مهام فروع مصلحة المستخدمين

1. **مهام فرع الأجور :** يتمثل أهم مهامها في :

- جمع المعلومات القاعدية ( حساب الأجور، الغياب، السلفية، الاقتطاعات)
- إعداد وثيقة الأجور للعمال.
- إعداد كشف أجور العمال.
- إنشاء جدول الأجور السنوية.
- ترتيب وثائق الأجور.
- إعداد ملفات العمال المتقاعدين.(1)

2. **مهام فرع المستخدمين :**

يهتم فرع تسيير المستخدمين بمتابعة العامل منذ تنصيبه بالشركة إلى غاية خروجه منها، أي متابعة كل التحركات و التغييرات التي تطرأ عليه أثناء حياته المهنية، حيث أن هذا الفرع من أهم الفروع الإدارية داخل الشركة و هذا لأهمية الأعمال الموكلة إليه و المتمثلة في :

- متابعة ملفات العمال.
- استقبال العمال و محاولة تلبية طلباتهم.
- متابعة الغيابات بأنواعها.
- متابعة جميع التغييرات التي تطرأ على العمال من الترقيات، تغيير منصب العمل، فصل... إلخ.(2)

**المبحث الثاني : الإجراءات المنهجية** اشتملت على الخطوات المنهجية التالية :

### **المطلب الأول : المنهج المتبع**

إن كل دراسة من الدراسات تجد نفسها أمام عدد كبير من النظريات (النفس\_اجتماعية)، حيث تسعى كل نظرية إلى تقديم تفسير ملائم للظاهرة وفق المداخل المنهجية المختلفة، و الخلفيات الإيديولوجية التي ينطلق منها أصحابها.

لذلك فقد ارتأينا الاستعانة في دراستنا هذه بالمنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي للدراسة، باعتباره " طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن مشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة."(3)

(1) مصدر شفهي، مسؤول فرع الأجور السيد بوالظمين محمد، بالمصلحة يوم 09 جوان 2007، الساعة 09:15 صباحا.

(2) مصدر شفهي، مسؤول فرع المستخدمين حمدلو نور الدين، بالمصلحة يوم 08 جوان 2007، الساعة 13:10 مساء.

(3) عمار عوابدي : تطبيقات المنهج العلمي في الدراسات الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص.130.

و يقول هويتي : " أن البحوث الوصفية يجب ألا تنحصر في مجرد جمع الحقائق بل ينبغي أن تتجه إلى تصنيف البيانات و الحقائق و تحليلها تحليلًا دقيقًا كافيًا ثم الوصول من خلالها إلى تعليمات بشأن الموقف موضع الدراسة" (1)

لذلك قمنا باستخدام هذا المنهج لأنه يمكن الاستعانة بكافة الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات في الدراسة الوصفية، بل يمكن الجمع بين أكثر من طريقة واحدة مثل المقابلة و الاستمارة و تحليل الوثائق و السجلات، كما أن الدراسات الوصفية في الغالب تعتمد على اختيار عينات مماثلة للمجتمع الذي نتناوله بالبحث و يرجع ذلك إلى أن العينات تؤدي إلى توفير جهد كبير سواء بالنسبة للباحث أو لجمهور البحث. (2)

إضافة إلى أنه ساعدنا على استخدام عدة معالجات إحصائية عن طريق الجداول " فالإحصاء بصورته الحديثة هو إحدى الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطريقة العلمية في بحثها للظواهر في ميدان العلوم الإنسانية." (3) و كذلك تحويل الأسلوب الكمي إلى أسلوب كيفي، لأن الأرقام وحدها أحيانًا لا تؤدي إلى المقصود. كما أن الأرقام في هذه الدراسة هي طرق مساعدة و ليست هدفًا في حد ذاتها. و منه فإن المنهج الوصفي مناسب لموضوع الدراسة، قصد التعمق أكثر في الأسباب المؤدية إلى تراجع دافعية العمال داخل المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية و محاولة تفسيرها على ضوء تحليل النتائج و معرفة العلاقة بين السبب و النتيجة من أجل اقتراح العلاج المناسب.

### المطلب الثاني : العينة و خصائصها

" إن مرحلة اختيار العينة أصبحت من الخطوات المهمة في منهجية البحوث الاجتماعية بحيث تتطلب من الباحث الدقة البالغة من أجل الوصول إلى نتائج موضوعية و دقيقة." (4)

### الفرع الأول : حجم العينة

و أمام هذا فإننا اخترنا العينة وفقا للجدول التالي :

(1) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي، مكتبة وهبة، ط5، القاهرة(دبت)، ص.159.  
(2) عدلي على أبو طاحون : مناهج و إجراءات البحث الاجتماعي، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص.25، 26.  
(3) فؤاد البهيمي السيد : علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، مكتب الفكر العربي، ط3، القاهرة، 1979، ص.19.  
(4) إحسان محمد الحسن : مدخل إلى مناهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة، بيروت، بدون سنة نشر، ص.54.

الجدول رقم 4.5 : توزيع عينة البحث

النسبة المئوية المتحصل عليها	عدد الاستبيانات المتحصل عليها	العدد المأخوذ	العدد الإجمالي	الفئة
16.82%	69	75	410	عمال التنفيذ
51.72%	15	20	29	الإطارات و الإطارات المسيرة

و على هذا فقد اشتملت العينة على فئتين :

➤ **الفئة الأولى :** و تمثل مجموع عمال التنفيذ المباشرين لعملية الإنتاج داخل الشركة، و طبقت معهم استمارة المقابلة كتقنية من تقنيات البحث.

➤ **الفئة الثانية :** و تشمل المشرفين و الإطارات، المباشرة لعملية الإنتاج داخل الشركة، إضافة إلى الإطارات المسيرة.

حدد حجم العينة (الفئة الأولى)، بعد الإطلاع على العدد الكلي لمجتمع الدراسة من خلال الاتصال بإدارة الشركة (مصلحة المستخدمين)، حيث تم الحصول على قوائم مسجل عليها أسماء كافة العمال، حسب توزيعهم على مختلف ورشات الإنتاج، و بتطبيق طريقة العينة العشوائية المنتظمة تم اختيار 75 فردا يمثلون العينة بنسبة 16.82% من مجتمع الدراسة.

أما الفئة الثانية المتكونة من الإطارات و الإطارات المسيرة، فقد تم التركيز على كافة الأفراد المتواجدين أثناء فترة الدراسة و البالغ عددهم 20 إطار، حيث تم تطبيق الاستمارة معهم، إلا أن 15 فقط هي التي أرجعت الاستمارات، في حين امتنع الباقون.

**الفرع الثاني : خصائص العينة**

**I. الشركة ( المصنع ) :** تم اختيار شركة الخزف الصحي بالميلية، للأسباب التالية :

➤ تمتع الشركة بالاستقلالية، فضلا عن أنها مرت بمختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

➤ احتلالها المرتبة الأولى من حيث كمية الإنتاج و الجودة.

➤ صحتها المالية.

➤ تمتعها بجملة من ظروف العمل التي تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، ( استفادة العمال من الأرباح الموزعة، ... ) .

**II. العينة :**

**1. الفئة الأولى :** تمثل العمال المباشرين لعملية الإنتاج و الموزعين على سبعة ورشات حسب تسلسل العملية الإنتاجية :



➤ كونهم أكثر عرضة للأخطار و المشاكل ؛

➤ كونهم المحور الأساسي في العملية الإنتاجية ؛

➤ كل المطالب تمر على هذه الفئة سواء ما تعلق الأمر برغبة رب العمل في زيادة الإنتاج أو إدخال تحسينات عليها، أو مطالب الفرع النقابي و من بينها الإضراب.

**2. الفئة الثانية :** تمثل الإطارات و المسيرين، فمن بين أسباب اختيارهم ما يلي :

➤ بحكم مستواهم العلمي و المعرفي ؛

➤ بحكم مركزهم المهني ؛

➤ اطلاعهم على القوانين و الكيفيات التي تتم بها المفاوضات و التمثيل النقابي ؛

➤ الوقوف بدقة على حقيقة سير العمل داخل الشركة و وضعية العمال بها من خلال الاستماع إلى آراء مختلف الفئات بالشركة.

### المطلب الثالث : أدوات جمع البيانات

غالبا ما يلجأ الباحث الاجتماعي إلى طرق و أساليب و أدوات منهجية عديدة أو محدودة في جمع البيانات و المعلومات التي تخدم البحث. و نوعية الأدوات المستعان بها مرتبطة ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع المدروس، و الأداة هي: " الوسيط الذي يشكل نقطة اتصال بين الباحثين، و التي تمكنه من جمع المعلومات من المبحوثين "(1) و لذلك تمت الاستعانة بأربعة أدوات منهجية و هي :

#### الفرع الأول : الملاحظة

تعتبر الملاحظة من المصادر الرئيسية للمعلومات المتعلقة بالسلوك اليومي للمجتمع المدروس. لذلك يكثر استعمالها في البحوث الاجتماعية حيث تعتمد على مشاهدة الظواهر و تسجيل الحوادث وقت وقوعها. " و تعرف الملاحظة على أنها توجيه حواس الإنسان و انتباهه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر لكشف صفاتها و خصائصها، من أجل كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة."(2)

و قد قمنا باستخدام هذه الأداة للحصول على المعلومات و خاصة تلك التي تتعلق بموضوع الدراسة و أهدافها، و التي يصعب الكشف عنها من خلال الاستبيان، حيث تمكنا من خلالها كشف بعض المواقف و

(1) عمار بوحوش، محمد محمود الديبات : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص.120.

(2) المرجع نفسه، ص.71.

النشاطات اليومية و العلاقات الاجتماعية و الوقوف على سلوك بعض الفئات في أماكن عملها، حيث تبرز حقيقة كل التصرفات الحقيقية و ردود الأفعال و طبيعة العلاقات الاجتماعية كالتعاون و التآزر عند وقوع حدث و المشاجرات و التكتلات، و بعض مظاهر الصراع الأخرى كاجتناب المسؤولين الإداريين، و ظهور مؤشرات التحامل عليهم.

لم نفوت فرصة الاعتماد على هذه الأداة منذ اليوم الأول من تواجدها بالشركة، و استمر ذلك طيلة تواجدها بها، حيث حرصنا بشدة على محاولة معايشة ظروف العمل اليومية قدر الإمكان من خلال تواجدها في أماكن عمل العمال داخل مختلف الورشات، و قد كان لنا ذلك إذ تمت معاينة المكان من خلال طرح تساؤلات عديدة حول التهوية، الإضاءة، الحرارة... إلخ، و لوحظ أن هناك تباين بين مختلف الورشات، فورشة الصلصال مثلا كانت ظروف العمل بها صعبة و هذا راجع لكبر الآلات و سرعتها إضافة إلى الضجيج الناجم عنها نتيجة قدمها\* ، و هذا ما يتطلب وجود نظام فعال للأمن الصناعي و خاصة ارتداء جهاز عازل الصوت، و قد لاحظنا عدم ارتداء أغلب العمال الأجهزة الواقية و خاصة خوذة الرأس ( في مختلف الورشات )، إضافة إلى أن التهوية كانت قليلة، و هذا راجع لوجود بقايا المواد الأولية و الغبار الذي أثر على العديد من العمال و هذا ما أكده لنا عدد من العمال تم التحدث معهم، إذ كانوا يشتكون من أمراض الحساسية و الربو. ظروف مشابهة من نقص التهوية و ضجيج و إضاءة، يعيشها باقي العمال بباقي الورشات بدرجات متفاوتة مع وجود مثال واضح عن العمل في درجات حرارة عالية بورشة الأفران و التي تصعب من مهمة انجاز العمل خاصة في فصل الصيف. و قد حرصنا على استغلال رصيدنا من الجانب النظري في تحديد الغرض من استغلال هذه الأداة و هو الوقوف على مختلف المتغيرات المؤثرة في دافعية العمال للعمل و المتمثلة في العوامل المرتبطة ببيئة العمل الداخلية للشركة.

### الفرع الثاني : المقابلة

إن البحث الميداني يتطلب تحريات علمية واسعة للإمام قدر الإمكان بجوانب موضوع الدراسة و عليه فإن " المقابلة في البحث تعتبر تقنية مباشرة تستعمل لمساءلة أشخاص منفردين و في بعض الحالات تطبق بطريقة نصف موجهة، تسمح باستخلاص معلومات كيفية عن طريق معرفة عمق الأشخاص المقابلين." (1)

كما يعرفها Bingham بأنها : " المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها"، و يقول بولين يونج عن بياتريس ويب " أن المقابلة بالنسبة للباحث الاجتماعي

\* تعمل كل الورشات بنفس الآلات التي انطلق العمل بها باستثناء إدخال فرن جديد بورشة الأفران بدل سلاسل التجفيف.

(1) Maurice Angers : Initiation pratique à la sciences humaines, Casbah Université, Alger, 1997, P. 140.

في عمليات الاستقصاء و البحث تعادل أنبوبة الاختبار التي يستخدمها الكيميائي في معمله و الميكروسكوب الذي يستخدمه البكتريولوجي في اكتشافاته.<sup>(1)</sup> و تنقسم من حيث طبيعة أسئلتها إلى مقابلة مقننة تتطلب إجابة محددة ، نعم، لا، موافق، أو لا أدري، أو غير موافق، و مقابلة غير مقننة تسمح أسئلتها بمجال أوسع للمبحوث في الإجابة و الشرح. و قد عمدنا إلى اختيار المقابلة الحرة نظرا لأنها تكون نوعا من الألفة و التفاعل بين الباحث و المبحوثين، و هذا يولد الاستعداد للإجابة حول الموضوع، كما تسمح بشرح الغرض من البحث لكل فرد من العينة الذي يتم الاتصال به، كذلك إن هذه الأداة تسمح بإعطاء حرية الرأي للمبحوثين للتعبير عن مشاعرهم و أفكارهم حول بعض القضايا و المسائل التي يعيشونها أو مروا بها كتجربة سابقة أثناء ممارستهم لمهامهم من قريب أو من بعيد، شريطة ألا يخرج عن الإطار المحدد لموضوع البحث. و لقد استخدمنا المقابلة عبر لقاءات متعددة، سواء مع بعض الإطارات أو مع بعض العمال، و نخص بالذكر بعض العمال المؤهلين و البسطاء خاصة، لعدم تمكنهم من القراءة و الكتابة في ملء الاستمارات.

و على الرغم من أننا استفدنا من هذه الأداة لأنها مكنتنا من الكشف بطريقة منهجية و علمية عن الأسباب الخفية التي تعيشها الشركة سواء على المستوى التنظيمي أو العلاقات أو حتى في طرق و أنماط التسيير، فإن الأفكار التي وردت في المقابلات لا يمكن اعتبارها نتيجة عامة لدراستها أو التسليم بها، بل أننا سوف نستعين بها في تحليل الاستمارة التي تدعم الأفكار أو تضجدها.

### الفرع الثالث : استمارة المقابلة

تعتبر الاستمارة من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات إن لم تكن أهمها على الإطلاق، و قد جرت العادة في تصميم استمارة البحث أن تحصر العناصر الرئيسية التي تشكل منها موضوع الدراسة أو ذات علاقة مباشرة بالبحث.

و لما كانت عملية تصميم الاستمارة عملية تحتاج إلى عناية خاصة و إلمام بأوضاع المؤسسة و بعينة البحث و بما أننا قد حاولنا طيلة ثلاثة أشهر الأولى (أفريل، ماي، جوان) التي قضيناها بالشركة، معايشة ظروف العمل رفقة العمال في مختلف الورشات، و الاحتكاك بالمسؤولين و الإطارات و أعوان التحكم، و عدم الاكتفاء بالملاحظة فقط، بل و إجراء مقابلات، فإننا بحكم هذه الظروف استطعنا تكوين خلفية عامة للبحث.

و على الرغم من ذلك فإنه لم يكن من السهل التوفيق في تصميم الاستمارة من الوهلة الأولى، إذ قمنا بعدة محاولات- خاصة فيما يتعلق بالأسئلة التي من شأنها الإجابة عن المحاور الرئيسي لبحثنا ألا و هو دافعية العمال- آخرها تم عرضها على الأستاذ المشرف لإبداء الملاحظات و الرأي فيها، دون أن

(1) عدلي أبو طاحون، مرجع سبق ذكره، ص.232.

ننسى مساهمة جملة من الأساتذة الباحثين بجامعة جيجل و جملة من الإطارات المسيرة بالشركة، الذين لم يبخلوا علينا بأرائهم في تصميم الاستمارة و اختيار الأبعاد التي تخدم موضوع بحثنا.

و بعد كل هذه المراحل، تم صياغة الاستمارة التجريبية التي طبقت على 14 فردا يمثلون كامل الفئات المختلفة للعينة (من كل ورشة فردين).

و بناءا على هذه الإجراءات قمنا بحذف بعض الأسئلة و تعديل البعض الآخر، سواء في صياغتها اللغوية أو في بعض احتمالاتها، و من بين التعديلات التي أجريت :

1. " هل حدث أن طلب منكم زيادة في الإنتاج؟ " تم تعديل هذا السؤال، لأن الزيادة في الإنتاج تدخل ضمن المخطط السنوي الذي يعده المستخدم، و أصبح السؤال عاما على النحو التالي: " هل حدثت زيادة في الإنتاج ؟ "

2. تم حذف السؤال " من كان وراء طلب زيادة الإنتاج ؟ "

المدير ( )، مجلس الإدارة ( )، لجنة المشاركة ( )، أخرى تذكر ( ) .

و حذفنا هذا السؤال بسبب أن العمال يعملون وفق المخطط السنوي الذي يعد في بداية كل سنة.

3. و هناك جملة من الأسئلة حذفت كان الغرض منها تحديد المتغيرات المؤثرة في دافعية العمال، و استبدلت بجدول تهدف إلى قياس هيكل الدوافع.

و هكذا صيغت الاستمارة من جديد في صورتها النهائية لتغطي كامل متطلبات البحث موزعة حسب المتغيرات، و محتوية على 34 سؤالاً. و قد اشتملت الأسئلة قياس الأبعاد التالية :

1. أسئلة حول البيانات الشخصية : و تضم (06) أسئلة، و هي عبارة عن بيانات تتعلق بالخصائص العامة للعينة، و شملت، السن، الجنس، الحالة المدنية، عدد أفراد العائلة، المستوى التعليمي، الأقدمية في العمل. و هذا بغية الوقوف على العوامل و المتغيرات المرتبطة بالدافعية و التركيز على أكثرها تأثيرا في دافعية العمال.

2. من خلال المحور الثاني، سعينا إلى الكشف عن واقع القطاع العام بالنسبة للعامل قبل الثمانينات و يضم هذا المحور (04) أسئلة.

3. أما المحور الثالث، من الاستمارة فيتعلق بالإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية خلال الثمانينات على أساس أن شركة الخزف الصحي \_الميلية واحدة من هذه المؤسسات التي مستها هذه الإصلاحات، و يشتمل هذا المحور (05) أسئلة.

4. بينما تضمنت أسئلة المحور الرابع، بيانات حول العمل النقابي داخل الشركة، باعتبارها أداة من أدوات المشاركة في تسيير شؤون الشركة، فسعينا من خلال (12) سؤالا إلى الكشف عن التمثيل النقابي في الوسط العمالي، و دور الإتحاد العام للعمال الجزائريين في تحسين شروط العمل.

5. و بلغت أسئلة المحور الخامس الذي يدور حول الخصوصية، إيجابياتها و سلبياتها إلى (03) أسئلة

تحاول الكشف عن وجهة نظر العامل في الخصوصية بصفة عامة، و خصوصية شركة الخزف الصحي الميالية بصفة خاصة على اعتبار أنه هناك مشروع خصوصية أو شراكة محلية أو أجنبية لخصوصية الشركة.

6. في حين أن المحور السادس عمدنا إلى جعله في شكل جداول تلخص جملة عبارات بمثابة متغيرات

مؤثرة في دافعية العمال للعمل، يمثل الجدول الأول أهمية كل عنصر من العناصر المكونة لقائمة الأسئلة

بالنسبة للعمال من حيث تأثيرها على دافعتهم للعمل، أما الجدول الثاني فيبين ما هو موجود بالفعل،

و الغرض من هذه الجداول هو قياس هيكل الدوافع و من تم الوقوف على أكثر هذه المتغيرات أهمية

بالنسبة للعمال و محاولة توضيح النقص الناجم عن الهوة بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن.

إن هذه الأسئلة منها ما هي مغلقة و محددة بإجابات ترتيبية و أخرى بنعم و لا. و منها ما هي مفتوحة

بحيث يترك للمبحوث أن يعبر عن رأيه بكل حرية. أما الصنف الثالث فيتمثل في الأسئلة التي تظهر

مجموعة من الاحتمالات التي تكتب تحت السؤال و تكون الإجابة عليها محددة.

و قد استغرق ملء الاستمارات 24 يوما، حرصنا فيها على الحضور وقت ملء الاستمارات، لأن

النسبة الكبيرة من العمال أميين، حيث حرصنا على تبسيط الأسئلة إلى الدارجة أو ترجمتها إلى الفرنسية

(هناك فئة تجيد الفرنسية فقط)، و ذلك حتى يتم الفهم بشكل جيد، و من تم نقوم بتسجيل إجابة العامل

على كل سؤال مباشرة.

كما قدمنا استمارة ثانية وجهت للإطارات و الإطارات المسيرة العاملة بالشركة، و قد ركزنا

على الأسئلة التي تخدم موضوع البحث، حتى يمكن معرفة واقع الثقافة التسييرية للإطارات و الإطارات

المسيرة في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، ما يسمح لنا باستنتاج أثر ذلك و انعكاساته على دافعية العمال

داخل الشركة باعتباره أحد المتغيرات المهمة من حيث تأثيرها على دافعية العمال\_ نمط الإشراف\_. فكانت

هذه الاستمارة تحتوي على (16) سؤالا.

#### الفرع الرابع : الوثائق و السجلات

نظرا لأهمية الوثائق و السجلات في البحوث الاجتماعية للكشف عن بعض الأمور التي يصعب

ملاحظتها و الكشف عنها عن طريق الوسائل السالفة الذكر، كذلك حاولنا الاستعانة ببعض الوثائق

و السجلات خاصة منها المتعلقة بمختلف الإحصائيات و التقارير السنوية للإنتاج، و بعض الدراسات التي

أجريت في الشركة... الخ، سمحت لنا هذه الوثائق بجمع المعلومات الخاصة بمجتمع الدراسة المرتبطة بعدد

العمال و توزيعهم داخل الشركة، نسب الغياب، الحوادث و الأمراض المهنية، عدد المنخرطين

في المنظمة النقابية، إضافة إلى معلومات تخص الوحدة من حيث كمية الإنتاج و جودته، و رتبها

على المستوى الوطني.

و قد أعطت لنا هذه الوثائق و السجلات صورة واضحة عن الجو العام السائد في الوحدة، و كان لهذه المعلومات أثر واضح في تحليل و مناقشة النتائج المحصل عليها.

#### المطلب الرابع : أدوات تفرغ المعطيات و تبويبها

" إن كيفية عرض المعطيات في التقرير النهائي للبحث يعتبر من الأمور المهمة التي تيسر للقارئ استيعاب الموضوع محل الدراسة و فهمه و لما لا الاقتناع به، و من هذه الزاوية يمكن النظر إلى أدوات عرض البيانات على أنها أدوات إيضاح، فهي توضح ما يصعب شرحه كيفية بالملامات و العبارات." (1) فالمعطيات التي يكون قد تحصل عليها الباحث بإحدى أدوات جمع المعطيات، تكون موزعة، مبعثرة، و غير منظمة، و لا يمكن التعامل معها، خاصة إذا كانت مصادر المعطيات كثيرة و متنوعة، لهذا نقوم بتفريغ هذه المعطيات في جداول عامة، أي تكون شاملة لكل أنواع المعطيات و من المصادر التي تم التعامل معها، أو جداول خاصة، أي خاصة بكل فئة من فئات مصادر جمع المعطيات و هو الأمر الذي يسهل علينا ترتيب هذه المعطيات و تبويبها و بكلمة جامعة تنظيمها حتى نتمكن بعد ذلك من معالجتها إحصائيا بالكيفية المناسبة و تحليلها و تفسيرها بطريقة منطقية، تمكننا من الاستدلال بما نحصل عليه من إحصاءات.

إذ أنه بعد ملء كل الاستمارات شرع في تفرغ المعطيات بالطريقة اليدوية إذ سجلت على أوراق عادية مجدولة، و ذلك بوضع علامات تكرار في الأسئلة المقيدة و حسابها في النهاية و كتابة مختصرة لما عبر عنه المبحوثين في الأسئلة المفتوحة و حساب تكراراتها كذلك، و قد صمم جدولا لكل سؤال أو مجموعة من الأسئلة المترابطة فيما بينها مع حساب عدد التكرارات و النسب المئوية الموافقة. و قد حاولنا إتباع طريق وسط بين المنحى الكمي و المنحى الكيفي في التحليل و ذلك حتى لا نقع في المغالاة، فنأى عن ماهية الواقع المراد كشف مجاهله.

تحت هذا الضوء حللت الجداول عن طريق البحث عن النزعة المركزية أي النسبة المئوية الأعلى المسيطرة التي تشير إلى وجود الظاهرة التي يتضمنها الجدول، دون إهمال المقارنة بين النسبة القصوى و النسبة الدنيا.

أما بالنسبة لأسئلة الاتجاهات فقد ترجمت الأجوبة إلى أرقام و حساب المجموع، و من ثم المقارنة بين الإجابات السالبة و الموجبة محاولين التعرف على الاتجاه السائد بين العمال المنتجين داخل الشركة.

(1) مراد زعيمي : أدوات البحث الاجتماعي محدثاتها و مجالات استخدامها، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، 2003، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص.158.

### خلاصة :

إن فحص محتوى هذا الفصل يكشف أن هذا البحث ليس وصفا لظواهر فقط، بل هو بحث وصفي ترابطي تحليلي باعتبار أن الوسائل و الأساليب المستعملة علمية و متنوعة، و ذلك لأنها تهدف إلى الوصول إلى نتائج قريبة من الدقة عن طريق تشخيص الظاهرة و كشف علاقتها ببعض المتغيرات و بالتالي إبراز حقيقتها.

## الفصل السادس : عرض و تحليل البيانات

المبحث الأول : عرض البيانات الخاصة بالعمال

المبحث الثاني : عرض البيانات الخاصة بالإطارات و الإطارات المسيرة

المبحث الثالث : عرض النتائج و التوصيات

**المبحث الأول : عرض البيانات الخاصة بالعمال**

يرتبط أي بحث ميداني في مدى نجاحه و مصداقيته بالمعطيات الأولية أو المتغيرات الأساسية التي تميزه، مثل الجنس و السن و الحالة العائلية و المستوى التعليمي، و عدد أفراد العائلة، و الأقدمية في العمل، و توضح مجموعة الجداول الأولى هذه أهم البيانات المتعلقة بعينة البحث.

**I. البيانات الشخصية للعمال بشركة الخزف الصحي الميلية**

**الجدول رقم 1.6 : يبين توزيع عمال التنفيذ و الإنتاج حسب السن**

النسبة المئوية %	التكرار	السن
2.89	2	أقل من 25
5.79	4	من 25-30 سنة
8.69	6	من 31-35 سنة
10.14	7	من 36-40 سنة
20.28	14	من 41-45 سنة
52.17	36	أكثر من 45 سنة
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر: الاستثمارة**

يتبين من التحليل الإحصائي لمتغير السن أن من بين 69 عاملا للتنفيذ و الإنتاج، يوجد عاملين فقط بنسبة 2.89% تقل أعمارهم عن 25 سنة، و 04 عمال بنسبة 5.79% تتراوح أعمارهم ما بين 26 و 30 سنة، و تتزايد هذه النسب طرديا مع متغير السن إلى أن تصل إلى 14 عاملا بنسبة 20.28% تتراوح أعمارهم بين 41 و 45 سنة، في حين يظهر التحليل الإحصائي أن أكثر من نصف أفراد العينة (36 عاملا) بنسبة 52.17% يزيد سنهم عن 45 سنة،

يمكن القول بأن أفراد العينة ينتمون إلى فئة كبار السن و مرد ذلك يعود لسببين رئيسيين :

**1. على مستوى الشركة :** معظم العمال باشروا العمل في السنوات الأولى من بداية تشغيل المصنع، و أغلبهم ينتمون إلى نفس المنطقة و أقل ما يقال عنها أنها منطقة ريفية.

**2. على المستوى الوطني :** تراجع نسبة التوظيف ابتداء من سنة 1986، و هي السنة التي دخلت فيها الجزائر الأزمة الاقتصادية، و هو ما يعكسه عدد العمال الذي بلغ عاملين بنسبة 2.89% تقل أعمارهم عن 25 سنة.

و إذا علمنا مدى ارتباط متغير السن بالحالة العائلية للعينة من حيث الزواج أو العزوبة و كذا عدد أفراد العائلة الذين يعولهم فإن الجدول الثاني يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية و عدد أفراد العائلة.

الجدول رقم 2.6 : توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية و عدد أفراد العائلة

النسبة المئوية %	المجموع	10 فأكثر	10-5	5-0	عدد الأفراد الحالة العائلية
89.85	62	08	39	15	متزوج
-	-	-	-	-	أرمل
2.89	02	-	-	02	مطلق
7.24	05	-	-	05	أعزب
100	69	08	39	22	المجموع
	100	11.59	56.52	31.88	النسبة المئوية %

المصدر: الاستمارة

إن البيانات الإحصائية للعلاقة الموجودة بين متغيري الحالة العائلية و عدد أفراد العائلة، توضح أن جل أفراد العينة من عمال التنفيذ و الإنتاج المقدرة بـ :62 عاملا بنسبة 89.85% متزوجون، أما نسبة 7.24% من العمال العزاب فهي كغيرها من الشباب الذين يعانون من انخفاض القدرة الشرائية و عدم توفر السكن الخاص الذي صار مطلبا أساسيا في الوقت الراهن بعدما ظهرت الصراعات و المشاكل في الأسر الكبيرة، كما نلاحظ أن هناك عاملين بنسبة 2.89% مطلقيين.

و الملاحظ على أفراد العينة من خلال التحليل الإحصائي، أنها منجبة للأطفال حيث أن 39 عاملا بنسبة 56.52% لديهم أقل من 10 أطفال، بينما 08 عمال بنسبة 11.59% لديهم أكثر من 10 أطفال، ما يعكس كبر مسؤولية هؤلاء العمال اتجاه أسرهم، خاصة في ظل التحول من نظام اشتراكي إلى نظام حر (اقتصاد السوق) فرض جملة من الضغوط على العمال، مما جعلهم يخافون من فقدان مناصب عملهم، و بالتالي عدم القدرة تلبية حاجات أبنائهم. و هذا ما يؤثر سلبا على دافعية العامل اتجاه عمله.

إلا أن هناك 17 عاملا بنسبة 24.63% من العمال لديها أقل من 5 أطفال و هذا ما يعني أن الأسر الجزائرية بدأت تقلص من عدد الأطفال لصعوبة الظروف المعيشية و عدم القدرة على تلبية حاجاتهم.

### الجدول رقم 3.6 : يبين المستوى التعليمي للعينة

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
39.13	27	أمي
14.49	10	يقرأ و يكتب
20.28	14	ابتدائي
23.18	16	متوسط
2.89	2	ثانوي
-	-	جامعي
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

#### المصدر : الاستثمارة

يوضح التحليل الإحصائي للوضع التعليمية لعمال التنفيذ و الإنتاج أن معظمهم أميين، حيث نجد أن 27 عاملا بنسبة 39.13% أميون، و هذا يخلق إشكالية التواصل داخل الشركة مما ينجم عنه عراقيل في عملية تكيف المؤسسة في حد ذاتها، في حين أن 14 عاملا بنسبة 20.28% من العمال لها مستوى ابتدائي، مع وجود نسبة معتبرة من العمال يقرؤون و يكتبون بنسبة 14.49%. بينما العدد الباقي (18 عاملا) بنسبة 26.08% مستواهم متوسط و ثانوي، و هذا يعني أن هناك حجم كبير من العمال قد ترسخت لديهم ثقافة اشتراكية تنافى و التغييرات الحاصلة أو المراد تطبيقها، لهذا فمن الصعب تغيير ممارسات شب عليها العمال سنين طويلة، كما أن تغيير علاقات العمل بين العامل و رب العمل قد تقابل بالرفض و اللامبالاة، لأنها تعتبر بمثابة تغييرات مفاجئة قد يصنفها العامل ضمن البيروقراطية، قد تفقده الثقة في المسؤولين و تشعره بالاستياء من عمله و أوضاعه ما يؤثر سلبا على دافعيته للعمل و يضعه في موقف صدام داخل بيئة عمله.

لا يمكن تجاهل ما للمستوى التعليمي للعمال من أهمية في تسهيل عملية الاتصال التي تعتبر واحدة من الأجنحة الأساسية لوظيفة التوجيه، فلا يستطيع الرئيس أن يوجه مرؤوسيه و يدفعهم لأداء العمل ما لم تكن هناك قنوات اتصال تسمح بدوران المعلومة، خاصة في ظل ظروف التحول نحو اقتصاد السوق.

و نخلص من العرض السابق إلى أن :

➤ معظم أفراد العينة أميون، حيث يشكلون نسبة 39.13%.

➤ يوضح الجدول رقم (01) بأن معظم أفراد العينة كبار في السن، و هو ما يكشف لنا عن العلاقة الموجودة بين المستوى التعليمي و سن العمال، و حرمانهم من فرصة التعليم. فرغم السنين الطويلة التي قضوها في المؤسسة، كما يبين الجدول رقم (04) إلا أن معظم العمال لازالوا يعانون من الأمية، بمعنى أن المؤسسة لم تبذل أي مجهود لمحو أمية هؤلاء العمال، ما يطرح التساؤل حول مدى إدراك الإدارة لأهمية هذا العنصر في تحفيز العاملين و الرفع من دافعيته.

#### الجدول رقم 4.6 : الأقدمية في العمل

النسبة المئوية 100%	التكرار	الأقدمية في العمل
2.89	02	أقل من 10 سنوات
15.94	11	10 سنة-20 سنة
27.53	19	20 سنة- 30 سنة
53.62	37	أكثر من 30 سنة
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

#### المصدر : الاستمارة

من خلال هذا الجدول يتبين أن معظم أفراد العينة باسروا العمل في شركة الخزف الصحي بالميلية في السنوات الأولى من بداية تشغيل المصنع، حيث أن 37 عاملا بنسبة 53.62% تفوق أقدميتهم الـ30 سنة. و هو ما يكشف عن وجود خبرة مهنية لدى العمال، نتيجة استقرارهم داخل الشركة، بل وداخل الورشة الواحدة<sup>(1)</sup>، و الاستغناء عن توظيف عمال جدد، باستثناء المناصب التي تحتاج إلى كفاءات مهنية خاصة تتطلب مستوى تعليمي معين، أو في حالة الإحالة على التقاعد، و هذا ما تؤكد النسب الأخرى حيث نجد أن ما نسبته 27.53% و 15.94% هم أيضا لهم خبرة لا يستهان بها تتراوح ما بين 20 إلى 30 سنة، و 10 إلى 20 سنة على التوالي، و تبقى نسبة 2.89% من العينة تمثل فردين تقل سنوات عملهم عن 10 سنوات.

إن هذا المتغير (الأقدمية)، له علاقة بعامل السن كما بينه الجدول رقم (01)، حيث تم إظهار مدى إعاقة عامل السن في تفهم التغيرات الاقتصادية الحاصلة في محيط المؤسسة، و صعوبة تكيف هؤلاء العمال مع الأوضاع الجديدة و صعوبة تغيير ثقافتهم الاشتراكية و ممارساتهم، مما يؤثر على إحساسهم بالرضا عن العمل و يحد من دافعيتهم للعمل.

#### الجدول رقم 5.6 : يبين توزيع عمال التنفيذ و الإنتاج حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
-	-	أنثى
100	69	ذكر
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

#### المصدر : الاستمارة

الملاحظ من خلال الجدول أن كل أفراد العينة ذكور و ذلك بنسبة 100% و يرجع هذا إلى كون المؤسسة صناعية، فطبيعة العمل داخل الورشات يتطلب جهدا بدنيا للعمل على الآلات. في حين أن فئة الإناث فتمركز إما في المخبر، أو في أداء مختلف المهام الإدارية. و هذا ما يبين مدى أهمية العمل

(1) وجدنا أن العامل منذ أن يدخل إلى الشركة إلى أن يخرج منها و هو بنفس الورشة و يقوم بنفس العمل.

و الدخل الواجب توفيره من طرف العامل لأسرته، لهذا فإن التغيرات الاقتصادية و ما نتج عنها من ضعف في القدرة الشرائية للعمال من شأنه التأثير سلبا على دافعية الفرد للعمل.

## II. بيانات تتعلق بإيجابيات و سلبيات القطاع العام بالنسبة للعامل قبل 1980 بشركة الخزف الصحي بالميلية

نحاول من خلال هذا المحور الوقوف على واقع الظروف الاجتماعية و المهنية لعمال الشركة قبل الإصلاحات التي شهدتها، و مقارنتها بواقعهم أثناء و بعد هذه الإصلاحات (التحول نحو اقتصاد السوق).

### الجدول رقم 6.6 : يبين القدرة الشرائية لعمال التنفيذ و الإنتاج بالشركة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
جيدة	43	62.31
متوسطة	15	21.73
ضعيفة	11	15.94
المجموع	69	100

المصدر : الاستثمارة

يتضح من خلال نتائج الجدول أن 43 عاملا بنسبة 62.31% من عمال الشركة يرون أن القدرة الشرائية قبل الثمانينات كانت جيدة، ما يدل على أن العمال كانوا مكتفين ماديا عكس الوقت الحالي، و يرجع السبب في ذلك إلى القيمة العالية للعملة الوطنية في تلك الفترة مقارنة مع بقية العملات الأجنبية و خاصة الفرنك الفرنسي، إضافة إلى حماية الدولة و تدعيمها للسلع الاستهلاكية الأساسية. أما نسبة 21,73% فهي ترى أن القدرة الشرائية للعامل كانت متوسطة، في حين أن 11 عاملا بنسبة 15.94% فيرون أن القدرة الشرائية للعامل كانت ضعيفة، و هذا الحكم ربما يرجع إلى نوع الوظيفة و نوع الدخل.

### الجدول رقم 7.6 : يبين شعور العامل اتجاه منصب عمله في القطاع العام

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الاطمئنان	52	75.36
الخوف من فقدانه	05	7.24
اللامبالاة	12	17.39
المجموع	69	100

المصدر : الاستثمارة

الشيء الملاحظ من خلال نتائج هذا الجدول أن أغلب العمال مطمئنين في عملهم و لا يخافون من فقدانه، و هذا ما أكدته 52 عاملا بنسبة 75.36%. في حين أن 12 عاملا بنسبة 17.39% يشعرون باللامبالاة اتجاه مناصب عملهم، و هناك نسبة قليلة فقط (7.24%) تشعر بالخوف من فقدانه، و هذا ما يدل على أن الأوضاع الاقتصادية قبل الثمانينات كانت مستقرة نوعا ما، لهذا فإن نسبة قليلة فقط هي التي كانت

تشعر بالخوف من فقدان مناصب عملهم، و التي في الغالب هم عمال غير مثبتون. فهل يعكس هذا الاطمئنان أهمية دور القطاع العام في ضمان حقوق العمال الاجتماعية و المادية ؟

**الجدول رقم 8.6 : يبين دور القطاع العام في ضمان حقوق العمال الاجتماعية و المادية**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	30	43.47
أحيانا	34	49.27
لا	05	07.24
<b>المجموع</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

**المصدر : الاستثمارة**

يتضح من خلال الجدول أن أغلب العمال يرون أن القطاع العام يضمن أحيانا حقوق العمال الاجتماعية و المادية، و ذلك بنسبة 49.27%، بينما يعارض ذلك ما نسبته 07.24% من العمال و يوافق الباقيون بنسبة 43.47%. و هذا ما يبين أن القطاع العام لا يضمن دائما حقوق العمال الاجتماعية و المادية. فهل يشعر العامل في شركة الخزف الصحي بالميلية أنه عضو هام في إدارة الشركة؟ هذا ما يوضحه الجدول رقم (09) :

**الجدول رقم 9.6 : يبين شعور العامل بأهميته اتجاه إدارة الشركة في مرحلة التسيير الاشتراكي**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	09	13.04
أحيانا	11	15.94
لا	49	71.01
<b>المجموع</b>	<b>69</b>	<b>100</b>

**المصدر : الاستثمارة**

الشيء الملاحظ من خلال الجدول أن نسبة 13.04% من العمال يشعرون بأنهم أعضاء مهمين في إدارة الشركة، لأن التسيير الاشتراكي كان قائما على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج و يهتم بالعامل و يوفر له الكثير من مناصب العمل، لكن الجدير بالذكر \_ من خلال الاستثمارات \_ أن هذه النسبة تتكون من عمال إما هم أعضاء في النقابة أو لهم احتكاك بالإدارة، بينما تعارض ما نسبته 71.01% من أفراد العينة ذلك، لأن الكثير من العمال لم يكونوا يعملون و إنما يشكلون فائضا ما يجعلهم يشعرون بعدم مشاركة إدارة الشركة في تسيير شؤون الشركة، كما يمكن إضافة عامل المستوى العلمي للعمال و نقص التكوين لهم و الذي يجعلهم غير مؤهلين لأداء دور فعال في أجهزة التسيير الاشتراكي، ما يجعل دورهم شكليا لا غير.

### III.بيانات تتعلق بالإصلاحات الاقتصادية خلال الثمانينات

منذ بداية الثمانينات، حدث التراجع، و قامت الدولة بالبحث عن مبررات التحول نحو نمط آخر من التسيير، و كانت البداية مع عملية إعادة الهيكلة العضوية، تلتها عملية إعادة الهيكلة المالية. فكيف كان حال هذه الإصلاحات على مستوى شركة الخزف الصحي بالميلية؟ الجداول الموالية تبين ذلك.

الجدول رقم 10.6 : يبين مدى وجود حوار بين العمال و إدارة الشركة حول الإصلاحات

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	-	-
لا	69	100
المجموع	69	100

المصدر : الاستثمارة

يتضح من خلال الجدول أن مجموع المبحوثين أي 69 عاملا بنسبة 100% يرون بأنه لم يكن هناك حوار بين العمال و إدارة الشركة بخصوص هذه الإصلاحات. و قد دلت المقابلات على أن :

♦ الوضعيات التي آلت إليها المؤسسات من خلال التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تطلبت حلا عاجلا و بدون دراسة مسبقة، لإعادة الاعتبار للمؤسسات و جعلها أكثر كفاءة، و دون انتظار لتراكم المشاكل القديمة الناتجة في أغلب الأحيان عن سوء التسيير، و هو ما عجل تطبيق هذه الإصلاحات بنصوص قانونية.

أرباب العمل

♦ إن وضعية المؤسسات الاقتصادية بلغت درجة الإنعاش و سطرت برامج إعادة الهيكلة و الاستقلالية، و هي سلسلة إجراءات متعاقبة لتحقيق النجاعة اللازمة و بطبيعة الحال فإن الظروف لم تسمح بإجراءات استشارات واسعة حول هذه المشاريع.

مفتشو العمل

يلاحظ من خلال عرض المقابلات السابقة التي أخذت كنموذج، بأن جملة الإصلاحات التي طبقت في تلك المرحلة لم يتم استشارة العمال حولها، أو حتى تحسيسهم باعتبارهم المعنيين المباشرين بهذه المؤسسات، و هو ما يطرح مرة أخرى عقلية التسيير في النظام الاشتراكي بأن القرارات الأساسية و المهمة في نهاية الأمر يعود الفصل فيها إلى الجهاز المركزي أو الوصاية كما كان الأمر دائما. هل سيؤكد عمال شركة الخزف الصحي هذا الافتراض ؟ هذا ما سيبينه الجدول التالي :

**الجدول رقم 11.6 : يوضح أسباب عدم وجود حوار بين العمال وإدارة الشركة**

النسبة المئوية %	التكرار	لاحتمالات
33.33	23	بسبب بيروقراطية الإدارة
27.53	19	لأن العامل مهمش لجهله
39.13	27	لا أدري
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر : الاستمارة**

يوضح التحليل الإحصائي لرأي المبحوثين حول سبب عدم وجود حوار بين الإدارة و العمال، بأن 19 عاملا بنسبة 27.53% يرجعون السبب إلى أن العامل مهمش لجهله، أما ما نسبته 33.33% من العمال فيرون أن بيروقراطية التسيير، و استغلال المسيرين لمناصبهم هو ما ساهم في تقليص دور العمال و جعلهم طرفا غير مشارك في عملية الإصلاحات، و منه نشأت اللامبالاة لدى العمال و هذا ما تعكسه نسبة 39.13% من العمال الذين أجابوا ب "لا أدري".

**الجدول رقم 12.6 : يبين مدى إسهام عملية إعادة الهيكلة في تطبيق مبادئ اللامركزية**

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
13.04	09	موافق
42.02	29	لا أدري
44.92	31	غير موافق
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر: الاستمارة**

و هنا نجد أن 29 عاملا أجابوا بعدم المعرفة بنسبة 42.02% و تفسيرهم أنهم لم يشعروا بأنه هناك تغيير ملموس في الشركة من ناحية الإصلاحات أو التسيير، كما أنهم لا يبالون لذلك فالمهم بالنسبة لهم دائما هو ألا يفقدوا منصب عملهم، بينما أجاب العمال الآخرون بعدم الموافقة بنسبة 44.92%، أي أن عملية إعادة الهيكلة لم تساهم بنسبة كبيرة في تطبيق مبادئ اللامركزية، فالقرارات المهمة و الأساسية دائما يفصل فيها من طرف الجهات الوصية، و هناك نسبة قليلة فقط هي التي رأت أن عملية إعادة الهيكلة قد أدت إلى تطبيق مبدأ اللامركزية و تمثل 13.04%. فما هي نتائج عملية إعادة الهيكلة ؟

**الجدول رقم 13.6 : يبين نتائج عملية إعادة الهيكلة على شركة الخزف الصحي بالميلية**

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
11.59	08	تحسن إدارة و تسيير الشركة
88.40	61	ارتفاع كفاءة و إنتاجية الشركة
-	-	تفتيت إمكانات الشركة و تدهورها
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر : الاستثمارة**

أما فيما يتعلق بالسؤال رقم (08) المتعلق بنتائج إعادة الهيكلة في الثمانينات، فقد أكد 61 عامل بنسبة 88.40%، أنها كانت مصحوبة بزيادة في الإنتاج، إلا أنهم يرون أن السبب في ذلك لا يعود إلى برنامج إعادة الهيكلة بل يعود السبب في ذلك إلى أن قرار الزيادة في الإنتاج يدخل ضمن المخططات السنوية القابلة للتنفيذ، و التي لا يعلم بها العمال إلا عند مباشرتهم عملية تنفيذ المخطط السنوي للإنتاج. فيما ترى نسبة قليلة من العمال (11.59%) أن عملية إعادة الهيكلة كانت مصحوبة بتحسين في إدارة و تسيير الشركة.

على الرغم من الإصلاحات المتتالية التي قامت به الدولة لم تستطع المؤسسات العمومية التخلص من عجزها، مما جعل هذه الأخيرة تتجه تدريجيا إلى نفض يديها من هذه المؤسسات، بإعطائها استقلاليتها المالية و التسييرية، و الجدول التالي يبين رأي عمال شركة الخزف الصحي في مدى إفادة هذه العملية لمؤسسته.

**الجدول رقم 14.6 : يبين مدى إيجابية عملية استقلالية المؤسسة للقطاع العام من خلال رأي العمال**

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
100	69	نعم
-	-	لا
<b>100</b>	<b>69</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر : الاستثمارة**

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين أن كل عمال شركة الخزف الصحي بالميلية يرون أن عملية الاستقلالية كانت في فائدة شركتهم، و ذلك بنسبة 100%، و يمكن إرجاع هذا إلى الاستقلالية المالية خصوصا التي أصبحت تتمتع بها الشركة و التي أغنتها عن تعويض عجز باقي الوحدات. و دلت المقابلات على أن :

- ♦ في ظل التسيير الاشتراكي و حتى بعد تطبيق مبادئ إعادة الهيكلة، كانت الشركة ملزمة بتغطية العجز المالي للشركات الخزفية الموجودة في الشرق الجزائري، إلا أن الأمر اختلف مع حصول الشركة على استقلاليتها سنة 1998، حيث أصبحت تتمتع بالاستقلالية المالية. أرباب العمل

♦ بعد حصول الشركة على الاستقلالية، أصبحت القرارات تتخذ على مستوى الشركة في أمور كثيرة، و قد سمح ذلك بتحقيق العمال لمكاسب كثيرة من بينها الحصول على جزء من الأرباح المحققة.

الإطارات

يتضح من خلال عرض المقابلات و التحليل الإحصائي أن عملية استقلالية المؤسسات قد عادت بالفائدة على الشركة ، حيث ساهمت الاستقلالية المالية التي أصبحت تتمتع بها الشركة بتحقيق مكاسب كثيرة ساهمت في تحسين الظروف المادية و المعنوية للعمال مقارنة بما كانت عليه قبل حصولها على الاستقلالية.

#### جدول رقم 15.6 : يبين نتائج استقلالية المؤسسة من خلال رأي العمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
زيادة الإنتاج	69	100
انخفاض الإنتاج	-	-
عدم تحسن تسيير المؤسسة	19	27.53
تحسن في الأجر و الرعاية الصحية	69	100
الشعور بالاطمئنان في العمل	64	92.75
عدم الشعور بالاطمئنان في العمل	05	07.24
المجموع	69	100

#### المصدر : الاستثمارة

هذا الجدول يؤكد نتائج الجدول السابق، و هذا ما تعكسه نسبة 100% من المبحوثين الذين يرون أن الإنتاج في تزايد مستمر، و أنه هناك تحسن في الأجر و في الرعاية الصحية، إلا أن ما نسبته 27.53% من العمال ترى أنه ليس هناك تحسن ملموس في تسيير المؤسسة (و يمكن إرجاع ذلك إلى قيام العمال بالمقارنة بين مرحلة التسيير الاشتراكي و المرحلة التي تمر بها المؤسسة)<sup>(1)</sup>، بينما عبر غالبية العمال بنسبة 92.75% عن شعورهم بالاطمئنان في عملهم، و يمكن إرجاع ذلك إلى أن الشركة تتمتع بصحة مالية جيدة، حالت دون اللجوء إلى إجراءات تسريح للعمال.

#### IV. بيانات تتعلق التمثيل العمالي داخل شركة الخزف الصحي بالميلية

أثناء الإعداد الأولي للاستثمارة، لفت انتباهنا أن جل عمال التنفيذ و الإنتاج منخرطون في النقابة، و أنهم يركزون على دور النقابة في ضمان حقوق العمال و توفير الظروف الملائمة للعمل و الكفيلة بالرفع من دافعيتهم اتجاه العمل. فكان من الضروري قصد التأكد أكثر من صحة ما لاحظناه، و تدعيماً للنتائج السابقة، التطرق إلى واقع العمل النقابي داخل الشركة.

(1) تبين الاستثمارات أن العمال الذين صادف أن التحقوا بالشركة مع بداياتها يشعرون أن العامل في ظل التسيير الاشتراكي كان يتمتع بحقوق أكبر، و يعمل في ظل ظروف أحسن مما هو عليه الآن.

الجدول رقم 16.6 : أسباب الاشتراك السنوي للمبحوثين في النقابة

ΣΣ	المجموع	لا			المجموع	نعم			الإجابة العينة التكرارات
		أخرى	ضعف المشرفين على العمل النقابي	لا فائدة من العمل النقابي		أخرى	جدية المشرفين على العمل النقابي	أهمية العمل النقابي لضمان الحقوق	
69	19	-	11	08	50	-	06	44	
100	27.53	-	15.94	11.59	72.46	-	8.69	63.76	النسبة المئوية

المصدر : الاستمارة

يبين هذا الجدول المتعلق بالاشتراك السنوي للمبحوثين، بأن 50 عاملا بنسبة 72.46% دائمو الاشتراك حيث أرجع 44 عاملا بنسبة 63.76% السبب لأهمية العمل النقابي في حماية العمال من ضياع حقوقهم، بينما 06 عمال بنسبة 8.69%، فيرجعون لجدية المشرفين على العمل النقابي، في حين أن 19 عاملا بنسبة 27.53% حدث و لم يشتركوا، حيث يرجعون السبب إما لضعف المشرفين على العمل النقابي أو لعدم وجود فائدة من العمل النقابي حسب رأيهم.

بعد هذا دلت المقابلات على أن :

♦ في كل دول العالم هناك تمثيل للعمال، حيث يقوم أعضاء التمثيل بأدوار أساسية تعتبر ضرورية داخل المؤسسات الاقتصادية، و لكن دورهم ليس تسييري، بل يتمثل دورهم في الدفاع عن مصالح العمال (ظروف العمل، الأجر و لواقه...إلخ)، و تكمن قوة التمثيل في كفاءة الأفراد و حكمتهم و ذكائهم.

أرباب العمل، غالبا

♦ يعتبر التمثيل ضروري، خاصة مع مسير لا يجب الكلام حتى مع الممثلين النقابيين، و يعود جانب القوة إلى العمال، فكلما كان العمال مجندون كلما كان التمثيل يمتلك قوة، و ذلك في إطار توضيح الأمور باستمرار للعمال عن طريق تمثيلهم. إلا أن مشاركة ممثلي العمال على مستوى المؤسسات الاقتصادية تكنتفه مجموعة من المشاكل و العراقيل تقف أمام نوعية التمثيل العمالي، مثل الظروف الصعبة التي تمر بها معظم المؤسسات، فخدمة لمصلحة المؤسسة ككل يتم التنازل عن بعض الأمور المتعلقة بالعمل من أجل المحافظة مناصب الشغل، و مع ذلك فهناك معوقات ترتبط بالتمثيل النقابيين أنفسهم كجري بعض منهم وراء مصالحهم الشخصية، و ضعف مستواهم التكويني...إلخ.

الإطارات و إطارات التحكم

يعتبر التمثيل العمالي قضية في غاية الأهمية داخل المؤسسات الاقتصادية بصفته تمثيل قانوني يدافع عن مصالح العمال، و هو ما عبر عنه 50 عاملا بنسبة 72.46% و أكدته المقابلات. غير أن هذا التمثيل يتطلب خصائص يشترط توفرها في الممثلين كالكفاءة و الذكاء، و تقديم المصلحة العامة على

الخاصة، و الإعلام المستمر للعمال بكل ما يدور داخل الشركة بغرض تجنيدهم حول الأهداف المشتركة بين رب العمل و العمال.

إلا أنه إذا كانت هذه الشروط ضرورية فإنها غير كافية، بسبب ما يواجه هذا التمثيل من صعوبات في القضايا المرتبطة بالتفاوض الناتجة عن عدم توازن موازين القوى بين الشركاء الاجتماعيين (أرباب العمل، الدولة، النقابة). إلا أن هذا لا يخفي أهمية العمل النقابي كوسيلة قانونية تدافع عن مصالح العمال.

#### الجدول رقم 17.6 : يبين درجة رضا المبحوثين اتجاه المركزية النقابية

ΣΣ	غير راض			راض	الإجابة	العينة
	المجموع	أخرى تذكر	عدم الاهتمام بمطالب القاعدة العمالية			
69	56	-	45	11	13	التكرارات
100	81.15	-	65.21	15.94	18.84	النسبة المئوية %

#### المصدر : الإستمارة

يوضح التحليل الإحصائي لموقف أفراد العينة اتجاه المركزية النقابية بأن 13 عاملا بنسبة 18.84% راضون، في حين أن 56 عاملا بنسبة 81.15% غير راضين، حيث أرجع 45 عاملا بنسبة 65.21% سبب عدم الرضى إلى عدم اهتمام المركزية النقابية بمطالب القاعدة العمالية، في حين أن 11 عاملا بنسبة 15.94% أرجعوا السبب إلى عدم تجسيد مواقف المركزية النقابية في الواقع.

إن السؤال الذي يمكن طرحه في هذه الحالة كالآتي :

كيف أن معظم العمال داخل الشركة أن لم نقل كلهم منخرطون في الاتحاد العام للعمال الجزائريين من جهة و من جهة أخرى غير راضين عما تقوم به المركزية النقابية؟ و هو سؤال نحاول الإجابة عنه بعد عرض المقابلات :

♦ إن الأزمة الاقتصادية أصبحت قناعة راسخة عند العامل، بحيث أصبح لا يؤمن بأي شيء باستثناء الأمور الملموسة، فالمواقف التي اتخذتها المركزية النقابية بخصوص العمال المطرودين وعودتهم إلى مناصب العمل لم يتخذ فيها إجراءات بهذا الخصوص، و هذا ما يطرح مشكلة عدم تطبيق المواقف في الميدان الشيء الذي يقود إلى تزعزع ثقة العمال بالنقابة.

♦ أصبحت عند العمال عادة، حيث ألفوا الاتحاد العام للعمال الجزائريين، و بالتالي فهم لا يستطيعون التفكير في تنظيم نقابي آخر، فهذه المسألة ثقافية و العمال تتقصهم هذه الثقافة، فهي كالديمقراطية في حالة الشعوب لأنهم يعتقدون بأن الإتحاد العام للعمال الجزائريين يمثل الدولة، و رئيسها الوحيد الذي تتم مشاورته، و رغم هذا تبقى مواقفها بعيدة عن مطالب العمال.

مفتشو العمل

إن ضعف المستوى التعليمي للعمال، حيث أن نسبة معتبرة من أفراد العينة (39.13%) أميون، وافتقارهم لثقافة نضالية، بل أن هناك نسبة معتبرة منهم تعتقد أن الانخراط في النقابة شرط ضروري للحفاظ على منصب العمل، إضافة إلى وجود نقابة واحدة على المستوى المحلي، عوامل جعلت العمال ينخرطون في النقابة. أما على المستوى الوطني فإن المشاورات تتم مع رئيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين و هو ما يكسبها قيمة معنوية استرعي اهتمام العمال بالرغم من مواقفها التي لم تتجاوز حدود الكلام فقط، مثل: موقفها من خوصصة المؤسسات، تسريح العمال، العمال المطرودين، دعوتها إلى إضراب 1999 الذي لم يتم تطبيقه من طرف العمال، كلها مؤشرات أدت إلى عدم ثقة العمال في قرارات المركزية النقابية و من تم عدم رضاها بما تقوم به و هو ما عبر عنه 56 عاملا من بين 69 عاملا.

#### الجدول رقم 18.6 : يبين متابعة الممثلين النقابيين لمشاكل العمال

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	62	89.85
لا	07	10.14
المجموع	69	100

#### المصدر : الاستمارة

يبين التحليل الإحصائي المتعلق بمتابعة الممثلين النقابيين لمشاكل العمال أن 62 عاملا بنسبة 89.85% أوضحوا أنه توجد متابعة، في حين أن 07 عمال بنسبة 8.88% أكدوا عدم وجود متابعة لمشاكل العمال من طرف الممثلين النقابيين.

غير أن الدراسة الميدانية سمحت بمعرفة رأي المبحوثين حول واقع التمثيل النقابي إذ تبين بأن أعضاء الفرع النقابي السابقين اتسموا باللامبالاة و عدم الاهتمام بمشاكل العمال و مطالبهم و هو ما ترك الانطباع السيئ عند 07 عمال من أفراد العينة، غير أنه بعدما تم تجديد أعضاء الفرع النقابي تمت بعض المبادرات و من بينها مسألة الزيادة في الأجور و كذلك مسألة الأرباح، و هو ما عبرت عنه نسبة 89.85% من العمال الباقين.

إن متابعة الممثلين النقابيين لقضايا العمال داخل شركة الخزف الصحي اقتصر على جانبين أساسيين فقط، و هما مسألة الأجور و قضية الأرباح، غير أن مشكلة الأرباح لم تسو بعد، أما مسألة الزيادة في الأجور فقد حصلت زيادة إلا أن قرار الزيادة لم يتخذ على مستوى الشركة حيث تم تنقل الممثلين النقابيين الذين تم انتخابهم إلى الجزائر العاصمة و عادوا بموافقة الزيادة بنسبة 10% من الأجور، من طرف المجمع (الهولدينغ) و هو ما أدى إلى ارتياح أغلب العمال.

إلا أنه إذا كانت قوة التمثيل تقاس بالنتائج المحققة، فإن نتيجة واحدة مهمة و لكنها غير كافية، في ظل غياب النتائج المرتبطة بالجوانب الأخرى، خصوصا في ظل شركة تحقق أرباحا، و تحتل الصدارة بين الشركات الأخرى التابعة لنفس التخصص.

#### الجدول رقم 19.6 : يبين مشاركة العمال في انتخاب لجنة المشاركة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	66	95.65
لا	03	04.34
المجموع	69	100

#### المصدر : الاستمارة

تبين النتائج أن أغلب عمال شركة الخزف الصحي بالميلية يشاركون في انتخاب ممثلي العمال في لجنة المشاركة، و هو ما تعبر عنه النسبة 95.65% من عينة البحث، و هذا ما يدل على وعي العمال بدور هذه الأجهزة التي تمثلهم، مع الأخذ بعين الاعتبار عدد العمال القليل و الذي يسهل في المهمة. أما نسبة 4.34% فإنها تقول بعدم إشراكها في انتخاب هذه الأجهزة، و هذا يعود إما لعدم اهتمامها أو لتقصير من طرف الإدارة.

#### الجدول رقم 20.6 : يبين درجة رضا المبحوثين عن دور ممثلي العمال في لجنة المشاركة

ΣΣ	غير راض				راض	الإجابة العينة
	المجموع	أخرى تذكر	أوضاع العمال المادية و الاجتماعية لا تتحسن	ممثلو العمال يهتمون بتحقيق مصالحهم فقط		
69	67	-	41	26	02	التكرارات
100	97.10	-	59.42	37.68	02.89	النسبة المئوية %

#### المصدر : الاستمارة

يتبين من خلال التحليل الإحصائي لمدى رضا أفراد العينة عن دور لجنة المشاركة، بأن عاملين بنسبة 02.89% راضون، في حين أن 67 عاملا بنسبة 97.10% غير راضين، حيث أرجع 41 عاملا بنسبة 59.42% سبب عدم الرضا إلى أنه رغم المشاركة الدائمة للعمال في انتخاب ممثليهم في لجنة المشاركة إلا أن أوضاع العمال سواء المادية أو الاجتماعية لم تتحسن، في حين أن 26 عاملا بنسبة 37.68% أرجعوا السبب إلى أن ممثلو العمال لا يهتمون إلا بتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب مصلحة العمال.

و هو ما تؤكد المقابلات التالية :

♦ هناك مشكل مطروح على مستوى ممثلي العمال، حيث يمثل اختلاط الصلاحيات بين الممثلين النقابيين و لجنة المشاركة أحد المشاكل الرئيسية أمام تأديتهم لأدوارهم على أحسن وجه، حيث استلزم الأمر أن قدمت مفتشية العمل موضوع لمختلف أجهزة التمثيل العمالي توضح فيه صلاحيات كل طرف. غير أن أصناف الممثلين اثنين، صنف يعمل لصالح العمال، و صنف لا يبحث إلا على مصالحه الخاصة، بدليل أن هناك من لا يتشاور مع العمال منذ انتخابه، و لا يعود للعمال في القرارات التي تتخذ.

إطارات و مشرفون

♦ مسألة تمثيل العمال تتوقف على الممثل من خلال قناعاته الشخصية بالمهمة التي جاء من أجلها، فإذا كان الممثل قد جاء من أجل أغراض شخصية فإن مسألة تمثيل العمال لا يمكن الكلام حولها بسبب اللامبالاة و الإهمال، أما إذا كان هناك وعي و قناعة بهذا الدور فالتمثيل العمالي في هذه الحالة يواجه أكبر المشاكل، و يمكن تجاوزها بالصبر و المثابرة على العمل.

عمال التنفيذ

الجدول رقم 21.6 : يبين مشاركة العمال عن طريق لجنة المشاركة في اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	66	96.65
لا	03	04.34
المجموع	69	100

المصدر : الاستمارة

يرى أغلب أفراد العينة بنسبة 96.65% أنه لا توجد مشاركة فعالة للعمال عن طريق لجنة المشاركة في اتخاذ القرار، بينما يرى 03 عمال بنسبة 04.34% أنه لجنة المشاركة تقوم بدورها وفق ما مخول لها. و قد دلت المقابلات على ما يلي :

♦ الوصاية التي بقيت على الشركة هي وصاية شكلية، حيث أن المدير مستقل في قراراته حيث لا يعود للوصاية (التفاوض، مراقبة التسيير...) ما يعني تمتعه بسلطة القرار، و لدينا في الشركة فرع نقابي له الحق في الاتفاقيات الجماعية و تطبيقها و كل الجوانب التي يتم حولها التفاوض، أما لجنة المشاركة فمن حقها مراقبة تسيير رب العمل، و هما لجنتان ينقصهما تنظيم و طروحاتهما غير دقيقة.

مفتشو العمل

يتضح من خلال عرض المقابلات و التحليل الإحصائي أنه لا توجد مشاركة فعالة للعمال عن طريق لجنة المشاركة، و هو ما يبرز تقلص دور العمال في المشاركة في إدارة و تسيير الشركة، نظرا للصلاحيات الواسعة المخولة لمختلف أجهزة المؤسسة (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المدير) و هذا لأن الصلاحيات المسندة للجنة المشاركة بالشركة لا تتعدى إبداء الرأي و الإعلام و الاطلاع على ما يجري بالشركة دون أن تكون لها القدرة على التأثير في القرارات الأساسية، و من هنا تبرز أهمية معرفة العمال للاتفاقية الجماعية و النظام الداخلي للشركة، و هو ما نوضحه من خلال الجداول التالية.

الجدول رقم 22.6 : يبين علم عمال الشركة أن العلاقات بينهم و بين الإدارة تحكمها اتفاقية جماعية و نظام داخلي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	69	100
لا	-	-
المجموع	69	100

المصدر : الاستثمارة

الملفت للانتباه أن كل المبحوثين بنسبة 100% أكدوا علمهم بأن العلاقات بينهم و بين إدارة الشركة تحكمها اتفاقية جماعية و نظام داخلي. و هو أمر إيجابي جداً، إلا أن السؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو : هل كون العمال يعلمون أن العلاقات بينهم و بين إدارة الشركة تحكمها اتفاقية جماعية و نظام داخلي، معناه أنهم مضطربون على محتوياتها، و هل تم إشراكهم في صياغة بنودها ؟ هذا ما سنعرفه من خلال ما يلي :

فمن خلال السؤال (23) المتعلق بمساهمة المبحوثين في وضع النظام الداخلي للشركة، فقد جاءت الإجابة صفراً باعتبار أن كل أفراد العينة أجابوا بأنهم لم يساهموا.

و الملاحظ أن الشركة تسيير وفق النظام الداخلي القديم، الذي لم تطرأ عليه تغييرات كثيرة. و عليه لم يطرح هذا الموضوع، و لم تظهر مبادرة من طرف لجنة المشاركة في مراجعة بعض جوانبه، فالمبادرة الوحيدة التي تمت من طرف إدارة الشركة، بتغيير شهر أوت، و هو عطلة العمال إلى شهر سبتمبر، و مبرر الإدارة في ذلك هو كثرة الزبائن في هذا الفصل(فصل الصيف).

يقال بأن العادة طبيعة ثانية، و لعل اعتياد العمال على النظام الداخلي القديم للشركة جعلهم لا يفكرون تماماً في هذا الأمر، بدليل أن 69 عاملاً بنسبة 100% لم يساهموا في وضع النظام الداخلي للشركة منذ استقلاليتها، و لكن عندما قامت إدارة الشركة بتغيير شهر عطلة العمال كما سبقت الإشارة إلى ذلك، لم يسبق هذا الإجراء استشارة للعمال و أخذ رأيهم بخصوصه، و هو ما يطرح مشكلة التمثيل العمالي، فما هو دور ممثلي العمال ؟

الجدول رقم 23.6 : يبين مدى معرفة العمال بكون المفاوضات الجماعية تدخل ضمن علاقات العمل التي

تربط العمال بالشركة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	58	84.05
لا	11	15.94
المجموع	69	100

المصدر : الاستثمارة

يبين التحليل الإحصائي لنتائج الجدول، يتبين لنا أن أفراد العينة على دراية و معرفة بكون المفاوضات الجماعية تدخل ضمن علاقات العمل التي تربطهم بالشركة، و هو ما عبر عنه 58 عاملا بنسبة 84.05%، أما النسبة التي لا تعلم بهذا فبلغت 15.94% من أفراد العينة، و هو ما يوضح نقص الإعلام العمالي، و تحسيسهم بأن قوانين العمل قد تغيرت و هو ما يجر و راءها تغير في كيفية المطالبة بالحقوق من طرف ممثلي العمال.

بعد ذلك دلت المقابلات على أن :

♦ على مستوى الميلية هناك فرعان نقابيان نستطيع تسجيل بعض النشاطات النقابية لديهم، و لكنه ليس نشاطا بآتم معنى الكلمة، و يبقى نشاطهم ينقصه التنظيم و طروحاتهم ليست دقيقة و ذات معنى، فصفة الدقة في تقديم طروحاتهم غير موجودة، يضاف إلى ذلك أن ممثلي العمال يفتقدون إلى الكفاءة في التفاوض، خاصة أنها تجربة حديثة بالجزائر، و تحتاج إلى تكوين خاص، و هو ما ينقص كل الأطراف.

الإطارات و المشرفون

♦ أهمية المفاوضات تكمن في التشاور، و تعتبر أسلوب حضاري، حيث تشمل جوانب تحمي الممتلكات التابعة للشركة و تحمي العمال في إطار غاية واحدة ينشدها الجميع و هي الحفاظ على وسائل الشركة، كرامة العامل و صحته، غير أن التفاوض كأسلوب للتفاهم لم يرقى بعد المستوى الذي يسمح لكل الأطراف بالانسجام، بسبب حداثة كأسلوب جديد للمطالبة.

الإطارات و المشرفون

إن المفاوضات الجماعية، كوسيلة للتشاور و التفاهم، لتزال في بدايتها من حيث معرفتها، فهناك من لا يعرف بأن المفاوضات الجماعية تدخل ضمن علاقات العمل باعتبارها تهم طرفين أساسيين في العملية و هما العمال و رب العمل، و هو ما أكده 11 عاملا بنسبة 15.94% من أفراد العينة.

فإذا كانت معرفة هذه الوسيلة ناقصة أو لا يسمح بها، فكيف تطبيقها و تعليم المعنيين من العمال بفنياتها و التحكم فيها ؟ و لعل هذا هو السبب الذي دفع بإدارة الشركة أن تطلب من الفرع النقابي أن يضع ملصقات مكتوب عليها(CSC) شركة الخزف الصحي، مكان شعار التسيير الاشتراكي للمؤسسات(GSE) فوق كتيبات تحوي قوانين الشركة، و هو ما يعني تغيير العنوان و بقاء المحتوى على حاله. فهل العمال على علم بإجراء مفاوضات بين ممثليهم و الإدارة ؟ هذا ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 24.6 : يبين إجراء مفاوضات بين ممثلي العمال و صاحب العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	60	86.95%
لا	09	13.04%
المجموع	69	100%

المصدر : الاستمارة

هذا الجدول يبين أنه تمت مفاوضات بين ممثلي العمال و صاحب العمل، و هذا ما عبرت عنه 86.95% من أفراد العينة، و هذا يؤكد ما عرض في الجدول السابق، أما نسبة 13.04% فلا تعلم بوجود مفاوضات، و هذا يعود لعدم إعلام العمال، و قد جرت المفاوضات عدة مرات، حيث أكد أغلب المبحوثين أن المفاوضات تتم بصفة دورية، و كذلك كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك، أو عند بروز اضطرابات. أما المواضيع التي تم التفاوض حولها، فقد جاءت الإجابة 100% حول الأجور.

غير أن التحليل الإحصائي و الملاحظة الميدانية، بينت بعض الجوانب الهامة و المباشرة في حياة العمال المهنية و الاجتماعية، لم تأخذ بعين الاعتبار، حيث أكد 69 عاملا بنسبة 100% بأن المفاوضات تناولت مسألة الأجور فقط، بدليل أنه حصلت زيادة في الأجور بنسبة 10% بينما الجوانب الأخرى كظروف العمل و الخدمات الاجتماعية تدهورت، فعلى سبيل المثال، كان ختان أبناء عمال الشركة يتم داخل الشركة، أصبح الآن على قدر استطاعة العمال. و من أجل معرفة أوضاعهم الاجتماعية تم طرح سؤال عن الخدمات الاجتماعية و الجدول التالي يوضح ذلك.

#### الجدول رقم 25.6 : رأي المبحوثين حول تسيير لجنة المشاركة للخدمات الاجتماعية

ΣΣ	المجموع	غير راضي			المجموع	راضي			الإجابة العينة
		أخرى	تقديم مصالح شخصية	تواطؤ مع الإدارة		أخرى	حيادها	نزاهتها	
69	29	-	26	03	40	-	-	40	التكرارات
100	42.02	-	37.68	04.34	57.97	-	-	57.97	النسبة المنوية %

#### المصدر : الاستمارة

يوضح التحليل الإحصائي للمبحوثين حول تسيير لجنة المشاركة للخدمات الاجتماعية بأن 40 عاملا بنسبة 57.97% راضين عن دور اللجنة، و يعود سبب رضاهم إلى نزاهتها، في حين أن 29 عاملا بنسبة 42.02% كشفوا عن عدم رضاهم، حيث أرجع 03 عمال السبب إلى تواطؤ اللجنة مع الإدارة، بينما 26 عاملا فبرروا عدم رضاهم بتقديم أعضاء اللجنة لمصالحهم على مصالح العمال.

إن التراجع الذي حدث على مستوى الخدمات الاجتماعية، يجد مبرراته في بعض الجوانب، مثل المخيمات الصيفية، بسبب الأوضاع الأمنية السابقة التي لم تكن تسمح بتنظيم العطل الصيفية لأبناء العمال. غير أن الدخول المدرسي للأولاد، و ختانهم، و القروض المسخرة لبناء المساكن ليس لها مبرر إلا الحالة المالية للشركة التي تعتبر جيدة، و هو ما يطرح من جديد دور أجهزة المشاركة في السعي لتحسين ظروف العامل المهنية و الاجتماعية، و من تم مستوى طروحات ممثلي العمال في هذه الأجهزة. فهل يؤيد عمال

شركة الخزف الصحي التعددية النقابية كأحد الحلول الكفيلة بالرفع من مستوى طروحات ممثليهم ؟ الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 26.6 : يبين مدى تأييد عمال شركة الخزف الصحي بالميلية للتعددية النقابية

ΣΣ	المجموع	غير موافق			المجموع	موافق			الإجابة العينة
		أخرى	خلق صراعات	تحطيم وحدة العمال		أخرى	زيادة الاهتمام بقضايا العمال	تحسين التمثيل النقابي	
69	27	-	27	-	42	-	-	42	التكرارات
100	39.13	-	39.13	-	60.86	-	-	60.86	النسبة المئوية %

#### المصدر : الاستمارة

يوضح التحليل الإحصائي لموقف المبحوثين من التعددية النقابية أن 42 عاملا بنسبة 60.86% موافقون على التعددية النقابية، و يرجعون سبب الموافقة إلى تحسين التمثيل النقابي. في حين أن 27 عاملا بنسبة 39.13% لا يوافقون على التعددية النقابية لأنها حسب رأيهم تقود إلى خلق صراعات ليست في صالح العمال.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤيدون التعددية النقابية، و هو ما يكشف عن الرغبة في التغيير، خاصة في انتقاد الممثلين الحاليين لمستوى عال من الكفاءة في ممارسة العمل النقابي، حالت دون تجسيد مطالب القاعدة العمالية.

و قد دلت المقابلات على أن :

♦ لم نعش التعددية النقابية غير أنها لم تحدث لحد الآن داخل شركة الخزف الصحي بالميلية، و تعتبر الأسباب كافية لظهور تنظيمات نقابية جديدة داخل المؤسسات لأن مستوى العمال.

#### عون تحكم

♦ إمكانية ظهور تنظيمات نقابية جديدة أمر غير مستبعد، خاصة في حالة عدم اهتمام المنظمة النقابية الحالية بمشاكل العمال، فتجربة سكيكدة SNAPAP حاولت أن تمتد بنشاطها من الوظيف العمومي إلى القطاع الصناعي. و عليه فإمكانية ظهور تنظيمات نقابية جديدة يتوقف على قدرة التنظيم الحالي للاتحاد العام للعمال الجزائريين على تمثيل العمال.

#### مفتشو العمل

يظهر من التحليل الإحصائي و المقابلات أن العوامل متوفرة بشركة الخزف الصحي-الميلية لبروز تنظيمات نقابية جديدة غير الاتحاد العام للعمال الجزائريين. خاصة إذا علمنا أن معظم أفراد العينة كبار في السن، و هو ما يوضح بأن عمال الشركة سوف يتجددون بعمال شباب عند خروج هؤلاء على التقاعد، مما

يساعد على تقبل فكرة كل جديد من شأنه أن يعطي دفعا جديدا للعمال في ظل قيم تولي العامل الاهتمام اللازم و تعتبره على أنه مورد استراتيجي يمنح التفوق و الريادة بقدر الاعتناء و الاهتمام به، و ليس عامل منتج للتكلفة يجب تقليلها و تخفيضها. إلا أن تقبل أي تغيير أو إصلاح أو جديد في ظل الظروف التي تعيشها البلاد لا بد أن ينطلق من تشخيص دقيق و فحص شامل و فق الأسلوب المناسب و الطريقة الأحسن.

#### V. بيانات تتعلق بالخصوصية إيجابياتها و سلبياتها

قصد معرفة مدى إدراك العمال لعملية الخصوصية و الإجراءات المصاحبة لها، و مدى أثر ذلك على أهم شيء بالنسبة لهم و هو منصب العمل، تم طرح بعض الأسئلة حول عملية الخصوصية و رأي العمال بها و الظروف التي يعيشها العمال في ظل ما تشهده الجزائر من تحول نحو اقتصاد السوق... إلخ.

**الجدول رقم 27.6 : يبين تأييد عمال شركة الخزف الصحي بالميلية لعملية الخصوصية**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	61	88.40
لا	08	11.59
المجموع	69	100

المصدر : الإستمارة

من خلال الجدول يتبين أن غالبية أفراد العينة بنسبة 89% يرون أن عملية الخصوصية تعني التسريح الجماعي للعمال، فعلى الرغم من أن شركة الخزف الصحي لم يتم تسريح العمال بها -بموجب اتفاق بين ممثلي العمال و إدارة الشركة، حول إبقاء عدد العمال على حاله، دون اللجوء إلى عملية التسريح و عدم تعويض العمال الذين يخرجون إلى التقاعد، إضافة إلى صحتها المالية- فإن هذه النسبة من العمال تدرك أن وضعية مؤسستهم استثناء لا يقاس عليه، بدليل عمليات التسريح الجماعية التي تعرض لها عمال المؤسسات العمومية الأخرى التي تمت خصوصتها. أما 08 عمال بنسبة 11.59% فيرون أن خصوصية المؤسسات العمومية لا تعني بالضرورة تسريح العمال، فالأمر يتوقف على الكيفية التي يتم بها خصوصية المؤسسة، و يرون أن القطاع الخاص على الرغم من كل سلبياته فهو ضرورة لا بد منها في ظل عدم قدرة القطاع العام على التكيف مع التغيرات التي تشهدها الجزائر. و يبدو من خلال الاستمارات أن هذه النسبة ذات مستوى تعليمي لا يأس به.

الجدول رقم 28.6 : يوضح ما إذا كان هناك تحسيس من قبل الإدارة حول عملية الخوصصة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	69	100
لا	-	-
المجموع	69	100

المصدر : الاستثمارة

من خلال الجدول يتضح أن مجموع المبحوثين أكدوا أنه لم يتم الاتصال بهم بأي شكل من الأشكال بغية شرح أو توضيح ما إذا كان هناك مشروع خوصصة لمؤسستهم و في ظل أي ظروف، حيث أن 69 عاملا بنسبة 100% لا يمكنهم الجزم إذا ما كان هناك توجه فعلي لخوصصة الشركة. مع العلم أنه تمت معاينة الشركة من قبل خواص وطنيين و أجانب. ما يبين أن قرار الخوصصة أو الشراكة يتم اتخاذه من طرف إدارة الشركة دون الرجوع العمال.

الجدول رقم 29.6 : يبين موقف عمال شركة الخزف الصحي بالميلية من قرار خوصصة الشركة

ΣΣ	المجموع	غير موافق			المجموع	موافق			الإجابة العينة
		غياب الثقافة التسييرية	الخوف من الاستغلال	فقدان منصب العمل		استغلال أفضل لقدرات و طاقات العمال	الاستقلالية التامة للمؤسسة	الصرامة في العمل	
69	61	25	61	61	08	08	06	08	التكرارات
100	88.40	36.23	88.40	88.40	11.59	11.59	08.69	11.59	النسبة المئوية %

المصدر : الاستثمارة

يشير التحليل الإحصائي المتعلق بموقف المبحوثين اتجاه عملية الخوصصة للشركة، بأن 61 عاملا بنسبة 88.40% غير موافقين، حيث يعتبر الخوف من فقدان منصب العمل، و الاستغلال من طرف الخواص نتيجة غياب قوانين تلزم الخواص باحترام الحقوق المادية و المعنوية للعمال، من أهم الأسباب التي حالت دون موافقتهم. و يرجع 25 عاملا سبب عدم الموافقة إلى أن مسيري القطاع الخاص الوطني لا يملكون ثقافة تسييرية على غرار القطاع الخاص الأجنبي. في حين أن 08 عمال بنسبة 11.59% يؤيدون الخوصصة، و أرجعوا سبب الموافقة إلى أن القطاع الخاص يتمتع بجملة من المميزات - على عكس القطاع العام- كفيلة بخلق بيئة عمل من شأنها تحفيز العامل على العمل، و التي من بينها الصرامة و الانضباط في أداء الأعمال، إطلاق الحريات الفردية... إضافة إلى تمتع مؤسسات القطاع الخاص بالاستقلالية التامة عن الدولة و هو المشكل الذي لطالما كان عائقا في وجه المؤسسات العمومية.

VI. بيانات تتعلق بقياس هيكل الدوافع

الجدول رقم 30.6 : يوضح الأهمية النسبية لجملة من الحاجات بالنسبة لعمال الشركة

الأهمية			العنصر
كبيرة	متوسطة	قليلة	
%	%	%	
88.40	11.60	-	1. الأجر و الحوافز المادية التي تحصل عليها
50.72	37.68	11.59	2. الشعور بالأمان و الاستقرار في عملك
66.66	30.43	2.89	3. الفرصة في إقامة صداقات و علاقات عمل ودية مع الزملاء
43.47	36.23	20.28	4. وجود فرص لتقديم المساعدة المرتبطة بالعمل للزملاء والمرؤوسين
73.91	26.08	-	5. العدالة و المساواة في العمل من قبل رؤسائك
26.08	42.02	31.88	6. وضوح واجباتك و مسؤولياتك (توافر المعلومات عن العمل)
75.38	20.28	4.34	7. تقدير الرؤساء و الزملاء للجهد الذي تبذله في عملك
86.95	7.24	5.69	8. فرص النمو و الترقية في الوظيفة
11.59	44.92	43.47	9. فرص التكوين و القيام بدورات تدريبية
2.89	28.99	68.11	10. المشاركة في تحديد الإجراءات التنفيذية لعملك
8.69	26.08	65.21	11. سلطة اتخاذ القرارات في العمل دون الرجوع المتكرر للرئيس المباشر
-	-	-	12. الفرصة في استخدام المواهب و القدرات الخاصة في العمل
5.79	39.13	55.07	13. المشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف
46.38	37.68	15.94	14. الفرصة لتحقيق الإنجازات و تأكيد الذات في العمل
8.69	84.07	7.24	15. توفر ظروف ملائمة للعمل (إضاءة، حرارة، أرضية...)

المصدر : الاستمارة

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الجدول التي توضح الأهمية النسبية لجملة من الحاجات بالنسبة لعمال الشركة، و مقارنة النسب بعضها ببعض، و من ثم ترتيبها، يتبين لنا أن الغالبية العظمى من عمال الشركة تولي أهمية كبرى لعنصر الأجر و الحوافز المادية الأخرى، حيث تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 88.40%، فأغلب العمال الذين التقينا بهم لم ينفوا الأثر الكبير للأجور في زيادة رغبتهم لبذل جهد أكبر في العمل، خاصة في ظل الغلاء الفاحش الذي أصبح عليه مستوى المعيشة في أيامنا هذه، و كبر مسؤولية هؤلاء العمال اتجاه أسرهم.

و تأتي في المرتبة الثانية العدالة و المساواة في العمل من قبل الرؤساء، و ذلك بنسبة 73.91%، حيث صرح المبحوثين أن شعورهم بعدالة توزيع المهام، و المكافآت من قبل رؤسائهم، و معاملتهم معاملة تشعرهم بالاحترام، يقوي من عزيمتهم و يدفعهم للعمل بروح معنوية عالية، و تؤكد هذه النتيجة نسبة

75% من العمال التي ترى أن تقدير الرؤساء و الزملاء معا للجهد المبذول من قبلهم يزيد من دافعيتهم للعمل.

في حين أكدت نسبة 66.66% من المبحوثين أنه لا يمكنها العمل في وسط لا تتسنى لها فيه إقامة صداقات و علاقات عمل ودية مع الزملاء. أما فرص النمو و الترقية في الوظيفة فيرى ما نسبته 86.95% من العمال أنها تلعب دورا كبيرا في تحفيزهم على العمل، نظرا لما يترتب عنها من زيادة في المزايا المادية و المعنوية.

أما فيما يخص ظروف العمل الفيزيائية، فيتبين من خلال نتائج الجدول أنها لا تلقى الاهتمام الكبير من قبل العمال، حيث ترى نسبة 84.07% منهم بأنها لا تؤثر بشكل واضح على معنوياتهم، على الرغم من أن سوءها قد يضعف من قدرتهم على بذل الجهد اللازم أثناء العمل.

و على الرغم من أهمية جملة من المتغيرات في الرفع من دافعية الأفراد العاملين، كالشعور بالأمان و الاستقرار في العمل، فرص التكوين و القيام بدورات تدريبية، المشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف، إلا أن نتائج الجدول تبين أن العمال بشركة الخزف الصحي بالميلية لا يولونها أهمية كبيرة، و يرجع ذلك إلى أنه لا يوجد خوف لدى العمال من التسريح في ظل الملكية العمومية للشركة، كما تؤكد نسبة 55.07% من العمال التي تعتبر أن المشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف لا تشكل أهمية كبيرة في الرفع من دافعيتهم للعمل، وهو ما يؤكد النتائج المتوصل إليها في المحاور الأولى من نتائج الاستمارة و التي تبين الدور المحدود إن لم نقل الشكلي للعمال في تحديد أهداف الشركة و المشاركة في تسيير أمورها. كما لاحظنا أثناء تواجدنا بالشركة أن طبيعة العمل الذي يقوم به العامل تفقد الكثير من الأمور أهميتها كفرص التكوين، القيام بدورات تدريبية و الفرصة في استخدام المواهب و القدرات الخاصة في العمل؛ حيث صرح لنا العمال أن عملهم واضح و بسيط و لا يتطلب تكويننا أو تدريبا أو إبداعا، فيكفي أن يكتسب العامل الخبرة الكافية، حيث أنه يقوم بعمل مكرر طوال الوقت، و هو ملزم بالعمل وفق خطة موضوعة مسبقا من قبل الإدارة، كما أنه ملزم باحترام المقادير المحددة من قبل المخبر. و يتجلى لنا ذلك بوضوح من خلال عدم إعطاء العمال لإجابة حول أهمية استخدام المواهب و القدرات الخاصة في العمل. و هو ما يمكن تبريره كذلك بنسبة الأمية المرتفعة بين أفراد عمال التنفيذ و الإنتاج.

الجدول رقم 31.6 : يبين مستوى الإشباع الفعلي لجملة من الحاجات لدى عمال شركة الخزف الصحي بالميلية

التقديرات			العنصر
كبيرة	متوسطة	محدودة	
%	%	%	
-	27.53	72.46	1. الأجر و الحوافز المادية التي تحصل عليها
81.16	18.84	-	2. الشعور بالأمان و الاستقرار في عملك
57.97	39.13	2.89	3. الفرصة في إقامة صداقات و علاقات عمل ودية مع الزملاء
69.56	23.18	7.24	4. وجود فرص لتقديم المساعدة المرتبطة بالعمل للزملاء والمرؤوسين
18.84	20.28	60.86	5. العدالة و المساواة في العمل من قبل رؤسائك
81.16	18.84	-	6. وضوح واجباتك و مسؤولياتك (توافر المعلومات عن العمل)
17.40	66.66	15.94	7. تقدير الرؤساء و الزملاء للجهد الذي تبذله في عملك
10.14	15.94	73.91	8. فرص النمو و الترقية في الوظيفة
-	-	100	9. فرص التكوين و القيام بدورات تدريبية
18.84	20.28	60.86	10. المشاركة في تحديد الإجراءات التنفيذية لعملك
-	34.78	65.22	11. سلطة اتخاذ القرارات في العمل دون الرجوع المتكرر للرئيس المباشر
-	-	-	12. الفرصة في استخدام المواهب و القدرات الخاصة في العمل
13.04	30.43	56.53	13. المشاركة في تخطيط و تحديد أهداف المؤسسة
8.69	17.39	73.91	14. الفرصة لتحقيق الإنجازات و تأكيد الذات في العمل
-	84.05	15.94	15. توفر ظروف ملائمة للعمل (إضاءة، حرارة، أرضية...)

المصدر : الاستمارة

من خلال التحليل الإحصائي للجدول و محاولة مقارنتها بنتائج الجدول السابق يتبين لنا أنه هناك فجوة في إشباع العديد من الحاجات التي يرى العمال أنها مهمة جدا في الرفع من دافعيتهم للعمل، حيث ترى نسبة 72.46% من المبحوثين أن الأجور التي يتقاضونها لا تسمح بتلبية كافة متطلبات الحياة خاصة في ظل غلاء المعيشة، و يركز العمال على مسألة الأرباح، حيث صرح لنا العديد منهم أنه على الرغم من تزايد الإنتاج عاما عن عام، و تحقيق المؤسسة للأرباح فإن الإدارة لا تقوم بتوزيع عادل لهذه الأرباح، فيما عدا الزيادة في الأجور بنسبة 10% و التي لم يفصل فيها من قبل إدارة الشركة (من قبل الهولدينغ).

كما يتبين من خلال الجدول أن نسبة عالية من العمال (73.91%) لم يسبق لهم و أن حصلوا على الترقية في عملهم، على الرغم من إمكانياتهم المهنية و كذلك طول مدة عملهم بالشركة، و يرجع أغلب العمال ذلك إلى عدم النزاهة في تقييم إمكانيات كل عامل، فكثيرا ما تتدخل العوامل الذاتية كالمحاباة و المحسوبية في هذه العملية، مما يؤدي بالكثير من العمال إلى الانتقام بطريقتهم الخاصة، كالتهاون و اللامبالاة... و التي تنعكس على إنتاجيتهم في العمل. و ربما هذا ما تعكسه نسبة 60.86% من المبحوثين التي ترى أن العدالة و المساواة في العمل من قبل رؤسائك محدودة، و أنه كما صرحت نسبة 15.94% من أفراد العينة غالبا ما لا يكون هناك تقدير من جانب الرؤساء للجهد المبذول في العمل.

أما فيما يتعلق بظروف العمل الفيزيائية فنجد أن نسبة 84.05% من المبحوثين ترى بأن نسبة الإشباع فيها متوسطة، على الرغم من النقص الواضح، إلا أنهم لا يقرون أن الشركة تحرص على توفير جملة من أجهزة العمل و أن عدم استعمالها يعود إلى ثقافة العامل في حد ذاته الذي لا يوليها أهمية، فعلى الرغم كما صرحوا أنها مهمة إلا أنها لا تؤثر على معنوياتهم في العمل في حين نلاحظ من خلال نتائج الجدول أنه هناك جملة من الحاجات يرى العمال أن نسبة الإشباع فيها كبير، و هذا ما توضحه نسبة 81.16% من المبحوثين الذين يرون أنه ليس هناك خوف من فقدان منصب العمل، كما يتبين من خلال نسبتي 57.97%، و 69.56% أن حاجات الانتماء مشبعة لدى العمال بنسبة كبيرة.

أما النسب المتبقية و المرتبطة إما بإجراءات تنفيذ العمل، و المشاركة في تسيير أمور الشركة فنجد أنها تؤكد نتائج الجدول السابق، حيث لاحظنا أن العمال لا يولونها أهمية كبرى. و على الرغم من عدم إشباعها إلا أن غالبية العمال الذين قمنا باستجوابهم يرون أنها على الرغم من أهميتها -إن توفرت-، إلا أنها لا تؤثر على دافعيتهم للعمل، و مرد ذلك إلى طبيعة العمل الروتينية (العمل واضح و بسيط)، و إلى المستوى العلمي المتواضع للعمال، أو أن اعتياد العمال (كما صرح العديد منهم) على طريقة عمل معينة على الرغم من نقائصها، جعلتهم لا يدركون أن هناك الكثير من الأمور من حقهم و ليست هبة من الإدارة.

### المبحث الثاني : عرض البيانات الخاصة بالإطارات و الإطارات المسيرة

من خلال هذا المبحث سنحاول إبراز حقيقة الثقافة التسييرية و طريقة التسيير المعتمدة في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، من خلال عينة تعتبر نموذجا مثاليا مقارنة بنظيراتها، نظرا للنتائج التي تحققت، ألا و هي شركة الخزف الصحي بالميلية.

**I. عرض البيانات المتعلقة برأى مسيري و إطارات شركة الخزف الصحي بالميلية حول اقتصاد السوق و سبل تكيف المؤسسة العمومية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق :**

الجدول رقم 32.6 : يبين نظرة الإطارات و الإطارات المسيرة لاقتصاد السوق

المجموع	%	غير موافق	%	موافق	الاحتمالات
15	40	06	60	09	كل الدول التي انتهجت اقتصاد السوق تمكنت من بناء اقتصاد قوى
15	33.33	05	66.66	10	اقتصاد السوق يضع المجتمع الجزائري أمام تحديات ثقافية و اجتماعية
15	40	06	60	09	اقتصاد السوق هو الخيار الوحيد أمام الجزائر للخروج من الأزمة الاقتصادية
15	-	-	100	15	اقتصاد السوق يهدد أغلب المؤسسات العمومية إذا لم تستطع فرض وجودها
15	26.66	04	73.33	11	ستستفيد المؤسسات الجزائرية كثيرا في حالة الشراكة مع مؤسسات أجنبية
15	46.66	07	53.33	08	في حالة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية هل توافق على أن تسيرك إطارات أجنبية

**المصدر : الاستثمار**

يشير التحليل الإحصائي إلى أن ما نسبته 60% من الإطارات و المسيرين يرون بأن كل البلدان التي انتهجت منحى اقتصاد السوق تمكنت من بناء اقتصاد قوي، في حين يعارض هذا الرأي 06 إطارات بنسبة 40%، و يرجع هذا التباين في آراء إطارات مسيري الشركة إلى الزوايا التي يقيم من خلالها هذا التوجه، و إلى اختلاف المستويات و الرؤى المستقبلية. حيث يبدو أن الفئة المؤيدة من الإطارات و المسيرين متأثرة بالنظرة الكلاسيكية الميكانيكية في التحول إلى اقتصاد السوق، في حين تستدل الفئة الراضة ببعض التجارب التنموية في العديد من الدول النامية و التي بينت محدودية هذا الطرح (اقتصاد السوق) لتبرير سبب رفضها. كما أن اقتصاد السوق لا يجب أن ينظر إليه على أنه تحول ميكانيكي، و إنما يجب أن يقيم هذا النمط وفق نظرة شاملة لمختلف النتائج التي يمكن أن تنجم عنه.

أما عن كون اقتصاد السوق يضع المجتمع الجزائري أمام تحديات ثقافية و اجتماعية فإن النتائج تتراوح بين مؤيد و رافض، فقد وافقت نسبة 66.66% من الإطارات و المسيرين على أن اقتصاد السوق يضع المجتمع الجزائري أمام تحديات ثقافية و اجتماعية على اعتبار أنه ليس نتاجا طبيعيا لتطور المجتمع الجزائري، مما يدل على صعوبة المرحلة و ما تتطلبه من ضرورة تكيف الاقتصاد الجزائري بصفة عامة و المؤسسات العمومية بصفة خاصة، و الأساليب الجديدة، خاصة في خلق توليفة اجتماعية-اقتصادية كفيلة بتجنيب المجتمع الجزائري ضريبة هذا التحول المتسارع.

أما عن رأي مسيري و إطارات شركة الخزف الصحي حول ما إذا كان اقتصاد السوق هو الخيار الوحيد أمام الجزائر للخروج من الأزمة الاقتصادية التي تتخبط فيها، فقد وافقت نسبة 60% منهم على الرغم من العراقيل التي من الممكن أن تقف أمام التحول نحو اقتصاد السوق. في حين أبدت نسبة 40% من فئة الإطارات و المسيرين عدم موافقتها لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل الآثار الاجتماعية لاقتصاد السوق، فالاستجابة الاجتماعية - حسبهم- ضرورية لنجاح أي مشروع تنموي و خاصة في ظل وجود مشاركة فعالة. ففشل النمط الاشتراكي في الجزائر لا يعني بالضرورة نجاح النمط المضاد له، بل يجب العمل على تكيف الاقتصاد الجزائري و المؤسسة العمومية خاصة باعتبارها الأداة الرئيسية في سياسة التنمية- وفق بناء تراكمي يتوافق و خصائص المجتمع الجزائري.

أما رأي المسيرين و الإطارات فيما يخص أن اقتصاد السوق يهدد أغلب المؤسسات العمومية إذا لم تستطع فرض وجودها فإن نسبة 100% من المبحوثين توافق على ذلك، و هذا راجع إلى خطورة الوضع الذي تعيشه أغلب المؤسسات العمومية و إلى تشابك المشاكل التي تتخبط فيها، ما يضعها في موقف حرج أمام التحديات التي يفرضها المحيط الاقتصادي المحلي و الدولي، ما يتطلب من المؤسسات الجزائرية أن تكون في مستوى هذه التحديات من خلال التكيف السريع و الذكي عن طريق زيادة الاهتمام بجودة الإنتاج و المنافسة الفعالة. إلا أن نسبة 73.33% من الإطارات و المسيرين التي ترى أن المؤسسات الجزائرية تعاني من مشكل الفعالية في التسيير، و أن الشراكة مع مؤسسات أجنبية مع كل ما توليه من اهتمام لمعايير النجاعة و المردودية، من شأنه أن يكون في صالح المؤسسات الجزائرية، توحى بسوء التسيير الجزائري للمؤسسات و ضرورة تدخل شركاء أجنبى يهتمون بنجاح المؤسسة. و يؤكد ذلك نسبة 53.33% التي لا تمنع في حالة الشراكة مع مؤسسات أجنبية أن تسييرها إطارات أجنبية، و هذا ما يبين نقص تجربة الإطارات الجزائرية في تسيير المؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التحول نحو اقتصاد السوق.

**الجدول رقم 33.6 : يبين الشروط الواجب القيام بها لإحداث تغيير عميق في السلوكيات و الفعالية**

**في العمل لضمان نجاح المؤسسة في ظل اقتصاد السوق**

الاحتمالات	تكرارات " نعم "	%	تكرارات " لا "	%
تغيير القيادة	10	66.66	05	33.33
تغيير أساليب التسيير	13	86.66	02	13.33
تغيير طرق تنظيم العمل	13	86.66	02	13.33
تكوين العمال و زيادة معارفهم	15	100	-	-

**المصدر : الاستثمارة**

ترى فئة الإطارات و المسيرين أن طبيعة العمل داخل المؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على العامل (باعتبارها مؤسسة صناعية)، و بالتالي فلضمان أفضل النتائج يجب الاهتمام بهذا العنصر الحيوي من خلال تكوينهم و زيادة معارفهم، لضمان الاستغلال الأمثل للطاقات و القدرات التي تتوفر عليها

المؤسسة، و إعطاء العملية ديناميكية أكثر، حيث يرى 15 إطارا بنسبة 100% أن أغلب العمال ليس لديهم مستوى تعليمي جيد يؤهلهم لمسايرة أو تقبل التغييرات الاقتصادية الحاصلة (39.13% من العمال أميون)، مما خلق إشكالية التواصل بين مختلف المستويات داخل المؤسسة.

و ترى ما نسبته 86.66% من فئة الإطارات و المسيرين أنه بعد ضمان التكوين الجيد لأهم عنصر في المؤسسة ألا و هو العمال كشرط ضروري لإحداث الفعالية في العمل، و تحقيق أفضل النتائج، ينبغي إعادة النظر في أساليب تسيير و طرق عمل أكثر نجاعة داخل المؤسسة العمومية، فطرق التسيير و تنظيم العمل المتبعة سابقا \_ و حتى الآن على الرغم من بعض التغييرات- أثبتت عدم فعاليتها، و يتضح ذلك من خلال النتائج الهزيلة للمؤسسات العمومية على أرض الواقع. لهذا فأغلب المسيرين و الإطارات ترى بأنه يجب إحداث تغيير في أساليب التسيير داخل المؤسسات العمومية الجزائية كشرط ضروري لنجاح المؤسسة في ظل ظروف التحول نحو اقتصاد السوق.

أما شرط تغيير القيادة فيأتي في الأخير، و ذلك بنسبة 66.66% حيث رأت هذه الفئة أن من بين المشاكل التي تعاني منها المؤسسات العمومية هو التسيير بنفس الأشخاص و لزم من طويل، مما يخلق عائق أمام تكيف المؤسسات العمومية و الظروف المحيطة، على اعتبار أن المسؤول عنصر مسير و منفذ و صاحب قرار خاصة في ظل استقلالية المؤسسات. فالتغيير- كما ترى فئة المسيرين و الإطارات- الذي يضمن نجاح المؤسسات العمومية، و يحقق لها مركز تنافسي أمام المؤسسات الأجنبية يجب أن يأتي من الداخل، و لا يفرض من الخارج، و بهذا يتبين أن اتجاه التغيير داخل المؤسسة إنما يجب أن يتجه إلى تغيير السياق التنظيمي بما في ذلك القيادة كمفهوم تنظيمي.

إلا أن إحداث أي تغيير مهما كانت درجته، يعتمد على الرؤى المستقبلية التي على أساسها، تنبني الأهداف الموضوعية و تتحدد السلوكيات الكفيلة بتحقيقها سواء على المدى القريب أو البعيد. فهل ينظر إطارات و مسيري شركة الخزف الصحي لمستقبل مؤسساتهم، و إلى أهم مورد في المؤسسة (العامل)، نظرة تفاؤلية أم تشاؤمية هذا ما سنبينه من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم 34.6 : يبين الرؤى المستقبلية لمسيرو و إطارات شركة الخزف الصحي

04		03		02		01		الترتيب
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
-	-	-	-	-	-	33.33	05	1) لا جدوى من التفكير في المستقبل لأننا لا ندري كيف يكون الغد
-	-	-	-	20	03	-	-	2) لا يمكن تغيير المستقبل و إنما يمكن الاحتياط اتجاه ما قد يحدث
-	-	33.33	05	-	-	-	-	3) يمكننا بقليل من التنظيم تقرير بعض من مستقبلنا
13.33	02	-	-	-	-	-	-	4) يمكننا التحكم في مستقبلنا برسم مشاريع محددة على المدى الطويل

المصدر : الاستمارة

من خلال نتائج الجدول يبدو أن هناك نسبة 33.33% رأيت بأنه لا جدوى من التفكير في المستقبل لأننا لا نملك زمام التحكم في أمورنا، فنحن -حسب رأيهم- نسير وفق ما تمليه علينا توصيات المؤسسات المالية الدولية، فيما يبدو أن نسبة 20% من المبحوثين أكثر تفاؤلاً فعلى الرغم من إقرارها بأننا لا نملك تغيير المستقبل فذلك لا يمنعها من الاحتياط اتجاه ما قد يحدث، في حين ترى نسبة 33.33% أنه يمكننا بقليل من التنظيم تقرير بعض من مستقبلنا، أما النسبة التي ترى أنه يمكننا بالفعل التحكم في مستقبلنا من خلال رسم مشاريع محددة على المدى الطويل فتمثل 13.33%، و منه يتضح أن فئة المسيرين و الإطارات تنتشر فيما بينها النزعة القدرية التي لا ترى أن هناك جدوى من التفكير في المستقبل، و هذه النزعة إنما تعطي الفرد نوعاً من الاكتفاء النفسي، و لا تولد لديه ميلاً للتخطيط للمستقبل و إلى تحديد الأولويات، كما نجد النزعة الاختيارية القائمة على نظرة إيجابية للمستقبل و التي ترى أنه على الرغم من الظروف التي يمر بها الاقتصاد الجزائري و من خلاله المؤسسة العمومية، فإن هذا لا يعني أن نبقى مكتوفي الأيدي و نرضى بقدرنا في سلبية تامة، بل المفروض أن نشخص، ثم على ضوء ذلك نبادر بالخطوات العملية و الإجراءات الميدانية التي تمكننا من التحضير الجيد لمواجهة المرحلة القادمة بصورة إيجابية.

الجدول رقم 35.6 : يبين رأي المسيرين في بعض المقولات

03		02		01		الترتيب
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	المقولات
-	-	-	-	60	09	لا يمكن تغيير الأشخاص
-	-	33.33	05	-	-	صعب تغيير الأشخاص
6.66	01	-	-	-	-	يمكن تغيير الأشخاص

المصدر : الاستمارة

من خلال ترتيب نتائج الجدول نجد أن فئة المسيرين لديها نظرة تشاؤمية اتجاه تغيير الأفراد بدليل أنه جاءت مقولة لا يمكن تغيير الأفراد على رأس الترتيب الأول و ذلك بنسبة 60%، و جاءت عبارة صعب تغيير الأشخاص في المركز الثاني بنسبة 33.33%، في حين تفاعل مسير واحد بنسبة 6.66% بإمكانية تغيير الأشخاص دائماً. و يمكن تفسير هذه النتائج بأنها تشكل إحدى المؤشرات لقياس إمكانية إحداث التغيير لأن إجابات المسيرين كانت نتيجة تجارب شخصية لها علاقة بالمؤسسة و أخرى مبنية على أسس موضوعية منطقية و منه فإن العينة بوجه عام قد تشاءمت بنسبة 60% بعدم إمكانية تغيير الأشخاص و هذا يمكن إرجاعه إلى ترسخ العديد من الممارسات لدى الأشخاص و التي يصعب تغييرها، مما يجعل عملية تكيف المؤسسة و التغييرات الحاصلة صعبة و خاصة على المسيرين.

**II. البيانات المتعلقة بنمط الإشراف في شركة الخزف الصحي بالميلية**

عرف النصف الثاني من القرن العشرين تطوراً متسارعاً في ظاهرة المشاركة في التسيير، و التي تقوم على منطق المسؤولية المشتركة بين الإدارة و المرؤوسين. فالإدارة بالمشاركة يمكن أن تزيد من دافعية الفرد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، و تزيد من التفاعل و التداخل المتبادل بين المديرين و المرؤوسين، و تخلق مرونة كبيرة و فاعلية متزايدة و رضا أكبر عن العمل. فهل تسيير شركة الخزف الصحي بالميلية وفق هذا المدخل؟ هذا ما نستوضحه من خلال نتائج الجداول التالية :

الجدول رقم 36.6 : يوضح من قبل من يجب أن تتخذ القرارات الآتية داخل الشركة

يجب أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات		الإدارة بعد استشارة العمال		الإدارة لوحدها		القرارات
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
20	03	46.66	07	33.33	05	أساليب تسيير و تنظيم العمل
13.33	02	40	06	46.66	07	توزيع المهام
13.33	02	20	03	66.66	10	سياسة التوظيف و التحفيز و الترقية
-	-	6.66	01	93.33	14	تعيين المسؤولين في كافة المستويات

المصدر : الاستمارة

يبدو من خلال نتائج هذا الجدول أنها تعكس و تؤكد النتائج المتوصل إليها في المبحث الأول و المتعلقة بدور العمال من خلال ممثليهم في المشاركة في تسيير شؤون الشركة، حيث يتضح من خلال هذه النتائج أن للإدارة دور أساسي أن لم نقل كلي في اتخاذ القرارات داخل الشركة، فالغالبية العظمى من الإطارات أرجعت اتخاذ مثل هذه القرارات للإدارة وحدها، و ذلك بنسبة متوسطها 59.99%، في حين رأت ما نسبة منهم لا يتجاوز متوسطها 28.33% ضرورة استشارة العمال، مع العلم أنه حسب ما أكده العمال أنها استشارة شكلية تبقى فعاليتها محدودة، فالقرارات الفعلية تكون من جانب الإدارة حتى في القرارات التي تمس المستويات الدنيا. و يبقى ما نسبته 15.55% من الإطارات التي ترى بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات. إن هذه النتائج تبين أن دور العمال في اتخاذ القرارات محدود، و هو ما يؤثر على العديد من العمليات داخل المؤسسة فعدم إحساس العامل بأهمية قراراته تجعله غير مبالي و سلبي و تفقده الرغبة في العمل. فإذا كانت أغلبية القرارات تتخذ من قبل الإدارة دون الرجوع إلى العمال كما يبدو، فما هو رأي المسيرين و الإطارات بشركة الخزف الصحي حول من يجب أن تتخذ القرارات من قبله ؟ و الجدول الموالي يبين ذلك :

#### الجدول رقم 37.6 : يبين من قبل من يجب أن تتخذ أحسن القرارات

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
13.33	02	مسؤول واحد بعد استشارة العمال
13.33	02	مجموعة العمل
46.66	07	مسؤول واحد له كفاءة عالية
26.66	04	مسؤول واحد لديه علاقات جيدة مع العمال
100	15	المجموع

#### المصدر : الإستمارة

من خلال التحليل الإحصائي لنتائج الجدول يتبين أن ما نسبته 46.66% من المسيرين و الإطارات يرون أن أحسن القرارات يجب أن تتخذ من قبل مسؤول واحد له كفاءة عالية، و يأتي في الترتيب الموالي مسؤول واحد لديه علاقات جيدة مع العمال، و ذلك بنسبة 26.66%، في حين يأتي في الترتيب الأخير مسؤول واحد بعد استشارة العمال و مجموعة العمل، بنسبة 13.33%، و يبدو من خلال تفضيل المسيرين للقرارات الصادرة عن مسؤول واحد لديه علاقات جيدة مع العمال، أن المؤسسة ما زالت تسود فيها مركزية اتخاذ القرارات دون أن يكون توسيع لإطار المشاركة، و هو أمر لا بد منه خاصة في ظل مرحلة تتطلب تكاثف الجهود بين الإدارة و مجموعة العمل من أجل الحفاظ على المؤسسة خاصة أنها تتمتع بصحة مالية تؤهلها لتجنب خصوصتها، و يبرر المسيرين عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات، إلى المستوى التعليمي المنخفض لدى الغالبية من الطبقة العاملة، مما يتطلب ضرورة تدريب العمال و زيادة خبرتهم، و هذا ما لم تقم به الشركة كما يبينه الجدول رقم (04) من المبحث الأول.

فإذا كان المسيرون يفضلون القرارات الصادرة عن مسؤول واحد له علاقات مع العمال، فكيف يمكن أن تتجسد هذه العلاقة بين الرئيس و المرؤوس من خلال طريقة الإشراف المتبعة داخل شركة الخزف الصحي بالميلية ؟

**الجدول رقم 38.6 : يبين طرق الإشراف بشركة الخزف الصحي بالميلية**

غير مهم		مهم		مهم جدا		طرق الإشراف
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
-	-	13.33	02	86.66	13	تبين للعمال المطلوب منهم و المنتظر منهم
6.66	01	20	03	73.33	11	تعمل على خلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين العمال
6.66	01	20	03	73.33	11	فتح المجال للعمال للإدلاء برأيهم فيما يتعلق بتسيير المؤسسة
6.66	01	26.66	04	66.66	10	العمل على نقل معارفك للعمال للمساهمة في تكوينهم حتى يتمكنوا من تحقيق مردود معتبر
-	-	20	03	80	12	العمل على أن تكون عادلا في تقييم كفاءات و تحديد استحقاقات للعمال

**المصدر : الاستثمارة**

هناك ثلاث أنواع من الإشراف؛ الإشراف المباشر و الذي يتماشى مع الاتجاه التقليدي، و هناك نمط الإشراف غير المباشر الذي يهتم بالجانب الإنساني و الاجتماعي و يعمل على خلق علاقات جيدة و يفتح المجال لمساهمة العمال من خلال الإدلاء برأيهم فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، بينما الأسلوب الثالث فيتمثل في نمط الإشراف المختلط الذي يجمع بين النمطين السابقين. و يتضح من خلال نتائج الجدول السابق أن المسيرين في شركة الخزف الصحي يتبعون نمط الإشراف المباشر فنجد 86.66% يعطون درجة مهم جدا إلى العمل مع أن يكونوا عادلين في تقييم الكفاءات و تحديد استحقاقات العمال. ثم يلي ذلك نمط الإشراف المختلط بنسبة تتراوح بين 66.66% و 80% لمهم جدا، أما الفئة التي تفضل الإشراف غير المباشر و التي تعنى العامل الإنساني و الاجتماعي فهي بنسبة 73.33%. و يمكن أن نستنتج أن اهتمام المسيرين بنمط الإشراف المباشر مرده إلى حاجة العمال للتوجيه و التوعية.

### III.بيانات تتعلق بمعايير تعيين المسيرين

الجدول رقم 39.6 : يبين أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعيين المسيرين من خلال رأي الإطارات و الإطارات المسيرة بشركة الخزف الصحي بالميلية

05		04		03		02		01		الترتيب
%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	
46.66	07	13.33	02	20	03	6.66	01	13.33	02	لديه أقدمية بالمؤسسة
-	-	6.66	01	13.33	02	26.66	04	53.33	08	أن يكون حاصلًا على شهادة جامعية
6.66	01	46.66	07	26.66	04	13.33	02	6.66	01	يستمتع لانشغالات العمال و اهتماماتهم
-	-	6.66	01	6.66	01	26.66	04	60	09	ذو خبرة و كفاءة عالية
6.66	01	13.33	02	13.33	02	40	06	26.66	04	يحسن تقييم و تقدير كفاءات الآخرين

#### المصدر : الاستثمارة

تري فئة المسيرين و الإطارات بشركة الخزف الصحي بالميلية أن العامل الأول و الأهم الذي يجب توفره في المسير هو عامل الخبرة و الكفاءة العالية و هذا ما تعكسه نسبة 60% حيث جاءت في رأس الترتيب الأول، و يليه في نفس الترتيب الأول بنسبة 53.33% أن يكون حاصلًا على شهادة جامعية، و جاء على رأس الترتيب الثالث و الرابع عامل "يستمتع لانشغالات العمال و اهتماماتهم" بنسبة 26.66% و نسبة 46.66% في حين جاء عامل أن يحسن تقييم و تقدير الآخرين بنسبة 40% على رأس الترتيب الثاني. و في الأخير جاء عامل الأقدمية على رأس الترتيب الخامس بنسبة 46.66%.

إذا كان هذا هو رأي مسيري و إطارات شركة الخزف الصحي بالميلية حول المعايير التي يجب أن اعتمدها في تعيين المسيرين، فما هو نمط المسؤول الذي يودون التعامل معه؟ هذا ما سيبينه الجدول الموالي :

الجدول رقم 40.6 : يبين ترتيب المسؤول الذي يود المسيرين التعامل معه

05		04		03		02		01		الترتيب
%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	
46.66	07	20	03	6.66	01	20	03	6.66	01	مسؤول يحترم المعايير المحددة للمردودية
13.33	02	20	03	46.66	07	13.33	02	6.66	01	مسؤول يهتم بك و بزملائك و يساهم في خلق روابط منسجمة فيما بينكم
6.66	01	13.33	02	13.33	02	40	06	20	03	مسؤول يترك لك و لزملائك حرية تحديد الطريقة التي ترونها أكثر فعالية في العمل
6.66	01	13.33	02	13.33	02	13.33	02	60	09	مسؤول قريب منك و من زملائك يشرككم في اتخاذ القرارات لكن يطلب منكم مردودا عاليا
26.66	04	33.33	05	20	03	13.33	02	6.66	01	مسؤول متحفظ و يقدم لكم يد المساعدة في حالة وجود مشاكل و يطلب منكم مردودا عاليا

#### المصدر : الاستمارة

من خلال نتائج هذا الجدول يتضح أن الإطارات و المسيرين بشركة الخزف الصحي يفضلون العمل مع مسؤول قريب منهم و يشركهم في اتخاذ القرارات و يطلب منهم مردودا عاليا و هذا ما تعكسه نسبة 60% من إجابات المبحوثين، حيث جاءت في الترتيب الأول، و هو ما يبين اهتمام المسيرين و الإطارات بمسؤول لديه علاقات إيجابية معهم و يشركهم في اتخاذ القرارات، مما يشعرهم بالأهمية و التقدير و يساهم في زيادة درجة الإبداع و تحقيق الذات على الرغم من مطالبته بمردود عال، أما في الترتيب الثاني فنجدهم يفضلون مسؤول يترك لهم حرية تحديد الطريقة التي يرونها أكثر فعالية في العمل بنسبة 40%، حيث تبين هذه النتيجة أهمية الاستقلالية بالنسبة للمسيرين في ممارسة عملهم، و رفضهم أسلوب الإشراف الدقيق و تلقي الأوامر. أما الترتيب الثالث فنجد مسؤول يهتم بهم و يساهم في خلق روابط منسجمة فيما بينهم بنسبة 46.66% و هو ما يؤكد أهمية العلاقات الجيدة و المناخ الاجتماعي، فالمسؤول الذي يتمتع بالقدرة على إدارة العلاقات الإنسانية له قابلية لدى مسيري شركة الخزف الصحي بالميلية. يلي ذلك مسؤول متحفظ و لكن يقدم يد المساعدة و يطلب مردودا عاديا بنسبة 33.33% و هذا المسؤول يتفق مع الخط الذي دعت إليه المدرسة السوسيو سياسية التي ربطت بين البعد السياسي و البعد الاجتماعي في ممارسة العملية التسييرية، و هنا تبرز أهمية تقديم يد المساعدة للمرؤوسين في حالة وجود مشاكل أكثر من مستوى و أهمية المردود في حد ذاته.

و في الأخير يأتي مسؤول يحترم المعايير المحددة للمردودية و ذلك بنسبة 46.66% ما يبين أن هناك نسبة من المسيرين تفضل نمط الإشراف الدقيق و لا ترفض تلقي الأوامر.

#### IV. بيانات تتعلق بنظرة إطارات و مسيري شركة الخزف الصحي إلى العامل البسيط :

الجدول رقم 41.6 : يبين نظرة الإطارات المسيرين للعامل البسيط

لا	أحيانا		نعم		الإجابة	
	التكرار	%	التكرار	%		
46.66	07	20	03	33.33	05	العامل يتصف بكراهية متأصلة للعمل و يحاول تجنبه
33.33	05	40	06	26.66	04	قليل الطموح يتهرب من المسؤولية يفضل أن يوجه
6.66	0701	53.33	08	40	06	الأفراد يتمتعون بالإبداع و النشاط و الطموح
20	03	26.66	04	53.33	08	يعتمد على الرقابة و التوجيه الذاتي
13.33	02	26.66	04	60	09	يتعلم و يتحمل المسؤولية و يقبلها و يسعى للبحث عنها

#### المصدر : الاستمارة

من خلال نتائج الجدول يتضح أن المسيرين بشركة الخزف الصحي بالميلية ينظرون إلى العامل نظرة متفائلة في أغلبها و هذا ما عبرت عنه النسب المئوية للإجابات (3،4،5) و هي نسب تبين الموافقة من طرف المبحوثين على أن العمال يتمتعون بالإبداع و الطموح و النشاط بنسبة 40%، في حين ترى نسبة 53.33% منهم أن العمال يتمتعون أحيانا بهذه الصفة و ليس دائما، و ربما يعود هذا الأمر إلى المستوى التعليمي المتدني للغالبية العظمى من العمال، مع قلة التدريب و نقص المعرفة، لهذا فإن المسيرين يركزون على الجانب المعرفي و التقني و ضرورة توفره لدى العمال. و نجد أن نسبة 53.33% من المسيرين توافق على أن العامل البسيط قادر على ضبط نفسه و مراقبتها، كما ترى بأنه قادر على التعلم و على تحمل المسؤولية و يسعى إليها و ذلك بنسبة 60%، خاصة إذا أعطي للعامل البسيط الاهتمام و التقدير، و هذه النظرة المتفائلة اتجاه قدرات العامل البسيط هي امتداد لافتراضات نظرية (Y) كما صاغها Mc GREGOR مما يضيفي على عملية التسيير بعدا إنسانيا يمكن من حشد كافة الموارد البشرية باتجاه تحقيق الأهداف و خاصة في ظل الظروف التي تعيشها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

و ترى نسبة 33.33% أن العامل يحاول تجنب العمل لكراهية متأصلة في نفسه، كما ترى نسبة 26.66% أنه قليل الطموح يتهرب من المسؤولية و يفضل أن يوجه. و هذه النظرة المتشائمة التي تجسد الاتجاه التقليدي في التسيير و ترى أنه هناك ضرورة لمراقبة العمال و توجيههم بطريقة دقيقة و مركزة، مع استخدام أسلوب الثواب و العقاب، قد بينت التغيرات البيئية المعاصرة محدوديتها، كونه أسلوب

يتغاضى عن الجوانب الإنسانية للعمال و يركز على إشباع الحاجات الفسيولوجية فقط. فالإدارة الناجحة هي تلك القادرة على تحديد الأسلوب الملائم و الذي يحدد وفقا للظروف و المواقف السائدة. فوجود هذا التصور لدى مسيري شركة الخزف الصحي بالميلية من شأنه أن يشكل عائقا أمام استغلال مختلف الطاقات و القدرات المتاحة داخل المؤسسة.

بغية التأكد من موضوعية إجابات المسيرين سطرت مجموعة من الصفات بغية تحديد أكثر لنظرة المسيرين للعامل البسيط، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم 42.6 : رؤية المسيرين اتجاه العامل البسيط في مرحلة اقتصاد السوق

ΣΣ	المجموع	مجموع الصفات السلبية		المجموع	مجموع الصفات الإيجابية			الإجابة العينة
		غير مبال	سطحي		مهم	مشارك	واع	
15	03	01	02	12	06	02	04	التكرارات
100	20	6.66	13.33	80	40	13.33	26.66	النسبة المئوية

المصدر : الاستثمارة

لا يخفى على أحد ما لطبيعة الإدراك لدى المسيرين، أي إدراك ما يتمتع به العامل البسيط من قدرات و مواهب من تأثير على أساليب التسيير، التوجيه و الرقابة، فمن التحليل الإحصائي لبيانات الجدول يتضح أن رؤية المسيرين للعامل البسيط بشركة الخزف الصحي هي نظرة إيجابية حيث بلغت نسبة الصفات الإيجابية 80% موزعة كالتالي: واع بنسبة 26.66%، مشارك بنسبة 13.33% و مهم بنسبة 40%.

في حين تعكس النظرة السلبية للمسيرين اتجاه العامل البسيط نسبة 20% موزعة إلى 13.33% غير مبال، و 6.66% سطحي. ففي حين تدفع النظرة الإيجابية المسير إلى فتح المجال أمام العمال للإدلاء برأيهم و إعطاء الفرصة لهم بالمشاركة في تسيير المؤسسة، تؤثر النظرة السلبية على نفسية العامل و تنعكس على مردود عمله. إلا أن ما تمت ملاحظته من خلال فترة التربص ؛ أن ما يجعل العامل يسعى إلى أن يكون أكثر وعيا و مشاركة و اهتماما بما يجري على الساحة الاقتصادية من تطورات، هو رغبتهم في الحفاظ على مناصب عملهم و تقديم الأحسن، إضافة إلى الارتباط العاطفي بالمؤسسة نتيجة الفترة الطويلة التي قضاها أغلب العمال بها. (هذا ما يؤكد نتائج الجدولين رقم (01)، (04) و من المبحث الأول).

و هذا ربما ما يؤكد نتائج الجدول الموالي و الذي يبين الأساس الذي توصل من خلاله المسيرين إلى التقييم :

**الجدول رقم 43.6 : يبين على أي أساس توصل المسيرين إلى التقييم السابق**

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
86.66	13	من خلال ملاحظات شخصية
13.33	02	من خلال اجتماعنا بممثلي العمال
<b>100</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : الاستمارة

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 86.66% من المبحوثين اعتمدوا في تقييمهم على ملاحظاتهم الشخصية، مقابل 13.33% التي رأت بأن الاجتماعات مع ممثلي العمال هو أساس التقييم، و هو ما يطرح التساؤل حول موضوعية هذا التقييم، و يؤكد نقطة إشراك العمال بفعالية في تسيير المؤسسة

**V.البيانات الشخصية للإطارات و المسيرين بشركة الخزف الصحي الميلية :**

**الجدول رقم 44.6 : يبين توزيع الإطارات و الإطارات المسيرة بالميلية حسب الجنس**

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
93.33	14	ذكور
6.66	01	إناث
100	15	<b>المجموع</b>

المصدر : الاستمارة

إن كون شركة الخزف الصحي بالميلية مؤسسة صناعية يجعلها تعتمد على عنصر الذكور بالدرجة الأولى، و هذا ما تعكسه نتائج الجدول حتى مع فئة الإطارات إذ يمثل عنصر الذكور نسبة 93.33%، في حين تمثل نسبة 6.66% من العنصر النسوي إطار واحد يعمل بالمخبر.

**الجدول رقم 45.6 : يبين توزيع الإطارات و الإطارات المسيرة حسب السن**

النسبة المئوية	التكرارات	السن
-	-	أقل من 25 سنة
6.66	01	25- 34 سنة
46.66	07	35- 44 سنة
40	06	45- 54 سنة
6.66	01	55 سنة فما فوق
<b>100</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>

المصدر : الاستمارة

من خلال التحليل الإحصائي لعامل السن يتبين أن نسبة الإطارات و المسيرين بشركة الخزف الصحي-الميلية و التي تبلغ ما بين 35 و 44 تمثل أكبر نسبة 46.66% و هذا يعني أن الإطارات الشابة كثيرة و هو شيء إيجابي لأنها تساهم في عملية التغيير و التكيف مع الأوضاع الجديدة، ثم تليها نسبة 40%

تتراوح أعمارهم بين 45 سنة و 54 سنة، في حين تبقى نسبة 6.66% تمثل باقي الفئات العمرية الأخرى، غير أن الملفت للانتباه أنه لا توجد فئة من الإطارات الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة.

**الجدول رقم 46.6 : يبين المستوى التعليمي للمسيرين و الإطارات**

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
-	-	ابتدائي
13.33	02	متوسط
20	03	ثانوي
66.66	10	جامعي
<b>100</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر : الاستمارة**

أما من ناحية المستوى التعليمي فنجد نسبة 13.33% من الإطارات و المسيرين لشركة الخزف الصحي مستواها التعليمي متوسط و نسبة 20% ذو مستوى تعليمي متوسط، أما نسبة الإطارات التي لها مستوى جامعي فتمثل 66.66% و هذا عامل إيجابي يحسب لشركة الخزف الصحي من شأنه أن يسهم في نجاح تكيفها و معطيات الساحة الاقتصادية المحلية و الدولية خاصة أنه من بين أهدافها الحصول على شهادة الجودة العالمية.

**الجدول رقم 47.6 : يبين عامل الأقدمية للمسيرين و الإطارات**

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
46.66	07	09-05 سنوات
6.66	01	14-10 سنة
13.33	02	19-15 سنة
6.66	01	24-20 سنة
6.66	01	29-25 سنة
20	03	30 فما فوق
<b>100</b>	<b>15</b>	<b>المجموع</b>

**المصدر : الاستمارة**

أما بخصوص الأقدمية فنجد أن فئة المسيرين و الإطارات التي لديها أقدمية بنسبة كبيرة، تتراوح بين 05 و 09 سنوات بنسبة 46.66% ثم تليها فئة 19-15 سنة بنسبة 13.33% و تليها فئة 30 سنة فما فوق بنسبة 20% و هنا تظهر أهمية الأقدمية في العمل، فهي إيجابية إذا كانت المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية متضحة المعالم.

## المبحث الثالث : عرض النتائج و التوصيات

### I. النتائج العامة للمبحث :

انطلقنا في بحثنا من فرضية " أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع و الرغبات التي تدفع العاملين للإنتاج " و من خلال الفصول التي تم بحثها حاولنا إثبات هذه الفرضية حيث توصلنا إلى نتائج نظرية و أخرى تطبيقية.

#### فمن بين النتائج النظرية :

➤ تدرك المؤسسات المتميزة – و هي المؤسسات التي لها قدرة عالية على التنافس أو الرائدة- أهمية المورد البشري على أنه مورد استراتيجي يمنحها التفوق و الريادة بقدر الاعتناء و الاهتمام به. لذلك تعمل على تفهم مختلف دوافعه و تلبية مختلف احتياجاته و إرضائه لكسب ولائه و من تم تعليية عوائدها.

➤ إن التحول من نظام اقتصاد مخطط إلى نظام اقتصاد السوق ليس بالأمر اليسير، لما يتميز به كل نظام من خصائص متناقضة (الملكية العمومية نظير الملكية الخاصة، التخطيط المركزي مقابل السوق الحرة...)، لذا فإن التحول لا يعني إدخال إجراءات تقنية تصحيحية و آنية على النظام الاقتصادي فقط، بقدر ما هو تحول جذري و عميق على كل الأصعدة : الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و المؤسساتية.

➤ على الرغم من مختلف الإصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية إلا أنها لازالت تعاني من عدة مشاكل داخلية و أخرى خارجية، تشكل عائقا أمام تطورها، كما تواجه تحديات بيئية مرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق.

➤ الإصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، عبر كل مراحلها شهدت دائما التصادم مع مفهوم البيروقراطية، كما شهدت أيضا عدم التطبيق الفعلي لهذه القوانين في الميدان العملي.

➤ عدم قدرة المؤسسات على التحكم في الثروات البشرية، نتيجة تطبيق نصوص القانون العام للعامل فيما يخص تنظيم الوظائف، سلم الأجور...و التي لا تترك لها سوى مجالا ضيقا من الحرية.

➤ عدم وجود استراتيجية واضحة و دقيقة للتنمية البشرية في الجزائر.

ثم حاولنا دراسة ذلك ميدانيا حيث اتجهنا إلى شركة الخزف الصحي بالميلية باعتبارها قطبا هاما من أقطاب الاقتصاد الوطني كما أنها و غيرها من المؤسسات الوطنية العمومية تمر بمرحلة التحول نحو اقتصاد السوق. فمن خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج نوجزها فيما يلي حسب ترتيب الفرضيات الجزئية التي صغناها للتأكد من صدق الفرضية العامة.

## 1. الفرضية الجزئية الأولى : إن الإشراف الجيد يعتبر عاملا هاما في زيادة دافعية العامل في عمله

إن علاقة الرئيس بمرؤوسه، و مراعاة وجهة نظر المرؤوس فيما يخص شؤون العمل، و محاولة إدراك مختلف الدوافع المؤثرة في سلوكه و اتجاهاته، و مشاركته في اتخاذ القرارات و الإدارة من الأمور التي تزيد دافعية الفرد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، و تزيد من التداخل و التفاعل المتبادل بين الرئيس و المرؤوس و تخلق مرونة كبيرة و فاعلية متزايدة و رضا أكبر عن العمل.

أوضحت الدراسة أن هذه المؤسسة تعتبر صورة مصغرة لحالة اللااستقرار التي يعيشها الاقتصاد الوطني أين يغيب الحوار، حيث اتخاذ القرار مازال يتم في اتجاه واحد و لا يتم الاستماع للعمال و هو ما يجعل ثروة كبيرة من الأفكار و الخبرة تضيع من يد المؤسسة. و يتجلى لنا ذلك من خلال العديد من المؤشرات من بينها دور العمال في تسيير شؤون الشركة من خلال ممثليهم (النقابة، لجنة المشاركة)، حيث اتضح من خلال النتائج أن للإدارة دور أساسي أن لم نقل كلي في اتخاذ القرارات داخل الشركة، و هذا ما أكدته إجابة الغالبية العظمى من الإطارات و المسيرين (59.99%) التي رأت أن اتخاذ القرارات من صلاحيات الإدارة وحدها، و حتى نسبة (28.33%) التي ترى ضرورة استشارة العمال، لا تعكس واقع الحال، فحسب ما أكده العمال أنها استشارة شكلية تبقى فعاليتها محدودة، فالقرارات الفعلية تكون من جانب الإدارة حتى في القرارات التي تمس المستويات الدنيا. إن هذه النتائج تبين أن دور العمال في اتخاذ القرارات محدود، و هو ما يؤثر على العديد من العمليات داخل المؤسسة فعدم إحساس العامل بأهمية قراراته تجعله غير مبالي و سلبي و تفقده الرغبة في العمل.

إلا أن هذا لا ينفي ملاحظتنا وجود جهود مبذولة من قبل المشرفين المباشرين للعمال داخل المؤسسة من أجل تكوين دافعية لدى العمال أثناء تأديتهم لعملهم، و ذلك من خلال مشاركتهم في المناقشات العامة أو الخاصة بالعمل، و رغبتهم في الوقوف بجانبهم لحل مشاكلهم التي قد تصادفهم داخل المؤسسة، مما أدى إلى إنشاء علاقات تعاون و احترام بين الطرفين.

و اعتمادا على ما تقدم نؤكد أنه من الأمور المساعدة على زيادة دافعية العمال سعي الإدارة إلى تحفيز الأفراد العاملين عن طريق الجمع بين أهدافهم و أهداف مؤسستهم، إضافة إلى إتباع أساليب أخرى تزيد من دافعتهم، كإشراكهم في اتخاذ القرارات، و فتح المجال أمام مبادراتهم الشخصية، و وضع الأساليب الملائمة لتحقيق الأهداف بالمرونة المطلوبة. إذ أنه بفضل الترشيح الإنتاجي، و أخذ بعين الاعتبار مختلف ظروف العملية الإنتاجية، يمكن تصحيح البرامج و الخطط الإنتاجية، و توجيهها لخدمة هدف المؤسسة، من خلال اختيار قيادة إدارية كفوة تتمتع بمهارة عالية على مستوى التخطيط و التنفيذ، مما ينعكس إيجابا على الأفراد العاملين و من ثم على الهدف العام، و النتائج النهائية.

## 2. الفرضية الجزئية الثانية : يخضع العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى ضغوط اجتماعية و اقتصادية جعلت من الحوافز المادية الدافع الأقوى للعمل لديهم

كشفت الدراسة أن هناك نسبة عالية من أفراد العينة الذين يشكون من ضعف الأجور، و السبب في ذلك يعود حسب ما صرحوا به إلى الغلاء الفاحش الذي أصبح عليه مستوى المعيشة في أيامنا هذه. فأغلب العمال الذين التقينا بهم لم ينفوا أثر الأجور في زيادة رغبتهم في العمل بتفان أكبر. و هذا يعني أن الأجر بقدر ما يؤثر في العامل بقدر ما يؤثر في الإنتاج نفسه.

خاصة و أن الدراسة بينت وجود نسبة عالية من المبحوثين المتزوجين(89.85%)، و هو ما يوحي بثقل المسؤولية الملقاة على عاتقهم، فغالبا ما يطمح العمال إلى تحسين أوضاعهم داخل المؤسسة التي ينتمون إليها، و التي من أهمها الأوضاع المتعلقة بالنواحي المادية كالأجر و ملحقاته. و على الرغم من أفراد العينة المدروسة بينوا مدى محدودية الأجر الذي يتحصلون عليه(72.46%) إلا أن ما لاحظناه في المؤسسة مجال الدراسة أنها من بين المؤسسات الأكثر أهمية من حيث قيمة الأجور التي يتحصل عليها العامل.

و عليه نؤكد بدورنا على ضرورة الاهتمام بمستوى معيشة العامل و أسرته من خلال رفع قيمة الأجور و المكافآت التشجيعية له، لأنه من أهم العوامل التي تساعد في الرفع من دافعية العامل في عمله، مما يؤدي إلى اطمئنانه للمؤسسة التي يعمل على تحقيق أهدافها و أهدافه الخاصة.

## 3. الفرضية الجزئية الثالثة : يفقد العمال في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى التكوين و ظروف العمل الملائمة مما يؤثر سلبا على رغبتهم في العمل و يحد من دافعيتهم

كشفت الدراسة فيما يخص مستوى التعليم داخل المؤسسة أن هناك نسبة أمية كبيرة في وسط عمال الإنتاج و التنفيذ (39.13%)، و هذا مؤشر مهم إلى أبعد حد، لأنه يساعد العامل على معرفة حقوقه و واجباته إزاء المؤسسة التي يعمل بها، كما تمكنه من الاضطلاع على اللوائح و المنشورات التنظيمية التي تصدرها المؤسسة دون الاستعانة بأحد. كما لاحظنا أثناء تواجدهم بالشركة أن طبيعة العمل الذي يقوم به العامل تفقد الكثير من الأمور أهميتها كفرص التكوين و القيام بدورات تدريبية(11.59%)، و الفرصة في استخدام المواهب و القدرات الخاصة في العمل(لم يتم تقييمها من طرف العمال)؛ حيث وجدنا أن العامل منذ أن يدخل إلى الشركة إلى أن يخرج منها و هو بنفس الورشة و يقوم بنفس العمل.

أما فيما يخص الظروف الفيزيائية للعمل، فقد لاحظنا عدم الاهتمام الكبير بها من قبل العمال(8.69% فقط ترى أن أهميتها كبيرة في الرفع من دافعيتهم)، بحيث و كما صرح الكثير منهم لنا أنها لا تؤثر بشكل واضح على معنوياتهم، رغم أن سوءها يضعف من قدرتهم على بذل الجهد اللازم أثناء العمل، و ما لاحظناه بأنفسنا حول هذه المشكلة هو أن المؤسسة مجال الدراسة تعاني كثيرا من سوء هذه الظروف.

#### 4. الفرضية الجزئية الرابعة : التنظيم الجيد للعمل يؤدي إلى زيادة دافعية العامل في عمله

إن التنظيم الجيد للعمل و شعور العامل بعدالة توزيع المهام داخل المؤسسة يقوي من عزيمته و يدفعه إلى العمل الجاد من أجل تحقيق أهدافها، لكن عندما أردنا التحقق من هذا الإجراء ميدانيا تبين أن أغلب المبحوثين غير راضين تماما على طريقة تسيير المؤسسة، إذ و كما صرح لنا العديد من العمال و حتى الإطارات من خلال المقابلات التي أجريناها معهم أن السبب يعود خاصة إلى عدم النزاهة في وضع العامل المناسب في المكان المناسب ؛ إذ كثيرا ما تتدخل الاعتبارات الشخصية للمسؤولين على هذه المؤسسة بالإضافة إلى كثرة تدخلاتهم العشوائية حتى في أبسط الحالات لذلك فهم يؤكدون على تأثير هذا الجانب على معنوياتهم مما يحد من التآلف و التكيف في عملهم. و هو ما تؤكد نسبة 60.86% التي ترى أن العدالة و المساواة في العمل محدودة، على الرغم من أهميتها النسبية في الرفع من دافعتهم و هو ما تعكسه نسبة 73.91% من إجاباتهم.

#### 5. الفرضية الجزئية الخامسة : إذا أتيحت فرص الترقية أمام العامل أدى ذلك إلى زيادة دافعيته في عمله

كشفت الدراسة عن وجود فجوة في إشباع هذه الحاجة فعلى الرغم من أهمية الترقية في الرفع من دافعية العمال للعمل (86.95%)، فإن نسبة عالية من العمال لم يسبق لهم و أن حصلوا على الترقية في عملهم، على الرغم من إمكانياتهم المهنية و كذلك طول المدة التي قضوها داخل المؤسسة، حيث ترى نسبة (73.91%) من أفراد العينة أنها محدودة، و يرجع أغلب العمال سبب ذلك إلى عدم النزاهة في تقييم إمكانيات كل عامل، بحيث كثيرا ما تتدخل العوامل الذاتية كالمحاباة و المحسوبية في هذه العملية مما يؤدي بالكثير منهم إلى الانتقام بطرقهم الخاصة، كالتهاون و اللامبالاة في العمل و عدم الانضباط و كثرة الغيابات عن العمل و غيرها، و على هذا فتوفير فرص الترقية أمام العمال يولد لديهم إحساس بآمال مستقبلية في ميدان عملهم، و أنهم سوف ينالوا نصيبهم من هذا النظام، فاعتماد معيار الأقدمية و الخبرة في هذه العملية، و إقصاء كل المعايير الأخرى النابعة من الذاتية هو معيار سليم. و حتى يقوم نظام الترقية على أسس موضوعية، يجب أن يكون للمشرف المباشر الرأي الأساسي في ذلك، لأنه الأجدر على تقييم كل عامل بحكم معاشته المستمرة لهم.

كما بينت الدراسة أنه هناك جملة من الحاجات من الأهمية بمكان تسهم و بشكل مباشر في الرفع من دافعية العمال للعمل، لم يتم التطرق إليها ضمن فرضيات البحث، و التي من بينها الفرصة في إقامة صداقات و علاقات جيدة مع الزملاء في العمل، حيث صرح لنا العديد من العمال أنه لا يمكنهم العمل في جو تنعدم فيه أجواء الصداقة و التعاون فيما بين العمال،

و أن أغلب العمال ميالون إلى بناء علاقات ودية مع زملائهم، كما بينت الملاحظات الميدانية أن العامل مستعد للتخلي عن عمله على الرغم من حاجته للأجر إذا أحس بعدم التقدير من طرف رؤسائه أو زملائه في العمل.

إن ما يمكن استنتاجه من خلال نتائج الدراسة أن إشكالية الدافعية للعمل لدى العامل بالمؤسسة محل الدراسة -و التي يمكن تعميمها على باقي المؤسسات العمومية الاقتصادية- هي انعكاس للطريقة التي ينظر بها إلى العنصر البشري، و إلى أهمية التحفيز في تحريك وتفعيل دوره في العمل لتقديم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة التي يعمل فيها. مما يجعل أغلب المؤسسات العمومية الاقتصادية تقابل موضوع التحفيز بالإهمال واللامبالاة، بل أنها تقتصر في التعامل معه حين يفرض الواقع عليها ذلك. بحيث يتم التعامل مع الحوافز بطريقة الاستجابة اللحظية لمواقف معينة يتم تلبيتها في حينها فقط.

## II. التوصيات :

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكننا استخراج بعض الأفكار التي سنوردها كمقترحات و توصيات بغية النهوض بالعنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة و المؤسسة محل الدراسة خاصة و هي :

➤ تبني استراتيجية جزائرية في تنمية الموارد البشرية واضحة المعالم و الأهداف تنسجم مع السياسة العامة للدولة، بغية الارتقاء بنوعية حياة المواطن و تلبية الاحتياجات الآنية و المستقبلية للعمال.

➤ التنسيق و التكامل بين السياسات السكانية و سياسات الاستخدام للقوى العاملة و سياسات التعليم و استراتيجية التنمية، مع إشراك مختلف الوزارات و المؤسسات و الهيئات المعنية بتنمية الموارد البشرية و مواردها الوطنية.

➤ ضرورة وجود إرادة حقيقية في التغيير عند مسؤولي المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

➤ العمل على تغيير الذهنيات و إيجاد المشروع المشترك للمؤسسة الذي يمكن من تحريك كل الطاقات داخلها و على رأسها مواردها البشرية، و ذلك من خلال إيجاد آليات و طرق للعمل تمنح الجميع فرصة تأكيد الذات و إثبات الإمكانيات و تقديم الاقتراحات و العمل على تطبيق أفضلها مع العمل على تنمية المهارات من خلال نظم حوافز فعالة.

➤ إن نجاح المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في التكيف و متطلبات اقتصاد السوق مرتبط و بشكل كبير بنمط القيادة الذي يعتبر حجر الزاوية في أسلوب أي تسيير، من خلال العمل على إعداد القائد الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال نظرة جديدة مبنية على الاهتمام بالموارد البشرية و العمل على التحسين الدائم و الاتصال الفعال.

### III. آفاق البحث :

يمكن القول أن أثر التنمية البشرية المستدامة في تحسين فرص اندماج الجزائر في ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة، واضح و كبير و متعدد المظاهر، فيمكن الحديث عن أنماط التسيير و فعالية القيادة في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجديدة، و كذا تحديد طرق جديدة لتقييم العمل و توزيع السلطة داخل المؤسسات الاقتصادية، هذه المواضيع يمكن أن تشكل موضوع دراسات لاحقة نظرا لأهمية كل منها في رفع رقم أعمال المؤسسة و بالتالي نموها و تطورها و تكيفها مع التغيرات المحلية و الدولية.

## الخاتمة :-

تحاول المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية أن ترقى إلى المستويات التي تمكنها من منافسة المؤسسات الأجنبية التي يمكن أن تغزو السوق الجزائرية، بشكل يضاعف من أهمية العلاقات الاقتصادية بحيث تكون أكثر إيجابية بالنسبة لها، إلا أن مؤسسات العالم المتقدم وصلت إلى ما وصلت إليه اليوم من تطور في كافة المجالات بما فيها الاقتصادية بعد أن اعتمدت العلم في كل قضاياها المصيرية، فكان هدفها الإنسان و اتخذته أداة أساسية للتنمية و التطور الاقتصادي، أولاً كعنصر من عناصر الإنتاج، ثم كمصدر من مصادر المعرفة و الابتكار، أما العنصر البشري بصفة عامة في بلادنا فما زال إلى يومنا هذا يلعب دور عنصر الإنتاج فقط.

و رغم الإصلاحات الهيكلية المتواصلة التي طبقت خلال العقود السابقة بهدف تحسين أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية و تحقيق فعاليتها الإدارية، إلا أنها ورثت نظام تسيير تراكمت تناقضاته من مرحلة لأخرى، حيث بقيت تعاني من نفس المشاكل و العراقيل. و تشكل الأزمة التي تعاني منها انعكاس لأزمة التسيير الموجه للاقتصاد الوطني، و التي كان من ملامحها : التداخل في الصلاحيات بين الهيئات المسيرة في المؤسسة بسبب التناقضات القانونية و الاقتصادية و بين توجيه مركزي لسلطة إدارية و مالية و سلطة اقتصادية لامركزية على مستوى المؤسسات.

فإذا كان التغيير هو السمة الرئيسية للمؤسسات الحديثة، و إذا كانت إرادة السلطات الجزائرية هو تغيير مسار المؤسسات العمومية الاقتصادية من خلال تغيير محيطها القانوني، الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي، فهنا تبرز أهمية اعتماد أساليب حديثة للتسيير تشكل إطار فعال و مناسب للتغيير و تحقيق الفعالية، قوامها إعطاء أهمية أكبر للعنصر البشري، و إعطاء أهمية لكل أشكال المعرفة داخل المؤسسة سواء أكانت صريحة أو ضمنية لدى المديرين أو المستخدمين و في كل المستويات، من شأنه أن يسهم في تأهيل المؤسسة العمومية الاقتصادية و السماح لها باكتساب ميزات تنافسية تضعها في سكة التطور و تمكنها من مواجهة التحولات، و مواكبة التغيرات و التكيف مع مختلف المستجدات البيئية.

المراجع :  
أولا : المراجع باللغة العربية :

I. الكتب :

1. أبو طاحون عدلي علي : مناهج و إجراءات البحث الاجتماعي، الجزء الثاني، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
2. أكرويد ستيفن، طومسون بول : سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، 2002.
3. إلمان محمد الشريف : محاضرات في التحليل الاقتصادي الكلي-نظريات و نماذج التوازن و اللاتوازن، منشورات برتي، الجزائر، 1994.
4. أوكيل م. السعيد : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
5. بدر حامد أحمد رمضان : السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر و التوزيع، الكويت، 1997.
6. بربر كامل : إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، ط07، بيروت، 1997.
7. بعلي الصغير : تنظيم القطاع العام في الجزائر(استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
8. بن حبتور عبد العزيز : إدارة عمليات الخصخصة و أثرها في اقتصاديات الوطن العربي، دراسة مقارنة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
9. بهلول محمد بلقاسم حسن : الجزائر بين الأزمة الاقتصادية و الأزمة السياسية، منشورات دحلب، الجزائر 1993.
10. بهلول محمد بلقاسم حسن : سياسة تخطيط التنمية و إعادة مسارها في الجزائر، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
11. بهلول محمد بلقاسم حسن : الاستثمار و إشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
12. بوحوش عمار، الديبات محمد محمود : مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
13. البيومي صلاح : حوافز الإنتاج في الصناعة، الديوتن الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
14. جراي جيرري : الإشراف، مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1988.
15. جودت عادل : الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الدول العربية.
16. الحرفة حامد : موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، الدار العربية للموسوعات، ط01، المجلد الأول، بيروت، 1980.
17. الحسن إحسان محمد : مدخل إلى مناهج البحث الاجتماعي، دار الطباعة، بيروت.
18. حسن أمين عبد العزيز : إدارة الأعمال و تحديات القرن العشرين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
19. حسن راوية : إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
20. حسن راوية : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2003.
21. حسن عادل : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الحكيم للطباعة و النشر، بيروت، 1969.
22. حسن عادل و آخرون : تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت.
23. حسن عبد الباسط محمد : أصول البحث الاجتماعي، مكتبة و هبة، ط05، القاهرة.
24. الحناوي محمد صالح، سلطان محمد سعيد أنور : السلوك التنظيمي، الدار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية.
25. حنفي عبد الغفار : السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.

26. حنفي عبد الغفار، أبو قحف عبد السلام، بلال محمد : محاضرات في السلوك التنظيمي، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، ط01، مصر، 2002.
27. دوناهيو جون د. : قرار التحول إلى القطاع الخاص- غايات عامة و وسائل خاصة، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الجمعية المصرية لنشر الثقافة و المعرفة العلمية، القاهرة، 1991.
28. رشيد أحمد عادل : مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
29. زغدود علي : المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، 1981.
30. زهران حامد عبد السلام : علم النفس الاجتماعي، القاهرة، 1984.
31. سلطان محمد سعيد أنور : السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004.
32. سلطان محمد سعيد أنور : السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
33. السلمي علي : إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر.
34. السلمي علي : تطور الفكر التنظمي، دار هريم للطباعة و النشر، القاهرة.
35. السلمي علي، نهت د.ل. : سياسات و استراتيجيات الإدارة في الدول النامية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة.
36. سليمان حنفي : السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، 1978.
37. السيد فؤاد البهيبي : علم النفس الإحصائي و قياس العقل البشري، مكتب الفكر العربي، ط03، القاهرة، 1979.
38. سيزلاقي أندرو دي، والاس مارك جي : السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1991.
39. شطا حماد محمد : تطور وظيفة الدولة : نظرية المؤسسات العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983.
40. الشماع خليل محمد حسن و آخرون : مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتاب للطباعة و النشر بغداد، 1980.
41. الشناوي أحمد، مبارك عبد المنعم : أسس التحليل (الوحدة و المجتمع)، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1996.
42. الشنواني صلاح : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1976.
43. عاشور أحمد صقر : إدارة القوة العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث و التطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1986.
44. عبد الباقي صلاح الدين محمد : السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
45. عبد الله محمد حامد : النظم الاقتصادية المعاصرة، عمادة شؤون المكتبات، جامعة الملك سعود، الرياض، 1987.
46. عبد المولى محمود : علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، طرابلس، 1984.
47. عبود صموئيل صمويل : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 1984.
48. عجمية محمود عبد العزيز : مقدمة في التنمية و التخطيط، دار النهضة العربية، لبنان، 1983.
49. عدون دادي ناصر : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998.
50. العديلي ناصر محمد : السلوك الإنساني و التنظيمي منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، 1995.
51. عرباجي إسماعيل : اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط01، الجزائر، 1988.
52. عساف عبد المعطي محمد : السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 1999.

53. عفيفي صديق محمد، عبد الهادي أحمد إبراهيم : السلوك التنظيمي، دراسة في السلوك التنظيمي للبيروقراطية المصرية، مكتبة عين شمس، ط10، القاهرة، 2003.
54. عمارة جمال : اقتصاد المشاركة نظام اقتصادي بديل لاقتصاد السوق - الطريق الثالث-، مركز الإعلام العربي، ط01، الجيزة، مصر، 2000.
55. عوابدي عمار : تطبيقات المنهج العلمي في الدراسات الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
56. القريوتي محمد قاسم : مبادئ الإدارة، النظريات و العمليات و الوظائف، ط10، عمان، 2001.
57. قلعاوي غسان : القطاع العام إلى أين-خواطر حول تخصيص القطاع العام-، دار المكتبي للطباعة والنشر و التوزيع، ط01، دمشق، 1995.
58. لشعب محفوظ : سلسلة القانون الاقتصادي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
59. لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
60. ماهر أحمد : الإدارة المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
61. ماهر أحمد : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، ط07، الإسكندرية، 2002.
62. ماهر أحمد : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، ط02، القاهرة، 1995.
63. محيو أحمد : محاضرات في المؤسسات الإدارية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط05، الجزائر، 1990.
64. المرسي جمال الدين محمد، ثابت عبد الرحمان إدريس : السلوك التنظيمي نظريات و نماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
65. المريجي عصمت : الواقعية و اتخاذ القرارات، المعهد القومي للتنمية الإدارية، سلسلة الدراسات، القاهرة، 1982.
66. منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، ط01، القاهرة، 1973.
67. مواردي إدوارد ج. : الدافعية و الانفعال، ترجمة أحمد عبد العزيز سلامة، دار الشروق، ط01، 1988.
68. الناشر أنطوان : الخصخصة، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان، 2000.
69. ياسين حمدي، عسكر علي، الموسوي حسن : علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار الكتاب الحديث، ط01، 1999.
70. هاشم زكي محمود : الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، ط03، الكويت، 1980.
71. الهيتي خالد عبد الرحيم : إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.

## II. الرسائل الجامعية :

1. بن زيادة أم السعد : المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل القانون التوجيهي 88-01، رسالة لنيل شهادة الماجستير في قانون المؤسسات، إشراف الدكتورة بن شعبان حنيفة، كلية الحقوق-بن عكنون، جامعة الجزائر، 2002/2001.
2. بن شرقي حاج صدوق : المؤسسة العمومية و اقتصاد السوق ( دراسة حالة الشركة الوطنية للبناءات المصنعة بتيسيك "BATICIC" رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، إشراف الدكتور علي عبد الله، جامعة الجزائر، 2004/2003.
3. دهان محمد : المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل اقتصاد السوق-التحديات و الآفاق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد المالي، إشراف الدكتور محمد سبتي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2003.
4. زلاقي وهيبه : التوافق المهني لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية، إشراف الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا، قسم علم اجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2003/2002.
5. سواكري مباركة : وضعية التسيير الاشتراكي في المؤسسات العمومية، حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 1996/1995.

6. صافي عبد القادر : إشكالية خصوصية القطاع العام في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
7. العايب راجح : واقع و آفاق فعالية التسيير في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات و العمال، رسالة لنيل شهادة الماجستير، إشراف الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا، معهد علم النفس، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1996.
8. عكروف سميرة : دراسة و تحليل المحيط الاقتصادي و المالي للمؤسسة الاقتصادية العمومية و سبل تحسينه، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات، إشراف الدكتور عماري عمار، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2002/2001.
9. قطاف ليلي : إشكالية تطور المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، رسالة لنيل شهادة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1998.
10. مريمش جمال : واقع المنظمة النقابية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق بالجزائر، دراسة نظرية ميدانية بشركة الخبز الصحي بالميلية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع العمل و التنظيم، إشراف الدكتور سعد بشاينية، معهد علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2001/2000.

### III. المجالات :

1. بشاينية سعد : مساهمات الإصلاحات الاقتصادية و حدودها في حل أزمت المؤسسات العامة في الجزائر، مجلة النعهد المغاربي للدراسات المعاصرة، العدد 33، 1995، تونس.
2. بوخخم عبد الفتاح : واقع الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 15، 2001، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
3. بوعشة مبارك : الخصوصية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، 1997، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
4. حسن فالح محمد : الرقابة الإدارية، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، 1984.
5. دوقة أحمد : الأبعاد المعرفية و الانفعالية للدافعية للعمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
6. زعيمي مراد : أدوات البحث الاجتماعي محدداتها و مجالات استخدامها، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
7. شرابي عبد العزيز : المؤسسة العمومية الجزائرية بين التخطيط المركزي و اقتصاد السوق، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 04، 1993، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
8. شمام عبد الوهاب : دراسة حول الخصوصية و التحولات الهيكلية للاقتصاد الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 08، 1997، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
9. عبد الله إسماعيل صبري : المستقبل العربي، العدد 137، مركز دراسات الوحدة العربية، 1990.
10. لوكيا الهاشمي، بغلول زهير : القيادة الإدارية للمؤسسة العمومية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، 1996، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.
11. هني أحمد : تجربة الجزائر مع القطاعين العام و الخاص و مستقبل التجربة، مركز دراسات الوحدة العربية.

### IV. القرارات و اللوائح الإدارية :

1. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، العدد 101، 13 ديسمبر 1971.
2. لوائح المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني، (15-19 جوان 1980)، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1987.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، مرسوم رقم 242/80، المؤرخ في 04 أكتوبر 1980، المتعلق بتطبيق عادة الهيكلية العضوية للمؤسسات.
4. لوائح المؤتمر الخامس لحزب جبهة التحرير الوطني، (19-22 ديسمبر 1980)، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1985.

5. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، قانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
6. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المرسوم رقم 93-12 المؤرخ في 15 أكتوبر 1993 المتعلق بالاستثمار.
7. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية.

#### V. القواميس و المعاجم :

1. بدوي أحمد زكي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية

#### ثانيا : المراجع باللغة الفرنسية

##### I. الكتب :

1. ANGERS Maurice : Initiation Pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd. CASBAH-Alger/CEC-Quebec,1996.
2. BARANGER. P : Les fonctions de l'entreprise, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 1998.
3. BARTOLIA : LE MANAGEMENT DANS LES ORGANISATIONS PUBLIQUES, Dunod, Paris, 1986.
4. BELAIBOUD Moukhtar : Gestion Stratégique de l'entreprise Algérienne, OPU, Alger, 1986.
5. BELAIBOUD Moukhtar : La survie à la croissance de l'entreprise, OPU, Alger, 1995.
6. BENISSAD.H : La réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurelle, OPU, 1991.
7. BOUYACOUB Ahmed : La gestion de l'entreprise industrielle publique Algérienne, OPU, Volume 2, Alger, 1987.
8. BRAHIMI Abdelhamid : L'économie Algérienne, OPU, Alger, 1991.
9. BRISACIER Jean Pierre : Les mutations économiques à l'EST crise et transition vers le marché, librairie Vuibert, Paris, 1992.
10. BRUNO Jarrosson : 100 ans de managent, Dunod, Paris, France.
11. CHARRON Jean Luc, SEPARI Sabine : Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 2001.
12. CHATELUS Michel, FONTANEL Jacque : DIX GRANDS PROBLEMES ECONOMIQUES CONTEMPORAINS, OPU, 2<sup>ème</sup> édition, Alger, 1993.
13. COLSON J.P : DROIT PUBLIC ECONOMIQUE (manuel), L.G.D.J.A, Paris, 1995.
14. DEBBOUB Youcef : Le nouveau mécanisme économique en Algérie, OPU, Alger, 1995.
15. DESGARDINS.B : DEVELOPEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE : LE NOUVEL ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL, Dunod, Paris, 1997.
16. ECREMENT Marc : Indépendance Politique et libération économique (un quart de siècle de développement de l'Algerie 1962 à 1985), ENAP-OPU-Alger-OPG-Grenoble,1986.
17. HENNI Ahmed : La colonisation agraire et le sous développement en Algérie, éd : SNED, 1982.
18. KOENIG.G : LES THEORIES DE LA FIRME, Economica, 2<sup>ème</sup> édition, 1998.
19. MORISHIMA. M : L'économie Walrasienne une théorie pure du capital et de la monnaies, ECONOMICA, 1979.

##### II. الرسائل الجامعية و الأبحاث الأكاديمية و المقالات العلمية :

1. BALLE. F : LIBERALISME, Article in Universalise Encyclopédie ;©2000 Encyclopédie Universalise, France S.A, Ver 6,2002.
2. BENHAAMOUCHE. Z : Réforme Institutionnelles et Stratégie de Réforme Economique, Article, Université d'Evry, Paris, Mai, 2002.

3. COMELAU. C : Le Postulat de la croissance Indéfinie, in Revue Internationale des sciences sociales, Décembre 2000, n°166, p. 519, Numéros spéciale intitulé «Le Débat Sur Le Développement : Au-delà du Consensus de Washington».
4. DEKHMOCHE.L : L'EVALUATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES & SON APPLICATION AUX SECTEURS INDUSTRIELS ALGERIEN, Thèse de doctorat, juillet 1991, LIEGE.
5. FABRA.P : CAPITALISME, Article in Universalise Encyclopédie ;©2000 Encyclopédie Universalise, France S.A, Ver 6,2002.
6. GÖNECÇ Rauf, MAHER Maria et GUISEPPE Nicoletti : «MISE EN ŒUVRE ET EFFET DE LA REFORME DE LA REDLMENTATION : LEÇON A TIRER ET PROBLEMATIQUE ACTUELLE», in revue économique de l'OCDE n°32, 2001/I.
7. HAMOUYA. M : STATISTIQUE DE L'EMPLOI DANS LE SECTEUR PUBLIC : Méthodologie, structures & Tendances, document de travail, Bureau International du Travail (BIT).
8. KANE.N : LA PERFORMANCE RELATIVE DES ENTREPRISES PUBLIQUES VERSUS PRIVEES & DOMESTIQUES VERSUS ETRANGERS : étude empirique en Afrique Subsaharienne, Sous La Direction De Bernard GAUTHIER, Le 20 Novembre 2001, Une Etude de l'Ecole des hauts études commerciales de Montréal.
9. PICHON-MAMERE.F : BUCHANAN, Article in Universalise Encyclopédie ;©2000 Encyclopédie Universalise, France S.A, Ver 6,2002.
10. VON MISES.L : Les Fondements Economiques De La Liberté, Article in LEQUIBECOIS LIBRE, Le 08 juillet 2000, N°64, Montréal. Traduction.
11. Revue Algérienne d'économie et de gestion, N°01, Mai 97, édition par : l'université d'Oran-essania.

### III. المعاجم و القواميس و دوائر المعرفة :

1. CLERC. D : DICTIONNAIRE DES QUESTION ECONOMIQUES & SOCIALE, Les Editions de l'atelier, Paris, 1997.
2. COHEN.E : DICTIONNAIRE DES QUESTION, 2<sup>ème</sup> édition, édition LA DECOUVERTE, Paris, 2000.
3. DICTIONNAIRE D' ECONOMIE & SCIENCES SOCIALE, Sous la direction de C-D.ECHAUDMAISON, 4<sup>ème</sup> édition, NATHAN,1998.
4. GRANDE LAROUSSE UNIVERSEL, Larousse-Bordas, 1997,Tome 06,
5. LE DICTIONNAIRE ENCYCLOPEDIQUE 2000, LAROUSSE.
6. LA GRANDE ENCYCLOPEDIE 2002.

### ثالثا : المواقع الإلكترونية :

1. MOTIVATION : [http //fr. wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org), 05 May 2007
2. تاريخ السلوك التنظيمي : [http:// www.ISLAMO.CC](http://www.ISLAMO.CC), 26 Avril 2007.
3. Concept de motivation : <http://www.reversaltheory>, 26 Avril 2007
4. الترتوري محمد : دافعية الإنجاز،  
[http://www.ali\\_Psycho5.freindsofdemocracy.net](http://www.ali_Psycho5.freindsofdemocracy.net), 28 novembre 2006.
5. التميمي صفاء يعقوب : موسوعة العلوم النفسية و التربوية : الدافعية،  
<http://www.taakhinews.org>, extraite le 29 février 2006, 15 :04 :20 GMT.
6. ريزنيك بروس ايه : حقوق الملكية في اقتصاد السوق،  
<http://www.cipe-arabia.org/> extraite le 20 juillet 2007.
7. عمران محمد حسن : الدافعية (تعريفها، أساليب استثارته)،  
<http://www.nadyelfikr.net>, extraite le 10 Mars 2008, 03 :13 :44 GMT.
8. الضبعان محمد بن سلمان : دوافع العمل و حوافزه و أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي،  
<http://www.geocities.com>, 26 Avril 2007
9. عبد العزيز رشيد و آخرون : التحفيز و إيجاد الدافعية،  
<http://www.ishraf.gotevot.edu.sa>
10. لوصيف زين الدين : تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي،  
<http://www.clubnada.jeeran>. 05 juin 2007.

## الملخص

تعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في العمل. الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى أفرادها ووضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع لديهم مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء. من هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتتناول " الدافعية لدى عمال المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق " بحيث كان الهدف الذي سطرناه منذ البداية هو إبراز واقع دافعية العمال بالمؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية عموماً، و شركة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل – كنموذج- خصوصاً، والوصول على الأقل إلى تحديد بعض العوامل أو المتغيرات التي تساهم بشكل مباشر و فعال في الرفع من دافعية العامل في عمله، و من ثم تحسين أدائه و زيادة إنتاجيته.

و عليه فقد انطلقنا في دراستنا من فرضية عامة مفادها : " إن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في وضع نظام فعال للحوافز الذي يوجه لإثارة الدوافع و الرغبات التي تدفع العاملين للإنتاج." فبالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، و طريقة دراسة الحالة، قمنا ببناء الأداة الرئيسية للبحث(الاستمارة) التي تضمنت محاور عدة وفقاً لأهداف و تساؤلات الدراسة، قدمت لعينة قوامها(19.13%) من مجتمع الدراسة، حيث بلغت 69 عاملاً و 15 إطاراً و مسيراً.

بعد تحليل بيانات الاستبيان و تفسير النتائج، خلصنا إلى أنه هناك انخفاض في دافعية العمال للعمل بالمؤسسة محل الدراسة، و إلى تأكيد الفرضيات الجزئية التي صغناها، لإثبات الفرضية.

و من خلال النتائج النظرية و التطبيقية التي توصلنا إليها تمت صياغة جملة من التوصيات، أملاً في النهوض بالعنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عامة و المؤسسة محل الدراسة خاصة و هي :

✓ تبني استراتيجية جزائرية في تنمية الموارد البشرية واضحة المعالم و الأهداف تنسجم مع السياسة العامة للدولة. بغية الارتقاء بنوعية حياة المواطن و تلبية الاحتياجات الأنية و المستقبلية للعمال.

✓ التنسيق و التكامل بين السياسات السكانية و سياسات الاستخدام للقوى العاملة و سياسات التعليم و استراتيجية التنمية، مع إشراك مختلف الوزارات و المؤسسات و الهيئات المعنية بتنمية الموارد البشرية و مواردها الوطنية.

✓ ضرورة وجود إرادة حقيقية في التغيير عند مسؤولي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

✓ العمل على تغيير الدهنيات و إيجاد المشروع المشترك للمؤسسة الذي يمكن من تحريك كل الطاقات داخلها و على رأسها مواردها البشرية، و ذلك من خلال إيجاد آليات و طرق للعمل تمنح الجميع فرصة تأكيد الذات، إثبات الإمكانيات، تقديم الاقتراحات و العمل على تطبيق أفضلها مع العمل على تنمية المهارات من خلال نظم حوافز فعالة.

✓ إن نجاح المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في التكيف و متطلبات اقتصاد السوق مرتبط و بشكل كبير بنمط القيادة الذي يعتبر حجر الزاوية في أسلوب أي تسيير، من خلال العمل على إعداد القائد الذي يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال نظرة جديدة مبنية على الاهتمام بالموارد البشري و العمل على التحسين الدائم و الاتصال الفعال.

## Résumé

*Les motifs et les incitations sont considérés comme des effets essentiels jouent un rôle important et efficace au comportement des individus, et c'est grâce à ces derniers qu'on peut exciter leur désir au travail. Cela nous permet de dire que la capacité d'une entreprise à réaliser ses objectifs, dépend fortement de réussite de l'administration à créer chez son personnel une motivation suffisante pour rencontrer le morale et augmenter par conséquent le taux de la performance.*

*C'est à partir de là qu'on s'est inspiré l'idée de cette étude qui traite «La motivation des travailleurs au sein des entreprises publiques économiques algériennes dans la phase de la tendance vers l'économie du marché».*

*Notre but était donc de démontrer la réalité de la motivation des travailleurs des entreprises publiques économiques algériennes, en générale, et le modèle pris pour l'étude était celui de la société céramique sanitaire à El Milia-Wilaya de Jijel, et de pouvoir, déterminer quelques facteurs qui contribuent directement et efficacement dans l'augmentation de motivation chez le travailleur et par conséquent améliorer sa performance et élever sa productivité.*

*En effet ; nous partons d'une hypothèse générale qui dit que :«La capacité des entreprises à réaliser ses objectifs dépend réellement de la réussite de l'administration à mettre un système efficace pour bien inciter soulèvement à produire».*

*En adoptant un mode descriptif analytique, et une méthode d'étude de cas ; on a utilisé un formulaire comportant plusieurs chapitres qui correspondent aux buts et questions de l'étude. Ce formulaire a concerné un échantillon (19.13%) de la société.*

*Après analyse et interprétation des résultats, on a déduit qu'il y a une baisse en motivation chez les travailleurs à la société, et on a confirmé les hypothèses partielles formulées.*

*D'après ces résultats théoriques et appliqués, on a formulé un ensemble de recommandation et proposition, afin de promouvoir l'être humaine dans entreprise économique algérienne, en générale, et la société concernée par l'étude :*

- L'adaptation d'une stratégie algérienne pour la promotion des ressources humaines, et des indices clairs s'accordent avec la politique générale de l'état. Afin d'évaluer le mode de vie des citoyens, et subvenir aux besoins actuels et futurs des travailleurs.*
- La coordination et l'intégration entre les politiques du logement, des politiques d'utilisation des forces de main œuvre et les politiques d'enseignement et la stratégie de développement, avec la participation des différents ministres, entreprises et organismes concernés au développement des ressources humaines et leurs ressources nationales.*
- La persévérance pour un changement des mentalités, et l'aboutissement au projet commun de l'entreprise, permettant à exploiter les capacités dans ces derniers, et notamment ses ressources humaines et cela en mettant en place des mécanismes et des méthodes de travail qui offrent au personnel la chance et la possibilité d'auto confirmation de prouver les capacités de faire des propositions, et par la suite appliquer ce qu'il semble bon et utile, en visent toujours le développer les talents par des systèmes efficaces pour la motivation.*
- La réussite de l'entreprise publique économique algérienne réside à l'adaptation aux besoins de l'économie du marché correspondant fortement au mode de conduite, considéré comme un point essentiel dans les méthode de gestion, à partir de percevoir à préparer un gérant qui cherche toujours à atteindre les objectifs tracés de l'entreprise, en se basant certainement sur une nouvelle vision qui accorde une grande importance aux ressources humaines.*

## Summary

*Motives and incitations are considered the essential incidents that play a very Important and effective role in the individuals comportment. With this lasts, we can excite their desire in work. This make us able to say that a firm capacity to realize her aims, depends greatly on success that an administration can obtain to sufficiently provide the motivation within her staff, and make an effective system for their incitation. All these allow raising motives within her staff, and that leads to raise their morality and increase the rate of performance.*

*For this point, we inspire the idea of our study in order to consist of «the motivation within workers of Algerian economical public firm in the moment of transformation towards economy of market».*

*So, the target we aim to realize was, from the beginning, the projection of the workers rate of motivation in the Algerian economical public firm, this is from the general side, and from the special one, in the firm of sanitary ceramics in El Milia, province of Jijel, as a model. In addition, the power, at least, to determine some factures in the changes that participates directly efficiently in raising the workers motivation in his work, then, the amelioration of his performance, and the raising of his productivity.*

*Consequently, we have started our study from a general hypothesis, which are «the capacity of firms to realize their aims depends greatly on the success that an administration can get to put an efficient system for incitation that cause the increasing of motives and desires that lead workers to produce».*

*Adopting a descriptive and analytic mode, and the manner to study the situation, we made an essential tool for research that consists of many chapters in accordance with the aims and questions of the study. This later was applied with a sample of(19.13% ) from the concerned firm, so that, it consists of 69 workers and 15 cadres and managers.*

*After analysis, survey and interpretation of results, we deduce that there is a falling in the workers motivation to work in the firm concerned by the study; the confirmation of the authenticity of the partial hypothesis that we made, and to confirm the truth of the general hypothesis, which are.*

*According to the theoretical and applied results that we deduced, we confine many recommendations and propositions, in order to promote, in general, the human kind in the Algerian economical firms, and the society that is concerned by the study, in particular, which are :*

- The adaptation of Algerian strategies to promote human resources, with clear indications and aims that accord with the state general policy. In order to evaluate the style of life for citizens and to provide for actual and future needs of workers.*
- The coordination ad the integration among policies of accommodations, policies of the workers utilization of forces and policies of teaching and strategy of development ; with the participation of different department, firms and organisms in the development of human resources and their national resources.*
- The work for changing the mentalities, finding a common project for the firms, that lead to operate capacities in these later and specially the human resources. All these with finding mechanisms and methods of work that give, for every one, an opportunity for auto confirmation, approve capacities, make suggestions and perseverate to apply that seems to be useful, aiming at developing skills towards effectives systems for motivating.*
- The success of an Algerian economical public firm depends on the adaptation towards the needs of the market economy ; binding with the style of managing , that is considered an essential point in the managing methods. From perseverating to prepare a leader to aims at realizing the firm aims, relying on new vision based on taking great care towards human resources.*

## استمارة موجهة للعمال:

سيدي: هذه الاستمارة في إطار البحث، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، و تق أنها لن تستخدم إلا لغرض البحث، و تأكد بأننا سنحتفظ بسرية المعلومات. هدفنا هو إثراء البحث العلمي، و فهم أسباب بعض المشاكل المتصلة بالعمل، و لا تهمنا معرفة إجابتك كفرد إنما كعامل، فعلى ذلك لست مطالباً بكتابة اسمك، و نشكر مسبقاً على مساهمتك الفعالة و التزامك الموضوعية و الدقة و الجدية.

### أولاً: البيانات الشخصية :

1. السن:  سنة
2. الجنس: ذكر  أنثى
3. الحالة المدنية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. عدد أفراد العائلة:  فرد
5. المستوى التعليمي: جامعي  ثانوي  متوسط  ابتدائي   
يقرأ و يكتب  أمي
6. سنوات العمل: 1- 10  10-20  20-30  أكثر من 30 سنة

### ثانياً: بيانات تتعلق بإيجابيات و سلبيات القطاع العام بالنسبة للعامل قبل الثمانينات :

7. في رأيك هل القدرة الشرائية للعامل في ظل القطاع العام كانت:  
جيدة  متوسطة  ضعيفة
8. و أنت تعمل في مؤسسة تابعة للقطاع العام، هل تشعر اتجاه منصب عملك؟  
بالإطمئنان  بالخوف من فقدانه  باللامبالاة
9. هل يضمن القطاع العام حقوق العمال الاجتماعية و المادية؟  
نعم  أحياناً  لا
10. أثناء مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، هل تشعر بأنك عضو هام في إدارتها؟  
نعم  أحياناً  لا

### ثالثاً: بيانات تتعلق بالإصلاحات الاقتصادية خلال الثمانينات :

11. في بداية الثمانينات بدأت إصلاحات جديدة لمؤسستكم الاقتصادية، هل كان هناك حوار بين العمال و إدارة المؤسسة؟  
نعم  لا

لماذا؟.....

12. هل تعتقد بأن عملية إعادة الهيكلة أدت فعلاً إلى تطبيق مبدأ اللامركزية؟

موافق  لا أدري  غير موافق

13. كيف كانت نتائج إعادة الهيكلة؟

- تحسين إدارة و تسيير المؤسس.

- ارتفاع كفاءة و إنتاجية المؤسس.
- تفتيت إمكانيات المؤسسة و تدهورها
- أخرى تذكر؟ .....

14. بعد عملية إعادة الهيكلة جاءت عملية استقلالية المؤسسات، هل تعتقد أنها أفادت القطاع العام؟

نعم  لا

لماذا؟.....

15. هل استقلالية المؤسسات أدت إلى :

- قلة غياب العمال  زيادة غياب العمال
- تحسين في تسيير المؤسسة  تحسين في الأجر و الرعاية الصحية
- زيادة الإنتاج  انخفاض الإنتاج
- الشعور بالاطمئنان في العمل  عدم الشعور بالاطمئنان في العمل

رابعاً: بيانات حول العمل النقابي داخل المؤسسة :

16. هل أنت منخرط في النقابة؟ : نعم  لا

1. 16. في حالة الإجابة بنعم، فهل لكون :

- أ. العمل النقابي مهم لضمان حقوق العمال المادية و المعنوية.
- ب. المشرفون على العمل النقابي جادون في عملهم.

ج. أخرى تذكر.....

2. 16. في حالة الإجابة بلا، فهل لأنه :

- أ. لا فائدة من العمل النقابي.
- ب. ضعف المشرفين على العمل النقابي.

ج. أخرى تذكر.....

17. هل أنت راض عن مواقف المركزية النقابية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا، فهل هذا راجع إلى :

- أ. عدم تجسيد مواقفها في الواقع
- ب. عدم الاهتمام بمطالب القاعدة العمالية

ج. أخرى تذكر.....

18. هل توجد متابعة من طرف الممثلين النقابيين لمشاكل العمال المطروحة؟ نعم  لا

19. هل شاركت في انتخاب ممثلي العمال في لجنة المشاركة؟ نعم  لا

20. هل أنت راض عن دور ممثلي العمال في لجنة المشاركة؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا، فهل هذا راجع إلى :

- أ. ممثلو العمال يهتمون بتحقيق مصالحهم فقط

ب. أوضاع العمال المادية و الاجتماعية لا تتحسن

ج. أخرى تذكر.....

21. هل تعتقد أن هناك مشاركة فعالة للعمال عن طريق لجنة المشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم  لا

22. هل تعلم أن العلاقات بين العمال و الإدارة تحكمها اتفاقية جماعية و نظام داخلي؟ نعم  لا

23. هل ساهمت في وضع النظام الداخلي للشركة؟ نعم  لا

24. هل تعلم أن المفاوضات الجماعية تدخل ضمن علاقات العمل التي تربط العمال بالشركة؟

نعم  لا

25. هل تمت مفاوضات بين ممثلي العمال و إدارة الشركة؟ نعم  لا

26. هل أنت مقتنع بدور لجنة المشاركة في عملية تسيير الخدمات الاجتماعية؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، بسبب :

أ. نزاهتها

ب. حيادها

ج. أخرى تذكر.....

في حالة الإجابة بلا بسبب :

أ. التواطؤ مع الإدارة

ب. تقديم المصالح الشخصية

ج. أخرى تذكر.....

27. هل أنت مؤيد للتعددية النقابية؟ نعم  لا

1. 27. في حالة الإجابة ب " نعم "

- تحسين التمثيل النقابي

- زيادة الاهتمام بقضايا العمال

- أخرى تذكر.....

2. 27. في حالة الإجابة ب " لا "

- تشكل خطرا على وحدة العمال

- تخلق الصراعات

- أخرى تذكر:.....

**خامسا: بيانات حول الخصوصية، إيجابياتها، سلبياتها :**

28. يرى الكثير أن عملية الخصوصية تعني التسريح الجماعي للعمال نعم  لا

29. هل كانت هناك عملية تحسيس من قبل الإدارة حول عملية الخصوصية أو المشاركة؟

30. إذا كان هناك مشروع لخصوصية مؤسستكم فهل أنت؟ موافق  غير موافق

لماذا؟ .....

30. 1. إذا كانت إجابتك بنعم فهل لأن خصوصية المؤسسة يؤدي إلى :

- تحقيق مبدأ الصرامة في العمل.
- تحقيق الاستقلالية التامة للمؤسسة و التخلص من مركزية التسيير.
- استغلال قدرات و طاقات الأفراد العاملين بكيفية أحسن

30. 2. إذا كانت إجابتك بلا فهل هو :

- الخوف من فقدان المنصب.
- عدم وجود قوانين تلزم الخواص بضمان حقوق العمال المادية و المعنوية.
- مسيري القطاع الخاص الوطني لا يملكون ثقافة تسييرية على غرار الخواص الأجانب.

سادسا: قياس هيكل الدوافع في المؤسسة :

33. ضع علامة (x) في الخلية التي تعبر عن أهمية كل عنصر من العناصر التالية بالنسبة لك شخصيا :

الأهمية			العنصر
كبيرة	متوسطة	قليلة	
			1. الأجر و الحوافز المادية التي تحصل عليها
			2. الشعور بالأمان و الاستقرار في عملك
			3. الفرصة في إقامة صداقات و علاقات عمل ودية مع الزملاء
			4. وجود فرص لتقديم المساعدة المرتبطة بالعمل للزملاء و المرؤوسين
			5. العدالة و المساواة في العمل من قبل رؤسائك
			6. وضوح واجباتك و مسؤولياتك (توافر المعلومات عن العمل)
			7. تقدير الرؤساء و الزملاء للجهد الذي تبذله في عملك
			8. فرص النمو و الترقية في الوظيفة
			9. فرص التكوين و القيام بدورات تدريبية
			10. المشاركة في تحديد الإجراءات التنفيذية لعملك
			11. سلطة اتخاذ القرارات في العمل دون الرجوع المتكرر للرئيس المباشر
			12. الفرصة في استخدام المواهب و القدرات الخاصة في العمل
			13. المشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف
			14. الفرصة لتحقيق الإنجازات و تأكيد الذات في العمل
			15. توفر ظروف ملائمة للعمل (إضاءة، حرارة، أرضية...)

34. الرجاء وضع علامة (x) أمام الدرجة التي تعبر عما تحصل عليه فعلا من كل عنصر من العناصر التالية المرتبطة بوظيفتك :

الأهمية			العنصر
كبيرة	متوسطة	قليلة	
			1. الأجر و الحوافز المادية التي تحصل عليها
			2. الشعور بالأمان و الاستقرار في عملك
			3. الفرصة في إقامة صداقات و علاقات عمل ودية مع الزملاء
			4. وجود فرص لتقديم المساعدة المرتبطة بالعمل للزملاء و المرؤوسين
			5. العدالة و المساواة في العمل من قبل رؤسائك
			6. وضوح واجباتك و مسؤولياتك (توافر المعلومات عن العمل)
			7. تقدير الرؤساء و الزملاء للجهد الذي تبذله في عملك
			8. فرص النمو و الترقية في الوظيفة
			9. فرص التكوين و القيام بدورات تدريبية
			10. المشاركة في تحديد الإجراءات التنفيذية لعملك
			11. سلطة اتخاذ القرارات في العمل دون الرجوع المتكرر للرئيس المباشر
			12. الفرصة في استخدام المواهب و القدرات الخاصة في العمل
			13. المشاركة في التخطيط و تحديد الأهداف
			14. الفرصة لتحقيق الإنجازات و تأكيد الذات في العمل
			15. توفر ظروف ملائمة للعمل (إضاءة، حرارة، أرضية...)

## استمارة موجهة لفئة الإطارات و الإطارات المسيرة :

سيدي: هذه الاستمارة في إطار البحث، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل موضوعية، و تق أنها لن تستخدم إلا لغرض البحث، و تأكد بأننا سنحتفظ بسرية المعلومات. هدفنا هو إثراء البحث العلمي، و فهم أسباب بعض المشاكل المتصلة بالعمل، و لا تهمنا معرفة إجابتك كفرد بل كإطار، فعلى ذلك لست مطالباً بكتابة اسمك، و نشكرك مسبقاً على مساهمتك الفعالة و التزامك الموضوعية و الدقة و الجدية.

### 1. في الفترة الأخيرة حدثت تغيرات عديدة في عالم الشغل منها التحول إلى اقتصاد السوق، فما هو رأيك فيما يلي :

- كل الدول التي انتهجت اقتصاد السوق تمكنت من بناء اقتصاد قوي : موافق  غير موافق
- اقتصاد السوق يضع المجتمع أمام تحديات ثقافية و اجتماعية: موافق  غير موافق
- اقتصاد السوق هو الخيار الوحيد أمام الجزائر للخروج من الأزمة الاقتصادية:  
موافق  غير موافق
- اقتصاد السوق يهدد أغلب المؤسسات العمومية إذا لم تستطع فرض وجودها.  
موافق  غير موافق
- ستستفيد المؤسسات الجزائرية كثيراً من في حالة الشراكة مع مؤسسات أجنبية :  
موافق  غير موافق
- في حالة الشراكة مع المؤسسات الأجنبية هل توافق على أن تسيرك إطارات أجنبية؟  
موافق  غير موافق

### 2. لضمان نجاح المؤسسة في اقتصاد السوق تطرح ضرورة إحداث تغيير عميق في السلوكيات و الفعالية في العمل، فهل ترى أنه لتحقيق ذلك يجب؟

- تغيير القيادة : نعم  لا
- تغيير أساليب التسيير : نعم  لا
- تغيير طرق تنظيم العمل : نعم  لا
- تكوين العمال و زيادة معارفهم التقنية : نعم  لا

### 3. ما هي المقولة التي تبدو لكم صحيحة؟ أذكر إجابة واحدة :

- لا جدوى من التفكير في المستقبل، لأننا لا ندري كيف يكون الغد.
- لا يمكن تغيير المستقبل، و إنما يمكن الاحتياط اتجاه ما قد يحدث.
- يمكننا بقليل من التنظيم تقرير بعض من مستقبلنا.
- يمكننا التحكم في مستقبلنا برسم مشاريع محددة على المدى الطويل.

4. ما هي العبارات التي تبدو لكم صحيحة؟ اذكر إجابة واحدة :

- لا يمكن تغيير الأشخاص
- صعب تغيير الأشخاص
- يمكن دائما تغيير الأشخاص

5. من قبل من يجب أن تتخذ القرارات الآتية داخل المؤسسة :

- أساليب تسيير و تنظيم العمل :
- الإدارة لوحدها  الإدارة بعد استشارة العمال  يجب أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات
- توزيع المهام :
- الإدارة لوحدها  الإدارة بعد استشارة العمال  يجب أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات
- سياسة التوظيف و التحفيز و الترقية :
- الإدارة لوحدها  الإدارة بعد استشارة العمال  يجب أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات
- تعيين المسؤولين في كافة المستويات :
- الإدارة لوحدها  الإدارة بعد استشارة العمال  يجب أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات

6. في المؤسسة أحسن القرارات هي التي تتخذ من طرف: اذكر إجابة واحدة؟

- مسؤول واحد بعد استشارة العمال
- مجموعة العمل
- مسؤول واحد له كفاءة عالية
- مسؤول واحد لديه علاقات جيدة مع العمال

7. في ممارسة وظيفتك كمسير، ما هي الأهمية التي تعطيها لما يأتي؟

- تبين بوضوح للعمال ما هو مطلوب و منتظر منهم: مهم جدا  مهم  غير مهم
- تعمل على خلق مناخ مناسب لإقامة روابط متينة بين العمال: مهم جدا  مهم  غير مهم
- فتح المجال للعمال للإدلاء برأيهم فيما يتعلق بسير المؤسسة: مهم جدا  مهم  غير مهم
- العمل على نقل معارفك للعمال للمساهمة في تكوينهم حتى يتمكنوا من تحقيق مردود معتبر  
مهم جدا  مهم  غير مهم
- العمل على أن تكون عادلا في تقييم كفاءات و تحديد استحقاقات العمال:  
مهم جدا  مهم  غير مهم

8. ما هي العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعيين المسيرين؟ رتب من (01) إلى (06) :

- لديه أقدمية في المؤسسة
- أن يكون حاصل على شهادة جامعية
- يستمتع لانشغالات العمال و اهتماماتهم
- ذو خبرة و كفاءة عالية

- يحسن تقييم و تقدير الآخرين

9. إذا كانت لكم إمكانية اختيار مسؤولك المباشر، مع أي تفضل العمل؟ رتب من (01) إلى (05):

- مسؤول يحترم المعايير المحددة للمردودية
- مسؤول يهتم بك و زملائك و يساهم في خلق روابط منسجمة فيما بينكم
- مسؤول يترك لك و لزملائك حرية تحديد الطريقة التي ترونها أكثر فعالية في العمل
- مسؤول قريب منك و من زملائك يشرككم في اتخاذ القرارات، لكن يطلب منكم مردودا عاليا
- مسؤول متحفظ، و لكن يقدم لكم المساعدة، في حالة وجود مشاكل و يطلب منكم مردودا عاليا

10. في نظركم للعامل البسيط ما نوع الإجابة التي تعطونها لما يأتي؟

- يحاول تجنب العمل لكراهية متأصلة في نفسه. نعم  أحيانا  لا
- قليل الطموح يتهرب من المسؤولية يفضل أن يوجه. نعم  أحيانا  لا
- يتمتعون بالإبداع و النشاط و الطموح. نعم  أحيانا  لا
- قادر على ضبط نفسه و مراقبتها. نعم  أحيانا  لا
- قادر على تحمل المسؤولية و يسعى إليها. نعم  أحيانا  لا

11. بالنظر إلى متطلبات اقتصاد السوق، ما هي الصفة التي تعطيها للعامل في مؤسستكم؟

- واع ، مشارك  مهتم  سطحي  غير مبال

12. على أي أساس توصلت إلى التقييم السابق؟

- من خلال ملاحظات شخصية
- من خلال اجتماعاتكم بتمثلي العمال
- أخرى تذكر: .....

13. البيانات الشخصية :

- السن:
- الجنس: ذكر  أنثى
- المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الأقدمية : 14-10  19-15  24-20  29-25  أكثر من 30 سنة  .