

التغيير في المؤسسة و تأثيره على نمط التسيير الإداري

الأستاذ الدكتور: مصطفى عوفي جامعة، باتنة 1، الجزائر

الأستاذة: فهيمة بوهنتالة، باتنة 1، الجزائر

الملخص:

إن تنظيمات العمل وخلال السنوات الأخيرة عرفت تغييرات عديدة، نمت وتطورت مع التحولات الاقتصادية التي شهدتها العالم، وقد تركت أثرها الهام على المؤسسات الصناعية حيث أحدثت تحولاً من نموذج تنظيمي لنظام الإنتاج إلى نموذج آخر، أو استبدال أساليب تسيير قديمة بأساليب جديدة تتماشى مع الظروف التي تمر بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ففرضت نظام تسيير إداري مختلف وأكثر فعالية باستطاعته تحقيق أهدافها.

Abstract:

In recent years the work of the organizations have experienced many changes that have evolved with the global economic transformations leaving a significant impact on the economic institutions that change the system of production of an organizational model to another as replacing the old methods by new that go with the circumstances encountered by the company according to the above this study aims to put the most significant changes identified.

مقدمة:

لقد تزايد عدد المهتمين و الدارسين في ميادين علمية متعددة لظاهرة التنظيم، لما لها من آثار اقتصادية اجتماعية و حضارية تنعكس على مصادر، و طرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية إضافة إلى ما عرفته من تعقيد على مستوى التسيير، فالتغيرات الحاصلة لم تكن وليدة الصدفة بل جاءت مقصودة أراد من خلالها أصحاب المشروعات الصناعية إدخال نوع من الديناميكية على تنظيمات العمل، و هذا عن طريق تغيير أساليب التسيير القديمة و استبدالها بأساليب جديدة مغايرة، تتماشى مع الظروف المستجدة بالإضافة إلى تغيير شكل السلطة الإدارية، نمط التكنولوجيا المستخدم في عمليات الإنتاج، طرق تقسيم العمل و أنساق الاتصال، كل هذه العوامل و أخرى سعيًا منهم لتحقيق المزيد من الفعالية الاقتصادية.

و الجزائر كغيرها من الدول وجب عليها إتباع، و مواكبة التطورات الحاصلة منذ السنوات الأولى للاستقلال، و قد انتهجت عدة إصلاحات متعاقبة بداية بالتسيير الذاتي للمؤسسات إلى غاية الدخول في اقتصاد السوق، و لتفسير الوضعية التي آلت إليها المؤسسة الصناعية وجب علينا الرجوع إلى مختلف التغيرات التنظيمية التي مرت بها، لمعرفة مدى تأثير هذا التغيير على نظام التسيير مهما كان نوعه.

وعلى هذا الأساس فقد تطرقنا في دراستنا إلى ثلاثة محاور رئيسية هي:

المحور الأول: التغيرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة قبل 1998.

المحور الثاني: تغيير نمط الملكية و الدخول في اقتصاد السوق .

المحور الثالث: خطوات التغيير من اجل تسيير فعال .

المحور الأول: التغييرات التنظيمية التي مرت بها المؤسسة

لقد قامت الجزائر بوضع قواعد في ميدان التصنيع و مرت من خلال ذلك بعدة تغييرات تنظيمية على مستوى المؤسسات الصناعية و سنقوم بتحليل تلك التغييرات و ما ترتب عنها على جماعات العمل وطريقة التسيير خلال المراحل التاريخية المتعاقبة و هي كالتالي :

أولاً:مرحلة التسيير الذاتي (1962_1965):

بعد الاستقلال واجهت الدولة أزمة اجتماعية و اقتصادية، و كان شغلها الشاغل مواصلة تسيير الأجهزة القائمة و لذلك كان التسيير الذاتي مفروضاً من الواقع كاستجابة لظروف اقتصادية و سياسية و اجتماعية صعبة فرضت عليها العمل بهذا النمط، حيث كان جل المؤسسات الصناعية صغيرة الحجم و استيعابها لعدد العاملات قليل، فقد عدد المؤسسات بين 314 و 345 مؤسسة توظف 30000 عامل كان رد فعلهم بعد رحيل العاملين الأجانب هو الاندماج لمتابعة النشاط بها⁽¹⁾.

فاخذ العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة التسيير فمط التسيير الذاتي يقوم أساساً على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج و قد تبع هذا الإجراء إصدار السلطة السياسية بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير الوحدات تسييراً ذاتياً عام 1963 و قد قام على مبادئ رسمية هي⁽²⁾ :

1. تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة .
2. تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى تسييرها تسييراً ذاتياً وفق القوانين المسطرة.
3. توزيع الأرباح المحققة على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة .

و قد سعت الدولة الجزائرية إلى تجسيد مبدأ الديمقراطية داخل تسيير المؤسسات، فمشاركة العمال كانت كبيرة و فعالة إلا أن هذا النمط قد عانى من عدة مشاكل أهمها⁽³⁾:

1. نقص الإطارات و اليد العاملة المؤهلة، فالذهاب الجماعي للمعمرين ترك فراغا كبيرا.
2. انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال.
3. نقص الموارد المالية .
4. تعارض المصالح بين كل من رجال الإدارة (سلطة الدولة) و بقية جماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي و بمرور الوقت تمكن رجال الإدارة أن يكسبوا تحالف هيئات التسيير لمصلحتهم و من ثم تحولت أهداف هذه الهيئات من الدفاع عن مصالح العمال إلى معارضة لطموحاتهم و مصالحهم الاجتماعية المقررة .

ثانيا:مرحلة التسيير الاشتراكي (1965 _ 1978):

بعد استناد الاقتصاد الوطني على القطاع العام كقاعدة خصوصا في المجال الصناعي سعت المؤسسات العامة من خلال تبنيها لسياسة جديدة (الاشتراكية) إلى إحداث تغيرات في تسيير الاقتصاد و قد كان من أهداف هذا النظام الاشتراكي إعادة تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين الصناعيين و ذلك بالتأكيد أساسا على ضرورة مشاركة العمال إلى جانب الإداريين في التسيير و قد نص ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات بان مشاركة العمال و الإداريين في التسيير تؤدي إلى نتائج جيدة كما تساعد على التخلص من أي تفكير قد يؤدي إلى سيطرة البيروقراطية.

كما أن النظام يسعى إلى تحويل العامل من أجير إلى عامل منتج و مسير في أن واحد⁽⁴⁾. فالمؤسسات الجزائرية في ظل النظام الاشتراكي كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة و من ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ

القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز. كما جعل هذا النظام علاقات المؤسسة مع الوزارات الأخرى و مؤسساتها و علاقات المؤسسة مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم عن طريق الجهة الوصية في كل النشاطات التي تمارسها.

و الواقع إن عدم فعالية أنساق الاتصال على مستوى تنظيمات العمل ظل المشكل المطروح خلال هذه المرحلة بالذات نظرا لاهتمام الإدارة بنوع واحد من قنوات الاتصال و هو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها⁽⁵⁾.

وعلى الرغم من تأكيد نصوص من التسيير الاشتراكي على ضرورة التعاون و التنسيق بين مختلف التنظيمات قصد الوصول إلى إقامة علاقات اجتماعية جيدة داخل محيط العمل إلا أن هذه الصورة المثالية ظلت بعيدة التحقيق بل على العكس من ذلك، فقد رأت جماعات العمل ضمن هذه التنظيمات أن تلك القوانين قد قيدت حرية الطبقة العاملة من خلال إجراءاتها البيروقراطية حيث منعتهم من التعبير و إبداء الرأي و حتى حقهم في الإضراب تعبيرا عن عدم تحقيق مطالبهم أو رفضهم لطريقة التسيير و قد أوضحت المادة 61 من الدستور بتاريخ 22 فبراير 1976 هذه العلاقة على النحو التالي: (تنظيم علاقات العمل في القطاع الاشتراكي عن طريق الإجراءات القانونية و تسوى طبقا للأشكال الاشتراكية للتسيير أما بالنسبة للقطاع الخاص فان حق الإضراب قد تم الاعتراف به و يجري تنفيذه وفقا للقانون⁽⁶⁾).

و بالرغم من قرار منع الإضراب خلال هذه المرحلة، إلا أنها و النقابة لم تستطيعا السيطرة على الوضع و ذلك بدليل قيام حركة مستمرة من الإضرابات على مستوى العديد من المؤسسات الوطنية، مثل المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية SOGIDIA، المؤسسة الوطنية لمواد البناء D.N.C و غيرها و قد ارتفعت حالات الاحتجاج داخل القطاع العام من 344 حالة خلال 1977 لتصل إلى 394 حالة عام 1980 .

ولقد سعى النظام الاشتراكي إلى تحقيق العدالة الاجتماعية و رفع مستوى المعيشة عن طريق زيادة معدل الإنتاج و تحويل العامل المنتج إلى مسير، إلا أن نقص تكوين العمال جعلهم غير مؤهلين لتأدية دور فعال في المؤسسات و كذلك انشغال المسيرين بالوظيفة الإنتاجية على حساب الوظيفة التكوينية للعمال حال دون ذلك .

ثالثاً: مرحلة إعادة الهيكلة (1980_1988) :

لقد تميزت المراحل السابقة ببروز المؤسسات الوطنية بحجم كبير تجسيدا لسياسة التسيير المركزي، حيث تتصرف كإدارة للفرع كله محتكرة إنتاجه و تجارته الخارجية، كذلك التوزيع الداخلي للإنتاج الأمر الذي أدى إلى صعوبة تسييرها و بالتالي وجدت ضرورة لإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية و التي اعتبرت كخطوة أولى في هذا المجال منذ 1977 عند تقييم وزارة الصناعة آنذاك. و الإجراء الفعلي لم يبدأ إلا في نوفمبر 1979 عندما عين حزب جبهة التحرير الوطني لجنة لدراسة المواضيع المرتبطة بإعادة هيكلة المؤسسات الوطنية⁽⁷⁾.

إن الهدف الأساسي من إعادة الهيكلة كان تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات و مستوى المركزية المطبق فيها قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية و الجهة الوصية و قد عرفت المؤسسة العمومية تغييرا بنائيا في شكلها التنظيمي حيث يمكن تصنيفها في شكلين هما⁽⁸⁾ :

1. إعادة الهيكلة العضوية:

وفيه تمت إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية كبيرة الحجم الخاضعة للتسيير المركزي إلى مؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة يسهل تسييرها و تحسين مردوديتها الإنتاجية.

2-إعادة الهيكلة المالية:

لقد فرض مشروع إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية ظهور شكل ثنائي ألا وهو إعادة الهيكلة المالية من أجل تجسيد الاستقلال المالي و عدم الاعتماد على إعانة الدولة.وقد تم الشروع في إعادة الهيكل المالية للمؤسسات ابتداء من سنة 1983، حيث بلغ عددها حوالي 300 مؤسسة و امتد المشروع إلى غاية 1987 و خصص له مبلغ 60,5 مليار دينار جزائري⁽⁹⁾. كما تم تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير دون أن يتم تهيئة الظروف الملائمة لانطلاقته على أسس صلبة مثل الإطارات و المقرات و التجهيزات اللازمة مما ضاعف أعباء المؤسسات و جعلها تغرق في الديون.

ومن بين العوامل الأخرى التي ساهمت في تدهور معدلات النمو، طريقة التسيير و خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات و كيفية تطبيقها.إنفلاس المؤسسات العمومية و الأعباء المالية التي كانت تتحملها الدولة دفعها إلى تطبيق إصلاح آخر يستهدف استقلالية المؤسسة العمومية و بهذا انتقلت إلى مرحلة أخرى من الإصلاحات و تبنت نمط تسيير جديد.

3- مرحلة الاستقلالية (1988_ 1994) :

لقد تم وضع معايير عن كيفية ووقت تطبيق هذه المرحلة من الإصلاحات و يقوم نظام الاستقلالية حسب ماجاء في الميثاق الوطني 1986 على هدف أساسي، ألا وهو تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية و بالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير⁽¹⁰⁾.

و استقلالية المؤسسات تعني إعطاء حرية المبادرة لمسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات الاقتصادية أي استقلالية المؤسسة في التسيير و

أصبحت هذه الأخيرة مستقلة تتعامل على أساس القوانين الاقتصادية و المالية و معرضة للتصفية و الإفلاس في حالة عجزها عن الوفاء بالتزاماتها.

ورغم هذه الإجراءات جاءت عملية تقييم مشروع استقلالية المؤسسات العمومية لتشير إلى فشل هذا النظام الجديد في تحقيق الأهداف المرجوة منه و فشله في تحسين المدرودية الإنتاجية و عدم تمكنه من بلوغ النتائج المالية المرغوبة و قد ارجع مسيرو مجموعة من المؤسسات الوضعية السيئة إلى قدم الآلات و المعدات، ضعف عمليات الصيانة بالمؤسسات التي أدت بدورها إلى ارتفاع حالات الأعطال، حيث شملت 90 ٪ من مؤسسات القطاع الصناعي العام⁽¹¹⁾. وقد أدت الوضعية المالية المتدهورة للمؤسسات العمومية التي دخلت بنظام الاستقلالية إلى لجوئها إلى البنوك قصد طلب قروض وهكذا ظلت المؤسسات تعيش صدمات متكررة و مشاكل لا تنتهي مما جعل الدولة تبحث من جديد في إطار إيجاد حلول تمثلت في ظهور بوادر جديدة للإصلاح و التغيير خصوصا و أن الوضع المالي للدولة في تازم و لم يسمح لها بالتكفل بالنتائج السلبية لهذه المرحلة .

المحور الثاني: تغيير نمط الملكية و الدخول في اقتصاد السوق :

عرفت العشرية الأخيرة من القرن الماضي أوضاع سياسية غير مستقرة أثرت بصورة سلبية على كل من الأوضاع الاجتماعية و الاقتصادية للبلاد، حيث واجه الاقتصاد الوطني عدة عقبات نتيجة تخريب العديد من ممتلكات الدولة كحرق المصانع، هجرة الإطارات و الكوادر من جهة و إفلاس المؤسسات العمومية و غلقها و تسريح عمالها من جهة أخرى، كذلك التدهور في قيمة العملة إلا أن الدولة بقيت صامدة تحاول إتباع سبل جديدة لإخراج البلاد من الأزمة، حيث أدركت أن النهوض باقتصادها يتم عن طريق إتباع سياسة السوق الحرة و رفع يد الدولة عن العديد من الأمور الاقتصادية و التوجه نحو اقتصاد السوق أيا لمنافسة الكاملة عن طريق ضبط السوق بواسطة قوانين لتفادي وجود احتكارات.

و أهم مبدأ ترتكز عليه هو حق الملكية الفردية لوسائل الإنتاج، كذلك الحرية الاقتصادية و تمارس على المستويين الوطني و الدولي، فالإصلاح الاقتصادي قد تحول إلى موجة عالمية واسعة ترتكز على تقليص دور الدولة إلى ابعدها الحدود و نقل ملكية القطاع العام إلى القطاع الخاص أي الخصخصة و تعرف هذا الأخيرة بأنها كل شكل من أشكال التحويل للملكية لمؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين مما يؤدي إلى تحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلاً، إن هؤلاء المساهمين يمكن أن يكونوا أشخاص معنويين أو اعتباريين، مستثمرين، محليين وأجانب.

و يرى تيمير THIEMEYER إن الخصخصة تمر بعدة مراحل أساسية، حيث تستهدف المرحلة الأولى تشجيع المنافسة من أجل تحقيق الفعالية بينما تستهدف في المرحلة المتقدمة خصخصة الاحتكارات العمومية.

و هكذا نجد أن هناك العديد من الاقتصاديين يبررون فكرة الخصخصة على أساسان الخواص قادرين على توفير إدارة مسيرة تمتاز بالكفاءة في استخدامها للموارد المتاحة و فعالية في تسييرها، بحيث توجه الادخار نحو المشروعات المربحة بالتالي فهي تساهم في تخفيضاً لأعباء المالية التي تتحملها الحكومة. فالانخفاض المستمر في أسعار البترول منذ 1986 خلق أزمة مالية حادة حرمت البلاد من موارد مالية هامة بالعملة الصعبة كانت مستعملة في مختلف المجالات الاقتصادية و بالأخص تمويل المؤسسات العمومية ماليا و تقنيا و هذا ما جعل هذه الأخيرة تعيش شللاً تاماً و بالتالي كان الحل الوحيد هو بيعها للتخلص من أعباءها المالية، بالإضافة إلى تغطية احتياجاتها و كانت تتميز بقلّة إنتاجها و عدم فعاليتها وهذا راجع إلى :

1. ضعف الأداء لأنه لا توجد رقابة صارمة.
2. غياب المنافسة و انعدام الكفاءة .
3. غياب الدافع إلى تحقيق الربح مادام العامل يتقاضى مرتبه الشهري .
4. تدخل الدولة في الإدارة مما أدى إلى تفشي البيروقراطية بسببها .

5. انعدام آليات التسيير الفعالة و غياب الثقافة الإدارية.

(1) أهداف الخصوصية:

إن خصوصية القطاع العمومي من شأنه ان يساهم في تحقيق أهداف هامة تدرج فيما يلي:

1. توسيع أسواق رؤوس الأموال و زيادة حجم الاستثمار ففتح المجال للاستثمار سواء كان داخليا يعتمد على إدارات جديدة حاملة لتكنولوجيات متطورة، فيؤدي ذلك لفتح الأسواق العالمية و الاستفادة منها و بالتالي تحسين و تدعيم ميكانيزمات السوق ، مما يترتب عليه استخدام أفضل الموارد المتاحة⁽¹²⁾ .

2. نقص الأعباء الإدارية و المالية و خفض النزف في الموارد من خلال تخلي الدولة عن مساعدة المؤسسات العاجزة أو ذات مردودية ضعيفة .

3. خفض الدين العام و تقليص حجم العجز الذي طال المؤسسات .

4. تنشيط و تطوير أسواق المال و يكون بين اقتصاديات المديونية التي تعتمد عليها الدولة لتمويل اقتصادها باللجوء إلى الوساطة البنكية على العملة المتداولة في السوق الاقتصادية⁽¹³⁾ .

5. تطوير المساهمة الشعبية و تحقيق الانضباط في السلوك، فالحرص على المنشآت الخاصة يكون أكثر من الحرص على المنشآت العامة، كذلك في طريقة التسيير و الحزم و بالتالي الانضباط أكثر في السلوك و التفكير.

6. خلق روح المنافسة الناتج عن دخول مستثمرين أجانب لأسواق جديدة أو محليين ، بحيث كلما زاد عددهم اشتدت حدة المنافسة و بالتالي تنتج خدمات و سلع أكثر جودة و فعالية و تنخفض معها الأسعار ، فالخصوصية إذن تساهم في تعزيز و دعم المنافسة و القضاء على الاحتكار⁽¹⁴⁾ .

7. رفع الكفاءة الإنتاجية و مستويات الأداء نتيجة لربط العملية الإنتاجية بالأهداف الاقتصادية المسطرة لها حيث أن السوق لا يحرم كل مترخ أو متكاسل و في ظل مبادئ المنافسة يكون البقاء للأصلح و الأقوى و عليه ترتكز المؤسسات الخاصة على مقدار و نوعية العطاء من العاملين و ليس على الاعتبارات الخارجة عن موضوع العمل كما يجري في المؤسسات العامة، مما

يفتح المجال إمام الكفاءات للبروز ، كما يفتح المجال للتخلص من العمالة الزائدة و الغير منتجة .

إن الهدف من اللجوء إلى الخصوصية لم تعد الغاية منه تحقيق التراكم المتزايد لرأس المال بل تحول إلى وسيلة تجمع من خلالها جميع الموارد و الإمكانيات من اجل تحقيق الفعالية الاقتصادية و نقل اقتصاد تتحكم فيه العلاقات الملكية لوسائل الإنتاج و المسيرة إداريا باستخدام قوانين التوجيه و التخطيط و التموين إلى الاستثمار و الإنتاج و إلى التجارة و التوزيع في ظل منافسة حادة ، تمثل جوهر النظام الاقتصادي الحر .

ثانيا: أشكال الخصوصية و تقنياتها:

إن الطرق المتبعة في نقل الملكية من مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص عديدة و تعتبر انعكاسا لاختلاف وضعية المؤسسات و الظروف التي تمر بها الدولة كذلك قوى التغيير، من بين هذه الأشكال⁽¹⁵⁾:

1- التنازل عن طريق السوق المالية:

حيث يمكن أن يتم التنازل عن طريق بيع الأسهم و أما بغرض علني للبيع بسعر ثابت و مما تظافرا لأسلوبين معا .

2 - البيع عن طريق التراضي: و يتم اللجوء إلى هذه الطريقة عند بيع منشآت هامة في قطاع الخدمات العامة أو الصناعات الإستراتيجية، حيث يشترط في المستثمر الجديد القدرة على التطوير و التحديث في عملية نقل الملكية و تكون الشفافية مطلوبة في هذه العملية.

3- البيع عن طريق المزايدة:

يتم التنازل عن القيم و الأسهم المنقولة و كذلك التنازل الكلي أو الجزئي لأصول المؤسسات العمومية القابلة للخصوصية عن طريق المزايدة المحددة أو المحدودة أو المفتوحة وطنية كانت أو دولية⁽¹⁶⁾ .

4- التنازل المجاني لأسهم المؤسسات العمومية :

ويتم بموجبه توزيع الأسهم والأموال مجاناً للعمال و هذا يهدف إلى تطوير المساهمة الشعبية و من شأنه أن يزيد في فعاليتها، حيث لكل مواطن الحق في اكتساب 5 ٪ من الأسهم و الاستفادة من التسهيلات في الدفع و التخفيض بالنسبة للعمال 25 ٪ من القيمة الأصلية و تأجيل التسديد على فترة 3 سنوات، إلا أن هذه العملية شكلت عبئاً على العمال لضعف قدرتهم على التمويل و التجديد و التطوير للمنشآت التي ألتاليهم.

5- التنازل عن الأحوال المحلية لقاء الديون الخارجية:

و يطرح مبرراً لهذه العملية التخلص من الأعباء المترتبة على الديون الخارجية ولكن حق المستثمر الجديد في إخراج الأرباح و حصيلة بيع هذه الأصول من شأنه أن يشكل ضغطاً على حصيلة القطاع الأجنبي، عدا ما يحمله ذلك من خطر زيادة نفوذ رأس المال الأجنبي في الاقتصاد الوطني.

ثالثاً: مراحل تطبيق الخوصصة و أثارها:

لقد حددت ثلاثة مراحل أساسية لعملية الخوصصة و هي⁽¹⁷⁾:

1-مرحلة التحضير و التقسيم: بعد تحديد الوحدات المراد خصخصتها، يتم إعداد دراسات فنية و اقتصادية و مالية للشركات و المنشآت المطروحة للبيع لتقديم صورة وافية.ولإعطاء نوع من المصدقية تقوم جهات مستقلة بإعداد هذه الدراسات.

2-مرحلة إصدار القوانين و اللوائح التنظيمية:

و التي من شأنها أن تتيح عملية نقل الملكية.

3-مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات العامة:

و الغاية من هذه المرحلة تخليص المؤسسات المطروحة للتخصيص من كافة القيود و الإجراءات التنظيمية و الديون و العمالة الفائضة و غيرها. و يسود

مبدأ الشفافية في عملية إعادة الهيكلة حيث يتم تجزئة المنشآت إذا كانت كبيرة الحجم، و العكس مع الوحدات الصغيرة و التي تمارس نفس النشاط. و قد أصدرت الجزائر مراسيم تسمح بخصوصية المؤسسات العامة لصالح رؤوس أموال وطنية و أجنبية و وضعت مشروع لخلق سوق ماليسهل عمليات إعادة الهيكلة.

إن التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية قد شملت مختلف الأبعاد التنظيمية كأساليب التسيير، بناء السلطة، المشاركة في اتخاذ القرارات، أنساق الاتصال كذلك تغيير حجم القوى العاملة، المشاركة في تنظيمات العمل و ذلك حسب الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي مر بها المجتمع الجزائري و سنلخص فيمايلي أهم الآثار الاجتماعية و الاقتصادية للخصوصية:

- تعتبر الخصوصية أداة هامة لتحويل النظم السائدة إلى نظم رأسمالية تقوم بمنح السيطرة الأجنبية و القضاء على الاحتكارات كتوفير الوظائف و زيادة الصادرات.
- وضعت الخصوصية حدا لاستنزاف أموال الدولة و تبديدها في عمليات إصلاحية.
- تحسين الإنتاج كما و نوعا وأصبح هناك استخدام امثل لليد العاملة. ساد الانضباط و النظام، فالخاص يعمل على التحكم في تسيير المؤسسة بطريقة حازمة.
- تتضمن الخصوصية بعض الآثار السلبية على مستوى الطبقات الاجتماعية من بينها التسريح الجماعي للعمال، و قد شكل التحدي الأكبر الذي واجهته السلطات البطالة و الفقر.
- تعتبر الخصوصية وسيلة هامة في إطار برنامج التصحيح الهيكلي، لا نستطيع أن ننهي إلى حكم سلمي أو ايجابي بخصوصها فقد نصادف في كثير من

الحالات نتائج إجراءات معينة، حيث تكون سلبية في بداية الأمر و بعد فتره تبدأ النتائج الايجابية، كما يمكن أن يحدث العكس.

المحور الثالث: خطوات التغيير من أجل تسيير فعال:

كثيرا ما ينظر إلى التغيير على انه ضرورة خطية للعبور من وضعية غير مرغوب فيها إلى وضعية أحسن و أفضل لكن كورث لوين k.lwin يرى أن المفهوم أعمق من ذلك فهو ظاهرة تنظيمية تصاحب المنشأة باعتباره استجابة لتحولات و متطلبات البيئة وذلك من خلال ربط الحوافز بتغيير قيم الجماعة أو إحداث تعديلات في السياسة العامة أو الهياكل التنظيمية و التي تصب كلها في قالب واحد ألا و هو تحقيق أهداف المؤسسة و لا يتم ذلك إلا من خلال تسيير فعال يلم بجميع الجوانب التنظيمية داخل المنشأة. وعلى ضوء استراتيجيات التغيير التنظيمي هناك مراحل تمر بها عملية التغيير تملخص فيما يلي⁽¹⁸⁾:

1- مرحلة البدء والتخطيط: وهي أهم مرحلة من مراحل التغيير لأنها تتعلق بحالة النظام و مدى استعداده لممارسة التغيير و لا شك في أن نجاح أسلوب المنظمة في تسهيل بنية النظام و تغييرها يتأثر إلى حد كبير بالاستعداد الاجتماعي و النفسي وذلك من خلال تشخيص الوضع داخليا و خارجيا و الاستعداد للخطة اللاحقة زمنيا و تتطلب هذه الأخيرة اتخاذ القرار باعتبارها عمل ذهني يسبق الفعالية المراد تخطيطها، كما تسمح هذه الخطوة باكتشاف جوانب القصور الموجودة أو المحتملة.

2_ تحديد الهدف و التوجيه:

و المبدأ الذي تقوم عليه هذه الخطوة هي معرفة ماذا نستطيع فعله و ليس ما نريد، فقيادة الأفراد و الإشراف عليهم و توجيههم عن كيفية تنفيذ الأعمال و إتمامها و تحقيق التنسيق بين جهوداتهم و تنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، فيجب أن يتسم الهدف بالواقعية أي أن يراعى عند تحديده الإمكانيات المتاحة و الظروف المحيطة به، كذلك الوضوح، الدقة والمرونة.

3_ تحديد الطريقة:

أي تحديد المنطق الذي تراه الإدارة كفيلا بتحديد الهدف المسطر، بمعنى الجواب عن السؤال كيف؟

4_ تبليغ الهدف و الطريقة:

شرح الهدف و الطريقة أو تبريرها بمختلف الأطراف المعنية بما فيهم العمال على مستوى التنفيذ و يكتسي أهميته خاصة في سبيل تحقيق التحسين المنشود و في هذا الصدد ينبغي على المسير استخدام مختلف أساليب الاتصال و الإقناع في توصيل الهدف و أن يتم التركيز على توضيح الفرق بين الوضع الحالي و الوضع المرتقب و بالتالي إبراز المنفعة التي يتوقع جنيها من التغيير المنشود غير أن دور المسير هنا يشمل أيضا الاستماع إلى كافة المعنيين و أخذ اقتراحاتهم في عين الاعتبار اخذاً بمبدأ الإدارة المشتركة.

5_ تعبئة الموارد: أي تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الهدف و بالطريقة المختارة و قد تطلب الأمر اللجوء إلى خارج المؤسسة، توظيف بعض الفنيين أو إبرام عقود و خبرة مع بعض مراكز البحث و التطوير أو مكاتب الاستشارات.

6- التنفيذ: إن وضوح الهدف و الطريقة شرط ضروري و لكنه غير كاف، إذ لا بد من الحرص على متابعة التنفيذ خطوة بخطوة⁽⁷⁾.

التقييم:

زيادة على تقييم العاملين والمختصين وحتى استشارة بعض الخبراء من خارج المؤسسة بتعيين إجراء تقييم لاحق يهدف إلى المقارنة بين المحقق و المخطط و مدى الملائمة بالتالي اكتشاف الانحرافات و محاولة تجاوزها.

تعتبر العناصر السابقة مقومات لكل عملية تغيير تحدث داخل المؤسسة و إن إعطاء الأهمية اللازمة لكل عنصر من العناصر السابقة شرط ضروري لتحقيق

النجاح، فهي عناصر أساسية لمناخ التغيير و هي وحدها غير كافية إذ يتوجب وجود رغبة للتغيير من قبل الإدارة، فتجديد النظام التقني و التغيير في الهيكل التنظيمي مهام العمل يحتاج بطبيعة الحال إلى تبني استراتيجية إدارية فعالة لتحقيق أهداف المنظمة و لا تتحقق هذه الفعالية إلا من خلال الاهتمام بمنظمة العمل أيضا وذلك للتعرف على حاجاتهم، توقعاتهم و التفاعل معهم.

خاتمة:

من خلال دراستنا التي اهتمت بعملية التغيير في المؤسسة و ارتباطها مع مختلف الإصلاحاتو التطورات التي مرت بها المنشآت العمومية، حيث تبنت عدة انماط تسييرية لتحقيق أهدافها و تقوية القدرات التنافسية فيما بينها وفق الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي مرت بها البلاد.و يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تتأثر بعملية التغيير على مستوى السلوك و العلاقات أو على مستوى المعارف و الكفاءات كذلك نظام المعلومات، فإن تحقيق نتائج و أهداف المؤسسة المسطرة مرتبط بمدى فعالية التسيير المطبق في المؤسسات بالإضافة إلى الظروف المحيطة بهذه الأخيرة سواء كانت داخلية أو خارجية .

❖ هوامش البحث:

- (1) سعيد اوكيل و آخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 20.
- (2) عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية و التخطيط، (1962، 1982)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 11 .
- (3) يوسف سعدون، علم الاجتماع و التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ص 8 .
- (4) Mostapha Boutenfouchet, le socialisme dans l'entreprise, édition S.N.E.D, Alger, 1978, p 39.
- (5) يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 19 .
- (6) يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 23.
- (7) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1982، ص 235.
- (8) يوسف سعدون، مرجع سابق ، ص 24 .
- (9) Abdel hamidBrahimi , L'économie Algerienne ,O .P.U, Alger , 1991 , P 36
- (10) حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني، الجزائر، 1986، ص 142
- (11) يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره، ص ص 34 35 .
- (12) يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره ، ص 36 .
- (13) عطون مروان، الأسواق النقدية و المالية، البورصات و مشكلاتها في عالم النقد و المال، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 16.

- (14) سعيد النجار، التخصصية و التصحيحات الهيكلية في البلاد العربية صندوق النقد الدولي، 1988، ص 71 .
- (15) محمد رياض الابرش، نبيل مرزوق، التخصصية افاتها و أبعادها، دار الفكر، دمشق، 1966، ص 167 .
- (16) الجريدة الرسمية، ع 48، الجزائر، 1995، ص 8 .
- (17) محمد رياض الابرش، مرجع سبق ذكره، ص 170 .
- (18) بن زروق جمال (الاتصال التنظيمي و مسار التغير داخل المنشأة) مجلة التواصل، جامعة باجي مختار، عنابة، ع7، الجزائر، 2005، ص 210 .