

اثرالتغييرات التنظيمية في ظل خصوصية المؤسسة على أداء الموارد البشرية

أ.شوكال عبدالكريم
- جامعة تبسة -

مقدمة

يعتبر أداء الموارد البشرية دالة تابعة للمتغيرات عديدة تؤثر فيه سلبا أو إيجابا، وهذه المتغيرات تتغير بتغير بيئة العمل، وتعد الخصوصية إحدى أهم الأسباب التي تعمل على إحداث تغييرات جذرية في بيئة العمل لدى المورد البشري من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، ولعل أهم هذه التغييرات هو قيام معظم المؤسسات التي تمت خصوصتها بإتباع إستراتيجية تخفيض العمالة، حيث ينتج عن ذلك العديد من المشاكل التنظيمية تؤثر على أداء الموارد البشرية سلبا إذا لم يتم إدارة التغيير الناتج

الكلمات المفتاحية: الخصوصية، أداء المورد البشري، التغييرات التنظيمية في ظل الخصوصية، إستراتيجية تخفيض العمالة.

The performance of human resources as considered as a function with many variables, what influenced it positively or negatively. These variables change with the work environment, the privatization is considered one of the important causes what work to make a radical changes in the work environment. Maybe the most important change is the following the strategy of downsizing the manpower , the bad application of this strategy may be an obstacle in the way, so that many organization problems appear in the work environment and the worker affects the performance of human resources, if the change is not rightly managed

Key word: Privatization, Organizational change, the performance of the human resource, the management in the privatisation, downsizing of Manpower strategèe

مقدمة

تميزت اقتصاديات الدول عامة والنامية منها على وجه الخصوص فيما مضى بالتدخل الحكومي الكبير، إلا أن التجارب أثبتت فشل معظم المؤسسات العامة في تحقيق أهدافها، ولقد كان وراء ذلك العديد من الأسباب في مقدمتها مركزية القرارات الأساسية، التي من شأنها التأثير على سرعة اتخاذ القرار، فضلا على الضغوط السياسية على متخذي القرارات، تلك الأسباب وأخرى جعلت معظم المؤسسات العمومية تمثل عبئا ثقيلا على ميزانية الدولة، بل وساهمت في مضاعفة حجم الاقتراض الخارجي مما تسبب في زيادة الديون لمواجهة المشاكل السابقة، لذا بات من الضروري القيام بالتغييرات اللازمة على مستوى هذه المؤسسات حتى تستمر في البقاء، وفي سبيل تحقيق ذلك اتجهت العديد من الحكومات، ومن بينها الجزائر إلى سياسة الخصوصية كمحاولة منها لتحسين أداء وكفاءة هذه المؤسسات ورفع إنتاجيتها وجعلها قادرة على المنافسة؛

وتمارس الخصوصية ضغوطا جمة على مختلف عناصر المؤسسة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، خاصة المورد البشري، حيث اتجهت هذه السياسة إلى تطبيق استراتيجية تخفيض العمالة من أجل تحسين أداء مواردها البشرية، ذلك أن تدني مستوى أداء المؤسسات العامة يرجع أساسا إلى تضخم العمالة وما تتميز به من خصائص كالبيروقراطية، إلا أنه ينتج عن هذه الإستراتيجية العديد من الآثار في بيئة العمل، والتي تؤثر على سلوك المورد البشري ومن ثم أدائه؛

وباعتبار الخصوصية وسيلة لرفع الأداء لا هدفا في حد ذاتها، فإن ذلك لا يتحقق عن طريق الانتقال من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة بأشكالها المختلفة، بل يتحقق من خلال الانتقال من نموذج تسيير إلى نموذج تسيير آخر يختلف عن الأول في العديد من الخصائص والمميزات كالقيادة، التكنولوجيا، التعويضات والثقافة التنظيمية، وكل هذه العناصر تؤثر على بيئة عمل المورد البشري وأدائه؛

ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة إشكالية هذه الورقة البحثية
ما أثر التغييرات التنظيمية الناتجة عن خصوصية المؤسسة على أداء الموارد البشرية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم الورقة البحثية الى المحاور التالية:

- مفهوم الخصوصية كمدخل للتغيير في المؤسسة؛
- أداء الموارد البشرية؛
- أهم التغييرات التنظيمية ومشاكله في ظل الخصوصية

- متطلبات إدارة التغيير في ظل الخصخصة لتحسين أداء الموارد البشرية
أولاً: مفهوم الخصخصة كمدخل للتغيير

يعد Ducker أول من استعمل مصطلح الخصخصة، الخصخصة، وكان يرى أن الدولة مشغل غير ناجح، وقد سبقه ابن خلدون إذ قال: "إذا تعاطى الحاكم التجارة فسد الحكم وفسدت التجارة"،¹ ولقد ظهرت كلمة "privatisation" في المعاجم الغربية أول مرة عام 1983، وقد كانت من أكثر المصطلحات الثورية في التاريخ الحديث للسياسة الاقتصادية،² وقد استخدمت هذه الكلمة في الانجليزية لتشير إلى تقليص دور الدولة في الاقتصاد وزيادة دور القطاع الخاص. أما اصطلاحاً فيختلف مفهوم الخصخصة باختلاف الأشكال التي تتخذها، الأهداف التي ترمي إليها، الدوافع التي تكمن وراءها وحسب ظروف البلد الذي تطبق فيه

فتعرف الخصخصة على أنها: "توسع الملكية الخاصة وإعطاء القطاع الخاص دوراً متزايداً ضمن النشاط الاقتصادي، من خلال تصفية القطاع العام كلياً أو جزئياً"³؛

كما تعرف الخصخصة على أنها "التخلص من الوحدات الخاسرة في القطاع العام لصالح القطاع الخاص"⁴؛

و تعرف أيضاً على أنها "إدارة المؤسسات على أساس تجاري من خلال نقل ملكيتها كلياً أو جزئياً للقطاع الخاص، أو تأجير خدمات إدارية محترفة تضطلع بمهمة تسيير المؤسسة"⁵؛

تعتبر التعاريف السابقة للخصخصة تعاريف ضيقة، لأن مفهوم الخصخصة لا يقتصر على نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص فقط، بل يأخذ مفهوم أوسع من ذلك

فالخصخصة تعني "زيادة فاعلية ودور قوى السوق، من خلال التحرر من القيود التي تتعلق بالكفاءة المؤسسات العمومية وتحويلها إلى حوافز للقطاع الخاص"⁶؛

كما أنها تعبر على "رؤية متكاملة لكيفية إدارة الاقتصاد الوطني بكفاءة وبفاعلية أحسن، ووفقاً لأساليب مختلفة تتحدد وفقاً لحالة كل مؤسسة يراد خصوصتها، وتتماشى مع الأهداف المسطرة"⁷؛

ويختلف أيضاً مفهوم الخصخصة من بلد إلى آخر، ففيما يخص دول أوروبا الشرقية مثلاً تعني الخصخصة الانتقال من اقتصاد مخطط مركزي إلى اقتصاد السوق؛ بينما تعتبر الخصخصة بالنسبة لدول أمريكا اللاتينية وسيلة لتنشيط اقتصادها وتخفيض حجم ديونها⁸؛

أما المشرع الجزائري فقد عرفها في القانون رقم: 14 المادة 13 على أنها: "كل صفقة تتجسد في نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وتشمل هذه الملكية كل رأس مال المؤسسة أو جزء منه تحوزه الدولة مباشرة أو تحوزه عن طريق الأشخاص المعنويين الخاضعين للقانون العام، وذلك عن طريق التنازل عن أسهم أو حصص اجتماعية أو اكتتاب".⁹

من خلال التعارف السابقة، يتضح أن الخصوصية ليست هدفا في حد ذاتها، إنما هي وسيلة لتحسين الأداء والكفاءة الاقتصادية للاقتصاد الوطني عن طريق تحسين كفاءة المؤسسة، وبالتالي فالخصوصية ماهي إلا "سياسة اقتصادية تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال إدارة المؤسسات على أساس تجاري و تفعيل قوى السوق، ونقل ملكية المؤسسة كليا أو جزئيا إلى القطاع الخاص ويتم ذلك وفقا لأساليب مختلفة تتحدد حسب حالة كل مؤسسة"،

وباعتبار أن الخصوصية وسيلة لتحسين الأداء، لا يتحقق ذلك بمجرد نقل الملكية بل يتعدى إلى احداث تغييرات جذرية على مستوى المؤسسة، باعتبارها "انتقال من نموذج تسيير إلى آخر مغاير له في المبادئ و الاستراتيجيات و تقنيات التسيير"¹⁰ لذا تمتد الإصلاحات لتشمل المؤسسات الاقتصادية من خلال اتخاذ الإجراءات التأهيلية المناسبة، والتي تشمل مايلي:¹¹

- إعادة تحديد و صياغة الأهداف؛
 - إعادة و تحديد صياغة الاستراتيجيات و السياسيات؛
 - تحديد معايير الأداء و الإنتاجية؛
 - اعتماد الهيكل التنظيمي المناسب؛
 - إصلاح الخلل في الهياكل التنظيمية؛
- لذا تفرض الخصوصية تغييرات تنظيمية عديدة في المؤسسة من أجل تحقيق هدف الكفاءة الاقتصادية، فعلى سبيل المثال قامت العديد من المؤسسات التي تمت خصوصتها بتطبيق إستراتيجية الانكماش، وذلك بتصغير حجمها، من خلال القيام بما يلي:¹²
- تخفيض حجمها عن طريق إعادة الهيكلة؛
 - تخفيض المستويات الإدارية؛
 - تغيير هياكلها التنظيمية؛
 - التخلص من الازدواجية والتكرار في بعض الأقسام والإدارات، وذلك من خلال التخلص من المستويات و الوظائف المزدوجة؛

وتعمل الخصوصية على إحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، وخاصة إذا قامت بعملية إعادة الهيكلة، التي تعرف "على أنها مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء"¹³، وتأخذ عملية إعادة الهيكلة أشكال مختلفة والمتمثلة في الآتي¹⁴:

- **إعادة الهيكلة المالية:** وتشمل إعادة الهيكلة المالية على مايلي:
- * إعادة هيكلة رأس المال: وهي عبارة عن تغييرات تدخل على هيكل رأس المال ومكوناته من أجل أداء مالي و ربحية أفضل؛
- * إعادة هيكلة محفظة الاستثمار: وهي عبارة عن تغييرات في استثمارات و أصول ثابتة ومتداولة لغرض توظيف أموال المؤسسة في شكل أفضل؛
- **إعادة الهيكلة الإدارية:** وهي تمثل التغييرات الجوهرية في الأنظمة الإدارية و التنظيمية وذلك لغرض تحسين الأداء الإداري و التنظيمي و لتحديد الحجم الأمثل للعاملين واستخدام أفضل للموارد البشرية، وهي بذلك تشمل مايلي:

- * إعادة الهيكلة التنظيمية: وهي عبارة على إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من أجل تحقيق أداء أفضل للوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الأقسام ، ومن أمثلتها إلغاء أقسام ووحدات تنظيمية، دمج وحدات إلى وحدات أخرى، إعادة النظر في المستويات الإدارية؛
- * إعادة هيكلة الموارد البشرية: وهي عبارة عن إعادة تصميم هيكل العاملين بالمؤسسة، حيث تشمل على عدة ممارسات كإعادة تصميم الوظائف ، والاستغناء على بعض الوظائف، وإعادة هيكلة الموارد البشرية مفهوم مرتبط بشكل كبير بمفهوم تقليل العمالة ؛ ،

1- مفهوم أداء الموارد البشرية

إن النظرة المعاصرة لأداء المؤسسات أيا كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء، ذلك أن فعالية وأداء المؤسسة إنما هو ناتج أساسا من فعالية أداء وظائفها سواء كانت مالية، تسويقية، إنتاجية أو بشرية وكل هذه الوظائف تتم من طرف البشر، وعليه فدرجة أداء هذه الوظائف تتحدد من خلال أداء المورد البشري لوظيفته.

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية to perform وتعني إنجاز، تأدية، أو إتمام شيء ما: عمل، نشاط، تنفيذ مهمة³ أما اصطلاحا، فيشير الأداء إلى مفاهيم عدة، فهو قد يشير إلى الهدف النهائي للمؤسسة، والذي يتمثل في مستوى النجاح في تحقيق الأهداف⁴، كما يعبر عن مدى

استخدام الموارد المتاحة بطريقة اقتصادية، إضافة إلى ذلك فهو يشير إلى مدى إنجاز المهام.

ومن منطلق أن الأداء يعبر على درجة إنجاز المهام، فإنه يقتصر على العنصر البشري دون غيره من الموارد الأخرى، وهذا ما يؤكدته chevaliera وآخرون بأنه "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين عوامل عديدة كرأس المال، العمل، المعرفة...، أما الأداء فينتج مباشرة من عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"¹

ويعرف الأداء على "أنه درجة تحقيق وإتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات وظيفته، ويختلف مفهوم الجهد على مفهوم الأداء، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج المحققة من طرف الفرد، وهو النتيجة المحققة بين الجهد، القدرات الشخصية ومدى إدراك الفرد للدوره ومهامه"²

كما يعرف الأداء أيضا "على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه"³ أما من منظور مدرسة النظم فيشير الأداء إلى "القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"⁴

كما أن مفهوم الأداء يستخدم للدلالة عن مفهوم الكفاءة والفعالية،⁵ حيث تشير الكفاءة إلى حسن استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما الفاعلية فهي تعبر عن درجة تحقيق الأهداف⁶ من خلال ماسبق، فإن مفهوم الكفاءة يختلف عن مفهوم الفعالية، بالإضافة إلى هذا الاختلاف، يحصر بعض الباحثين الأداء في بعده بجعله مرادفاً أما للكفاءة أو للفعالية، فمنهم من يعرف الأداء على أنه الهدف النهائي للمؤسسة، وبالتالي يكون الأداء مكافئاً للفعالية، وهناك من يعرف الأداء على أنه الكفاءة.

إلا أن مفهوم الكفاءة يرتبط بمفهوم الفعالية، حيث تعتبر الكفاءة أحد المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية، أي أن الفعالية هي متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة، وإحدى هذه المتغيرات الهامة هي الكفاءة في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المحددة،⁷ وعليه فإن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف، باستخدام أقل مواد ممكنة ويجمع بين مفهومي الفعالية والكفاءة. وهذا ما تأكده المعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} \times \text{الكفاءة}^1$$

ومن منطلق أن الأداء يجمع بين الفعالية والكفاءة، فهو مفهوم يتساوى مع الإنتاجية، ذلك أن الإنتاجية هي القدرة على تحقيق الأهداف عن طريق تحويل المدخلات إلى المخرجات المطلوبة بأقل تكلفة، وبناء على ذلك فإن الإنتاجية تشمل جانبين هما:²

- تحقيق الأهداف، وهو ما يطلق عليه الفعالية؛
 - حسن استخدام الموارد بالمتاحة، وهو ما يطلق عليه الكفاءة .
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن تعريف أداء الموارد البشرية "بأنه العلاقة بين ما يبذله الفرد من مجهود، والنتيجة المراد الوصول إليها، كما يعبر الأداء على انجاز المهام بكفاءة وفعالية أي تحقيق الأهداف المراد انجازها، باستخدام موارد أقل، وحسب مفهوم الفعالية والكفاءة، يمكن تمييز أربعة حالات تحكم على الأداء البشري:
- عنصر بشري كفاء وفعال؛
 - عنصر بشري كفاء وغير فعال؛
 - عنصر بشري غير كفاء وفعال؛
 - عنصر بشري غير كفاء وغير فعال.

فالعنصر البشري الفعال هو الذي يستخدم الموارد الأخرى استخداما عقلانيا وبأقل التكاليف، أما العنصر البشري الكفاء هو ذلك العنصر الذي له القدرات والمتطلبات الوظيفية لأداء مهامه؛ كذلك فإن مفهوم أداء المورد البشري يشمل جانبين لأداء العمل، جانب سلوكي وآخر مادي، فالجانب السلوكي يشمل على كل تصرفات العامل التي يقوم بها أثناء عمله والتي تمثل سلوكه في العمل، والتي تتأثر أساسا بالمحيط الذي يعمل فيه العامل، أما الجانب المادي فيتمثل في مردودية العامل من الناحية الكمية والنوعية.

ثالثا: أهم التغيرات التنظيمية في ظل الخصخصة ومشاكله

يرجع اغلب المحللين ضعف أداء المؤسسات العمومية إلى العمالة الزائدة، والتي يمكن تعريفها على أنها: "قوة العمل التي تزيد عن حاجة المؤسسة، والتي تؤثر على الإنتاج في حالة التخلي عنها"¹⁵ كما أن هذه العمالة تتميز عادة بإنتاجيتها المتدنية، وقلة العمل وتدني الخبرة، إضافة إلى ذلك يعود سبب تعيينهم إلى أسباب غير اقتصادية تتراوح بين أسباب اجتماعية مثل المحسوبية، وأسباب سياسية كمثّل كسب التأييد، إضافة إلى ذلك فإن العمالة الزائدة تتميز بالخصائص التالية:¹⁶

- انخفاض التحصيل العلمي؛
- ضعف الأجور و كبر السن؛
- تدني الأداء؛

- الازدواجية والتكرار في بعض الأقسام والإدارات؛
 - ثقافة البيروقراطية لدى العاملين؛
 - تضخم عدد العاملين لا يتناسب مع احتياجات العمال؛...
- لذلك تقوم عملية الخصوصية باحداث العديد من التغييرات تمس جوانب مالية ومادية وبشرية حتى تعمل على تحسين كفاءة المؤسسة، ولعل اهمها، العمل على تخفيض العمال
- وتعرف إستراتيجية تخفيض حجم العمالة"على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تجرى على جزء من الإدارة بهدف تحسين الكفاءة التنظيمية ورفع الإنتاجية، وتحسين الوضع التنافسي، من خلال التأثير على حجم اليد العاملة في المؤسسة"¹⁷
- ويعرفها Seth وآخرون بأنها: "تخفيض في حجم القوى العاملة من اجل تحقيق أعلى إنتاجية بأدنى تكلفة"¹⁸
- كما يعرفها Davids على أنها: "تخفيض في عدد المستويات البيروقراطية التي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين الأداء وربحية المؤسسة"¹⁹
- إلا أن التطبيق غير السليم لهذه الإستراتيجية، ينتج عنها العديد من المشاكل التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد، ومن ثم يتأثر أداؤهم منبيناها:
- 1- **مقاومة التغيير:** هي رد فعل الأفراد اتجاه التغيير،²⁰ وغالبا ما يتجه الأفراد إلى مقاومة التغييرات الحاصلة في المؤسسة، وتأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهرا مثل تكوين تجمعات المصارحة يرفض التغيير، أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني كاستغراق وقت أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الخطاء المرتكبة، تمارض العاملين، وزيادة عدد الغيابات، ومقاومة التغيير تتجم عن أسباب عديدة منها:²¹
 - معارضة برنامج الخصوصية؛
 - شعور العامل بأن التغيير يهدد مصلحته الشخصية و المهنية؛
 - الخوف من المجهول؛
 - فقدان المركز أو الأمان الوظيفي؛
 - الضغط على الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير؛
 - مناخ عدم الثقة بين المؤسسة و العامل؛...
- 2- **ضغوط العمل** هي مجموعة المثيرات التي تتواجد في بيئة الأفراد، والتي ينتج عليها مجموعة من ردود الأفعال التي تظهر في سلوك الأفراد في

العمل، أو في حالتهم النفسية و الجسمانية، أو في أدائهم لأعمالهم، نتيجة تفاعل الأفراد مع بيئة العمل التي تحوي الضغوط.²² ويعد تخفيض العمالة أحد أسباب التي تؤدي إلى حدوث ضغوط في العمل، نتيجة لزيادة عبء العمل الذي يقوم به العمال، والذي ينتج من التغييرات التالية:²³

- زيادة محتوى الوظيفة و أهدافها على القدرات الذهنية أو العقلية للفرد؛
- ارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة، واجباتها و مسؤولياتها عن إمكانيات الفرد؛

- عدم كفاية الوقت المستغرق في أداء العمل لساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة؛

- عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتهم رغم القيام بجهد إضافي غير عادي؛

3-زيادة الصراعات في المؤسسة

يعرف الصراع على أنه تلك النزاعات التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة²⁴، وهذه الصراعات إذا حدثت سوف تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى التجسيد في اختيار نشاطهم²⁵، كما أن الصراع ينتج من عدم الرضا عن نتائج القرارات المتخذة؛

وزيادة الصراعات تعد من الآثار السلبية لعملية تخفيض العمالة، حيث يؤدي تخفيض العمالة إلى ازدياد التنافس على ما تبقى من موارد سواء كانت مالية، أو بشرية، مما ينتج عنه زيادة الصراعات؛ وللصراعات التنظيمية أثر كبير على أداء الفرد والجماعة داخل المؤسسة

رابعاً:متطلبات إدارة التغيير في ظل الخصصة لتحسين اداء الموارد البشرية

إذا كان للتغيير أهداف ودوافع، ففي المقابل توجد قوى ترفض وتقاوم هذا التغيير، و قد تسبب المقاومة الشديدة فشله، والسييل الوحيد للتخفيف من هذه المقاومة هو عمل المؤسسة على إدارة التغيير وفقاً لخطوات معينة وبتطبيق استراتيجيات مناسبة، فإدارة التغيير تعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاداً وفعالية، لإحداث التغيير وفق خطوات حدوثه ومن أجل بلوغ الأهداف المرجوة التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

وتقع المؤسسة في خطأ كبير عندما تتجاهل استراتيجية تخفيض العمالة، لذلك كان من الضروري إعادة تأهيل هؤلاء العاملين حتى يقومون بأعمالهم بكفاءة و فعالية، وذلك من خلال إعادة تدريبهم و تمكينهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، إضافة الى القيام بعملية ادارة التغيير، إضافة الى توفر اسلوب القيادة .

الخاتمة

إن الخصوصية لا تشكل هدفا بحد ذاتها، بل تعتبر وسيلة لتحسين الكفاءة الاقتصادية الكلية من خلال تحسين كفاءة المؤسسات، وهذا لا يتحقق من مجرد انتقال ملكية المؤسسة من القطاع العام إلى القطاع الخاص باختلاف أشكالها، بل يتحقق ذلك من خلال بناء نموذج تسيير جديد في المؤسسة يتلاءم مع متطلبات اقتصاد السوق، وفي سبيل تحقيق ذلك يجب القيام بإحداث تغييرات جذرية في المؤسسة، بحيث تلمس هذه التغييرات كافة جوانب الضعف في المؤسسة، ولعل ما اتجهت إليه برامج الخصوصية هو إحداث تغييرات كبيرة في مواردها البشرية، باعتبار أن هذه الموارد تمثل أهم عناصر عدم الكفاءة في المؤسسات العامة، حيث تتميز بتضخمها وقلة خبرتها، وتميزها بالبيروقراطية...، وأهم هذه التغييرات هو تطبيق إستراتيجية تخفيض العمالة باعتبارها كإحدى الحلول لرفع أداء مواردها البشرية وتخفيض التكاليف، إلا أن ما ينتج عن هذه الإستراتيجية قد يكون عائقا في تحسين الأداء، وبإل عائقا في فشل برامج الخصوصية،

ومن بين ما ينتج عن تخفيض العمالة بمختلف أساليبها، أشكالها وكذا إستراتيجياتها هو حدوث مشاكل تنظيمية في بيئة العمل، كزيادة الصراعات، المقاومة الشديدة، ارتفاع مستويات ضغوط العمل، انخفاض المعنويات، الخوف وعدم الأمان الوظيفي، عدم الولاء التنظيمي، كل هذه المشاكل تؤدي إلى تدني مستويات الأداء، إضافة إلى ذلك فإن من يقول أن التحجيم يضمن التخلص من الموارد غير المنتجة فهو بلا شك مخطئ، فالخوف قد يدفع بالموارد الماهرة وذات القدرات إلى الانضمام إلى مؤسسات أخرى بديلة تحتاج إليهم، وهؤلاء بدورهم ينقلون معهم خبراتهم كاملة، وتكون الفائدة للمؤسسات المستقطبة على حساب المؤسسات المحجمة،

وإن هذه الآثار تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بحسب قدرة ونجاح المسير الجديد على إدارة عملية التغيير، وقدرته على إقناع الموظف بأهمية التغيير وضرورته للمحافظة على بقاء المؤسسة، وبالتالي بقاءه والمحافظة على منصب عمله في ظل مجال اقتصادي للمؤسسة، وإبعاد هاجس الخوف من فكره على أن الخصوصية آلة لتسريح العمالة فقط، ويعني هذا تخطي أكبر حاجز في وجه فعالية المؤسسة.

الهوامش:

- ¹ - أنطوان ناشف، الخصوصية، التخصيص: مفهوم جديد لفكرة الدولة و دورها في الإدارة، المنشورات الحالية القومية، لبنان، 2000، ص: 102.
- ² - عبد العزيز سالم بن حبتور، إدارة عمليات الخصخصة و آثارها في اقتصاديات الوطن العربي: دراسة مقارنة، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 1997، ص: 1.
- ³ - أحمد ماهر، دليل المدير في... الخصخصة، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، دون ذكر سنة نشر، ص: 22.
- ⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 23.
- ⁵ - منير إبراهيم هندي، أساليب خصخصة المشروعات العامة: خلاصة تجارب الخبرات العالمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1995، ص: 4.
- ⁶ - المرسي السيد حجازي، الخصخصة: إعادة ترتيب دور الدولة و دور القطاع الخاص، بيروت، الدار الجامعية للطباعة و النشر، دون ذكر سنة نشر، ص: 14.
- ⁷ - صديق محمد عفيفي، التخصيص: لماذا؟ و كيف؟، مصر، مكتبة عين شمس، الطبعة الثالثة، 2003، ص: 7.
- ⁸ - رياض دهال، حسن الحاج، حول طرق الخصخصة، إصدارات المعهد العربي للتخطيط، ص: 1. في موقع الانترنت: <http://www.arab-api.org/jodep/products/delivery/wps9804.pdf>
- ⁹ - خالد حامد، الخصخصة: دراسة سوسيوقانونية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، العدد 1، مارس 2007، ص: 164.
- ¹⁰ - موساوي زهية وخالدي خديجة، الخصوصية: إشكالية ميكانيزمات أم إشكالية تغيير الذهنيات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "اقتصاديات الخصوصية و الدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 07/03 أكتوبر 2004، ص: 4.
- ¹¹ - عثمان حسن عثمان، الخصخصة: الأهداف المتوقعة و دور الدولة في تحقيقها، مداخلة ضمن الملتقى الدولي "اقتصاديات الخصوصية و الدور الجديد للدولة"، كلية العلوم الاقتصادية و التسير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 07/03 أكتوبر 2004، ص: 7.
- ¹³ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، 2007، ص: 112.
- ¹⁴ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص: 560-562.
- ³ - سهيل إدريس، المنهل: قاموس فرنسي عربي، بيروت، دار الآداب، طبعة 31، 2003، ص: 895.
- ⁴ - مدحت قرشي، الاقتصاد الصناعي، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2000، ص: 250.
- ¹ - عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيصر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر، 2001، ص: 86.
- ² - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص: 209، 210.
- ³ - وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 103.
- ⁴ - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1984، ص: 290.
- ⁵ - سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، ص: 138.
- ⁶ - سونيا محمد البكري، إدارة الجودة الكلية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص: 72.
- ⁷ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في الكفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004، ص: 95.
- ¹ - عابدة خطاب، العولمة وإدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار الفكر العربي، 2001، ص: 434.
- ² - محمد جمال الكفاي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، القاهرة، الدار الثقافية للنشر، الطبعة الأولى، 2007، ص: 223.
- ¹⁵ - أمل صديق عفيفي، الخصخصة في مصر: توصيف وتقييم، ترجمة جمال عبد المقصود، مصر، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، دون ذكر سنة نشر، ص: 319.
- ¹⁶ - نفس المرجع السابق، ص: 329.

-
- ¹⁷ - George P. Huber and William H.Glick, organizational change and redesign : ideas insights for improving performance, Oxford university, press US, 1993, P:24.
- ¹⁸ - Seth Allcorn and other, the human cost of management failure : organization, downsizing at general hospital, Quorum, Greenwood, 1996, P : 3.
- ¹⁹ -David Ekeren, annual report on initiatives for outsourcing: Privatization and downsizing within VDOT, November,2006,P :15,consulter le site internet : www.virginiadot.org/projects/resources/legStudies/outsourcing.pdf
- ²⁰ - محمد رضا شندي، الجودة الكلية الشاملة والإيزو 9000 بين النظرية و التطبيق، مصر، سبيكو، الطبعة الأولى، 1996، ص:28.
- ²³ - مصطفى محمود أبو بكر،⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص:140
- ²⁴ -⁵ - بوفجلة غيات، مبادئ التسيير البشري، وهران، دار الغرب للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2004، ص:144.
- ²⁵ - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2000، ص:165.