

جامعة سعد دحلب بالبليدة

كلية الآداب و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

دور الشراكة الأجنبية في تحقيق فعالية المؤسسة الجزائرية دراسة سيبيولوجية
- دراسة ميدانية بمجمع صيدال -

من طرف :

دلال جابري

أمام اللجنة المشكلة من :

رئيسا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	عيادي السعيد
مشرفا مقرر	جامعة البليدة	أستاذ التعليم العالي	معتوق جمال
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	نقاز سيد احمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة	أستاذ محاضر أ	سواكري الطاهر

البليدة , ديسمبر 2010

شكر

أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل و موجهي و أبي الأستاذ الدكتور جمال معتوق,الذي كان صبورا معي طوال فترة البحث و لم يبخل على بتوجيهاته القيمة.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدني على انجاز هذا العمل و اخص بالذكر أساتذة جامعة البلدية:الأستاذ رتيمي الفوضيل.الأستاذ قاسيمي.الأستاذ نقاز سيد احمد. الأستاذ رابح درواش. الأستاذ سواكري الطاهر.الأستاذ العيادي. الأستاذ فكار. الأستاذ لراري. الأستاذ براح. الأستاذ حويتي... و طلبة قسم علم الاجتماع,و كل من ساهم في توجيهنا من قريب أو من بعيد.

كما أتوجه بالشكر الخاص إلى كل عمال مجمع صيدال و اخص بالذكر مدير الفرع السيد كراش.و عمال مصلحة مراقبة الجودة و مصلحة الموارد البشرية على مساعدتهم القيمة.

و كل من ساعدنا قريب أو من بعيد

شكرا لتعاونكم معنا

ملخص

إن التغييرات التي طرأت على العالم وما تحتمه التطورات على المؤسسات من ضرورة إتباع سياسة التعاون الشراكة من اجل مواجهة المنافسة العالمية و قوة الشركات الضخمة.

جعل موضوع الثقافة الوطنية في مقابل الثقافة العالمية يطرح مرة أخرى على طاولة النقاش بين المختصين الاقتصاديين و رجال العمال و وصل ذلك إلى علماء الاجتماع الذين جعلوا من اهتماماتهم دراسة ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

يسلم العديد من العلماء و الباحثين على إن الثقافة تمارس تأثيرا ملحوظا على مختلف التنظيمات مثلما تؤثر ثقافة الفرد على سلوكه تعمل كذلك ثقافة المؤسسة على توجيه سير المؤسسة.

يؤكد العديد من الخبراء في ميدان إدارة الأعمال على أن اثر ثقافة المؤسسة على فعالية التنظيم أهم بكثير من اثر الثقافة الوطنية.

و نظرا للأهمية التي يوليها الباحثون للثقافة التنظيمية ارتأينا دراسة هذا الموضوع في علاقته مع تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية و وقع اختيارنا على مجمع صيدال المجمع الرائد على المستوى الوطني في إنتاج المواد الصيدلانية لعدة أسباب منها كون المجمع يتبع سياسة الشراكة الأجنبية باعتبارنا لها كمصدر لثقافة جديدة مختلفة عن الثقافة الوطنية فكان انطلاق فكرة دراسة مثل هذا الموضوع من السؤال حول ما قدمته الشراكة للمؤسسة الجزائرية عامة و مجمع صيدال موضوع الدراسة خاصة.

للإجابة على هذا السؤال فصلنا الموضوع على الفصول الخمس التالية نعرضها على اقل تفصيل كما يلي:

الفصل الأول: تناولنا فيه تفصيل مشكلة البحث أهميتها و أسباب اختيارها و كذلك الفروض المقترحة كإجابات مبدئية بغية اختبار مدى صحتها مع توضيح مفاهيم الدراسة حتى لا يبقى هناك لبس على القارئ.

ثم نقدم ملخصات عن العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني:حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم صورة مفصلة على وضعية المؤسسة الصناعية الجزائرية من مراحل التصنيع التي مرت بها و كذلك موقعها من القوانين و المخططات ثم في نهاية الفصل قدمنا تعريف عن مجمع صيدال موضع الدراسة.

الفصل الثالث:في هذا الفصل نعرض تعريفات مختلفة للشراكة , القاعدة القانونية للشراكة .واقع التسيير بالمؤسسة الجزائرية في ضل الشراكة, و في نهاية الفصل نقدم تجربة مجمع صيدال في الشراكة.

الفصل الرابع:تناولنا فيه تعريف الثقافة التنظيمية و العناصر المكونة لها و أهميتها.ثم تناولنا الفعالية التنظيمية و العناصر المكونة لها: الأداء,الكفاءة,الإنتاجية.

الفصل الخامس: تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية و المقاربة النظرية التي بنينا عليها تحليل البيانات و استخلاص النتائج.

إن ما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه يؤكد لنا أن إتباع سياسة الشراكة فعلا يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة من خلال اكتسابها للخبرة العلمية و تحسين إنتاجها و كذلك تنمية كفاءة عماله إضافة إلى ما يمكن أن تضيفه الشراكة من شهرة للمؤسسة من خلال تعاملها مع المؤسسات ذات السمعة العالمية.

و لكن مساهمة هذه الشراكة تبقى محصورة بمدى استيعاب العمال للمتغيرات الجديدة و تكيفهم معها.إن مثالنا عن هذه المؤسسات و هو مجمع صيدال و الذي يعتبر من المؤسسات الرائدة على حد تعبير الكثيرين في مجال صناعة الأدوية . يتعامل مع الكثير من المخابر العالمية و لكنه في السنوات الأخيرة استغني عن العمال الأجانب و في فترة بحثنا هذا كان كل العمال محليين لكن خوف العمال من عودة الأجانب مازال واردا و لكن هذا لا يمنع أن المؤسسة تسير على قدر من التطور و الانضباط و احترام القوانين و انها تكتسب كفاءات مؤهلة فان تحقيق فعالية المؤسسة يرجعه العمال الى المسيرين الجزائريين و العمال المحليين و مدى ولائهم للمؤسسة و ليس فقط إلى إتباع سياسة الشراكة.

الفهرس

شكر

ملخص

فهرس

الصفحة

09.....	المقدمة.....
	1. الطرح الإشكالي و المفاهيمي
11.....	1.1. أسباب اختيار الموضوع.....
11.....	2.1. أهداف الدراسة.....
12.....	3.1. الإشكالية.....
14.....	4.1. الفرضيات.....
19.....	5.1. تحديد المفاهيم.....
48.....	6.1. الدراسات السابقة.....
	2. المؤسسة الصناعية الجزائرية
49.....	تمهيد.....
50.....	1.2. مراحل التصنيع في الجزائر.....
53.....	2.2. المسار التنموي في الجزائر (التشريعات و المواثيق).....
55.....	3.2. التحول في القطاع الصناعي في الجزائر.....
68.....	4.2. تطور الصناعة الصيدلانية.....
77.....	خلاصة.....

3. الشراكة الأجنبية في الجزائر

تمهيد.....78

1.3. ماهية الشراكة الأجنبية.....79

2.3. الإطار القانوني للشراكة الأجنبية في الجزائر.....84

3.3. الشراكة الأجنبية في الجزائر.....85

4.3. الشراكة الأجنبية في مؤسسة صيدال.....102

خلاصة.....146

4. الثقافة التنظيمية

تمهيد.....147

1.4. ماهية الثقافة التنظيمية.....148

2.4. خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية.....152

3.4. الثقافة التنظيمية و التسيير بالمؤسسة الجزائرية.....157

4.4. الفعالية التنظيمية.....167

خلاصة.....195

5. الدراسة الميدانية

تمهيد.....196

1.5. الإجراءات المنهجية.....198

2.5. عرض البيانات.....199

3.5. استخلاص النتائج.....246

4.5. الاستنتاج العام.....250

خلاصة.....262

الخاتمة.....263

الملاحق.....

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع الاستثمارات على القطاعات الاقتصادية خلال المخطط الثلاثي (1967-1969)	54
2	الاستثمارات الصناعية خلال فترة (1967-1969) و نسبها المئوية	55
3	المخططان الرباعيان الأول (1970-1973) و الثاني (1974-1978)	56
4	توزيع المبالغ الاستثمارات و نسبها في المخططين الرباعيين الأول و الثاني	57
5	المبالغ المرصدة للاستثمارات خلال المخططين الخماسين	58
6	تطور عدد الصيدليات بين 1991_2003 حسب الإطار القانوني	72
7	تطور السوق الجزائري للمواد الصيدلانية	75
8	تقدير السوق الجزائري للمواد الصيدلانية:	76
9	حجم و تطور السوق الجزائري للأدوية	76
10	توزيع مبيعات المجمع لسنة 2005 حسب الفروع و الوحدات	127
11	تطور مبيعات المجمع خلال الفترة 1997-2005	127
12	توزيع صادرات المجمع لسنة 2005 حسب الزبائن	129
13	تطور صادرات المجمع خلال الفترة 2002-2005	129
14	توزيع إنتاج المجمع لسنة 2005 حسب الفروع	130
15	تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 1997-2005	131
16	أسباب النزاعات لدى العمال خلال نهاية السبعينات و بداية الثمانينات	164
17	توزيع اليد العاملة حسب الفئات العمرية لفرع انتيبوتكل خلال سنة 2010	200
18	تصنيف اليد العاملة من حيث المستوى التعليمي و وظائف فرع انتيبوتكل خلال سنة 2010	201
19	تصنيف اليد العاملة حسب الفئات الاجتماعية و المهنية و الاقدمية لسنة 2010	202
20	تصنيف اليد العاملة حسب الفئات الاجتماعية المهنية و عقود العمل للفرع خلال سنة 2010	203
21	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	220
22	توزيع أفراد العينة حسب السن	221
23	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	222
24	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها	223
25	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	224
26	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	225

227	الظروف الفيزيائية:	27
228	تقييم العمال للعلاقات داخل المؤسسة	28
230	العوامل التي تدفع للتغيب و الجنس:	29
231	إعلام العمال بمبادئ العمل وفق الفئة المهنية	30
232	وضعية العامل في المنصب الجديد	31
233	معنى المؤسسة لدى العمال حسب الفئات المهنية.	32
236	معنى وجود العمال بالمؤسسة حسب الفئات المهنية.	33
238	معنى أهداف المؤسسة عند العمال	34
239	مدى نجاح عمل العامل حسب الفئة المهنية	35
240	تقييم العمال لأساليب التسيير بالمؤسسة.	36
241	كيف تتجاوب مع أساليب التسيير بعد الشراكة	37
244	ما نوع المعلومات المتلقاة من المسؤول	38
245	هل تبادر إلى تقديم اقتراحات:	39
246	إجابة العمال حول تلقي دورات تدريبية	40
248	درجة الاندماج داخل المؤسسة و الاقدمية	41
252	وضعية المؤسسة بعد الشراكة	42
254	موقف العمال من إتباع المؤسسة للشراكة	43
255	تبريرات العمال لمواقفهم	44
257	اقتراحات المبحوثين	45

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	تطور مبيعات المجمع خلال الفترة 1997-2005	128
2	يوضح تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 1997-2005	132
3	شكل توضيحي لمحددات الأداء	186
4	توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية	222
5	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها	226
6	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية	234
7	مفهوم المؤسسة لدى أفراد العينة.	235
8	مفهوم المؤسسة لدى أفراد العينة حسب الفئة المهنية	243
9	كيفية التجاوب مع أساليب الشراكة عند الفئات المهنية	246

249	إجابات الفئات المهنية حول تلقي دورات تدريبية	10
251	منحنى بياني لدرجة الاندماج العمال حسب الاقدمية	11
253	درجة اندماج العمال حسب الاقدمية	12
257	تقييم الفئات المهنية لوضعية المؤسسة بعد الشراكة	13
257	إجابة العمال حول وضعية المؤسسة بعد الشراكة	14

فهرس الملاحق:

الرقم	عنوان الملحق
1	استمارة البحث
2	الهيكل التنظيمي للمجمع
3	قائمة العمال لفرع انتبيوتكل
4	الهيكل التنظيمي لفرع انتبيوتكل
5	رسالة الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية

المقدمة

إن موضوع ثقافة المؤسسة شغل اهتمام العديد من الباحثين فان اختلف الباحثون حول مفهوم الثقافة فأنهم يتفقون على أهميتها خاصة في دراسة التنظيمات الرسمية و الغير رسمية. فكانت الحاجة دوما إلى اخذ عض التفاصيل بعين الاعتبار ك: هوية المؤسسة تاريخها و نشأتها و كذلك المهنة الممارسة.

كل المؤسسات الدولية واجهت يوما ما بشكل أو بآخر موضوع الثقافة الوطنية و ثقافة المؤسسة فالمشكل لا يكمن في تواجد مثل هذه التشعبات في المؤسسة و إنما في إمكانية إيجاد حل مناسب فكيف تسلك المؤسسة للتحكم في الوضعيات المختلفة للثقافة.

إن التغيرات التي طرأت على العالم وما تحتمه التطورات على المؤسسات من ضرورة اتباع سياسة التعاون الشراكة من اجل مواجهة المنافسة العالمية و قوة الشركات الضخمة. جعل موضوع الثقافة الوطنية في مقابل الثقافة العالمية يطرح مرة أخرى على طاولة النقاش بين المختصين الاقتصاديين و رجال العمال و وصل ذلك إلى علماء الاجتماع الذين جعلوا من اهتماماتهم دراسة ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

يسلم العديد من العلماء و الباحثين على ان الثقافة تمارس تأثيرا ملحوظا على مختلف التنظيمات مثلما تؤثر ثقافة الفرد على سلوكه تعمل كذلك ثقافة المؤسسة على توجيه سير المؤسسة.

يؤكد العديد من الخبراء في ميدان إدارة الأعمال على أن اثر ثقافة المؤسسة على فعالية التنظيم أهم بكثير من اثر الثقافة الوطنية. و نظرا للأهمية التي يوليها الباحثون للثقافة التنظيمية ارتأينا دراسة هذا الموضوع في علاقته مع تحقيق فعالية المؤسسة الصناعية و وقع اختيارنا على مجمع صيدال المجمع المعروف على المستوى الوطني في إنتاج المواد الصيدلانية لعدة أسباب منها كون المجمع يتبع

سياسة الشراكة الأجنبية باعتبارنا لها كمصدر لثقافة جديدة مختلفة عن الثقافة الوطنية فكان انطلاق فكرة دراسة مثل هذا الموضوع من السؤال حول ما قدمته الشراكة للمؤسسة الجزائرية عامة و مجمع صيدال موضوع الدراسة خاصة.

للإجابة على هذا السؤال فصلنا الموضوع على الفصول الخمس التالية نعرضها على اقل تفصيل كما يلي:

الفصل الأول: الطرح الإشكالي و المفاهيمي

تناولنا فيه تفصيل مشكلة البحث أهميتها و أسباب اختيارها و كذلك الفروض المقترحة كإجابات مبدئية بغية اختبار مدى صحتها مع توضيح مفاهيم الدراسة حتى لا يبقى هناك لبس على القارئ. ثم نقدم ملخصات عن العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع دراستنا.

الفصل الثاني: المؤسسة الصناعية الجزائرية

حاولنا من خلال هذا الفصل تقديم صورة مفصلة على وضعية المؤسسة الصناعية الجزائرية من مراحل التصنيع التي مرت بها و كذلك موقعها من القوانين و المخططات ثم في نهاية الفصل قدمنا تعريف عن مجمع صيدال موضع الدراسة.

الفصل الثالث: الشراكة الأجنبية في الجزائر.

في هذا الفصل نعرض تعريفات مختلفة للشراكة , القاعدة القانونية للشراكة .واقع التسيير بالمؤسسة الجزائرية في ظل الشراكة, و في نهاية الفصل نقدم تجربة مجمع صيدال في الشراكة.

الفصل الرابع: الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية.

تناولنا فيه تعريف الثقافة التنظيمية و العناصر المكونة لها و أهميتها.ثم تناولنا الفعالية التنظيمية و العناصر المكونة لها: الأداء, الكفاءة, الإنتاجية.

الفصل الخامس: الدراسة الميدانية.

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية و المقاربة النظرية التي بنينا عليها تحليل البيانات و استخلاص النتائج.

و في نهاية هذا العمل نرفقه بجملة من الملاحق التي يمكن أن يرجع إليها القارئ .

الفصل 1

الطرح الإشكالي و المفاهيمي

1.1. أسباب اختيار الموضوع

لقد تم اختيارنا لهذا الموضوع لعدة أسباب موضوعية و أهمها ما يلي:

- يتميز العصر الحالي بتزايد حدة المنافسة و تنامي ظاهرة العولمة كما تزايد اهتمام الدول و المؤسسات بإقامة التحالفات و التكتلات قصد مواجهة ظاهرة المنافسة الأمر الذي جعلنا ن فكر في البحث عن السبل الكفيلة بمواجهة المنافسة العالمية و اللحاق بركب التطور الاقتصادي من خلال تبني منهج الشراكة الأجنبية و السعي وراء تحقيق التعاون و التكتل مع المؤسسات القوية كل هذا من أجل إعطاء دفع جديد للمؤسسات الجزائرية للصدوم أمام المنافسة الأجنبية.

- إن توقيع الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و استعدادها لتحرير تجارتها الخارجية من خلال طلبها للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و سعيها لإقامة منطقة تبادل حر سيؤدي إلى تزايد المخاطر المحيطة بالمؤسسات الجزائرية بسبب عدم تكافؤ القوى بين المؤسسات الجزائرية و المؤسسات الأجنبية و خاصة الأوروبية منها الأمر الذي يستدعي البحث عن وسيلة من شأنها تخفيف الفوارق الموجودة بين الطرفين.

2.1. أهداف الموضوع

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف و أهمها:

- تحديد الآثار المترتبة عن الشراكة الأجنبية بغية الاستفادة من الايجابيات و المنافع الناتجة عنها و كذا تحليل آثارها السلبية لتفاديها.

- تحديد إمكانيات الجزائر للدخول في اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية خاصة في ظل تحرير التجارة الخارجية و توقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و ذلك قصد الاستفادة من الخبرات و المؤهلات و التكنولوجيا التي تملكها المؤسسات الأجنبية إضافة إلى رؤوس الأموال و مصادر التمويل المختلفة.

- تحديد مدى قدرة المؤسسات الجزائرية بصفة عامة و مجمع صيدال بصفة خاصة على الاستفادة من الشراكة الأجنبية و جعلها فرصة لصالحها و وسيلة تحقق من خلالها الفعالية و الأداء المتميز و ترقى بواسطتها إلى مرتبة المؤسسات الرائدة.

- الوصول إلى تحليل سييسولوجي لوضعية العامل الجزائري في ضل الشراكة و تحليل كيفية تفاعله مع الثقافة الجديدة التي أتت بها الشراكة.

- معرفة إسهامات الشراكة الأجنبية في تحقيق فعالية المجمع الصناعي صيدال .

3.1. الإشكالية

شهدت الجزائر في السنوات الأخيرة عدة تغيرات على مستوى هياكلها الإستراتيجية و الاقتصادية منها و ذلك بعد فشل الإستراتيجية المتبعة غداة الاستقلال في الفترة الممتدة ما بين 1963-1988 تحت ظل ما يعرف ب : نظام التخطيط المركزي و القائم على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج و التخطيط , حيث أن الاقتصاد الوطني لم يشهد نموا حقيقيا بسبب الاعتماد على مدا خيل البترول مما أدى إلى انهيار النظام الاقتصادي المخطط و استبداله ب : اقتصاد السوق اين كانت الحرية التامة في اكتساب وسائل الإنتاج و تحرير الأسعار و منه دخلت المؤسسات الجزائرية في اختبار لفعاليتها و مدى قدرتها على مواجهة المنافسة الخارجية.

توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق جاء نتيجة التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى العالمي نتيجة ظهور تيار العولمة , هذه التغيرات التي أثرت على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية التي لم تستطع مواجهة المنافسة , كما وجدت نفسها مجبرة على مسايرة هذه التحديات الجديدة و البحث على السبل الكفيلة لتحقيق بقائها و استمرارها في السوق , في هذا الإطار سعت الجزائر إلى تحرير تجارتها الخارجية و توقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي , كما تم تدعيم هذا الانفتاح على الشراكة الأجنبية بإصدار جملة من القوانين قصد تشجيع الاستثمار خارج قطاع المحروقات .

كما أن التغييرات التي عرفها الاقتصاد الوطني بأنواعه المختلفة مست أيضا قطاع صناعة الأدوية و الذي هو موضوع دراستنا , حيث فتح القطاع الصحي الصيدلاني المجال لرؤوس الأموال الخاصة للاستثمار في وظائف التموين و الإنتاج و توزيع الأدوية , و كان هذا بموجب القانون 82- [21]11.

و كمثال على هذه المؤسسات الخاصة , نجد المجمع الصناعي صيدال و الذي قام بتغييرات جذرية على مستوى كل مصالحه و كان يعتمد على إطارات ذات كفاءة علمية و تقنية إضافة إلى الاستعمال الرشيد للأجهزة الإنتاجية و المتطورة الشيء الذي مكنه من تغطية السوق المحلية للأدوية في غياب المنافسة المحلية على المستوى الوطني.

و في محاولة المجمع الصناعي صيدال لاقتحام السوق الدولية و من اجل تطوير منتجاته الصيدلانية اعتمد المجمع الصناعي صيدال على سياسة الشراكة الأجنبية حيث قام المجمع في السنوات الأخيرة بإبرام عقود شراكة مع مخابر ذات سمعة عالمية امثال: pfizer رون بولانك ,رورير, دار الدواء...

و منه نضع التساؤل العام و الذي مفاده:

ماذا أضافت الشراكة الأجنبية للمؤسسة الجزائرية ؟

و الذي يتفرع بدوره إلى الأسئلة الجزئية التالية:

- ما هي أهداف المجمع من إتباع سياسة الشراكة؟
- هل تمكن المجمع الصناعي صيدال من تحقيق هذه الأهداف؟
- ما هي نماذج التسيير الجديدة التي أتت بها الشراكة الأجنبية؟
- كيف أصبح يتفاعل العامل الجزائري مع الثقافة الجديدة التي أتت بها الشراكة الأجنبية ؟

4.1. الفرضيات

1. الشراكة الأجنبية قدمت للمسير الجزائري نماذج تسيير جديدة:

- نموذج التسيير بالأهداف.

2. حملت الشراكة الأجنبية ثقافة جديدة للعامل بالمؤسسة الجزائرية من حيث :

- الانضباط.

- احترام الوقت.

- الولاء للمؤسسة.

3. رغم الاختلاف الثقافي استطاع العامل بالمجمع الاندماج مع الثقافة الجديدة و منه رفع الأداء

وتحقيق الفعالية.

5.1. تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الفعالية

- تقوم الفعالية على مدى اقتراب القائد من تحقيق أهداف المنظمة و تصبح الإنتاجية أهم مؤشر لها.

- الفعالية هي النجاح أو القدرة الإنتاجية.

- كما يميل كل باحث الى تعريف الفعالية حسب منظوره الخاص حيث اهتم نادلر و تشومان

بأهمية النموذج عند القيام ببحث الفعالية فالنماذج التي يستعملها الأفراد تؤثر على نوع

المعطيات المجموعة و اخبرا فان النماذج تساعد الأفراد على اختيار طريقة العمل. [14]ص

18

التعريف الإجرائي:

الفعالية هي تحقيق الأهداف و الوصول إلى الانسجام الناتج عن اندماج الأفراد في ثقافة المنظمة و

الثقافة الجديدة.

2 ثقافة المؤسسة

- يعرفها أوشي بأنها " تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيمانا كاملا. [14] ص 26
- ويعرفها Schein بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل .
- ويعرفها أوشي بأنها " القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين . [13] ص 115
- نجد Boseman يعرفها على أنها " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة . [12] ص 36
- هي عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات و القيم و الذي للأفراد في أي منظمة قواعد و أشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة و ادراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم و تفسيرهم للأشياء داخل المنظمة و خارجها و مما ينعكس على ممارسة الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها.

3- الانضباط

- هو التزام الأفراد بقواعد التنظيم لتسيير مهمة الإنتاج كما انه عبارة عن حالة عقلية تجعل من الطاعة و السلوك أمرا غريزيا يتم بدافع ذاتي في مختلف الظروف و في غيبة الأوامر و بدون رقيب غير الضمير. [6] ص 14
- مصطلح الانضباط هو عبارة عن نوع من النظام يتألف من مجموعة من القواعد يلتزم بها الأفراد لتسيير مهمة الإنتاج و تحقيق الأهداف المشتركة.

- يعرفه قاموس la rousse بأنه مجموعة من القوانين و الأنظمة التي تحكم الجماعة و تديرها من اجل ان يسود النظام بها عن طريق الامتثال لهذه القوانين. [37]ص26

التعريف الإجرائي:

الانضباط هو الالتزام و الولاء و الاجتهاد و النشاط و السلوك و هو مظهر لاحترام التعليمات و النظم المتفق عليها بين المؤسسة و أعضاء التنظيم.

4-الاندماج

- كلمة الاندماج في معناه العام يعني التكامل و التوافق. [7]ص100
- هو تكامل الشخص في عمله إذا كان يجعل منه غلافا انفعاليا له أهمية و إذا كان العمل يعني الشيء الكثير بالنسبة له , إلا أن الاندماج بهذا المعنى يعتبر كميا و لا يصف الشيء التعلق بال نماذج الممكنة. [9]ص33
- هو ملاءمة الشخص اي وصفه في العمل الذي يستطيع ان يؤديه بنجاح لانه يتناسب و ذكاهه و قدراته و الذي يرضى عنه و يميل إلى ممارسته لأنه يتماشى و ميوله و طموحاته.

التعريف الإجرائي:

يتمثل الاندماج في مدى مشاركة الأفراد في مختلف الأنشطة الصناعية و الاجتماعية و الثقافية و إدراك مختلف المفاهيم الأساسية التي يعمل بها .

5-التسيير

- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المتكاملة و المنسقة التي تشمل أساسا التخطيط التوجيه الرقابة , و هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص. [38]ص12
- التسيير هو الطريقة العقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية و المادية و المالية و المادية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط و التنظيم و الإدارة الرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة. [37]ص25
- المصطلح الفرنسي gestion في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث انه يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير بينما المصطلح الانجليزي management فانه يشمل المفهوم

[الضيق بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات القيادية التي يجب ان يتوفر عليها المسير .

8[ص18

التعريف الإجرائي:

هو مجموعة الوظائف و العمليات الإدارية التي يمارسها المسير الإداري في المؤسسة المتمثلة في التخطيط لتحديد أهداف العمل ووضع البرامج و تنظيم و تنسيق أنشطة الإدارة و إرشاد و توجيه العاملين لرفع روحهم المعنوية و مستويات أدائهم و رقابتهم و تقويمهم للتأكد من تنفيذ المهام و الحكم على كيفية أدائهم.

6- الإدارة بالأهداف

- تكمن أهمية الإدارة بالأهداف في ارتكازها على وضع و تحديد الأهداف التي تقيس سلوكيات أعضاء المؤسسة

- أسلوب الإدارة بالأهداف يرمي إلى زيادة الحافز الداخلي للأفراد من خلال اشتراك المرؤوسين مع الرؤساء في تحديد الأهداف و زيادة رقابة المرؤوس عليه و هذا يعني زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه بشكل مباشر.

- تصور الإدارة بالأهداف للإنسان انه صياد الأهداف : مناهج الإدارة بالأهداف تقوم على تصور الإنسان للعمل منبثقا من نظرية ماك غريغور و التي تعكس مفاهيم التطورات الكلاسيكية و بالخصوص التaylorية للإنسان في العمل. [11]ص19

التعريف الإجرائي:

يمكن النظر إلى الإدارة بالأهداف باعتبارها مدخلا او عملية تتكون من عدة خطوات و هي:

تحديد مجالات الأداء و المعايير بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

استعراض مدى تقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين .

7- الشراكة الأجنبية

- "الشراكة الأجنبية هي عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي (مشاريع تكنولوجية وصناعية) أو خدمي أو تجاري وعلى أساس ثابت ودائم وملكية مشتركة، ولا يقتصر هذا التعاون فقط على مساهمة كل منهما في رأس المال (الملكية)، وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام براءات الاختراع والعلاقات التجارية، والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق وسيتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية".

- يعرف الاستثمار المشترك على أنه ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دول أجنبية أو يكون أحد الأطراف فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه".

- تعاون دولتان أو أكثر في نشاط إنتاجي أو استخراجي أو خدمي، حيث يقوم كل طرف بالإسهام بنصيب من العناصر اللازمة لقيام هذه الشراكة (رأسمال، العمل، التنظيم)، وقد يتخذ هذا التعاون المشترك شكل إقامة مشروعات جديدة أو زيادة الكفاءة الإنتاجية لمشروعات قائمة فعلا عن طريق إدماجها في مشروع مشترك يخضع لإدارة جديدة، ولا يقتصر الأمر في الشراكة التي دعى إليها الإتحاد الأوروبي مع الدول المتوسطة على الجانب الاقتصادي فقط، بل يتعداه ليشمل الجوانب الأخرى (السياسية، الاجتماعية والثقافية). [121]

التعريف الإجرائي

تتمثل الشراكة في نشاط اقتصادي ينشأ بفضل تعاون الأشخاص ذوي المصالح المشتركة لإنجاز مشروع معين، ويمكن أن تكون طبيعة التعاون: تجارية، مالية، تقنية أو تكنولوجية.

6.1. الدراسات السابقة:

1. الدراسات الأكاديمية: (دراسات جزائرية)

1-دراسات حول التنظيم:

1. فضيل رتيمي: القرابة و العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية. ماجستير في علم

اجتماع التنظيم و العمل. جامعة الجزائر.

الإشكالية:

-هل أن العمل في المؤسسة الصناعية يسير وفق مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة ام انه يخضع في اغلب الأحيان إلى تصرفات العمال الريفيين؟

-ما هو موقف كل من العمال و الإدارة إزاء العلاقات القرابية في عملية لعمل؟

-ما هي العلاقات التي تبرر بين القوانين الإدارية و العلاقات القرابية في عملية العمل ؟

الفروض:

إن التوظيف في المؤسسة الصناعية الجزائرية يخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة و المحسوبية؟

يمكن اعتبار الرابط القرابية مؤثرة على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

إن إحساس العامل بالواجب نحو الأسرة لهو المحدد لسلوكه داخل المؤسسة.

المنهج: الدراسة وصفية تحليلية

العينة: المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية

النتائج:

النتائج بالنسبة للفرضية الأولى:

يمكن اعتبار التوظيف داخل المؤسسة الصناعية يخضع لسلوكات تقليدية كالمفاضلة و المحسوبية.

التوظيف 40% يخضع للعوامل القرابية.

58% من الترقية لا تخضع لشروط علمية و مقاييس موضوعية.

النتائج بالنسبة للفرضية الثانية:

يمكن اعتبار العوامل القرابية مؤثرا على سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

تعتبر ظاهرة القرابة و المعارف في الوحدة الصناعية ظاهرة عامة بالنسبة لجميع الفئات العمالية تقريبا من إداريين و مسيرين و عمال و هذا الانتشار يمثل مدى تأثير القرابة في سير العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية.

النتائج بالنسبة للفرضية الثالثة:

غياب القوانين الإدارية و التقاليد الصناعية جعل بعض المسؤولين و بعض العمال يتحكمون في مقاليد الوحدة. و ما فيها بواسطة القرابة حيث إذا طرد عامل لعدم قيامه بواجباته في المصنع فإنه يعود إلى عمله بواسطة القرابة الأمر الذي أدى إلى خلق نوع من الصراع بين العمال لعدم وجود قوانين صارمة تتدخل و تحسم الموقف بل غيابها أدى إلى ظهور هذه الأنماط من السلوكيات التي ترجع في الأساس إلى العلاقات التقليدية التي مازالت مسيطرة على الذهنية العامل بصفة خاصة. و هي سمة من سمات المجتمعات النامية بصفة عامة.

2. ناصر قاسمي. الصراع التنظيمي و فعالية التنظيم دراسة حالة الجماعات المحلية

ولاية الجزائر. دكتوراه دولة في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم. جامعة الجزائر. 2004-2005 .

الإشكالية:

السؤال الرئيسي : ما هي أسباب الصراع التنظيمي و علاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية ؟
ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟
الأسئلة الفرعية:

و كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟ الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر .

الفروض:

الفرضية الأولى : تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل

التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير .

الفرضية الثانية : كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

الفرضية الثالثة : كلما تجانست الخصائص الشخصية و الاجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي.

مناهج و تقنيات الدراسة : لقد انطلقت هذه الدراسة كغيرها من الدراسات التجريبية انطلاقاً من نوعية من خلال التساؤلات و الفرضيات ثم حاولت التأكد من ذلك من خلال الدراسة الكمية التي استندت إلى بيانات الاستمارة و التي حاول الباحث من خلالها تكميم بعض الجوانب التي يحتاجها في هذه الدراسة ليقترّب من الدقة في وصف الظاهرة موضوع الدراسة، و انتهى الباحث في المرحلة الثالثة إلى التحليل النوعي و تفسير النتائج باعتبارها الخلاصة النظرية للدراسة من جانبيها النظري و المنهجي و هي المرحلة التي حاول فيها بلورة المفاهيم التي انطلق منها و تدقيقها و تمحيصها في محاولة للتحقق من مدى انسجامها مع واقع مجتمع البحث.

أما تقنيات الدراسة فقد استعمل الباحث تقنيتي الاستمارة و المقابلة.

عينة الدراسة :

عدم توفر قاعدة السبر جعلت الباحث يختار العينة عن طريق الصدفة أو العينة في المكان.

النتائج:

لقد اتضح جلياً مدى تعقد الظواهر التنظيمية خاصة في التنظيمات الإدارية نظراً لتعدد المتغيرات التحليلية و التفسيرية الخاصة بها و ترابطها الشديد، لذا كان من المهم الأخذ بالمداخل النظرية المتعدد و ربما أيضاً تعدد المداخل المنهجية و التقنية هي أدوات الفهم و التفسير، خاصة من حيث معايشة التنظيم في حياته اليومية ذلك أنه لا يكون سهلاً فهم السلوك التنظيمي بمجرد توزيع الاستثمارات بل من الضروري القيام بدور الباحث المشارك و ذلك من أجل الحصول على ما نريد من معلومات خاصة إذا علمنا أن التنظيم الإداري عندنا يتسم بالانغلاق و التحفظ اتجاه الغرباء خاصة أمام الباحثين.

إن هذه الجهود التي نبذلها إنما من أجل البحث عن العناصر التي نحقق بها أقصى مستوى من الفعالية فقط و ليس الفعالية الكاملة، لأن خبراء التسيير يتفقون على أنه مهما بلغت دقة التسيير و مستوى التحكم و مهما كان البلد متطوراً في مختلف الميادين و في علوم التسيير خاصة فإنه لا يتحكم في تسيير مؤسساته

بنسبة كاملة، و إن الإدارات العامة تجد دوما صعوبات من هذا الشكل أو ذلك تمنعها من بلوغ هذا النموذج المثالي.

إن اختلاف خصائص البناء الاجتماعي، و خصائص البيئة الاجتماعية و الثقافية، و مستويات النمو الاقتصادي و الاجتماعي، و خصائص الأنساق التنظيمية كلها متغيرات تؤثر في توجهها نحو النجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية أو تمنعها من ذلك، و هذه الخصائص هي التي تنتج أيضا مختلف العمليات الاجتماعية داخل التنظيم.

3. عائشة سموم. مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية. دراسة حالة الإدارة الجامعية

لجامعة سعد دحلب. البلدية. ماجستير علوم اقتصادية و علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال . جامعة بلدية 2008.

الإشكالية:

السؤال الرئيسي:

هل تشكل خصوصيات التنظيم الإداري للإدارة الجزائرية بصفة عامة، و التنظيم الإداري للجامعة بصفة خاصة عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري؟ و إلى أي مدى يمكن للموظف الإداري في هذا النوع من التنظيم تجاوز هذه العقبات ليسمح بعملية الإبداع الإداري؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما مستوى الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية ؟
- 2- ما هي الخصوصيات الأساسية للعمل الإداري ضمن التنظيم الخاص بالإدارة الجامعية الجزائرية؟
- 3- و هل يشكل الطابع القانوني و الإجرائي لهذا النوع من العمل الإداري عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري أم العكس ؟
- 4- وكيف يمكن تطوير الإبداع الإداري في ظل التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية؟

الفروض:

- 1- هناك تناسب طردي بين الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية و التدرج السلمي للمستويات الإدارية فيها.

2- خصوصيات العمل الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي ضمن هذا النمط من التنظيم الإداري لا يشكل عائقا رئيسيا أمام الإبداع الإداري.

3- تطوير الإبداع الإداري في الجامعة يتم عبر تطوير نظام تسيير الموارد البشرية و أساليب العمل.

4- إشراك الموظفين الإداريين في التطوير التنظيمي يساعد على تطوير الإبداع الإداري في التنظيم الإداري للجامعة الجزائرية.

المنهج :

الدراسة وصفية تحليلية .

كما اعتمدت الباحثة في تحليل الموضوع على دراسة الحالة من خلال المسح الداخلي بواسطة استمارة لجمع البيانات حول رأي الموظفين في الإبداع الإداري و الأساليب المثبتة لتطويره، و استعان بالملاحظة البسيطة الخارجية كأداة لجمع بعض المعطيات التي لا يمكن الحصول عليها من خلال الاستبيان.

و قد تمّ تحليل محتوى القوانين و المراسيم المحدّدة للعمل الإداري الخاص بالإدارة الجامعية، باعتبارها نموذج عن الإدارة الجزائرية، من أجل معرفة مدى ملائمة التنظيم الإداري المعتمد لطرح و تجسيد الأفكار و الإجراءات التنظيمية الجديدة، و التي يمكن من خلالها معرفة مستوى الإبداع الإداري في مثل هذه الإدارات.

عينة الدراسة:

البحث الميداني قد تمّ إجراؤه على عيّنة من القيادات الإدارية، و مختلف الموظفين الإداريين بجامعة سعد دحلب بالبلدية. و الاختيار كان متعمّد لهاتين الفئتين لإدراكهما لأهمية الإبداع الإداري، و اندفاعهما نحو تبني أساليب تنظيمية لتطوير الإدارة الجامعية.

النتائج:

و من خلال الدراسة الميدانية لاحظ الباحث وجود اختلاف في إجابات الموظفين الإداريين و القيادات الجامعية على الرغم من تواجدهم في نفس الإدارة، و هذا يدل على تباين الفلسفة الإدارية، كلّ حسب موقعه في البناء التنظيمي للجامعة، و حجم السلطة و المسؤولية و المهام الموكلة إليه.

و فيما يخص الإبداع الإداري، و على الرغم من تأكيد كل الأطراف الفاعلة في التنظيم على أهميته في الإدارة الجامعية لتحسين جودة الخدمات المقدمة، إلا أنّ الجهود المبذولة في هذا الإطار لا تخرج عن نطاق الرغبة في تحسين الأوضاع، في ظل غياب إستراتيجية واضحة و إرادة قوية لتجسيد الإبداع الإداري في المنظومة الجامعية الجزائرية.

و يعود سبب ذلك إلى العديد من الحواجز التي يعتبر التنظيم الإداري في جانبه القانوني و الإجرائي أحد أطرافها، إلى جانب جملة من العوامل الإنسانية التي تسببت في خلق بيئة تنظيمية غير صحية لتبني سياسة الإبداع الإداري، و تطبيقها في ميدان الإدارة الجامعية.

4.امينة عثمانى. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة

الجزائرية حالة الوحدة البريدية الولائية لولاية بليلة. ماجستير علوم اقتصادية و علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال. جامعة بليلة 2008.

الإشكالية:

السؤال الرئيسي:

إلى إي مدى يمكن أن يؤثر استخدام التكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الأداء التنظيمي للوحدة البريدية الولائية لولاية البليلة و كيف ينعكس ذلك على العاملين بها و كذا الزبائن المتعاملين معها؟

الأسئلة الفرعية:

كيف انعكس استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على أداء المكاتب البريدية؟

هل هناك تحكم كاف من طرف الموظفين لمكاتب البريدية في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

هل تكيف الزبائن مع هذه التكنولوجيا.

ما هي مواقف الموظفين و الزبائن من استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في اداء الخدمات البريدية .

الفروض:

استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في أداء الخدمات البريدية ينعكس إيجابا على هذا الأداء في المكاتب البريدية.

تحسين أداء الخدمات البريدية يتناسب طرذا مع تحكم الموظفين في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الاتصال الذي يظهر من خلال مدى استفادتهم من الندوات التكوينية في هذا المجال.

الصعوبات التي يواجهها الزبائن من مجال تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تحد من تكيفهم السريع معها و الذي يظهر من خلال مدى اعتمادهم عليها في طلب الخدمات البريدية.

المنهج:وصفي تحليل.

العينة:الوحدة البريدية لولاية البليدة.

التقنيات:الملاحظة,الاستمارة.

النتائج:

مواقف الموظفين من الدور الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات و الإقبال في أداء الخدمات البريدية متأثرا بالفوائد أكثر من الذي تؤديه تكنولوجيا المعلومات . و الاتصال في أداء الخدمات البريدية متأثرا بالفوائد أكثر من الصعوبات فرغم ما يواجههم من صعوبات و مشاكل في هذا المجال إلا أنهم و حسب تصريحاتهم راضون جدا و يعتبرونها حسنت كثيرا من أداء الخدمات البريدية.

5.جغولي يوسف :القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة

الصناعية.ماجستير في علم الاجتماع. تخصص علم اجتماع التنظيم. بليدة. 2007.

الإشكالية:

هل هناك علاقة بين السلوك القيادي و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية و تطوير الثقافة التنظيمية.

هل هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل من نمط القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنطقة الصناعية

الفروض:

هناك علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي و الناتج عن عن نمط القيادة الإدارية و تطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.

المنهج: تحليل وصفي.

التقنيات:

الاستمارة, المقابلة, شبكة الملاحظة.

العينة: عينة طبقية.

النتائج:

أجابت الدراسة على خصائص النسق الثقافي المعزز من طرف السلوك القيادي للمنظمة الصناعية الجزائرية و عن سبب إخفاقها في تعزيز توازن النسق الاجتماعي في أداء متطلباته الوظيفية.

تقييم الدراسات السابقة.

يتبين من خلال الدراسات السابقة اهتمام الباحثين بدراسة جوانب مختلفة للتنظيم و او المؤسسة الصناعية . تراوحت هذه المواضيع بين القيادة و الصراع التنظيمي. الأداء. التكنولوجيا الاتصال القيادة.

إن الدراسات أعلاه تتقاسم مع موضوعنا في العديد من النقاط كما يلي:

دراسة التنظيم الصناعي الجزائري.

إلقاء الضوء على المؤسسة الجزائرية من وجهة نظر اجتماعية.

تناول العديد من المواضيع التي تتشارك مع موضوعنا منها الأداء و الثقافة التنظيمية .

2-دراسات حول الشراكة:

6.سومر نعيمة: الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف حالة المؤسسة

اليابانية في الجزائر . دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم. جامعة الجزائر.

2010-2009

الإشكالية:

السؤال الرئيسي: ما مدى إمكانية تطبيق النموذج الياباني و كيف يمكن للثقافة المحول منها إن ينظم من خلالها العنصر البشري للثقافة المحول إليها إذا كانت أهم المبادئ الإدارية تحمل في صميمها بصمات الثقافة المنقول منها.

الأسئلة الفرعية:

ما مدى إمكانية نقل النموذج الياباني و تطبيقه في المؤسسة الجزائرية كيف يتم تداخل أو تنافر الثقافتين؟

ما هي الأبعاد الإدارية التي تحمل الخصوصيات الثقافية المنقول إليها ما هي خلفياتها الإدارية و مخلفاتها على عملية تكيف العمال؟

ماذا عن معاشة العمال لمبادئ الإدارة المطبقة هل تتوفر لديهم الاستعدادات و الأدوات اللازمة و الكافية لهضمها و استيعابها أم هناك أبعاد تنظيمية ذات جوهر عالمي تعمل على تقليص الفارق الذي يتوسط الثقافة التنظيمية و الثقافة المحلية؟

فيما تمثل طبيعة ردود أفعال و انعكاسات العامل إزاء هذه المبادئ أي ما هي حدود تكيف العمال هل لعملية التكيف هذه خلفية رمزية ام يتم ذلك تحت تأثير دافع استراتيجي منفعي بحث؟

ما هي حدود تبني أو تكيف النموذج الإداري المنقول؟ هل تم ذلك عن طريق تغيير المبادئ الإدارية المنقولة وفق خصوصيات الثقافة لمحلية أو العكس أي من خلال سكب ذهنيات العمال في قالب النموذج المستورد؟

هل لعملية التكيف التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة اليابانية طابعا جماعيا أو فرديا محليا أو أجنبيا؟

الفروض:

قياس مدى شمولية النموذج الإداري الياباني المنقول و مدى قابلية نقله يتم بناء على استكشاف من جهة كيفية تحقيقه من طرف مسؤولي المؤسسة من جهة و من جهة أخرى معاشة العمال لمبادئه هما بعدين اجتماعيين ينطويان على عدد من العوامل تشمل المستويين الثقافي و التنظيمي للمؤسسة الرمزي و الاستراتيجي.

الفرضيات الجزئية:

تختلف كيفية تطبيق النموذج من مسؤول إلى آخر حسب أخلاقه الإدارية من جهة و طريقة تفاعل العامل مع المبادئ الإدارية, تقبله أو رفضه لها من جهة أخرى.

يتعذر على كل رئيس مصلحة تطبيق النموذج المنقول بغض النظر عن أخلاقه الإدارية تعتبر عملية التكيف بمثابة نقطة التماس التي تلتقي فيها المهارات الإدارية و الجماعية بالفردية و المحلية بالأجنبية.

تختلف استعدادات العامل لاستيعاب المبادئ التنظيمية من فرد إلى آخر و يدخل ذلك ضمن سياق مرجعيته الثقافية و تنشئته الاجتماعية كما يلعب كل من عمليات الاتصال التحفيز و التكوين دور العوامل الضابطة و المكيفة.

يتكيف العامل مع هذه المبادئ في حدود رهانات العمل التي تفرض عليه كخطوة أولى استيعاب المعايير السلوكية المفروضة أو بالأحرى كبت مقاومته لها لذا تترجح ردود فعله إزاء هذه المبادئ بين الصراع و الإسهام, بين الرفض و التقبل.

المنهج: اعتمدت الباحثة المنهج الامبريقي في مرحلة الذهاب و الإياب بين النظرية و الميدان.

إضافة إلى المنهج المقارن.

أما فيما يخص التقنيات :استعملت الباحثة تقنيتي الاستمارة و المقابلة.

عينة الدراسة: استعمال عينة كرة الثلج.

النتائج:

إن الأغلبية الساحقة من الجزائريين خاصة الأشخاص المهتمين بإدارة الأفراد و تحقيق امثل فعالية. تتلخص تقييماتهم لنوعية العنصر البشري في ذلك المنظور التقليدي السلبي, بالاعتقاد بان قيم الثقافة الجزائرية تشكل عائقا يقف في وجه الجدارة و المردودية أكثر منه مؤهل للنجاح. هو اعتقاد فيه شئ من الغفلة و ضعف التأويل لان بحثنا هذا يرهن على عكس ذلك.

7. بن دريسو سمير. الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة إستراتيجية

الشراكة لدى مجمع صيدال. ماجستير علوم اقتصادية فرع إدارة الأعمال . جامعة الجزائر. 2000-

. 2001

الإشكالية:

السؤال الرئيسي : ما هي دوافع اعتماد الشراكة كخيار استراتيجي بالنسبة لكل من المؤسسة الجزائرية و الأجنبية؟

الأسئلة الفرعية:

لماذا تلجأ المؤسسة إلى الشراكة؟

كيف يتم تطبيق الشراكة لدى المؤسسة الجزائرية؟

كيف يمكن رفع استفادة المؤسسة الجزائرية من هذه الإستراتيجية؟

الفروض:

دوافع عملية الشراكة تختلف حسب نظرة الإستراتيجية للمؤسسة. فأهداف المؤسسة الجزائرية تتعلق بأهداف المرادوية الأنية، أهداف ابعث تتعلق باستراتيجيات تنافسية عالمية.

عينة الدراسة: مجمع صيدال (دراسة حالة).

النتائج:

تهدف صيدال من خلال إقامة هذه مشاريع إلى تحقيق الغايات الكلاسيكية لأطراف الشراكة المجلس غالبا.

الانتقال التكنولوجي تدعيم العرض رفع الأرباح الاندماج في السوق العالمية.

8. وهيبة رجراج : الاستثمار في الجزائر و الانفتاح على الشراكة الأجنبية , مذكرة مقدمة

لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص نفوذ مالية. جامعة الجزائر , 2000-2001.

الإشكالية:

السؤال الرئيسي : هل تعمل الشراكة الأجنبية على تحفيز الاستثمارات المرغوب فيها و تنمية الاقتصاد الجزائري؟

الأسئلة الفرعية:

ما هو واقع الاستثمار في الجزائر؟

ما مدى أهمية ترقية الاستثمار في الجزائر؟

هل الشراكة الأجنبية في مجال الاستثمار هي علاقات تعاون أكثر مما هي علاقات تبعية أم العكس؟

الفروض:

عملت الجزائر منذ استقلالها على تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق لعبة الاستثمارات الوطنية العمومية و الخاصة حيث رأت فيها الوسيلة الوحيدة التي تعيد مكانتها عن طرق تشييد بنياتها السياسية.

إن قضية الاستثمار هي رهان اقتصادي يتعلق به مستقبل الاقتصاد الجزائري باعتبارها قائد لعملية النمو و تحثل مكانة هامة في الاقتصاد العالمي كما تعد من أولى التحديات التي تفرض النمو الاقتصادي خلال المرحلة المقبلة خاصة في ضل التغيرات الجذرية على كل من الساحتين المحلية و الدولية.

إن مجمل القوانين يصممها التشريع الخاصة بترقية الاستثمارات الأجنبية على تشجيع الاستثمار الأجنبي و أشكال التعاون و الشراكة. و تحدد من خلالها كل من الإجراءات التي تفرض على كلا الطرفين المساهمة .

كان الاستثمار الأجنبي متمركزا بصفة خاصة في القطاع الاستراتيجي و بتطور أشكاله المختلفة و دحض بالذكر الشراكة الأجنبية كمفهوم ضيق للاستثمار الأجنبي, و التي اختصرت المسافات بين دول العالم أصبحت موضوع اهتمام مختلف الدول التي هي في طريق النمو.

المنهج : الوصفي التحليلي في أجزاء البحث المتعلقة بواقع الاستثمار في الجزائر و أهم التغيرات التي شهدتها.

9. بلقاسم رابح: صورة المؤسسة و تقييم فعالية إستراتيجية الاتصال التسويقي، دراسة حالة مؤسسة صيدال. ماجستير في العلوم التجارية فرع تسويق. جامعة الجزائر. 2005 - 2006 .

السؤال الرئيسي : كيف يمكن لإستراتيجية الاتصال التسويقي أن تكون فعالة في بناء صورة جيدة عن المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

ما هو المقصود بصورة المؤسسة؟

كيف يمكننا وضع الاتصال التسويقي في قالب استراتيجي؟

الفروض

يمكن اعتبار الاتصال التسويقي و الاستراتيجي بانه مجموعة العناصر او الطرق الاتصالية التي تتحكم فيها المؤسسة.

نقصد بصورة المؤسسة تلك التصورات الذهنية التي يتقاسمها كل من الإداريين و الجماهير التي يستهدفها الاتصال التسويقي.

الاتصال التسويقي و الإستراتيجية التسويقية عنصران من الشأن المزج بينهما أن يضمن الفعالية في تخفيف هذه الصورة.

المنهج: منهج تحليل وصفي جانب التحليل من خلال تفكيك مجمع صيدال.

عينة الدراسة:

من بين مجموعة الأطباء تم اختيار عينة و هي عينة سهلة تتكون من معظم الأطباء الذين يعملون في ثلاث بلديات من ولاية تيزي وزو و هي تتمثل في بلدية تيزي غنيف و بلدية ذراع الميزان و كان حجم العينة المتحصل عليها: 17 طبيب.

10. شويخي إسماعيل: دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية, دراسة حالة مجمع

صيدال 2000-2004. ماجستير علوم اقتصادية جامعة الجزائر. دس

الإشكالية:

السؤال الرئيسي: ما هو دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية؟

الأسئلة الفرعية:

ما هو مفهوم الأداء لدى المؤسسات و ما هي العوامل المؤثرة فيه و من ثم كيف يمكن تحسينه؟

هل قرار الشراكة هو أنجع حل بالنسبة لمؤسساتنا(هل يوجد إمكانية للتحسين بدون اللجوء للغير)؟

ما هو مفهوم الشراكة كخيار استراتيجي؟ ما هي أشكالها و أهدافها؟

ما هي الخطوات و الإجراءات الواجب إتباعها من اجل اتخاذ القرار شراكة فعال؟

كيف يمكن إرساء مشروع شراكة ناجح؟

ماذا يمكن للشراكة أن تقدم للمؤسسات كحل للمشاكل التي تعاني منها؟

عينة الدراسة: مجمع صيدال

النتائج:

المجمع يتميز بتوازن مالي جيد على المدى الطويل كذلك يتميز بتوازن مالي على المدى القصير يشترط أن يسمح له من تمويل دورة الاستغلال و الخزينة بالسيولة.

إن المجمع يتميز بنسبة مردودية جيدة و هي آخذة في التحسن من سنة إلى أخرى.

إن أداء المؤسسات يتأثر بالمحيط الخارجي للمؤسسة و هذا ما لاحظته الباحث على أداء المجمع خلال سنوات الدراسة .

و من هنا خلص الباحث إلى أن مجمع صيدال كان يتميز بأداء جيد خلال فترة 2000-2004 و إن هذا الأداء في تحسن من سنة إلى أخرى و يعود الفضل الكبير إلى الإدارة الجيدة للمجمع حيث يعود السيد على عون رئيس المدير العام للمجمع بين أحسن المسيرين على المستوى الوطني الذي انتهج إستراتيجية الشراكة كأسلوب لتحسين أداء المجمع و نراه قد وفق في ذلك و لحد بعيد. و ما ساعده في ذلك هو قانون الشراكة 1996 الذي يفرض على كل مستورد المنتجات الصيدلانية أن يتحول إلى منتج أو يقيم مشروع شراكة في صيدال.

11. تبرورت علال. إستراتيجية تطوير الموارد البشرية. دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة

الأدوية، ماجستير إدارة العمال . جامعة الجزائر. 2005-2006 .

الإشكالية:

السؤال الرئيسي : ما هي الأسباب التي أدت إلى إعادة النظر في موقع و دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

ماذا تعني إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال؟ و ما مدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية فيها المعتمدة من طرفه؟

الفروض:

التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية و الداخلية أدت إلى إعادة النظر في موقع و دور الموارد البشرية فيها.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية احد المداخل الإستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد الموارد البشرية .

لا تحتل إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال موقع استراتيجي و تركز إدارة الموارد البشرية على الاستثمار في التكوين.

12.الصادق بو شنافة : الآثار المحتملة للانضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على

قطاع صناعة الأدوية حالة مجمع صيدال. دكتوراه علوم اقتصادية تخصص تخطيط جامعة الجزائر
2007-2006.

الإشكالية:

السؤال الرئيسي:

ما هي الآثار المحتملة لانضمام الجزائر إلى منظمة التجارة العالمية على قطاع صناعة الأدوية؟ وكيف سيواجه مجمع صيدال تحديات الانضمام؟

الأسئلة الفرعية:

ما هي مزايا و مأخذ عملية تحرير تجارة الخارجية؟

ما هي المزايا و الإعفاءات الممنوحة من طرف المنظمة العالمية للتجارة للدول النامية؟

ما هي الآثار العامة لاتفاقيات المنظمة على الأعضاء خاصة النامية منها و العربية بالتحديد؟

هل أعدت الجزائر نفسها و اعتمدت إستراتيجية صناعية واضحة لمواجهة تحديات الانضمام إلى المنظمة.

كيف سيواجه المجمع تطبيق الجزائر لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية مستقبلا بعد الانضمام إلى منظمة التجارة الدولية.

ما هي مختلف بدائل الإستراتيجية المتاحة و الممكنة لتفادي سلبيات و تبعات عملية الانضمام للمنظمة . OMC

الفروض:

إن تحرير التجارة الدولية له مزايا مختلفة و يساهم في زيادة الدخل الوطني و رفع معدلات النمو على أساس التخصص في الإنتاج و تقييم العمل.

إن سياسات التجارة الدولية انتهت بانتصار دعاة الحرية و تجسد ذلك بإنشاء المنظمة OMC و تعميم قواعدها و إلزامية تطبيقها.

إن الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة سوف يترتب عنه زيادة المنافسة المحلية و الأجنبية خاصة في القطاع الصناعي مما يؤدي إلى تدهور وضع الصناعات الوطنية في الدول العربية نظرا لتخلفها التكنولوجي و لتشتتها لمجابهة الدولة و عدم قدرتها على التكيف.

إن القطاع الصناعي الجزائري في ظل تحرير التجارة الخارجية و الشراكة الأوروبية الجزائرية لم يقوى على الصمود في وجه المنافسة الأجنبية و تراجع حجم إنتاجه و زاد فقدانه لمناصب الشغل.

إن صناعة الأدوية في الجزائر لا زالت فنية و غير راقية و بالتالي ليس بمقدورها الصمود و مواجهة تحديات تطبيق مختلف اتفاقيات المنظمة العالمية للتجارة خصوصا اتفاقية حقوق الملكية الفكرية سترتب عنها على ذلك سلبيات كثيرة.

المنهج:

منهج الاستنباط الأدوات الببليوغرافية الآلية في جامعات القاهرة حلوان عين شمس الجزائر، الكتب الأساسية المتاحة الدوريات المتخصصة و النشرات و مواقع الانترنت والاتصال ببعض الهيئات و الإدارات الرسمية الجزائرية.

النتائج:

يواجه المجمع العديد من التحديات منها غياب ثقافة الاستهلاك للمنتج الوطني سواء كان سلعا عادية أو أدوية جنيسة على أنها ضعيفة المفعول أو غير مطابقة لمواصفات المنتجات العالمية و هو ما جعل مجمع صيدال يخصص ميزانية خاصة لترويج و التعريف بالمنتج الجنيس و إقناع الأطباء و الصيادلة على توزيعه، إضافة إلى ذلك و كما نجد بان سياسة تعويض الأدوية المنتهجة حاليا لا تشجع بالخصوص على استهلاك الدواء الجنيس المنتج المحلي و هو ما يستدعي من السلطات المكلفة بذلك مراجعة هذه السياسة.

13. سهام عبد الكريم: دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

**دراسة حالة مجمع صيدال .ماجستير علوم اقتصادية و علوم تسيير تخصص إدارة أعمال . بليدة
2007.**

الإشكالية:

كيف يمكن الاستفادة من فرص الشراكة مع المؤسسات الأجنبية في تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الأسئلة الفرعية:

ما هي أهداف الشراكة الأجنبية و ما هي أثارها على المؤسسات الاقتصادية؟

ما هي إمكانيات الجزائر لاستقطاب أنظار الشركات الأجنبية؟

كيف يتم تعميم تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

كيف يمكن تقييم تجربة مجمع صيدال في مجال الشراكة الأجنبية؟

الفرضيات:

تهدف المؤسسات الاقتصادية عند إبرامها لاتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية التي تحقيق النمو و التوسع و التخفيف من حدة المنافسة مع المؤسسة الشريكة و من ثم تحقيق التعاون و التكامل و تساهم الشراكة الأجنبية في تحويل التكنولوجيا و المعرفة المتطورة و تقنيات التسيير مما يؤدي إلى تحسين إنتاجية المؤسسات و توسيع مجالات الإنتاج كما و نوعا.

تملك الجزائر جملة من المؤهلات و الإمكانيات التي تساعدها على استقطاب انظار الشركات الأجنبية حيث تبنت الجزائر جملة من البرامج الإصلاحية الواسعة ساهمت إلى حد كبير في تحسين مناخها الاستثماري كما تتمتع بثروات معتبرة إضافة إلى موقعها الاستراتيجي و ثروتها البشرية كما أن توقيعها لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي ساهم إلى حد كبير في تحسين إمكانياتها في مجال الشراكة الأجنبية.

ترمي برامج تأهيل المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين تقوية تنافسها في إطار انفتاح الحدود و تصاعد وتيرة المنافسة و هذا يمكن الشراكة الأجنبية تحققه للمؤسسات المحلية من خلال اكتسابها للتكنولوجيا الحديثة و تقنيات التسيير الفعالة.

يعتبر مجمع صيدال نموذجا للشراكة الأجنبية خارج قطاع المحروقات و يعتبر هذا المجمع الرائد الوطني في مجال صناعة الأدوية بالجزائر و لقد ساهمت عقود الشراكة المبرمة بينه و تبين مختلف الشركاء الأجانب في تحسين مكانته في السوق الجزائري الدولي.

العينة: المديرية العامة لمجمع صيدال بالدار البيضاء قسم الشراكة.

المنهج: وصفي تحليلي.

النتائج:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الاستفادة من عمليات التحويل التكنولوجي من الدول الاجنبى و السعي وراء التكنولوجيا إلى دول المضيفة لكن هذا يتوقف على قدرتها على الاستفادة من التكنولوجيا . كما تمكن الشراكة الشركاء المناسبين و على زيادة قدرتهم على مواكبة التكنولوجيا.

3-دراسات حول الفعالية:

14. نجاه قريشي. القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم (دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة

بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية) ENICAB . ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية

موارد بشرية. جامعة بسكرة 2006-2007 .

الإشكالية:

السؤال الرئيسي : ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة في المنظمة و المتعلقة بأسلوب إدارة الإدارة و إدارة المهام؟, إدارة العلاقات ,إدارة البيئة.

الأسئلة الفرعية:

ما هي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم.

ما هي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو هذه القيم و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم.

الفروض:

توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة للقيم التنظيمية و فعالية التنظيم.

توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم الإدارة و فعالية التنظيم.

توجد علاقة بين رؤية الإطار المسؤولة لقيم الإدارة المهمة و فعالية التنظيم.

توجد علاقة طردية بين رؤية الإطار المسؤولة لقيم إدارة البيئة و فعالية التنظيم.

المنهج : وصفي تحليلي توظيف ما هو كائن و تفسيره و تحديد العلاقة بين الوقائع.

عينة الدراسة: الدراسة تمت بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية و العينة مسح شامل لإطارات المؤسسة و ضمت 50 إطار.

15. كسيلي سلمى : إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية . دراسة حالة

الشراكة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز . ماجستير علوم اقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال . جامعة بليدة . 2007.

الإشكالية :

السؤال الرئيسي:

ما هي المنهجية التي تعتمدها الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " في التعامل مع أزماتها ؟

الأسئلة الفرعية:

- هل يساعد السياق التاريخي لتطور الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على اعتماد المنهج العلمي في حلّ الأزمات ؟

- هل تمتلك الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " ثقافة تنظيمية في إدارة الأزمات ؟

- هل تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على الإدارة الوقائية في حلّ أزماتها؟

الفروض:

- السياق التاريخي لتطور الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " ينعكس على كيفية

تعاملها مع أزماتها .

- الثقافة التنظيمية في الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " لا تساعد على اعتماد المنهج

العلمي في حلّ الأزمات.

- تعتمد الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " على المقاربة العلاجية أكثر من الوقائية

في التعامل مع أزماتها التنظيمية.

المنهج :

كلّ دراسة علمية تحتاج إلى منهج معيّن يتم انتهاجه للوصول إلى الأهداف المسطرة و النتائج المرجوة من البحث ، و استنادا على الجزء النظري و كذا الفرضيات المقترحة لمجمل التساؤلات المطروحة فقد اعتمد الباحث على المنهج الإستقرائي و الذي ينتقل من الجزء إلى الكل . كما قلم باستخدام منهج دراسة الحالة ، و ذلك باختيار مؤسسة من المؤسسات الجزائرية وذلك من أجل معرفة المنهجية التي تتبناها في إدارة أزماتها، و لقد وقع اختيار ه على الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " و ذلك للأسباب التالية:

- قدم نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " و خبرتها في التسيير.
- كثرة المخاطر التي تحيط ب الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " ، وذلك نظرا لخطورة القطاع الذي تنشط فيه وهو قطاع الطاقة، مما يجعل من إدارة الأزمات مطلبا أساسيا لها.
- المعرفة المسبقة بتعرض الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز " لأزمات تمّ إعلانها من طرف وسائل الإعلام ، و من بين هذه الأزمات أزمة الكهرباء.

تقنيات البحث:

تحليل المعطيات

إذ قمنا بتحليل المعطيات التي تمّ جمعها من مختلف مصادرها و ذلك على ضوء المعلومات التي تمّ إدراجها في الدراسة النظرية.

الملاحظة

و ذلك من خلال ملاحظة كيفية مواجهة المؤسسة لمختلف أزماتها.

النتائج :

- لا تهتم إدارة الأزمات بحلّ الأزمات بعد حدوثها بل تعمل على تطبيق المنهج العلمي في التعامل معها و ذلك بإدارة ما قبل الأزمة، إدارة الأزمة و إدارة ما بعد الأزمة.

- إنّ المنهج العلمي في إدارة الأزمات يركز على الجانب الوقائي و العلاجى فى التعامل مع الأزمات.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" بإدارة ما قبل الأزمة بحيث تعتمد على الوقاية من الأزمات باعتبارها أهمّ نقطة فى إدارة الأزمات و باعتبارها مؤشرا للتسيير السليم فى أى منظمة فـ " الوقاية خير من العلاج".

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" بإدارة ما قبل الأزمة أيضا بالإعداد للأزمات المحتملة و خاصة تلك التي لا يمكن الوقاية منها كالأزمات الناتجة عن الكوارث الطبيعية ، و بالتالى على المنظمات العمل على إعداد خطط لمواجهةها و كذا تدريب فريق إدارة الأزمات عليها.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" بإدارة الأزمة عند حدوثها و على محاولة تطبيق الخطط المعدة مسبقا و ذلك بعد تعديلها إن لزم الأمر ذلك ، و ذلك من أجل احتواء الأضرار الناتجة عنها و الحدّ منها وكذا تسويتها من أجل استعادة النشاط.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" بإدارة ما بعد الأزمة و ذلك بالتعلم منها بعد تقييم الكيفية التي حلت بها و استخلاص الدروس منها من أجل محاولة تجنبها و الإعداد الجيد لها فى حالة حدوثها مرة أخرى.

- تهتمّ الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز " سونلغاز" بإدارة ما بعد الأزمة أيضا على التعلم من الأزمات التي حدثت فى المنظمات المماثلة .

16. ساسى بلال : فعالية التنظيم الإدارى و علاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة

ميدانية فى مؤسسة سونالغاز . بن بولعيد . بلدية. ماجستير فى علم الاجتماع. تخصص علم

اجتماع تنظيم و عمل . بلدية. 2008 .

الإشكالية:

السؤال الرئيسى:

هل للفعالية التنظيمية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية الجزائرية؟..

الأسئلة الفرعية:

1 هل للإستراتيجية الإدارية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية؟؛

2 هل لنمط القيادة الإدارية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية؟؛

3هل للاتصال الإداري علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية؟؛

4كيف يمكن لاتخاذ القرار أن يسهم في تنمية المنظمة الاقتصادية؟.

الفروض:

1للإستراتيجية الإدارية علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية؛

2للقيادة الإدارية الحديثة علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية؛

3الاتصال الإداري الفعال له علاقة بتنمية المنظمة الاقتصادية؛

4كلما تم إشراك العمال في اتخاذ القرار أدى ذلك إلى تنمية المنظمة الاقتصادية.

المنهج:دراسة وصفية تحليلية

النتائج:

المنظمة الفعالة هي التي لا تتهاون مع أي جديد يطراً عليها ، فإذا رأت إن الظروف أو الوضع يحتم عليها إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي بجهاز ثان أو مسؤول بآخر فيجب عليها أن لا تتردد إذا كان هذا من مصلحتها ،على أن يبقى العمال هم " الترمومتر - " إن صح التعبير - لقياس نجاعة هذه العملية بمعنى آخر أنه لا مجال للإرتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد.

أما أن المنظمة الفعالة هي التي تأخذ بعين الاعتبار حاجات الأفراد فيها كما تعتنى بحاجات التنظيم فتضع مثلاً قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء وللعلاقات وتحل مشكلات التنسيق و الاتصال وأسلوب القيادة ، والإشراك في صنع القرارات واتخاذها ، وهكذا إلى التوفيق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونهم وانسجامهم وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية.

لذلك لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة أما قد يتبادر إلى الأذهان ، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها ، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة ، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقديم نجاح المنظمة ، وإذا ما أردنا التأكد من ذلك ، نطالع الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح.

وتقدم للمؤسسات اليابانية نتيجة لإدراكهم لدور جماعات العمل فمن خلال دراسة ميدانية للمؤسسات اليابانية فقد إتضح أن السبب الأول في نجاح تلك المؤسسات لا يرجع إلى التكنولوجيا ، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي. وبعد هذا العرض لموضوع الفعالية التنظيمية ، يمكن استنتاج أو

التأكيد على أن الموضوع على درجة عالية من الأهمية ، مما يجعله جدير بالدراسة والبحث إذا أردنا تطوير وإنماء مؤسساتنا الإنتاجية ، ومن خلالها الاقتصاد الوطني ، والمجتمع.
تقييم الدراسات:

تناولت الدراسات أعلاه موضوع الشراكة من جوانب مختلفة حيث اختلفت تخصصات الباحثين من علم الاجتماع إلى علم الاقتصاد إلى التسيير فكل دراسة تناولت موضوع الشراكة من جانب معين. أما ما تهدف إليه دراستنا هو دراسة تفاعل الثقافة التنظيمية مع الشراكة الأجنبية كمتغير أساسي يؤثر على سلوك العامل داخل المؤسسة.

II. الدراسات الحرة:

1.الدراسات الأجنبية

17-Yanat **une démarche humaniste dans le monde normatif de la gestion du travail en entreprise. L'approche fonctionnaliste et l'approche compréhensive**, revue algérienne de management inaped ;N semestriel 1.2007

2-Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport et Commission des partenaires du marché du travail : **Modèle de coopération pour la production des études sectorielles en partenariat** ; 21 avril 2006

18-Les partenariats public - privé Mémoire Entreprises & gestion Management organisation

19-ayel emilie **les enjeux du contrat de partenariat dans le domaine de la defense** memoire de fin d'etudes, a l'institut d'etudes politiques de lyon annee universitaire 2005-2006

20-marzougui antar et hamdi salima **partenariat universite-entreprise : etat des lieux et perspectives de renforcement** iscae - universite manouba - mastere specialise en gestion des etablissements d'enseignement superieur

21-Loi fédérale sur le partenariat enregistré entre personnes du même sexe

(Loi sur le partenariat, lpart) du 18 juin 2004 (Etat le 1er janvier 2008)

22-i.lisabeth bautier :le partenariat, la collaboration des diff.rents acteurs pour la r.ussite des jeunes.memoire sur les strategies et moyens pour favoriser

تحدث هذه المداخلة على أهمية تقديم تعريف للشراكة و تفسير الحاجة إليها من خلال عرض لأهم الأهداف التي يسعى إليها الشريكين.

23-commission des communautés européennes : document de travail des services de la commission ,communication de la commission au parlement europeen, au conseil, au comite economique et social europeen et au comite des regions «un nouveau partenariat pour la modernisation des universites: le forum europeen pour le dialogue universite-entreprise» bruxelles, le 2.4.2009

الدراسات الجزائرية:

24.الفضيل رتيمي. عقلنة المؤسسة و نظريات التنظيم. مقال بمجلة العلوم الإنسانية.جامعة سعد دحلب.العدد الأول 2008.

تناول الباحث في هذا المقال عرضا تحليليا للنظريات التي اهتمت بعقلنة المؤسسة و عقلنة الإدارة بداية بالتأيلورية و الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية أين تعرض بشيء من التفصيل إلى مراحل التجارب التي أجريت في مصانع هاوتورن و اتبع ذلك بالحديث عن النظرية البيروقراطية و دراسة التنظيمات الصناعية .و في محاولة الباحث اسقاط المبادئ التي أنت بها هذه النظريات على واقع المؤسسات الجزائرية و جد أنها تفتقر إلى كثير من الانضباط على مستوى السلوك التنظيمي و الإشراف و يظهر جليا في إشكالية اتخاذ القرار المناسب وفق استراتيجيات المؤسسة وأهدافها.

و ختم الباحث المقال بجملة من الأسئلة :

هل مؤسساتنا تلتزم بجزء من هذه المبادئ ام لا ؟

هل يمكن التكلم عن العقلانية داخل مؤسساتنا الاقتصادية؟

الدراسات العربية:

قويدري محمد: واقع الاستثمار الأجنبي في بعض الدول العربية. المجلة الجزائرية للتسيير. العدد الأول. 2007.

تناول الموضوع ثلاث نقاط:

حجم نفقات الاستثمار الأجنبي الوارد إلى الدول العربية.

أهم مزايا و حوافز الاستثمار المعتمدة في بعض الدول العربية.

إبراز عوائق الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية.

إدراكا لأهمية الاستثمارات الأجنبية المباشرة بالنسبة للاقتصاديات المضيفة. تبذل الدول النامية والكثير من الجهود السياسية و منح المزيد لتهيئة مناخها الاستثماري ومن خلال تكييف أوضاعها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و منح المزيد من المزايا و الحوافز. على النحو الذي يستقطب الشركات الأجنبية ذلك أن الرأسمال الأجنبي لا يتوطن إلا في البيئات الأكثر استقرارا و ملاءمة من حيث المدى توفر البنى التحتية الأساسية و الاستقرار السياسي و الاجتماعي و توافر عوامل الإنتاج و التسهيلات الائتمانية و إمكانية تحويل الأرباح و مرونة السياسة الاقتصادية و مدى تناغمها مع المستجدات الوطنية و الإقليمية و الدولية.

ثم تتحدث الدراسة عن التسهيلات المقدمة من حيث قوانين الإعفاءات و التسهيلات و غيرها في العديد من الدول العربية: مصر , الجزائر. الكويت. اليمن. ليبيا. المغرب. سلطنة عمان سوريا. ثم تقدم الدراسة ابرز عوائق الاستثمار الأجنبي في الدول العربية: منها المعوقات, الهيكلية و البنوية. المعوقات التشريعية و القانونية و المعوقات الاقتصادية. و السياسية و الاجتماعية. و المعوقات الإدارية و التنظيمية.

25. دراسة بوفلجة غيث

عنوان الدراسة الوعي الثقافي والتسريع، تناول فيها العلاقة بين الوعي الثقافي والتسريع في الجزائر و اهم الأسباب التي أدت إلى فشل المؤسسات الجزائرية - بصفة خاصة والمجتمع الجزائري بصفة عامة في تحقيق الكفاءة والفاعلية ومن بين النقاط التي تعرض لها المؤلف ما يلي:

المحيط الاجتماعي والاقتصادي للتنظييات الجزائرية:

يغيب غيب أن التنظي عبارة عن كطين اجتماعي، ذو حدود مميّة إلا أن هذه الحدود شفافة الشريء الذي ييسح للتنظي بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي، ومع ما يحمله هذا التنظي من قي ثقافي تؤثر على الخصائص التنظيية. ولكن المبريني والمهتمين بمجال الإدارة بالجزائر والدول النامي اعتادوا في عملهم على الاعتماد على التقنيّات والمعارف الغربيّة والشرقيّة دون أن يولوا اهتمام إلى واقع الأفراد في التنظييات ومشاكلهم بالخصوص الجانب أقيمي والثقافي، الشيء الذي أدى إلى كثرة المشاكل وترائما وغيب الفاعليّ والنجاعة في التنظي، وهذا هو لب أو جوهر المشكلة التنظيية في الدول الناميّة. ولأن التسريي يعتبر أحد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظي و أهمها الإنتاج، وعدم ملائمة هذا الأداة أو الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي أدى إلى التائي السلبى على مستوى الإنتاج وعلاقات العمل في المؤسسات.

إن التعامل مع المستخدم بقيمهم وثقافتهم ي جعل من الحتمي أخذ الوقي الثقافي بعني الاعتبار لكونها. عنصرا مهما ومؤثرا إلى درجة نجاح و فاعليّ التنظي.

ويشير إلى أن التنظييات الجزائري كغريها من التنظييات تتواجد في محيط اجتماعي يميّ باننتشار الأمي وحدائة هجرة الكثي من العمال من الوسط الريفي إلى المدن وضواحيها، والتحول من الأعمال الفلاحي إلى الأعمال الصناعي، وهذا أدى إلى تائي بعض الوقي على فاعليّ التسريي، مثل الولاء للقنيّة والمطي للكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الإهتمام وعدم التعود البقاء تحت إشراف مسؤول والانصياع لأوامره، ومطي كثي من أفراد المجتمع إلى القناعة و الاتكاليّ، والخمول عن العمل الجدي بسبب طول مدة الاستعمار والتخلف الذي عانى منه المجتمع الجزائري وقد تمخض عن هذا المحيط مجموعة من الوقي والسلوكيات التنظيية ذات الطابع الثقافي نذكر أهمها فيها طي:

النظرة للعمل:

تتأثر الثقافة التنظيية تائييا مباشرا بنظرة الأفراد للعمل وبالرغم من أن العامل في المجتمع الجزائري يحترم العمل ويجهده ذلك أن العقويّة الإسلامية تدعوا إلى العمل وإتقانه إلا أن تعود أفراد المجتمع على العمل عموما في حقولهم وامتهان مهن حرة وسط تنظييات أسريّة أو قبليّة ومع دخول الاستعمار والاستيلاء على كثي من أراضيهم واستغلالهم كأطيّ عاملة رخيصة أدى إلى كره العمل بالمؤسسات الاستعماريّة و ظهرت لدى الدول الحديثة الاستقلال رغبة في العمل المستقل بمختلف أنواعه يظهر ذلك حتى بالنسبة للشباب المتقف والمتعلم والذي يفضلون عادة المهن المستقلة كالطب والمحاماة. وهذا يفسر عدم الرغبة والاندفاع نحو العمل بالمؤسسات الصناعيّة.

عدم احترام الوقت والمواظبة عليه:

إن الاستقلالية وحري الفرد التي تعود عليهما قديهما، وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين حديثاً إلى ، المدن، م في سلوكياتهم فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه ذلك أن الاعتماد على الشمس في ضبط الوقت ، و الاعتماد على الأوقات الفضاضة في ضبط المواعيد وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب (جعل الأفراد يجدون صعوبة في ضبط الأوقات والمواعيد لذا نجدهم يلجأون إلى التماس الأعذار لتبرير مخالفتهم فيها يخص الانضباط كقلة وسائل النقل والظروف الخاصة. كما نجد أن الأفراد يعطون أهمية للظروف الأسرية والمناسبات العائلية على العمل، حيث يتغيب العامل دون سابق انذرا من أجل قضاء مصالح شخصي كزيارة الطبيب أو الوالدين أو أحد الأقارب كما أن سقوط المطر في موسم الحرث أو نضج الحبوب في فصل الصيف أسباب كافية للتغيب عن العمل والانصراف إلى أعمالهم الخاصة وذلك عن طريق الاستفادة من العطلة القانونية أو بواسطة عطلة مرضي أو بعطلة غي مدفوعة الأجر .

كما أن عادة الذهاب إلى الأسواق الأسبوعي خاصة في المدن الصغيرة الحجم كانت سببا للتغيب عن العمل. ويروي الكاتب في هذا الشأن. أنه بإحدى المدن توجد وحدة إنتاجية بوسط المدينة يضطر المبريرون إلى السماح للمستخدمين بالخروج يوم السوق الأسبوعي لقضاء حاجتهم والعودة إلى العمل بعد ذلك يقول الكاتب وعندما سألتهم عن أسباب هذا التساهل، أجابوا بأن العمال يتغيرون كل اليوم إن لم يمح لهم بتغيب جزء منه لذا فهم يختارون أقل الضرر. وهنا نلاحظ تأثي المحيط الثقافي للأفراد وقيمهم على إعطاء أهمية للوقت و المواظبة على العمل.

الطابع الثقافي للتؤيدة:

من خلال المقابلات التي قام بها الباحث مع عمال أحد الوحدات الإنتاجية يقول إن الشيء الذي لفت انتباهي هو أن مدي الوحدة غي محبوب ولا مرغوب فيه من قبل العمال، ولم يكن السبب خاص بقدرتهم أو كفاءتهم في التسريبي أو حتى بسبب ظلمهم للعمال، إنما السبب راجع إلى عادات تناول الخمر لدى المدي وارتباطه بالنساء وهذا في وسط محافظ هذه الأسباب أدت إلى عدم قبوله والعمل على تجنب التعامل معه، في نفس الحالة وبفس الوحدة كان ربيس دائرة المستخدمي والذي يتمي إلى نفس المنطقة، كان يتحاور مع العمال يبأل عن أحوالهم وأحوال أبنائهم ومعارفهم وعن مشاغلهم الخاصة، هاته السلوكيات أدت إلى وليم علاقات حميمة بينه وبين العمال ، ومن هناك نلاحظ أن علاقات العمل خاصة بين المسئولين والعمال تحكمتها وهي اجتماعي خارجة عن نطاق العمل.

الصراع والاضباط في العمل:

يى الكاتب أن الثقافة الاجتماعيه من الممكن أن تنتقل إلى ثقافة المؤسسة أو التنظيم بحيث من الممكن أن تسود علاقات الشك وعم الثقة والاطمئنان بين العمل والمسؤول بسبب أنه لا ينتمي إلى نفس جهته أو المنطقة التي ينتمي لها غالبية العمال كما " نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميان العمل، وهي مشاكل تزي من تعوي مهمة الإدارة والمسيين وتؤدي إلى قلاقل وصراعات.

إجراءات الأمن:

إن عدم تعود العامل الجزائري على العمل في المجال الصناعي جعله يهمل إجراءات الأمن ولا يعيها اهتمامه ولا يستطيع تحمل الألبسة الواقية من خودة، أفنعة، وقفازات ... الخ. وهذا يؤدي إلى وقوع حوادث العمل. وعليه فإن الجهل بحقيقة المخاطر وعدم الوعي بكيفية مواجهة تلك الحوادث يعتبر سبب رئيسي في حدوث تلك الحوادث وارتفاع معدلاتها وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

تناقض القيم داخل التنظيم:

تعاني التنظيمات الجزائرية مجموعة من المشاكل ذات الطابع الثقافي والقيمي مثل ارتفاع حوادث العمل، التعب، انخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الرضا المهني، انتشار الإشاعات، وطغين التنظيم الغي رسمي، الانسحاب من العمل وهذا كله راجع إلى تناقض القيم داخل الوسط التنظيمي وتتمثل مظاهر هذا التناقض في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات و العمال البسطاء وبين مختلف التطلعات الفكرية والانتماءات الثقافية للعمال، حيث نلاحظ في غالب الأحيان نلاحظ أن فئة الإطارات تتبنى الثقافة الغربية وتتعامل باللغة الأجنبية بينما تنتشر الأمية لدى أوساط العمال ويظهون إلى التحدث باللغة المحلي وهناك اختلافات في اللباس بين العمال والعاملات كارتداء الجاب والعباءة والتي تخفي وراءها اختلافات فكرية، هذا الاختلاف والتناقض في الأفكار والقيم يفسر سوء الاتصال وصعوبة التعايش.

بعض انعكاسات تناقض القيم داخل التنظيم:

من بين النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم ما يلي:

صعوبة التكيف:

ترجع صعوبة التكيف لدى الأفراد إلى اصطدامهم بقيم مختلفة عن تلك التي يحملونها مما يؤدي إلى صعوبة التكيف وعم القدرة على تحمل السلوكات المخالفة.

فشل التكيف:

ومن مظاهر فشل عملي التكيف ما يلي:

سوء العلاقات الإنسانية : إن الاختلاف في طبيعة الوعي و الاتجاهات الثقافية بين المسؤولين والعمال، يؤدي إلى سوء العلاقات الإنسانية ، حيث نجد المسؤولين يحملون وعي حديثة والعمال يحملون وعي تقليدي وهذا يؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى عدم التجانس و هذا يؤدي إلى عدم التفاهم وإلى توتر العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

انخفاض الرضا المهني:

إن الرضا المهني هو نتيجة سوء العلاقات الإنسانية والتي تؤدي إلى نقص الحافز والدافع إلى الانجاز و اللامبالاة وانخفاض الروح المعنوي.

المواجهة

إن فشل الأفراد في التكيف وعدم القدرة على مسايرة التغيير والاستجابة للمتطلبات المهنية، يؤدي إلى رد فعل معاكس كأداة دفاعية يمكن أن تتجسد في أنماط ثلاثة وهي:

الانسحاب

له صورتين الصورة الأولى تتمثل في الانسحاب النهائي وهذا في حالة الوخاء الاقتصادي و يظهر من خلال دوران العمل وأحيانا نجد أن العامل يفضل البطالة عن ضغوط العمل . الصورة الثانية للانسحاب تتمثل في البقاء في العمل والاعتماد على أسلوب التغيير، التخلف العمدي عن العمل أو التمارض وتجنب العمل والعمل على تقليص الإنتاج.

التخريب

يعبر عن أقصى حالات اللا تكيف حيث يسعى العامل بكل الطرق إلى التوقف عن العمل لذا يلجأ إلى تخريب الآلة.

تقييم الدراسات :

الدراسات المذكورة أعلاه هي دراسات منشورة في شكل كتب أو مقالات في مجلة.

تناولت الدراسات السابقة موضوع المؤسسة الصناعية من جوانب مختلفة من حيث دراسة اثر

العقلنة على التنظيم الصناعي و كذلك تأثير المحيط الخارجي في حين من بين الدراسات الواردة

الدراسة التي تناولت واقع الاستثمار في العالم العربي.

و ما نحاول دراسته في موضوعنا هذا هو واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل
الشراكة الأجنبية و كيف يمكن لهذه المؤسسة تحقيق الفعالية في مواجهة الاختلاف الثقافي بين العمال
المحليين و الثقافات الأجنبية.

الفصل 2

المؤسسة الصناعية الجزائرية

تمهيد

التصنيع عملية متعددة الجوانب و الدلالات تخضع في آلية تطورها و التأثير لفعل عوامل مختلفة تعود في جوهرها إلى أنشطة متميزة و متعددة في المجتمع,عرفت المؤسسة الصناعية الجزائرية العديد من التغيرات تبعا لما شهده الاقتصاد الوطني من تغيرات و ذلك للرغبة الدائمة بالخروج بالاقتصاد الوطني من المشاكل التي ورثها من الاستعمار .

الحديث عن المؤسسة الجزائرية من خلال مناقشة النقاط التالية : بدا بالعرض لمراحل التصنيع و مختلف الإصلاحات التي عرفها هذا القطاع و ما صاحب ذلك من قوانين و تشريعات.و ذلك من مرحلة التسيير الذاتي مرورا بمرحلة إعادة الهيكلة وصولا إلى مرحل استقلالية المؤسسات و كمرحلة رابعة مرحلة الانفتاح الاقتصادي و الخوصصة.و كنقطة أخيرة لهذا الفصل نتحدث عن تطور الصناعة الصيدلانية في الجزائر بدءا من إنشاء الصيدلية المركزية و وصولا إلى فترة تحرير سوق الدواء (1990 إلى يومنا هذا) مع تقديم إحصائيات عن سوق الأدوية في الجزائر و تطور سوق الأدوية في الجزائر .

1.2- مراحل التصنيع في الجزائر

يمكن أن نقسم التصنيع في الجزائر إلى مرحلتين رئيسيتين:

أ. المرحلة الأولى:

إن ابرز ما يميز هذه المرحلة هي خطة قسنطينة و التي ترمي إلى إيقاظ الأرياف التقليدية ,و توسيع الجزائر الحديثة ,و لكن الانتقال إلى التنفيذ (تحول ذلك إلى مجرد كاريكاتور كما الحال مع العديد من الأمور في الجزائر في ذلك الحين...) ,كما ان المؤسسات الصناعية و المنشآت كانت تقليدية في تجهيزاتها و أساليب إدارتها و كانت تتعلق أساسا بالصناعات التحويلية و الاستخراجية ,كما وضعت و نظمت في مناطق جغرافية محدودة لا تخدم سوى جزءا صغيرا من البلد و سكانه حيث تتركز خصوصا في المناطق التي اهتم الاستعمار بتنميتها لصالح المعمرين و لصالح فرنسا,و لهذا الاعتبار فهي فضلا عن أنها غير كافية يحتاج الأمر إلى بذل جهد خاص لتكيفها حتى تستجيب لمقتضيات التنمية الشاملة و حتى يستفيد أكبر عدد ممكن من السكان.

و إذا كان التصنيع في الجزائر تركز أساسا منذ 1958 على الصناعات الاستخراجية فقد كان المعوزين و المغلوبين من الشغيلة الجزائريين هم وقود مزارع المستعمرين و مصانعهم و كان يتم ذلك تحت وطأة قواعد عمل جائرة و تعسفية كان العامل الجزائري يؤدي عمل طويل في ظروف صعبة بالإضافة إلى الأجر المنخفض و عدم الائتمان لمستقبل العمل. [11]ص19

ب. المرحلة الثانية:

لما حازت الجزائر على استقلالها بدأت عملية التنمية إذ أن أهم ما يميز السنوات الأولى للاستقلال هو: الاضطراب الاجتماعي ,البطالة و الاقتصاد المترعزع كما لعبت عوامل أخرى دورا حاسما في تدهور الوضع الاجتماعي نذكر منها :

لهجرة الجماعية للاروبيين و التي لم تتبع عليها اتفاقيات أفيان فقد تركوا حوالي 400 مؤسسة صناعية و حرفية شاغرة.

تأسيس اغلب المزارع على الأراضي الخصبة لسهول متيجة.

إن أكثر المؤسسات الصناعية كانت متوقفة عن الإنتاج و العمل أو أن البعض منها كان يشغل نسبة 3/1 من مقدراتها الفعلية مثال على ذلك الصناعات التجهيزية و المعدنية و التحويلية ... شهدت ما بين 1963-1965 انخفاضا واضحا في إنتاجها.

كما لم يؤدي الانبعاث التلقائي للتسيير الذاتي إلى حل العضلات الاقتصادية الاجتماعية للمؤسسات الصناعية و الزراعية.

يمكن القول أن الفترة ما بين 1962-1965 قد تميزت بالارتحال و تأزم الوضع الاقتصادي و الاجتماعي, غير أن الفترة 1965-1967 جاءت بتغيير محسوس و هو التأمين لعدد من القطاعات الحيوية الهامة تبعثها إعادة تنظيم قطاع البنوك و تنظيم التبادل الخارجي كما تم تأمين قطاع المحروقات الذي قدم تطورا ملحوظا لموارد الحكومة. [11] ص 19

إن هذا التأمين يمكن أن يصنف في أربعة أنواع و هي :

- 1 - التأمين الناجم عن مرسوم 1 لكتوبر 1961 الذي تناول الاستثمارات الزراعية العائدة للأجانب و التأمين الناجم عن أمر 8 نوفمبر 1971 المتضمن الثورة الزراعية.
- 2 - تأمين الأموال المكتسبة بصورة غير شرعية بموجب قانون 26 جويلية 1963 الذي أعلن على أن جميع الأموال المنقولة و غير المنقولة المسلوقة و المحجوزة و المصادرة لصالح القادة و الاغوات و الباشاوات و كل عملاء الاستعمار أصبحت ملكا للدولة.
- 3 - التأمين الذي نص عليه امر 27 اوت 1964 الذي يسمح بالمصادرة الجزئية أو الكلية لأموال الأشخاص المحكومين بالإساءة لأمن الدولة و الاستقلال للأمة و لأهداف الثورة الاشتراكية.
- 4 - التاميمات المتميزة و المندرجة ضمنا و التي طالت نشاطات و مؤسسات مختلفة, لقد شكلت جميع الإجراءات السابقة الذكر قاعدة لقطاع عام وطني سوف يتم على أساس التنمية الصناعية في الجزائر.

عرفت الدورة الثالثة للجنة التنمية الصناعية التابعة للأمم المتحدة المنعقدة في ماي 1963 بان لتصنيع عملية تطور اقتصادي يتم في هذه العملية تعبئة قسم متزايد من المصادر الوطنية من اجل التطوير لبنية اقتصادية متشعبة الجوانب و حديثة من الناحية التقنية و تتميز هذه البنية الاقتصادية بوجود قطاع ديناميكي لصناعة الآلات, وهذا القطاع الذي ينتج أدوات و سلع استهلاكية يكون أيضا قادرا على تأمين نمو مرتفع لمجمل الاقتصاد و تحقيق التقدم الاقتصادي الاجتماعي.

يتبين من هذا التعريف إن التصنيع عملية متعددة الجوانب و الدلالات تخضع في آلية تطورها من حيث التأثير، و التأثير بفعل عوامل مختلفة تعود في جوهرها إلى أنشطة متميزة و متعددة في حياة المجتمع، أن هذا المدخل لفهم التعريف السابق و تحليله يفرضه كون التصنيع بوصفه عملية تطور اقتصادي لا يتحقق إلا ضمن شروط اجتماعية و تقنية عملية و سياسية و ثقافية محددة ذاتية و موضوعية خاصة و عامة. [11] ص 20

إذا القينا النظر على التصنيع و تطوره في العالم نستطيع التمييز بين ثلاثة مجموعات للدول على أساس الطريق الذي سلكته أو تسلكه في التصنيع بالنظر إليه كعملية نشوء و تطور في الإطار العلمي و العملي لذي تحدثنا عنه و هذه المجموعات هي:

- 1 مجموعة دول أوروبا الغربية و الوم ا، اليابان كندا و غيرها...
- 2 مجموعة دول أوروبا الشرقية و الاتحاد السوفياتي و كوبا...
- 3 مجموعة دول العالم الثالث.

تختلف الطرق التي اتبعتها هذه المجموعات الثلاثة من البلدان في التصنيع في الجوانب التالية:

الظروف السياسية التي تتم فيها عملية التصنيع.

الظروف الاقتصادية

الظروف الاجتماعية

الظروف الثقافية و الروحية

كما و تختلف هذه الطرق فيما بينها كذلك ديناميكية التغير الثوري التي تسمح بها الظروف المختلفة، السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية مأخوذة بطبيعتها التي تحددتها العوامل التاريخية و الجغرافية و الداخلية و الخارجية المختلفة أيضا.

فيما يلي نستعرض مراحل المسار التنموي:

2.2. المسار التنموي في الجزائر (التشريعات و المواثيق)

1-مراحل المسار التنموي

1. مرحلة الاقتصاد الموجه أو المخطط

أن مخططات التنمية المتتالية كانت تسعى إلى تحقيق عدة أهداف هامة تتمثل أساسا فيما يلي:

التطبيق التدريجي للمنهج الاشتراكي

التوصل إلى تحقيق استقلال اقتصادي

تحقيق الرفاهية الاجتماعية

يمكن الوقوف على الاستثمارات و الأهداف المتوخاة منها من خلال استعراض المخططات التنموية و المتمثلة فيما يلي:

1 - المخطط الثلاثي (1967-1969): هذا المخطط بمثابة المحاولة الأولى لبناء اقتصاد

وطني متطور متكامل. و عليه فقد كان بمثابة النواة انبثق عنها مخططان ريعيان و قد حدد هذا

المخطط أهم الاختيارات الأساسية للبلاد لتمكين أفراد المجتمع من الاستفادة من ثمار التنمية

الاقتصادية و الاجتماعية و تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- إنشاء قاعدة نهضة اقتصادية و اجتماعية و ثقافية لتلبية حاجيات المواطنين.

- ضمان الرفاهية الاجتماعية للمواطنين [27]ص15

و على هذا الأساس تم توزيع الاستثمارات على مختلف القطاعات الاقتصادية كما يوضحه

الجدول:

جدول رقم 1: توزيع الاستثمارات على القطاعات الاقتصادية خلال المخطط الثلاثي (1967-1969)

النسبة	المبالغ المرصدة بملايين الدينار الجزائري	القطاع
50%	5460	الصناعة
17%	1869	الزراعة
10%	1074	المرافق العامة
10%	1039	التعليم و التكوين
-	-	النقل
7%	708	التجهيزات الاجتماعية
3%	285	السياحة
3%	441	التجهيز الإداري
2%	251	قطاعات أخرى
100%	11.081	المجموع

المصدر: وزارة التخطيط، إحصائيات حول المخطط الثلاثي (1967-1969) الجزائر. 1970

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبالغ المالية المرصدة للاستثمارات كانت موجهة إلى قطاع الصناعة حيث تصل هذه النسبة إلى 50% ثم تليها الزراعة بنسبة 17% من المبالغ المرصدة للاستثمارات في حين تأتي بعد ذلك كل من قطاعي التربية و المرافق الاجتماعية بنسبة 10% لكل واحد منهما ثم يلي بعد ذلك قطاع التجهيزات الاجتماعية بنسبة 7% و قطاع التجهيزات الإدارية بنسبة 4% بينما يحتل قطاع السياحة و قطاعات أخرى المرتبة الأخيرة بنسبة 3% للسياحة و 2% قطاعات أخرى. [27]

جدول رقم 2: الاستثمارات الصناعية خلال فترة (1967-1969) و نسبها المئوية [25]

النسبة المئوية	الاستثمارات بالملايين د ج	القطاعات
51%	2710	المحروقات و المواد الكيميائية
23%	1200	الحديد و الصلب
28%	1050	الصناعات التحويلية
5%	260	الكهرباء
4%	180	المناجم
100%	5400	المجموع

المصدر: جمال الدين العويسات: التنمية الصناعية في الجزائر على ضوء دراسة قطاع الحديد و الصلب (1968-1978) ترجمة الصديق سعدي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

يوضح الجدول توزيع الاستثمارات الصناعية خلال فترة المخطط الثلاثي (1967-1969) حيث يحتل قطاع المحروقات و المواد الكيماوية مكان الصدارة في ترتيب بنسبة تصل الى 51% ثم يليه قطاع الصناعات التحويلية بنسبة 28% من الاستثمارات المرصدة لهذا القطاع بينما يحتل قطاع الحديد و الصلب المرتبة الثالثة بنسبة 24% من الاستثمارات الموزعة على هذه القطاعات الصناعية في حين يحتل قطاع الكهرباء و قطاع المناجم نسبة 5% و 4% على التوالي.

2 المخططان الرباعيان الأول(1970-1973) و الثاني(1974-1978):

جدول رقم 3 : المخططان الرباعيان الأول(1970-1973) و الثاني(1974-1978)[25]

النسبة المئوية	الاستثمارات في المخطط الرباعي الثاني	النسبة المئوية	الاستثمارات في المخطط الرباعي الأول	القطاع
%40.63	19500	%36	4673	المحروقات
%12.00	5865	%15	1900	الحديد و الصلب
%13.00	6238	%11	1175	الصناعات الكهربائية و الميكانيكية
%3.18	1625	%6	735	الطاقة الكهربائية
%3.29	1100	%6	700	المناجم
%8.33	4000	%4	512	الصناعات الكيميائية

المصدر: عبد العزيز وطبان. الاقتصاد الجزائري: ماضيه و حاضره (1830-1985) منظمة العمل

العربية. الجزائر. 1992.

الاستثمارات للمخططين الرباعي الأول و الثاني و نسبتها

بالانتقال من المخطط الثلاثي إلى المخطط الرباعي الأول و الثاني نلاحظ أن مقدار الاستثمارات الموزعة على القطاعات الاقتصادية و نسبتها المئوية قد تزايدت و إذا قارنا بين الاستثمارات المرصدة في كلا المخططين نلاحظ مدى الأهمية التي كانت تعطي للقطاع الصناعي على حساب قطاعات أخرى لا تقل أهمية عنه

جدول رقم 4: توزيع المبالغ الاستثمارات و نسبها في المخططين الرباعيين الأول و الثاني [24]

النسبة المئوية	المخطط الرباعي الثاني	النسبة المئوية	المخطط الرباعي الأول	القطاع
3.06%	1470	3%	470	صناعة الاغذية
8.53%	4100	8%	940	تركيب الآلات
2.69%	1420	5%	515	صناعة النسيج
0.35%	170	-	60	الصناعات الجلدية
1.90%	910	1%	140	الصناعات التقليدية
3.46%	1660	-	-	الخشب و الورق
0.69%	42	5%	580	صناعة اخرى
100%	48000	100%	12400	المجموع

المصدر: عبد العزيز وطبان. الاقتصاد الجزائري: ماضيه و حاضره (1830-1985) منظمة

العمل العربية. الجزائر. 1992.

من الجدول يتبين لنا إن قطاع المحروقات يمثل المرتبة الأولى و بنسبة 36% خلال المخطط الرباعي الأول ثم انتقلت هذه النسبة إلى 40.63% خلال المخطط الرباعي الثاني أما بالنسبة إلى قطاع الحديد و الصلب فقد بلغت نسبته المئوية خلال المخطط الرباعي الأول 15% ثم انتقلت إلى 12% خلال المخطط الرباعي الثاني و بالنسبة إلى الصناعات الكهربائية و الميكانيكية فقد بلغت نسبتها 11% من المخطط الرباعي الأول و 13% خلال المخطط الرباعي الثاني، بينما انتقلت نسبة المناجم من 0.6% في المخطط الرباعي الأول إلى 3.29% في المخطط الرباعي الثاني إما بالنسبة إلى الصناعات الكيماوية فقد شهدت انخفاضا في كلا المخططين اذ انتقلت من 4% من المخطط الرباعي الأول إلى 8% في المخطط الرباعي الثاني ووصلت نسبة الصناعات النسيجية إلى 5% في المخطط

الرباعي الأول ثم انخفضت إلى 2.69% ثم تأتي الصناعات التقليدية بنسبة 1% في المخطط الرباعي الأول ثم انتقلت إلى 1.9% و بلغت نسبة الخشب الورق في المخطط الرباعي الثاني 3.46% و في الأخير تأتي صناعات أخرى 5% في المخطط الرباعي الأول و 0.69% في المخطط الرباعي الثاني [27] ص 114.

3-المخططين الخماسيين الأول(1980-1984) الثاني(1985-1989) :

جدول رقم 5:المبالغ المرصدة للاستثمارات خلال المخططين الخماسي[24]

المخطط الخماسي الثاني(1985-1989)		المخطط الخماسي الاول (1980-1984)	
المبالغ المرصدة (بالمليار)	القطاعات الاقتصادية	المبالغ المرصدة (بالمليار)	القطاعات الاقتصادية
79000	الفلاحة	47100	الفلاحة
174000	الصناعة	154500	الصناعة
217800	القاعدة المادية	67200	القاعدة المادية
45000	التربية و التكوين	42200	التربية و التكوين
34000	قطاعات أخرى	89000	قطاعات أخرى
550000	المجموع	400000	المجموع
1099800	الانجازات المالية	350000	الانجازات المالية

المصدر: عبد العزيز وطبان.الاقتصاد الجزائري:ماضيه و حاضره (1985-1830)منظمة

العمل العربية.الجزائر.1992.

يتضمن الجدول توزيع المبالغ المرصدة للاستثمارات و نسبتها على مختلف القطاعات خلال المخططين حيث تم رصد مبالغ مالية للاستثمارات خلال المخطط الخماسي الأول قدرت ب: 400الف مليار دينار جزائري و ذلك بغية إدخال إصلاحات مالية و لاسيما على التنظيم و التسيير الاقتصاد الوطني و بموجب ذلك نالت بعض القطاعات الاقتصادية و بالخصوص الصناعة و الفلاحة أهمية خاصة في هذا المجال حيث بلغت حصة الصناعة مليار دينار جزائري و نالت قطاعات الفلاحة و

الصناعة و التربية و التكوين في المخطط الخماسي الثاني 174000 مليار دينار جزائري أي بزيادة قدرها 20 ألف دينار جزائري إذا ما قورنت [24]ص115

بالمخطط الخماسي الأول ما قيمته 67200 مليار دينار جزائري في حين بلغت في المخطط الخماسي الثاني 2178000 مليار دينار جزائري أي بزيادة 150 ألف مليار دينار جزائري و بلغت حصة الفلاحة خلال المخطط الخماسي الأول ما قيمته 47100 مليار دينار جزائري لتنتقل إلى 79000 مليار دينار جزائري خلال المخطط الخماسي الثاني أما بالنسبة إلى التربية و التكوين فقد نلت هي الأخرى أهمية خاصة حيث بلغت 42200 مليار دينار جزائري خلال المخطط الخماسي الأول لتنتقل إلى 45000 مليار دينار جزائري خلال المخطط الخماسي الثاني ثم تأتي بقية القطاعات الأخرى في مؤخرة الترتيب إذ بلغت حصتها خلال المخطط الخماسي الثاني 34000 مليار دينار جزائري و بذلك نالت الحاجات الاجتماعية أهمية كبرى في هذين المخططين لا سيما المخطط الخماسي الأول الذي رفع شعار من أجل حياة أفضل.

و إذا قارنا بين المبالغ المرصدة لكل من المخططين الخماسيين الأول و الثاني نلاحظ أن المخطط الخماسي الثاني كان أكثر أهمية في توفير حياة أفضل و الرقي اقتصاديا و اجتماعيا و ثقافيا لأفراد المجتمع و يتضح ذلك من خلال المنجزات التي تم تجسيدها على ارض الواقع و يتمثل في اتفاق 19345 مليار دينار جزائري أي ما يعادل 63.5% من المبالغ الإجمالية لبرامجه و تتوزع هذه المبالغ على القطاعات التالية:

السكن و التهيئة العمرانية 69%

التربية و التكوين 64.9%

الصحة 25%

الحماية الاجتماعية و التربية الرياضية 51%

الإعلام و الثقافة 39.6%

الهياكل الإدارية 76% [62]

من خلال قراءتنا للناتج السابقة، يتبين أن قطاع السكن و التهيئة العمرانية يأتي في صدارة القائمة، إذ رصدت له 69% من القيمة الإجمالية ثم يأتي بعد قطاع التربية و التكوين ب 64.9% ثم تليها الحماية الاجتماعية و التربية الرياضية ب 51% ثم يأتي الإعلام و الثقافة ب 39% و أخيرا الصحة ب 25% و من ثم التركيز على السكن و انجاز ما يعادل 110 ألف مسكن في السنة مع التشجيع المواطنين على البناء و استخدام إمكانياتهم المادية في هذا المجال و كان المغزى من ذلك كله هو تحقيق عدة آفاق تتمثل في الآتي:

إعادة تنظيم المدن الكبرى عن طريق التجديد للأحياء و هدم الأحياء القديمة و إقامة أحياء جديدة تتمتع بكل المرافق الحياتية.

خلق مدن جديدة على حدود المناطق الجبلية كحاجز لتوقيف النزوح الريفي و الهجرة الداخلية و إنشاء شبكة من المدن عبر الهضاب العليا للبلاد و ذلك لتعمير هذه المناطق و من ثمة خلق حركة اقتصادية.

توزيع المراكز العمرانية و مناطق الصحراء و تدعيم نشاطاتها الاقتصادية مثل الصناعة و الزراعة. [28] ص 35

ب. مرحلة إعادة الهيكلة

منذ الثمانينات انطلقت إجراءات ميدانية لإعادة تنظيم جذري للاقتصاد الوطني و في هذا الإطار جاءت عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي عرفت الكثير من الظواهر السلبية تمثلت على وجه الخصوص في إهدار الوقت و الجهد و التأخر في الانجاز فضلا عن التأخر في التمويل بالمواد الأولية و غيرها كما تبين أيضا أن هناك صعوبات في التسيير و عدم التحكم في المتابعة و من ثمة ظهر الاختلال في سير الجهاز الاقتصادي الوطني الأمر الذي أدى إلى إعادة الهيكلة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية.

و قد انطلقت عملية إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية في بداية الثمانينات و ذلك بعد صدور المرسوم المتعلق بها في 4 أكتوبر 1980 الذي ينص على إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية و الاقتصاد الوطني بصفة عامة، و شرع في تطبيق هذه الإصلاحات رسميا في فيفري 1980 و استمرت حتى أواخر سنة 1982 و تعني إعادة الهيكلة حسب السلطات الرسمية على أنها عبارة عن مجموعة

من الإجراءات المتخذة من أجل رفع و تحسين الوضعية الاقتصادية للمؤسسات و ذلك بالتوزيع السليم و المحكم لمل الثروات المالية و البشرية في مختلف الوحدات الإنتاجية.

كما تميزت عملية تطبيق إعادة الهيكلة في الواقع باتخاذ عدة إجراءات من قبل الهيئات المكلفة بها و هذه الاجراءت يمكن تقسيمها إلى مرحلتين كما يلي:

المرحلة الأولى:

تمتد من فيفري 1981 إلى نهاية 1982 و قد انطلقت هذه المرحلة على أساس سيناريو محضر من طرف اللجنة الوطنية المكلفة بتحديد الاجراءات التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة لعملية إعادة الهيكلة حيث تعلقت هذه الاجراءت بكيفية تطبيق تحويل الملكية تمويل و استغلال المؤسسات الجديدة المنبثقة عن هذه العملية ,تحويل المقرات الاجتماعية ,تحويل و نقل و تعيين المستخدمين إلى وسط البلاد التكفل بعملية التنسيق و إعادة الهيكلة المالية و قد انتهت هذه المرحلة بإنشاء 348 مؤسسة جديدة تم تجسيدها على ارض الواقع.[91]ص41

المرحلة الثانية:

تنطلق منذ شهر ماي 1982 و هي تتعلق بمتابعة تطبيق إعادة الهيكلة لمختلف المؤسسات و التحضير لظروف نشوء هاته المؤسسات(تنظيمات إدارية تكوين المقرات الاجتماعية سكن تعليم...) و على العموم فان هناك عدة أهداف يسعى إلى تحقيقها هذا المسعى تتمثل أهمها فيما يلي:

التخلص من المركزية التي عرقلت الكثير من نشاطات المؤسسة.

إزالة العوائق البيروقراطية و فتح الباب لروح المبادرة و الإبداع.

تقوية الجهاز التخطيطي للاقتصاد و ذلك عن طريق وضوح القوانين التخطيط ووضوح فكرة الوصاية على النشاطات المختلفة للمؤسسات و خاصة الاستثمارات الجديدة.

الرفع من مستوى اللامركزية,و التي تحتاج إلى توزيع واضح للحقوق بين كل من الوحدة الإنتاجية المؤسسة و الوصاية و تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

التخلص من نموذج التنمية المركزة لمرحلة السبعينات و تحميل مسير هذه المؤسسات النتائج التي تتحصل عليها مؤسساتهم سواء كانت ايجابية أو سلبية.

إلا انه و بالرغم من هاته الايجابيات التي كان يهدف إليها هذا المسعى إلا انه قد واجه بعض الصعوبات و المشاكل نذكر منها على وجه الخصوص:

عدم رضا بعض الإطارات على الظروف الجديدة للعمل مما دفع بهم إلى الاستقالة و بالتالي فقدان المؤسسات لخبرتهم و تجربتهم.

على مستوى النظام الإداري ,فانه على الرغم من تخفيف حجم المؤسسات ,إلا انه تميز دائما بسوء التسيير من خلال تدخل المركز في الإدارة الداخلية و بشكل بيروقراطي الأمر الذي أدى إلى غياب استقلالية المؤسسة في التخطيط.

لم يتم ربط الأجور بالمرودية الخاصة بالعمال بل خضعت لسلم وطني موحد.اي تطبيق القانون العام للعامل (SGT) كما كان التوظيف بمقاييس غير واضحة تشوبها المحسوبية.

ج. مرحلة استقلالية المؤسسات

لقد باتت مسألة الفعالية في القطاع الاقتصادي العام تشكل احد الملفات الحيوية و الأكثر مناقشة و تدبيرا في البلاد و على ضوء ذلك جاءت الإجراءات الجديدة و المتعلقة باستقلالية المؤسسات لتعيد الفعالية إلى القطاع الاقتصادي الوطني إلا انه بالرغم من ذلك فان الفشل و النتائج السلبية كانت تلاحق المؤسسات الوطنية للمرة الثانية, أي أنها لم تحقق الأهداف المسطرة ,هذا إضافة إلى المعطيات الغير مشجعة و المتمثلة في البطالة التي انتشرت بين شرائح واسعة من فئات المجتمع و خاصة الشباب من جهة و من جهة أخرى بقيت الصادرات الوطنية مرتكزة على المحروقات فقط و انخفاض سعر البترول في الأسواق العالمية و بروز ظاهرة التضخم و من ثمة بات من الواضح عدم استمرارية الدول في تمويل هذه المؤسسات العاجزة لهذا صدرت قرارات بشأن إدخال إصلاحات جديدة تتمثل في استقلالية المؤسسات أين يكون اتخاذ القرار و التسيير أكثر حرية, و هذا من اجل التطبيق الفعلي للامركزية.

إن الحديث عن استقلالية المؤسسات بدأ في أواخر سنة 1986 و بداية سنة 1987 و تمخض عن ذلك قانون 01/ 88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 و هذا الإصلاح الجديد يتضمن جملة من الأسس تميزه عن باقي أنماط التنظيم السابقة من حيث التسيير الداخلي و التنظيم,فان الطابع التنظيمي يقوم على فكرتين هي المشاركة و التكيف و التعديل حسب متطلبات البيئة الخارجية ,و خضوع المؤسسات لقواعد العمل التجاري و ذلك بموجب خضوعها للقانون التجاري,فالمؤسسات العمومية الاقتصادية هي أشخاص معنوية تخضع للقانون التجاري رقم 04/88 المنشور في 12جانفي 1998 من

حيث علاقتها مع المحيط و خاصة مع الوصاية يطغى عليه الطابع الاستقلالي و هذا ما يتماشى و النظريات الحديثة للتنظيم التي تعتمد على مفهوم الأنظمة المفتوحة.

و يمكن القول أن الأسباب التي سعت إليها الاستقلالية تتمثل فيما يلي:

الأسباب الاقتصادية:

كانت هي الغالبة و التي تهدف إلى حل المشكلة الفعلية و كانت كذلك سبب العجز المستمر في ميزانية الدولة خاصة بعد انخفاض سعر البترول.

الأسباب السياسية و القانونية:

تتمثل في التغيير الذي حدث في هرم السلطة و فتح الطريق أمام المبادرة الفردية و فتح المجال لحرية التعبير و السماح بإنشاء أحزاب المعارضة.

الأسباب الاجتماعية:

اتسمت فترة 1986 و ما بعدها بظهور مشاكل اجتماعية كبيرة بشكل واضح (طبقة الأغنياء و طبقة الفقراء)، و ازدادت البطالة و انتشر الفقر بين شرائح واسعة من المجتمع، إن كل هذه العوامل دفعت بالدولة إلى إتباع هذا المنهج الجديد، عليها تخرج البلاد من أزمة المادة التي كان يعرفها المجتمع آنذاك. [26] ص21

د.مرحلة الانفتاح الاقتصادي و الخصوصية

أن الإصلاحات التي باشرتها الجزائر على غرار البلدان النامية الأخرى و التي جاءت مع التحولات التي عرفتها البلاد، فقد أفضت إلى سلسلة من السياسات الرامية إلى تكييف الاقتصاد الوطني مع المتطلبات اقتصاد السوق، غير إن الواقع قد اثبت نقصا في الفعالية جراء متطلبات اقتصاد السوق، غير إن الواقع اثبت نقصا في الفعالية جراء عدم مراعاة متطلبات الطبقة الشغيلة و مصالحهم، و نتج عن ذلك آثار سلبية على الجبهة الاجتماعية، مثل التسريح المفرط للعمل و ما سببه من احباطات اجتماعية وخيمة و فضلا عن ذلك كله فان هذه القرارات التي تصدرها الخصوصية أصبحت رهينة ميكانيزمات لم تحقق الهدف المرجو منها، إلا و هو النمو الاقتصادي و منه التنمية الشاملة.

لقد أثبتت السياسات الإصلاحية المعتمدة منذ الصدمة البترولية في منتصف الثمانينات فشلها التام و مؤشر ذلك نفاقم الثلاثي الاجتماعي(البطالة،الفقر،التهميش الاجتماعي) و الذي قتل روح المبادرة و الطموح و الأمل لدى فئات الشباب مما دفع بالكثير منهم نحو الانحراف و تعاطي المخدرات و الجريمة و الهجرة نحو خارج الوطن،هذا ما خلصت اليه الندوة الوطنية للفقر في تشخيصها للوضعية التي تعيشها الجزائر،أن الغاية من كل اقتصاد هو ترقية للإنسان و رفاهيته،لكن ما حدث و يحدث في الجزائر هو العكس ،فبالرغم من إنها تملك قدرات هائلة من الأراضي و الثروات الطبيعية و الطاقات البشرية و إمكانيات مالية كبيرة إضافة إلى الرصيد المعنوي المتمثل في كفاح الشعب لنيل الاستقلال و حجم التضحيات التي قدمها في سبيل ذلك لكن دون جدوى ،و على هذا الأساس فان المطلوب الآن هو استدراك ما فات و وضع مخططات استعجالية لتدارك التداعيات الخطيرة للحياة الاجتماعية و التحكم في الوضع و ضمان الحد الأدنى على الأقل للمطالب الاجتماعية من عمل و غذاء و سكن و صحة و تعليم و غيرها،أن الشباب هو رهان المستقبل في الألفية الجديدة،و هذا الرهان يفرض على الدولة التزامات لا بد أن تستجيب للطموحات و الأفاق و تؤطر التفكير و الجهود من اجل سياسات رشيدة تتضلع بتحقيق الأهداف المرجوة و لا مجال في هذا الإطار لمكافحة مظاهر الإقصاء و التهميش الاجتماعي و كل الآفات الاجتماعية،إلا بتنمين العمل و قيمه كقاعدة أساسية لآية نهضة تنموية.

بخصوص الخصوصية،فانه يجب التذكير بحساسية هذه العملية كونها تمس ملكا للمجموعة الوطنية و أثارها الهيكلية على واقع البطالة و التهميش الاجتماعي، و من هذا المنطلق فقد عرفت العملية تسرعا كبيرا لم يرافقها نمو في معدلات الاستثمار الذي بإمكانه امتصاص الآثار السلبية الناجمة عن تسريح آلاف العمال ،و في هذا الإطار فان شرطا ضروريا للانتعاش الاقتصادي،كما أنها ليست صراعا بين القطاع العام و الخاص، فكلاهما يمثل دعامة للاقتصاد الوطني، و لكن الصراع يجب أن يكون ضد الممارسات المضرة بالاقتصاد الوطني و المضاربات و الممارسات السلبية،كما أن نجاح الخصوصية مرتبط بالحفاظ على التوازن الاجتماعي حيث لا يؤدي إلى تضخيم البطالة و تفجير المواطنين. [26] ص131

إلا انه بالرغم من التحسن المالي للدولة الجزائرية إلا أن الواقع الاقتصادي مازال يتصف بعدد من الصفات التي تجسد اختلالات الاقتصاد الجزائري و من هذه الصفات ما يلي:

الاعتماد الواسع على ريع النفط و الغاز،الذي أصبح يتلاشى نسبيا و يعجز عن مواجهة احتياجات الاستيراد و العاملة و الاستثمار في المستقبل.

اختلال في توزيع الدخل الوطني ,حيث يصعب على الفئات المنتمية إلى الوضيف العمومي,حيث يلاحظ عدم قدرتها على ملاحقة لتغيرات السريعة و المرتفعة في الأسعار,و ذلك على عكس بعض الفئات الأخرى التي تتغير مداخيلها بوتيرة سريعة ومطرده على عكس بعض الفئات الأخرى التي تتغير مداخيلها بوتيرة سريعة و مطردة مع التغير في لمستوى العام للأسعار و من هنا يلاحظ أن بعض الفئات تزداد ثراء على ثراء في حين تضمحل و تزول طبقات بكاملها مثل ما يحدث للطبقة لمتوسطة التي تعتبر صمام الأمان في المجتمع و التي زاولها يعني فقدان المجتمع لآلياته من اجل تحقيق التنمية. [56]ص51

و كنتيجة لذلك فان توزيع الثروة بين مختلف فئات المجتمع لا تخضع لمعايير منطقية و عقلانية و إنما تكون بطريقة عشوائية لفائدة المضاربين و المغامرين و الطفيلين الأمر الذي يزيد من حدة التمايز الاجتماعي بين طبقات المجتمع و فئاته.

ارتفاع نسبة هجرة الكفاءات البشرية للعمل في الخارج نتيجة تدهور المداخيل الحقيقية لمثل هذه الفئات التي تنتمي عموما إلى الطبقة الوسطى,حيث يأتي في مقدمة المهاجرين إلى الخارج,خريجو الجامعات و المعاهد من حملة الشهادات العليا.[27]ص32

2-المسار التنموي من حيث التشريعات و القوانين

لقد واجهت الجزائر غداة الاستقلال وضعية صعبة للغاية, و انطلاقا من تلك الوضعية الاقتصادية و الاجتماعية المأساوية الناتجة عن الاستعمار الذي دام أكثر من قرن و ما لحق بالمجتمع من تحطيم للبنية الاقتصادية و الاجتماعية و لا سيما خلال حرب التحرير ,تبنت الجزائر ابتداء من سنة 1967 إستراتيجية للتنمية الشاملة و ذلك في إطار سلسلة من المخططات التنموية بدءا من المخطط الثلاثي و كانت هذه الإستراتيجية تستمد جذورها من المذهب السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للثروة. [54]ص55

و لقد اتبعت الجزائر إستراتيجية التصنيع باعتبارها تشكل عاملا أساسيا في إرساء دعائم الاستقلال و الاقتصاد الوطني,و ذلك عن طريق بناء قاعدة اقتصادية متينة تحرر البلاد من التبعية و تلبي احتياجات المجتمع.

ا. برنامج طرابلس 1962 :

اعد هذا البرنامج من قبل جبهة التحرير الوطني و تبناه المجلس الوطني للثروة في جوان 1962 مؤكدا على وضع تنمية اقتصادية وطنية حقيقية للبلاد: (أن التنمية الحقيقية للبلاد على المدى الطويل الوثيقة الصلة بإقامة صناعات قاعدية ضرورية لتلبية احتياجات زراعية عصرية، و لهذا الغرض توفر الجزائر إمكانات ضخمة للنفط و صناعة الحديد و الصلب و لهذا ينبغي على الدولة أن توفر الشروط اللازمة لخلق صناعة ثقيلة، أن لا تساهم الحكومة في إقامة قاعدة صناعية لصالح البرجوازية الوطنية على غرار ما حدث في عدة بلدان و لا سيما عندما تستطيع حدا لتنميتها باتخاذ إجراءات ملائمة. [54]ص223

ب.ميثاق الجزائر 1964

قامت بإعداده جبهة لتحرير الوطني أيضا، و تبناه المؤتمر الأول لجبهة التحرير الوطني في افريل 1964 و قد تم تحديد أهداف التصنيع على النحو التالي:

خلق مناصب عمل جديدة و ذلك طبقا لما تسمح به الربحية العامة للمؤسسة.

توفير مواد الاستهلاك المحلي، الأمر الذي يسمح بتخفيض الواردات لاسيما مواد الاستهلاك و رفع الصادرات بالنسبة إلى هذه المواد.

إقامة مركبات كفيلة بوضع قواعد التمركز للصناعة الثقيلة في الجزائر إذ أن تحقيق هذه المركبات كان بغرض البحث عن سوق واسعة من اجل ان يكون الدخل مضمونا و عليه فان مثل هذا التمركز يجب ألا يوجه في النطاق الجزائري فقط و لكن في نطاق جغرافي واسع حيث تتمكن الجزائر من الاندماج فيه دون أن تتخلى عن آفاقها الاشتراكية.

و هكذا يتبين لنا أن كلا من برنامج طرابلس و ميثاق الجزائر 1964 قد اختار الدخول في الصناعة

الثقيلة كأسلوب مفضل للتنمية الاقتصادية. [25]ص25

ج.الميثاق الوطني 1976

كان الميثاق الوطني قد نوقش و صودق عليه خلال استفتاء شعبي جرى في 27 جوان 1967 و يبدو أن الإستراتيجية التنموية الجزائرية قد نجمت عن نظرية الصناعات المصنعة و قد تم وصف هذه

الإستراتيجية الجزائرية للتنمية في الميثاق الوطني كمجهود لربط الصلات بين مختلف فروع الإنتاج بغية تعزيز المبادلات الصناعية و ينبغي أن تقوم الثورة الصناعية بإرساء القواعد لصناعة أساسية تستطيع أن تخلق صناعات جديدة يسمح بتوسيعها بإنشاء ديناميكية تنموية في الاقتصاد الوطني بصفة عامة و في الصناعة بصفة خاصة. [55]

د.دستور 1976

19 اقترحت جبهة التحرير الوطني من ثمة تمت المصادقة عليه باستفتاء شعبي جرى يوم 19 نوفمبر 1976 و يؤكد هذا الدستور النموذج الاشتراكي للتنمية الذي يهدف للاستقلال الوطني و الرفاهية الاجتماعية و محاربة استغلال الإنسان لأخيه و كذا ملكية الدولة لوسائل الإنتاج و الاحتكار التجاري، و بذلك تمنح السياسة الجزائرية في المجال الاقتصادي و 964، ص ص 63-64 . [57] ص223

المخططات الوطنية المنبثقة عنها أولوية مطلقة لتراكم رأس المال و التصنيع و الزراعة و كانت السياسة الاقتصادية الجزائرية منذ فجر الاستقلال تتسم بالتكشف بغية تحقيق درجة عالية من التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و ترقية التحول نحو اشتراكية ديمقراطية. [58] ص15-16

3.2. التحول في القطاع الصناعي في الجزائر

لقد كان التحرر السياسي من الاستعمار الفرنسي هو الهدف الأول الذي رسمته الثورة لنفسها عام 1954، و قد تحقق هذا الهدف عام 1962 بعد تضحيات جسام، و إذ أن الاستقلال السياسي لم يكن سوى خطوة الأولى الوطنية و المكانة تليق بها بين الأمم، حتى انطلقت و بدون هوادة في تحررية جديدة، استهدفت تصفية قواعد النفوذ الأجنبي و إرساء دعائم الاستقلال الاقتصادي الوطني، و ذلك بإعطاء الاستقلال السياسي معناه و محتواه الحقيقي، و قد تم ذلك على مراحل يمكن تصنيفها كمايلي:

المرحلة الأولى:

خلال الفترة الأولى التي امتدت من (1962-1965) تركزت الجهود على إعادة تنظيم مختلف القطاعات الاقتصادية، تحت إشراف الدولة، و على سد حاجات أفراد المجتمع الأساسية و تضميدا للجروح التي خلفتها حرب التحرير الوطني، و تمت خلال هذه المرحلة تأمين الأراضي الزراعية و الممتلكات و لا سيما الأراضي الزراعية الخصبة. [29] ص25

أما المرحلة الثانية:

و التي غطت الفترة (1966-1969) و تميزت بتأميم كافة المناجم التي كانت تسيطر عليها الشركات الأجنبية و لا سيما الفرنسية، و في طليعتها مناجم الحديد و القصدير و النحاس و الرصاص... و قد تم ذلك في سنة 1966، و بعد قرارات التأميم هذه تم إنشاء شركة وطنية للتقيب عن الثروات المنجمية في الجزائر و استثمارها، كما تم خلال الفترة وضع أول مخطط ثلاثي للتنمية الاقتصادية خلال الفترة (1967-1969) ، و كان بمثابة محاولة أولى لبناء اقتصاد وطني متطور و تكامل، و تم خلاله التركيز على لتصنيع الثقيل بما فيه الصناعات المصنعة باعتبار هذه الصناعات تشكل أساس الثورة الصناعية و التحرر الاقتصادي، و كذلك كف تدريجيا عن التصدير الخامات المعدنية و غير المعدنة و ذلك بمضاعفة تحويلها إلى منتجات وسيطة و منهية الصنع، يعاد دمجها في الاقتصاد الوطني، فضلا عن توسيع السوق الداخلية و زيادة الطلب على المنتجات الصناعية، و من ثمة امتصاص البطالة و زيادة حجم العمالة. [30] ص8

المرحلة الثالثة:

بدأت في 1970 بوضع المخطط الرباعي الأول للسنوات (1970-1973) موضع التنفيذ، حيث قام هذا المخطط على الاتفاق 26.4 مليار دينار جزائري موزعة كمايلي: 49% للاستثمارات الإنتاجية في قطاعي في الزراعة و الصناعة، 22% للتجهيزات التربوية و الاقتصادية، 11.5% للتجهيزات الاجتماعية، 6.4% للتقيب عن الثروات الطبيعية و المائية، 2.5% للسياحة و الباقي للإدارة و القطاعات الأخرى، و قد رافق تحقيق المخطط الرباعي الأول استكمال سيطرة الدولة سيطرة تامة على صناعات البترول و الغاز الطبيعي التي تعد من أهم القطاعات الاقتصادية في البلاد. [27] ص182

4.2. التطور في الصناعة الصيدلانية

أنشئت الصيدلية المركزية (ص م ج) منذ السنوات الأولى للاستقلال، استثمرت الصيدلية المركزية الجزائرية كل الوظائف بما فيها تسيير المؤنات القادمة أساسا من الخارج، تطوير منشآت التخزين و التوزيع و تنظيم و توسيع الصيدليات المكلفة بالتوزيع و بالتجزئة و وضع سياسة إنتاجية في الهياكل الموروثة.

مرت الصيدلية المركزية بمراحل أربعة و هي :

1.4.2. مرحلة تأسيس الصيدلية المركزية الجزائرية (1963_1971) Pharmacie Centrale Algerienne :

أخذت هذه المؤسسة مكان لعديد من العملاء ابتداء من التمثيل البسيط إلى غاية الشركات الكبرى لتوزيع لمؤونة في الفترة الاستعمارية. منذ 1963 عوضت الصيدلية المركزي الجزائرية المحلات العامة للصحة و تكلفت بتسيير عدد معين من الصيدليات.

في 1965 ورثت مجمل ممتلكات حقوق وواجبات مؤسسات متاجرة بالجملة مؤمنة في 1969 منح لها احتكار استيراد المواد الصيدلانية و المعدات الطبية. أهم ما يمكن استنتاجه هذه المرحلة أن الصيدلية المركزية الجزائرية استبدلت المحلات العامة للصيادلة الأوروبيين الذين رحلوا بعد الاستقلال للمتاجرين بالجملة و عدد هام من البائعين. الاحتكار على الاستيراد متبوع بالاحتكار على التوزيع بالجملة جعلت الصيدلية المركزية الجزائرية تصبح العميل المهيمن على القطاع الصيدلاني.

2.4.2. مرحلة التطور المكثف لل ص م ج (1972_1981)

المضمون العام للسبعينات مسجل بتطور اقتصادي إجمالي بسبب المجهودات الاستثمارية الجبارة التي بذلت في مختلف القطاعات الاقتصادية. سمح المخططين الرباعيين للتنمية (1970_1973, 1974_1977) بتوسيع القطاع العام الذي استفاد من برمجة مشاريع صناعية كبرى ,فيما يخص لصيدلية المركزية الجزائرية سجلت هذه المراحل توسعا في مجال نشاطها خاصة بالاستحواذ على المراقبة الكلية لمجمل وظائف الاستيراد التوزيع بالجملة و الإنتاج.

أما فيما يخص شبكة التوزيع قامت المؤسسة بإجراءات تسوية فيما يتعلق بالتخزين و عمليات اللامركزية في نفس الوقت كما قامت بوضع مخبر مركزي لمراقبة النوعية الذي جاء لإتمام الإجراءات المتخذة من اجل جعل الصيدلية المركزية كوسيلة مفضلة في السياسة الصيدلانية. و ما يتعلق بالتخزين الصناعي تميزت هذه المرحلة بوجود منهجين مختلفين بالموازاة مع فتح دراسة حول وحدات إنتاج الدواء و المعدات الطبية , شرع في نهاية الستينات في مشروع ذو حجم كبير جدا مركب مضادات الجراثيم بالمدينة,أين امضي عقد الانجاز في 1977 .

3.4.2. مرحلة إعادة هيكلة ال ص م ج (1982_1990)

السياسة الجديدة المتخذة من قبل الجزائر في بداية الثمانينات تترجمت بإعادة هيكلة القطاع الصناعي و التجاري للبلاد كما حدث في مجمل الشركات الوطنية ,أعيدت هيكلة ال ص م ج تنظيميا هي أيضا.

بالنظر إلى أهداف المخططين الرباعيين للتنمية (1970_1973 , 1974_1977) و إلى حجم السوق بقيت وظائف مراقبة النوعية و إنتاج السلع الطبية و البحث ذات حجم ضئيل يفترض القيام بهذه الوظائف وجود علاقات كبيرة بين مختلف القطاعات (صناعة بحث جامعة وزارة الصحة). بقيت الصيدلية المركزية الجزائرية خاضعة فقط إلى مؤشرات الطلب في السوق و إلى ضرورة ضمان جودة المواد المطلوبة بالتماشي مع قائمة المواد الصيدلانية و محدودية غلاف العملة الصعبة الممنوح من قبل الدولة من أجل الاستيراد.

قسمت الصيدلية المركزية الجزائرية إلى خمس مؤسسات:

- اينفارم مقرها الجزائر العاصمة:كلفت هذه المؤسسة بتمويل مجمل المؤسسات العامة للصحة المتواجدة بولايات وسط البلاد و هي تضمن أيضا تمويل الصيدليات العامة و الخاصة و كذا تمويل مراكز الطبية الاجتماعية للمؤسسات المتواجدة في الوسط.
- اينوفارم مقرها وهران :كلفت بتمويل كل موزعي الغرب .
- انكوارم بقسنطينة :و هذا العميل يقوم بنفس مهام اينوفارم و لكن في منطقة الشرق.
- صيدال مقرها المدية:مركبة على أساس التخصص و تبسيط الوظائف و تتكون من ثلاث وحدات للصناعة و التعليب (فارمال بيوتيك و الحراش) مركب كامل للإنتاج متواجد بالمدينة.
- اونيمادي مقرها الجزائر العاصمة:كلفت هذه المؤسسة باحتكار التوزيع و كذا استيراد المعدات الطبية سواء تعلق الأمر سواء تعلق الأمر بأدوات صغيرة و مواد استهلاكية شائعة أو بوسائل ثقيلة و متطورة.

4.2.4. فترة تحرير سوق الدواء (1990 إلى يومنا هذا):

أول خطوة نحو التشريع و الدخول الواسع للقطاع الخاص في الاقتصاد الوطني توسعت أيضا لتشمل الدواء و كان ذلك عبر القانون 82_11 المؤرخ في 21 اوت 1982 المتعلق بالاستثمار الوطني الخاص لكن بقيت النتائج الحقيقية لهذا القانون ضئيلة جدا بالمقارنة مع الهدف العام المرغوب فيه و هذا راجع إلى سببين أساسيين:

بقيت مجالات الاقتصاد تحت الاحتكار العمومي بالخصوص تلك المتعلقة بالاستثمار في قطاع الصحة.

بقاء قرار الاستثمار خاضع إلى الاعتماد من طرف اللجنة الوطنية التي تقيم فرصة حساب الأولويات المحددة في مخطط سنوي.

وضع قانون لنقد و القرض 10\90 افريل 1990 فصل جذري بالنسبة لهذه الطريقة في التسيير الاقتصادي واضعا بذلك الحد لاحتكار الدولة للتجارة الخارجية و فتح تقريبا كل قطاعات النشاط لرؤوس الأموال الوطنية و الخارجية الشرط الوحيد هو أن يستمر المتعاملين المستوردين جزء من إرباحهم في أنشطة إنتاجية و خدمية فيما يتعلق بالدواء.لمس تحرير القطاع الصيدلاني أساس وظائف الاستيراد و التوزيع بالجملة باعتبار أن القطاع الخاص كان موجودا من قبل في أنشطة التوزيع بالتجزئة و كان مسيرا حسب قوانين مضبوطة.

اقتصر رأي السلطات الصحية في القيام بأنشطة الاستيراد و التوزيع بالجملة،مرتكز حول الجانب التقني للملفات , إن وجود منشآت بشرية (صيادلة ذوي شهادات دولة) بالمطابقة مع طبيعة النشاط بالإضافة تقوم وزارة الصحة بالتحقق على ان المواد موضوع عملية الاستيراد محتواة في القائمة الوطنية للأدوية.

في نهاية 1990 تقاسمت المؤسسات العمومية الثلاث الناتجة عن إعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية ,احتكار الدولة على استيراد المواد الصيدلانية.

هذه المؤسسات الثلاث ذات طابع جهوي في مهام المتاجرة بالجملة (ابتداء من مخزونها) و بالتجزئة عبر شبكة صيدليات عمومية تابعة لها تقوم كل واحدة منها بتموين خارجي مباشرة مع شركاء أجنب و حسب رأي المحللين قدرة الصيدلية المركزية الجزائرية انخفضت أمام إنشاء هذه المؤسسات الثلاث .
اتوفر الأدوية

دور القطاع الخاص

من أهم مسؤوليات الدولة في الصحة تشجيع الحصول على الأدوية و يجب ان تكون هذه المسؤولية واحدة من الركائز التي تقود كل سياسة صيدلانية وطنية.

مشكل توفر الأدوية ليس بجديد رغم توفر متوسط الدفع في الثمانينات عرف سوق الدواء عدة أزمات نادرة لكن هذه الأخيرة تقلصت بسرعة عن طريق الاستيراد.وجهت هذه المسائل إلى سير الاحتكار العمومي الذي لم يطور إجراءات ملموسة على المستوى المؤسسات العمومية المستوردة في علاقة مع عجز السلطات الصحية لإدخال سياسة الاستحواذ على الأدوية الأساسية بأقل تكلفة ممكنة و التي يجب أن تتوفر في كل وقت و في كل مكان في الجزائر.

فتح وظائف الاستيراد و التوزيع بالجملة كان لابد أن يترجم بثلاث نتائج ايجابية على الأقل:

توجيه الادخار الخاص نحو قطاعات استثمار إستراتيجية، كان يجب على نشاط المستوردين أن يترجم بنمو ملموس في الإنتاج المحلي للأدوية.

تخفيض تكاليف الاستيراد بفعل خلق التنافس بين عديد من العملاء، كان يجب إن تتمتع المؤسسات بالخفة التي تمكنها من أحسن تسيير في المؤونات والمخزونات.

كان يجب أن تؤدي إلى أكثر وفرة للأدوية.

فتح القطاع الصحي لرؤوس الأموال الخاصة سمح بتحسين وظائف التمويل و توزيع الأدوية و تدخل المؤسسات الخاصة كأمر ايجابي في توفير الأدوية أما زيادة الأسعار المطبقة فقد أدت إلى إحباط حصول المواطنين على الأدوية.

ب. نمو شبكة الصيدليات:

تطور الصيدليات يعود إلى بداية التسعينات 1990 أين لوحظ تضاعف لعدد الصيدليات الخاصة ففي المدن الكبيرة و بعض المدن المتوسطة تقارب العلاقة صيدلية لكل مواطن تلك الموجودة في الدول المصنعة هذا التوسع السريع في شبكة الصيدليات لا يرجع فقط إلى تحرير القطاع و لكن يعود أيضا إلى الإحساس بالدواء على انه سلعة مثل السلع الأخرى.

جدول رقم 6: تطور عدد الصيدليات بين 1991 و 2003 حسب الإطار القانوني.

الصيدليات						السنة
النسبة %	المجموع	النسبة %	خاصة	النسبة %	عمومية	
100	2954	65.5	1936	34.5	1018	1991
100	3520	67.5	2385	32.2	1135	1993
100	5299	81.25	4305	18.75	994	1999
100	5576	82.26	4587	17.74	989	2000
100	5800	82.37	4778	17.63	1022	2001
100	6052	82.64	5001	17.36	1051	2003

المصدر: إحصائيات وزارة الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات.

بين سنوات 1993 و 2000 و هي فترة التحرير الكلي للقطاع الصيدلاني ازداد عدد الصيدليات الخاصة و لم يتوقف عن التضاعف خاصة في المدن الكبرى.

ج. الإنتاج المحلي للأدوية:

ما يمكن تسجيله أن الجزائر لم تعرف إستراتيجية واضحة تنتهجها في المجال الصيدلاني بحيث إنها كانت تقدم بصورة كبيرة على الاستيراد و ذلك بغية تلبية متطلبات الطلب الوطني في سوقها المحلية. الشيء الذي نجم عنه ارتفاع في فاتورة الاستيراد في عام 1995 اذ انه حتى أيامنا هذه تعتبر من صلاحيات القطاع العام إلا فيما يخص بعض الاستثناءات كمؤسسات الاستيراد و التوزيع الموثقة من طرف الدولة في السنة 1991 من قبل مجلس المالية و المحاسبة.

اثر التغيير في نمط التسيير الذي وجدت الدولة نفسها مضطرة الى تطبيقه يتمثل في إنشاء عدة شركات

خاصة أخذت في عمليات الاستيراد و التجارة بالمواد الصيدلانية م التي أخذت عدة أشكال:

علاقة مستورد مشتري بدون عقد

عقد شراء

عقود طويلة المدى

ما هو ملاحظ أن الدولة كانت تتدخل في توزيع المواد الصيدلانية و بذلك فان كل ما يتم استيراده يجد زبونا متمثل في القطاع العمومي الأمر الذي أدى إلى تراكم المخزونات و بالتالي تضرر الإنتاج الوطني بشكل كبير.

هذا الأمر يرجع إلى سوء السياسة المنتهجة من طرف السلطات اتجاه هذا القطاع الأمر الذي إن أدى إلى عدم التحكم في إنتاج و استهلاك الدواء على حد سواء.

كما تجدر الإشارة إلى انه في عام 1996

اتخذت الدولة العديد من الإجراءات قصد إعادة تنظيم السوق بحيث أصبحت تعد : نوع من

الأدوية غير القابلة للتعويض من طرف الضمان الاجتماعي بالإضافة تحديد سقف لهامش الربح ل 74

نوع من الأدوية دون إهمال الاعتماد الممنوح للمستوردين

في سنة 1997 أصبح هناك 20 مستوردا إلا أن خمسة فقط منهم دخلوا الإنتاج و أصبحوا يغطون

5% من السوق الوطنية .

الصناعة الصيدلانية في الجزائر تعرف ضعفا , و لكن العديد من المجمعات :

-لادفارما laadpharma: أنشئ سنة 1985 و يعرف أيضا باسم مخابر الدكتور جبار, بدا
المخبر نشاطه بصناعة المواد المعالجة لسقوط الشعر التي تتواجد في البلدية يتوفر المخبر حاليا على
وحدة إنتاج لمضادات السعال و منشطات الأدوية التي تقدر طاقتها الإنتاجية ب 15 مليون وحدة بيع.
-المخابر الجزائرية للأدوية: تحصل المخبر الجزائري للأدوية على الاعتماد من وزارة
الصحة و السكان و هو مخبر 100% جزائري و الذي يختص اليوم بإنتاج شراب خاص بمرض
الربو.

بيوفار: يتواجد بمدينة قسنطينة يتميز بإنتاجه للأقراص المضادة للآلام الرأس و كذلك شراب
المغنيزيوم.

-المخبر الصيدلاني الجزائري: يعتبر هذا المخبر من أول مؤسسة خاصة للإنتاج الصيدلاني
في الجزائر تحصل على الاعتماد من قبل وزارة الصحة سنة 1991 لاستيراد الأدوية و في عام
1992 أصبح هذا المخبر يغطي 21.5% من السوق الوطنية و نظرا إلى إلزامية الاستثمار في
الإنتاج لسنة 1997 فقد لجأ إلى فتح رأس ماله للشراكة الفرنسية سانوفس بنسبة 25% و يقدر رأس
مال المخبر الصيدلاني الجزائري الآن ب: 1.1 مليار دينار جزائري, له 7 وحدات إنتاجية التي تطلبت
استثمار يقدر ب 110 وحدة بيع.
و يشهد السوق الجزائري للأدوية تنافسا حادا من حيث توزيع الدواء في الجزائر و من ضمن عشرين
مخبرا دوليا يتواجد بالجزائر :

صيدال: يحتل مركز الريادة في السوق الوطنية

غلاسكو: ثان مجمع عالمي و يحتل المرتبة الثانية في السوق الجزائرية.

افونتيس: مجمع عالمي يحتل المرتبة الثالثة

فايزر: أول مجمع عالمي في المجال الصيدلاني و الذي يحتل المرتبة الرابعة في السوق الجزائرية.

هذه الأربع مجتمعات لوحدها تسيطر على أكثر من 60% من السوق الوطني (88 ص ص

(190-189

ه. إحصائيات عن استهلاك الأدوية :

عند الاستقلال في بداية الستينات (60) لم يمثل الدواء نفقة هامة على مستوى المحاسبة

الوطنية قدرت حصته ب4% على الأكثر من مجمل نفقات الصحة على المستوى الوطني تحت احتكار
عمومي و تطور السوق الوطني بشكل بطيء.

جدول رقم 7 : تطور السوق الجزائري للمواد الصيدلانية

السنة	المبلغ (بالمليون دينار)
1969	145
1974	608
1982	1.230
1988	3.175
1990	5.233

المصدر MPSRH.ONS جمعية الصيادلة و منتجي الأدوية

و يرجع هذا التطور إلى العوامل الآتية:

تأسيس مجانية العلاج

توسيع العرض العمومي للعلاج

تطور عدد الأطباء الناتج عن برامج التكوين الجامعي في الطب.

الارتفاع المتواصل للمستوى الثقافي و الاقتصادي للسكان.

و.تطور السوق الجزائري للمواد الصيدلانية

هذا السوق المرتبط بأكثر من 80% بالاستيراد بتطور حسب توفر المدفوعات الخارجية و

عرف تغيراته الأولى ابتداء من 1988 عبر السخط الناتج عن الأزمة الاقتصادية و إجراءات

الإصلاحات التي تبعتها. تمثل أزمات ندرة الأدوية المتكررة في هذه الفترة أحسن دليل على الصعوبات

التي عرفها هذا السوق.

يتواجد سوق المواد الصيدلانية حاليا في مستويات مرتفعة جدا و هذا يرجع إلى مسار النفتح و

التحرر و التطور الديموغرافي و التطور الثقافي و التحولات المختلفة التي تعيشها البلاد.

غلب الاحتكار العمومي للدواء على مجمل الحلقة الصناعية و التجارية منذ 1962 إلى غاية

التسعينات (90)، أين سمح قانون القرض و النقد بفك الاحتكار و التجارة الدولية و النفتح على

الخارج.

تتفق كل المعطيات التي تم الحصول عليها من مؤسسات وطنية (الديوان الوطني للإحصاء، وزارات) و دولية (منظمة الصحة العالمية، البنك العالمي) على تقييم حجم سوق المواد الصيدلانية ب75% مليار دينار أي ما يقارب 1 مليار دولار أمريكي :

جدول رقم 8: تقدير السوق الجزائري للمواد الصيدلانية

الفترة	المبلغ الإجمالي دولار أمريكي	لكل فرد (US\$)
1994-1990	400 مليون	\$15
1998-1995	450 مليون	\$16
2002	600 مليون	\$17
2003	700 مليون	\$20
2004	850 مليون	\$25
2005	1 مليار	\$30

المصدر معطيات مشكلة من إحصائيات مختلفة

جدول رقم 9: حجم و تطور السوق الجزائري للأدوية [88]

بالمليار دينار جزائري

السنوات	1999	2000	2001	2002	2003
إنتاج محلي	6.97	8.77	7.27	8.32	7.69
استيراد	34.96	34.40	38.04	49.39	54.82
السوق الوطني	41.93	43.17	45.31	57.71	62.51
تطور السوق	100	103	108	138	149

المصدر: جدول مشكل من مصادر مختلفة

ازداد حجم السوق في 2003 بحوالي النصف ما كان عليه في 1999 خاص هذا التطور

بصفة اكبر الواردات (+57%) عن الإنتاج الوطني..

و يعود هذا النمو إلى عدة عوامل:

النمو السكاني (1.6% زيادة كمتوسط سنوي)

الزيادة الكبيرة لعدد الأطباء أين يتجاوز 40.000 طبيب. الزيادة السريعة في عدد الصيدليات التي مرت من 2954 في 1991 إلى 6052 في 2003.

تطور المنشآت الصحية في الأوساط الريفية و كذا المدن.

تطور التغطية الاجتماعية (80% من السكان مغطون بتأمين المرضى) و إجراء الدافعين الآخرين الذين أدوا إلى رفع تعويضات الأدوية من 15.8% مليار دينار جزائري إلى 33.3% مليار دينار جزائري في 2003 , حيث تضاعفت في ظرف 10 سنوات.

تحرير السوق و تطور القطاع الخاص.

تحسن مستوى المعيشة و المستوى الثقافي للسكان.

على المستوى القاري تمثل الجزائر ثاني سوق إفريقي بعد سوق جنوب إفريقيا. [103]

خلاصة الفصل:

من خلال العناصر المقدمة في هذا الفصل يمكن القول أن: الإصلاحات الاقتصادية انطلقت عام

1979 بإعادة هيكلة العضوية بهدف التحكم في فعالية المؤسسات العامة و منذ ذلك الوقت توالى

الإصلاحات حتى وصلت الأمور إلى عام 1994 إلى خصوصية المؤسسات العامة و إمكانية بيعها في

المزاد العلني. هذه المؤسسات التي شكلت في وقت ما رمز السيادة الوطنية و أداة للتنمية الوطنية بدون

منازع و كذلك رمز الاستقلال الاقتصادي من أجل تجنب الوقوع بين يدي الشركات المتعددة الجنسيات

و قطع دابر التبعية. بيد ان الإصلاحات الاقتصادية في إطار سياسة الانفتاح التي تقم الاقتصاد

الوطني على الدخول فيها و ما نتج عنها من تحولات اجتماعية و اقتصادية يظهر أن نتائجها لم تكن

محسوبة بدقة. [11]ص169

الفصل 3

الشراكة الأجنبية في الجزائر

تمهيد

تعتبر الجزائر من الدول التي تمكنت من تسجيل و إحراز العديد من الخطوات الايجابية, فكانت من الدول العربية الرائدة في مجال التصنيع و إقامة الصناعات الرأسمالية كما تعتبر من الدول القادرة على إحراز التقدم و تعميمه على المستوى الدولي ,حيث تتمتع الجزائر بثروات طبيعية و إمكانيات مادية هائلة, إضافة إلى امتلاكها للقوى البشرية القادرة و المؤهلة لتحقيق التنمية الاقتصادية. شرعت الجزائر في تغييرات اقتصادية هامة و ذلك بتبنيها لبرامج الإصلاح الاقتصادي و التعديل الهيكلي و اعتمدت بذلك على تنفيذ عدة سياسات مالية و اقتصادية في مجالات التنمية. و تهدف الجزائر من خلال تطبيق البرامج الإصلاحية إلى تحسين مناخها الاستثماري و ذلك عن طريق الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق و الانفتاح على الشراكة الأجنبية. كما ساعد الجزائر في تدعيم سياستها الانفتاحية رغبتها في الاندماج في الاقتصاد العالمي و يظهر ذلك من خلال سعيها لتحرير تجارتها الخارجية بدخولها في مفاوضات بغية الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة و توقيعها على اتفاق الشراكة.

في هذا الفصل نعرض لتعريف الشراكة الأجنبية و خصائصها و أهميتها و الأطر القانونية للشراكة في قطاع المحروقات و خارج قطاع المحروقات. ثم الحديث عن الشراكة الأجنبية كتجربة جزائرية و في الختام نتحدث عن تجربة الشراكة لدى مجمع صيدال مع تقديم بطاقة فنية مختصرة عن المجمع.

1.3. تعريف الشراكة الأجنبية

1.1.3. تعريف الشراكة

الشراكة هي شكل من أشكال التعاون و التقارب بين المؤسسات الاقتصادية باختلاف جنسياتها قصد القيام بمشروع معين حيث يحفظ لكلا الطرفين مصلحتهما في ذلك. [118]

الشراكة هي نموذج للتعاون المستمر بين الطرفين أو أكثر في إطار يتجاوز العلاقات التجارية العادية بهدف تحسين خدمات الزبون و ذلك من أجل ضمان تنافسية الطرفين. [114]ص55

الشراكة هي عبارة عن تحالف أو ازدواج بين مؤسستين متخصصتين في نفس المجال و تنتشطان في نفس القطاع و تهدفان إلى توحيد الأصول بغية تعزيز حضورها المتبادل في الأسواق الجديدة.

الشراكة هي اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيين أو معنويان أو أكثر بالمساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اقتسام الأرباح التي تنتج عنها أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات. [104]

2.1.3. تعريف الشراكة الأجنبية:

تعرف على أنها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان من دولتين مختلفتين، كما تعرف على أنها تجمع أو اتفاق بين طرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة و محددة الزمن، و تبنى على الثقة و حسن النية في التعامل بين الأطراف المشتركة. [120]

كما تعتبر الشراكة الأجنبية بمثابة عقد اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون بين الشركاء، و تتعلق بنشاط إنتاجي أو خدماتي أو تجاري، و على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة، و هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة الأطراف في رأس المال و إنما يشمل المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج و استخدام براءات الاختراع و العلامات التجارية و المعرفة التكنولوجية، و المساهمة في كافة العمليات و مراحل الإنتاج و التسويق، و يتقاسم الطرفان المنافع و الأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون لمدى المساهمة المالية و الفنية لكم منهما.

الشراكة الأجنبية هي بمثابة روح للتعاون بين طرفين لهما أهداف محددة تقوم أساسا على الثقة المتبادلة بين الأطراف و يتم تجسيد ذلك في اتفاق معين و تفترض إقامة علاقة شراكة مايلي:

- المعرفة المشتركة و المتبادلة للشركاء.
- الإدارة و الرغبة في العمل و التعاقد بصورة دائمة.
- إمكانية استعادة الحرية المطلقة في التصرف في حاله انتهاء العلاقة.

يمكننا القول أن الشراكة الأجنبية هي شراكة بين مؤسسات محلية و أجنبية تستهدفان تحقيق الأهداف المشتركة استنادا إلى الثقة المتبادلة بينهم خلال فترة زمنية محددة,و بعد تعريف كل من التعاون و التحالف الاستراتيجي,الشراكة و الشراكة الأجنبية نتطرق الآن إلى أهم الدوافع و الأسباب المؤدية إلى قيام علاقة الشراكة بين المؤسسات المحلية و الأجنبية. [105] ص13

3.1.3. أسباب الشراكة الأجنبية:

تعتبر الشراكة الأجنبية فرصة هامة تفتح الطريق على مصادر جديدة للربح و التطور حيث أن اللجوء إلى الشراكة الأجنبية يبرر التعاون بين الأطراف و تبادل المنافع الاقتصادية و تعظيم الاستفادة منها.

كما تعتبر الشراكة الأجنبية ممر ضروري و إلزامي للمؤسسات الاقتصادية خاصة من حيث الوسائل المعرفية التي يمكن أن تقدمها المؤسسات الأجنبية للمؤسسات المحلية.

كما أنها تقدم ميزة إضافية فيها يخص جودة السلع و الخدمات المعروضة على مستوى السوق الوطني و السماح للمنتجات و الخدمات المحلية بان تأخذ مكانتها في السوق الأجنبي. [120]

1. الأسباب الخارجية:

هي الأسباب التي تتعلق بالتطورات الحاصلة في المحيط الدولي و التي تجبر المؤسسات الاقتصادية على التكيف معا و تتمثل في الأسباب التالية:

تنامي ظاهرة العولمة:

إن المنطق الاقتصادي المعاصر و عولمة إلا عامل و النشاطات و تحتم و تفرض على المؤسسات الاقتصادية البحث خارج حدود إقليمها عن أسواق جديدة بحثا عن رؤية عالمية و دولية جديدة.

و لهذا فان ظهور العولمة و تناميها في السنوات الأخيرة يعتبر سببا رئيسيا لبروز فكرة الشراكة الأجنبية حيث أصبح التعامل يتم في عالم تلاشت فيه الحدود و الحواجز بين الأسواق و الدول.

تزايد حدة المنافسة:

يتسم عصر العولمة بتزايد حدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية لذا فان قيام مؤسستان متنافستان تنشطان في نفس القطاع بالشراكة و التعاون من شأنه ان يخفف من حدة المنافسة بينها من حيث يتم استبدال العلاقة التنافسية بينهما بعلاقة تعاونية تبادلية تكاملية تستهدف الوصول المشترك إلى الأهداف المرجوة لذا فيعتبر ازدياد حدة المنافسة سببا مهما لقيام الشراكة الأجنبية بين المؤسسات الاقتصادية باعتبار أن الشراكة الأجنبية هي وسيلة هامة للتعاون و الاتحاد بين المؤسسات الاقتصادية بإمكانها مواجهة ظاهرة المنافسة بتمكين المؤسسة من استغلال كل إمكانياتها [118]

التطور التكنولوجي:

أن التغيرات الحاصلة في المحيط الدولي تحتم الاهتمام بالمؤسسات الاقتصادية و تعتبر حافزا لها للدخول في مجال الشراكة مع المؤسسات الأجنبية تفاديا لكل المؤثرات السلبية الممكنة، حيث أن نظام دولية الأسواق خصوصا في ظل تطور تكنولوجيا الإعلام و الاتصال يفرض على المؤسسات الاقتصادية مواكبة التطورات و مسايرتها و كذا الانفتاح على الأسواق العالمية، الأمر الذي يستلزم انتهاز الشراكة الأجنبية كحل يساعد على المسايرة للتطورات التكنولوجية الحديثة، كما يعتبر التطور التكنولوجي عاملا أساسيا في تطور المؤسسة الاقتصادية مواكبة الثورة التكنولوجية نظرا لارتفاع التكاليف، الأمر الذي يستدعي اللجوء إلى الشراكة الأجنبية لتقليل تكاليف الأبحاث التكنولوجية.

ب. الأسباب الداخلية:

و هي الأسباب المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية في حد ذاتها و تتمثل أهم هذه الأسباب فيما يلي:

الرغبة في النمو:

تعتبر الرغبة في النمو من أهم الأسباب المؤدية إلى قيام الشراكة الأجنبية بين المؤسسات الاقتصادية و يمكن تحقيق هذا الهدف بطريقة سريعة من خلال عمليات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية فتتوسع معها الحصة السوقية للمؤسسة من أجل الحفاظ على حجم المبيعات أو زيادته. [31] ص19

الرغبة في التعاون:

يعتبر السعي وراء تحقيق لتكامل و التأمين احد الأسباب المؤدية للشراكة الأجنبية حيث تسعى إلى تطبيق التعاون الذي ينتج عنه تبادل الخبرات و الأفكار و الكفاءات و ذلك قصد الحصول على مرونة اكبر و الوصول إلى إيجاد حلول لدى الشركاء لبعض المشاكل العالقة في المؤسسات, كما إن الشراكة باعتبارها شكلا من أشكال التعاون فإنها تستند إلى ثلاثة دوافع رئيسية و هي دافع الخبرة ,دافع الحجم,الدافع التكنولوجي.

لذا فيعتبر السعي وراء تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير و الاستفادة من التكنولوجيا و التقنيات المعرفية التي تكتسبها الشركات الأجنبية إضافة إلى الاستفادة من خبرة هذه الشركات في مختلف مجالات النشاط سببا هاما في تبني فكرة الشراكة الأجنبية.

من أهم دوافع اتخاذ المؤسسة لقرار الشراكة مع المؤسسات الأجنبية أخرى هو ارتفاع تكلفة العملية المطلوبة,حيث لا تستطيع مؤسسة واحدة تحملها لذا فان اشتراك تكلفة العملية المطلوبة,حيث لا تستطيع مؤسسة واحدة تحملها.لذا فان اشتراك أكثر من مؤسسة في العملية ذاتها يؤدي إلى التكلفة بين الأطراف المشتركة حسب درجة مشاركة كل طرف في العملية,كما يمكن أن تتطلب العملية توفر خبرات متنوعة لا تملكها مؤسسة بمفردها,كما تعتبر الشراكة الأجنبية عاملا مهما للدخول إلى الأسواق الدولية و العالمية.

و بهذا تعتبر الشراكة الأجنبية فرصة هامة يتحقق معها اقتسام التكاليف إضافة إلى اقتسام مختلف المخاطر التي يمكن أن تواجه المؤسسة سواء تعلق الأمر بمصادر التمويل أو غيرها.

السيطرة على الأسواق و مراقبتها:

تتحقق مراقبة الأسواق من خلال الشراكة الأجنبية حيث كلما كان عدد شركاء المؤسسة كبيرة كلما سهل عليهم تغطية اكبر رقعة جغرافية من السوق و التحكم في مراقبة حركة دوران المنتج في السوق ,فالشراكة في هذه الحالة تعتبر سلاحا استراتيجيا يضمن للمؤسسة التحرك بحرية أكثر من سوق تنافسي .

لذا فان ارتفاع و نمو فرص النجاح للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة تعزز من خلال الشراكة الأجنبية انجاز مشاريع أكثر أهمية و الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات كما يمكن المشاركة بالمعارف

و الخبرات و الرسائل التقنية أو المادية أو البشرية، كما تعتبر الشراكة الأجنبية أداة لخلق أفكار متطورة ووسيلة هامة لتوسيع العلاقات بين مختلف الأطراف.

2.3. الإطار القانوني للشراكة الأجنبية في الجزائر:

لقد سعت الجزائر إلى سياسة الانفتاح على الشراكة الأجنبية من خلال سنها لمجموعة من القوانين المنظمة للاستثمار الأجنبي و تقديم جملة من الحواجز و الضمانات للمستثمرين الجزائريين و الأجانب حيث شهدت قوانين الاستثمار الجزائري عدة تعديلات و تغييرات .

فيما يلي تقديم أهم التشريعات المنظمة للاستثمار و الشراكة الأجنبية في الجزائر في قطاع المحروقات و خارج قطاع المحروقات و ذلك بداية من قانون الاستثمار لسنة 1963 إلى غاية 2006

أولاً: الإطار القانوني للشراكة الأجنبية في قطاع المحروقات:

يمثل قطاع المحروقات المحرك الرئيسي للاقتصاد الجزائري، و لقد عرف هذا القطاع مجموعة من التشريعات المتعاقبة و الهادفة لفتح مجال المجال أمام الشركات الأجنبية و تشجيعها على الاستثمار في هذا القطاع وذلك منذ الاستقلال من خلال قانون الاستثمار لسنة 1963 .

ولقد تم إدراج قوانين الاستثمار لسنوات 1963 . 1966 . 1982 ضمن قطاع المحروقات لان أغلبية الاستثمارات تتم في ذلك القطاع بحكم طبيعة النظام السائد آنذاك و بحكم مكانة قطاع المحروقات في الاقتصاد الجزائري.

1- قانون الاستثمار لسنة 1963:

في سنة 1963 صدر قانون الاستثمار رقم 277/63 وكان هذا القانون موجها لرؤوس الأموال الإنتاجية الأجنبية بصفة أساسية ، ولقد نصت المادة 23 منه على أن الدولة تتدخل بواسطة الاستثمارات العمومية بإنشائها لمؤسسات وطنية أو مؤسسات ذات اقتصاد مختلط بمشاركة رأس المال الأجنبي و الوطني من اجل جمع الشروط الأساسية لتحقيق اقتصاد اشتراكي خاصة في القطاع ذو النشاط الذي يمثل أهمية حيوية بالنسبة إلى الاقتصاد الوطني.

و لقد تضمن هذا القانون جملة من الضمانات التي تستفيد منها كل مستثمر أجنبي و ضمانات

خاصة بالمؤسسات المنشأة عن طريق اتفاقية. [61]ص239

الضمانات العامة:

- حرية استثمار الأشخاص المعنويين و الطبيعيين الأجانب.
- حرية التنقل و الإقامة لمستخدمي و مسيري هذه المؤسسات.
- المساواة أمام القانون و لا سيما المساواة الجبائية.
- ضمان عدم نزع الملكة ممكنا إلا بعد أن تصبح الأرباح المتراكمة في مستوى رؤوس الأموال المستوردة و المستثمرة، كما يؤدي نزع الملكية إلى تعويض عادل.

المؤسسات المعتمدة:

تتمتع هذه المؤسسات بضمانات خاصة و تعتمد المؤسسات القديمة التي تقوم باستثمارات جديدة بقرار الوزير المعني بعد اخذ رأي اللجنة الوطنية للاستثمارات يترأسها مدير عام للتخطيط و الدراسات الاقتصادية، و يشمل الاعتماد على الامتيازات الخاصة بتحويل الأموال (50 % من الأرباح الصافية السنوية و التحويل الحر للأموال المتنازل عنها) و الحماية الجمركية و التدعيم الاقتصادي للإنتاج بالمقابل و على المؤسسات المعتمدة أن تضمن التكوين المهني ، و ترقية العمال و الإطارات الجزائرية.

المؤسسات المنشأة عن طريق اتفاقية:

يخص هذا النظام المؤسسات الجديدة أو توسيع المؤسسات القديمة التي تشمل برنامج استثماراتها على قيمة 5 ملايين دينار جزائري في مدة ثلاث سنوات على أن ينجر هذا الاستثمار في قطاع يتسم بالأولوية أو في منطقة ذات أولوية اوان ينشئ أكثر من 100 منصب عمل دائم للجزائريين.

و يمكن للاتفاقية أن تنص على الامتيازات الواردة في الاعتماد و استقرار النظام الجبائي لمدة 15 سنة إضافة إلى تخفيض نسبة الفائدة الخاصة بقروض التجهيز المتوسطة و الطويلة، و كذا التخفيف الجزئي أو الكلي للضريبة على المواد الأولية المستوردة.

لقد شكك المستثمرون في مصداقية هذا القانون كما انه لم يطابق الواقع الجزائري خاصة و إن الجزائر بدأت في التاميمات في الفترة (1963-1964) لذا فقد ظهر سنة 1966 قانون جديد للاستثمار . [3] ص10

2- قانون الاستثمار لسنة 1966:

في سنة 1966 تبنت الجزائر قانونا جديدا للاستثمار لتحديد دور رأس المال في إطار التنمية الاقتصادية و مكانه و أشكاله و الضمانات الخاصة به، و لقد وضع هذا القانون مبدئين أساسيين و هما:

الاستثمارات الخاصة لا تنجز بحرية في الجزائر حيث يمكن لرأس المال الخاص الوطني أو الأجنبي أن يستثمر في قطاعات أخرى غير القطاعات الحيوية للاقتصاد و هذا لا يكون بحرية كاملة، و على كل مستثمر في القطاع الصناعي أو السياحي يريد أن ينشئ أو يطور مؤسسة وان يحصل على ترخيص من السلطات الإدارية، و يمكن للدولة أن تبادر بالاستثمار من أجل الشركات المختلفة أو عن طريق إجراء مناقصات لإحداث مؤسسات معينة.

منح الضمانات و الامتيازات و تخص امتيازات الاستثمار الأجنبي و يكون النظام العادي للامتيازات و الضمانات نتيجة الاعتماد أو الترخيص. [59] ص120

إجراءات الاعتماد (الترخيص)

هناك ثلاث حالات للترخيص و هي :

1- الرخصة الممنوحة على شكل إذن إداري و تقدر ب: 500000 دينار جزائري خاصة بالمؤسسات الصغيرة.

2- الرخصة الممنوحة من قبل أمانة اللجنة الوطنية للاستثمار و هي خاصة بالمؤسسات المتوسطة.

3- الرخصة العادية و تخص المؤسسات الكبيرة و تمنح من طرف وزير المالية و الوزير التقني المعني مع رأي اللجنة الوطنية للاستثمار.

الضمانات:

و تتمثل فيما يلي:

- المساواة أما القانون و لا سيما المساواة الجبائية.

- تحويل الأموال و الأرباح الصافية و نواتج لتنازل.

-الضمان ضد التأميم حيث يقرر التأميم بموجب نص تشريعي مع تعويض يساوي القيمة الصافية للأموال المحولة إلى الدولة و يتم ذلك خلال تسعة أشهر.

-امتيازات مالية تتمثل في الضمانات و القروض المتوسطة و الطويلة و التخفيضات الضريبية.

إن الضمانات و المنافع الممنوحة تستهدف تعبئة الموارد المتاحة الداخلية و رؤوس الأموال الأجنبية بغية تحقيق الاستثمارات اللازمة لتحقيق التنمية من هذه الضمانات نجد عدم استرجاع الدولة للمؤسسات المحدثه و المرخص لها إلا إذا فرضت ذلك دواعي التنمية الاقتصادية و هنا يترتب التعويض إمام المنافع فتمثلت في استقرار النظام الجبائي.

كلا القانونين السابقين لم يجلبا المستثمرين الأجانب حيث نصا على إمكانية التأميم إضافة إلى أن الفصل في النزاعات كان خاضعا للقانون الجزائري و المحاكم الجزائري.

3-قانون الاستثمار لسنة 1982:

في سنة 1982 تينت الجزائر قانونها الأساسي في إطار الاتفاق المبرم بين المؤسسات الاشتراكية و الأطراف الأجنبية,و تنشأ هذه الشركات لمدة تختلف حسب طبيعة النشاط على ألا تتجاوز 15 سنة و يجوز تمديد المدة و تتحدد من قبل المؤسسات الاشتراكية المساهمة و الطرف الأجنبي و ذلك قبل انتهاء مدة الأصلية للشراكة ب: 12 شهر على الأكثر,و لا يمكن أن تقل نسبة مساهمة المؤسسات الاشتراكية عن 51%. [3] ص20

التزامات الطرف الأجنبي:

حسب بروتوكول الاتفاق فإنه يتعين على الطرف الأجنبي أن:

-يضع تحت تصرف الشركة المختلطة كافة البراءات و الأساليب و حقوق الملكية الصناعية المضمونة خلال مرحلة الاستقلال.

-لا يترتب عن الملكية الصناعية أية إتاوة و يتحمل الطرف الأجنبي كل مطالبه الصادرة من الغير.

-يضع تحت تصرف الشركة المختلطة مستخدمين ذوي كفاءة عالية لضمان السير الحسن.

-يسعى لتحسين تسيير الشركة المختلطة و ممدتها بالمساعدة التقنية و التكميلية.

-يضمن تكوين المستخدمين الجزائريين في المهام التقنية الضرورية من خلال اتخاذ كل التدابير الكفيلة بتوسيع مكتسباتهم للتكنولوجيا المستوردة

حقوق الطرف الأجنبي:

للطرف الأجنبي الحق في تصدير مبلغ أجره.

في حالة حل الشركة المختلطة أو التنازل عن اسمها أو تأميمها فللطرف الأجنبي الحق في إعادة تصدير حاصل العملية و الحصة غير المستثمرة من الأرباح.

الامتيازات التي تضمنها القانون:

-إعفاء كل المشتريات العقارية الضرورية من الحق على التحويل بالمقابل .

-الإعفاء من الضريبة العقارية لمدة 5 سنوات ابتداء من تاريخ الشراء.

-الإعفاء من الضريبة على الأرباح الصناعية و التجارية خلال السنوات الثلاثة الأولى و تخفيض في السنين الرابعة و الخامسة بنسب 50% و 25% على التوالي و ذلك من قيمة الحاصل الجبائي.

-ضريبة مخفضة تقدر ب 20% على الأرباح الصناعية و التجارية المعاد استثمارها.

-إعفاء فوائد الحسابات الجارية من الضريبة على دخل الديون و الإبداعات و الضمانات.

-الإعفاء من كل الضرائب المفروضة على الأجر الإضافي و بهدف هذا الأخير إلى مكافأة الجهود المبذولة من قبل الطرف الأجنبي و ما يبذله لنقل التكنولوجيا.

4-قانون المحروقات لسنة 1986

في سنة 1986 صدر القانون رقم 86-14 و الذي يمثل الإطار القانوني لأعمال التنقيب و

البحث عن المحروقات و استغلالها و نقلها.و كذا حقوق المؤسسات التي تمارس هذه الأعمال و

وواجباتها .و مكن الشركات الأجنبية من التدخل في قطاع المحروقات عن طريق الشراكة مع مؤسسة

سوناطراك وواجباتها .و مكن الشركات الأجنبية من التدخل في قطاع المحروقات عن طريق الشراكة

مع مؤسسة سوناطراك و التي لا يمكن لمساهمتها أن تقل عن 51% و ذلك لممارسة أعمال التنقيب و

البحث عن المحروقات لتحقيق هذا الاشتراك يبرم مقدما ما يلي:[60]

عقد بين المؤسسة الوطنية و الشركة الأجنبية يحدد القاعد التي يخضع لها الاشتراك لا سيما المشاركة في الأعباء و الأخطار و النتائج ثم كيفية انتفاع الشريك الأجنبي.

بروتوكول بين الدولة و الشخص المعنوي الأجنبي يحدد إطار مباشرة الأعمال المزمع القيام بها بالاشتراك مع مؤسسة سوناطراك و هي الوحيدة الحائزة على الرخصة المنجمية و الالتزامات تجاه الدولة استنادا إلى القوانين و التنظيمات المعمول بها، كما ينص البروتوكول على المضمون العام للاشتراك و الالتزامات المادية التي يتحملها الطرف الأجنبي في حالة اكتشاف حقل ما.

أشكال انتفاع الشريك الأجنبي:

الحصول على جزء من إنتاج الحقل المكتشف يطابق نسبة مساهمته في الاشتراك و المحدد بنسبة 49: كحد أقصى

الحصول على حصة من إنتاج الحقل المكتشف تعويضا لمصاريفه و أجره في المحدد في العقد.

دفع مبلغ الشريك الأجنبي في حالة اكتشاف حقل قابل للاستغلال تجاريا مصاريف اكتشاف ذلك الحقل كما يستفيد عند الاقتضاء من علاوة حسب ما هو متفق عليه في عقد الاشتراك.

و في حالة ما إذا كان انتفع الشريك الأجنبي يتم بالحصول على جزء من إنتاج الحقل المكتشف فان أشكال الشراكة بين المؤسسة الوطنية سوناطراك و الشريك الأجنبي تأخذ احد الشكلين التاليين:

1- اشتراك بالمساهمة لا يتسم بالشخصية المعنوية.

2- شركة تجارية بالأسهم تخضع للقانون الجزائري و يكون مقرها الرئيسي بالجزائر.

و يمكن لمؤسسة سوناطراك و الشركات الأجنبية أن تتفق زيادة على ذلك على إحدى الصيغتين و هما عقد اقتسام الإنتاج أو عقد الخدمة.

الامتيازات التي تضمنها القانون:

يمكن للمؤسسة صاحبة الرخصة المنجمية أن تحصل على الحقوق و الامتيازات التالية:

- الحيازة و الحقوق الملحقة.

- الارتفاقات المتعلقة بالدخول و المرور و تمرير و تمرير القنوات.

-تخصيص الأراضي و اقتنائها بالتنازل أو بنزع الملكية.

أما بخصوص النظام الجبائي الخاص بالأعمال البترولية فقد حدد كما يلي:

-تحديد نسبة الإتاوة المطبقة على قيمة المحروقات المستخرجة ب 20% على أساس كمية المحروقات المنتجة مع إمكانية تخفيض هذه النسبة إلى 16.25% في المنطقة (ا) و 65% في المنطقة (ب).

-و تعفي المؤسسة الوطنية و الشريك الأجنبي فيما يخص أعمال التنقيب عن المحروقات من:

1-الرسم على النشاط المهني.

2-جميع الضرائب الأخرى غير المذكورة و التي تفرض على نتائج الاستغلال.

3-أي ضريبة تفرض على توزيع المداخل الناجمة عن هذه الأعمال.

5-قانون المحروقات لسنة 1991

في سنة 1991 تم تعديل قانون المحروقات 86-14 و ذلك بصور القانون 91-21 المؤرخ

في 4 ديسمبر 1991 و تمثلت أهم هذه التعديلات فيمايلي:

توسيع نشاط استغلال المحروقات حيث أن المحروقات السائلة هي النفط الخام و سوائل الغاز الطبيعي أما المحروقات فتشمل المحروقات السائلة و الغازية و الجامدة .

حسب المادة 04 من القانون 91-21 فإنه لا يمكن للشريك الأجنبي أن يمارس أنشطة نقل المحروقات بالأنابيب غير انه يمكنه أن يمول و ينجر و يستغل الحساب المؤسسة الوطنية سوناطراك القنوات و المنشآت المرتبطة بنشاط نقل المحروقات و تحدد شروط التمويل و الاستغلال و تسديد الاستثمارات ضمن عقد الاشتراك بينما نص القانون لسنة 1986 على عدم إمكانية قيام الشريك الأجنبي لممارسة أنشطة نقل المحروقات بالأنابيب.

تضمن قانون المحروقات لسنة 1991 تسهيلات تتعلق بإبرام عقود الاشتراك حيث يبرم مقدما

عقد بين المؤسسة الوطنية و الشخص الأجنبي يحدد شروط الاشتراك لا سيما المساهمة فيما يخص الاستثمارات و برامج العمر و انتفاع الشرك الأجنبي أي انه بموجب هذا القانون لا يتم إبرام بروتوكول بين الدولة و الشخص الأجنبي المنصوص عليه في قانون سنة 1986.

يمكن للشريك الأجنبي إن يحصل على انتفاع حالة اكتشافه لحقل قابل للاستغلال و يتمثل هذا الانتفاع في:

الحصول على نسبة إنتاج الحقل تعادل نسبة مشاركته.

الحصول على حصة من إنتاج الحقل تعويضا لمصاريفه و خدماته.

الحصول على حق نقدي أو عيني تعويضا لمصاريفه و خدماته.

كما انه عند إبرام عقد الاشتراك في مجال استغلال حقل مكتشف يتم مراعاة التكاليف و المخاطر المالية و التقنية التي تتحملها مؤسسة سونا طراك.

كما يحدد انتفاع الشريك الأجنبي حسب جهده المالي و التكنولوجي المقدم من اجل استغلال الحقل كما تم فرض ضريبة المكافأة على الشريك الأجنبي.

تحدد نسب تخفيضات الإتاوة الضريبية على النتائج حسب أهمية الجهد المبذول في البحث أو الاستغلال و حسب التقنيات المستعملة في الاستخراج و هذا قصد تشجيع التنقيب في المناطق الصعبة و لا يمكن لهذه النسب أن تقل عن 10% بالنسبة للإتاوة 42% بالنسبة للضريبة على النتيجة.

يتم بموجب هذا القانون الفصل في المنازعات بين الأطراف من خلال الجهات القضائية الجزائرية المختصة في حالة فشل عملية المصالحة فيتم اللجوء إلى التحكيم الدولي بخلاف قانون سنة 1986 الذي يجبر الأطراف المتعاقدة على اللجوء إلى المحاكم الجزائرية لتسوية الخلاف.

تم إلغاء المادة 23 من قانون 1986 و التي تقتضي استعادة الطرف الأجنبي في حالة اكتشافه لحقل قابل للاستغلال تجاريا للمصاريف التي أنفقتها على اكتشافه و استفادته من علاوة محددة.

6- قانون المحروقات لسنة 2005 :

في سنة 2005 صدر قانون جديد للمحروقات و هو القانون رقم 05-07 و تستهدف صياغة هذا القانون جعل قطاع المحروقات قطاعا مفتوحا و ملائما للاستثمار و هو قانون يزيد في أهمية البحث داخل مناطق ناقصة أو منعدمة التنقيب في المجال المنجمي و يهدف هذا القانون فضلا هن ذلك إلى تنمية المداخل الجبائية للدولة غير منظومة جبائية جديدة. [63]ص3

و لقد تم بموجب المادة 12 من هذا القانون إنشاء وكالتان وطنيتان مستقلتان تتمتعان بالشخصية القانونية و الاستقلالية المالية تدعيان وكالتي المحروقات و هما:

وكالة وطنية لتثمين موارد المحروقات و تدعيم النفط و تقوم هذه الوكالة بترقية استثمارات القطاع و تسليم رخص التنقيب (لمدة أقصاها سنتان) مع تحديد و منح مساحات البحث و كذا متابعة و مراقبة تطبيق عقود البحث و الاستغلال و تحديد و تحصيل الإتاوات و تحويلها للخزينة العمومية كما تقوم بتسيير و تطوير البنوك المعلومات الخاصة بالبحث و استغلال المحروقات .

وكالة وطنية لمراقبة نشاطات المحروقات و ضبطها و تدعي سلطة ضبط المحروقات حيث شهر على تطبيق المتعلقة بالنشاطات التي يحكمها هذا القانون التعريفات الاستعمال الحر لمنشات النقل و التخزين الأمن الصناعي المحافظة على البيئة دفتر الشروط المتعلقة بانجاز المنشآت تطبيق المعايير و المقاييس المعدة على أساس أفضل تطبيق دولي كما تتكفل بدراسة طلبات منح امتياز النقل بواسطة الأنابيب و تقديم التوصيات إلى الوزير المكلف بالمحروقات.

كما تنشأ لدى كل وكالة محروقات هيئة استشارية تدعى المجلس الاستشاري.

و لقد منح هذا القانون مجموعة من الحقوق للمتعاملين في مجال البحث من المحروقات و استغلالها حسب ما جاء في عادته السابعة و هي كما يلي:

حيازة الأراضي و الحقوق الملاحقة و حق الارتفاع الممنوح طبقا لأحكام القانون 01-10 المؤرخ في 03جويلية 2001 و المتضمن قانون المناجم.

حيازة حقوق استعمال المجال البحري الممنوح لأحكام الأمر رقم 76-80 المؤرخ في 23 لكتوبر 1976 و المتضمن القانون البحري المعدل و المتمم.

نزع الملكية طبقا للقانون رقم 91-11 المؤرخ في 27 افريل 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من اجل المنفعة العمومية.

تتم المبادرة بالإجراءات الضرورية لمنح الحقوق المذكورة لدى السلطة المؤهلة لتحويل هذه الحقوق من الوكالة الوطنية لمراقبة و ضبط النشاطات في ميدان المحروقات في حالة امتياز حق النقل بواسطة الأنابيب أو بواسطة الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات في حالة عقد بحث أو استغلال.

و يتحمل المصاريف اللازمة لهذا الإجراء و التكاليف المترتبة عنها:

المتعاقد في حالة عقد أو استغلال.

صاحب الامتياز في حالة امتياز النقل بواسطة الأنابيب.

و حسب المادة 48 من هذا القانون فان كل عقد بحث يتضمن بندا يعطي لمؤسسة سونا طراك عندما لا تكون طرفا متعاقدًا خيار المشاركة في الاستغلال يمكن أن تصل إلى 30% و لا يقل عن 20% و يجب أن يمارس هذا الاختيار المفتوح أمام سونا طراك خلال 30 يوم على الأكثر بعد موافقة الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات على مخطط تطوير الاكتشاف التجاري.

كما تعوض سونا طراك للمتعاقد صاحب الاكتشاف بمقدار نسبة مشاركتها كل تكاليف بئر الاكتشاف و كذا تكاليف أشغال تقدير هذا الاكتشاف مع الموافقة المسبقة من الوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات عليها.

أما بخصوص النظام الجبائي المطبق على نشاطات البحث و استغلال المحروقات فهو كما يلي:

رسم مساحي غير قابل للحسم يدفع سنويا للخرينة العمومية.

إتاوة تدفع شهريا للوكالة الوطنية لتثمين موارد المحروقات و تحسب على أساس كمية المحروقات المنتجة و يستثنى من حسابها كميات لمحروقات التي تكون إما مستهلكة لاحتياجات الإنتاج المباشرة أو الضائعة قبل نقطة القياس أو أعيد إدماجها في احد أو العديد من المكامن ضمن نفس العقد.

رسم على الدخل البترولي يدفع شهريا للخرينة العمومية.

ضريبة تكميلية على الناتج تدفع سنويا للخرينة العمومية.

ضريبة عقارية على الأملاك الأخرى ما عدا أملاك الاستغلال.

يخضع كل تحويل إلى دفع حق للخرينة العمومية مقدر ب1% من قيمة الصفقة..

رسم مقدر ب8000 دينار جزائري لكل ألف متر مكعب من الغاز يدفعه المتعامل الذي يطلب الاستفادة من الاستثناء بحرق الغاز.

رسم مقدر ب : 80دينار جزائري لكل متر مكعب مستعمل من المياه الصالحة للشرب أو المخصصة للسقي.

رسم يدفع للخزينة العمومية في حالة استعمال أو تحويل أو التنازل عن قرض يخص حق انبعاث الغازات الاحتبائية،و تتناسب قيمة الرسم مع قيمة القرض المتحصل عليه.

و قد تم تحديد أربعة مناطق و هي (ا) (ب) (ج) (د) تتميز كل منطقة بمعاملة جبائية خاصة كما تضمن هذا القانون جملة من الإعفاءات المحددة كما يلي:

الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للأملك و الخدمات المتعلقة بالبحث و الاستغلال .

الإعفاء من الرسم على النشاط المهني.

لإعفاء من الحقوق و الرسوم الجمركية المفروضة على استيراد المواد و المنتجات المستعملة فقط في النشاطات البحث و الاستغلال لمكان المحروقات.

الإعفاء من أي ضريبة أو رسوم غير مذكورة و التي تخص نتائج الاستغلال لصالح الدولة و الجماعات الإقليمية و كل شخص معنوي خاضع للقانون العام.

أن هذا القانون يرهن جزئيا تحكم الجزائر في ثروتها النفطية فالشركات الأجنبية التي تقوم بالتنقيب و يمكنها التصرف في حقول النفط مثلما شاءت،لذا فإنها ستعمل على إنتاج اكبر كمية ممكنة في اقصر فترة زمنية ممكنة و هي الطريقة التي تؤدي في الكثير من الحيان إلى الظواهر جيولوجية تؤدي إلى ضياع جزء من النفط الموجود في الآبار باختلاطه بالماء و الغاز و من الناحية الاقتصادية فالجزائر ليست بحاجة إلى الزيادة في الإنتاج لان ميزانية الدولة في هذه الفترة تعرف فائضا كبيرا و لا داعي لموارد مالية إضافية كما أن هذا القانون يشكل خطرا سياسيا لأنه يسحب من الجزائر التحكم في ثرواتها ،و نظرا لهذه السلبيات التي تصنفها هذا القانون فقد يتم الغاؤه قبل تطبيقه.

7-قانون المحروقات لسنة 2006:

في 29جويلية 2006 صدر الأمر 10-06 و الذي يمثل القانون الجديد للمحروقات حيث عدل و تم القانون الصادر في سنة 2005 و تمثلت لهم التعديلات التي جاء بها هذا الأمر في الآتي:

-تحديد نسبة مساهمة مؤسسة سوناطراك في عقود الشراكة ب 51%على الأقل.

-تطبيق رسوم غير قابلة للحسم على الأرباح الاستثنائية التي يحققها الشركاء الأجانب عندما يتجاوز المتوسط العددي الشهري لأسعار بترول البرنت 50% كحد أقصى و هذا يعني أن عقود الإنتاج المقتسمة بما فيها العقود المبرمة في إطار القانون رقم 86-14 بين مؤسسة سوناطراك و الشركات لأجنبية سوف تخضع لهذا الرسم بالأثر الرجعي اعتبارا من 01 اوت 2006.

-و لقد تم الإبقاء على الوكالتان انشئت في إطار قانون 2005 و تم تغيير المجلس الاستشاري لدى سلطة الضبط إلى مجلس المراقبة يكلف بمتابعة ممارسة مهام الوكالة في إطار تنفيذ السياسة الوطنية في مجال المحروقات.

-إن هذه التعديلات التي تم إدخالها على قانون المحروقات قد أثارت تحفظات العديد من الشركات الأجنبية حيث أبدت الشركات استعدادها للانسحاب و مطالبة البعض الآخر لتوضيحات لاسيما الشركة الأمريكية اناداركو و شركة بريتش بتروليم إلا انه حسب تصريح وزير الطاقة و المناجم فانه لا يمكن للشركات الأجنبية الانسحاب من الجزائر ببساطة لان هذه الشركات لديها التزامات وقعت عليها في عقود العمل التي تربطها بمؤسسة سوناطراك و لا يمكنها الإخلال بالتزاماتها في هذه العقود و ان أي انسحاب لأي شركة ستتبعه إجراءات تعويضية لصالح مؤسسة سوناطراك.

الإطار القانوني للشراكة الأجنبية خارج قطاع المحروقات:

لقد أصدرت الجزائر عدة أوامر و مراسيم تتعلق بتنظيم الاستثمارات سواء المحلية منها أو الأجنبية قصد تشجيع الاستثمار في الجزائر خارج قطاع المحروقات و لقد عرفت هذه القوانين عدة تعديلات يهدف مجملها إلى جلب المستثمرين الأجانب و الانفتاح على الشراكة الأجنبية من خلال التحفيزات و الضمانات المقدمة لهم.

1-قانون النقد و القرض لسنة 1990:

في سنة 1990 صدر قانون النقد و القرض رقم 90-10 و هو ليس قانون استثمار ولكنه نص على الاستثمارات حيث سمح لغير المقيمين بالاستثمار في الدولة الجزائر و لقد نصت المادة 183 عنه على انه يرخص لغير المقيمين بتحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر لتمويل أية نشاطات اقتصادية مخصصة للدولة أو للمؤسسات المتفرغة أو لأي شخص معنوي مشار إليه بموجب نص

قانوني.[64]ص520

و يحدد مجلس النقد و القرض و القرض و كيفية إجراء هذه التمويلات مع مراعاة حاجات الاقتصاد الوطني في مجال:

-إحداث و ترقية الشغل.

-تحسين مستوى الإطارات و المستخدمين الجزائريين.

-شراء وسائل تقنية و علمية و الاستغلال الأمثل محليا لبراءات الاختراع و العلامات التجارية المسجلة و العلامات المحمية في الجزائر طبقا للاتفاقيات الدولية.

-توازن سوق الصرف.

لقد نص هذا القانون على مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي كما فتح الطريق للشراكة المالية من خلال حرية إنشاء البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية في الجزائر.

أن قانون النقد و القرض لم ينص على جانب الامتيازات أو التحفيزات بالرغم من تناوله جانب الضمانات المتعلقة بالتحويلات المالية، حيث يمكن إعادة تحويل رؤوس الأموال و المداخل و الفوائد وغيرها في الأموال متعلقة بالتمويل. و على كل حال فان صدور فان صدور هذا القانون يعتبر نقطة البداية التي من خلالها أقرت الجزائر مبدأ الانفتاح لصالح رؤوس الأموال الأجنبية.

2- قانون ترقية الاستثمارات لسنة 1993 :

لقد صدر المرسوم التشريعي رقم 93-12 و الذي حدد النظام المطبق على الاستثمارات الوطنية الخاصة و الأجنبية نتيجة لرغبة الشرع الجزائري في مساندة الإصلاحات الاقتصادية التي بدأ منذ سنة 1988 بإنشاء المؤسسات العمومية الاقتصادية و هو يهدف إلى تحرير الاقتصاد الوطني بإرساء قواعد اقتصاد السوق حيث فتحت الجزائر الباب للرأسمال الخاص الوطني و الأجنبي من أجل تحقيق التنمية إلا أن الهدف الأساسي تمثل في البحث عن حل للخارج من أزمة المديونية. [65]ص3

و حسب المادة 07 من هذا المرسوم فانه ينشأ لدى رئيس الحكومة وكالة لترقية الاستثمارات و

دعمها و متابعتها APSI و هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تؤسس في شكل شبك و حيد يضم الإدارات و الهيئات المعنية بالاستثمارات و تقوم في أجل 60 يوما بتقديم كل الوثائق الضرورية لانجاز الاستثمار.

و تتمثل مهمة الوكالة في مجال الاستثمارات مع الإدارات و الهيئات المعنية في مجال:

-دعم و مساعدة المستثمرين في إطار تنفيذ مشاريع الاستثمارات.

-ترقية الاستثمارات المحلية.

-منح المزايا المرتبطة بالاستثمار تطبيقا للسياسة الاقتصادية لهذا المجال.

الامتيازات التي تضمنها المرسوم:

لقد ميز المشرع بين نظامين للحوافز و هما النظام العام الذي يقوم على منح الامتيازات على أساس السياسة الوطنية للاستثمار و تهيئة الإقليم و النظام الخاص أو الاستثنائي الذي يتعلق بالاستثمارات التي تتم ضمن المناطق ذات الأولوية و المحددة في الإستراتيجية الوطنية لتطوير الاستثمارات كالأنشطة غير الملوثة أو الأنشطة ذات القيمة المضافة العالية في الميدان التكنولوجي: و تتمثل أهم الامتيازات و الحوافز التي تضمنها المرسوم فيمايلي:

في النظام العام:

خلال مرحلة انجاز الاستثمار:

تستفيد الاستثمارات خلال مرحلة الانجاز المحدد ب: 03 سنوات ابتداء من تاريخ تبليغ الوكالة

من:

-الإعفاء من ضريبة نقل الملكية لكل المشتريات العقارية المنجزة في إطار الاستثمار.

-تطبيق نسبة منخفضة لحقوق التسجيل تقدر ب: 5% تخص العقود التأسيسية و الزيادات في راسالمال.

-إعفاء الملكيات العقارية التي تدخل في الاستثمار من الرسم العقاري بدءا من تاريخ الحصول عليها.

-الإعفاء من الملكيات العقارية التي تدخل في الاستثمار من الرسم العقاري بدءا من تاريخ الحصول عليها.

-الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة على السلعة الخدمات التي توظف مباشرة في انجاز الاستثمار سواء كانت مستوردة أو مقتناة من السوق الداخلية.

-تطبيق نسبة منخفضة تقدر ب: 3% في مجال الرسوم الجمركية على السلع المستوردة التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

خلال مرحلة الاستغلال:

الإعفاء طيلة فترة أدناها سنتان و أقصاها خمس سنوات من الضريبة على أرباح الشركات و الدفع الجزافي و الرسم على النشاط الصناعي و التجاري.

-تطبيق سنة مخفضة على الأرباح المعاد استثمارها بعد انقضاء فترة الإعفاء.

-الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و الدفع الجزافي و الرسم على النشاط الصناعي و التجاري في حالة التصدير و ذلك حسب رقم أعمال الصادرات.

-تخفيض نسبة مساهمات أصحاب العمل من الاشتراكات في الضمان الاجتماعي و تحدد هذه النسبة ب 7% من الأجور المدفوعة كاشتراكات تتحمل الدولة الفرق.

-الإعفاء من الحقوق و الرسوم للمشتريات المحلية للسلع المودعة لدى الجمارك و الموجهة لتموين المنتجات المعدة للتصدير.

الأنظمة الخاصة:

تشمل هذه الأنظمة نوعين من الامتيازات و هي امتيازات الاستثمارات المنجزة في المناطق الخاصة كمناطق الترقية و اللاتوسع الاقتصادي التي تساهم في التنمية الجهوية و امتيازات الاستثمارات المنجزة في المناطق الحرة. كما يلي:

أما في مرحلة الاستغلال فتستفيد هذه الاستثمارات من الامتيازات التالية.

-تمديد مدة الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و الدفع الجزافي و الرسم على النشاط الصناعي و التجاري لفترة تتراوح ما بين 05-10 سنوات.

-إعفاء الملكيات العقارية التي تدخل في إطار الاستثمار من الرسم العقاري بدءا من تاريخ الحصول عليها لمدة أدناها 5 سنوات و أقصاها 10 سنوات.

-تخفيض بنسبة 50% من النسبة المخفضة للأرباح المعاد استثمارها في منطقة خاصة بعد النشاط المحدد ما بين 5-10 سنوات.

-الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات و الدفع الجزافي و الرسم على النشاط الصناعي و التجاري في حياة التصدير و ذلك حسب رقم أعمال الصادرات.

-تتكفل الدولة جزئيا أو كليا بمساهمات أصحاب العمل في الضمان الاجتماعي.

-التنازل من الأراضي الحكومية بأسعار منخفضة جدا تصل إلى حدود الدينار الرمزي.

الاستثمارات المنجزة في المناطق الحرة:

-الإعفاء من جميع الضرائب و الرسوم و الاقطاعات باستثناء الرسوم المستخدمة على السيارات السياحية (غير المتعلقة بالنشاط) و الاشتراكات في النظام القانوني للضمان الاجتماعي.

-الإعفاء الضريبي لعوائد رؤوس الأموال الموزعة.

-تقدر الضريبة الجزافية على الدخل الإجمالي للعمال الأجانب بالنسبة 20% من الأجر.

-حرية استيراد السلع و الخدمات لانجاز المشروع و تشغيله.

الضمانات التي تضمنها المرسوم

قانون تطوير الاستثمارات لسنة 2001

يندرج الأمر رقم 01-03 الصادر في 20 اوت 2001 و المتعلق بتطوير الاستثمار في سياق الإصلاحات الاقتصادية التي باشرتها الدولة الجزائرية منذ سنوات عديدة و تتمثل غاية المشرع من إصدار هذا القانون في تعميق الإصلاحات الاقتصادية و تحسين فعاليتها و ذلك بتوفير الأدوات القانونية التي تتلاءم مع مرحلة التطور الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي التي وصلتها الجزائر، و كذا إعادة بعث الآلة الاقتصادية و خلق المناخ الملائم لدفع و تنشيط الاستثمارات الوطنية و الأجنبية بطريقة تمكن من تحفيز النشاط الاقتصادي، و خلق مناصب عمل جديدة، كما يهدف هذا الأمر إلى تشجيع قدوم المستثمرين الأجانب من خلال توفير النظام القانوني الجبائي و المالي المناسب الذي يمنح لهم حوافز و منافع جبائية و مالية و جمركية كافية و امن قانوني، حيث كرس أهم مبادئ الضرورية لنجاح القانون الاستثماري و هي مبدأ حرية الاستثمار و رفع القيود الإدارية المفروضة عليه و اللجوء إلى تأميم و حرية تحويل رأس المال و العوائد الناتجة عنه إضافة إلى التحكيم الدولي. [66]ص520

أجهزة الاستثمار:

لقد ترتب عن هذا الأمر إنشاء ثلاثة أجهزة استثمارية و هي :

المجلس الوطني للاستثمار

المجلس الوطني للاستثمار هو جهاز استراتيجي لدعم و تطوير الاستثمار يرأسه رئيس لحكومة و تتمثل صلاحياته حسب ما حددته المادة 19 من الأمر 01-03 فيما يلي:

-رسم إستراتيجية تطوير الاستثمار و أولوياتها.

-اقتراح تدابير تحفيزية للاستثمار.

-الفصل في الاتفاقيات المبرمة بين الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و المستثمرين.

-الفصل في المزايا الممنوحة في إطار الاستثمار.

-تحديد المناطق ذات الأولوية في الاستفادة من امتيازات النظام الاستثنائي.

الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار:

حسب المادة 21 من الأمر رقم 01-03 فان الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار هي مؤسسة

عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقرار المالي،تتولى القيام بالمهام التالية:

ضمان ترقية الاستثمارات الوطنية و الأجنبية و تطويرها و متابعتها.

استقبال المستثمرين المقيمين و غير المقيمين و إعلامهم ومساعدتهم.

استكمال شكليات إنشاء المؤسسات و انجاز المشاريع من خلال الشباك الوحيد اللامركزي.

منح المزايا المرتبطة بالاستثمار.

تسيير صندوق دعم الاستثمار.

التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

الشباك الوحيد اللامركزي:

تم تأسيس الشباك الوحيد اللامركزي بموجب المادة 23 من الأمر 01-03 حيث ينشأ ضمن الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و يتواجد على مستوى بعض الولايات و هي الجزائر , وهران , عنابة , ورقلة , البليدة , قسنطينة , ادوار , سطيف , تلمسان , سعيدة , باتنة , بجاية و تيارت , و يشمل الشباك على ممثلين محليين للوكالة و الهيئات و الإدارات المعنية بالاستثمار , و لقد أنشأ هذا الجهاز من اجل تسهيل العمليات الاستثمارية باعتباره المخاطب الوحيد للمستثمرين .

قانون تطوير الاستثمارات لسنة 2006

في جويلية 2006 تم تعديل الأمر 01-03 بإصدار نص جديد لتشجيع الاستثمار و هو الأمر رقم 06-08 و الذي نص على :

تبسيط مسار منح الامتيازات من خلال نظام بسيط و تصريحي يضمن شفافية اكبر .

تعديل النظام الاستثنائي التعاقدى بصفة تضمن إدراج معايير واضحة لتحديد المشاريع و تبين الامتيازات التي تمنح لهذه المشاريع .

تم تعزيز مهام الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بالسماح لها بمرافقة أفضل للاستثمارات من خلال التركيز على الإعلام و التبسيط و المساعدة و ترقية الاستثمار و كذا مراقبة احترام المستثمرين للالتزامات المحددة مقابل الامتيازات الممنوحة و ذلك بمساعدة الإدارات الجبائية و الجمركية .

يمنح للوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار اجل أقصاه 72 ساعة لإصدار القرار بالامتيازات المقررة في إطار مرحلة الانجاز و 10 أيام فيما يخص القرار بمرحلة الاستغلال و تحصل الوكالة على إتابة محددة مقابل تحملها لتكاليف دراسة ملفات المستثمرين . [66]ص520

ويستفيد كافة المستثمرين من نفس المعاملة أيا كانت صفتهم أو جنسيتهم كما أن الجزائر وقعت على اتفاقيات ثنائية للتشجيع و الحماية المتبادلة للاستثمارات علاوة على اتفاقيات ثنائية لإلغاء الازدواج الضريبي مع دول عديدة .

و تمثلت أهم التعديلات المتعلقة بالحوافز و الامتيازات فيما يلي:

-إعفاء السلع المستوردة و التي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار من الحقوق الجمركية و ذلك في النظامين العام و الاستثنائي بخلاف الأمر الصادر في 2001 الذي يقر بتخفيض نسبة هذه الحقوق.

-إعفاء لمدة ثلاث سنوات بعد معاينة الشروع في النشاط الذي تعده المصالح الجبائية بطلب من المستثمر من الضريبة على أرباح الشركات و من الرسم على النشاط المهني.

-عدم الإعفاء من الضريبة على الدخل الإجمالي بخلاف قانون 2001 الذي يقر بالإعفاء لمدة 10سنوات من هذه الضريبة و ذلك حسب النظام الاستثنائي.

-كما تم بموجب هذا القانون منح مزايا إضافية للاستثمارات التي لها أهمية في الاقتصاد الوطني و تحدد المزايا عن طريق التفاوض بين الوكالة و المستثمر تحت إشراف وزير الاستثمارات و تحدد الاستثمارات ذات الأهمية حسب التنظيم بعد رأي المجلس الوطني للاستثمار.

و هكذا فان الأمر قد وسع من الامتيازات الممنوحة للمستثمرين الوطنيين و الأجانب.

و من هنا يمكننا القول أن قانون الاستثمار الجزائري لا يميز بين المستثمر الوطني و المستثمر الأجنبي من حيث الحقوق و الالتزامات و هو ما يجعله جد مشجع و محفز لاستقطاب الشركات الأجنبية للاستثمار في الجزائر.

و ما تجدر الإشارة إليه هو أن كافة المؤهلات التي يتمتع بها الاقتصاد الجزائري سواء من الجانب الاقتصادي أو الاجتماعي أو القانوني لا تعني غياب الجوانب السلبية و أهم ما يعاني منه الاقتصاد الجزائري من معوقات تحد من استقطاب الشركات الأجنبية ما يلي:

-معوقات إدارية كبطء العمل الإداري.الفساد الإداري(الرشوة و الوساطة...).

-معوقات قانونية و تتمثل في تعدد و غموض القوانين و الأنظمة مما يؤدي إلى عدم فهمها في غالب الأحيان إضافة إلى التعديلات و التغييرات المتتالية في القوانين ناهيك عن الفساد في تطبيقها.

-معوقات مهارية و تتمثل في قلة مهارة العمال و نقص التأهيل و الخبرة العلمية مما يؤدي إلى عدم استجابتها لمتطلبات الشركات الأجنبية.

-معوقات التكلفة التي تتمثل في ارتفاع تكاليف الإنتاج و النقل.

-معوقات التسويق و عدم كفاءة قنوات التوزيع و ذلك على المستويين المحلي و الدولي.

-معوقات التمويل و تتمثل في عدم وجود ضمانات كافية للتمويل,ارتفاع أسعار الفائدة و جمود النظام المصرفي إضافة إلى عدم وجود سوق مالية فعالة.

ولقد تمكنت الجزائر من تجاوز مختلف الأزمات الأمنية التي عاشتها خلال حقبة زمنية ماضية حيث كانت تأثيراتها كبيرة على الجانبين الاقتصادي و الاجتماعي,فقد نجحت الحكومة الجزائرية في إعداد القوانين و المراسيم التي كان لها تأثير كبير بدعم برنامج التحول الاقتصادي الذي يهدف إلى تجاوز عقبات الماضي من خلال توثيق الشراكة مع دول العالم و تحرير التجارة الخارجية و إتاحة المجال للمستثمرين الجزائريين و الأجانب بإنشاء استثمارات عديدة.

أن المعطيات الاقتصادية إضافة إلى الإمكانيات و الثروات التي تزخر بها الجزائر تعتبر رصيذا من شأنه تحفيز المستثمرين الأجانب لإقامة استثمارات متنوعة و شركات فاعلة مع المستثمرين الجزائريين خاصة في ظل التعديلات و التحفيزات التي يشهدها قانون الاستثمار الجزائري كما لن الندوات و المؤتمرات التي تنظمها الجزائر ستمكن المستثمرين من اكتشاف و معرفة الإمكانيات و المؤهلات التي تملكها الجزائر.

و بالرغم من الجهود المبذولة لترقية و تشجيع الشراكة الأجنبية في الجزائر و خاصة في مجال الاستثمار خارج المحروقات إلا أن النتائج المحققة لا تتناسب مع إمكانيات الجزائر و مؤهلاتها و طموحاتها و لا مع مستوى الامتيازات المقدمة للمستثمرين و ذلك نظرا لوجود عدة سلبيات تميز الاقتصاد الجزائري و تعيقه عن تحقيق الأهداف المرجوة.

4.3. الشراكة في صيدال

لقد مر مجمع صيدال بمجموعة من المراحل و التطورات التي جاءت استجابة لمتطلبات الإصلاحات لاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية إلى أن أصبح حاليا في شكل الرائد الوطني في مجال صناعة الأدوية في الجزائر بالجزائر, حيث تحول من مؤسسة عمومية إلى مجمع وطني مختص في إنتاج و توزيع الأدوية ذات الاستعمال البشري و الحيواني.

و في مايلي نعرض لمراحل نشأة مجمع صيدال و تحديد مختلف فروع و وحداته الموزعة عبر التراب الوطني, و توزيعها وفق هيكله التنظيمي, و تطور مبيعات و إنتاج المجمع و ذلك خلال

الفترة الممتدة ما بين سنة 1997 و سنة 2005

1-التعريف بمجمع صيدال:

و في هذه النقطة بمجمع صيدال من خلال التطرق إلى نشأته و تطوره عبر السنوات,و منه أهم الإستراتيجية التي المجمع إلى تحقيقها من خلال نشاطاته الرئيسية.

نشأة مجمع صيدال:

لقد مر صيدال بسلسلة من التطورات و التحولات وفقا للإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الدولة الجزائرية و التي جاءت مواكبة للتطورات السائدة في جل دول العالم تلبية لمتطلبات نظام اقتصاد السوق.

و لقد تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية سنة 1969 بموجب أمر رئاسي يوكل لها مهمة ضمان احتكار الدولة و تصنيع و تسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري.و في إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة الإنتاج بالحراش ثم تم إنشاء فرعي بيوتيك و فارمال على مرحلتين و ذلك في سنتي 1971 و 1975.

و تبعا لإعادة هيكلة الصيدلية المركزية الجزائرية تم تحويل فرعها الإنتاجي إلى مؤسسة وطنية للإنتاج الصيدلاني بمقتضى المرسوم 82-161 الصادر في افريل 1982.

و تمثلت مهمة المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني في ضمان احتكار إنتاج و توزيع الأدوية و المستحضرات الطبية بهدف تمويل السوق الجزائرية بطريقة كافية و منظمة,و تمثلت ممتلكاتها في وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة, و مشروع المضادات الحيوية بالمدينة الذي كان بحوزة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية.و لقد بدأت الإجراءات المتعلقة بهذا التحويل سنة 1986 و تم التسليم الرسمي سنة 1988.

و في سنة 1985 تم تغيير تسمية المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية إلى اسم مؤسسة صيدال و في سنة 1988 اندمج مركب المضادات الحيوية بالمدينة التابع للمؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية بمؤسسة صيدال.

و في سنة 1989 و تبعا لتطبيق الإصلاحات الاقتصادية فقد أصبحت صيدال مؤسسة اقتصادية عمومية ذات استقلالية في التسيير و ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم).

في سنة 1993 سمحت التغييرات التي أجريت على قوانين المؤسسة بمشاركة صيدال في كل عملية صناعية او تجارية من شأنها خدمة الهدف الاجتماعي سواء بإنشاء شركات جديدة أو فروع تابعة لها, كما تم في تلك السنة الإصلاح المالي لصيدال حيث تحملت الدولة جميع ديونها و خسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العمومي.

أما في سنة 1997 فقد انتهجت مؤسسة صيدال مخططا لإعادة الهيكلة مما أدى إلى تحويلها إلى مجمع صناعي في 02 فيفري 1988 يسمى مجمع صيدال و يضم ثلاثة فروع و هي فارمال,انتيبيوتكال, (فرع المضادات الحيوية) و فرع بيوتيك.

و في سنة 1999 قام المجمع بطرح 20% من رأسماله للقطاع الخاص و دخوله بورصة القيم المنقولة بالجزائر.

و من خلال هذه التطورات أصبح مجمع صيدال شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب 2500000000 دينار جزائري موزعة على 10 ملايين سهم تقدر القيمة الاسمية لكل سهم ب 250 دينار جزائري و يبلغ عدد المساهمين بالمجمع 19288 مساهم.و تتوزع نسب المساهمة كما يلي:
80% من الأسهم للشركة العمومية القابضة كيمياء-صيدلة.

20% من الأسهم لحملة الأسهم الصغار(الخواص).

و يقع المقر الاجتماعي لمجمع صيدال بالدار البيضاء بولاية الجزائر و تتمثل مهمته الأساسية في إنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية ذات الاستعمال البشري و الحيواني,كما يساهم مجمع صيدال برأسماله في عدة مشاريع مشتركة مع عدة مجتمعات دولية و عالمية.

2-الأهداف الإستراتيجية لمجمع صيدال:

بعد عمليات التطهير المالي في سنوات التسعينات تم وضع عدة أشكال للشراكة بين مجمع صيدال و عدة مخابر أجنبية,كما تم التأكيد على ضرورة تحقيق توجه استراتيجي يستند أساسا إلى نقاط القوة و نقاط الضعف و كذا تحليل الفرص و التهديدات التي يتضمنها المحيط الخارجي.

و يهدف مجمع صيدال بصفته رائدا في تصنيع الأدوية في السوق الجزائرية إلى تدعيم هذه الوضعية المسيطرة من خلال:

رفع طاقته الإنتاجية و توسيع قائمة منتجاته من خلال وضع سياسة للبحث و التطوير. و تتمثل العائلات الرئيسية للأدوية المنتجة من طرف مجمع صيدال في:

المضادات الحيوية

مضادات الفطريات

مواد التجميل

مضادات السعال و التهابات الحنجرة

مضادات الالتهاب

مضادات الحمى

مضادات التشنجات العضلية.

المدرات.

أدوية علاج السكري.

مهدئات الأعصاب.

الفيتامينات.

مضادات فقر الدم.

تطور الشراكة مع المؤسسات و المخابر الأجنبية سواء من خلال اتفاقيات المشاريع المشتركة اى المشاركة في إنشاء مؤسسات جديدة،أو من خلال عقود التصنيع أو اتفاقيات الترخيص و بالتالي التمكن من رفع تدفقات الاستثمارات الأجنبية بالجزائر.

رفع جهود التسويق و التوزيع و الترويج،و تسخير الوسائل الضرورية لتحقيقها.

ضمان تحقيق المردودية من جهة و تحقيق منتجات ملائمة للقدرة الشرائية للمواطن من جهة أخرى.

التقليص من حجم استيراد الأدوية و المنتجات الصيدلانية.

اختراق الأسواق العالمية و توسيع نطاق التصدير إلى دول أخرى.

المساهمة في التخفيض من حدوث البطالة.

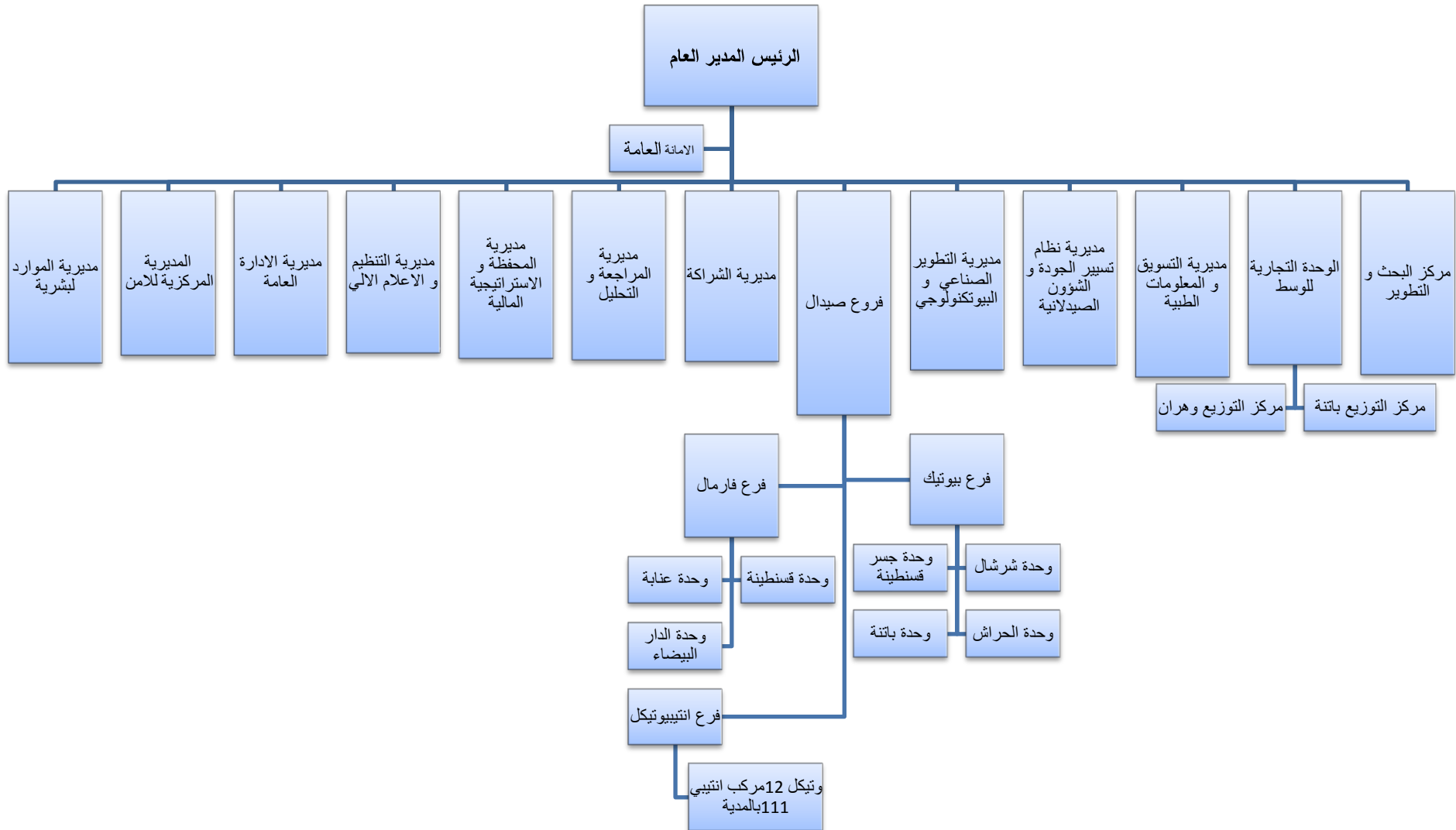
رفع المستوى العلمي و لتكنولوجي للصناعة الصيدلانية الجزائرية من خلال الاستفادة من عمليات التحويل التكنولوجي من الدولة الأجنبية.

تحقيق الإشباع الكامل للزبون من خلال توفير أدوية و منتجات ذات جودة عالية و بأسعار تنافسية.

رفع الحصة السوقية محليا و البحث عن تحقيق نمو متواصل في الأداء الاقتصادي و المالي.

و من أهم الأهداف الإستراتيجية المسطرة تلك المتعلقة بتنمية الموارد البشرية في مجالات الإدارة و التسويق و دراسات السوق.حيث يهدف مجمع صيدال إلى إيجاد أفضل أساليب و طرق الإنتاج و كذا الأساليب التقنية فيما يخص الإنتاج و الإبداع و التطوير و التكوين من خلال تشجيع البحث.

3-الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال :



أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة اقتصادية يساعد في تحديد مختلف الوظائف و المسؤوليات و توزيع المهام و الصلاحيات من أجل تحقيق الرقابة و التنظيم الجيد و كذا السير الحسن لمختلف الأنشطة.

يضم مجمع صيدال ثلاثة فروع تضم عدة وحدات, كما يشمل على ثلاث مراكز توزيع و مركز للبحث و التطوير إضافة إلى عدة مديريات تسهر على و متابعة حالة المجمع, و لتوضيح توزيع مديريات المجمع و فروعه عبر هيكله التنظيمي نستعرض الشكل التالي:

لقد تحصل مجمع صيدال على شهادة الجودة ISO 9001 في سنة 2001 كمل تحصل في سنة 2003 على أول سعر جزائري في الجودة و في فيفري 2005 تحصل على شهادة الجودة ISO 9001 VERSION 2000 كما تحصل المجمع على 05 براءات اختراع من المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية, كما يسعى إلى بلوغ رقم أعمال يصل إلى 10 ملايين دينار جزائري خلال سنة 2011 و بذلك يعتبر مجمع صيدال الرائد الوطني في مجال صناعة الأدوية بالجزائر حيث يقوم بإنتاج و تسويق 256 شكل صيدلاني, و يمكننا الكشف عن وضعية المجمع بداية من سنة 1997 إلى غاية سنة 2005 من خلال نشاطات البيع و الإنتاج كما يلي:

4- تطور مبيعات مجمع صيدال:

بلغت مبيعات مجمع صيدال سنة 2005 ما قيمته 6596274000 دينار جزائري اما كمية المبيعات فقد بلغت 112042000 وحدة مباعه و بذلك تطورت قيمة المبيعات تطورا ايجابيا مقارنة بنسبة 2004 بنسبة تقدر ب 2% و تعود الأسباب الرئيسية لتحقيق هذه القيمة إلى الجهود التسويقية المبذولة من طرف رجال البيع في الوحدات التجارية و كذا جودة المنتجات و أسعارها التنافسية.

و لقد تم في سنة 2005 تحقيق نسبة 87% من كمية المبيعات المقدره و نسبة 97% من قيمتها المقدره و تعبر هذه النسب عن مدى فعالية نشاط لتسويق لدى مجمع صيدال و مدى نجاعة السياسات التسويقية المنتهجة. و تتوزع كمية و قيمة المبيعات بنسب مختلفة على فروع و وحدات المجمع كما في الجدول الموالي:

جدول رقم 10: توزيع مبيعات المجمع لسنة 2005 حسب الفروع و الوحدات

النسبة	القيمة ب 1000 دج	الكمية ب 1000 وحدة	المراكز
%44	2960589	48636	الوحدة التجارية للوسط
%19	1245552	20779	مركز التوزيع بوهران
%27	1832467	30525	مركز التوزيع بباتنة
%10	557666	12102	الفروع الثلاثة
%100	6596274	112042	المجموع

المصدر: Rapport de gestion 2005.Groupe Saidal

و هكذا نلاحظ أن الوحدة المركزية حازت على نسبة من المبيعات أو التوزيع، تليها وحدة الشرق و بعدها وحدة العرب ثم تأتي فروع المجمع في المرتبة الأخيرة. (109)

و نوضح تطور كمية و قيمة المبيعات من سنة 1997 إلى غاية 2005 في الجدول الموالي:

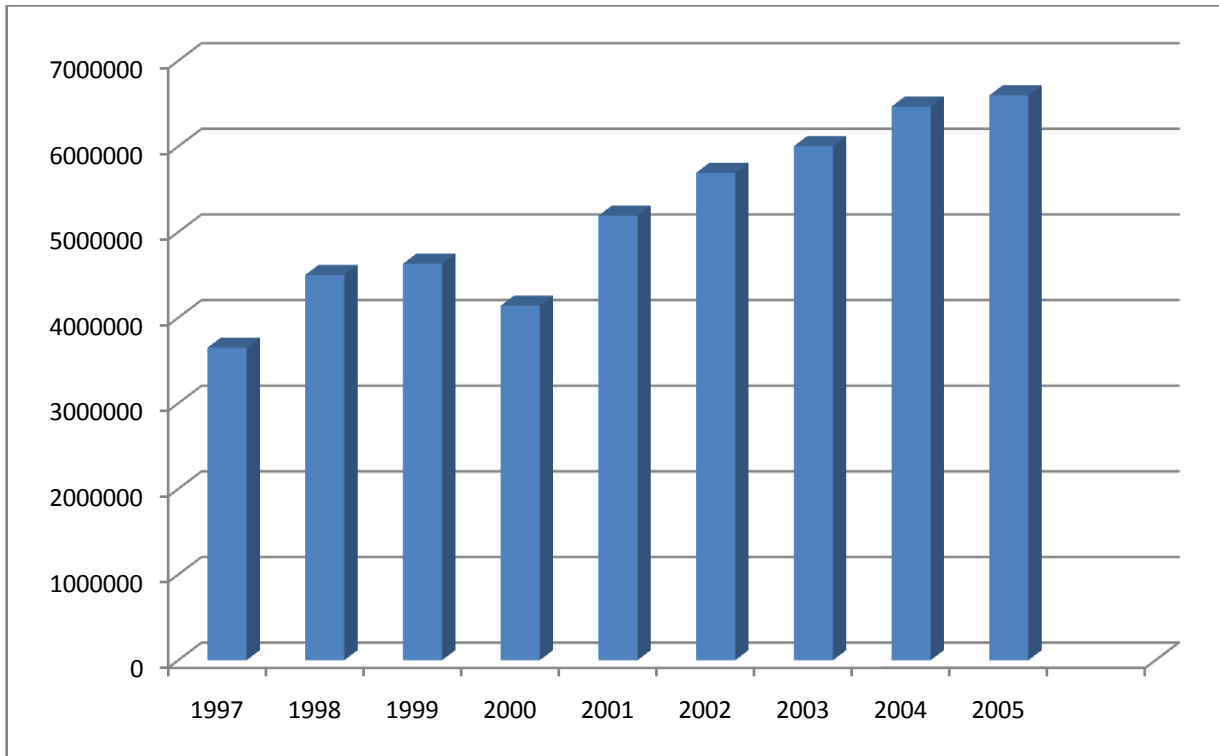
جدول رقم 11: تطور مبيعات المجمع خلال الفترة 1997-2005.

السنوات	الكميات المباعة 1000 وحدة	قيمة المبيعات 1000 دج
1997	83809	3650550
1998	99929	4499579
1999	112413	4630438
2000	89797	4139512
2001	113797	5190671
2002	123000	5692414
2003	122540	6003661
2004	119200	6466188
2005	112042	6596274

المصدر: Rapport de gestion 2005.Groupe Saidal

و نوضح نمو المبيعات في هذه الفترة في الشكل الموالي

شكل رقم 1: تطور مبيعات المجمع خلال الفترة 1997-2005



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل يتضح جلياً أن مبيعات مجمع صيدال في ارتفاع مستمر في كل السنوات باستثناء سنة 2000 التي شهدت انخفاضاً مقارنةً بمقارنة سنتي 1999 و 1998، ويعود السبب في ذلك إلى انخفاض مشتريات الزبون ديغوراد، إضافة إلى عدم الحصول على عقد التصدير إلى العراق.

أما بالنسبة لنشاط التصدير فيقوم مجمع صيدال بالتصدير لـ 14 دولة موزعة كمايلي:

تسعة أسواق أفريقية و هي: أفريقيا الجنوبية، الكاميرون، مالي، التشاد، السودان، تنزانيا، السنغال، بوركينافاسو، مدغشقر النيجر.

ثلاثة أسواق عربية و هي: اليمن، العراق، ليبيا.

سوقين أوروبيين هما إيطاليا و ألمانيا.

و خلال سنة 2005 قام مجمع صيدال بأربعة عمليات تصدير تشمل المنتجات النهائية و المواد الأولية . و قدرت القيمة الإجمالية المصدرة بأكثر من 56 مليون دينار جزائري و بذلك تحققت نسبة 93% من قيمة الصادرات المقدرة.

و الجدول الموالي يوضح حجم عمليات التصدير المحققة خلال سنة 2005 .

جدول رقم 12: توزيع صادرات المجمع لسنة 2005 حسب الزبائن

الدولة	عدد المنتجات	المبلغ دج	السنة
ليبيا	30	9371000	16%
اليمن	12	9748000	17%
بوركينافاسو	01	1880000	03%
ايطاليا	مواد اولية	35183000	64%
المجموع	43	56182000	100%

المصدر: Rapport de gestion 2005.Groupe Sidal

و هكذا نلاحظ أن صادرات مجمع صيدال للدولة الأوروبية مثلت سنة 2005 نسبة 64% و هي اكبر نسبة في حين مثلت النسبة الموجهة لإفريقيا 19% و نسبة 17% نحو آسيا.

و الجدول الموالي يوضح تطور حجم التصدير خلال السنوات الأربعة الأخيرة. (109)

جدول رقم 13: تطور صادرات المجمع خلال الفترة 2002-2005 :

السنة	2002	2003	2004	2005
القيمة دج	17117640	75184534	60165139	56182000

المصدر: Rapport de gestion 2005.Groupe Sidal

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن صادرات مجمع صيدال بلغت أقصاها سنة 2003 حيث قام المجمع في هذه السنة بتنفيذ 06 عمليات تصدير تشمل المنتجات النهائية و ذلك لليمن,نيجيريا

ألمانيا، النيجر، بوركينا فاسو و السينيغال إضافة إلى تصدير المواد الأولية لايطاليا، لكن انخفضت قيمة الصادرات خلال سنتي 2004 و 2005 و ذلك مقارنة بسنة 2003 .

تطور إنتاج مجمع صيدال 115897000 وحدة و ذلك في سنة 2005 أي ما يعادل قيمة 5514746000 دينار جزائري و بذلك انخفضت كمية الإنتاج بنسبة 08% مقارنة بنسبة 2004 و توزعت نسب الإنتاج حسب الفروع كما في الجدول الموالي.

جدول رقم 14: توزيع إنتاج المجمع لسنة 2005 حسب الفروع:

الفرع	الكمية ب 1000 وحدة	القيمة ب 1000 دج	النسبة
انتيبوتيكل	32708	1604889	28%
فارمال	43556	1884670	38%
بيوتيك	39633	2025187	34%
المجموع	115867	5514746	100%

المصدر: Rapport de gestion 2005.Groupe Saidal

و هكذا فان اكبر نسبة إنتاج تحققت من طرف فرع فارمال يليه فرع بيوتيك ثم فرع انتيبوتيكل.
(109)

و نوضح تطور كمية الإنتاج من سنة 1997 إلى غاية 2005 في الجدول الموالي:

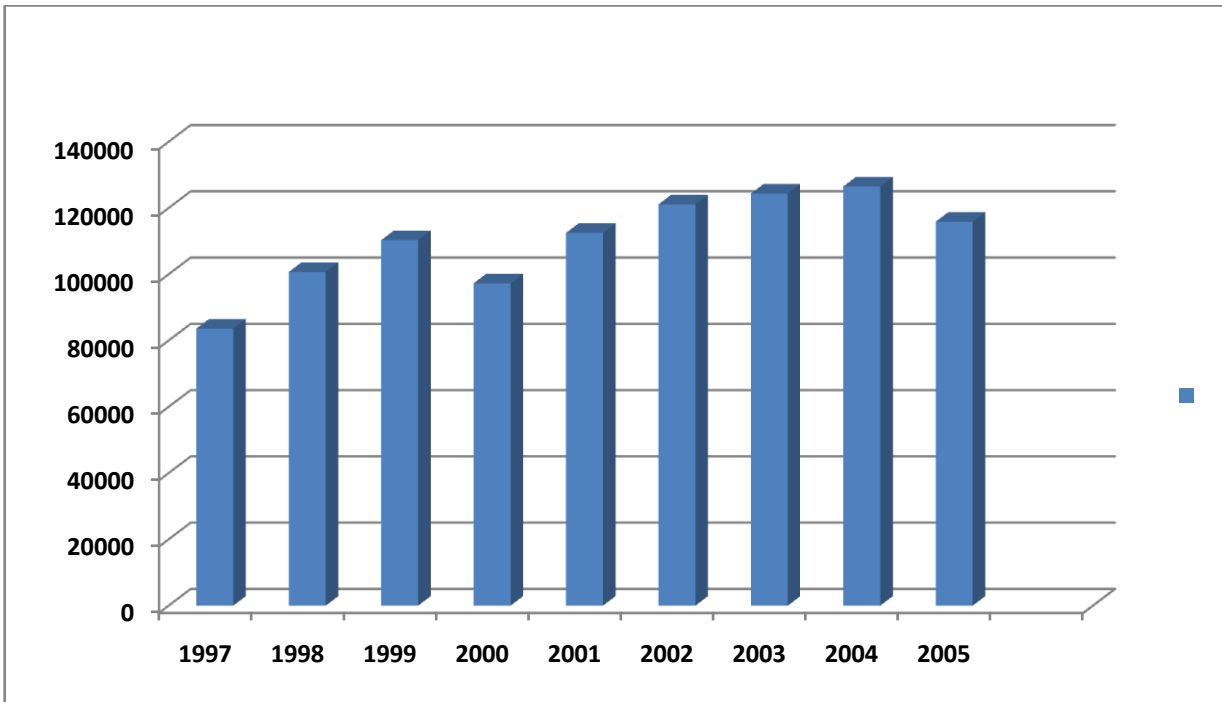
جدول رقم 15: تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 1997-2005

الكميات المنتجة 1000 وحدة	السنوات
83613	1997
100707	1998
110313	1999
97287	2000
112509	2001
121111	2002
124371	2003
126517	2004
115897	2005

المصدر: **Rapport de gestion 2005.Groupe Saidal**

و الشكل الموالي يوضح تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 1997-2005

شكل رقم 2: بوضوح تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 1997-2005



تطور حجم إنتاج المجمع خلال الفترة 1997-2005 (من اعداد الطالبة)

و نلاحظ من هذا الشكل تزايدت كميات الإنتاج لمجمع صيدال في تطور و نمو مستمر منذ سنة 1997 إلى غاية سنة 2005.

و من خلال مبيعات و إنتاج مجمع صيدال ندرک الأهمية البالغة التي يكتسبها مجمع صيدال في سوق الدواء على المستويين المحلي و العالمي.

تجربة مجمع صيدال عدة اتفاقيات شراكة مع عدة شركات و مخابر عالمية من اجل تحقيق عدة أهداف أساسية و أهمها أساسية و أهمها توسيع قائمة منتجاته و الحصول على التكنولوجيا و المعرفة إضافة إلى توسيع مصادر التمويل من اجل تغطية مختلف الاحتياجات المتزايدة.

و لقد تنوعت أشكال الشراكة الأجنبية لدى مجمع حيث قام في أواخر التسعينات بإنشاء عدة مشاريع مشتركة مع عدة مجتمعات دولية. كما قام بإبرام عقود تصنيع إضافة إلى سعيه للحصول على التكنولوجيا المتطورة من خلال اقتناء التراخيص.

أن قرار الشراكة الأجنبية الذي اتخذه مجمع صيدال من خلال التأثير على حجم الإنتاج و المبيعات نظرا لإقامة مشاريع جديدة من شأنه المساهمة في رفع طاقته الإنتاجية إضافة إلى آثار أخرى على إنتاجيته و على الأرباح المحققة خلال فترات نشاطه.

و سوف نتطرق في هذا المبحث إلى إستراتيجية الشراكة الأجنبية لدى المجمع من خلال تحديد أهم الأهداف المرجوة منها و كذا تنظيمها و سير مراحلها. ثم نتناول أهم عقود الشراكة الأجنبية الموقعة بين مجمع صيدال و مختلف الشركاء الأجانب و التي تشمل و التي تشمل عقود الشراكة الصناعية أو المشاريع المشتركة, عقود الترخيص إضافة إلى أفاق الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال, ثم نتناول في الأخير تقييم إستراتيجية الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال من خلال تحليل مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال, ثم نتناول في الأخير تقييم إستراتيجية الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال, ثم نتناول في الأخير تقييم إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال من خلال تحليل مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تحسين تنافسيته و من ثم زيادة تأهيله.

إستراتيجية الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال:

تعتبر الشراكة الأجنبية لدى مجمع صيدال خيارا إستراتيجيا يخلف مجموعة من آثار النتائج التي تظهر على المدى المتوسط البعيد و يعتبر مجمع صيدال من المؤسسات الاقتصادية التي تولي اهتماما بالغا بهذا الخيار الاستراتيجي و ذلك قصد تحقيق جملة من الأهداف.

و سنتناول في هذا العنصر أهم العوامل التي ساعدت مجمع صيدال على دخوله مجال الشراكة مع الشركات العالمية و الأهداف المنتظرة من ذلك, كما نتناول سير نشاط الشراكة الأجنبية في المجمع من خلال التطرق إلى أهم الوظائف و المهام التي يقوم بها قسم الشراكة في المجمع.

العوامل المساعدة على دخول مجمع صيدال في الشراكة الأجنبية:

تعود أصول إستراتيجية الشراكة المتبعة من طرف مجمع صيدال إلى مخطط التنمية المحضر من طرف خبراء منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية سنة 1984 و قد قدم إلى مجمع صيدال باعتباره ممثل للصناعة الصيدلانية في الجزائر و ذلك لتطبيقه بين سنتي 1988 و 1989 و على اثر إعادة هيكلة المؤسسات العمومية دخلت مرحلة الاستقلالية و بدأت تعتمد على نفسها بعيدا عن دعم الدولة و منذ الحين أصبح مجمع صيدال يهتم بالشراكة و يبحث عنها, و بعد صدور قانون النقد و

القرض لسنة 1990 و صدور النصوص التشريعية المتعلقة بتشجيع الاستثمار الأجنبي في الجزائر قام مجمع صيدال بإتباع أسلوب الشراكة مع اكبر المؤسسات العالمية.

و لقد ساعد مجمع صيدال في دخوله مجال الشراكة الأجنبية مجموعة من العوامل و أهمها ما يلي:

-يعتبر قطاع الأدوية من القطاعات الحساسة التي تتطلب معرفة فنية عالية و تكنولوجيا متطورة الأمر الذي حتم على صيدال البحث الشركات العالمية المتخصصة في هذا القطاع قصد الاستفادة منها.

-يتوفر مجمع صيدال على فروع ووحدات عديدة تتوزع عبر عدة ولايات و هو بذلك يحتل مساحة واسعة في القطر الجزائري أي انه يتوفر على مساحة واسعة تمكنه من مباشرة نشاطاته و توسيعها.

-يعتبر مجمع صيدال من اكبر و أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حيث يقدر رأسماله ب 2500000000 دج.

-تتوفر الجزائر على يد عاملة كثيفة و ذات تكلفة منخفضة.

-يعتبر السوق الجزائري من بين الأسواق التي تجلب المستثمرين الأجانب كونه يعتبر سوق فارغ إضافة إلى قانون الاستثمار الجزائري هو القانون جد محفز للاستثمار من خلال جملة الامتيازات و الضمانات التي يتضمنها.

-ارتفاع النمو السكاني بالجزائر من سنة لأخرى مع ارتفاع النمو الاقتصادي مما يؤدي إلى ارتفاع القدرة الشرائية للمواطن و نظرا لهذه العوامل التي ساعدت مجمع صيدال على دخول الشراكة الأجنبية فقد فتح الباب أما المستثمرين الأجانب بإمكانياتهم المادية و المالية و البشرية و المعرفية من اجل تحقيق إستراتيجية تنموية شاملة لكل الأطراف. [68]ص105

أهداف الشراكة الأجنبية لدى مجمع صيدال

لقد قام مجمع صيدال بإبرام عدة اتفاقيات شراكة مع مختلف الشركات العالمية من خلال ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف التي تساعد على تطوير نشاطه و توسيع نطاق وجود و من بين أهم الأهداف التي يسعى مجمع صيدال إلى تحقيقها من خلال الشراكة الأجنبية ما يلي:

-رفع الحصة السوقية في السوق المحلي و الدولي و ذلك من خلال توسيع مجال النشاط.

- الاندماج في السوق العالمي خاصة مع توقيع الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي و ارتفاع انضمامها إلى المنظمة العالمية للتجارة.

- تحويل رؤوس الأموال و التكنولوجيا و الحصول على المعرفة و التقنيات الحديثة.

- توسيع قائمة المنتجات و تحسين جودتها و الوصول إلى أسعار تنافسية حيث تتميز أسعار الأدوية المنتجة من طرف مجمع صيدال بانخفاضها مقارنة مع أسعار الأدوية المستوردة المماثلة.

- المساهمة الفعالة في رفع إمكانيات الإنتاج المحلي عن طريق الاستثمار بالشراكة.

- كما يسعى المجمع من خلال الشراكة التي تغطي إلى احتياجات المواطنين من المنتجات الصيدلانية الأساسية و توسيع الشبكة الإنتاجية إضافة إلى توسيع مصادر مصادر التمويل و تخفيض فاتورة الأدوية المستوردة و توسيع نطاق التصدير.

سير نشاط الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال:

يحتل نشاط الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال مكانة هامة ضمن استراتيجيته العامة حيث يوجد على مستوى المديرية العامة للمجمع قسم الشراكة الأجنبية الذي يسهر على ضمان السير الحسن لعمليات الشراكة الأجنبية كما يتمحور نشاط القسم في الوظائف التالية:

- رسم استراتيجية المجمع في إطار الشراكة و التطوير الصناعي.

- البحث عن الشركاء و استقطابهم.

- التفاوض مع الشركات الأجنبية و توقيع مختلف اتفاقيات الشراكة و عقود التصنيع و التصنيع و الترخيص.

- التكفل بالعمليات الإدارية و القانونية المرتبطة بتنظيم الشركات المختلطة.

- البحث عن الشركاء و استقطابهم.

- التفاوض مع الشركات الأجنبية المرتبطة بتنظيم الشركات المختلطة.

- متابعة الشركاء في الحصول على مختلف الوثائق المتعلقة بالاستثمار (عقد الملكية , رخصة البناء...)

- متابعة انجازات مصنع الأنسولين.

-الربط بين نشاطات على مستوى فروع المجمع.

الإشراف على كل المراحل و الإجراءات الأزيمة لإقامة المشاريع و تتمثل أهم المراحل المتبعة لانجاز مشترك بين مجمع صيدال و الشركاء الأجانب في الخطوات التالية:

الاتصاليين الطرفين، حيث يعتبر مرحلة الاتصال أول مرحلة لإقامة شراكة بين مجمع صيدال و مختلف الأطراف الأخرى و تم خلالها و يتم خلالها التعبير من اهتمام الطرفين في إقامة شراكة بينها و يتم ذلك من خلال إبداء النية و الرغبة في الشراكة و غالبا و ما تتم هذه المرحلة من خلال القيام بزيارات متبادلة بين الطرفين.

مرحلة التفاوض فبعد تبادل الزيارات و المعلومات بين الطرفين و حصول كل طرف معلومات و أفكار كافية عن الطرف الآخر يتم التفاوض من اجل تحديد أهم الالتزامات المترتبة عن الاتفاق، و تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة حيث يعتمد نجاحها على مدى قدرة كل طرف في إقناع الطرف الآخر و الحفاظ على مصالحة دون إفراط أو تفريط. [71]ص75

الاتفاق حول المنتج المصنع، فبعد نجاح المفاوضات و قبول الطرفين لأهم الالتزامات المحددة بينهما يتم تحديد المنتج المصنع في إطار الشراكة المتفق عليها.

إعداد مخطط النشاط أو مخطط العمل الذي يتم من خلاله سير النشاط. تحديد الإطار القانوني للمشروع، ففي هذه المرحلة يتم تحديد الطبيعة القانونية للمشروع مع تحديد المنتج المصنع في إطار الشراكة المتفق عليها.

إعداد مخطط النشاط أو مخطط العمل الذي يتم من خلاله سير النشاط.

تحديد الإطار القانوني للمشروع، ففي هذه المرحلة يتم تحديد الطبيعة القانونية للمشروع مع تحديد نسبة مساهمة كل طرف فيه مع الاتفاق على القانون الذي يحكمه في حالة حدوث خلاف بينهما.

تكوين الملف الخاص بالمشروع الجديد.

تقديم الملف إلى الدولة و تحديدا إلى لجنة مساهمات الدولة لأنها تمثل اكبر مساهم في رأسمال المجمع و تجدر الإشارة إلى أن عدم قبول الدولة لمشروع الشراكة يعني عدم التمكن من إبرام العقد لذا فان موافقة الدولة على المشروع شرط ضروري لإتمام مسار الشراكة بين الطرفين.

التوثيق في العقد حيث يعتبر التوثيق القانوني للمشروع إجراء ضروري لبدء النشاط.

بدء النشاط و يتم من خلال تقديم الحصص المالية و الفنية المتفق عليها و مباشرة الأعمال المتعلقة بالمشروع مع متابعة تنفيذها.

أنواع الشراكة الأجنبية لدى صيدال:

لقد اعتمد مجمع صيدال على ثلاثة أنواع للشراكة الأجنبية و تتمثل هذه الأنواع في الشراكة الصناعية او المشاريع المشتركة التي يتم من خلالها مشاركة الطرف الأجنبي في رأسمال المشروع مع مشاركته في الإدارة و التسيير, أما الشكل الثاني فيتمثل في عقود التصنيع او التكييف حيث يقوم مجمع صيدال من خلالها بتصنيع أدوية خاصة بالأطراف الأجنبية في وحداته الإنتاجية لحسابه الخاص و يسمح هذا الشكل من الشراكة بنقل التكنولوجيا بتكلفة منخفضة, أما الشكل الأخير فيكون من خلال اقتناء رخص الإنتاج و منح التراخيص باستعمال براءات الاختراع. [69]ص148

عقود الشراكة الصناعية(المشاريع المشتركة)

لقد أبرم مجمع صيدال عدة عقود شراكة في مشاريع مشتركة مع اكبر المخابر العالمية مثل: فايزر(الولايات المتحدة), سانوفي افنتيز(فرنسا), التجمع الصيدلاني الأوروبي, دار الدواء(الأردن), رون بولانك(فرنسا), ميداكتا(سويسرا), سبيماكو(المملكة العربية السعودية)...و تمثلت أهم المشاريع المشتركة بين مجمع صيدال الأجانب فيمايلي:

فيزر صيدال P S M

قام مجمع صيدال بإبرام عقد شراكة مع المخبر الأمريكي فيزر و ذلك في 8 سبتمبر 1998 و يقتضي هذا العقد بإنشاء شركة صيدال فيزر سميت باسم P S M تساهم فيها صيدال بنسبة 30% و يقع مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بولاية الجزائر, و تقدر طاقتها الإنتاجية ب 30 مليون وحدة بيع, و تقدر تكلفة هذا الاستثمار ب 912 مليون دج و تم تحديد تاريخ انطلاق أشغال هذا المشروع في أكتوبر 2000 لكن الانطلاقة الفعلية كانت في 23 جوان 2002, و تمثلت تشكيلة منتجاته في الأشكال الجافة و السائلة إضافة إلى مضادات الالتهاب و المضادات الحيوية.

رون بولانك - صيدال R P S

تم توقيع اتفاق الشراكة بين مجمع صيدال و الشركة الفرنسية رون بولانك في 14 سبتمبر 1998 و ينص هذا الاتفاق على إنشاء وحدة إنتاجية بالمنطقة الصناعية بواد السمار بطاقة

إنتاجية تقدر ب 20 مليون وحدة بيع سنويا،و تقدر تكلفة هذا الاستثمار ب 400 مليون د ج على أن تتطلق عملية الإنتاج في شهر ديسمبر من سنة 2000 لكن الانطلاقة الفعلية كانت في بداية الثلاثي الثالث من سنة 2001 و تقدر نسبة مشاركة صيدال في رأسمال هذا المشروع ب 30 % في حين تباع حصة الشركة الفرنسية 70% و تمثلت قائمة منتجات هذا المشروع في الأشكال الجافة من الأدوية لمختلف الأصناف العلاجية كالمضادات الحيوية،و مضادات الالتهاب الأديوية القلبية مضادات الطفيليات، و المؤثرات النفسية و مضادات السعال.

صيدال-سانوفي افنتيز فارما APS

تم إنشاء مشروع مشترك بين مجمع صيدال و الشريك الفرنسي سانوفي افوننتيز فارما و ذلك في 14 سبتمبر 1998 و أطلق على هذا المشروع اسم APS و تقدر نسبة مشاركة صيدال فيه ب 30% و يقع مقره في المنطقة الصناعية بواد السمار بولاية الجزائر،و تستهدف هذه الشراكة تخفيض تكاليف الإنتاج و أسعار مبيعات الأدوية،و قدرت تكاليف هذا المشروع ب 400 مليون د ج أما طاقته الإنتاجية فقدرت ب 20 مليون وحدة سنويا و تم انطلاق عملياته الإنتاجية في 23 جوان 2002 . و يقوم هذا المشروع بإنتاج أربعة أصناف علاجية تشمل مضادات الالتهاب و المضادات الحيوية المسكنات و مضادات ضغط الدم.

و لقد ساهم هذا المشروع المشترك في رفع حجم الإنتاج الإجمالي لمجمع صيدال، ففي سنة 2005 بلغ حجم إنتاجه 12 مليون وحدة بيع محققا بذلك ارتفاعا في حجم الإنتاج مقدر ب 47% مقارنة بسنة 2004.

التجمع الصيدلاني الأوروبي-صيدال SOMEDIAL

تم إبرام اتفاق بين مجمع صيدال و المجمع الصيدلاني الأوروبي بتاريخ 17 سبتمبر 1998 و يستهدف هذا الاتفاق إنشاء شركة مختلطة سميت بصوميدال يساهم فيها مجمع صيدال بنسبة 37% و يقع مقرها بالمنطقة الصناعية بواد السمار و تقدر طاقتها الإنتاجية ب 27 مليون وحدة بيع تكلفة هذا الاستثمار 980 مليون د ج،و تم تحديد انطلاق هذا المشروع في شهر ديسمبر من سنة 2000 و لكن لانطلاقة الفعلية لعمليات إنتاج هذه الشركة كانت في الثلاثي الثالث من سنة 2001 ،و تمثلت أشكال المنتجات التي تنتجها شركة صوميدال في الأشكال الجافة و السائلة و العجينة التي تخص الأصناف

العلاجية التالية:موانع الحمل الفموية،مضادات السعال و مضادات الهستامين،و في سنة 2005 بلغ حجم الإنتاج من طرف شركة صوميدال 844199 وحدة بيع.

نوفونورديسك-بيارفاير-صيدال ALDAPH

تم إبرام اتفاق الشراكة بين مخابر نوفونورديسك الدانماركية و مخابر بيارفاير الفرنسية و مجمع صيدال في 13 جانفي 1999 و يقتضي هذا الاتفاق انجاز وحدة لإنتاج الانسولين و مقومات السرطان بواد عيسى بولاية تيزي وزو و تم تسمية هذا المشروع اسم الداف ALDAPH و قدرت تكلفته ب 2670 مليون دينار جزائري يساهم فيه مجمع صيدال ب 10% و تساهم مخابر نوفونورديسك ب 45% كما تساهم مخابر بيارفاير هي الأخرى ب 45% و تقدر طاقته الإنتاجية ب 37 مليون وحدة بيع سنويا،و يقوم هذا المشروع بإنتاج 75 منتج يشمل 16 صنف دوائي،و حدد تاريخ بداية إنتاجه في جانفي 2001 ثم تم تأجيله إلى غاية الثلاثي الثاني من سنة 2004 لكن المجمع انسحب من هذا المشروع بسبب اهتمام الشركاء الأجانب بإقامة هذا المشروع بالجزائر حيث تعرض هذا المشروع لتأجيل متكرر من طرفهم.

دار الدواء-صيدال صيدال

لقد تم إنشاء مشروع مشترك بين مجمع صيدال و الشريك الأردني دار الدواء و ذلك في افريل 1999 و تم تسمية الشركة باسم SAIDAR و يستهدف هذا المشروع إنتاج مقطرات العين بواد السمار بفرع بيوتيك و قدرت تكلفة هذا المشروع ب 120 مليون دج و تقدر طاقته الإنتاجية ب 06 ملايين وحدة بيع سنويا،و تم تحديد تاريخ انطلاق هذا المشروع في شهر سبتمبر من سنة 2000 و قد انطلقت عملية الإنتاج الفعلية في 29 ماي 2002 .

و في سنة 2005 بلغت الميزانية المخصصة لهذا المشروع 8700 مليون دج و بلغ حجم إنتاجه

274243 وحدة بيع موزعة كماياي:

-مضادات الحساسية 33763 وحدة

-مضادات الالتهاب 57951 وحدة

-المضادات الحيوية 44162 وحدة.

-مضادات أخرى 138367 وحدة.

صيدال -غلاكسو و الكوم

تم توقيع اتفاق الشراكة بين مجمع صيدال و الشريك البريطاني غلاكسو و الكوم في سنة 1999 و تهدف هذه الشراكة إلى تدعيم مكانة الشريك البريطاني في شركة صوميدال, و لقد تضمن هذا المشروع المشترك إنتاج الرذاذ و قدرت تكلفته ب 40 مليون دولار و تبلغ نسبة مساهمة مجمع صيدال 40%.

صيدال-الدول العربية تافكو

في 26 ماي 1999 تم تأسيس شركة مختلطة ما بين صيدال-اكاديميا-سبيماكو-جي بي ام-ديغوماد و يحمل المشروع اسم TAPHCO اختصار لاسم الشركة و هو الشركة الصيدلانية العربية الطاسيلي TASSILI ARAB PHARMACEUTICAL COMPAGNY و تقدر تكلفته ب 1100 مليون دج بطاقة إنتاجية تبلغ 17 مليون وحدة بيع,و يقدر مقر الشركة بالروبية و حدد تاريخ انطلاق هذا المشروع في الثلاثي الثالث من سنة 2001 لكن تم تأجيل انطلاقه إلى غاية السداسي الثاني من سنة 2004,و يستهدف هذا المشروع تصنيع مقطرات العين و منتجات الحقن و الأدوية الجافة ذات الأصناف العلاجية المختلفة.

و قدر رأسمال هذه الشركة ب 656 دج مقسمة إلى 100000 سهم بقيمة 6560 دج للسهم الواحد موزعة كما يلي:

45% للجهة المقيمة و تتوزع هذه النسبة كمايلي:

- 35% لصيدال و هو اكبر مساهم في هذه الشركة.
- 10% لديغوماد الجزائر.

55% للجهة المقيمة و تتوزع النسبة كمايلي:

- 25% لأكاديميا(هي شركة تأسست من طرف جامعة الدول العربية)
- 20% لسبيماكو(المملكة العربية السعودية)
- 10% لجي بي ام (الأردن).

و في سنة 2005 وصلت معظم الأشغال المتعلقة بهذا المشروع إلى مرحلتها النهائية و تم تأجيل انطلاق الإنتاج إلى غاية جوان 2006.

ميداكتا-صيدال

في 20 نوفمبر 2000 تم توقيع اتفاق شراكة بين مجمع صيدال و المجمع السويسري ميداكتا و ينص هذا الاتفاق على إنشاء شركة مختلطة لإنتاج ألحام الجراحة و تسويقها في الجزائر، و أطلق على هذه الشركة لسم صامد SAMED و تبلغ تكلفة هذا الاستثمار 192 مليون دج و يقع مقر هذا المشروع في شرشال، و تساهم فيه صيدال بنسبة 40% و تقدر طاقته الإنتاجية ب 03 مليون وحدة بيع سنويا.

صيدال-رامفارما

تم إبرام عقد الشراكة بين مجمع صيدال و الشريك الأردني رامفارما في شهر ديسمبر 2002 و يقتضي هذا العقد إنشاء شركة مختلطة يقع مقرها بولاية باتنة و بلغت تكاليف هذا المشروع 140 مليون دج بطاقة إنتاجية قدرت ب 08 مليون وحدة بيع. و حدد تاريخ انطلاق عمليات الإنتاج في الثلاثي الرابع من سنة 2004 و يستهدف تصنيع السيفالوسبورين.

صيدال-حياة فارم

تم توقيع اتفاق بين مجمع صيدال و الشريك الأردني حياة فارم في ديسمبر 2002 و ينص هذا الاتفاق على إنشاء مشروع مشترك قصد إنتاج أدوية مختلفة على شكل أقراص، و حدد مقر هذا المشروع بولاية باتنة على أن تنطلق أشغاله في الثلاثي الرابع من سنة 2004 لكن هذا المشروع لم يكتمل.

صيدال-ابولماد

تم توقيع اتفاقية شراكة بين مجمع صيدال و الشريك الروسي ابولماد بتاريخ 28 مارس 2004 و تضمنت هذه الاتفاقية إنتاج و تسويق 11 منتج من الأدوية من نوع قارورات الحقن، السيفالوسبورين (المضادات الحيوية) و يقع مقر هذا المشروع بمركب المضادات الحيوية بالمدينة.

إضافة إلى ذلك فان هذه الاتفاقية تشمل التكوين و الدعم التقني الذي يضمه المجمع الروسي

ابولماد.

و في سنة 2005 وصلت 05 منتجات من السيفالوسبيرين مرحلتها الأخيرة من التسجيل من طرف وزارة الصحة الجزائرية أما المنتجات الستة الأخرى فكانت في مرحلة دراسة السوق.

هذا إضافة إلى المشاريع مع الشركاء الأجانب قام مجمع صيدال بإبرام اتفاق شراكة مع المتعامل الجزائري سولفارم سنة 2002 و ذلك قصد إنشاء شركة مشتركة بأولاد قاسي بولاية الطارف، و تستهدف هذه الشركة إنتاج الأدوية الجافة و محاليل الحقن و قد تم تحديد انطلاق عمليات الإنتاج في السادس الثاني من سنة 2004 لكن تم تأجيل ذلك إلى ديسمبر 2006.

عقود التصنيع (عقود التكيف)

إضافة إلى العقود المبرمة في إطار إنشاء شركات مختلطة فقد أمضى مجمع صيدال عدة اتفاقيات شراكة في شكل عقود تصنيع امتيازي يهدف من خلالها إلى توسيع خطوطه الإنتاجية و اقتناء المعرفة التقنية و تخفيض التكاليف و تتمثل هذه العقود فيمايلي:

صيدال-فايزر

تم إمضاء عقد تصنيع بين مجمع صيدال و الشريك الأمريكي فايزر في اكتوبر 1997 و يقتضي العقد صناعة 04 منتجات على مستوى فرع فارمال، و لقد تم تحضير المقر الخاص بالمشروع و افتتحت ورشاته في 6 سبتمبر 1998 على أن يتخصص هذا المشروع في إنتاج الأنواع الجافة من الأدوية بطاقة إنتاجية تقدر ب 30 مليون وحدة بيع سنويا.

صيدال-رونبولانك

تم التوقيع على عقد التصنيع بين مجمع صيدال و الشريك الفرنسي رونبولانك في سنة 1997 قصد تصنيع ستة منتجات طبية على مستوى فرع فارمال بالدار البيضاء.

صيدال-دار الدواء

تم إمضاء عقد التصنيع بين مجمع صيدال و الشريك الأردني دار الدواء في ديسمبر 1997 لغرض إنتاج أنواع من الأدوية على مستوى فرع فارمال بالدار البيضاء.

صيدال-رامفارم

تم إبرام اتفاق بين مجمع صيدال و الشريك الادرنى حياة فارم و ذلك في سنة 1998 قصد تصنيع منتوجين بفرع فارمال بالدار البيضاء.

في سنة 2002 تم توقيع أربعة عقود تصنيع امتيازي مع الشركاء الأجانب و يهدف مجمع صيدال من توقيع هذه العقود إلى توفير ثلاث منتجات جديدة كل شهر و ذلك على المدى المتوسط.

أما في سنة 2004 فقد تم إبرام عقدين من عقود التصنيع الامتيازي و ذلك مع الشريكين انفال و سولوفارم و بمقتضى هذان العقدان يقوم مجمع صيدال بإنتاج الأدوية المتفق عليها و ذلك في مركب المضادات الحيوية بالمدينة.

عقود الترخيص (اتفاقيات اقتناء الرخص)

امضى مجمع صيدال عدة اتفاقيات لشراء رخص الإنتاج من مختلف المخابر الأجنبية و تمثلت أهم عقود الترخيص المبرمة بين مجمع صيدال و الشركاء الأجانب فيما يلي:

- الترخيص بإنتاج منتوجين بالدار البيضاء من الشريك الفرنسي سولفايفارم و ذلك سنة 1993.

- تم إمضاء الترخيص بين مجمع صيدال و المخبر الدانماركي نوفونورديسك في ديسمبر 1997 و ذلك لإنتاج دواء دانيلاز - DANILASE على شكل أقراص و شراب على مستوى فرع المضادات الحيوية بالمدينة، و تصل قيمة منتجات هذا المشروع إلى 33.7 مليون دولار أمريكي و انطلق الإنتاج في الأدوية على شكل شراب في نوفمبر 1998 .

- الترخيص بإنتاج 4 منتجات بمركب المضادات الحيوية بالمدينة من الشريك الكوبي ميديكوبا و ذلك سنة 1998.

- الترخيص بإنتاج منتوجين بمركب المضادات الحيوية بالمدينة من الشريك الصيني ميهيكو و ذلك سنة 1998.

- الترخيص بإنتاج مركبين بمركب المضادات الحيوية بالمدينة مع الشريك الأمريكي ايلي ليل براسيتامول 100 و 500 مغ.

- اتفاق ترخيص موقع سنة 2003 مع الشريك الايطالي ALLCHIM من اجل إنتاج مضادات حيوية للاستعمال الحيواني.

في إطار الشراكة التقنية قام مجمع صيدال في 29 أكتوبر 2003 بتوقيع اتفاق مع الشريك الفرنسي سانوفي افونتيوز و الحصول على المساعدة التقنية و المعرفة العلمية من اجل تصنيع منتج جديد و هو الأنسولين و ذلك عل دمار 05 سنوات و يقع مقر مصنع إنتاج الأنسولين في فرع فارمال(وحدة قسنطينة) و تم تمويل هذا المشروع من طرف القرض الشعبي الجزائري في حدود 06 مليون اورو و ينتج هذا المصنع ثلاثة أنواع من الأنسولين البشري و هي :أنسولين سريع،أنسولين قاعدي.أنسولين مركب 25 و يتكون من 25% من الأنسولين السريع و 75% من الأنسولين البطيء، و تقدر تكلفة هذا المشروع ب 1148 مليون دج و تبلغ طاقته الانتاجية 05 مليون وحدة بيع سنويا، و حدد تاريخ بدء الإنتاج في السادسي الثاني من سنة 2004 و في سنة 2004 بلغت نسبة انجاز مشروع الأنسولين مستوى تقدم إجمالي قدر ب 75% و انتهت أشغال المشروع سنة 2005 و يفترض أن يقوم هذا المشروع بتغطية كل احتياجات السوق الجزائري هي ملكية تامة لصيدال مع الدعم التقني من الشريك الأجنبي.

في فيفري 2004 تم توقيع اتفاقتي ترخيص مع الشريك السويسري ميفا و يرتكز هذا العقد على تصنيع المنتجات التالية:مضادات الالتهاب و ديكلوفيناك ذات 25 و 50 مغ.

في 22 سبتمبر 2004 تم عقد اتفاق شراكة في إطار الترخيص بين مجمع صيدال و الشريك التونسي بيوتيكنيكا و يرتكز الترخيص على:

- الحصول على التقنيات المتعلقة بالمنتجات الضرورية لتوسيع تشكيلة منتجات مجمع صيدال و التي تمس الأمراض المنقشية في الجزائر و منها:أمراض المعدة، و الأمراض القلبية،و مضادات السكري.
- تسويق منتجات المجمع في الأسواق التونسية و ذلك بعد تسجيلها.

-تحصل مجمع صيدال على رخصة لصناعة دواء صايفلو الدواء الجنيس لدواء تاميفلو المضاد لانفلونزا و ذلك من المخبر الهندي و يعتبر مجمع صيدال الوحيد في العالم العربي و إفريقيا الذي استقدم المواد الأولية و حصل على حقوق إنتاج الدواء الفعال في معالجة انفلونزا الطيور لكن مجمع صيدال واجه مشكل عدم إدراج هذا الدواء في قائمة الأدوية المعوضة لذلك عزف المواطنون عن شرائه الأمر الذي أدى بالمجمع إلى تصديره بعد تلقيه طلبات من اليمن و ليبيا، و ما تجدر الإشارة إليه هو أن دواء صيفلو يتميز بفعالية قوية مضادة للفيروسات المسببة لمختلف أنواع الزكام و حمى الزكام، كما أن مجمع صيدال أرسل بالتنسيق مع قسم التحاليل الصيدلانية بجامعة الجزائر عينات الى

جامعة بوردو بفرنسا من اجل تحليله,و قد أثبتت التحاليل بان نسبة المادة الحيوية الفعالة في دواء سيفلو المضاد للانفلونزا اكبر نسبة من المادة الحيوية الفعالة الموجودة في دواء تايفلو الاصلي الذي ينتجه مخبرروش السويسري و الذي تقدر نسبة المادة الفعالة فيه 97.19% و هو يعني أن الدواء الذي انتجته صيدال ب 98.67 و هو ما يعني أن الدواء الذي أنتجه مجمع صيدال أكثر فعالية من الدواء الأصلي و ذلك حسب تحاليل جامعة بوردو الفرنسية.

افاق اتفاقيات الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال

إضافة إلى العقود المبرمة بين مجمع صيدال و مختلف الشركاء الأجانب فان مجمع صيدال يسعى إلى توسيع مجال الشراكة الأجنبية مع شركاء آخرين و خاصة الشركات العربية حيث يهدف المجمع إلى إبرام اتفاق شراكة مع شركة حلب السورية للصناعات الدوائية(الفا) و هي شركة متخصصة في تصنيع كافة المستحضرات الصيدلانية من نوع السيلفالوسبيرين مع تبادل الخبرات التقنية و البشرية فيما يتعلق بإنتاج المستحضرات المنفق عليها,مع دراسة إمكانية تسجيل كافة أصناف منتجات صيدال المطلوبة في السوق السورية قصد استيرادها و توزيعها و توزيعها من طرف شركة الفا.

كما يسعى المجمع إلى توقيع اتفاق شراكة مع شركة مصرية حيث قام وفد من اكبر شركات صناعة الأدوية بمصر و هي الشركة المصرية القابضة هولدي فارما بزيارة لمجمع صيدال 2007 و تتمثل رغبة الطرفان في إقامة شراكة في مجالات هامة منها:

-صناعة مستحضرات الشركة القابضة للصناعات الدوائية في مجمع صيدال.

-يقوم مجمع صيدال بتسويق و تسجيل مستحضرات الشركة القابضة للصناعات الدوائية التي يتم الاتفاق على تصنيعها بوحدات المجمع.

-تبادل الخبرات التقنية و البشرية و تبادل التقنيات الجديدة في الميدان البيوتكنولوجي.

-تقوم الشركة القابضة للصناعات الدوائية بتسجيل كافة أصناف أدوية مجمع صيدال في السوق المصرية لكي يتم تصنيعها أو استيرادها و توزيعها من طرف النيل للصناعات الدوائية.

-تقوم الشركة القابضة للأدوية بتسويق منتجات صيدال و التعاون معه في إنتاج الخدمات الدوائية.

-توحيد متطلبات تسجيل الأدوية في البلدين و تسجيل الأدوية الجزائرية في مصر وفق الأنظمة المعمول بها في البلدين.

-التعاون المشترك للدخول إلى سوقي الدواء السعودية و الإماراتية. كما يسعى مجمع صيدال إلى إقامة شراكة مع شركة أدوية من دولة زامبيا من أجل تطوير العلاقات.

مما سبق ذكره نجد أن مجمع صيدال يشهد تسارعا و كثافة في عقود الشراكة و يهدف خلال ذلك إلى تعزيز مكانته و توسيع نشاطه.

خلاصة الفصل:

في بداية الفصل تطرقنا الى تعريف الشراكة: تعرف الشراكة على أنها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان من دولتين مختلفتين، كما تعرف على أنها تجمع أو اتفاق بين طرفين أو أكثر من جنسيات مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة و محددة الزمن، و تبنى على الثقة و حسن النية في التعامل بين الأطراف المشتركة.

كما تعتبر الشراكة الأجنبية بمثابة عقد اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون بين الشركاء، و تتعلق بنشاط إنتاجي أو خدماتي أو تجاري، و على أساس ثابت و دائم و ملكية مشتركة، و هذا التعاون لا يقتصر فقط على مساهمة الأطراف في رأس المال و إنما يشمل المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج و استخدام براءات الاختراع و العلامات التجارية و المعرفة التكنولوجية، و المساهمة في كافة العمليات و مراحل الإنتاج و التسويق، و يتقاسم الطرفان المنافع و الأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون لمدى المساهمة المالية و الفنية لكم منهما.

كما تم تقديم أهم التشريعات المنظمة للاستثمار و الشراكة الأجنبية في الجزائر في قطاع المحروقات و خارج قطاع المحروقات و ذلك بداية من قانون الاستثمار لسنة 1963 إلى غاية 2006 .

و كما تطرقنا في هذا المبحث إلى إستراتيجية الشراكة الأجنبية لدى مجمع صيدال (ميدان الدراسة) من خلال تحديد أهم الأهداف المرجوة منها و كذا تنظيمها و سير مراحلها. ثم نتناولنا أهم عقود الشراكة الأجنبية الموقعة بين مجمع صيدال و مختلف الشركاء الأجانب و التي تشمل عقود الشراكة الصناعية أو المشاريع المشتركة، عقود الترخيص إضافة إلى أفاق الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال، ثم نتناولنا في الأخير تقييم إستراتيجية الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال من خلال تحليل مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في مجمع صيدال، ثم نتناولنا في الأخير تقييم إستراتيجية الشراكة في مجمع صيدال من خلال تحليل مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في تحسين تنافسيته و من ثم زيادة تأهيله.

الفصل 4

الثقافة التنظيمية

تمهيد

يمكن دراسة التنظيمات من منظورات متعددة، حسب خلفية العلمية للفرد الباحث أو الدارس، (و يمكن أن نقدم كتعريف للتنظيم على انه كل هيئة أو مؤسسة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية أو خدمية شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة،) قد ينظر إلى التنظيم من الناحية النفسية أو من الناحية الاجتماعية أو من الناحية النفسية و الاجتماعية معا ، أو غيرها من الجوانب التي يمكن التركيز عليها في دراسة التنظيمات .

لا يمكننا القول أن ثقافة التنظيمية تنتج عن الصدفة و لا عن القرار بل تتشكل على امتداد عملية النضج التي تخضع لها كل من المنظمة و أعضائها، فهي تركيبة من العناصر الثقافية يكتسي كل منها طابعا خاصا يساهم في بلورة ثقافة المؤسسة، إذ يعتبر هذه الأخيرة رهن أفراد المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. كما يمكن لها أن تتشا بشكل مسبق لوجود العمال لتفرض نفسها عليهم. لذا يذهب البعض إلى أنها نسق مغلق يضم جماعة يفترض أنها متجانسة و بنية المعالم. و تشمل عددا من القيم و القوانين التي تملى على كل فرد، أما البعض الآخر فيفضل التحدث عن ثقافة المؤسسة من حيث أنها نسق مفتوح يربط المؤسسة باستمرار بعالمها الخارجي. و يتعذر عليها النمو بمعزل عنه و بعيدا عن عناصره الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية، و السياسية. لذا أكدت بعض الدراسات على انه لا دوام لثقافة جامدة. مشعة الحدود و عاجزة عن التكيف مع محيطها المباشر. بطبيعة الحال كل ثقافة مؤسسة تتم بدافع عدد من الميكانيزمات الاجتماعية التي تتطوي على مختلف الخصوصيات الشخصية و الاجتماعية و كذا الثقافات المصغرة.

و في هذا الفصل نتناول متغيرين نعتبرهما رئيسين في هذه الدراسة و نقصد بذلك الثقافة التنظيمية و الفعالية التنظيمية:

1.4. ماهية الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى تعريف الثقافة التنظيمية نقدم أولاً بعض التعاريف لمفهوم الثقافة:

الثقافة:

للثقافة تعريف عديدة لأنها كما يقول مالنوفيسكي (MALINOWSKI) , من أهم المواضيع في العلوم الاجتماعية على الإطلاق , لذا فالكثير من العلماء و المفكرين اهتموا و لا يزالون يهتمون بإعطاء تعريف للثقافة. و لعل أقدمها و أكثرها انتشاراً تعريف تايلور (F.TAYLOR) الذي قدمه في كتابه الثقافة البدائية و الذي يذهب إلى أن الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف,المعتقدات, الفنون,الأخلاق,القوانين و التقاليد, و كذا القدرات و العادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في مجتمع.[102]ص15

كما يعرفها بريستيد (R.BIESTEDT) في كتابه النظام الاجتماعي (1963) على أنها ذلك الكل المركب الذي تالف من كل ما نفكر فيه أو نقوم بها و نمتلكه كأعضاء مجتمع ما. [23] كما تعرف غالباً على أنها نسق من مغل و هو ما يعارضه كروزي (M.CROZIER) بقوله أن الثقافة ليست مجموعة قيم و المعايير المجسدة التي لا تلمس أو تتشكل من عناصر الحياة النفسية و الذهنية بمركباتها العاطفية الفكرية و العلائقية فهي أداة و قدرة يكتسبها الأفراد من ثم يعملونها و يحولونها من خلال إقامة علاقات و اتصالات مع الآخرين.[101]ص210

لقد شدد كروزي في تعاريفه للثقافة على بعد جد هام و هو القابلية الديناميكية للثقافة. إذ طالما عرفت الثقافة كأنها تجهيز سناتيكي و جامد من قبل الكثير من الباحثين ليضفي عليها كروزي صفة التغير . باعتبارها كمجموعة قيم قابلة للتغيير. سواء حدث ذلك عبر الزمان من خلال انتقالها من جيل إلى آخر أو في لمكان في الفرد الواحد من خلال تفاعلاته من خلال انتقالها من جيل إلى آخر أو في المكان في ذات الفرد الواحد. من خلال تفاعلاته.

كما انه لا بد ان نشير الى ان تناولها للثقافة من هذا المنظور لم يكن صدفة او مجرد اختيار عشوائي بل لعب الميدان دور كبير كمصدر احياء ارتسمت عليه مجرد اختياراتنا و توجهاتنا بما فيها منظورنا للثقافة .

تتكون الثقافة التنظيمية من مجموعة العناصر و المكونات التي تساهم في تشكيلها و تبعا لتلك المكونات يمكن للثقافة التنظيمية المختلفة تحديد نمط تنظيمي معين و يمكن حصر مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

1- الأساطير:

أن محاولة فهم الوظائف المختلفة للأسطورة تجعلنا نفهم بالموازنة مع ذلك أهميتها ليس فقط في تشخيص هوية المؤسسة و إنما كذلك لها وظيفة تفسيرية حيث تقوم بإعادة بناء و شرح كل الظواهر بالمنظمة و تعزل كل التناقضات و المخالفات و منه يمكن القول أن للأسطورة دور سيكولوجي مهم في التنظيم فهي تسمح بتوحيد الاعتقادات لدى المجتمع كما تصف الانسجام الداخلي للمنظمة، أن المجتمع و حسب (STRATEGOR) فان هناك ثلاث أنواع من الأساطير تتمثل فيما يلي [19]ص472-473

1- أساطير تتعلق بالمساواة و اللامساواة التي تضم بدورها:

- أسطورة متعلقة بقواعد السلطة.

- أسطورة خاصة بإنسانية القائد

- أسطورة خاصة بالصعود الاجتماعي (التعلم الذاتي)

2- أساطير تتعلق بمواضيع عامة حول الأمن و ألامن بالعمل.

3- أساطير تتعلق بمواجهة المنظمة للعوائق و المشاكل التي تتلقاها:

-كيف يكون رد فعلها اتجاه هذه العوائق؟

-كيف تتصرف وجها لوجه مع خصومها؟

كل رواية أسطورية لها عدة ترجمات و ذلك حسب تحليل صيغها فقد تكون للأسطورة نفس الصيغة لكن المحتوى يختلف و ذلك حسب المؤسسة و حتى نفس المحتوى يخضع لمعايير مبسطة مثل ما دور المؤسسة ايجابية أو سلبية الأفراد و قد يكون للأسطورة ترجمة سلبية فهي تتعلق بالمحيط الذي يشغله المسؤولين و إذا كان الأفراد ايجابيون فان التنظيم بدوره يتغير فلأسطورة دور في بناء صورة

تحدد سمعتها و مكانتها حيث كنا نسمع ب: STATHANOV بطل الإنتاجية السوفياتي و FORD رائد القوة و الجودة في مجال السيارات .[100]ص48

2-المعتقدات و القيم و معايير السلوك

يعتبر (M- THEVENET) أن القيم هي احد المرجعيات في اتخاذ القرارات و السلوكيات بحيث يقول كيف لن أتصور قرارا أو سلوكا أو تحركا لا يتخذ سليما من القيم كمرجع .ذلك أن القيم تسمح بتحديد ما هو مستحسن و ما هو مرفوض,و عليه فان القيم تكتسي أهمية بالغة و ذلك لكونها الموجه لسلوك الأفراد بالإضافة إلى كونها وسيلة حكم و تقييم لتصرفاتهم, و القيم نوعين قيم معلنة حيث يتم الإعلان عنها من خلال الوسائل الرسمية مثل: الخطاب الرسمي لمسئولي المؤسسة, التقارير السنوية الإعلانات و الحملات الاشهارية.

بالإضافة إلى القيم المعلنة هناك القيم الضمنية التي لا يتم الإعلان عنها تتعلق بطرف التحرك و التفكير و القيم التي تحملها الجماعات الغير الرسمية و قد تكون هذه القيم متناقضة أو متعارضة مع القيم المعلنة للتنظيم. و يضاف إلى القيم المعايير كونها مرتبطان ببعضهما البعض من خلال الدراسة التي قام بها (M-SCHALL) تصل إلى التطبيق الإلزامي و الصارم للقواعد و المعايير مع الوقت يؤدي إلى صلابة التنظيم و ينتج سلوكيات مطابقة لتصرفات المسؤولين. [73]ص96-97

3-الطقوس

تعرف الطقوس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي بينما نشر في المؤسسة إلى ممارسات عادية تخضع إلى قواعد و قوانين رسمية و غير رسمية و الهدف منها هو تنشئة أعضاء المؤسسة إدماجهم و تطوير الشعور بالانتماء لذواتهم بحيث تسمح الطقوس بتوقيع و توجيه حدود الجماعة أثناء انتقال الأفراد من الخارج إلى الداخل كالاحتفال بمناسبات مهمة بالنسبة للمؤسسة و العاملين بها مثل الاحتفال بمنتوج جديد أو عند تحقيق المؤسسة للأرباح في نهاية السنة أو الاحتفال بمنتوج جديد أو عند تحقيق المؤسسة لأرباح في نهاية الخدمة بالنسبة للأفراد الذين يحالون إلى التقاعد. و يمكن تقسيم الطقوس إلى نوعين:

الطقوس المدمجة :

تتم من خلال الحفلات المدمجة والتي تهدف إلى توطيد العلاقات بين أعضاء المنظمة و تقوية روح الانتماء و درجة التماسك.

الطقوس المخالفة: و تعبر عن النزاعات و التباينات... [98]ص33

4-النواهي و المحرمات(TABOU):

المحرمات هي المواضيع التي يمنع التحدث عنها نتيجة الخوف من ردود فعل الآخرين و هي متنوعة مثل :المال النساء السلطة الفشل...و تدور كلها حول إظهار الخوف لدى الجميع في المؤسسة أو التنظيم و تمثل النواحي و المحرمات الوجه الآخر أو الخفي للثقافة بحيث أن المحرمات تحتل كل ما نريد إخفاؤه أو إنكاره و ذلك خوفا من النتائج التي تترتب عن تجاوز هاته المحرمات لذا يلجأ الأفراد إلى عدم الخضوع في الأمور المحرمة و يحولون دائما تجنبها أو السكوت عنها مثل الحديث عن الزيادة في الأجور و التحدث جودة المنتوجات المنافسة.[19]ص471

5-قيم المؤسسين و ظروف التأسيس:

تعتبر مرحلة التأسيس مرحلة مهمة في حياة المؤسسة حيث يقوم المؤسسون في هاته المرحلة بإرساء أفكارهم و اعتقاداتهم و يطيعون المؤسسة ببصمته الخاصة و التي تستمر طيلة مسار المؤسسة,فالكثير من المؤسسات ارتبطت قيمها و هويتها بشخصيات مؤسسيها مثل : FORD, RENAULT,و التأثير لا يكون من خلال الاسم فقط و إنما كذلك من خلال الحرص على النجاح و التفوق و يضاف إلى المؤسسين ظروف التأسيس بمختلف أنواعها السياسية و الاجتماعية.

6-تاريخ المؤسسة

و لا نقصد هنا بتاريخ المؤسسة بداية تأسيسها و إنما سلسلة الأحداث البارزة في حياة المؤسسة و التي كان لها تأثير واضح عليها و قد تكون هذه الأحداث البارزة في حياة المؤسسة و التي كان لها تأثير واضح عليها و قد تكون هذه الأحداث نوعان:

1-أحداث تاريخية وقعت في المحيط الخارجي اى البيئة التي تعمل بها المؤسسة و التي أثرت على المحيط على المحيط الداخلي لها إلى إصدار قرارات معينة لأجل التعامل و التأقلم مع هذه الأحداث.

2-أحداث وقعت بالمؤسسة و أثرت على التنظيم الداخلي.[73]ص98

2.4. خصائص و أهمية الثقافة التنظيمية

خصائص الثقافة التنظيمية

يظهر أن هناك اتفاق عام بين الكتاب و الباحثين على الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء وتميز المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى و أن هذا النظام للمعاني المشتركة هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية.

و يرى بعض الباحثين أن هناك سبعة خصائص للثقافة التنظيمية تتمثل فيمايلي:

الإبداع و المخاطرة: أي ما مدى تشجيع الثقافة التنظيمية على الإبداع و المخاطرة.

الانتباه للتفاصيل : أي أن الثقافة تجعل من الأفراد يتمتعون بدرجة من الدقة و الانتباه للتفاصيل.

التوجه نحو النتائج: أي ما مدى تركيز المنظمة أو إدارة المنظمة على النتائج المتوصل عليها أو المخرجات.

التوجه نحو الأفراد: أي مدى اهتمام الإدارة بالأفراد أو بمواردها البشرية.

التوجه نحو الفريق: و هنا تشير إلى تمركز الاهتمام على فرق العمل بمختلف أنواعها.

العدوانية: و تشير إلى درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم.

الثبات: مدى المحافظة على الأوضاع الراهنة. [73]ص98

أهمية الثقافة التنظيمية

أن الإقبال المتزايد من طرف الكتاب و الباحثين ابتداءا من سموات الثمانينات على هذا الموضوع يعكس إلى حد ما أهميته بالنسبة للمنظمات و قد اختلفت وجهات نظرهم حول أهمية الثقافة التنظيمية و ذلك تبعا للزاوية التي تم من خلالها هذا الموضوع, إلا أن الجميع يتفق بان للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة.

يرى JEAN MARCEL COBI أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أربعة نقاط أساسية هي:

تعتبر عامل محدد في تغيير الذهنيات:

يقول JEAN MARCEL COBI نحن نعيش اليوم في عالم سرع التغيير, فالصناعيون يبذلون جهودهم من اجل تتبع أكثر فأكثر رغبات الزبون لذا نجد المؤسسات الكبرى تبحث دوما عن التغيير و التجديد.

هذا التغيير يجب أن يصاحبه تغيير في الذهنيات سلوك الأفراد التي تجسد بدورها ثقافة معينة.[97]ص473

تعتبر عنصر مفتاحي في التسيير الاستراتيجي:

تعتبر ثقافة المؤسسة عنصر مهم في إطار تطوير المؤسسة بالنسبة لوظيفة العمال و مراقبة إستراتيجية المؤسسة بسبب سرعة التطور التقني ووجود قوى تنافسية, فالمؤسسة تعمل على الدوام على مراجعة إستراتيجيتها لمواكبة التغييرات التي تحدث في المحيط و هذا يتطلب تبني ثقافة تنظيمية معينة مع إستراتيجية المنظمة ككل.

تعتبر أداة للتسيير الإداري:

تعتبر المنظمات اليوم في عصر التحولات و المنافسة الشديدة, و من اجل ان تكون المنظمات منظمات منافسة و تتأقلم مع هذه التغيرات تسعى للحصول على شخصيات تتميز بالحماسة و التحفيز و تكون استثمارية تطبق اللامركزية بقوة. و إلى غياب التأثير و المراقبة الرسمية, و هذه عبارة عن ثقافة تنظيمية جديدة تستخدم كأداة للتسيير الإداري تختلف في مضمونها عن الثقافة القديمة المبنية على السلطة و الخضوع و البناء الهرمي و غياب الحرية و اللامركزية في اتخاذ القرارات, و بالإضافة إلى ذلك فان ثقافة المؤسسة القوية تسمح على الأقل بتجنب جزء على الأقل بتجنب جزء من المشاكل التنظيمية و البشرية و المراقبة... مما يسمح للمسيرين بأخذ القرارات بأكثر أمان. [97]ص473

تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد بالتنظيم

و في غالب الأحيان, القيم الثقافية لا تكون مكتوبة , و لكنها ببساطة مؤكدة و هي محددة في حياة المؤسسة, فهي موجودة من اجل تجنب فقدان الأحداث الماضية(التاريخ) للتفكير في الأسلوب أو طريقة للتصرف, ذلك بالاعتماد على الخبرات الماضية, و عليه فان ثقافة التنظيم تخلق معنى يتطابق و كل عامل في التنظيم فهي تؤمن وحدة الأفعال لأعضائها. [97]ص473

وظائف الثقافة التنظيمية

- تعمل الثقافة لتنظيمية على تنمية الشعور بالذاتية و تحدد الهوية التنظيمية.
- تخلق نوع من الالتزام و الولاء للمنظمة يتجاوز الالتزام الشخصي و المصالح الذاتية للعاملين.
- تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الاستقرار داخل المنظمة ذلك أنها تمثل نظام متكامل من العناصر الثقافية و الإنسانية و التنظيمية.
- تعد مرجعا أساسيا يستعين به الأفراد معنى واضح و فعال لنشاط المنظمة.
- تعمل على تأقلم الأفراد من جو العمل. [97]ص474

تغيير الثقافة التنظيمية

- ليس جميع المنظمات لديهم قيم ثقافية واحدة،و كما أسلفنا فان ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء و الفعالية في المنظمة ،فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريتها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.
- يرى محمود سلمان العميان انه إذا أردنا التغيير في الثقافة التنظيمية علينا التغيير في الافتراضات و الأساسيات و المعتقدات لدى الأفراد حول التوجه أو موضوع ما،كما يجب تحديد السلوك الغير مناسب و الذي نريد التخلص منه و حسب (E.DELAVALLEE)هناك ثلاث مراحل لعملية التغيير في الثقافة التنظيمية نذكرها [18]ص317

مرحلة إذابة الجليد:

- في هاته المرحلة نحدد الشخص الواعي بأهمية و ضرورة و فائدة التغيير و يتقبل فكرة التغيير نفسها و الذي سيقود عملية التغيير الهدف يكون في هذه المرحلة التحضير للتغيير بواسطة إظهار إمكانية التغيير و ظروفه.

مرحلة الحركية (MOUVEMENT):

- و يتم التقدم هنا عن طريق المرور من المرحلة التنظيمية القديمة الى مرحلة تنظيمية جديدة،تكون هذه لمرحلة خلال تجريب طريقة جديدة لفعل الأشياء إلى اكتساب الجديد [97]ص125

مرحلة البلورة:

في هاته المرحلة تتم بلورة و دعم السلوكات المطلوبة من التغيير, و في هذه الموضوع يتعرض حسين حريم إلى نقطة هامة و هي الظروف التي يجب توفرها, و الإجراءات التي يتم اتخاذها لإجراء هاته العقلية و هي كما يلي:

التغيير في قادة المنظمة البارزين شريطة أن تتوفر لدى القادة الجدد رؤية واضحة لما يجب عليهم القيام به.

مرحلة دورة حياة المنظمة: [97]ص125

أي مرور المنظمة بمرحلة انتقال هامة كالنمو السريع أو العكس الانحدار, و هما مرحلتان تشجعان على تغيير ثقافة المنظمة

في عمر المنظمة بحيث تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات حديثة النشأة أو صغيرة السن.

حجم المنظمة بحيث يكون من السهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات ذات الحجم الصغير.

قوة الثقافة الحالية:

بحيث انه كلما زادت قوة و شدة الثقافة الحالية بأبعدها... و يتضمن ذلك تفحص و تقييم الثقافة الحالية و مقارنتها بالوضع المنشود, و تقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر و الأبعاد الثقافية التي تحتاج إلى تغيير و من ثمة التطرق إلى تلك الإجراءات لمعالجة تلك الفجوة.

أنواع الثقافة التنظيمية.

يقترح HANDY أربعة أنواع للثقافة التنظيمية معتمدا على عدة عوامل منها: تاريخ المنظمة, الملكية, هيكل السلطة, التكنولوجيا, الأحداث الهامة التي مرت بها المنظمة و بالاعتماد على ذلك توصل إلى أربعة نماذج للثقافة التنظيمية تمثلت في النفوذ, الدور, الوظيفة. و الفرد.

ثقافة النفوذ:

شبه HANDY ثقافة النفوذ بنسيج العنكبوت و يعكس هذا النوع من الثقافة لدى الأسر التي تملك مؤسسات سواء صغيرة أو كبيرة، حيث يتركز النفوذ و السيطرة في يد هاته الأسرة و عليه فان المسؤولية تنحصر بين أعضاء الأسرة المالكة بدل من الخبراء في هذا المجال و يكون النفوذ و اتخاذ القرارات في يد مجموعة وحدوده من الأفراد الاستراتيجيين و الأساسيين و عليه يصبح هؤلاء الأفراد مركز التأثير و القوة و ترتبط قدرة الثقافة على التكيف مع المتغيرات المحيط بمدى وعي و إدراك الأعضاء الاستراتيجيين لضرورة التأقلم و التغيير و بالتالي من الممكن أن تتكيف بسرعة أو تفشل بسرعة في رؤية الحاجة إلى التغيير. [117]

ثقافة الدور:

شبه HANDY هذا النمط من الثقافة بالمعبد اليوناني القديم و هناك من يري أنها تشبه الثقافة البيروقراطية في شكلها الحقيقي حيث تمثل قمة المعبد مركز اتخاذ القرارات أما أعمدة المعبد فهي تمثل الوحدات الوظيفية للمنظمة و التي يجب عليها تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها في القمة، و تتم عملية التفاعل بين التخصصات الوظيفية من خلال توصيف الوظائف الإجراءات، القواعد و النظم و يعتبر هذا التنظيم حسب HANDY الأكثر انتشاراً. [117]

أن السلطة من هذا النوع من الثقافة لا تبنى لا على المبادرة الفردية و إنما عن طريق احتلال وظيفة معينة، و يعطي HANDY للتنسيق بين الوظائف و الوحدات شكل الرباط الضيق المحدود و الذي يمثل رئيس العاملين و هو المنسق الجيد و الضروري لتحقيق التكامل الضروري في هذا النوع من الثقافة، و تعتبر المكانة الوظيفية أكثر أهمية من المهارات و القدرات، كما أن هذه الثقافة تعرف بالقوة الوظيفية أما القوة الشخصية فهي أمر مرفوض و عليه فهي تجسد النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أما الفعالية التنظيمية فتعتمد على الالتزام بالمبادئ بدلاً من الشخصيات، و يشير HANDY بان الثقافة تتلاءم مع المنظمات التي تتميز بالاستقرار و لا تميل إلى التغيير الدائم و المنظمات كبيرة الحجم. [117]

ثقافة الوظيفة أو العمل:

تعتبر هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات تكون أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة باستمرار للتغيير و تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة تلبية أو لتلبية احتياجاتها المستقبلية.

تعطي هذه الثقافة أهمية كبيرة جدا للمعلومات و الخبرات وتعتبرها من الأشياء التي لا تقدر بثمن,كما أنها تتميز بوجود اتصالات كثيفة بين الوظائف و الأقسام مما دعم و يقوي الصلة بين أعضاء التنظيم لذل يسميها HANDY بالشبكة لكثرة الاتصال و التداخل بين الوظائف و الأقسام,هاته الخاصية تمكنها من التكيف مع المتغيرات بسرعة.

يعتمد تأثير الأفراد في هاته الثقافة على الخبرة و المعلومات الحديثة أين تكون الثقافة أكثر انسجاما و من أمثلة التنظيمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة,و مخابر البحث و مراكز الاستشارة.

[117]

ثقافة الفرد

تعتبر هذه الثقافة بمثابة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي,حيث نجد أن الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير فيه المنظمة,و من بين خصائص هذه الثقافة أنها ترفض البناء الهرمي و ما ينجر عنه من ممارسات و تقارير رسمية لانجاز المهام فهي تعمل على تلبية احتياجات الأعضاء.إن رفض الرقابة الرسمية للإدارة يجعل هذه الثقافة ملائمة لخدمة المجموعات و لا تكون ملائمة لمنظمات الأعمال.

3.4.الثقافة التنظيمية و التسيير في المؤسسة الجزائرية

الحديث عن الثقافة التنظيمية في الجزائر موضوع شائك و معقد و ذلك أن الثقافة بالمؤسسة الجزائرية هي نتيجة تعقد و تشابك العديد من العوامل و المؤثرات التاريخية الاقتصادية و السياسية و حتى الإيديولوجية.

و نقصد هنا بالعوامل التاريخية على وجه التحديد تأثير الاستعمار الفرنسي على الثقافة و الهوية الجزائرية خاصة و نحن نعلم أن مدة الاستعمار لم تكن قصيرة بالإضافة إلى ذلك هناك تأثير العوامل السياسية و الاقتصادية حيث عرفت المؤسسة الجزائرية تطبيق نماذج تسييرية انبثقت عن اتجاه اقتصادي و سياسي معين كرست مجموعة من القيم و السلوكات التنظيمية التي كان لها تأثير مباشر في تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية فيما يلي نعرض مختلف النماذج التسييرية التي عرفت مختلف المراحل التاريخية و نخص بالذكر مرحلة ما بعد الاستقلال.

1-مرحلة التسيير الذاتي (1962-1965):

بعد الاستقلال و خروج المعمرين عرفت المؤسسات بمختلف أشكالها هجرة جماعية للعمال و الإطارات الأجنبية حيث رحل ما يقارب 30000 من أصحاب الأملاك و المنشآت و 15000 من الإطارات السامية و ذوي المهن الحرة و 35000 من العمال المختصين و عليه بقيت المؤسسات شاغرة بدون مسيرين أو مشرفين.

الجزائر في تلك المرحلة و تلك الظروف لم يكن لديها الوقت الكافي لتكوين جهاز إداري يتولى عملية التسيير و الإشراف على شؤون ما تركه الاستعمار من مؤسسات خاصة من ناحية التاطير و التكوين لذا تركت المبادرة للعمال لتولي هذه المهمة و هو ما عرف بالتسيير الذاتي للمؤسسات.

[26]ص24

من الناحية القانونية جاء التسيير الذاتي في مارس نتيجة لصدور قرارات و مراسيم أكتوبر و نوفمبر 1962 ثم إصدار قانون التسيير الذاتي في مارس 1963 و الذي بموجبه منحت صلاحيات واسعة للفئة العمالية في مجال التسيير و اتخاذ القرارات و ذلك عن طريق تكوين لجان المشاركة.

[74]ص45

مبادئ التسيير الذاتي

من بين المبادئ التي يقوم عليها التسيير الذاتي و التي تهدف إلى إدماج العمال في عملية التسيير و اتخاذ القرارات ما يلي:

الملكية العامة لوسائل الإنتاج: إن ما يوجد داخل المؤسسة من مباني و معدات و آلات و غيرها هو ملك لجميع العمال بالإضافة إلى الاستفادة من العائدات الناتجة عن النشاط المؤسسة.

وضع الثقة في العمال: و تتجسد هذه الثقة في منحهم حق المشاركة في التسيير و إسنادهم مسؤوليات إدارية.

حرية اختيار الممثلين: و نعني به حرية اختيار العمال لممثليهم في اللجان التسيير عن طريق الانتخاب الديمقراطي.

2-مرحلة التسيير البيروقراطي

تميزت هاته المرحلة بحدث سياسي هام اثر على تسيير المؤسسات الاقتصادية و الصناعية و بشكل مباشر و تمثل هذا الحدث في التصحيح الثوري ووصول الرئيس الراحل الهوارى بومدين إلى السلطة عوضا عن الرئيس بن بلة، و تبنيه سياسة التاميمات التي مست كل الثروات الوطنية و بما فيها المؤسسات الاقتصادية [26]ص191

إن التوجه الإيديولوجي و السياسي لتلك المرحلة تبني سياسة شاملة اعتمدت على سياسة المخططات لذا كان على الدولة التحكم في مختلف المؤسسات لأجل تطبيق مخططاتها ابتداء من المخطط الثلاثي و التي كان الهدف من ورائها تلبية الحاجات الاجتماعية للمواطنين و تحقيق تنمية اجتماعية و القضاء على الفقر لدى المواطنين الذين عاشوا كثيرا خلال فترة الاستعمار الفرنسي و عليه فقد لجأت الدولة إلى استرجاع أو إحكام السيطرة على كل المنشآت و المؤسسات عن طريق أجهزة الدولة و ممثلها و التي تجسدت في المؤسسات عن طريق الأجهزة التالية:

مجلس الإدارة: يتكون أعضاؤه من ممثلين عن السلطة و من حيث مهامها فإنها تختلف باختلاف نشاط المؤسسة التي تخضع إلى أنظمة و لوائح تختلف من مؤسسة إلى أخرى و قد ألغى هذا القرار سنة 1966 بصدور قانون المالية و أصبحت اختصاصاتها مجرد اختصاصات نظرية و عوض بلجان الإدارة، مع استبعاد تمثيل العمال بها، و في بعض القطاعات عوض بلجنة الرقابة.

المدير: يعين المدير بموجب مرسوم وزاري، من صلاحياته:

-تعيين و عزل المستخدمين.

-إبرام الصفقات العمومية.

-تمثيل المؤسسات أمام الجهات الأخرى.

-إن سيطرة الجهاز الحكومي على كل الوظائف في المؤسسة بعدما سحبت منهم كل الصلاحيات السابقة في مرحلة التسيير الذاتي.

-تولد القيم السياسية، أصبحت المؤسسة مكان لتوزيع الخيرات لا لخلقها و بالتالي غياب الرشادة الاقتصادية.

إن هذا النمط من التسيير لم يدم طويلا بسبب التوجهات السياسية الخارجية للدولة المتوجهة نحو المعسكر الاشتراكي بقيادة الاتحاد السوفياتي سابقا و بذلك اتجهت سياسة التسيير نحو التسيير الاشتراكي.

3-مرحلة التسيير الاشتراكي(1971-1988)

للمؤسسات يقوم على مبدأ أساسي و هو مشاركة العامل في التسيير انطلاقا من مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج أي أن المؤسسة هي ملك لجميع العامل و بالتالي يحق المشاركة في تسييرها و قد نص ميثاق التسيير الاشتراكي في هذه النقطة على ما يلي:و يما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة فان له الحق أيضا في أن يشترك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة و ذلك في تسييرها. [32]ص172

و يضيف في هذا الصدد ما يلي:أن إنشاء مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاشتراكية ووضعها على هذا النحو بشكل مدرسة للتكوين السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للجماهير الكادحة يستمد منها العمل المعلومات التي تزيد شعورهم بالمسؤوليات و تزيد كفاءتهم على تسيير الشؤون,و يقومون فيها بدورهم كمنتجين قائمين بالتسيير كما يقومون فيه بتحسين مالهم.[32]ص174

و يضيف في هذا الصدد ما يلي:أن إنشاء مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاشتراكية ووضعها على هذا النحو بشكل مدرسة للتكوين السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي للجماهير الكادحة يستمد منها العامل المعلومات التي تزيد شعورهم بالمسؤوليات و تزيد كفاءتهم على تسيير الشؤون,و يقومون فيها بدورهم كمنتجين قائمين بالتسيير كما يقومون فيه بتحسين مالهم. إضافة إلى أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان يهدف إلى القضاء على بعض الظواهر السلبية التي عرفت في الأنظمة السابقة مثل سيطرة فئة البيروقراطيين و التكنوقراطيين على تسيير المؤسسة.

حيث ورد في ميثاق التسيير الاشتراكي هذا الشأن:إن التنمية تجري لصالح الجماهير العاملة بصورة عامة و لمصلحة عمال المؤسسة بصورة خاصة الذين لا يمكن مشاركتهم إلا أن تكون مرحبة بهذه المشاركة بما تؤدي إليه من تزايد كبيرة في مسؤولية العمال المنتجين سيكون من نتائجها إزالة مظاهر البيروقراطية و التكنولوجية.[74]ص48

من خلال القانون و ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات يتبين انه وجه نقد لاذع لفئة التكنوقراطيين الذين تمتعوا بسلطة مطلقة في تسيير المؤسسات و اتخاذ القرارات بالإضافة إلى ذلك

انتقد سياسة للتسيير الذاتي بسبب النتائج السلبية التي خلفها لدى الأفراد المجتمع الجزائري بسبب الإحباط الذي شعر به العمال الفلاحون في تلك المرحلة.

و قد راعى التسيير الاشتراكي للمؤسسات بعدين أساسيين هما:

مشاركة العمال في التسيير بالإضافة إلى دورهم كمنتجين.

تحديد الأساليب و الأجهزة لتحقيق العدالة و المساواة بين مختلف الفئات العمالية داخل المؤسسة و القضاء على البيروقراطية و التكنوقراطية و استرجاع ثقة الشعب في التسيير الاشتراكي بعد الإحباط الذي لقيه العمال و الفلاحون في المراحل السابقة.

يقوم التسيير الاشتراكي على مجموعة الأجهزة التالية:

مجلس العامل:

- يحتل مجلس العمال مكانه هامة في التسيير الاشتراكي باعتباره أداة التي تمكن العمال من المشاركة في التسيير أما من حيث تكوينه فانه ينتخب من قبل جميع العمال لمدة ثلاثة سنوات سواء على مستوى وحدات المؤسسة أو المؤسسة ككل.

- يتراوح عدد أعضائه من 7-25 عضو و هذا حسب العدد الإجمالي لعمال المؤسسة ينتخب لمدة ثلاثة سنوات قابلة للتجديد، و يكون عدد المرشحين ضعف العدد المطلوب أما رئيس المجلس فيتم انتخابه من بين أعضائه.

- يجتمع المجلس مرتين عاديتين كل سنة، عدا الحالات الاستثنائية التي تتم بطلب من رئيس المجلس في الحالات الضرورية الطارئة، و يتكون مجلس العمال من عدة لجان و هي كالتالي:

لجنة الشؤون الاقتصادية و المالية: تهتم بالمسائل الاقتصادية و المالية عن طريق جمع المعلومات الخاصة بها، كما يقوم بإبرام الصفقات و العقود التجارية و المالية.

لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية: تختص بدراسة الجانب الاجتماعي و الثقافي للعمال.

لجنة شؤون المستخدمين و التكوين المهني: تساهم في ربط السياسات العامة للمستخدمين كالتوظيف و الرقابة و التكوين.

لجنة الشؤون التأديبية: مهمته الاطلاع و ابداء الرأي حول المواضيع الخاصة بتأديب العمال و إصدار العقوبات.

لجنة حفظ الصحة و الأمن: مهمتها الاهتمام بتوفير ظروف عمل ملائمة و مناسبة، و ذلك للحفاظ على صحة العمال و توفير الأمن و الحماية لهم داخل المؤسسة. [32]ص235

مجلس الإدارة:

يعين مجلس الإدارة عن طريق الوصاية، و يتكون من عضوان يمثلان العمال ينتخبان من قبل مجلس العمال بالإضافة إلى أن المدير الذي يرأس المجلس إلى جانب عدد من النواب و الذين يتراوح عددهم ما بين 7 و 9 أعضاء، يجتمع مرة كل أسبوع بالإضافة إلى الحالات الاستثنائية حيث يكون ذلك ضروريا و يطلب من المدير، و تتمثل الاختصاصات فيما يلي:

يقوم بتعيين ممثلين في الإدارة في اللجان الدائمة للمؤسسة و تعيين ممثلي العمال مع المؤسسات والتي ترتبط معها المؤسسة بنشاط معين.

المساهمة في وضع القانون الأساسي المستخدم و إعداد سياسة أجور.

تفحص اقتراحات مجلس العمال و الرد عليها.

الإشراف على النشاط العام للمؤسسة، مثل لتعاملات التجارية و المالية و التوزيع و البيع.

كما أن له اختصاصات تتعلق بتنظيم و إعادة تنظيم الأجهزة التابعة للمؤسسة

المدير

يعين المدير عن طريق الوصاية، يرأس المديرية كما ذكرنا سابقا و يعتبر المسؤول عن سير العام للمؤسسة. إن المبادئ التي جاء بها التسيير الاشتراكي للمؤسسة لم يطبق خلال سنوات عديدة ذلك المبدأ الذي اعتمده الاشتراكية و المتمثل في إشراك العمال و إدماجهم في عملية التسيير لم يتحقق، و هذا راجع إلى أن اعتماد مبدأ المشاركة تم انطلاقا من اعتبارات سياسية بحتة، مما خلق نوع من الغموض في الصلاحيات الحقيقية لمجلس العمال هل هو مجلس نقابي أو مجلس مشاركة؟... حيث أصبح المجلس الذي هو أهم هيئة في التسيير الاشتراكي وسيلة أو أداة في يد الإدارة و عليه لم يؤد لا مهمة التسيير و لا الدور النقابي المتمثل في الدفاع عن حقوق العمال، [74]

4.مرحلة إعادة الهيكلة و استقلالية المؤسسات:

لقد جاءت هذه المرحلة بعد وفاة الرئيس الهواري بومدين و تولي الرئيس الشاذلي بن جديد سدة الحكم و قد كان الرئيس السابق يحمل اتجاه إيديولوجي اشتراكي و التغيير السياسي الذي حدث أدى إلى تغيير التوجه من الأفكار ووجهات النظر.

هناك من يرى أن التحضير لاستقلالية المؤسسات تم التحضير له ابتداء من الثمانينات و بداية مشروع إعادة الهيكلة كانت لتحريرها من الضغوطات الهيكلية الناتجة عن التوسع الكبير لحجم المؤسسات و الذي أصبح يشكل عائقا أما أهدافها بالإضافة إلى الظواهر السلبية كالبيروقراطية الإهمال و التبذير و اللامبالاة و المركزية المفرطة.

و قد كان الهدف الرئيسي من إعادة الهيكلة هو تقسيم الشركات الوطنية ذات الحجم الكبير إلى عدة مؤسسات صغيرة ,يكون من السهل تسييرها و التحكم فيها و مراقبة نشاطها المالي كما أن الإصلاحات كانت تهدف إلى التغيير الجذري للعلاقات العمل خاصة ما تعلق منها بمجال الحريات و الجماعية للمواطنين كالحق في الاضطراب و الحق النقابي خاصة دخول قوانين استقلالية المؤسسات.

رغم كل التغييرات التي جاءت بها إعادة الهيكلة إلا أن النتيجة بقيت واحدة أو أسوء من سابقتها خاصة في ظل الظروف الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية التي عرفتها الجزائر في مرحلة الثمانينات بسبب انخفاض الأسعار البترول و تدني قيمة العملة الوطنية و لم يعد بمقدور الدولة تحمل أعباء الاجتماعية كتجميعها لأسعار المواد الاستهلاكية فما بالك تحمل عجز المؤسسات الاقتصادية ,الشيء الذي اجبرها إلى الاستدانة من صندوق النقد الدولي,الذي فرض على الجزائر الدخول إلى الاقتصاد الحر و استقلالية المؤسسات.

في حقيقة الأمر أن الأزمة الاقتصادية التي وقعت فيها الجزائر لم تكن هي السبب الرئيسي لتغيير نمط التسيير بل السبب الرئيسي يتعلق بالنتائج السلبية للتسيير الاشتراكي و ما نتج عنه من انحراف المؤسسة عن وظيفتها الأساسية ذلك أن سوء فهم التسيير الاشتراكي للمؤسسات و توجيهاته,جعل المؤسسة تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال ابتداء من التعاونيات الاستهلاكية و محو الأمية و الصحة,و انتهاءا بدور الحضانة و المخيمات الصيفية لأولاد العامل,و هذا ما أدى إلى ارتفاع أجور العمال ,و هذا أدى إلى ارتفاع أجور العمال نحو زيادة تحسين الظروف الاجتماعية أدى إلى صعوبة التحكم فيها مما أدى إلى غياب النجاعة في التسيير و الجدول الموالي يبين سبب النزاعات لدى العمال خلال نهاية السبعينات و بداية الثمانينات. [96]ص125

جدول رقم 16: أسباب النزاعات لدى العمال خلال نهاية السبعينات و بداية الثمانينات. [32]

1980	1979	1978	1977	أسباب النزاعات
%17	%66.7	%55.4	%30	أجور و ما يرتبط بها
%38.4	-	-	%18.5	تأخير و عدم دفع الأجور
%9	%2	%10	%11.6	الشروط العامة للعمل
%6	%14	%10	%15	طرد جماعي أو فردي
%3.5	%8	%5	%9	ممارسة الحق النقابي
%7.6	%9	%8.8	%3.4	العلاقة بين المدير و النقابة أو بين المدير و العمل.
%2	-	-	%4.5	عم تمثيلية المنتخبين
%16.9	%0.3	%10.8	%4	مختلفة

المصدر: سليمان أحمي ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعي بن عكنون. الجزائر. 1992.

و عليه فان عملية استقلالية المؤسسة العمومية... تعد انقطاعا عن التسيير الاشتراكي... و بداية مرحلة انتقالية لإعادة المؤسسة لعملها... في إطار علمي مستقل.

و تدخل عملية استقلالية المؤسسات ضمن الإصلاحات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، و عليه فان التحضير لاستقلالية المؤسسات رافقه التحضير لإصدار قوانين تتماشى مع المرحلة الجديدة، و من بين الحقوق التي منحها هذه القوانين للعمال حق المشاركة و ذلك وفقا للقانون 90-11 حيث حدد أجهزة المشاركة و صلاحيتها و كيفية تشكيلها و الأمر 75-72 المتعلق بالعدالة في العمل، مفتشية العمل، النزاعات الجماعية في العمل، كيفية ممارسة الحق النقابي. [67] ص 120

و قد تركز مبدأ المشاركة وفقا للقانون 11-90 الذي حدد أجهزة المشاركة و المتمثلة فيما يلي:

أجهزة المشاركة:

تتم مشاركة العمال في التسيير عن طريق ممثليهم في كل مؤسسة تحتوي على 20 عامل فما فوق. يعين هؤلاء الممثلين من طرف العمال عن طريق الانتخاب و ذلك وفقا للمادة 97 من قانون 11-

90 و التي تنص على ما يلي: ينتخب العمال المعنيون بالاقتراع الفردي الحر و السري و المباشر مندوبي المستخدمين, و من الشروط التي يجب توفرها في هؤلاء المستخدمين بلوغ سن 21 سنة, أن يكون عاملا دائما و له اقدمية أكثر من سنتين, و يشكل هؤلاء المندوبين لجنة المشاركة تتواجد على مستوى مقر الهيئة المستخدمة و ذلك وفقا للمادة 93 من قانون 11-90 و التي تتضمن ما يلي: يؤسس ضمن نفس الهيئة لجنة مشاركة تتكون من مجمع مندوبي المستخدمين المنتجين. و يتم تحديد عدد المنتدبين حسب العدد الكلي للعمال.

- في المؤسسة التي تحتوي من 50-150 عامل يعين مندوبين اثنين.

- في المؤسسة التي تحتوي من 151-400 عامل يعين أربعة مندوبين.

- في المؤسسة التي تحتوي من 401-10000 عامل يعين ستة مندوبين.

تقوم لجنة المشاركة بعقد اجتماع واحد كل ثلاثة أشهر على الأقل و أحيانا تجتمع بطلب من الرئيس.]

121ص[67

صلاحيات أجهزة المشاركة.

يتمثل دور لجنة المشاركة في تحقيق مشاركة العمال عن طريق ممارسة الصلاحيات التي خولها القانون إياها و المتمثلة في الاطلاع على:

-مدى التطور الحاصل في الإنتاج و الخدمات و البيع و إنتاجية العمل.

-تطور عدد العمال و مناصب العمل.

-عدد التغيرات و حوادث العمل و الأمراض المهنية.

-مدى تطبيق النظام الداخلي.

-مراقبة تنفيذ ظروف العمل و العناية و الضمان الاجتماعي. [67] ص122

-إبداء الرأي حول المخططات السنوية, مشاريع إعادة هيكلة الشغل, مخططات التطوير المهني, النظام الداخلي للمستخدمين و يتم إبداء الرأي في اجل أقصاه خمسة عشر يوما من الاطلاع عليها, و في حالة الخلاف حول النظام الداخلي يتم اختبار مفتشية العمل المفصل في ذلك.

-الاطلاع على الجانب المالي للمؤسسة مثل حسابات الأرباح و الخسائر.

الاتصال بالعمال و الاهتمام بالمسائل المعالجة في حدود عدم تسريب المعلومات السرية الخاصة بالمؤسسة، و تجدر الإشارة إلى انه يمكن لهذه اللجنة التي تعين من بين أعضائها ممثلين اثنين بالإدارة يتولون تمثيل العمال و ذلك في المؤسسات التي تحتوي أكثر من 150 عامل، هذا عن عملية التسيير. و هناك أمر آخر يجب التطرق إليه و هو النزاعات الجماعية و طرق تسويتها و ممارسة حق الإضراب في هذا المجال يعد القانون 2-90 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية و طرق تسويتها و ممارسة حق الإضراب أول قانون يصادق عليه المجلس الشعبي و قد أعاد هذا القانون الاعتبار لأطر النقاش و التفاوض، حيث يمكن المتعاملين الاجتماعيين من تسيير شؤونهم بأنفسهم بعيدا عن كل تدخل و إذا اقتضى الأمر يتم التدخل بإجراء المصالحة و التي يتم الاتفاق عليها . [67] ص122

و تنص المادة الثانية من هذا القانون على انه يعد نزاعا جماعيا في العمل خاضعا لهذا القانون كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية و المهنية في علاقة العمل و الشروط العامة، و لم يجد تسوية بين العمال و المستخدمون يطبق هذا القانون على القطاع الاقتصادي العام و الخاص أي اينهما يوجد عمال إجراء و هذا لتوسيع مجال الحريات التي كرسها دستور 1989.

و لتجسيد العدالة داخل المؤسسات أكد هذا القانون على استقلالية مفتشية العمل تجاه الإدارة و قد حدد قانون 11-90 اختصاصات و صلاحيات مفتشية العمل تجاه المتمثلة في:

-مراقبة مدى تطبيق قوانين الأحكام التشريعية و التنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل الفردية و الجماعية و ظروف العمل و الوقاية الصحية و امن العمال.

-مساعدة العمال في التعرف على حقوقهم و واجباتهم و ذلك بتقديم المعلومات والإرشادات اللازمة.

-مساعدة العمال و مستخدميهم في إعداد الاتفاقات و عقود العمل الجماعية.

-العمل على حل الخلافات و تسوية النزاعات الداخلية.

-متابعة ظروف العمل داخل المؤسسة و إبلاغ الجماعات المحلية بذلك.

-إعلام الإدارة المركزية للعمل بمدى تطبيق النصوص التشريعية و التنظيمية المتعلقة و اقتراح آراء و

مبادرات لتعديلها و تكييفها. [67] ص123

4- الفعالية التنظيمية :

1-4_ تعريف الفعالية التنظيمية :

فعالية التنظيمات مصطلح جديد، من الأوائل الذين كتبوا في هذا الموضوع كومبري (COMPREY) و جورجوبولوس (GEORGOPOULOS) ... وبالرغم من وجود اهتمام بفعالية التنظيمات إلا إن الكتابات في هذا المجال لازالت بدائية. معظم الباحثين لهم تصورات مختلفة حول تعريف الفعالية التنظيمية، هناك من يعتبر الفعالية التنظيمية هي النجاح و القدرة الإنتاجية، كما يميل كل باحث إلى تعريفها حسب المنظار الذي ينظر من خلاله. و قد اهتم نادلر و توشمان (NADLER . TUSHMAN).

بأهمية النموذج في عملية القيام بحث الفعالية التنظيمية و قالوا أن النماذج التي يستعملها الأفراد تؤثر على نوع المعطيات المجموعة و المهمة. فالنماذج توجه الأفراد إلى طرق تحليل و تفسير المعطيات المجموعة، و اخبرنا فان النماذج هي التي تساعد الأفراد على الاختيار طريقة العمل. مقتربات الفعالية التنظيمية. [14]ص35

1-مقرب الأهداف:

يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بمقتضى هذا المنظور، بأنها القدرة على تحقيق أهداف التنظيم، يرى برايس (PRICE) أن التنظيمات هي انساق اجتماعية لها أهداف محددة... يمكن تعريف الفعالية بأنها درجة تحقيق الهدف، كما حدد نادلر و توشمان (NADLER . TUSHMAN) الفعالية التنظيمية بالدرجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد و الجماعة و التنظيم مساوية للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في الإستراتيجية، و تبعا لنموذج الأهداف فان الفعالية التنظيمية للمؤسسة هي قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة في مختلف المستويات، من طرف الإدارة من المالكين أو من طرف الحكومة.

هناك نوعان من الأهداف، أهداف رسمية، و تحدد من طرف الإدارة و المالكين، و أهداف إجرائية و تحدها السياسات العملية، هناك انتقادات موجهة إلى هذا النموذج، حيث يرى سيشور أن لكثير من التنظيمات أهداف متعددة مختلفة الأهمية، مما يؤدي إلى بعض المشاكل، يرى كاتز و كاهن أن الأهداف المسطرة للتنظيم قد تكون مظلة، مثالية، مشوهة، منطقية أو منسية، كما يمكن إهمال بعض جوانب

المهمة في تسيير التنظيم يرى كيلي أن النظريات المبنية على الأهداف, متحيزة إلى المشاركين الذين يمكنهم الحصول على الفوائد من خلال تحقيق بعض الأهداف. [107]ص54

2-مقرب استقطاب الموارد:

كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة و قليلة, و حسب هذا النموذج, فان التنظيمات الفعالة هي التي تتمكن من الحصول على الموارد الأولية, و الأموال و الطاقة البشرية في محيط يتسم بندرة الموارد. و قد حدد يوتشمان و سيشور الفعالية التنظيمية بأنها الموفق المتفاوض عليه, كما يظهر من خلال قدرة التنظيم على استثمار محيطه للحصول على الموارد الثمينة اللازمة. [11]ص160

3-مقرب صيرورة الإنتاج:

يهتم هذا النموذج بدناميكية الصيرورة أو المسار الداخلي للتنظيم. و هي الكفيلة بانجاز العمل من البداية إلى النهاية, و بهذا يكون تركيز هذا المنظور على ديناميكية صيرورة الإنتاج. حيث يكون التنظيم الفعال هو الذي يتسم بقلّة الضغوط و ارتفاع مستوى التعاون بين العمال و الإدارة, و ارتفاع مستوى الثقة العمال و اعترازهم بتنظيمهم و اقتناعهم بهدف التنظيم و العمل على تجسيده, تتسم هذه التنظيمات أيضا بسهولة الاتصالات و تشعب اتجاهاتها. [14]ص52

4-مقرب المكونات الإستراتيجية:

و يسمى أيضا منظور رضا المشاركين, و يقصد به المشاركون في رأس مال التنظيم مالكوه, إلا انه توجد مكونات مختلفة و مشاركون مختلفون و مصالح مختلفة و قد تكون متضاربة, و قد وجهت انتقادات لهذا المنظور, حيث يرى كانتير و برنكرهوف, أن مختلف العوامل داخل و حول التنظيم, تتطلب قدرات مختلفة, كما انه لا يكفي معيار واحد أو حتى قائمة من المعايير لتعريف الفعالية, يرى بريكمان و كامبيل أن هناك حدود لقدرة التنظيم على إرضاء رغبات المشاركين, و الأهداف الذاتية لهؤلاء المشاركين ترتفع مع زيادة قدرة النسق على تلبية هذه الرغبات, و هو يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف. [111]ص81

5-مقرب النسق:

يتضح مفهوم هذا المنظور من خلال رأي كاتز و كاهن و الذي يرى بأنه يمكن فهم التنظيمات جيدا إذا اعتبرناها دينامية مفتوحة على النسق الاجتماعية و العلاقة الدينامية بين سلوك الفرد فعالية التنظيم.

يمكن تعريف النسق بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة و المترابطة، أي أن التغير في عنصر يؤثر على العناصر الأخرى، و تتميز التنظيمات بالخصائص التالية:

ترابط داخلي،

قدرة على التغذية المرتدة.

توازن

تكيف.

و كلها عوامل توضح طبيعة التنظيمات و درجة تعقدها. و قد أدت صعوبة تحديد عناصر

النسق، إلى إهمال و تجنب و استعمال هذا المنظور، عجم التفاهم و الاتفاق على وحدة لقياس الفعالية.]

[113]ص66

6-مقرب مركب:

يعرف جيورجوبولوس Georgopoulos و تنامبوم tannenbaum، الفعالية التنظيمية بأنها

انساق اجتماعية لها موارد و إمكانيات تقوم بتحقيق أهداف دون إضرار بوسائلها و مواردها و دون

ضغط على أعضائها، من هنا نستخلص إن التنظيم الفعال هو الذي يستطيع الحصول على الموارد

المرغوب فيها من المحيط، و يستطيع الوصول إلى الأهداف الإجرائية، قد تكون الأهداف ذات طبيعة

بشرية، مالية أو مادية، كما إنها قد تكون مرتبطة بالانجاز و رفاهية العمال، و يرى كمببال و

آخرون انه ربما أحسن طريقة لتصوير الفعالية التنظيمية هي اعتبار التنظيم مركبا ليس له تعريف

لجرائي مباشر، إلا أن ذلك يكون أساسا لنموذج أو نظرية للفعالية التنظيمية. [114]

4-2_ الفعالية التنظيمية التطور التاريخي:

1- الفعالية التنظيمية في عصر ما قبل النهضة الصناعية:

أ **العصور الوسطى** : في هذه الفترة كان الأمن المادي متاحا لعدد قليل من الناس و بذلك أكد المبدأ الاجتماعي و الاقتصادي على قيمة التعاون تقربا إلى الله و إلى اجتمتع مقابل الجزاء الروحي، أما التكنولوجيا فكانت أكثر ارتكازا على الجهد العضلي، و تدار الأعمال الصغيرة كما تدار العائلات بحيث يساهم كل فرد في القرار ، أما الأسواق فهي صغيرة و محلية و المنافسة يتحكم فيها نظام الطوائف في السوق. [15] ص15

ب **عصر النهضة** : تحسن النظام التقني و نظام الأرباح و تغير حجم التنظيم و نمو الأسواق، و تغيرت طبيعة العمل التعاوني و العائلي و أصبح بإمكان الأفراد الحصول على الثروة و حل الصراع محل التعاون، و ظهرت قيمة المكسب و الخسارة و ظهرت عقيدة الفردية . [15] ص152

كما بدا أكثر في هذه المرحلة نجاح جهود النقابات العمالية نتيجة تضحياتها و طول نضالها و النمو المستمر لوعيها العمالي و النضالي و استمرار مطالبتها بالتحسين المستمر لأوضاعها تبعا لتحسن وضعية النظام الذى تنتمي إليه، و لأجل ذلك لم تكف عن الصدام مع الجهات التى ترى بأن لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة فى تحسين وضعها و مستواها المعيشي و ظروف عملها، و بذلك تبلور بصفة واضحة النظام الرأسمالي الحالي الذى توسع شيئا فشيئا حتى وصل إلى العالمية، و تبلورت ثقافته و تحددت مفاهيمه التى منها التعاون و الصراع و المنافسة.

عصر الإصلاح : فى المرحلة الأخيرة من الثورة الصناعية استفادت الصناعات الأخيرة من أخطاء الغرب فوضعت هياكل إدارية بمستويات أقل شجعت نظم الحوافز على على دعم التعاون فى التنظيم، كما شجعت القوانين الحكومية على الحوار بين التنظيمات مبتعدة بذلك عن القطاعات الأوربية و الأمريكية الأقل كفاءة و فى نفس الوقت تنوعت اهتمامات العاملين و راحوا يبحثون فى كل مرة عن إشباعات أخرى ضمن سلسلة الإشاعات اللامتناهية التى يبحثون و منها الاستقرار و الأمن العاطفي و تقدير الذات و الإشراف فى التسيير و اتخاذ القرار مما زاد فى قيمة و أهمية التعاون التنظيمي. إن الحديث عن الفعالية و الصراع و التنظيم يزداد تعقيدا كلما تعمقنا فيه ذلك أن كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة يتطلب بالضرورة مبحثا خاصا و الأكثر من ذلك فهو يتطلب استعمال الكثير من المتغيرات التحليلية التى لا يمكن إغفالها لفهم و تفسير هذه العناصر .

كما لا يمكن شرحها و فهمها دون الحديث عن التنظيمين الرسمي و غير الرسمي و الكفاءة، و الوسائل المادية و البشرية و أساليب التسيير و الإشراف، و القيادة بمختلف أنماطها، و أساليب الاتصال داخل التنظيم و خارجه و غيرها من العناصر التي سنفرد لها جانبا خاصا لفهم موضوعنا. و قد رأينا سابقا أن الفعالية في التنظيم الإنتاجي الذي يهدف إلى الربح أسهل تعريفا و ملاحظة من الفعالية في التنظيم الإداري، و رغم ذلك فقد حصلنا الاتفاق في أنها درجة تحقيق الأهداف المرسومة مسبقا بأقل تكاليف و في أقل وقت ممكن و بكفاءة أعلى.

فالتسيير الفعال هو فعل الشيء الصحيح، و المسير الفعال هو الذي يعرف كيف يحدد الأهداف ثم يحققها و يتجاوزها حتى يحقق الرضا، [92] و تحقيق الهدف الأكبر في التنظيم يكون من خلال تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية المترابطة في سلسلة الوظائف و الأدوار في الأجهزة المختلفة في السلم التنظيمي، و قد ترتبط بعض هذه الأهداف بالنسق الخارجي و لا نتصور أن سير الإجراءات و أداء هذه الأهداف الفرعية يسير بالدقة التي نتصور في الوقت الذي نحدد، ذلك أنه صار من طبيعة التنظيم أن تتخلله بعض العراقيل الموضوعية و غير الموضوعية في أن واحد و التي تؤجل تحقيق هذه الأهداف و أحيانا تلغيها تماما.

و إذا كان يصعب حصر هذه العراقيل فيمكن إعطاء أمثلة منها نصوص القوانين الفجائية، و تغيير الرئيس في ظروف غامضة و سريعة و فجائية أحيانا، و الغياب المفاجئ لبعض الفاعلين في التنظيم، و تعطل الوسائل و تأخر تسلمها و توتر العلاقات بين الفاعلين في أثناء تنفيذ مهامهم.

3-4 الفعالية، مقدمة منهجية :

تطرق الكثير من الباحثين إلى إشكالية الفعالية في أداء التنظيمات خاصة علماء الاقتصاد الذين كان همهم الأكبر كيفية التحكم في الإنتاج كما و نوعا، هذا زيادة على اهتمام علماء الاجتماع و المختصين في علوم التسيير و غيرها بالبحث في الطرق المختلفة لزيادة فعالية التنظيمات المختلفة، و قبل ذلك تم التساؤل عن معنى الفعالية ذاتها؟ و لماذا هذا التنظيم أكثر فعالية من الآخر؟ و هل أن الفعالية و مقاييسها تختلف حسب طبيعة التنظيم أم هي موحدة في كل التنظيمات؟ و هل يمكن الوصول إلى نموذج للفعالية أكثر انسجاما و اكتمالا و قابلا للتطبيق في كل التنظيمات مهما اختلفت؟ و البحث في هذه التساؤلات يكشف لنا عن مشاكل متعددة الأبعاد في معالجة إشكالية الفعالية مشاكل نظرية و منهجية و تطبيقية، و قبل ذلك كله مشاكل في تعريف الفعالية ذاتها.

إذا كان أغلب الباحثين يتفقون على أن الفعالية تعني تحقيق أهداف التنظيم فإن لكل تخصص منظوره الخاص لتحقيق الفعالية، فمدرسة العلاقات الإنسانية ترى تحقيق الفعالية من خلال انسجام العلاقات الإنسانية و تناغم العلاقات بين الفرد و الجماعة و الرؤساء و تحقيق الإشباعات المختلفة ، و ركزت الاتجاهات التي قبلها على الجوانب المادية للتنظيم و الفيزيائية لتحقيق الفعالية دون أي اعتبار للجوانب النفسية و الاجتماعية، و هناك من يرجعها إلى ضرورة إحكام آليات الرقابة على سلوك الأفراد و سلطة الجماعات داخل التنظيم و هذا ما نجده عند ميرتون و أرجريس، و سلزنيك، و كروزيه، أما المدرسة السلوكية فقد ركزت على الجوانب الإدراكية و الانفعالية، و العقلية المتحكمة في سلوك الفرد داخل التنظيم، و هناك من يرى تحقيقها من خلال ارتفاع مستوى استرجاع كل أشكال الطاقة التنظيمية، بمعنى تحقيق مخرجات محددة بأقل مدخلات ممكنة و هذا ما نجده عند كاتز، و كاهن. و هناك من يعطي للفعالية مفهوما سياسيا فيركز على رضا المؤسسين، و أن التنظيم يكون فعالا لما يتم احترام القيود و التوجيهات التي يضعها أصحاب القرار أفرادا أو تنظيما، و لما تتوافق النتائج أو تتجاوز المعايير المحددة حول مختلف الأهداف التي رسمته [106]ص5

و من صعوبات إيجاد مفهوم موحد للفعالية أيضا اختلاف خصائص التنظيم، فهناك فرق بين التنظيمات التي تهدف إلى الربح و التي لا تهدف إليه، و التنظيمات الخدمية و الطوعية، ثم أن للباحثين منظور قد يكون خاصا، ولصاحب العمل منظوره الخاص، و العامل أيضا يشترط شروطا معينة حتى يمكنه أن يكون فعالا منها ظروف العمل و مختلف الحوافز و وسائل العمل و غيرها، غير أن صاحب العمل يتساءل : ما هي الشروط و الظروف، و ما هي القدرات و المهارات التي يجب أن يتوفر عليها العاملون حتى يبلغوا درجة الفعالية ؟ و بذلك فقد لا تستند إلى مقاييس مادية فقط بل لها أبعادها و مؤثراتها الاجتماعية و النفسية أيضا، و من ذلك نلاحظ عدة زوايا يمكن من خلالها النظر إلى الفعالية التي منها الفعالية المنتجة و الفعالية من خلال التنافس.

4-4 الفعالية المنتجة و إنتاجية المنظمة :

إن المهام الأولى للتنظيم هي إنجاز أعمال تتجاوز طاقة الفرد الواحد ... و مع تطور الأهداف الصناعية أصبحت الفعالية تعني إنتاج أكبر و بسرعة أكبر و بذلك تقاس الفعالية بالكمية المنتجة في الوقت الضروري لإنجازها من خلال تنظيم العمل [92] أما إنتاجية المنظمة فتكون من خلال بحث التنظيم على إنتاجية عناصره من أجل تخفيض الأسعار أمام المنافسين أو لاستخراج الموارد الأساسية لتطويرها.

4-5_ الفعالية من خلال التنافس

تدفع المنافسة القوية في السوق إلى البحث المستمر عن التحسين و المحافظة على الأسعار و النوعية [92] ص 18

أن البنية التنظيمية ذات الكفاية العالية هي البنية (Woodward. J) لقد لاحظ وود و ارد التي تعني بأن الفعالية التنظيمية (La contingence) النموذجية و بناء عليه قدم مفهوم نظرية ناتجة عن التلاؤم بين وضعية أو حالة التنظيم و هيكلته [94] و حتى تكون البنية فعالة يجب أن يكون هناك انسجام داخلي بين محددات المفاهيم التي تضم تقسيم العمل و تفويض السلطة، و المشاركة في القرار في المستويات العليا، و استعمال الحاسوب، و استعمال آليات شكلية لمراقبة التسيير، و بين حجم المؤسسة، و المشاركة في القرار في المستويات العليا و الرقابة، و التكامل العمودي، و تقسيم حصص العمل [94] أما المشاكل النظرية التي نواجهها فتتمثل في إيجاد نموذج وصفي موحد للفعالية التنظيمية، و المشكل التطبيقي فيتمثل في صعوبة إيجاد مؤشر واحد نقيس من خلاله الفعالية التنظيمية، بمعنى آخر أن قياس الفعالية يتم من خلال جملة من المؤشرات و ليس فقط بمؤشر الأرقام فقط.

4-6_ معايير الفعالية

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج و متابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية و النوعية، و المعايير هي مجموع القواعد و أنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها و ذلك حتى يتسنى مراعاتها و مراقبة احترامها من طرف الجميع.

و هناك مجموعة من المعايير ركزت على المحاسبة التحليلية و التي يقوم من خلالها المختص المالي بتحديد وحدات قياس مالية جململ العمليات، و الغرلة الدقيقة لكل العمليات الموجودة قبل تحديد مستوى الفعالية، و أخيرا ملاحظة النتائج و الانعكاسات الناتجة عن تحقيق مستوى فعالية يصل إلى مائة بالمائة، و في مكان آخر يشير إلى أهمية الحوافز في تحقيق الفعالية إذ لا يمكن البحث عن الفعالية مقابل أجور منخفضة، كما أن الفعالية تتحقق " لما يكون ما يجب القيام به يتم كما يلزم و من طرف الشخص المناسب و في المكان المناسب و في الوقت المناسب ... فالفعالية تحقق أحسن النتائج بأقل الجهود، و تجلب

التحسين لأن الأشخاص يعملون بذكاء [95]

كما يمكن تقديم أربعة عشر معيارا للفعالية هي بلوغ الهدف، و تحقيق الأرباح، و خفض التكاليف، و المسؤولية الاجتماعية، و الاستخدام الكفاء للموارد، و إنتاج السلعة أو الخدمة، و أعدادها و أصنافها، و

درجة رضا المستهلكين، و درجة الرشد و الأداء الفني و الإداري، و مدى مقابلة توقعات العاملين مع المنظمة، و انتظام العمالة، و عمر المنظمة، و استقرار الأعمال، و تكامل جهود العاملين [16] و هذه المقاييس تركز على محاور كبرى هي المحور التقني و الاجتماعي و الاقتصادي و المتعلق بالتسيير. و يمكن التأكيد على عوامل أخرى هي الإنتاجية و المرونة و غياب الصراع الداخلي و الرضا و التطوير، و يمكن حصرها في مقياس واحد هو تحويل المدخلات إلى مخرجات في محيط صعب [16] و لتقييم فعالية المنظمات يمكن تقديم النموذج الآتي:

الاستقرار : أي قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها و أعمالها.

التكامل : أي قدرة المنظمة على تفادي الصراع بين أفرادها بما توفره لهم من علاقات و اتصالات.

التحصيل : أي النتيجة النهائية لأنشطة المنظمة.

رغبة العاملين : أي إرادتهم في الاستمرار في المنظمة و المشاركة في أعمالها و تعكس لديهم مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

و يمكن الأخذ في الاعتبار أيضا مستوى الأرباح ، و مكانة المنتج من حيث الجودة في السوق ، و مستوى الطلب عليه داخليا و خارجيا، كما يمكن النظر إليها من خلال استقرار المنظمة، و تطورها باستمرار، و تكيفها مع مختلف التغيرات و يكون ذلك خاصة في التنظيمات الإدارية.

و قد رأينا سابقا أن بارسونز ركز على تكيف المنظمة مع البيئة و تحقيق الأهداف و توافق العلاقات بين العمال و الحفاظ على استمرار المنظمة و تجديد قيمتها، و تعتبر القيم المعنوية من أصعب الأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها مثل توافق العلاقات و تكيف المنظمة مع البيئة الاجتماعية. و من خلال كل هذه المقاييس المعروضة يتضح مدى الاختلاف و التوسع في عرض هذه المقاييس مما يجعلنا نقول أن بعضا من هذه المقاييس هي نتائج طبيعة التنظيم ذاته بيروقراطيا كان أو إنتاجيا أو خدميا إنما هي نتائج خصائص التنظيم ذاته كتنظيم و نتائج البيئة الاجتماعية و الثقافية و النظام القيمي السائد.

هذا ما يجعلنا نقول أن الفعالية تبقى نسبية إلى حد ما في تحقيقها و نسبية في معاييرها إذ أن هناك نوعان من المعايير الأولى خاصة بطبيعة نشاط التنظيم و خصائصه المختلفة، و هو ما يظهر في الجوانب التقنية و القانونية و نظم التسيير و غيرها، و الثانية تلك التي قد يتفق عليها العاملون في أثناء عملية التفاعل و نمو هذه القيم من خلال العلاقات الاجتماعية فيما بينهم. و من أهم الرواد الذين اهتموا بالفعالية امرسون بحيث رأى أن تحقيقها يكون عن طريق إيجاد مناهج تسمح للأفراد بتقديم أقصى ما يستطيعون

بالنسبة للأهداف المسطرة، لأجل ذلك يجب القيام بتحليل مفصل لمختلف المهام و تدريب المنفذين على أحسن الطرق لتنفيذها، و تطوير طرق و مناهج تحقيق الأهداف و التي تسمح لنا بالحصول على أقصى قدر منها ... مركزا في نفس الوقت على تحديد الأهداف و تسيير المهام ، و على التنظيم الذي يتسبب نقصه في نقص الفعالية بنسبة كبيرة [33 ص172

و يكمننا أن نظيف زيادة على تحقيق الأهداف قدرة المنظمة على إزاحة العراقيل غير الموضوعية و التنبؤ بالعراقيل الموضوعية و القدرة على إزاحة أكبر قدر منها لأجل تحقيق الأهداف. و يمكن أن نلاحظ من خلال المخطط الآتي الكثير من العوامل التي تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية و هي في غالبها إما أن تصبح عائقا وظيفيا أو تصبح أدوات تساعد على تحقيق الفعالية لأجل ذلك يدافع التنظيم عن أهدافه، هذا من خلال جملة من المضادات المتوفرة لديه مثل التعاون و التنسيق أو استمالة العناصر المضادة له ليعيد توجيهها في خدمة مصالحه.

و إذا تحدثنا عن العراقيل فيمكن إضافة عنصر آخر لتحقيق الفعالية و هو درجة الكفاءة في إنجاز المهام، و يميز برنار بين الفعالية و الكفاءة في قوله " :إن الفعالية هي تحقيق الهدف الموضوعي النوعي . فهو الغايات الاجتماعية و الجسمية، فالأولى تعني الاحتكاك و الاتصال بالغير و الثانية تعني الحاجة إلى الدفاء و الضوء و الظل و الغايات النوعية تشبع الدوافع المعقدة للأشخاص [34]ص58

الموارد البشرية الموارد المادية أعداء حقيقيون خارج التنظيم و يحدد ليكيرت:

العوامل الأولية : و هي القيادة، والهيكل التنظيمي، و الرقابة، و سياسة الإدارة.

العوامل الوسيطة : و هي الرضا، و الاتجاهات، و الإدراك، و الولاء، و الدوافع، و جماعة العمل.

النتائج : الإنتاجية، التكاليف، المبيعات، الأرباح، رضا الأفراد، معدلات الغياب و الشكاوي، دوران العمل (35) مع ملاحظة عدم التركيز على الإنتاجية، و المبيعات، و الأرباح، لأننا بصدد دراسة تنظيم إداري غير إنتاجي. و بعد ذلك هل يمكن التفكير في معايير عملية تجريبية للفعالية ؟ التي منها الجودة، و السرعة، و التكيف و المبادرة، و توفر المعلومات و بالسرعة المناسبة، و الابتكار و التجديد و التكيف، و المرونة و التحكم في الوقت و في الجهد و التكاليف و الأهداف و التنبؤ.

4-7 الرقابة و الفعالية:

1 الرقابة : لقد كانت الرقابة في البداية تعني التفتيش و نلاحظ ذلك مع فايول ، و فيبر بحيث يتم مراقبة سير الأعمال حسب البرامج المسطرة، أما المرحلة الثانية فارتبطت بالخبرة المحاسبية في الخمسينيات إذ كانت مرادفة لمفاهيم التحسين، و التنسيق، و التسيير، و التخطيط، بحيث يتم مقارنة الإنجازات بالنسبة للأهداف، و ركزت المرحلة الرابعة على التسيير الذاتي من أجل تنمية المؤسسة و الإدارات التي أصبحت ضخمة جدا مما أبرز الحاجة إلى اللامركزية، و وفرت المرحلة الخامسة كل الشروط الضرورية لعمل الأفراد و هي مرحلة التنشيط التي ارتبطت بالتسيير بالمشاركة في الأهداف، أما المرحلة السادسة فهي مرحلة الرقابة العامة المتميزة بمركزية الإعلام.

إن مراقبة التسيير هي مراقبة داخلية للإدارة تقوم على توفير المعلومات و على فعالية مختلف مراكز المسؤولية و هي إطار عقلائي و علائقي يسمح للتنظيم بتحديد أهدافه، و توفير الموارد اللازمة، و تسيير عملياته، و قياس النتائج و مدى أثرها . و استعمال الحاسوب الذي يسمح بالتسيير الجيد للمعلومات و مراقبة التسيير التي تكون سريعة في مختلف المستويات.

وترتبط الرقابة بالأهداف المسطرة من قبل التنظيم و على أساسها يتم مراقبة مدى تحقيق الأهداف، و البحث عن الوسائل المستعملة سواء كانت قانونية، أو مادية، أو بشرية، كما يتم التفريق بين الأهداف التي يمكن تكميمها فالأولى ذات علاقة بالتكاليف و كمية الإنتاج ، أما الثانية فهي مرتبطة بجو العمل ، و بالفعالية، و جدية و نوعية القرار، و روح الجماعة، و معنوياتها دون أن ننسى درجة إقناع المواطنين بخدمات التنظيم.

إن كلمة رقابة تعني خاصة في الإدارة الكلاسيكية الضغط ، و السلطة ، و المعاقبة ، و قد جاءت الرقابة الإدارية من أحد أهم مفاهيم الإدارة الذي ما زال سائدا و مساندا من النظرية الوضعية أو ما يسمى بالمقاربة القانونية للإدارة، و ثم أيضا من نظرية ماكس فيبر الذي أسس للإدارة الكلاسيكية التي بنت عملية الرقابة على أساس الرسمية بحيث تكون القواعد السفلى مطابقة للقواعد العليا بما فيها الإجراءات التي تدخل في إطار الشرعية.

إن مبدأ الشرعية عنصر بل و هدف أساسي فهو غير موجه لتقييم فعالية التنظيم إنما إلى رقابة درجة احترام مختلف القواعد من طرف الإدارة إذ لا يمكن لرجل السياسة أن يراقب كل ما يرتبط بالإدارة في مختلف دقائقها . و إذ تحدد السلطة العمومية و هذا الأخير يبين لنا مدى الاختلاف في مفهوم الشرعية - لأنه ذو علاقة بالرقابة - ففي التسيير الحديث تقوم الإدارة بتفسير الشرعية التي تعني القانون، و التطبيق

الفعال في الميدان إذ يمكن أن يكون لكل فرد أو مصلحة تفسيرها الخاص للنصوص القانونية خاصة بين القمة و القاعدة نظرا لتباين المصالح و تباين مستويات الفهم، فالشرعية إذا غير واضحة خاصة أمام عمليات التغيير الاجتماعي المستمر التي لا تعطي إمكانية تكيف مفاهيم الشرعية أو إيجاد مفاهيم ثابتة لها نسبيا لذا فعملية الرقابة هي الأخرى تتأثر بهذا المفهوم.

و زيادة على التبعية المالية نجد التبعية القانونية إذ تنتظر الإدارة ما يصدر من قوانين و تعليمات فوقية حيث أن هذه القوانين تكون عامة و لا تأخذ في الاعتبار خصوصيات كل منطقة سواء في بيئتها أو في مجتمعا المحلي.

و هناك مشاكل قانونية ناجمة عن قانون الوظيفة العمومية خاصة من حيث تسيير الموارد البشرية هذا القانون الذي يبدو أكثر ثباتا و استقرارا و يجد صعوبة كبيرة في التكيف مع التغيرات، و هو بذلك يكون ضعيفا من حيث المرونة بينما ترتبط به الإدارة أشد ارتباط فهي لا تستطيع مثلا استحداث نظام للحوافز لأن سلم الأجور محدد في هذا القانون الأمر نفسه بالنسبة لباقي الحوافز و الترفقيات و هذه الوضعية تجعل من الصعب على المسير أن يتصرف في الموارد البشرية بل إنه لا يستطيع أن يطرد الموظف الذي يتهاون كثيرا في عمله، و هذه الوضعية القانونية يتولد عنها غياب اللامركزية في التسيير باعتبار الارتباط الوثيق بقانون الوظيفة العمومية، و غياب حرية التعاقد، و غياب حرية التصرف في أملاك الإدارة من حيث البيع و الشراء مثلا.

إن وجود مصدر واحد للقرار يلغي الرأي الآخر و يلغي حرية مناقشة الآراء قبل إصدار الأوامر و يزيد من احتمالات الخطأ لدى الجهات الوصية لأن الإدارة المحلية هي الأقرب إلى اجتمتع المحلي. و إن طول الإجراءات و تعقيدها يجعل مسألة الوقت بعيدة عن حساب الإدارة حيث يستغرق الموظفون أوقاتهم في إتباع حرفية القوانين، و احترام تسلسل الإجراءات مما ينسيهم الأخذ في الاعتبار مسألة الوقت. هذه المسألة الأخيرة توجه الرقابة إلى التركيز على احترام الإجراءات لا مدى تحقيق الفعالية، و أحيانا يحدث ما يسمى بتداخل الوظائف خاصة في حالة استخدام وظائف جديدة أو تنظيم هيكل جديد، مما يجعل من الصعب إيجاد من يتحمل هذه المسؤولية أو تلك خاصة عند ظهور أي مشكل فالكل ينفي علاقته بذلك، وهكذا يصعب معرفة المسؤول الحقيقي لذا نجد في الكثير من الأحيان أن حل مثل هذه الظواهر هو إقالة المدير العام أو نائبه.

و إذا كان من السهل قياس الفعالية في التنظيمات الإنتاجية من حيث الإنتاج و الجودة و الأرباح فإن من المشاكل الأساسية للنشاط الإداري هو كيفية التكميم، لذا نتساءل : ما هي طبيعة النتائج و طبيعة

الأهداف التي نرغب في تحقيقها في مدة زمنية معينة ؟ خاصة أن الوقت في الإدارة يأتي في مراتب متأخرة من الاهتمام، ثم تأتي صعوبة تحديد تكاليف العمليات الإدارية، وفي الأخير صعوبة تحديد تكاليف الجهود المعنوية و تكميم درجة اقتناع المواطنين.

و هذه الوسيلة الأخيرة هي من أهم المقاييس التي يمكن للإدارة أن تلجأ إليها لمعرفة مدى فعاليتها و اقتناع المواطنين بها من خلال عمليات السير و الدراسات الميدانية.

2. جماعة العمل و الفعالية : إن دراسة العلاقات الإنسانية في بنيتها و طرق تفاعلها و فهم سلوك فهم

سلوك الجماعات وكيفية تكوينها يساعد كثيرا على فهم و إدراك العوامل المساعدة على تحقيق فعالية أداء الجماعات الاجتماعية في التنظيم ذلك أنه لا تكفي العوامل التقنية و الرسمية في تحقيق هذا الهدف إنما هناك عوامل إنسانية أخرى تدفع إما إلى استقرار العلاقات و دفعها نحو الإيجابية، بحيث يتراجع التوتر شيئاً فشيئاً مما يزيد في رضا الموظفين و تحقيق أنواع أخرى من الإشباع النفسي و الإشباع الضروري، و يكون إشراك الموظفين في القرارات و استشارتهم و تشجيعهم و إيجاد علاقات زمالة و صداقة بين الموظفين أحد العوامل التي تجعل جو العمل جذاباً ثلاثة أنواع من (Marion Hainez) و بالتالي تحقيق الفعالية الضرورية، و قد حدد ماريون هايز جماعات العمل هي الجماعة المتزاملة و يكون فيها الأفراد منفصلين عن بعضهم و تكون جهود الجماعة هي خلاصة جهود أفرادها مثل ألعاب السباحة و الغولف، الجماعة المتزاملة و يكون فيها الأفراد منفصلين عن بعضهم و تكون جهود الجماعة هي خلاصة جهود أفرادها مثل كرة السلة و كرة القدم... و تتميز الجماعة الفعالة بالإنتاجية العالية و الروح المعنوية المرتفعة و جودة العمل كما أنها تمنح أعضائها الشعور بالرضا كونه ينتمي إليها و تمنحه درجة عالية من الولاء و الاعتراف بالانتماء إليها، كما يتميزون بتبادل المعلومات و الدفاع عن بعضهم البعض و بالدافعية العالية نحو الأداء و الرقابة الذاتية (17 ص 335) و يمكن أن نجد هذا النوع من الجماعة في التنظيم في حالة اشتراك أعضائها في نفس المهام و المصالح و المصير، ففي هذه الحال يمكن أن يتوفر مثل هذا الجو.

و يكتشف الفرد في الجماعة المتلاحمة أن فعاليتها تبقى مرتبطة بمدى التعلق المتبادل بين أفعال أفرادها و ينشأ هذا الوعي مع زوال الحواجز المعيقة للاتصال و تبدل العلاقات، و يدرك كل واحد أن إشباع الحاجات يكون عبر الجماعة كوسيلة وحيدة، عند ذاك يشعر الفرد بالتكافل مع الآخرين و بالتزامه الحر بالنشاط الجمعي، فالجماعة ليست هدفا بذاتها بل وسيلة لا معنى لها إلا بالنسبة للأهداف التي حددها

الأفراد حسب حاجاتهم لذا يشترط التعاون. [36]ص123

أما جوهر التعاون بل روح التعاون داخل الجماعة المؤدي إلى تحقيق الفعالية لا يكون إلا بشروط أهمها الانسجام الذي يحافظ على توازن المصالح. ثم الشعور الشديد بالولاء و الانتماء للجماعة بحيث يصعب على الفرد أن يتصور أو يرى نفسه خارجها، و هذه العلاقة الوطيدة تكون من خلال الحفاظ على المصالح واستحداث مصالح متجددة كلما دعت الحاجة إلى ذلك، و من ذلك فإذا دافع الفرد عن الجماعة فإنه يدافع عن نفسه و إذا دافع عن نفسه فإنه يدافع عن الجماعة و يكون ذلك بسبب الشعور بالمصير المشترك و نتيجة لاكتساب قيم الجماعة.

3 الفعالية و عدد المرؤوسين : إن التنظيمات قليلة العدد يسهل التحكم في تسييرها و تحقيق الفعالية في

أداء أعضائها نظرا لسهولة الاتصال وكثافته، و نظرا لوجود فرص لإحداث جو عائلي و علاقات أكثر عمقا بين أفرادها و يكون تقسيم المهام في هذه الحالة واضحا و تحديد المسؤوليات أكثر وضوحا.

و هناك من يرى بعدم تجاوز عدد المرؤوسين ستة لرئيس واحد لأن عدد العلاقات هنا سيصل إلى مائتان و اثنان و عشرون علاقة، فهناك العلاقات الثنائية و الجماعية و العلاقة بين الرئيس و المرؤوسين، و هناك العلاقات الرسمية و غير الرسمية ... و هذه الحالة تتعدد باستمرار كلما زادت أقدمية التنظيم حيث تصبح عملية تحديد المسؤوليات و الرقابة صعبة. بعد هذا العرض يمكن القول بأن تحقيق الفعالية يبقى أمرا نسبيا إلى حد ما خاصة من حيث المعايير التي أصبحت أكثر تنوعا من باحث لآخر و من تنظيم لآخر، و نرى بأنه يمكن الاتفاق على الحد الأدنى من هذه المعايير و التي منها المرونة و التكيف و الكفاءة، أما المعايير الأخرى فتخضع لخصائص المنظمات و أهدافها و خصائص البيئة التنظيمية و متطلباتها، و ما تتميز به من قيم ثقافية متعلقة خاصة بالعمل و التسيير، زيادة على ما يتحلى به أعضاء التنظيم من خصائص و روح التعاون و الانضباط و التضامن، أو ما يتحلوا به من نقص الكفاءة و التكوين و نقص المبادرات و عدم التشاور و الصراع و غيرها مما يمكن أن يؤثر في التنظيم سلبا.

و زيادة على ذلك سنتناول الفعالية فيما بعد من خلال مؤثرات شبكات الاتصال و القيادة و العلاقات الاجتماعية و التنظيمين الرسمي و غير الرسمي، كما ناقشنا في الجانب الميداني من خلال عدة متغيرات منها التكوين و أنماط التسيير و بعض السلوكات التنظيمية كالتغيب و التأخر و الإهمال و الحوافز المختلفة و أسباب تعطيل إنجاز المهام و العلاقات مع المسؤولين و شبكة الاتصال و العقوبات و الرقابة و أشكال التعاون و الصراع و الامتيازات المهنية و غيرها، و الإهمال و الحوافز المختلفة و أسباب تعطيل إنجاز المهام و العلاقات مع المسؤولين، و شبكة الاتصال و العقوبات و الرقابة و أشكال التعاون و الصراع و الامتيازات المهنية و غيرها.

4-8 خصائص التنظيمات الفعالة:

بعد أن تطرقنا إلى موضوع الفعالية التنظيمية, نتطرق فيما يلي إلى أهم مميزات و خصائص التنظيمات الفعالة, التي يهدف كل مدير و مسير إلى وضعها كأهداف و استراتيجيات يطمح في تحقيقها.

تتمثل هذه الخصائص في ثلاثة عناصر أساسية, و هي تكنولوجيا متطورة و موارد بشرية كفاة و متحفزة و إنتاج وافر ذا جودة عالية.

تكنولوجيا متطورة و جودة التصاميم.

تكنولوجيا متطورة: من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة, اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الأخذة في اقتحام كل الدول العالم.

تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب أن يكون تصميم آلات و الأجهزة و أمكن العمل ملائماً للخصائص الجسدية و الاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

موارد بشرية كفاءة:

يد عاملة كفئة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف المستويات, و أن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.

سهولة الاتصالات: إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل, من الأسفل إلى الأعلى و أفقياً بين مختلف المصالح.

فعالية القيادة التنظيمية: بحيث يكون لها قدرة على الملاحظة و التعاون و استخلاق الدروس من التجارب المهنية و القدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى أعمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي و التدريب المستمر للعمال.

المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات و تحمل مسؤولية تنفيذها, من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية و مشاركة العمال, أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات في مختلف المستويات, مما يشعرهم بأهميتهم و حاجة التنظيم إليهم. [14]ص72

حل مشاكل العمال و تحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال و حل مشاكلهم الى كسب رضاهم رفع مستوى رضاهم المهني, و هو ما يؤدي إلى :

-ارتفاع مستوى الرضا المهني.

-انخفاض مستويات التغيب و ترك العمل.

-شعور بالاعتزاز و الانتماء للتنظيم.

كمية الإنتاج و مستوى جودته: تؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة و اليد العاملة الكفئة و المتحفزة إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في:

ارتفاع مستوى الإنتاج: أن توفر التكنولوجيا المتطورة و اليد العاملة المؤهلة عوامل أساسية تساعد على الرفع من مستوى الإنتاج.

جودة الإنتاج: إن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج و توفر المواد الخام بالنوعية المطلوبة، عوامل تساعد على رفع من جودة الإنتاج.

انخفاض تكاليف الإنتاج: يكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف و ضعف مستوى الضياع.

القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: أن توفر الشروط الضرورية للإنتاج، يؤدي إلى مرونة و قدرة على التكيف مع الواقع مواجهة الصعوبات و المستجدات، كما فعالية التنظيم كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانيزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات و السرعة المناسبين.

أن لم نتمكن من كل خصائص و مميزات التنظيمات الفعالة، و اختلاف شروط و متطلبات نجاح و

فعالية مختلف التنظيمات و المؤسسات. حسب الخدمات التي تقدمها. [14]ص35

4-9 أسباب سوء الفعالية التنظيمية

تعيش التنظيمات وسط محيط متقلب و متغير، و تواجه مجموعة من المشاكل. سواء نتيجة أخطاء تصميمها أو سوء تنظيمها أو عدم قدرتها على التكيف مع محيطها، تنتج عن ذلك مجموعة من الانعكاسات السلبية، و تتمثل خاصة في الاضطرابات العمالية و توتر العلاقات، و ضعف الإنتاج و سوء نوعيته.

عوامل سوء الفعالية في التصميم:

يمكن إرجاع أسباب سوء الفعالية في التنظيمات إلى ثلاثة عوامل أساسية، و تتمثل في أخطاء التصميم، و

سوء التنظيم، و عدم التكيف مع المحيط. [14]ص28

أخطاء في التصميم:

إن سوء تصميم أماكن العمل و ظروفه الفيزيائية، يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداء التنظيم و مستوى فعاليته، تتمثل أهم أخطاء تصميم التنظيمات في:

- 1 سوء الإضاءة: إن سوء الإضاءة، وخاصة في الأماكن التي تحتاج إلى دقة الملاحظة، أو أماكن العمل الخطرة، يؤدي إلى صعوبات في الملاحظة و تعب في البصر.
 - 2 كثرة الضوضاء: ينتج عن تشغيل بعض الآلات ضجيج مرتفع، مما يؤدي مع طول الزمن إلى التأثير على حاسة السمع و تناقص مستواه.
 - 3 ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها: إن ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها إلى يؤدي إلى إيجاد ظروف غير صحية و غير مساعدة على العمل و الإنتاج.
 - 4 ارتفاع مستوى الرطوبة: تعاني بعض مناصب العمل من ارتفاع مستوى الرطوبة، و هو ما يؤدي إلى ضغوط مهنية تسبب القلق و عدم الراحة أثناء تأدية العامل لمهامه.
 - 5 انتشار الروائح الكريهة: إن الروائح الكريهة في أماكن العمل، كما هو الحال في صناعة الجلود مثلاً، يؤدي إلى اثر سلبي على حاسة الشم عند العامل.
 - 6 سوء وضعية الجسم: إن سوء تصميم أماكن العمل، كالمقاعد و الطاولات، وصعوبة الوصول إلى أدوات المراقبة و التحكم أثناء العمل عوامل تؤدي إلى مجموعة من الآلام في مختلف أعضاء الجسم.
- و هكذا فإن سوء تصميم أماكن العمل و سوء ظروفه عوامل تؤدي إلى مجموعة من المشاكل النفسية و العضوية، من تعب و ملل، و أمراض مهنية و حوادث عمل. [14] ص 25

سوء التنظيم:

إلى جانب صعوبة تصميم أماكن العمل، هناك صعوبات تنظيمية و تسييرية، و تتمثل مظاهرها في :

- عدم كفاءة المشرفين:** عادة ما يرتقي العمال في مسارهم المهني إلى مناصب المسؤولية، دون أن يكون التكوين المناسب و الكفاءة الضرورية لتحمل المسؤوليات الجديدة التي تتطلب مهارات تسييرية.
- سوء قنوات الاتصال:** إن سوء قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال، يؤدي إلى كثرة الإشاعات و سوء العلاقات الاجتماعية و المهنية داخل التنظيم.

سوء قنوات الاتصال: إن سوء قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال و تقييم أدائهم و الفشل في تكوينهم و تحديد علاواتهم.

و هكذا يؤدي سوء التنظيم و سوء العلاقات البشرية داخل التنظيم إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية على فعالية التنظيم.

سوء التكيف مع المحيط:

تعيش التنظيمات وسط محيط متقلب و متغير, و تعاني من نقائصه و سلبياته فالتغير التكنولوجي السريع و ما يتطلبه من تغير تنظيمي, و تغير المحيط المالي و السياسي و الاقتصادي, و خاصة بعد تهاوي المواقع الجمركية و عولمة الاقتصاد, جعل التنظيمات في حاجة إلى تغير مستمر للتكيف مع المستجدات. إلا أن ضعف فعالية التنظيمات جعلها عاجزة عن مسايرة هذا التطور.

تؤثر مجموعة من العوامل على مستوى فعالية التنظيم, منها قلة الموارد و صعوبات التسويق, ارتفاع النفقات و نقص الهياكل داخل المحيط, و كلها عوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيمات, إن عدم ملاءمة الإمكانيات التكنولوجية و عدم توفر الكفاءات الضرورية, و عدم مرونة أساليب التسيير و ضعف نجاعتها, عوامل تؤدي إلى صعوبة التكيف مع المحيط, وبالتالي أثار سلبية على فعاليته. [14]

4-10 مكونات الفعالية التنظيمية:

تلعب الثقافة التنظيمية دور الرمز الذي يسمح لأعضاء المؤسسة بفهم العالم الذي يحيط بهم, و من ثم تحقيق الفعالية البشرية و التنظيمية, و هذا على المدى القريب, أما عن المدى البعيد فالثقافة التنظيمية لها وظيفتي التكيف و الإدماج أي أنها تعمل على ضبط العلاقة لمنظمة-محيط. و تنسيق العلاقات التي تربط المنظمة بمواردها البشرية. مستهدفة من ذلك ضمان الانسجام الداخلي و الخارجي.

إذا أخذنا كمعايير لقياس الفعالية الخصائص التالية: الأداء, الإنتاجية. الكفاءة :

1-الأداء:

يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل بامتيازاتهم أهداف المنظمة حيث يعتبر من العناصر الأساسية و الضرورية المطلوبة للقيام بمهام الإدارة و تحقيق الأهداف للمنظمة إذ يقاس نجاح أو فشل المنظمة من خلال النتائج المتوصل إليها من الأداء. و قد شغل

الأداء و مازال في بال المدراء و الباحثين و الكتاب و غيرهم نظرا لأهمية الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية و الأداء يختلف حسب نوع المهام التي تتطلبها.

مكونات الأداء:

الأداء هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام التي يتكون منها عمله, و يمكننا تحديد المكونات التي يقاس على أساسها الأداء و هي كالاتي: كمية الجهد المبذول, نوعية الجهد, و نمط الانجاز, و باعتبار ان هذه العناصر هي التي تكون الأداء فسوف نتعرض لكل عنصر على حدى [89]

كمية الجهد: هي قدرة الفرد على بذل طاقة جسمية و عقلية في وظيفة خلال فترة زمنية محددة, و يقاس الجهد المبذول في هذه الحالة بمدى قدرة الفرد على انجاز عمله وفق الإمكانيات و ظروف العامل المتوفرة. و بالتالي كمية الجهد نقصد بها الطاقات الجسمية و العقلية المتمثلة في الوظائف التي تحدد إدارة الموارد البشرية لكل نوظف في المنظمة. و تحدد له الواجبات. و المهام التي يؤديها مع مراعاة قدرات الفرد و مؤهلاته لشغل منصب معين كما يجب وصف العمل للموظف و أهداف المنظمة و الشروط الواجب إتباعها في ذلك. [90]ص175

نوعية الجهد: و يقصد بها مدى مطابقة الانجاز للمواصفات المطلوبة, فقد يكون الأداء أو الانجاز مرتفعا لكن لا يتميز بالجودة لذا فان كمية الانجاز تعتبر مهمة لكن ليس بقدر ما تهمننا نوعية و جودة الجهد المبذول و مستوى الدقة فيه, و قد يكون الجهد المبذول عقليا أو جسديا حسب نوع العمل و الوظيفة المؤداة.

نمط الانجاز: و نقصد به الأسلوب أو الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل و تقاس طريقة انجاز المهام و الأنشطة أو الأسلوب المتبع في القيام بهذه الأنشطة حسب نوع الجهد المبذول جسديا كان أو عقليا و يختلف نمط الانجاز من منصب إلى آخر حسب طبيعة العمل. تعتبر الأبعاد السابقة: كمية الجهد و نمط الانجاز و نوعيته المحاور الأساسية التي يشتق منها مقاييس فعالية أداء العمل و المنظمة الناجحة فعلا هي التي تحاول مزج أكثر من أبعاد الأداء هذه.

محددات الأداء: تناول عدد من الباحثين لمعرفة العناصر التي تحدد الأداء و مستواه و التي تتمثل في: الدافعية و القدرات الشخصية و إدراك الدور.

الدافعية: يجب أن يتوفر لدى الفرد دافع قوى أو ضعيف و الدافعية تعبر عن وضع أو حالة تعترى الفرد نتيجة حاجة خارجية و تختص بتفسير سبب السلوك الإنساني فهناك علاقة بين الدافع و السلوك

الإنساني فكلما كانت الحاجة قوية كان الدافع أو المثير قويا و مؤثرا على السلوك الفرد و ذلك بالتفاني في العمل و الشعور بالرضا بينما يحدث العكس حيث يشعر فرد آخر بالملل و الضجر و التخاذل في العمل و ذلك نتيجة دافع داخلي و خارجي لذا يجب تفهم دوافع السلوك البشري في المنظمة.

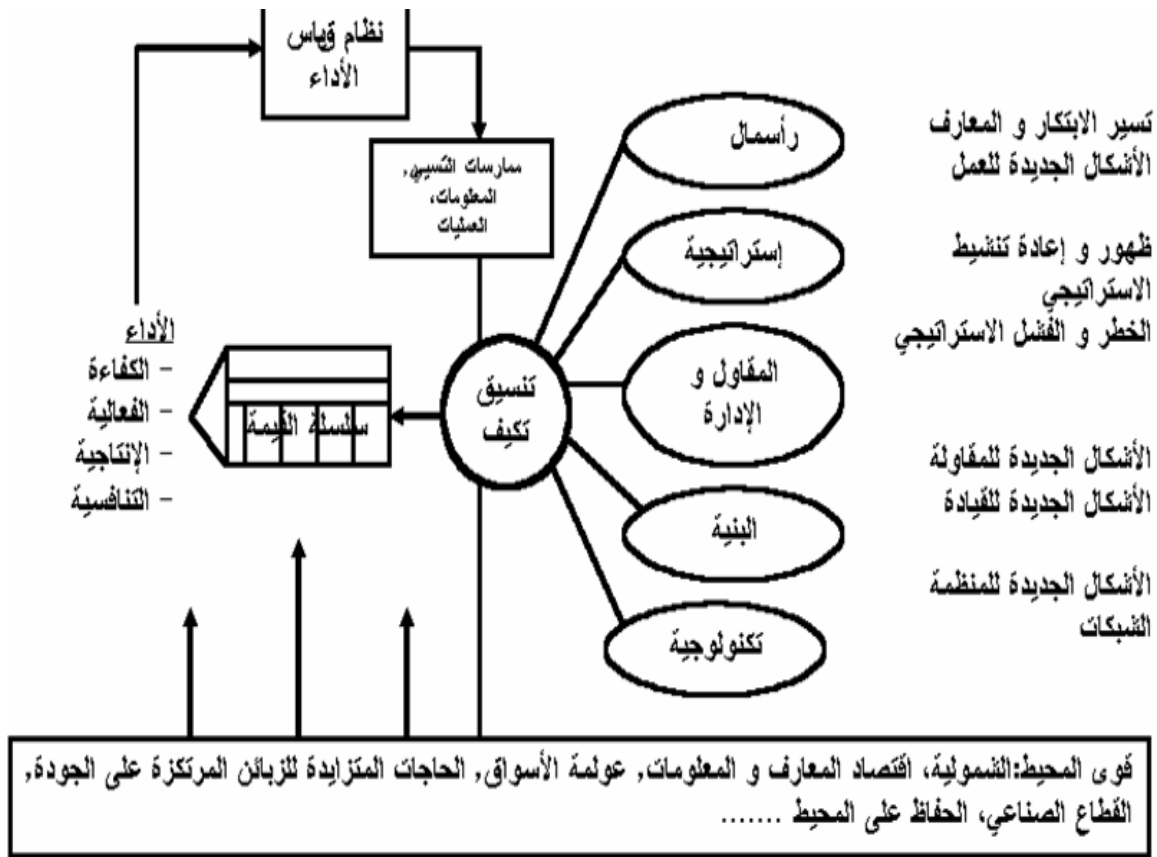
القدرة على الأداء: يجب أن تتوفر لدى الفرد القدرة على أداء العمل المحدد له و القدرة على الأداء تعني قيام الفرد بالأعمال المحددة في كل لظروف و في كل الحالات و هذا لا يعني أن يكون أداء الفرد دائما في نفس المستوى و نقصد وصول الفرد إلى مستوى معين من الأداء حسب الإمكانيات المتوفرة.

إدراك الدور و المكانة: هو الاتجاه الذي يوجه سلوك و جهود الفرد في العمل، فالأنشطة و السلوكات التي يراها الفرد مهمة في أداء مهامه تسمى إدراك الدور و هو معرفة الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها في عمله و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

و لتحقيق مستوى معين من الأداء لا بد من توفر قدر معين من العناصر المذكورة فقد تتوفر في الفرد الدافعية و القدرة و لكن لا يدرك الدور الصحيح الذي يقوم به لذلك فمن الضروري تحديد مناصب العمل و ما يرتبط بها من مهام و شروط و غيرها ضمن وصف العمل. فعلى لمنظمة إعطاء لمحة خاصة عن نشاطها و قوانينها و لموظفيها و اطلاعهم على مختلف المعلومات التي تخدم أهدافها و تدفع بالفرد العامل إلى الاحترام مبادئها و إتباع خطواتها و نظامها الداخلي. [90] ص 177

في مايلي شكل توضيحي لمحددات الاداء:

شكل رقم 3: شكل توضيحي لمحددات الأداء



Raymond, L., " L'impact des systèmes d'information sur la performance de l'entreprise » , Vuibert ,Paris :,2002, p. 301.

يبين الشكل أعلاه المؤسسة وحدها بل أصبح مهمة الجميع من مراكز بحث وكالات حكومية و جهوية اتحادات العمال الزبائن و غيرها.

معدلات الأداء: هي ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الكمية و الجودة خلال مدة زمنية محددة و يتم هذا بمقارنة العمل المنجز من طرف الفرد مع المعدل القياسي للتوصل إلى تحديد مستوى كفاءته و عمله و لها ثلاث أنواع تتمثل فيما يلي:

المعدلات الكمية:

بموجبها يتم تحديد كمية معينة من المنتجات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بذلك الأداء يمكن تسمية هذا النوع بالمعدلات الزمنية في الأداء.

المعدلات النوعية: تعني ضرورة التوصل بإنتاج الفرد إلى مستوى معين و غالباً ما يعبر عنها بنسب معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب التي يجب أن يتجاوزها الفرد.

المعدلات الكمية و النوعية: و هي مزيج بين النوعين السابقين حيث بموجبها يجب ليصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين خلال فترة زمنية معينة و بمستوى محدد من الجودة. [108]ص24-25

معوقات الأداء:

هناك عدة عوامل في سلوك الفرد و أدائه بصفة سلبية مما يعرقل مشاطه. هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد و إرادته. إلا أنها تؤثر لا على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله إضافة إلى مؤثرات تحفيزية و معنوية تقلل من نشاط الفرد في المنظمة و من أكثر العوائق شيوعاً في الأداء هي ما يلي:

قلة التسهيلات في العمل و التركيبات و التجهيزات.

السياسات المحددة و التي تؤثر على الوظيفة.

نقص التعاون بين الأفراد.

نمط الإشراف.

عدم استغلال نظام التحفيز و أثره على أداء الفرد.

إلى جانب هذه المؤثرات التي يعد من أهم المؤثرات، يمكن إضافة عامل لنقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لقدرات الفرد كما أن السياسات غير الواضحة أو الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود. بالإضافة إلى العوامل البيئية و ظروف العمل الصعبة، هناك عوامل أخرى نفسية كامنة في الفرد تعيق أداءه لعمله مثل نقص التحفيز و عدم توفر الظروف النفسية و الأجواء المسعدة على الأداء الجيد للفرد، و بالتالي من أهم اكبر مسؤوليات الإدارة لإزالة العوائق هذه هي ما يلي:

توفير شروط عمل كافية و مناسبة للعاملين.

توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء.

توفير العوامل النفسية المريحة للعامل و هذا بتوفير الأجواء التي تسمح بذلك.

أهداف الأداء:

تتعرض أهداف الأداء في مدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيقها و تتمثل هذه الأهداف في قيام الفرد بسلوكيات يعتقد إنها ضرورية لانجاز مهامه التي يتطلبها نوع العمل الذي يشغله. و ذلك نتيجة تحدد مستوى الأداء و تقييم من خلالها سلوكيات الأفراد أما نجاحه أو فشله في تحقيق هذه الأهداف رغم قيامه بالمهام الموكلة إليه.

و يمكن تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاث مجموعات:

مجموعة الأهداف الروتينية: هي تلك الأهداف العملية و السلوكيات التي يقوم بها الفرد يوميا. و بنفس الكيفية لا تحتاج إلى تفكير أو تغيير في أدائها و تتميز بالخصائص التالية:

التكرار.

تأدية هذه الأهداف دون تفكير.

يؤديها اغلب الأفراد بنفس درجة النجاح تقريبا و مهما اختلفت قدراتهم.

تحتاج إلى المهارة و القدرة.

و الأعمال التي يقوم بها الموظف بصفة متكررة تجعله على نفس النشاط مما قد يدفع في نفسه الملل لأنه يقوم بنفس العمل يوميا كما انه قد يكسب الموظف خبرة لأداء العمل بمهارة. [108] ص24-25

مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل: و تتمثل في لقدرات و المهارات العالية لحل مشاكل التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله كما أنها لا تقتصر على حل المشاكل المؤقتة فقط بل محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها. و من خصائص هذه الأهداف ما يلي:

تحتاج إلى الوقت و الجهد الكبير.

تتطلب القدرة و الدراسة و الخبرة العملية.

هذه الأهداف غير متكررة نسبيا.

ليس لها حلول جاهزة.

مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل.

مجموعة الأهداف الروتينية: وهي تلك العمليات و السلوكات التي يقوم بها الفرد يوميا , و بنفس الكيفية لا تحتاج إلى تفكير أو تغيير لأدائها و تتميز بالخصائص التالية:

التكرار

تأدية هذه الأهداف دون تفكير.

يؤديها اغلب الأفراد بنفس النجاح تقريبا و مهما اختلفت قدراتهم.

تحتاج إلى المهارة و القدرة.

و الأعمال التي يقوم بها الموظف بصفة متكررة تجعله يعتاد على نفس النشاط مما قد يدفع في نفسه الملل لأنه يقوم بنفس العمل يوميا. كما انه قد يكسب الموظف خبرة لأداء العمل بمهارة.

مجموعة الأهداف المتعلقة بحل المشاكل: و تتمثل في القدرات و المهارات العالية لحل المشاكل التي يواجهها الفرد أثناء تأدية عمله كما أنها لا تقتصر على حل المشاكل المؤقتة فقط بل محاولة التنبؤ بالمشاكل قبل وقوعها و وضع حلول مسبقة. و من الخصائص هذه الأهداف ما يلي:

تحتاج إلى الوقت و الجهد الكبير.

تتطلب القدرة و الدراسة و الخبرة العملية.

هذه الأهداف غير متكررة نسبيا.

ليس لها حلول جاهزة.

اختلاف أداء الأفراد و تخصص كل واحد في كيفية علاجها. [108] 25

حيث تتميز هذه الأهداف على سابقتها بخاصية مميزة تتمثل في أن يكون ذو قدرة و خبرة كبيرتين بحيث تتطلب منه جهدا فكريا يمكنه من اجتياز العقبات التي تصادفه بطريقة مفاجئة في عمله.

طبعا هذه الخاصية لا تتوفر في جميع أفراد المنظمة إلا عددا معينا منهم يتميزون بالذكاء.

مجموعة الأهداف الخلافة: و هي تلك الأهداف التي ترتبط بمظاهر الابتكار و الاختراع مثل اقتراح أنظمة و أساليب أكثر كفاءة لانجاز الأعمال و من الخصائص هذه الأهداف:

تتطلب حدا أقصى من الوقت و الجهد.

تتطلب حدا أقصى من المهارة و المعرفة و الخبرة العالية.

لا يستطيع كل فرد انجاز هذه الأهداف بنجاح لعدم توفر القدرة على الابتكار والاختراع. هذه الأهداف تتطلب قدرة فائقة لانجاز الأعمال. بحيث تتوفر في الفرد القدرة على اكتشاف أساليب جديدة و فعالة تخدم المنظمة. و هذا يتطلب مهارات و طاقات و إمكانات فردية و عملية فائقة و أن يكون الفرد عالما مخترعا أو مبتكرا في المجال العلمي بحيث يقوم بوضع نظريات يعمل على تطبيقها و تجربتها لتصبح نظرية تطبق على مختلف المنظمات لتحسين الأداء.

فعالية الأداء في الإدارة: أن فعالية الأداء تأخذ في الاعتبار نظام الكفاءة لدى العاملين. كما إن تقدير الكفاءة يأخذ في الاعتبار الأداء الحالي للعامل و قدراتهم المستقبلية. و لضمان فعالية الأداء في التنظيم. على الإدارة مراعاة بعض العناصر المهمة التي تحقق الكفاءة و بالتالي الفعالية و الإدارة الناجحة هي التي تأخذ في الاعتبار تحقيق أهداف التنظيم بمراعاة العناصر التالية:

مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

الأخذ بعين الاعتبار تأثير العاملين بأداء الرئيس و توجيهاته.

فعالية الأداء لها علاقة بنمط القيادة و نوع القائد.

مراعاة الجوانب الإنسانية و الموضوعية في اتخاذ القرارات (مثلا : مراعاة الاقدمية و القدرة و الكفاءة، التوالي المنصب فيما يخص قرار تغيير الوظيفة).

خلق روح الأداء لدى العاملين بالتركيز على نظام الفرص. و المطالبة بتحويل الفرص إلى نتائج. (اختيار الفرص التي لها اكبر اثر على الأداء و نتائجه).

العامل لا يكون فعلا إذا لم يعرف بدقة أهداف التنظيم.

التوافق بين التنظيم و بين أعضائه. و هذا التوافق يحدث الاندماج و بالتالي الفعالية .

و بما أن الروح المعنوية للعاملين كذلك لها تأثير بالغ في فعالية الأداء فان مساهمة الكفاءة و رفع معنويات العاملين تكون بإيجاد أساليب موضوعية لقياس تقدير الكفاءة و بالتالي على الرؤساء متابعة و مراقبة نشاط مرؤوسيههم بصفة مستمرة لتتمكن من وضع تقديرات صحيحة و عادلة.

الإنتاجية:

أول مرة ظهرت فيها الإنتاجية في مقالة كتبها عام 1766 كيسي QUESNEY و بعد قرن في 1883 عرف ليتي LITTRE الإنتاجية على أنها رغبة في الإنتاج و لم تعرف الإنتاجية بطريقة دقيقة حتى أوائل القرن على أنها العلاقة بين المدخلات و المخرجات [21]ص35

في عام 1950 قدمت منظمة ¹OECC تعريف الإنتاجية على انها الناتج المحصل عليه بقسمة المخرجات على احد عناصر الإنتاج و هذا نفس التعريف الذي أعطته المنظمة العالمية للعمل.

OL (81) الإنتاجية هي النسبة بين المدخلات و المخرجات. **الإنتاجية: المخرجات / المدخلات.**

و وفق هذا التعريف فانه يوجد نوعان من الإنتاجية و هما الإنتاجية الجزئية هي نسبة بين المخرجات و عناصر الإنتاج كالعامل و المخرجات. كما توجد عدة مقاييس أخرى للإنتاجية نذكر على سبيل المثال المقاييس المقدمة من طرف المركز الأمريكي للإنتاجية:و كالتالي:

مؤشر الإنتاجية: كمية المخرجات الحالية بأسعار سنة الأساس / كمية المخرجات سنة الأساس / كمية المدخلات في سنة الأساس بأسعار الأساس.

ميزة هذا المؤشر انه يستغني التغيرات الحاصلة في السعر.

مؤشر تغطية السعر: المخرجات الحالية بأسعار السنة الحالية / المخرجات الحالية بأسعار سنة الأساس / المدخلات الحالية بالتكلفة الحالية / المدخلات الحالية بالتكلفة سنة الأساس.

العوامل المؤثرة في الإنتاجية:

تقسم منظمة العمل الدولية العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

مجموعة العوامل العامة.

مجموعة العوامل الفنية و التنظيمية.

مجموعة العوامل البشرية.

و نورد هذه العوامل ملخصة فيما يلي. [82]ص28

¹ * the organization for European corporation.

أساليب تحسين الإنتاجية:

وضحت الدراسات انه يوجد انه يوجد أكثر من 50 أسلوب و طريقة لزيادة و تحسين الإنتاجية و يمكن تصنيف هذه الأساليب في خمس مجموعات.

الأساليب المبنية على التكنولوجيا.

الأساليب المبنية على العاملين.

الأساليب المبنية على المنتج

الأساليب المبنية على المهام.

الأساليب المبنية على المواد. [21]ص24

الكفاءة:

إن موضوع الكفاءة لقي اهتمام كبير من طرف الاقتصاديين إذ ترجع أولى الدراسات التي تناولت موضوع الكفاءة إلى سنة 1776 على يد آدم سميث الذي دعا إلى تخصيص و تقسيم العمل فالصول الثلاثة من كتابه ثروة الأمم كانت تدور حول عملية تقسيم العمل مستدلا عن ذلك بتجربة إنتاج الدبابيس حيث أشار إلى فكرة الكفاءة من حيث جعل إنتاج العمل السنوي يتناسب و لحد كبير مع لمستهلكين و نفس الفكرة نادى إليها شالز بابلينج. CHARLES BOBLIGE و ذلك في كتابه حول اقتصاد الآلات و المنتجين المنشور عام 1823 [52] ص96

أنواع الكفاءة: يمكن تقسيم الكفاءة إلى ثلاثة أنواع أساسية و هي:

الكفاءة الاقتصادية للمؤسسة:

و هي بدورها تنقسم إلى ثلاثة أنواع أساسية و هي:

الكفاءة في الإنتاج: و يقصد بها الكفاءة الإنتاجية و تسجد في حالة أين تستعمل المدخلات لإنتاج مستوى معطى من المخرجات عند اقل تكلفة ممكنة.

كفاءة التجميع: تتحقق هذه الكفاءة عندما توفق المؤسسة في تخصيص مواردها بين جميع مخرجاتها أي التقسيم المثل للمدخل على المخرجات.

كفاءة التوزيع: و يطلق عليها كفاءة باريتو و تتحقق هذه الكفاءة عندما تقسم نواتج المؤسسة بين المستهلكين بحيث لا تستطيع ان يكون اي مستهلك في حالة أفضل من مستهلك آخر إلا على حساب مستهلك آخر. [111]ص81

الكفاءة الهيكلية للصناعة:

أول من اقترح هذا النوع هو الأستاذ فارال FARRELLE سنة 1957 و يتمثل الهدف المرجو من هذا النوع هو قياس درجة التفاعل بها صناعة ما مع أداء أحسن مؤسساتها و نقصد هنا ان يتساوى متوسط الأوزان للكفاءة التقنية للمؤسسات الصناعية في صناعة ما مع أحسن كفاءة محققة من طرف مؤسسات هذه الصناعة.

الكفاءة التجميعية: هذا النوع من الكفاءة يعبر عن مدى خسارة في رفاهية المجتمع الناتجة عن عدم تجميع موارده أي انه كلما كانت هناك عوائق تمنع التجميع الجيد للموارد سينعكس هذا سلبا على رفاهية المجتمع و أهم هذه العوائق حسب الدراسات هي التعريفية الجمركية و الاحتكار.

الكفاءة X: اقترح هذا النوع لبيانستيان LEIBENSTEIN سنة 1966 و هي تعتمد على الافتراض القائل لا احد من الأشخاص و المؤسسات و الصناعات يكون منتجا كما يستطيع. إذا هذا النوع من الكفاءة يحاول الربط بين المشاهدة النظرية و الحالية و عادة ما تكون المشاهدة النظرية التقديرية غير معلومة و لكننا نحاول دائما الوصول إليها عن طريق تحسين المستمر. [21]ص28

العناصر المؤثرة في الكفاءة:

فيما يلي نوضح بعض العمليات التي تمكن المؤسسة من رفع كفاءتها:

اقتصادية الحجم: نقصد باقتصادية الحجم خفض تكلفة إنتاج الوحدة و هذا مرتبط بالإنتاج على نطاق واسع أما احد مصادر اقتصاديات الحجم هو توزيع التكاليف الثابتة على حجم كبير من الإنتاج أو الإنتاج بكميات كبيرة مما يسمح بالتخصص و تقسيم العمل. لذلك تعتبر الشراكة احد أساليب المؤدية لاقتصاديات الحجم حيث الشراكة تمكن من تخفيض التكاليف الثابتة للمؤسستين و رفع حجم المنتجات.

اثر التعلم: أن التعلم يمكن من تحقيق وفورات في التكاليف و ذلك من خلال التطبيق العملي حيث عن طرق التجربة و الخطأ يتعلم العامل ما هي الطريقة المثلى للتنفيذ و بذلك تقليل أخطائه و الوقت اللازم لأداء هذا العامل و بذلك تزداد إنتاجية و من ثمة تتخفض تكاليف الوحدة و تزداد أهمية التعلم خاصة في الأعمال المعقدة.

منحنى الخبرة: الفكرة الأساسية لمنحنى الخبر هي ان يأخذ بتكاليف تصنيع منتج في الانخفاض بمقدار معين في كل مرة تتضاعف فيه التراكمات المنتجة فاقنصادية الحجم و التعلم هما أساس اكتساب الخبرة.

التصنيع المرن:

أن اقتصاديات الحجم تعتمد على إنتاج منتج معياري على نطاق واسع لكن إنتاج منتج معياري لم يعد أمرا عملي في الوقت الحالي الذي يتميز بالتغير السريع لأذواق المستهلكين لذلك المؤسسة مطالبة بالتنوع لكن التنوع لا يمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم إلا الدراسات أوضحت ان الاعتماد على تقنيات التصنيع المرن قد تؤدي الى زيادة كفاءة و تخفيض التكاليف الوحدة بالنسبة إلى ما يمكن تحقيقه بالاعتماد على الإنتاج بكميات كبيرة.

التسويق:

أن الاستراتيجيات التسويقية الناجحة التي تتبعها المؤسسة لها اثر كبير على مستويات كفاءة المؤسسة و هيكل التكلفة فالتسويق يمكن من رفع قيمة السلعة في ذهن المستهلك و درجة وفاء الزبائن.

إدارة الموارد التخطيط اللحظي JIT :

أن إدارة الموارد تشمل مختلف الأنشطة الضرورية لتوفير المواد التي تدخل في عملية الإنتاج و توصيل المنتجات تامة التصنيع للمستخدم النهائي من خلال أنظمة التوزيع التي تسهر على القيام بهذه الأنشطة على أحسن وجه.

نظام التخزين اللحظي و الذي تقوم فلسفته على كل شئ في الوقت المناسب أي أننا لا نطلب إلا في الوقت المناسب أي الوقت الذي نحتاج و بالكميات التي نحتاجها. و بهذا نتفادى تكاليف التخزين و تجميد الأموال في شكل مخزونات تلف فساد السلع و هذا كله يصب في كفاءة المؤسسة. [33]ص84

إستراتيجية الموارد البشرية:

أن إنتاجية العامل احد العوامل المحكمة في نجاح المنظمات لذلك فالاهتمام بالعنصر البشري شيء مهم جدا و هذا يتم عن طريق التدريب و التحفيز .

البنية التحتية:

نقصد بالبنية التحتية التي تتواجد فيها أنشطة خلق القيمة فهذه البنية تساعد على خلق و توفير الجو المناسب الذي يمكن من التعاون و التنسيق الفعال فيما بين الأنشطة مما يمكن من تحقيق أهدافها بأقل تكلفة كما أن موقع المصنع له دور كذلك في تحقيق الكفاءة. [98]ص45

خلاصة:

ما يمكن الخروج به في خاتمة الفصل هو أن الإنسان يتصل عن طريق الثقافة التي لا يمكن لأي جانب من جوانب الحياة أن يفلت من سيطرتها سواء تعلق الأمر بالشخصية ,طريقة التعبير بما فيها التعبير عن الشعور و التفكير التحرك و حل المشاكل و مما لاشك فيه هو أن كل عضو في المؤسسة يدخل هذه الأخيرة محملا بالثقافة التي تطبع بها في أسرته و التي توجه سلوكاته باستمرار أينما وجد و حيثما كان .

إستراتيجية المؤسسة تلعب دورا بارزا في تحديد سلوكات العمال و ذلك من خلال علاقات السلطة و كما ينجر عنها لكن رغم التغيرات التي يخضع لها الفرد فهذا الأخير يتخذ دائما القيم و المبادئ الملقاة في إطار أسرته. كمرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه تفكيره و أفعاله و أقواله. لذلك فالعوامل التي يحملها العامل إلى المؤسسة تؤثر بقوة على تنظيم العوامل الثقافية التي يحملها و ينقلها إلى الداخل المؤسسة تؤثر بقوة على تنظيم و تسيير المؤسسة و هو ما يفسر تأكيد البعض على أن كل مؤسسة تسجل ضمن إطار اقتصادي وطني محدد فهي تخضع إلى ثقافات وطنية شاملة.

إن تحليل القطاع الصناعي ضرورة لا بد منها من اجل بناء النظرية الإستراتيجية و اتخاذ القرار الاستراتيجي. كما أن تحليل القطاع الصناعي له طرقه و أدواته الخاصة به في تحليل العلاقات التي تنشأ بين مكوناته .

و في فصلنا هذا تناولنا تحليل المؤسسة الصناعية بقياس الفعالية .التي تعتبر احد العناصر التي يجب دراستها من اجل الحكم على المؤسسة ككل . أخذنا الفعالية من خلال العناصر الثلاث:الأداء و الذي أصبح مسؤولية الجميع من حكومات و جامعات و معاهد كما أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل .و منه يجب اختيار الطرق و الوسائل التي من شأنها أن تؤثر إيجابا على هذه العوامل.و إضافة إلى الأداء تناولنا الإنتاجية و الكفاءة كعناصر يمكن لنا قياس الفعالية من خلالها.

الفصل 5

الدراسة الميدانية

تمهيد

سنتناول في الفصل الموالي الإجراءات المنهجية للبحث بتحديد المنهج المتبع و التقنيات المستعملة في البحث و كذلك طريقة اختيار العينة.

ثم نتطرق إلى مجالات البحث الزمني و المكاني كما يكون أيضا التعريف بفرع انثيبيوتكل ميدان الدراسة.

ثم العرض لتقنيات البحث المستعملة في جمع البيانات.

1.5. الإجراءات المنهجية

مجالات الدراسة:

1. المجال الزمني:

امتدت الدراسة الميدانية مدة الشهر تقريبا بالمجمع ميدان البحث بدءا من الزيارات الاستكشافية وصولا إلى إجراء البحث الميداني.

2. المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة بإحدى فروع مجمع صيدال و هو فرع انثيبيوتكل بالمدينة و يمكن تقديم لمحة تاريخية عن فرع المضادات الحيوية:

لمحة تاريخية عن الفرع انتيبوتكل:

استنادا لمؤسسة لصناعة الكيمائية (EDIC)، تم إنشاء مركب الأدوية لولاية المدية. و بعدها وضع التصرف (SNIC) المؤسسة الوطنية للصناعات الكيمائية للاستغلال سنة 1986. ثم تم انجاز من طرف المؤسسة الايطالية (CTID)، و بتحويل ايطالي (IBI) . و أمريكي (SQU TRP) بكلفة 200 مليون دولار. بعدها تم التحويل الرسمي لفرع المضادات الحيوية لمؤسسة جديدة تحت اسم صيدال سنة 1998 من طرف المؤسسة الوطنية للصناعات الكيمائية (SNIC)، و كنتيجة لمخطط إعادة الهيكلة 1997 تحولت مؤسسة صيدال لمجمع صناعي في 02-02-1992 .

و كذلك أصبح فرع المضادات الحيوية بالمدينة فرعا من مجمع صيدال.

يقع فرع انتيبوتكل في ولاية المدية على بعد 95 كلم جنوب العاصمة الجزائر.

تتربع على حوالي 25 هكتار منها 19 هكتار مخصصة لإنتاج المضادات الحيوية. [87]ص79

وصف الفرع:

يتكون الفرع من الأقسام التالية:

قسم البيوتكنولوجيا لإنتاج المواد الحيوية.

قسم التركيب و ورشات الإنتاج لعدة منتجات (بشكل حقن.شكل سائل.شكل جاف....)

مخابر المراقبة و الجودة:مخزن و تركيب تقني لمعالجة النفايات و المياه السامة.

مركز المعلومات و التوثيق.

نشاط الفرع: الفرع وحدة متكاملة ما بين الإنتاج في (VRAC) للمبادئ الحيوية يضمن لها إنتاج المضادات الحيوية:

PENICILINE-V-ACID . PENICILINE-G-PATASSIQUE

و تصنع المضادات الحيوية النصف المركبة : AMOXILINE -OXALINE-AMPICILINE .

مهام المديرية المشكلة للفرع:

يتكون فرع انتيبوتكل من 12 مديرية و 6 خلايا تابعة لمدير العام و هي:

المدير: له سلطة التنشيط و اتخاذ قرارات المراقبة على مستوى الفرع عامة. و يضمن تسيير المركب و يتمتع بالسلطة مع تحمل المسؤولية. [87] ص 81

الخلايا:

خلية الإعلام و الاتصال: إن هذه الخلية مكلفة بإنشاء ووضع مخططات, و إنشاء سياسة خاصة للاتصال بالفرع بالموازاة مع سياسة الاتصال للمجمع و السهر على تقديم أفضل الخدمات الإعلام و الاتصال.

الخلية القانونية: و هي مكلفة بترتيب و متابعة كل الملفات الخاصة بالفرع في المجال القضائي. و هي تقدم كذلك نصائح و إرشادات لكل المسيرين في إطار ما يخص المجال القانوني. و المساهمة في إنشاء العقود التي تدخل في اختصاصات الفرع.

خلية المراقبة و التقييم: و هي مكلفة بإنشاء برامج مراقبة لصالح المدير العام, و ضمان عمليات المراقبة الداخلية على كل النشاطات التسيير و وضع تقرير مراقبة مفصل.

المديرية:

مديرية التموين و التجارة: إن هذه المديرية تهدف إلى تنويع الفرع بجميع الاحتياجات لضمان الإنتاج. سواء المادة الأولية أو قطع الغيار بالسير الحسن للمخزونات من أجل تحقيق برنامج الإنتاج و تشمل أيضا البيع.

مديرية الموارد البشرية: تشغل تسيير الموارد البشرية و الوسائل العامة و إنشاء و نشر القاعدة الرئيسية الخاصة بتنظيم الفرع.

مديرية إدارة و ضمان الجودة: هذه المديرية تعمل على مراقبة و تطبيق كل الإجراءات و تنظيمات العمل خاصة المعمول بها في شهادة ISO 9002 و شهادة BPF للصناعة الصيدلانية.

مديرية التقنيات الصيدلانية: تعتبر هذه المديرية ذات أهمية بالغة, بحيث تجري الدراسات من أجل التدخل التقني و القيام بالمراقبة الضرورية و الواجبة لبيان صلاحية المنتج طبقا للوصفات و المعمول بها و المحددة.

مديرية الأمن الصناعي و مراقبة النوعية: تقوم هذه المديرية بإقامة سياسة وقاية و امن صناعي على مستوى الفرع. و هي تهدف إلى التقليل من احتمالات الحوادث و وضع تعليمات عامة متعلقة بالأمن و نشرها على مستوى المصالح المعنية. [87]ص8

مديرية مراقبة النوعية: تقوم هذه المديرية بتحليل المواد الأولية و مراقبة المنتج النصف تام و المنتج التام. و قوانين ترتيبها و المساهمة في حل المشاكل التكنولوجية بالقيام بعمليات الإنتاج.

مديرية المصالح العامة: تضمن جميع أشكال الطاقة الضرورية في وظائف المركب كتوفير الكهرباء و الغاز.

مديرية المالية و المحاسبة: تهدف هذه المديرية لاستغلال رؤوس الأموال أحسن استغلال و ضمان المراقبة المالية و المحاسبية و الضريبية للفرع.

مديرية الصيانة: تجري عملية التحضير و التخطيط لمختلف عمليات الصيانة.

مديرية الطباعة: تضمن الإنتاج المطبعي كما و نوعا.

مديرية المواد الأولية: تشغل وظيفة إنتاج المواد الأولية.

مديرية التخصصات الصيدلانية: تشغل وظيفة المواد الأولية. [87]ص10

3. المجال البشري:

تضم المؤسسة المصالح التالية و فيما يلي نقدم توزيع العمل على المصالح كما يلي:

تقدير عدد العمال:

قدر عدد العمال لسنة 2008 ب 1343 بالمقارنة مع سنة 2007 سجل انخفاضا في عدد العمال ب 12% مع نسبة تحقيق تقدر ب 98.75% بالمقارنة مع الأهداف المحددة كما نسجل أيضا احتراماً لتقديرات المتوقعة خلال الخطة المبرمجة للسنتين 2008-2009 و استقرار في عدد العمال و هو ما يتعين ثبات اليد العاملة و بالتالي عبر هذا المؤشر على على الحفاظ على الكفاءات الحالية للمؤسسة و من جهة أخرى قدر عدد العمال في العقود المؤقتة CDD ب 135 عامل مقابل 125 عامل لسنة 2007 و بالتالي فقد تم الحفاظ على هاته الفئة لحوالي 10% بالنسبة لعدد الأفراد الإجمالي، أما بالنسبة

لعدد النساء العاملات قدر ب: 10.87 % من عدد الأفراد الإجمالي [86] ص 81 يتم تقييم عدد العمال حسب الفئات العمرية و المؤهلات و حسب الاقدمية:

حسب الفئات العمرية:

أكثر من 58% من عدد العمال هم ما بين 31 و 45 سنة. و نجد أغلبية هاته الكفاءات بمدة تراوحت بين 05 و 08 سنوات و تتركز هذه الفئة بدرجة أكثر على مستوى أقسام الإنتاج. من ناحية أخرى فان الفئة الثانية و التي هي تحت ضغط التقاعد المبكر هي ما بين 51 و 55 سنة. أين نسجل عدد العمال ب 151 عامل و قدرت نسبتهم ب: 11% من إجمالي عدد الأفراد. [86]

جدول رقم 17: توزيع اليد العاملة حسب الفئات العمرية لفرع انتيبوتكل خلال سنة 2010 .

المجموع	الصيانة	الدعم	الإدارة	الإنتاج	السن الوظائف
1	0	0	0	01	اصغر من 20
96	12	49	12	23	30-20
785	33	262	101	329	45-31
263	30	60	64	109	50-46
151	23	42	47	39	55-51
44	0	09	23	12	60-56
03	0	01	01	01	اكبر من 60
1343	158	423	248	514	المجموع

المصدر: مركز الإعلام و التوثيق يفرع انتيبوتكل.

حسب المؤهلات:

يوجد مؤهلات داخل المؤسسة 723 عامل عندهم مستوى و هو ما يمثل نسبة 54% من العدد الإجمالي للعمال، أما بالنسبة لمستوى التحكم و الذي يمثل نسبة 26% من عدد العمال الإجمالي فمستواهم التأهيلي المتوسط هو تقني أو تقني سامي.

إذن فان تحليل العمال حسب المؤهلات يلزم الفرع انتيبوتيكل ببذل المزيد من الجهد في التدريب المرتبط برفع التأهيل. و اللجوء إلى الإستراتيجية استقطاب في حالة وجود نقص في الكفاءات العلمية عالية المستوى في الاختصاصات الجديدة كالبيوتكنولوجيا و هندسة الطرق... و هذا من اجل الارتقاء و التحول نحو مستوى التأهيل أعلى يسمح بالتحكم في جميع الأنشطة.

جدول رقم 18: تصنيف اليد العاملة من حيث المستوى التعليمي و وظائف فرع انتيبوتيكل خلال سنة**2010**

المجموع	الصيانة	الدعم	الإدارة	الإنتاج	المستوى-الوظائف
52	3	3	7	39	بدون مستوى
148	7	11	12	118	ابتدائي
723	123	316	102	182	ثانوي
349	25	68	88	168	بكالوريا تقنيون ساميون
65	0	19	39	7	ليسانس-مهندس
6	0	6	0	0	دراسات ما بعد التدرج
1343	158	423	248	514	المجموع

المصدر: مركز الإعلام و التوثيق فرع انتيبوتيكل .

من خلال القراءة للمعطيات الواردة في الجدول السابق و تحليلها يمكن ملاحظة ما يلي:

نسبة 3.84% من العمال بالفرع ليس لهم مستوى تعليمي, 11% لهم مستوى ابتدائي و نسبة 53.84% لهم مستوى ثانوي نسبة 26% لهم مستوى نهائي أو تقنيون سامون و نسبة 4.84% متحصلون على شهادة ليسانس أو مهندس دولة أو نسبة 0.45% في الدراسات العليا.

حسب الاقدمية:

جدول رقم 19: تصنيف اليد العاملة حسب الفئات الاجتماعية و المهنية و الاقدمية لسنة 2010

النسبة	المجموع	التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	المستوى - الفئات
1.04%	14	0	8	6	أقل من سنة
0.09%	55	3	30	22	من 1-5 سنوات
12.73%	171	8	82	81	6-10 سنوات
18.24%	245	23	199	23	11-15 سنة
28.08%	377	31	198	148	16-20 سنة
32.92%	442	22	331	89	21-25 سنة
2.09%	39	0	10	92	أكثر من 25 سنة
100%	1343	85	858	400	المجموع

المصدر: مركز الإعلام و التوثيق فرع انتيبويتكل. المدينة.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفرع يملك عمالة ذات اقدمية معتبرة تراوحت خبرتها من 16 إلى

25 سنة تملك نسبة 64.31% و هي نسبة جد معتبرة تملك خبرة عالية. [86]ص 83

جدول رقم 20: تصنيف اليد العاملة حسب الفئات الاجتماعية المهنية و عقود العمل للفرع خلال سنة

2010

السنوات - الفئات	الإطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
2009	مؤقتين	8	11	12
	دائمين	392	750	75
2010	مؤقتين	17	116	144
	دائمين	392	750	74

المصدر: مركز الإعلام و التوثيق . فرع انتيبوتكل. المدينة.

حركة العمال:

سجلت خلال سنة 208 مغادرة 31 عامل منهم إطارات ذوي الكفاءات العالية عبر فسخ إرادي لعقودهم, قسم كبير منهم يعمل في أقسام التقنية أما القسم الثاني هو مغادرة التقاعد, حيث تقاعد 13 عامل منهم 5 عمال تقاعد إلزامي مبكر. و سجلت سنة 2009 أيضا 4 عمال انتهت مدة تعاقدهم مع الفرع و تحويلهم نحو باقي فروع المجمع كما قدرت نسبة المغادرة الإجمالية للمؤسسة 2.3%.

[86]ص83

إستراتيجية التدريب:

تعتبر ميزانية فرع انتيبوتكل في التدريب كالأستثمار طويل المدى و تقدر هذه الأخيرة ب 12 مليون دج سنويا تمثل حوالي 1 إلى 2 % من الكتلة الإجمالية للأجور و تكتسب إستراتيجية التدريب أهمية بالغة داخل الفرع. حيث أن جميع العمال داخل الفرع على اختلاف مستوياتهم لهم الحق في التدريب. سواء داخل المؤسسة خلال تعليمهم التطبيقات الجيدة المستخدمة في عملية الإنتاج BPF إي تلقين العامل كيفية التعامل مع الآلة داخل بيئة العمل و أيضا الشروط المثلى للنظافة و تهوية المكان أو خارج الفرع في المؤسسات التكوين الخارجية كمعاهد العالي للتسيير و التخطيط ISGP ببرج الكيفان و الذي يتعامل مع معه الفرع على تدريب الإطارات في مجال التسيير. حيث يقوم هذا الأخير بتكوين من

2 إلى 3 إطارات عليها سنويا من اجل الحصول على أعلى درجة ماجستير أما خارج المؤسسة فيتم تدريب في الفرع بعدة مراحل حيث تلقى إدارة الموارد البشرية على أعلى مستوى الفرع بمراسلة مختلف الوحدات التابعة لها و قدرت ب 19 عامل جديد من بينهم 15 عامل تبينوا في إطار عقود التوظيف أعمال مؤقتة CDD و تحويل عاملين آخرين من الفروع الأخرى أي داخل الرفع و إعادة دمج عمال آخرين بعد عودتهم إلى الفرع من مخابر أجنبية لأسباب مادية بحتة. [86] ص83

المنهج و التقنيات:

المنهج : هو الكيفية التي يمكن بواسطتها الإجابة على السؤال المطروح و هو يمكن حل مشكلة البحث. فالوصول إلى الهدف و النتائج النهائية للبحث و للتمكن الإجابة من التساؤلات و الفرضيات لابد من إتباع منهج معين لاختيار المنهج يسجل في إطار الإستراتيجية البحثية.

و قد فرضت علينا دراستنا اختيار المنهج الوصفي التحليلي. حيث نحاول من خلال دراستنا هذه تحليل وضعية المؤسسة موضوع الدراسة: مجمع صيدال (فرع انتيبوتكل بالمدينة) إزاء إتباعها لسياسة الشراكة.

و من اجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا العمل بالتقنيتين التاليتين:

شبكة الملاحظة و استمارة المقابلة.

تقنيات جمع البيانات:

شبكة الملاحظة:

تعتبر الملاحظة المباشرة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات و ذلك لأنها تساهم إسهاما أساسيا في المنهج الوصفي و هناك معلومات يمكن للباحث أن يحصل عليها بالفحص المباشر.

الاستمارة:

هي إحدى تقنيات البحث العلمي تضم جملة من الأسئلة موجهة إلى المبحوثين لمعالجة موضوع أو مشكل معين و هي تضم أسئلة مفتوحة أو مغلقة أو نصف مغلقة و يمكن الدمج بين أكثر من نوع من الأسئلة.

و في دراستنا هذه استعملنا استمارة تضم:

المحور الأول: البيانات الشخصية، يضم الأسئلة من 1 إلى 4 .

المحور الثاني: بيانات حول المكانة المهنية، يضم الأسئلة من 5 إلى 13.

المحور الثالث : بيانات حول الوضعية المهنية، يضم الأسئلة من 14 إلى 17.

المحور الرابع : بيانات حل ثقافة العامل يضم الأسئلة من 18 إلى 35.

المحور الخامس: بيانات حول أساليب التسيير، يضم الأسئلة من 36 إلى 42 .

المحور السادس: بيانات حول التكيف و الاتصال، يضم الأسئلة من 43 إلى 58 .

العينة و مواصفتها:

إذا قلنا أن المجتمع هو تجمع لأفراد و أشياء تشترك في خصائص معينة تهم الباحث او بعبارة أخرى هو وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها او عنها.

تعرف العينة بأنها جزء من هذا المجتمع و يتم اختيارها بطريقة عشوائية بحيث تمثل الخصائص العامة للمجتمع المدروس. [2] ص10

اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة القصدية حيث كنا نختار من يقصد المكاتب أو المخابر دون الرجوع إلى قاعدة صبر المجتمع و الذي هو عمال فرع انتيبوتكل بالمدينة و هو احد فروع مجمع صيدال.

مع العلم أن المجموع الكلي للعمال بالفرع هو 1343 عامل.

كان اختيارنا للعينة بأخذ 11% من المجموع الأصلي لعمال الفرع.

$$T=154 \div 1343= 11\%$$

$$T=1/11$$

المقاربة النظرية:

1-نظرية التحليل الاستراتيجي

إن التحليل الإستراتيجي عند كروزييه و فريدبرغ يرتكز على مفاهيم ثلاث أساسية هي السلطة بما تتضمنه من مصادر القدرة و مفهوم الكفاءة و ما تعتمد عليه من مفهوم الشرعية، و كذا مفهومي الشك و نسق الفعل.

ينطلق التحليل الإستراتيجي من نقد النظريات السابقة كالتأيلورية و مدرسة العلاقات الإنسانية التي تنظر إلى العامل على أنه يتعاون و يستجيب بصفة آلية وبنفس الاستجابات لمختلف المحفزات و في نفس الوقت يعرض المسلمات الآتية يرفض الأشخاص أن يعاملوا مثل باقي وسائل التنظيم المادية التي تسخر لخدمة أهداف المسيرين بينما يتمتع كل موظف داخل التنظيم بأهدافه الخاصة.

إن الفاعل يتمتع بحريته و سيادته و استقلاليته و بالتالي فإن النظرة إلى المهام و الدور الذي يقوم به ليست نظرة قسرية إجبارية إنما هي نظرة تعطي للفاعل حرية التفكير و التدخل لإعطاء قراءة و تحليل ما لدوره، و يمكنه أن يصل بذلك حتى إلى إعادة تشكيل مفهوم الدور.

يتحلى الفاعلون دائما بالعقلانية لكن هذه العقلانية ليست مطلقة كما نجدها عند البعض إنما هي عقلانية محدودة ممكنة، فكل شخص ينظر إلى التنظيم من زاوية أهدافه الخاصة و من زاوية مهامه و اختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقا خاصا و عقلانية خاصة و محدودة اكتسبها من خلال ممارسته اليومية] 5 [ص11

و تتحدد هذه العقلانية أكثر من خلال ما يجلبه له التنظيم من فرص لتحسين وضعه و بذلك فسلوك الفاعل إما أن يكون هجوميا من خلال المبادرات التي يقوم بها لتحسين وضعه، أو يكون دفاعيا من خلال تمسكه بهامش حريته و قدرته على التحرك و العمل و هذا ما يساعدنا على فهم سلوك هؤلاء الفاعلين.

2-نظرية الأنساق

النسق هو الوحدة الشاملة التي تتألف من عدد كبير من العناصر و المكونات المتفاعلة على الرغم من كثرتها و تعقدها بل و تناقضها في كثير من الأحيان فهي بذلك تقتضي ضرورة التسليم بان كل جزء او عنصر من العناصر الداخلة في تكوين الكل ايا كان الكل يؤدي وظيفة معينة بالذات من شأنها الإسهام في تماسك هذا الكل. [20] ص125

النسق هو مجموعة أجزاء متداخلة منسقة بحسب هدف و يعرف schein المنظمة كنسق:

يجب النظر إلى المنظمة كنسق مفتوح في علاقة مستمرة مع المحيط الذي تأخذ منه المواد الأولية:
المستخدمين الطاقة و المعلومات لتحويلها جميعها الى منتجات و خدمات تصدرها نحو المحيط.

يجب النظر الى المؤسسة على أنها نسق له وظائف مختلفة متضمنة تفاعلات عديدة و مختلفة بينها و بين المحيط.

تتشكل المنظمة من عديد من الأنساق الفرعية التي يصبح من الضروري دراسة سلوكها عوض دراسة السلوكيات الفردية.

بسبب التبعية المتبادلة بين هذه الأنساق يجب التوقع ان أي تغيير يصيب احدها تكون لديه آثار محسوسة على بقية الأنساق الأخرى .

المنظمة تعيش وسط محيط ديناميكي يتكون من انساق أخرى تفرض عليها و بكيفيات عديدة متطلبات و ضغوط يجب أخذها في الحسبان لأجل فهم كيف تشتغل في كليتها. [14]ص72

عديد الروابط التي تربط المنظمة بمحيطها تجعل من الصعب تحديد و بدقة حدودها.

تقوم نظرية الأنساق العامة على مجموعة من الفرضيات، فهي تفترض بأن الأنساق الحية living systems وغير الحية non-living systems، يمكن النظر إليها والتعامل معها على أساس أنها أنساق لها مواصفاتها الخاصة والتي تستحق الدراسة والتمعن. ويرى قوردين هيرن (Gordon

Hearn) أن طبيعة نظرية الأنساق العامة تشير إلى أنها تأخذ اتجاهين رئيسيين الاتجاه التحليلي والاتجاه الشامل. ويأخذ الاتجاه التحليلي طبيعة العمل مع نسق ما على مستوى معين ودراسته لإيجاد ما إذا كان له خصائص معينة تحكمه والتعرف على طبيعة العلاقات بين أجزاء ذلك النسق، ومن ثم الانتقال إلى نسق آخر على مستوى آخر للتعرف على إذا ما كان له نفس الخصائص والسمات لذا فإن حقيقة ما أو ظاهرة ما على مستوى معين قد تقود إلى تكوين فرضية أو مجموعة من الفرضيات لتختبر في مستوى آخر. وباستخدام الاتجاه التحليلي، من الممكن اختبار مجموعة من الفرضيات والوصول إلى نظرية جديدة. أما الاتجاه الشامل فهو يختلف حيث أن هناك محاولة لإيجاد نموذج عام. فبدلاً من التركيز على مستوى واحد فقط، يتم التعامل مع عدة مستويات في أنساق مختلفة في نفس الوقت ومحاولة تقنينها داخل نموذجاً نظرياً موحداً قادراً على وصفها كل على حده وكذلك على وصفها

وتتظر نظرية الأنساق العامة إلى العالم على أساس ترابطي، فكل كيان قائم بذاته ينظر إليه من ناحية علاقاته بالكيانات الأخرى والتي تؤثر وتتأثر به، ولا ينظر إليه من ناحية الخصائص المكونة له، كما تفترض نظرية الأنساق العامة بأن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له، وأن الارتباط القائم بين الأجزاء المكونة لأي نسق يؤدي إلى وجود خصائص جديدة في النسق هي بالضرورة نتيجة لهذا الارتباط والاعتمادية المتبادلة بين الأجزاء المكونة للنسق. فالأسرة كنسق اجتماعي قائم تتكون من مجموعة من الأفراد. ولكن الأسرة تعني أكثر بكثير من مجرد مجموعة من الأفراد. فالتفاعلات التي تحدث بين أفراد الأسرة من مودة ورحمة وحب وعطف وتضحية هي أكثر بكثير من تلك التي تحدث بين مجموعة من الأفراد. ولا تكون كل مجموعة من الأفراد أسرة، ولكن كل أسرة تتكون من مجموعة من الأفراد.

وتفترض النظرية كذلك بأن أي تغيير يطرأ على أي من الأجزاء المكونة للنسق فإنه يؤدي بالضرورة إلى حدوث تغيير في النسق بصفة عامة، كما يؤدي إلى حدوث تغيير في الأجزاء الأخرى المكونة لنفس النسق. وتفترض نظرية الأنساق العامة بأن لكل نسق يوجد هناك إطارا مرجعيا محددًا، ويقصد بالإطار المرجعي مجموعة العادات والتقاليد والقيم وكل ما من شأنه أن يحدد سلوك الأفراد داخل النسق، لذا فإن تحديد الإطار المرجعي يكون ضرورياً لفهم الأنساق.

و من الاتجاهات الحديثة في المدرسة النسقية مدرسة التطور التنظيمي:

تضيف فكرتين جديدتين:

الأخذ في الحسبان عامل المحيط من خلال الحياة خارج العمل (العمل و الترفيه)

التذكير بالنزاعات ما بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة و الأمل في رؤية حلها لصالح الفرد.

هدف هذه المدرسة الوصول الى منظمة في صحة جيدة :

John w gardner يحدد مجموعة من القواعد:

يجب ان تمتلك المنظمة برنامجا فعالا لجذب و تطوير المواهب

يجب على المنظمة أن تقيم محيط ترحابي للفرد

يجب على المنظمة أن تحطاط و تمتلك طاقة لمواجهة النقد الذاتي

البيئة الداخلية يجب أن تكون مرنة

يجب أن تمتلك المنظمة وسائل لمنع ميل الأفراد لان يغدو سجناء إجراءاتهم . [11]ص160

3-نظرية العلاقات الإنسانية:

إن مدخل العلاقات الإنسانية قد ظهر أولاً نتيجة تلك الدراسات و التجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هوتورن التابعة لشركة ويسترن الكترين الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. و هي تلك الدراسات التي أجريت في الفترة من عام 1926 حتى عام 1934 و قد اشرف على هذه الدراسات مايو زملاؤه من الباحثين. [13]ص173

و قد بدأت دراسات هاوتورن من اجل اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيكية و بين الإنتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء و الروح المعنوية و القيم و الاتجاهات و المعايير و الدافعية.

يرى العالمان ميللر و فورم انه يمكن أن نخرج من دراسات مايو و زملائه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:

أن العمل نشاط جماعي

تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل و تتشكل وفقا له.

إن الحاجة إلى التقدير و الأمن و الشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال و إنتاجيتهم من الظروف الفيزيكية التي يعملون في ظلها.

أن الشكوى لا تكون تقريرا موضوعي لحقائق فهي في الغالب عرض يفسخ عن اضطراب في مكانة الفرد.

أن العامل شخص تتحكم فيه اتجاهاته و مدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل و خارج مكان العمل.

تعتبر دراسة وارنر عن النسق الاجتماعي للمصنع الحديث بمثابة إسهام رئيسي في تطور

التاريخي و الفكري لحركة العلاقات الإنسانية ففي هذه الدراسة حاول وارنر دراسة العلاقة بين الصناعة و المجتمع المحلي و حاول تفسير الظواهر الاجتماعية في المجتمع الصناعي بوضعها في السياق المجتمعي الأكثر شمولاً دون النظر إلى المنظمة على اعتبار أنها نسق مغلق و قد حاول وارنر في دراسة ليلانكي سيتي أن يفسر ظاهرة اتخاذ العمال بالرجوع إلى التغيرات العديدة التي شهدتها بناء المصنع من جهة و المجتمع المحلي من جهة أخرى.

و قد حاول كثير من تلاميذ وارنر التحقق من أن عوامل الاجتماعية الخارجية مثل الطبقة

الاجتماعية و الدين و الظروف الأسرية ذات تأثير في دراسة السلوك التنظيمي و على سبيل المثال نجد أن هاريسون و دبن قد قاما بدراسة أنماط الصراع و التعاون داخل المصنع و حولا البحث عن

تفسيرات ملائمة للظاهرتين و ما يترتب عليهما من نتائج عن طريق دراسة العلاقة بين المصنع و المجتمع و ما يسود بينهما من تأثير متبادل.[12]ص95

عموما نلاحظ أن مدخل العلاقات الإنسانية يمكن من دراسة الجماعات الصغيرة و يضطر الى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتخلي الوحدات الصغرى دون الاهتمام بالوحدات الكبرى. يدين مدخل العلاقات الإنسانية في نموه و تطوره إلى علم النفس و يستعين هذا المدخل بادئة تصويرية أساسية تتمثل في الإنسان الاجتماعي المرتبط بجماعة العمل التي ينتمي إليها و من المشكلات التي يهتم بها المدخل: درجة تحقيق الرضا بين أعضاء جماعة العمل من احل تحقيق الأهداف الإدارية و يميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال. كما نجد أن:

المنظرين و المهنيين في العلاقات الإنسانية يقترحون الانتقال من :

- تسيير بقيادة اوتوقراطية (سلطة مطلقة للرئيس) إلى قيادة ديموقراطية.

- من قيادة مركزة للرئيس إلى قيادة مركزة على المرؤوسين.

إضافة إلى ذلك فان العلاقات الإنسانية تبحث في تطوير الاتصال

- الاتصال المتبادل

- تعدد قنوات الاتصال

- تبحث عن الصدق و التلقائية في الاتصال

إلى جانب الاتصال الرسمي (الإجراءات) توجد عدة تنظيمات غير رسمية موازية شبكات تأثير خارج الهركية.

- و كخلاصة الرؤساء الذين يحصلون على أحسن إنتاجية ليسو هم الأكثر استبدادية أو الذين

يحسنون تقسيم العمل و إنما أولئك الذين يهتمون أكثر بالجوانب الإنسانية لمشاكل مرؤوسيههم.

[8]ص182

4-نظرية النظام التعاوني:

لقد عرف شستر برنارد التنظيم بأنه نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر لتحقيق هدف محدد و قد اعتبر المنظمة نظاما مفتوحا و ان التنظيم هو وحدة فرعية في نظام اكبر و اعتبر الأفراد العنصر الرئيسي في المنظمة.[48]ص31

و قد كان برنارد من أوائل من أكد على أهمية السلوك الفرد في المنظمة و على نظرية قبول السلطة و المغريات المادية و المعنوية و التنظيم الرسمي و غير الرسمي و تقوم نظرية برنارد في التنظيم الرسمي على أساس توفير عناصر رئيسية:

هدف مشترك

إمكانية الاتصال بين الأعضاء

الرغبة في المساهمة من جانب الأعضاء .

و تعتمد فعالية التنظيم و استمراره في نظرية برنارد على درجة تعاون أعضاء المنظمة و قدرتهم على تحقيق أهدافهم أما من حيث نشأة التنظيم فيعتقد انه يحدث تلقائيا أو نتيجة لجهد احد الأفراد و مبادرته و إغرائه للآخرين للمساهمة معه أو نتيجة تفرع المنظمة من منظمة قائمة. [41]ص38

2.5. عرض البيانات

عرض بيانات شبكة الملاحظة:

تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	نوع الملاحظة	أدواتها	محتوى الملاحظة
25-04-2010	مكتب الاستقبال	بسيطة	العين المجردة	11 :00 الدخول إلى مكتب الاستقبال: استقبال محترم من طرف أعوان الأمن. حديث منظم من طرف عون الأمن المكلف بالاستقبال. طلب الإذن من مسؤولة الإعلام بدخولنا إليها بواسطة الهاتف. الهاتف يرن مرتين المكلفة بالإعلام ربما عند

مسؤول الموارد البشرية.				
<p>11:21</p> <p>الدخول إلى ساحة المؤسسة. فرع انتيبوتكل.</p> <p>الساحة هادئة حركة قليلة و أصوات خافتة تنبعث من المكاتب.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>بسيطة</p>	<p>ساحة المؤسسة</p>	<p>-04-25 2010</p>
<p>11:25</p> <p>الدخول إلي البناية أين توجد المكاتب.</p> <p>الهدوء في أروقة المؤسسة.</p> <p>الأبواب مغلقة.</p> <p>الدخول إلى مكتب الإعلام :المكتب يضم مكتبين و 4 كراسي بحيث المكتبين منفصلين و الكراسي بعيدة عن هذه المكاتب.</p> <p>كان حديثنا إلى مسؤولة الإعلام و نحن واقفون.</p> <p>الاعتراض الكلي على طلب التربص.</p> <p>دخول احد العاملين يحمل علبة دواء لألم الضرس إلى مسؤولة الإعلام.</p> <p>بداية خروج العمال إلى وجبة الغداء على قدر من الهدوء.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>بسيطة</p>	<p>مكتب الإعلام و الاتصال</p>	<p>-04-25 2010</p>

<p>10:37</p> <p>العين المجردة</p> <p>استقبال محترم عند الدخول . حوارات مختلفة بين أعوان الأمن . عدم السماح لأحد المتربصين بالخروج قبل 12:00 و ذلك بتبرير أن المتربص تحت مسؤولية المؤسسة. 11:13 الخروج يكون في حالة تبرير مع إعطاء إذن مضى من طرف المسؤول. 11:28 المدير في اجتماع مع وفد كندى . قدوم وفد أجنبي آخر محروس من قبل الشرطة.</p>		<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب الاستقبال</p>	<p>-04-28 2010</p>
<p>12:05</p> <p>العين المجردة</p> <p>ذهاب العمال لتناول الغداء خارج المؤسسة: ارتياد العمال لنفس أماكن خاصة عند تناول الوجبات أو التحلية و عادة ما تكون في جماعة. تبادل العمال لحوارات فيما بينهم: طلب أحد العاملين التوصل لزميل آخر من اجل ابتياع سيارته.</p>		<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مطعم وسط المدينة</p>	<p>-04-28 2010</p>

<p>11:26</p> <p>استقبال محترم</p> <p>تقديم الإذن بالدخول +بطاقة التعريف .</p> <p>حوارات مختلفة بين العمال .</p> <p>الإشعار بوصول وقت الغداء.</p> <p>الاستئذان قبل بواسطة الهاتف (المسؤولة غير موجودة داخل المكتب)</p> <p>احد العمال يعلم المدير العام بعدم وجود المسؤولة بالمكتب.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب الاستقبال</p>	<p>-05-02 2010</p>
<p>11:32</p> <p>الشعور بالانزعاج عند رؤيتنا.</p> <p>محاولة إظهار الاحترام مع الإصرار على الرفض(حكم القوي على الضعيف)</p> <p>دخول احد العمال و نحن نهم بالخروج.</p> <p>صياح المسؤولة بالعامل بصوت مرتفع.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب الإعلام</p>	<p>-05-02 2010</p>
<p>11:48</p> <p>كل الأبواب مغلقة و حركة هادئة بالأروقة</p> <p>يستضيفنا احد العمال إلى مكتبه:</p> <p>مكتب منظم على درجة من النظافة والتهوية و الإضاءة.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب مراقبة الجودة</p>	<p>-05-02 2010</p>

<p>استقبال على قدر من الحفاوة. محاولة تهدئتنا و تبرير ذلك عدم معرفة المسؤولة التعامل و كذلك الغيرة وغيرها من التبريرات.</p>				
<p>10:20 قدوم المسؤول على الموارد البشرية . الاستفسار على موضوع الدراسة. معرفة سير العمل خلال مدة البحث الميداني. توجيهنا إلى مركز التوثيق.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب الإعلام</p>	<p>-05-12 2010</p>
<p>11:12 استقبال جيد. مكتبة على درجة من التنظيم و النظافة و التكيف. تقديم الوثائق التي طلبناها و التي تخص الموضوع. تأكد مسؤولة الإعلام على ذهابنا إلى مركز التوثيق. الذهاب إلى الغداء.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مركز التوثيق</p>	<p>-05-12 2010</p>

<p>12:16</p> <p>اجتماع العمال في حلقات لتناول الغداء.</p> <p>تبادل حوارات مختلفة بين العمال .</p> <p>قراءة العمال لتقرير معلق على الحائط.</p> <p>عدم وجود حركة للعمال في الساحة(ممنوع).</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>المطعم</p>	<p>-05-12 2010</p>
<p>14:02</p> <p>عدم السماح لنا بالخروج لكوننا تحت مسؤولية المؤسسة.</p> <p>جلوسنا بمكتب مراقبة الجودة</p> <p>استقبال على قدر من الحفاوة</p> <p>تبادل العمال لحوارات مختلفة</p> <p>معرفة العمال لخصوصيات بعضهم .</p> <p>وجود علاقات عميقة تصل إلى الجيرة.</p> <p>الحديث الدائم على تسيير الميزانية و غلاء المعيشة.</p> <p>انتظار قدوم الأجرة الشهرية.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب الإعلام</p>	<p>-05-12 2010</p>

<p>11:16</p> <p>إعلام مسؤولة الإعلام بانتهاء تربصنا.</p> <p>عدم السماح لنا بالخروج قبر 16:30.</p> <p>التوجه مع العمال لتناول وجبة الغذاء و إعلامنا بعدم السماح بالبقاء في الساحة و ذلك لتتصيب مدير جديد للفرع.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب الإعلام</p>	<p>-06-01 2010</p>
<p>14:10</p> <p>رؤية أجواء غريبة:الصمت يعم الأجواء.</p> <p>غياب الحوارات المعتادة</p> <p>الخوف مرسوم على وجوه الجميع.</p> <p>الحديث على المدير الأسبق.</p> <p>خوف الجمع من تولي المناصب العليا و السقوط بسرعة.</p> <p>تبادل المواعض و الارشادات.</p> <p>استرجاع أيام المدير الجديد حين تم خلعه سابقا.</p> <p>تذكر الجميع للخلافات أو العلاقات الجيدة مع المدير الجديد.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب مراقبة الجودة</p>	<p>-06-01 2010</p>

<p>15:52</p> <p>المكتب مليء بالعمال :</p> <p>البعض جالسون و احد العمال جالس على المكتب.</p> <p>الآخر واقف.</p> <p>دخول المدير الجديد على صدفة .</p> <p>الدهشة و المفاجأة تعم الجميع.</p> <p>الكل يقف للتحية.</p> <p>سؤال المدير عنا لكوننا العنصر الوحيد الذي لم يعرفه.</p>	<p>العين المجردة</p>	<p>ملاحظة بسيطة</p>	<p>مكتب مراقبة الجودة</p>	<p>-06-01 2010</p>
---	--------------------------	-------------------------	-----------------------------------	------------------------

أن مجموعة الملاحظات هذه تم الحصول عليها و تسجيلها خلال فترة إجرائنا للدراسة الميدانية و إن كانت الملاحظات عديدة و لكن حاولنا أن نجمل أهمها و أكثرها تكرارا كما يلي:

الصرامة: إن أول ما يبدو للزائر لمؤسسة مثل فرع انتيبوتكل هو الصرامة في تطبيق القوانين واحترامها فلا يسمح بالخروج أو الدخول دون إذن من المسؤول أو تقديم عذر كاف هذا فيما يخص الأفراد القدمين من خارج المؤسسة.

كذلك الحال بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة فيلتزم العمال بارتداء البدلات اللازمة للعمل و كذلك عدم الخروج دون سبب لذلك .

احترام القوانين إن ما لاحظناه هو التزام العمال بأوقات العمل فمثلا الذهاب إلى وجبة الغداء يكون عند الانتهاء من ساعات العمل كذلك الخروج مساء يكون عند إكمال ساعات العمل هذا يأخذنا إلى ملاحظة أخرى تداخل مع احترام القوانين و هي احترام الوقت.

و كذلك تجنب العمال التجوال أثناء العمل في ساحة المؤسسة و كذلك الهدوء رغم وجود العديد من التجاوزات ن بعض العمال و بقاء بعضهم في مكاتب غير مكاتبهم.

الإصرار على إتمام العمل في الوقت اللازم مع الأخذ بعامل السرعة.

التنظيم غير الرسمي: يتميز العمال بعلاقات حميمية و علاقات صداقة على قدر كبير حيث أن الفرد المتواجد بينهم يحس انه وسط عائلة واحدة إضافة التعاون و تقاسم المشاكل و أعباء الحياة.

صورة المؤسسة: مؤسسة. من خلال تعاملاتنا داخل المؤسسة وجدنا الكثير من العمال يسعون إلى تحسين صورة المؤسسة في ذهننا و تقديم الأحسن عن المؤسسة .من احترام و استقبال جيد و التعاون معنا في عملية بحثنا .

وضعية العمال: إن وضعية العمال بالمؤسسة لا تختلف عن وضعية العمال بالمؤسسات الأخرى رغم إن أغلبية العمال يرون إن عملهم بمؤسسة ناجحة ورائدة على حد تعبير الكثير من العمال يمثل لهم نجاحا و فخرا اجتماعيا إلا أن العمال يعانون من العديد من المشاكل و كان أولها هو الأجر الذي يرى العمال انه غير كاف لتلبية الاحتياجات اليومية.

إضافة إلى وجود العديد من الصراعات بين العمال من اجل تولي مناصب معينة.

كما أن العمل في مؤسسة تتميز بعدم الاستقرار من حيث التغيير المستمر للمدراء جعل العمال يشعرون بالخوف الدائم من فقدان مناصبهم .

تخوف العمال من توظيف عمال أجنب لان هذا يهدد وجودهم بالمنصب التي يشغلونها و الكل يخاف فقدان منصب عمله.

علاقات المصالح تلعب دورا هاما في تسيير المؤسسة و طريقة عملها فرغم التطور الذي تشهده مؤسسة مثل فرع انتيبوتكل إلا أن المحسوبة و المصالح هي المحرك الأساسي لسير المؤسسة و هذا كان جليا في العديد من المعاملات التي كانت تتم في وجودنا.

تقسيم المؤسسة الى فرق من العمال العامل ضد الآخر ووجود صراعات بين الأطراف خاص الأطراف الممثلة لعمال أي النقابات و الأطراف المرشحة للانتخابات لتعين اللجان الخاصة بالمؤسسة.

و منه يمكن القول ان المؤسسة فرع انتيبوتكل تتميز بالصرامة في تطبيق القوانين و انضباط العمال بها و لكن هذا لاينفي وجود مجالات عدة للصراع داخل المؤسسة.

لكن اكثر ما شد انتباهنا هو حرص العمال على تحسين سمعة المؤسسة و إعطائنا الصورة الحسنة عنها .

عرض بيانات استمارة البحث

بالرجوع إلى المجتمع الأصلي للبحث و الذي يضم 1343 عامل فان اختيار العينة كان بأخذ 11% تقريبا بعينة تضم 154 عامل

فيما يلي نقدم تعريف للعينة من حيث الخصائص التالية: الجنس. السن. المستوى التعليمي, الشهادة المحصل عليها. الاقدمية. الفئة المهنية.

جدول رقم 21: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	ك	%
أنثى	22	14%
ذكر	132	86%
المجموع	154	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن العينة من حيث الجنس تضم 22 أنثى و 132 ذكر من مجموع 154 أي بنسبة 14% لجنس أنثى و 86% ذكور و هذا الفرق يعود إلى أن عدد الذكور في المجتمع الأصلي هو اكبر فعلا من عدد الإناث حيث نجد ذلك في تقدير عدد العمال أن عدد الإناث يمثل 10% من العدد الإجمالي للعمال بالفرع.

جدول رقم 22: توزيع أفراد العينة حسب السن

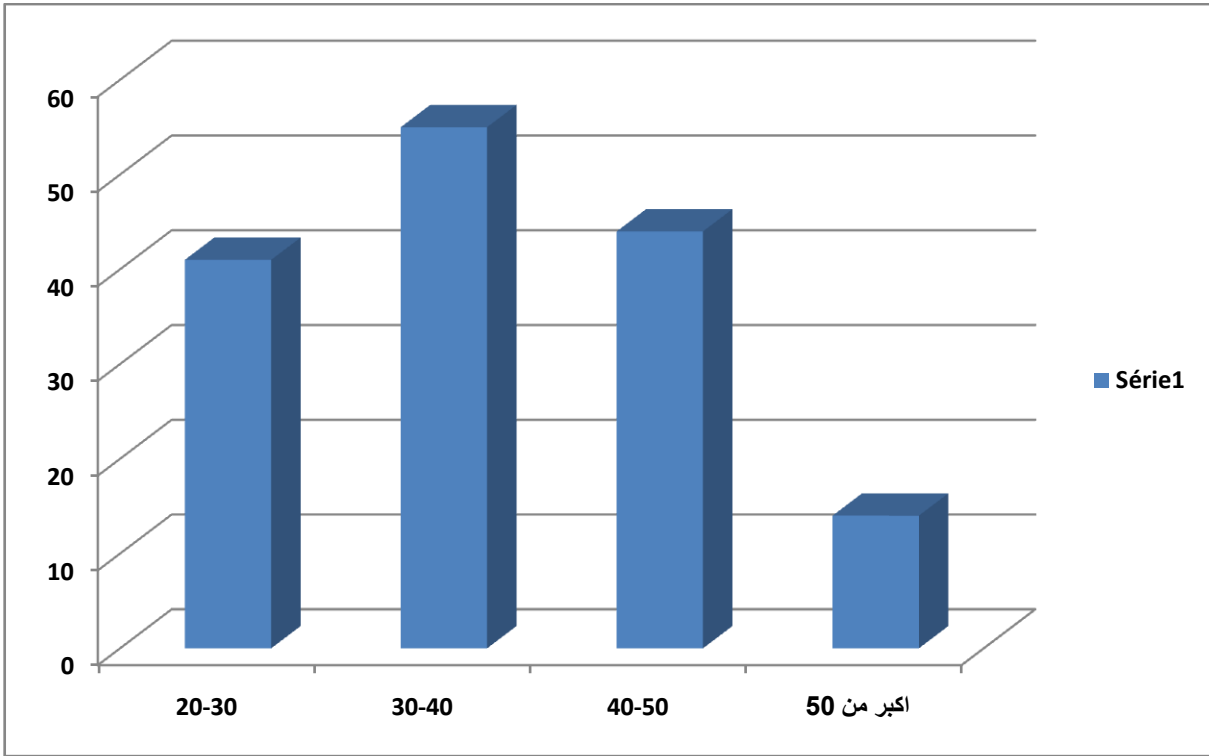
الفئة العمرية(سنة)	ك	%
30-20	41	27 %
40-30	55	35 %
50-40	44	29 %
اكبر من 50	14	9 %
المجموع	154	100 %

من خلال الجدول ومن 154 فرد في العينة يتوزع أفراد العينة كمايلي: 35 % و هي أعلى نسبة يتراوح عمر أفراد العينة فيها بين 30-40 سنة في حين اقل نسبة هي 9 % يكون فيها عمر أفراد العينة اكبر من 50 سنة أما باقي أفراد العينة فيتوزعون على الفئتين العمريتين الباقيتين كما يلي: 29 % للفئة العمرية 40-50 سنة و 27 % للفئة العمرية 20-30 سنة .

بالرجوع إلى النسب المذكورة أعلاه فان أعلى نسبة كانت في الفئة العمرية 30-40 سنة و التي تمثل 35 % و يمكن أن نرجع ذلك إلى صعوبة الحصول على عمل و كذلك إلى أسباب دراسية فنسبة كبيرة من العمال لهم مستوى دراسي لا باس به و منهم من توصل حتي دراسات عليا ناهيك عن المهندسين و المتحصلين على شهادة الليسانس و التي تتطلب ما بين 4-5 سنوات على اقل تقدير .

أما اقل نسبة فكانت 9 % بالنسبة لفئة العمال الأكبر من 50 سنة حيث أن هذه الفئة اغلبهم على أبواب التقاعد كما تم إعلامنا بوجود حالات للتقاعد الاضطراري لبعض العمال يمكن أن تكون لظروف صحية أو اجتماعية كما أن المؤسسة تتبع أيضا نظام التقاعد نصف المدة ابن يمكن للعامل أن يتقاعد و هو ما يزال قادرا على ممارسة نشاطات أخرى و هنا يكون برغبته فهو ليس مضطرا إلى انتظار الوصول إلى سن التقاعد القانوني و المتعارف عليه و هذا لا يعني أن أسلوب التقاعد هذا غير قانوني و إنما هذا يعود لسياسة تتبعها المؤسسة في حد ذاتها.

و الشكل الموالم يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية و ذلك لمزيد من التوضيح.



شكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية.

جدول رقم 23: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	ك	%
ثانوي	38	20 %
جامعي	125	80 %
المجموع	154	100 %

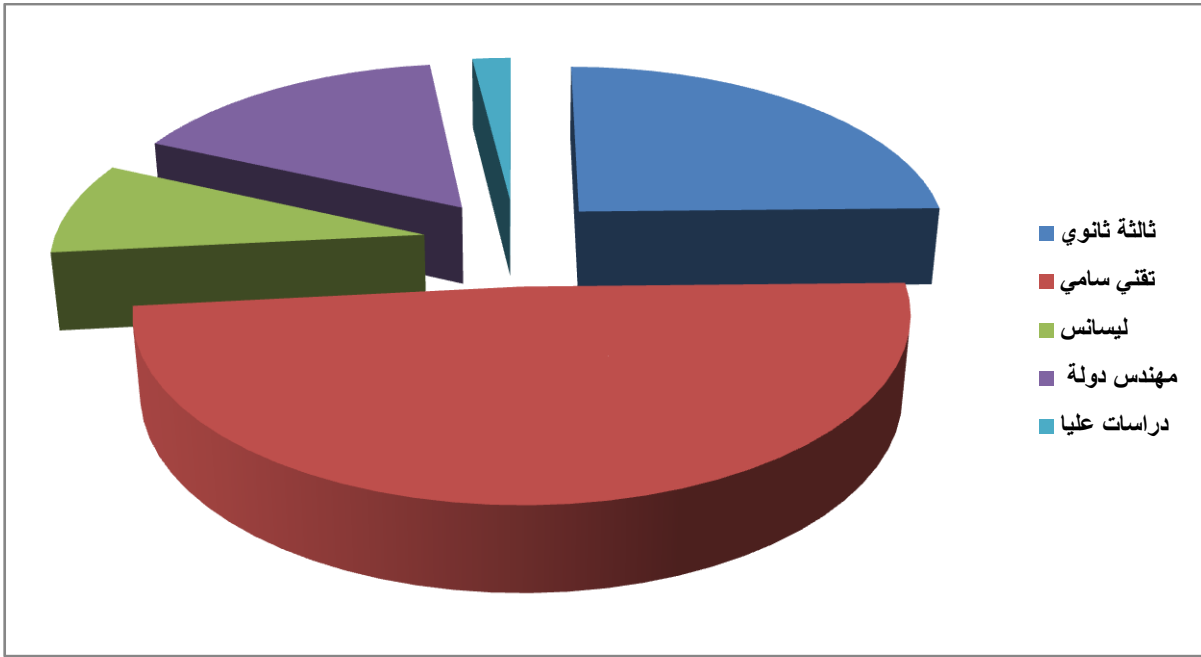
من خلال الجدول و من مجموع 154 فرد في العينة تضم العينة مستويين و هما المستوى الجامعي و يمثل 80 % و هي أعلى نسبة و 20 % من العمال لهم مستوى ثانوي و في الجدول الموالي يتم التفصيل يتبين الشهادات التي تحصل عليها أفراد العينة.

جدول رقم 24: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها

الشهادة المحصل عليها	ك	%
ثالثة ثانوي	38	25%
تقني سامي	75	48%
ليسانس	13	8%
مهندس دولة	25	16%
دراسات عليا	3	3%
المجموع	154	100%

من خلال الجدول أعلاه يتوزع أفراد العينة وفق الشهادة المحصل عليها إلى : 48% و هي أعلى نسبة و تضم العمال من لهم مستوى تقني سامي أي 75 عامل من مجموع 154 عامل و هو العدد الإجمالي لأفراد العينة أما اقل نسبة فكانت 3% و هم أفراد العينة المتحصلون على شهادة دراسات عليا عادة ما تكون في علوم الكيمياء و الكيمياء الصيدلانية و غيرها من الشهادات و تأتي كمرتبة ثانية بعد فئة التقنيين الساميين فئة العمال من لهم مستوى ثالثة ثانوي بنسبة 25% تليها فئة المهندسين و ثمل نسبة 16% أما العمال المتحصلون على شهادة ليسانس فتمثل 8%.

و الشكل الموالي يمثل توزيع أفراد لعينة حسب الشهادة المحصل عليها باستعمال الدائرة النسبية.



شكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المحصل عليها.

من خلال الشكل يمكن القول أن أفراد العينة لهم مستوى لا بأس به حيث أن أكبر نسبة كانت عند التقنيين الساميين و هو ما يعكس ما قلناه في التعريف بفرع انتيبوتكل.

جدول رقم 25: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	ك	%
إطار	46	30%
عون تحكم	92	60%
عون تنفيذ	16	10%
المجموع	154	100%

من خلال الجدول أعلاه ومن مجموع 154 عامل نجد 92 عامل عون تحكم أي بنسبة 60% أما فئة الإطارات فتضم 46 إطار بنسبة 30% أما أعوان التنفيذ فيمثلون 16 فردا أي بنسبة 10% من مجموع أفراد العينة.

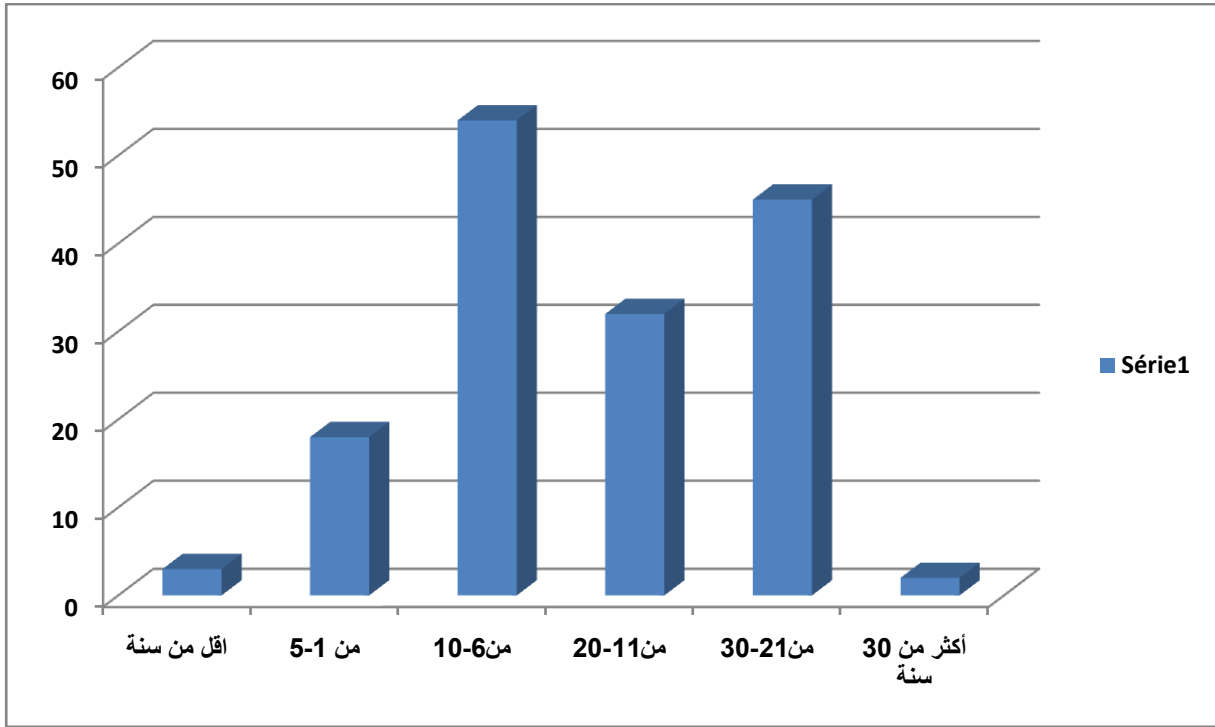
و في الجدول الوالي يتم تقديم توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية.

جدول رقم 26: توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية(سنة)	ك	%
اقل من سنة	3	2%
من 1-5	18	12%
من 6-10	54	35%
من 11-20	32	20%
من 21-30	45	29%
أكثر من 30 سنة	2	2%
المجموع	154	100%

من خلال الجدول نجد أن أعلى نسبة في الجدول تمثل 35% من العمال من لهم خبرة او اقدمية تتراوح بين 6-10 سنوات ثم تليها من لهم خبرة بين 21-30 سنة و ذلك بنسبة 29% أما العمال من لهم اقدمية من 11-20 سنة يمثلون نسبة 20%, و 12% من العمال لهم خبرة من 1-05 سنوات أما نسبة 2% فتمثل العمال من لهم خبرة تفوق 30 سنة و هذه النسبة مساوية لنسبة العمال من لهم خبرة اقل من سنة و في كلتا الحالتين تمثل اصغر نسبة في الجدول.

و الشكل الموالي يوضح توزيع العمال حسب الاقدمية و باستعمال الأعمدة.



شكل 6: توزيع أفراد العينة حسب الإقدمية.

يتبين من خلال الجدول أن أفراد العينة لهم خبرة لا بأس بها حيث أكبر نسبة كانت 35% من العمال لهم خبرة ما بين 6-10 سنوات تليها نسبة 29% من لهم خبرة عالية ما بين 21-30 سنة و منه يمكن القول أن أفراد العينة لهم خبرة جيدة .

شملت عملية البحث المصالح التالية:

- مصلحة تسيير الجودة
- الموارد البشرية
- المخبر
- التمويل
- الإعلام

جدول رقم 27: الظروف الفيزيائية:

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		الإجابة الظروف الفيزيائية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	154	% 0	0	% 26	44	% 84	130	الإضاءة
%100	154	% 0	0	% 52	80	% 48	74	الرطوبة
%100	154	% 0	0	% 47	72	% 53	82	الحرارة

من خلال الجدول نجد أن أفراد العينة يجمعون على أن الظروف الفيزيائية جيدة حيث 84 % من أفراد العينة يرون أن الإضاءة جيدة و 53 % من أفراد العينة يرون أن الحرارة جيدة في حين 48 % من أفراد العينة يرون الرطوبة جيدة . و هو تقريبا أجماع على أن الظروف الفيزيائية جيدة في حين 0 % من العمال يرون أن الظروف سيئة أي انه لا يوجد تعليق حول الظروف الفيزيائية فالكل يراها مناسبة فالإجابات كلها كانت بين الجيدة و الحسنة و الترتيب في النسب كان أنها ظروف جيدة.

من خلال زيارتنا المتتالية إلى الفرع انتيبوتيك للاحظنا أن الظروف كانت جيدة نوعا ما إلا أن الكثير من العمال كان يشتكي من الحرارة المرتفعة بحكم أن دراستنا الميدانية كانت في فترة شهدت ارتفاعا في درجة الحرارة. كما أن بعض العمال كان يشتكي من نقص التهوية في المكاتب أما اغلبه العمال كانوا راضين بوضعية المكاتب و أماكن عملهم.

جدول رقم 28: تقييم العمال للعلاقات داخل المؤسسة

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
								العلاقات الاجتماعية
100 %	154	19 %	29	30 %	46	42 %	65	العلاقة مع مدير العمل
100 %	154	10 %	16	43 %	66	47 %	72	العلاقة مع رئيس العمل
100 %	154	0 %	0	65 %	100	35 %	54	العلاقة مع الزملاء

الجدول أعلاه يضم البيانات المحصل عليها كإجابات حول الأسئلة 15 و16 و17 أجملناها في الجدول أعلاه و من خلاله لاحظنا مايلي:

يرى 42 % من العمال إن علاقتهم بمدير عملهم جيدة في حين 47 % من العمال يرون أن علاقتهم برؤسائهم كانت جيدة أما أعلى نسبة من العمال 65 % ترى أن علاقتهم حسنة مع زملائهم أما 19 % من العمال يقولون أن علاقتهم سيئة مع مدير العمل في حين 10 % من العمال لهم علاقات سيئة مع رؤسائهم في حين لا يوجد أي فرد قال بوجود علاقات سيئة بينه و بين زملائه.

أن اغلب الإجابات كانت تقول بوجود علاقات تتراوح بين الجيدة و الحسنة بين أفراد العينة و هم عمال المؤسسة هذا يعبر على وجود درجة معينة من الاندماج و التكيف بين العمال و الرؤساء و مدير العمل و لكن هذا لا ينفي وجود بعض النزاعات بين العمال حيث وجدنا ما يمكن القول عنه الششلية في العلاقات فالعمال داخل المؤسسة كانوا مقسمون بطريقة غير رسمية إلى شلل أو فرق و هذا ما لاحظناه عل مختلف المستويات أما التعبير عن العلاقات الجيدة أو الحسنة بين العمال فكان واضحا خاصة عندما حاولنا التقرب من هذه الفرق.

إن ما يميز هذه الفرق هو وجود خصائص مشتركة منها :الاختصاص المستوى التعليمي الجنس و إن كان ليس له تأثير كبير القرابة و كذلك علاقات الجيرة فنظام القرابة و المصالح له الدور الفعال في تسيير العلاقات داخل الفرع.

أما العلاقات مع الرؤساء فكانت مقبولة إلى درجة ما و لكن في حدود معينة و يغلب عليها الطابع الرسمي و تلقي الأوامر و التعليمات أما التبادل فكان في التحيات على أكثر تقدير.

أما العلاقة مع مدير العمل فكانت تأخذ الصور الثلاث الجيدة و الحسنة و السيئة و لكن سرعان ما انقلبت الموازين ففي آخر أيام دراستنا الميدانية كان تغيير مدير فتحولت كل العلاقات إلى تخوف مما هو آت و تخوف الجميع من فقدان مناصبهم .

تحليل البيانات حول ثقافة العامل

الالتزام بالوقت أمر ضروري :كانت الإجابة 100 % نعم

أن الالتزام بالوقت كان جليا من خلال ملاحظة كيفية سير العمل من دخول العمال و حتي خروجهم .

الموافقة على قوانين المؤسسة : كانت الإجابة 100 % موافق

جدول رقم 29: العوامل التي تدفع للتغيب و الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس عوامل التغيب
%	ك	%	ك	%	ك	
%86	132	%65	34	%96	98	الحالة الصحية
%14	22	%35	29	%4	4	المشاكل الاجتماعية
%100	154	%100	52	%100	102	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 86% من أفراد العينة يرون أن المشاكل الصحية أمر يدفع إلى التغيب في حين 14% يرون أن المشاكل الاجتماعية عامل يدفع إلى التغيب. وإذا أردنا التفصيل نجد أن 96% من الذكور يرون أن من أسباب التغيب في حين 65% من الإناث يرون أن الحالة الصحية سبب للتغيب و 35% من الإناث دوما يرون أن المشاكل الاجتماعية سبب للتغيب.

أما اقل نسبة فكانت 4% من العمال الذكور يرون أن المشاكل الاجتماعية سبب للتغيب.

إن الحديث عن المشاكل الصحية و الاجتماعية يدفعنا إلى الحديث عن الوضعية الاجتماعية للعمال حيث أن اغلبهم متزوجون و لهم مسؤوليات فكانت الإجابة للأغلبية بنسبة 86% من المجموع الكلي للأفراد العينة ترى أن الحالة الصحية هي العامل الأكثر دفعا للتغيب و لكن في الحالات العادية يحاول الكثير تفادي التغيب نظرا لصرامة قوانين المؤسسة كما ان الكثير من العمال يحاول تفادي التأثير بالمشاكل الاجتماعية كما أن الملاحظ أيضا هو تقاسم العمال فيما بينهم لمشاكلهم و محاولة إيجاد حلول لها.

من بين النسب المذكورة في الجدول نجد أن الإناث بنسبة 35% يرون أن المشاكل الاجتماعية تدفعهم إلى التغيب. من خلال ملاحظتنا و استماعنا الى العديد من المبحوثات وجدنا أن هذا الترتيب أو التأثير يرجع إلى المسؤولية الملقاة على المرأة العاملة فهي المسؤولة عن البيت و تربية الأطفال و تلبية رغبات الزوج و زيادة على ذلك العمل و مسايرة أوضاع المؤسسة و قوانينها و كذلك أن

المبحوثات من كان لهن اهتمامات علمية أي إضافة إلى ذلك . ما يجعل المرأة لا تستطيع مقاومة المشاكل الاجتماعية و بحكم المنزل لصيق بالمرأة فوجود مشكل داخل المنزل قد يدفعها إلى التغييب.

جدول رقم 30: إعلام العمال بمبادئ العمل وفق الفئة المهنية

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
								الإجابات
% 72	112	%62	10	%67	62	87%	40	نعم
%28	42	%38	6	%33	30	%13	6	لا
%100	154	%100	16	%100	92	%100	46	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن 72 % من العمال تم إعلامهم بمبادئ العمل عند توظيفهم و 28% من العمال لم يتم إعلامهم بذلك. بالنظر إلى الفئات المهنية نجد 87% من الإطارات 67% من أعوان التحكم و 62% من أعوان التنفيذ تلقوا معلومات حول مبادئ العمل في حين 13% من الإطارات و 33% من أعوان التحكم و 38% من أعوان التنفيذ لم يتلقوا أي معلومات حول مبادئ العمل.

من خلال النسب المذكورة أعلاه نجد إن 112 من مجموع 154 عامل تلقوا إعلاما بمبادئ العمل إي بنسبة 72 % فالمؤسسة تفرض على المشتغلين الاشتغال وفق نظام معين بحكم كبر مساحاتها (25 هكتار) وكثرة العمال فيها (1343 عامل) و كذلك وجود الكثير من المصالح المتخصصة فيها مما يفرض على العمال الاشتغال بأكثر التزام مما يستدعي إعلام العمال بالمعلومات قبل اشتغالهم من أجل تفادي الملاحظات السيئة التي يمكن أن تؤثر على سيرتهم المعنية او على منصبهم. كما وجود مصالح متخصصة يفرض نمط معين من الأنظمة فالعامل بقسم الإعلام ليس هو المسؤول عن تسيير الجودة و كذلك الحال بالنسبة للعامل داخل المخبر او العون المسؤول على الأمن أو عامل الاستقبال و هذا الأخير مثلا وجدنا انه يشتغل وفق رزنامة معينة و ضوابط تتبع له كيفية

استقبال أو توجيه كل زائر أو متربص و غيره وفقا لقوانين المؤسسة و كذلك تنظيم دخول و خروج كل عامل فليس من السهل الدخول الى مؤسسة مثل فرع انتيبوتكل.

بالنسبة للعمال الذين قالوا أنهم لم يتلقوا معلومات حول عملهم فاعلبيهم برر ذلك انه تمكن من الحصول على تلك المعلومات أو معرفة تلك القواعد من خلال الاحتكاك بزلاء العمل و محاولة معرفة هذه التفاصيل.

جدول رقم 31: وضعية العامل في المنصب الجديد

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%66	102	%56	9	%67	62	%67	31	نعم
%34	52	%44	7	%33	30	%33	15	لا
%100	154	%100	16	%100	92	%100	46	المجموع

من مجموع 154 فرد في العينة نجد 102 من العمال اجابو أنهم بعد توظيفهم كانوا يحسون أنهم يشتغلون وفق نمط تنظيمي مختلف و ذلك بنسبة 66% في حين 34% من أفراد العينة كانوا يرون عكس ذلك أي أنهم لم يروا اختلافا في نمط العمل فكانت مجموع الإجابات 52 من المجموع الأصلي 154 لأفراد العينة.

بالنظر إلى الفئات المهنية نجد أن 67% من الإطارات و 67% من أعوان التحكم و 56% من أعوان التنفيذ لم يشعروا أن هناك اختلاف عن القيام بعمل آخر أو إنهم يشتغلون وفق نمط تنظيمي مختلف. أما 33% من الإطارات و 33% من أعوان التحكم و 44% من أعوان التنفيذ لم يشعروا انه اختلاف أو اغتراب لدى توليهم لمناصب عملهم.

بمحاولة ربط الجدول أعلاه بالجدول الذي قبله (جدول رقم 30) نجد أن اكبر النسب من العمال قد تلقوا معلومات حول قوانين المؤسسة و كيفية سير العمل بها و كذلك الحال بالنسبة للعمال الذين

يشعرون بأنهم يشتغلون وفق نظام مختلف و هذا يعود إلى أن اغلب أفراد العينة لم يمارسوا أعمال أخرى قبل الدخول إلى المؤسسة و كذلك تخوف الكثير بحكم قلة الخبرة(في الأيام الأولى للتوظيف و ليس حالياً) لدى الكثيرين مما يجعل الكثير يشعر بالاعتراب أو الاختلاف في الأيام الأولى للعمل .

في حين أفراد العينة المتبقين لم يشعروا بأي اختلاف و ذلك كان أن اغلبهم تحصلوا على هذه المعلومات من خلال خلق علاقات مع زملاء العمل و منه وجود العلاقات الغير رسمية بين العمل مما سهل على الكثيرين سرعة الاندماج داخل المؤسسة.

جدول رقم 32: معنى المؤسسة لدى العمال حسب الفئات المهنية.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
32%	49	31%	5	38%	35	20%	9	عالم موحد
30%	46	19%	3	20%	19	52%	24	عالم مقسم لعمال و رؤساء
9%	14	38%	6	6%	5	7%	3	أجرة جيدة
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	عالم أجنبي
29%	45	12%	2	36%	33	21%	10	عالم رؤساء فقط*
100%	154	100%	16	100%	92	100%	46	المجموع

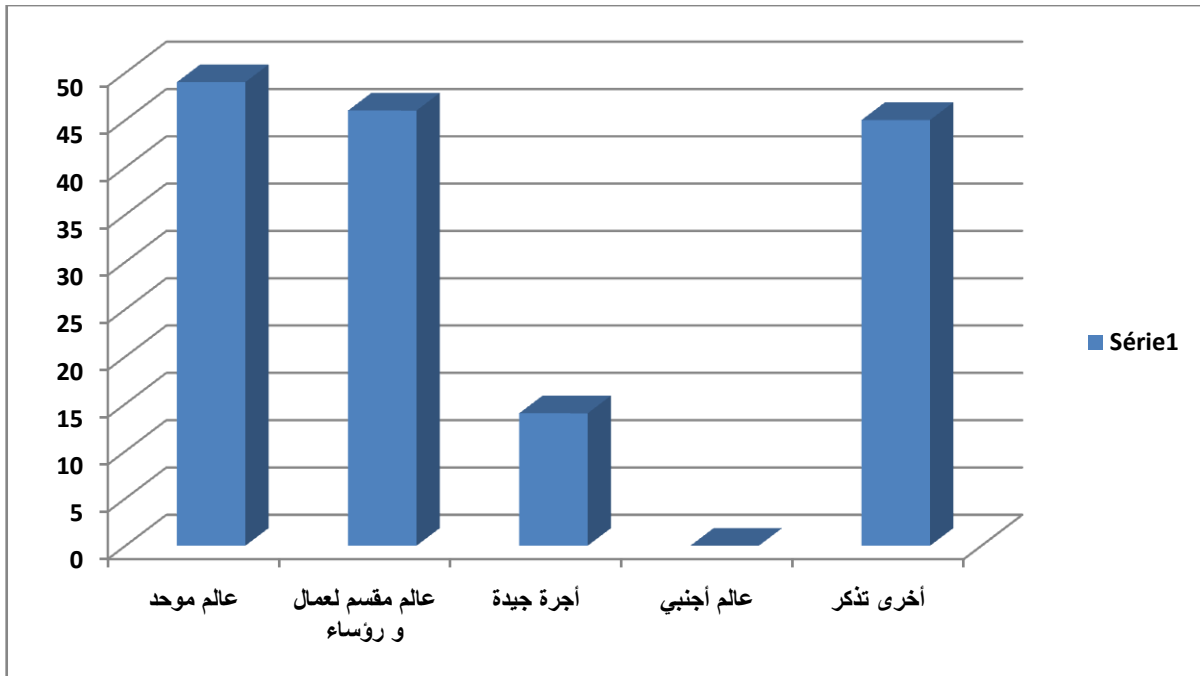
من خلال الجدول أعلاه نجد ان 32 % من أفراد العينة يرون ان المؤسسة تعني لهم عالم موحد في حين 30% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تمثل لهم عالم مقسم لعمال و رؤساء و 29% يرون انه عالم مقسم لرؤساء فقط (هذه الإجابة لم تكن ضمن مؤشرات السؤال و لكن هي من بين إجابات الباحثين عن غير ذلك حدد). أما 9% يرون أن المؤسسة تمثل أجرة جيدة .

من حيث الفئات المهنية نجد أن 52% من الإطارات يرون المؤسسة تمثل عالم مقسم إلى عمال و رؤساء في حين 38% من أعوان التحكم يرون أن المؤسسة تمثل عالم موحد في حين 36% من نفس الفئة (أعوان التحكم) يرون انه عالم مقسم لرؤساء فقط في حين 38% من أعوان التنفيذ يرون أن المؤسسة تمثل أجره جيدة.

في حين لم يصرح أي من المبحوثين أن المؤسسة تمثل له عالم أجنبي.

من خلال الجدول أعلاه نجد إن هناك اختلاف في وجهة نظر كل عامل للمؤسسة و كذلك كل فئة للمؤسسة. و منه يمكن القول انه لا يوجد معنى موحد لدى العمال عن المؤسسة و هذا يرجع إلى طبيعة العلاقات بين العمال و وضعية كل عامل داخل المؤسسة.

شكل رقم 7: مفهوم المؤسسة لدى أفراد العينة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

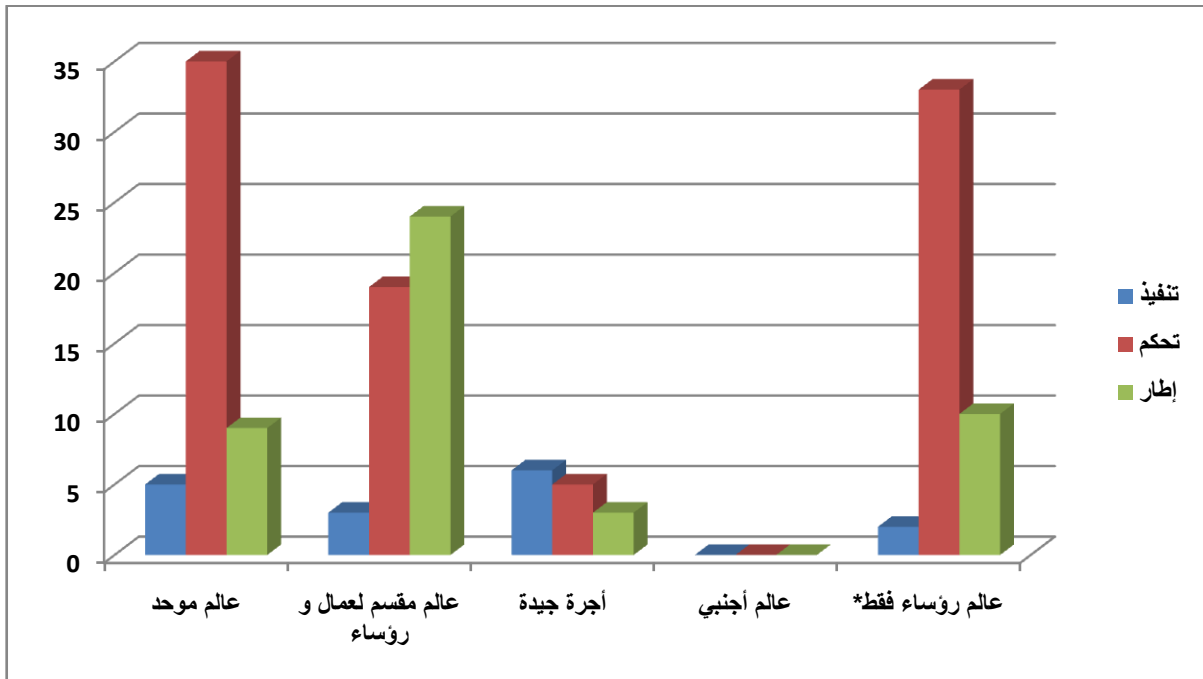
الشكل أعلاه بين الفرق في مفهوم المؤسسة لدى كل أفراد العينة مهنية نجد أن أكبر الإجابات بنسبة 32% ترى أن المؤسسة تمثل عالم موحد هذا يعبر على وجود درجة من الاندماج داخل المؤسسة تليها بعد ذلك إجابة مناقضة بنسبة 30% تقول المؤسسة تمثل عالم مقسم بين رؤساء و عمال ثم تليها النسبة الأخرى 29% التي ترى إن المؤسسة تمثل عالم مقسم لرؤساء فقط. إذا أردنا أن

نجمع بين الإجابتين الثانية و الرابعة نجد أن النسبة تتحول إلى ($79=29+30$) %79 و هي نسبة كبيرة .

من هنا يمكن القول أن أفراد العينة لا يرون المؤسسة تمثل عالم موحد و لكن على العكس هي عالم مقسم لرؤساء و عمال أو لرؤساء فقط.

فيما يلي شكل يبين معنى المؤسسة لدى العمال حسب الفئات المهنية.

شكل رقم 8: مفهوم المؤسسة لدى العمال حسب الفئة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم 33: معنى وجود العمال بالمؤسسة حسب الفئات المهنية.

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%33	51	%25	4	%31	29	%36	17	شرف و افتخار
%33	51	%25	4	%35	32	%33	15	مجرد موظف
%34	52	%50	7	%34	31	%31	14	نجاح اجتماعي
%100	154	%100	16	%100	92	%100	46	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 33% من مع العمل من مجموع افراد العينة يرون أن المؤسسة تمثل لهم شرف و افتخار أما 33% من العمال يرون أن و جدودهم بالمؤسسة يمثل مجرد موظف 34% أن المؤسسة تمثل نجاح اجتماعي .

بالرجوع للفئات المهنية نلاحظ ما يلي:

36% من الإطارات يرون أن المؤسسة تمثل لهم شرف و افتخار في حين 35% من عمال التحكم يرون ان المؤسسة تمثل لهم مجرد موظف في حين 50% من عمال التنفيذ يرون أنها نجاح اجتماعي.

في محاولة لقراءة المنحى العام للجدول نلاحظ أن النسب بالنسبة للأجوبة الثلاثة متقاربة و تقريبا متساوية (33%. 33%. 34%) مما يبين لنا أن معنى المؤسسة لدى لعمال مختلفا و ليس هو نفس المعنى فكل عامل يفسره من حيث وجوه أو من حيث وضعيته المهنية. و إذا حاولنا أن نجمع الأجوبة المتشابهة أي أن نأخذ معنى المؤسسة هو: شرف و افتخار و هو نجاح اجتماعي هنا تتحول النسبة إلى (77=34+33) 77% من المجموع الكلي لأفراد العينة فهذا يعني أن العامل بالمؤسسة يرى أن نجاح المؤسسة مرتبط بنجاحه مما يبين الانتماء إلى المؤسسة و حب كل عامل لمؤسسته و هذا كان جليا حتى حين قيامنا بالملاحظات الاستطلاعية فلم نلاحظ أي انتقاد في روح المؤسسة أو أي حديث عن

المؤسسة ككيان كلي أي المجمع ككل و ليس الفرع رغم وجود الخلافات بين العمال و بعض المسؤولين و لكن لم يكن هناك اي تعليق يمس المؤسسة على عكس ذلك كان الكل يسعى لى تحسين صورتها و محاولة تقديم الأحسن و هذا لاحضناه من استقبال العديد من العمال لنا و حرصهم على المحافظة على صورة المؤسسة مع الإشارة إن هؤلاء العمال لم يكونو فقط من قسم الإعلام و هو القسم الذي توكل إليه مهمة تقديم الصورة الأحسن عم المؤسسة و لكن كان هذا على مستوى العديد من المصالح من الاستقبال إلى المخبر إلى الصيانة مراقبة الجودة و غيرها

و هذا التقارب يبدو جليا حتي حين التفصيل بالفئات المهنية فالنسب (36% و 35% و 50%) اي مقارنة لكن اذا قمنا بنفس عملية جمع الإجابات المتشابه نلاحظ ما يلي :

(33=31+31) اي 61% من الإطارات يرون أن نجاح المؤسسة يمثل نجاحهم و هو شرف و افتخار لهم .

(31=34+31) أي 65% كذلك الحال بالنسبة لأعوان التحكم بالإجابات تعبر عن درجة الانتماء للمؤسسة .

((25+50=75) أي 75% و عمال التنفيذ هم أيضا كانت إجاباتهم تعبر عن نفس الحالة.

ما يمكن أن نقوله أن هناك درجة من الانتماء إلى المؤسسة يمكن التعبير عنها انها عالية حيث أن الإجابات المعبرة عن ذلك كلها تفوق 50% من المجموع الكلي للعمال و بالتفصيل حسب الفئات المهنية أيضا.

أما النسب المتبقية فتري أن العمل بالمؤسسة هو مجرد القيام بوظيفة.

و في الجدول لموالي نحاول قياس مدى ارتباط أهداف المؤسسة بأهداف العامل.

جدول رقم 34: معنى أهداف المؤسسة عند العمال

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%51	79	%81	18	%46	61	أهداف شخصية
%49	75	%19	4	%54	71	أهداف المؤسسة
%0	0	%0	0	%0	0	لا تمثل شيئاً
%100	154	%100	22	%100	132	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن 51% من العمال أفراد العينة يرون أن أهداف المؤسسة تمثل لهم أهداف شخصية في حين 49% من أفراد العينة المتبقين يرون أن أهداف المؤسسة تخصها لوحدها . بالتفصيل حسب عامل الجنس نجد 81% من العمال الإناث يرون أن أهداف المؤسسة هي أهدافهم الشخصية أيضا في حين 54% من العمال الذكور يرون أن أهداف المؤسسة منفصلة عن أهدافهم و هي تمثل أهداف المؤسسة فقط.

في محاولة لربط الجدول 34 مع الجدولين السابق 33 نلاحظ أن الإجابات كلها تصب في منحى واحد أي أن معنى المؤسسة و أهدافها مرتبطان في ذهن العمال فهي تمثل شرف و افتخار للعامل و كذلك تمثل أهدافها أهدافه مما يعبر عن درجة عالية من الانتماء للمؤسسة و هذه الدرجة العالية تتعزز أكثر لدى العمال من الإناث في حين تقل قليلا لد الذكور منهم و الذي يمكن أن نرجعه الى معنى العمل لدى كل من الفئتين الإناث و الذكور فاعلي العمال الرجال يرون أن العمل بالمؤسسة هو مصدر للرزق أكثر من كونه نجاح اجتماعي و كان هذا واضحا من خلال عدم رضا العديد من العمال على الأجرة انشغالهم الدائم بكيفية تسيير ميزانية الشهر ان هذا الاهتمام لم يكن غائبا بالنسبة للعمال الإناث و لكن كل المشتغلات بالفرع انتيبوتكل و الذين تمكنا من القيام باستمارة المقابلة معهن متزوجات فهن يربطن هذا الانتماء للمؤسسة بنجاحهن في الحياة الاجتماعية و المهنية فكل أزواجهن يشتغلن فهنا كان التفكير بالمسؤولية المالية على المنزل اقل حدة منها عند الرجال خاصة الذين لهم زوجات غير عاملات.

تقييم مدى نجاح المؤسسة: كل إجابات العمال أفراد العينة ترى ان المؤسسة ناجحة فكانت الإجابات ناجحة 100 % . فكل الإجابات تجمع على أن المؤسسة ناجحة و هي الرائدة على المستوى الوطني و هذا على حد تعبير العديد من العمال .

و في الجدول الموالي يقدم تقييم العمال لعملهم داخل المؤسسة.

جدول رقم 35:مدى نجاح عمل العامل حسب الفئة المهنية

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		المؤشرات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
%90	140	%62	10	%96	89	%89	41	عمل ناجح
%10	14	%38	6	%4	3	%11	5	عمل فاشل
100%	154	%100	16	%100	92	%100	46	المجموع

في قراءتنا للجدول أعلاه نرى أن 90% من أفراد العينة يرون أن عملهم بالمؤسسة هو عمل ناجح في حين 10% من العمال يرون أن عملهم بالمؤسسة هو عمل فاشل.

بالنصييل بالاعتماد على الفئات المهنية نرى أن 89% من الإطارات و 96% من عمال التحكم و 62% من عمال التنفيذ يرون أن عملهم هو عمل ناجح في حين 11% من الإطارات و 4% من عمال التحكم و 38% من عمال التنفيذ يرون أن عملهم بالمؤسسة هو عمل فاشل .

أن النسبة الأكبر من العمال 90% ترى أن عملها بالمؤسسة هو عمل ناجح لان أغلبية العمال يرون أن نجاح المؤسسة هو نجاحهم (33 + 34 = 77) 77% في الجدول 33 و منه فان اعتقاد العمال بنجاح مؤسستهم و الذي كان التعبير بأنها مؤسسة ناجحة 100% يجعل العمال يعتقدون بان عملهم بالمؤسسة هو عمل ناجح.

أن العمال الذين يعبرون على أن عملهم بالمؤسسة هو عمل غير ناجح فكلهم يرجعون ذلك إلى أنهم يشتغلون في مناصب خارجة عن مجال تخصصهم و كذلك يرجع البعض الآخر ذلك إلى قلة الأجر و انه غير كاف خاصة عند العمال الذين لديهم مسؤوليات عائلية كبيرة .

جدول رقم 36: تقييم العمال لأساليب التسيير بالمؤسسة.

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		الإجابة الأسئلة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%100	154	%28	45	%45	69	%27	41	أساليب التسيير القديمة
%100	154	%37	58	%48	74	%15	22	أساليب التسيير الجديدة
%100	154	%28	43	%56	85	%16	25	أساليب التسيير بعد الشراكة

الجدول أعلاه يضم الإجابات المحصل عليها من قبل المبحوثين على الأسئلة الثلاث حول

أساليب التسيير:

من خلال النتائج المحصل عليها نجد 45% من العمال يرون أن أساليب التسيير القديمة بالمؤسسة حسنة في حين 27% من العمال يرون أنها أساليب جيدة في حين 28% من العمال يرون أنها أساليب سيئة

أما بالنسبة لأساليب التسيير الجديدة 48% من العمال يرون أنها حسنة في حين 37% من العمال يرون أنها أساليب سيئة في حين 15% يرون أنها أساليب جيدة.

أما بالنسبة للأساليب التسيير بعد الشراكة نجد ان 56% من العمال يرون أنها أساليب حسنة في حين 28 % من العمال يرون أنها أساليب سيئة في حين 16 % من العمال يرون أنها أساليب جيدة.

من خلال الجدول أعلاه نجد انه هناك اختلاف في تقييم العمال لأساليب التسيير بالنسبة لوجهة نظر العمال حول أساليب التسيير الثلاث تتفق أغلبية أفراد العينة عل أنها أساليب حسنة حيث أننا من خلال تواجدها بالمؤسسة رأينا أن العمال يشيدون بأساليب التسيير القديمة منها و الجديدة حيث يرجع العمال نجاح المؤسسة إلى حسن التسيير.

في الجدول الموالي نعرض لموقف العمال من أساليب التسيير الجديدة بعد الشراكة

جدول رقم 37: كيف تتجاوب مع أساليب التسيير بعد الشراكة

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27%	41	0%	0	18%	17	52%	24	بسهولة
17%	27	37%	6	9%	8	28%	13	بصعوبة
56%	86	63%	10	73%	67	20%	9	أمر عادي
100%	154	100%	16	100%	92	100%	46	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 56 % من العمال يأخذون أساليب التسيير الجديدة على انه أمر عادي في حين 27 % من العمال يتجاوبون مع أساليب التسيير الجديدة بعد الشراكة بسهولة.

في حين 17 % من العمال يرى انه يتجاوب مع أساليب التسيير الجديدة بصعوبة.

و لتفصيل النتائج المعبر عليها في الجدول أعلاه نجد أن 73% من أعوان التحكم و 63 % من أعوان التنفيذ يرون أن أساليب التسيير تشكل أمر عادي في حين 52 % من الإطارات يتجاوبون مع أساليب التسيير الجديدة بعد الشراكة بسهولة.

في حين 28 % من الإطارات و 37% من أعوان التنفيذ ويتجاوبون بصعوبة مع أساليب التسيير بعد الشراكة في حين 18 % من أعوان التحكم يتجاوبون مع أساليب التسيير بعد الشراكة بسهولة.

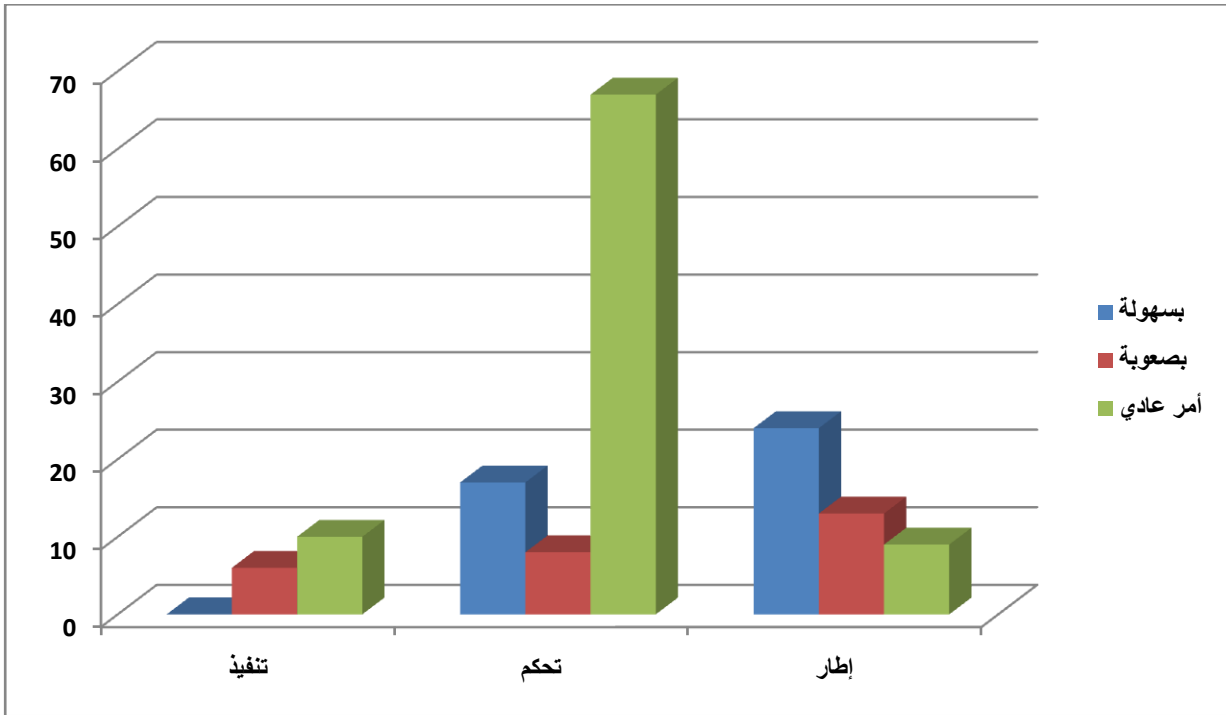
من خلال الجدول أعلاه نجد أن تجاوب العمال مع أساليب الشراكة يختلف من فئة مهنية إلى الأخرى و كذلك بين أفراد الفئة الواحدة.

و الشكل الموالي يوضح هذا الفرق في التجاوب من فئة إلى أخرى.

أن أساليب التسيير التي تتبعها المؤسسة تركز في الأساس على احترام القوانين و الصرامة في العمل و التكيف السريع مع المتغيرات التي يمكن أن تطرأ على الساحة الوطنية أو التي يمكن تفرضاها سياسة الشراكة و لمن رغم ذلك نجد أن 52 % من الإطارات يتجاوبون مع هذه الأساليب بسهولة و يمكن أن نرجع ذلك إلى المستوى التعليمي التي تميز هذه الفئة المهنية و كذلك الى قدرة العمال على التكيف مع القوانين التي تقرها المؤسسة. و كذلك انه يوجد هناك نسبة من العمال من لهم خبرة و التي تمكنهم من التجاوب بطريقة أحسن مع المتغيرات التي يمكن أن تطرأ على المؤسسة أو الأساليب التي يمكن أن تتبناها المؤسسة.

في حين نجد نسبة كبيرة من العمال 56 % من مجموع أفراد العينة يرون ان التغيير في أساليب التسيير لا يمثل لهم شيئا و من هنا يبرز لنا شيئا لعمال يتأقلمون أولها أن العمال يتأقلمون بسهولة مع التغيرات التي تحصل بالمؤسسة في حين هناك جانب ثان و هو رؤية العمال للأساليب على أنها مجموعة من القوانين يجب تطبيقها.

شكل رقم 9: كيفية التجاوب مع أساليب الشراكة عند الفئات المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل أعلاه يبين الفرق في تجاوب العمال مع أساليب التسيير بعد الشراكة حيث يبدو الفرق واضحا عند رؤية فئة عمل التحكم يتجاوبون بطريق عادية اتجاه أساليب التسيير الجديدة في حين من الإطارات فيتعاملون بسهولة معها في حين فئة أعوان التنفيذ يتعاملون بدرجة من الصعوبة و لكن ليست بدرجة كبيرة

جدول رقم 38: المعلومات التي يحصل عليها العمال حسب الفئة المهنية

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	نوع المعلومة
%27	42	%6	1	%38	35	%13	6	أوامر
%34	52	%25	4	%23	21	%59	27	نصائح
%18	28	%25	4	%15	14	%22	10	توجيهات
%21	32	%44	7	%24	22	%6	3	إرشادات
%100	154	%100	16	%100	92	%100	46	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أفراد العينة يرون ان المعلومات التي يتلقونها من مرؤوسيههم هي 34% نصائح و 28% أوامر 21% إرشادات 18% توجيهات .

بالتفصيل حسب الفئات المهنية نجد فئة الإطارات من بين المعلومات التي تتلقاها 59% نصائح في حين أعوان التحكم يتلقون 38% أوامر من بين المعلومات التي يتلقونها في حين أعوان التنفيذ يتلقون 44% إرشادات من المعلومات التي يتلقونها.

من خلال النسب أعلاه نجد أن عنصر الأوامر وارد في المعلومات التي يمكن أن يتلقاها العامل من مسؤوله و لكن كن لها نسبة 27% فقط من المعلومات المتلقاة أي أنها في إطار تطبيق القانون أو القيام بعمل ما . في حين النسب الباقية كانت موزعة بين النصائح و التوجيهات و الإرشادات و هذا إن دل إنما يدل على درجة من التعاون و الألفة بين العمال مرؤوسيههم.

و هذا ما كان ملاحظا في بعض المكاتب في فترة قيامنا الدراسة الميدانية و لكن هذا لا يعني كل المصالح و إنما ما كان مشاهدا في بعض المصالح دون الأخرى.

جدول رقم 39: هل تبادر إلى تقديم اقتراحات:

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%79	122	%69	11	93%	86	%76	35	نعم
%21	18	%31	5	7%	6	%24	7	لا
%100	154	%100	16	100%	92	%100	46	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن العمال يبادرون بتقديم اقتراحاتهم بنسبة 79 % من المجموع الإجمالي للعمال أفراد العينة في حين نجد 21 % من أفراد العينة لا يبادرون إلى تقديم الاقتراحات.

من بين النتائج الكلية و المتعلقة بجميع أفراد العينة نجد بالتفصيل حسب الفئة المهنية 93 % من أعوان التحكم و 76 % من الإطارات و 69 % من أعوان التنفيذ يبادرون إلى تقديم اقتراحات.

في حين 31 % من أعوان التنفيذ و 24 % من الإطارات و 7 % من أعوان التحكم لا يبادرون إلى تقديم اقتراحات.

بالنظر إلى النسب العامة التي تخص المجموع الكلي للعينة أي 154 مفردة أو النسب الجزئية التي تخص كل فئة مهنية نجد أن أفراد العينة من العمال الفاعلين و الذين يبادرون إلى تقديم اقتراحات و من بين الإجابات التي تحصلنا عليها حول نوع الاقتراحات كانت كلها تصب في منحيين: الأول اقتراحات تخص طريقة العمل أو اقتراحات تخص تطبيق بعض العمليات.

لكن ما يؤكد كل العمال الذين صرحوا بأنهم يقدمون اقتراحات هو وجود صعوبات في تطبيقها فقلما ما يتقبلها الرؤساء . فمجال الاتصال مفتوح و لكن الحق في التغيير أو المشاركة ما زال غير وارد و هذا ما أثبتته الكثير من الحوارات مع العمال.

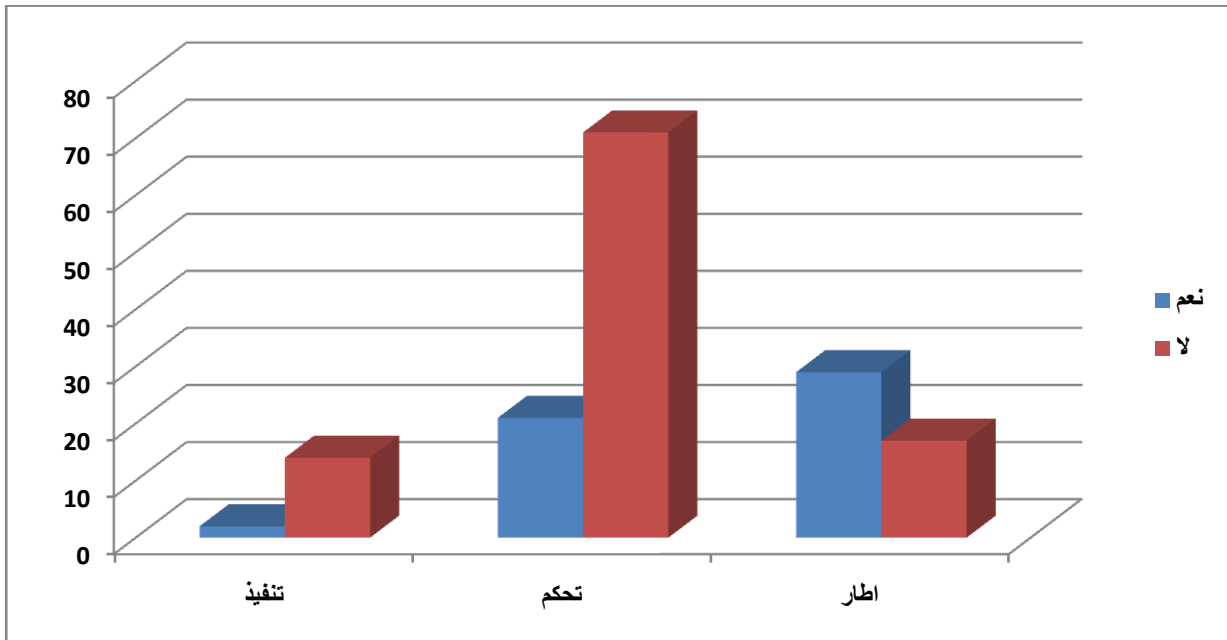
جدول رقم 40: إجابة العمال حول تلقي دورات تدريبية

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئات المهنية الإجابات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%34	52	%12	2	%23	21	%63	29	نعم
%66	102	%88	14	%77	71	%37	17	لا
%100	154	%100	16	%100	92	%100	46	المجموع

الجدول أعلاه يبين مدى تلقي العمال لدورات تدريبية حيث نجد أن 66 % من العمال لا يتلقون دورات تدريبية في حين 34 % من العمل يتلقون دورات تدريبية.

بالتحليل بواسطة الفئات المهنية نجد أن 63 % من الإطارات يتلقون دورات تدريبية في حين 88 % من أعوان التنفيذ و 77 % من أعوان التنفيذ لا يتلقون دورات تدريبية.

شكل رقم 10: إجابات الفئات المهنية حول تلقي دورات تدريبية



المصدر: من إعداد الطالبة

و الشكل أعلاه يوضح بالتفصيل الفرق بين الفئات المهنية حيث يبدو لنا عمودين بارزين الخاص بفئة أعوان التحكم و هو العمود الخاص بإجابة لا أي العمال الذين لا يتلقون دورات تدريبية و العمود الثاني البارز و هو الخاص بفئة الإطارات و الذين يتلقون دورات تدريبية.

و يمكن أن نرجع هذا الفرق إلى كون فئة الإطارات هي الفئة التي تتمتع بأكثر المؤهلات العلمية و التي تمكنها من العمل في مناصب ربما تحتاج دائما إلى المزيد من الخبرة او يكون ذلك لأغراض علمية كإكمال الدراسة مثلا و لكن نذكر دائما أن المؤسسة تسعى دائما جاهدة على الحرص على استرجاع خبراتها لكونها مؤسسة عانت دائما من هجرة الأدمغة و هذا ما ذكرناه سابقا في التعريف بالفرع و سياسة التدريب لديه.

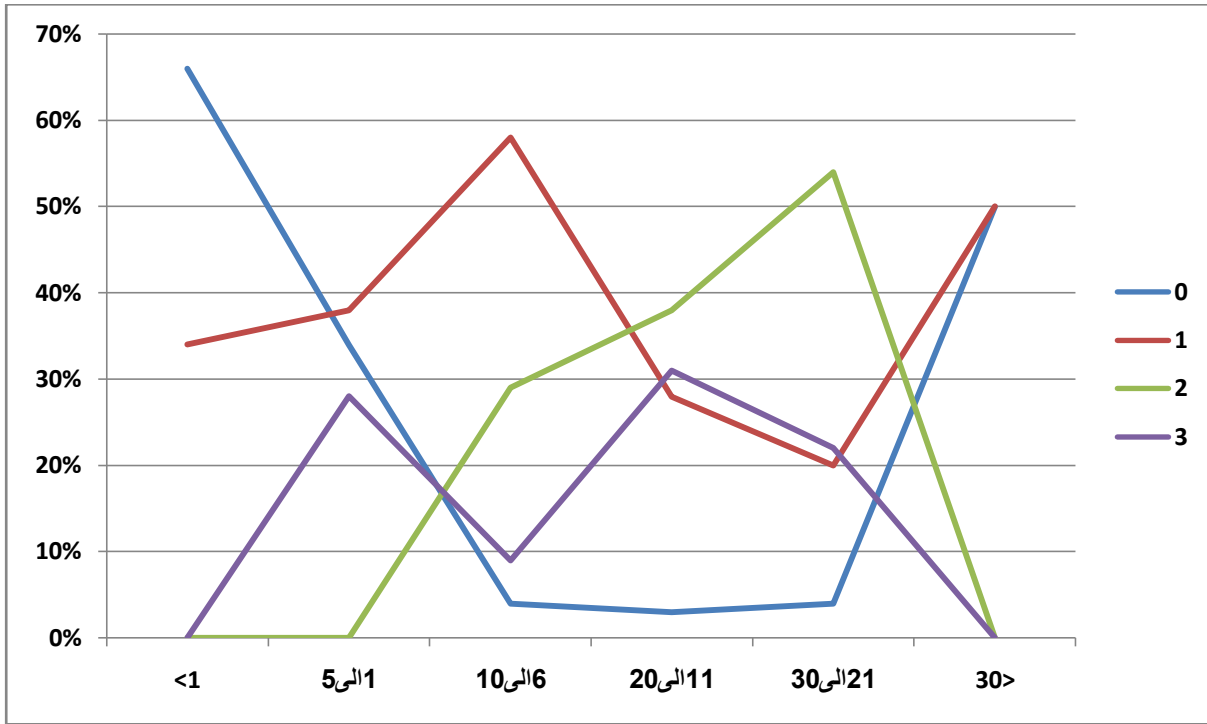
جدول رقم 41: درجة الاندماج داخل المؤسسة و الأقدمية:

المجموع		<30		30-21		20-11		10-6		5-1		1>		الأقدمية درجة الاندماج
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%9	14	%50	1	%4	2	%3	1	%4	2	%34	6	%66	2	0
%38	58	%50	1	%20	9	%28	9	%58	3 1	%38	7	%34	1	1
%34	52	%0	0	%54	2 4	%38	1 2	%29	1 6	%0	0	%0	0	2
%19	30	%0	0	%22	1 0	%31	1 0	%9	5	%28	5	%0	0	3
100 %	15 4	100 %	2	100 %	4 5	100 %	3 2	100 %	5 4	100 %	1 8	100 %	3	المجموع ع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

38 % من العمال يصنفون درجة اندماجهم في الدرجة 1 في حين 34 % من العمال يصنفون درجة اندماجهم في الدرجة 2 في حين أدنى نسبة كانت 9 % من العمال يصنفون درجة اندماجهم 0 في حين النسبة الباقية فهي 19 % من العمال من يصنفون درجة اندماجهم 3 و هي أعلى درجات الاندماج .

شكل رقم 11: : منحني بياني لدرجة الاندماج العمال حسب الاقدمية.



المصدر: من إعداد الطالبة

أما بالتحليل بواسطة الاقدمية نجد مايلي:

66 % من العمال من لهم اقدمية اقل من سنة يصنفون درجة اندماجهم 0 في حين 38 % من العمال من لهم اقدمية من 1-5 سنوات درجة اندماجهم 1.

في حين 58 % من العمال من لهم اقدمية من 6-10 سنوات. كما نجد أيضا أن 38 % من العمال من لهم اقدمية من 11-20 سنة يصنفون درجة اندماجهم 2. في حين نجد 54 % من العمال من لهم اقدمية من 21-30 سنة يصنفون درجة اندماجهم 2.

في حين نجد 50 % من العمال الذين لهم اقدمية أكثر من 30 سنة درجة اندماجهم 0 و 50 % من العمال الباقية يصنفون درجة اندماجهم 1.

بقراءتنا للاتجاه العام نجد أن درجة الاندماج ضعيفة بين العمال أفراد العينة و هي تتراوح بين 0 و 1 و ذلك بنسبة 47 % (47= 9+38). أي أن النسبة الأكبر للعمال أفراد العينة يرون أن درجة الاندماج بينهم ضعيفة.

في حين 34 % من العمال أفراد العينة درجة اندماجهم متوسطة و هي معبر عنها بالدرجة 2 .
 في حين اقل نسبة 19% من العمال أفراد العينة ترى أن درجة الاندماج داخل المؤسسة قوية و المعبر عنها بالنسبة 3 .

إذا حاولنا أن نجمل الدرجات الأربع إلى:

درجة اندماج ضعيفة الدرجة 0 و 1 .

درجة اندماج متوسطة الدرجة 2 .

درجة اندماج قوية الدرجة 3 .

نجد مايلي:

بالنسبة للعمال من لهم اقدمية اقل من سنة :درجة الاندماج ضعيفة بنسبة 66%.

بالنسبة للعمال من لهم اقدمية ما 1-5 سنوات درجة الاندماج ضعيفة بنسبة 38%.

بالنسبة للعمال من لهم اقدمية ما بين 6-10 سنوات درجة اندماجهم ضعيفة بنسبة 58 % .

بالنسبة للعمال من لهم اقدمية ما بين 11-20 سنة درجة اندماجهم متوسطة بنسبة 38%.

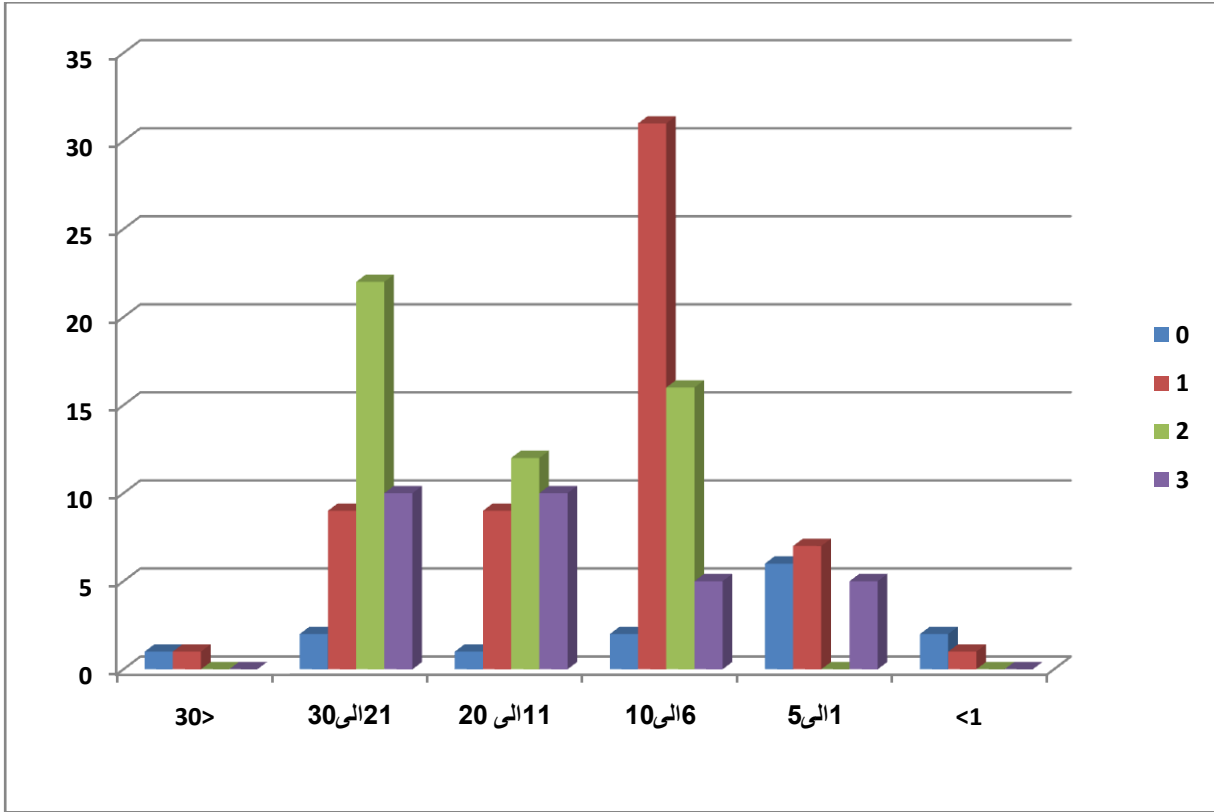
بالنسبة للعمال من لهم اقدمية ما بين 21-30 سنة درجة اندماجهم متوسطة بنسبة 54 % .

بالنسبة للعمال من لهم اقدمية أكثر من 30 سنة درجة اندماجهم ضعيفة بنسبة 50 %.

من خلال التحليل أعلاه نجد أن درجة الاندماج تتراوح ما بين ضعيفة و متوسطة بالنسبة للفئات الستة المقسمة حسب الاقدمية

نحاول أن نفصل هذا الاختلاف في الأعمدة البيانية كما يلي:

شكل رقم 12: درجة اندماج العمال حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبة

ما هو ملاحظ نجد درجة الاندماج تختلف من فئة إلى أخرى و لكن ما يمكن قوله هو أن ارتفاع درجة الاندماج ليست مرتبطة بزيادة سنوات الاقدمية و لكن ما هو ملاحظ هو أن درجة الاندماج تنخفض عند العمال الجدد من لهم خبرة اقل من سنة أو أكثر من 30 سنة في حين تكون متوسطة عند الفئات الأخرى و التي لها خبرة تتراوح بين سنة و 30 سنة.

و يمكن ن نرجع ذلك إلى أن العمال الجدد يكونون أول الوهلة لا يعرفون التعامل داخل المؤسسة اما العمال الذين لهم خبرة أكثر من 30 سنة فيمكن أن نرجع ذلك إلى كون العمال في هذه المرحلة من العمل يكونون اكبر سنا و كذلك على أبواب التقاعد.

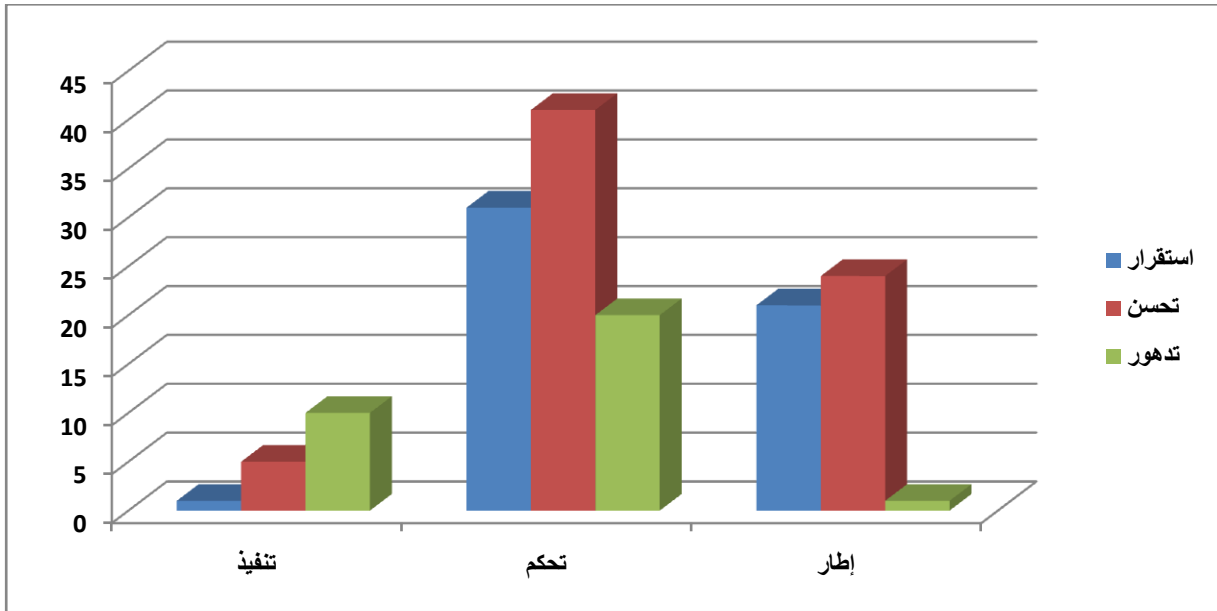
و ما لاحظناه من زيارتنا إلى المؤسسة وجدنا أن هناك درجة متوسطة من الاندماج بين العمال و هذا كان يبدو في الحوارات التي تدور بينهم. طريقة تعاملهم.

جدول رقم 42 : وضعية المؤسسة بعد الشراكة

المجموع		تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية الوضعية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
%34	53	%6	1	%34	31	%46	21	استقرار
%46	70	%32	5	%45	41	%52	24	تحسن
%20	31	%62	10	%21	20	%2	1	تدهور
%100	154	%100	16	%100	92	%100	46	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 46% من العمال يرون أن المؤسسة بعد الشراكة في حالة تحسن بعد إتباعها لأسلوب الشراكة. في حين 34% من العمال يرون أن المؤسسة في حالة استقرار و 20% من العمال يرون أن المؤسسة في حالة تدهور. في الشكل الموالي التفصيل بواسطة الأعمدة لوضعية المؤسسة من وجهة نظر العمال .

شكل رقم 13: تقييم الفئات المهنية لوضعية المؤسسة بعد الشراكة.



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه نجد أن 52 % من الإطارات يرون أن المؤسسة في حالة تحسن في

حين نجد :

45 % من أعوان التحكم يرون أن المؤسسة بعد الشراكة في حالة استقرار في حين نجد 62 % من

أعوان التنفيذ يرون أن المؤسسة في حالة استقرار.

جدول رقم 43 : موقف العمال من اتباع المؤسسة للشراكة:

المجموع		لا		نعم		الإجابة
ك	%	ك	%	ك	%	
154	100 %	52	34 %	102	66 %	هل ترى تحسن في إنتاج المؤسسة بعد الشراكة الأجنبية
154	100 %	88	57 %	66	43 %	نجاح المؤسسة مرتبط بالشراكة الأجنبية
154	100 %	81	53 %	73	47 %	هل أنت مع انتهاج سياسة الشراكة الأجنبية

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن 66 % من العمال يرون انه هناك تحسن في إنتاج المؤسسة بعد الشراكة في حين 34 % يرون ان التحسن في إنتاج المؤسسة ليس له علاقة باتباع المؤسسة للشراكة.

أما بالنسبة للسؤال عن مدى ارتباط نجاح المؤسسة باتباعها لشراكة نجد 57 % من العمال يرون أن نجاح المؤسسة ليس مرتبطا باتباع المؤسسة لسياسة الشراكة في حين 43 % من العمال يرون أن هناك ارتباط.

أما بالنسبة لموقف العمال من سياسة الشراكة نجد 53 % من العمال ضد انتهاج سياسة الشراكة. في حين 47 % من العمال هم مع انتهاج المؤسسة لسياسة الشراكة.

من خلال النتائج السابقة نجد أن العمال يرون أن الشراكة الأجنبية تسهم في تحسين إنتاج المؤسسة من خلال الحصول على الكثير من العقود التي تسمح للمؤسسة بإنتاج العديد من المركبات الصيدلانية و كذلك اكتساب الخبرة إضافة إلى الشهرة التي تجنيها من التعامل مع مخابر عالمية و ذات سمعة عالية.

في حين أغلبية العمال 57 % من المجموع الكلي للعينة من مجموع 154 عامل يرون أن نجاح المؤسسة ليس مرتبطا باتباعها لسياسة الشراكة فالعمال يرون أن المؤسسة تتمتع بقدر من الخبرة و التي تمكنها من شق طريقها لتصنع كيانها لوحدها و لكن هذا لا يعني أن التعاون و الشراكة ليست ضرورية خاصة مع التغيرات التي طرأت على المستوى العالمي.

أما فيما يخص موقف العمال من انتهاج سياسة الشراكة نجد 53 % من العمال غير موافقين على إتباع المؤسسة لهذه السياسة حيث يرى العمال أنهم مهددون من بالتسريح و توظيف الأجانب. في الجدول الموالي نبين تبرير العمال لموقفهم من تقييم وضعية المؤسسة و تباعها لسياسة الشراكة الأجنبية.

جدول رقم 44: تبريرات العمال لموافقهم.

المجموع		تدهور		تحسن		استقرار		الوضعية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابات
35%	88	35%	32	31%	31	69%	25	قوة الشريك
25%	64	29%	27	26%	25	20%	12	الهدف من الشراكة
20%	50	34%	31	20%	19	0%	0	الخوف من تسريح العمال بعد الشراكة
20%	51	2%	2	23%	23	41%	26	لا يجيب
100%	243 ^{1*}	100%	92	100%	98	100%	63	المجموع

* العدد 143 لا يمثل عدد المبحوثين و إنما يمثل عدد الإجابات المحصل عليها .

من خلال الجدول نرى 35% من العمال يرون أن سياسة الشراكة و نجاحها مرتبط بقوة الشريك إذا كان ذو نفوذ. في حين 25% من العمال يرون أن النجاح مرتبط بالهدف من الشراكة و أهميته للطرفين .

كما نجد 20 % من العمال يتخوفون من تسريح العمال في حالة ما إذا طورت المؤسسة سياسة الشراكة التي تتبعها فكما علمنا انه قبل فترة كان الفرع انتيبوتكل يوظف العديد من العمال الأجانب و لكن هذه السنة لم نجد أي موظف أجنبي.

أما النسب المتبقية فهي تمثل العمال الذين لم يوردو أي تعليق.

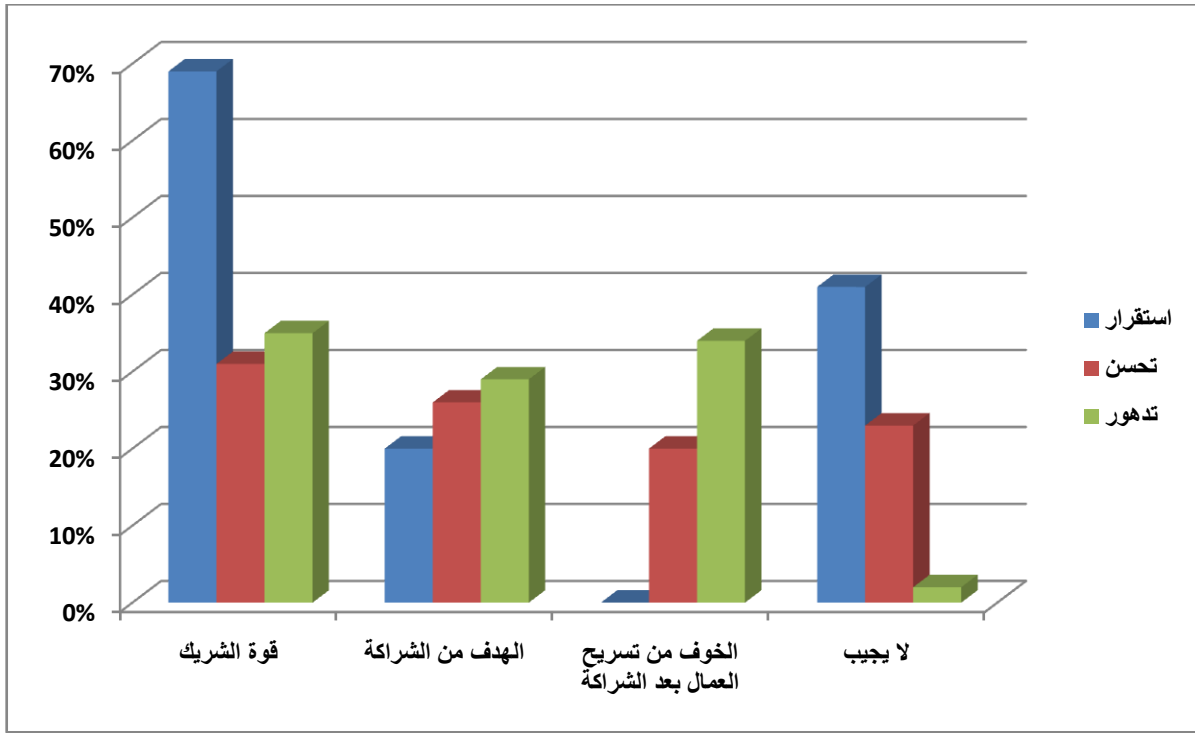
في محاولة لتحليل النتائج أعلاه نجد أن العمال الذين يرون أن المؤسسة في حالة استقرار يرون أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قوة الشريك و ذلك بنسبة 69 % من العمال الذين يرون أن المؤسسة في حالة استقرار.

في حين 31 % من العمال الذين يرون أن المؤسسة في حالة تحسن أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قوة الشريك و نفوذه.

في حين 35 % من العمال الذين يرون أن المؤسسة في حالة تدهور أن نجاح المؤسسة مرتبط بمدى قوة الشريك. و بالمقابل نجد 34 % من العمال يرون أن إتباع المؤسسة لسياسة الشراكة قد يعرض العمال إلى خطر التسريح من عملهم.

و لتوضيح أكثر نبين ذلك في الشكل الموالي.

شكل رقم 14 : تبريرات العمال لمواقفهم.



المصدر: من إعداد الطالبة

جدول رقم 45: اقتراحات المبحوثين.

الإجابات	ك	%
المسؤول المناسب في المكان المناسب	46	23%
توزيع المناصب حسب الشهادة	45	23%
التكوين المتجدد	35	17%
المحسوبية	42	21%
التقليل من المصالح الشخصية بين المدراء	31	16%
المجموع	199 ^{1*}	100%

في الجدول أعلاه اقتراحات العمال لتحسين وضعية المؤسسة و كانت الاقتراحات كما يلي:

* 199 لا يمثل عدد المبحوثين و إنما يمثل عدد الإجابات المحصل عليها .

23% من الإجابات تؤكد على أهمية أن يكون العامل المناسب في المكان المناسب في حين 23 % من الإجابات المقدمة ترى أن ضرورة توزيع المناصب حسب الشهادات. كما تؤكد 21 % من الإجابات على تجنب المحسوبية

في حين 16 % من الإجابات تؤكد على تقليل المصالح بين المدراء.

3.5. استخلاص النتائج:

بعد هذا العرض للنتائج و تحليل شبكة الملاحظة و الجداول نحاول استخلاص النتائج حسب الفرضيات كما يلي :

الفرضية 1 :الشراكة الأجنبية قدمت للمسير الجزائري نماذج تسيير جديدة :

- نموذج التسيير بالأهداف.

و لتفصيل عناصر الإدارة بالأهداف كما يلي:

- تحديد مجالات الأداء و المعايير بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- تحديد الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- وضع عناصر المراقبة بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.
- استعراض مدى التقدم في تحقيق الأهداف بالاشتراك بين الرؤساء و المرؤوسين.

و منه نصل إلى النتائج التالية:

من خلال الجداول السابقة نجد أن العمال يتم إعلامهم بطريقة العمل و أهداف المؤسسة عند دخولهم المؤسسة أول مرة .62 % من العمال يجيب نعم انه تلقى هذه التعليمات. جدول رقم 30.

أما فيما يخص الأهداف و المعايير فلا توجد هناك مشاركة في هذه النقاط بل كانت المشاركة في جملة من الاقتراحات يقدمها العمال و لا تقابل هذه الاقتراحات بالقبول دوما و هذا ما كان معبر عنه في الجدول 40.

حيث يبادر 79 % من العمال إلى تقديم اقتراحات من بن هذه لنسبة 76% من الإطارات و 93% من أعوان التحكم و69% من أعوان التنفيذ.

كما يفيد العمال إلى أن المعلومات التي يتلقونها من طرف مسؤوليهم 34 % نصائح و 27 % اوامر 21 % إرشادات و 18 % توجيهات. جدول 38 .

فمجال المشاركة بين العمال و المرؤوسين محدود و هذا ما جعل الكثير من العمال يعتبرون أن المؤسسة بالنسبة لهم عالم مقسم بين رؤساء و عمال 30% و عالم مقسم لرؤساء فقط بنسبة 29% و المجموع بينهما 59 % جدول 32 .

فمجال المشاركة بين العمال و الرؤساء غير موجود أما العلاقة بين العمال فيما بينهم فكانت جيدة و هذا ما عبرنا عنه في الجداول السابقة و أكدنا عليه في شبكة الملاحظة.

إن الحديث بهذه الطريقة لا يعني أن المؤسسة لا تتبع أسلوب التسيير بالأهداف و لكن الاختلال يكون في طريقة التنفيذ.

الفرضية 2: حملت الشراكة الأجنبية ثقافة جديدة للعامل بالمؤسسة الجزائرية :

- من حيث الانضباط.

- احترام الوقت.

- الانتماء للمؤسسة.

بالتتبع في الجداول السابقة نجد أن الاهتمام باحترام القوانين و الانضباط في العمل و الانتماء للمؤسسة أمر جلي في الكثير من الجداول و بالأكثر في شبكة الملاحظة .

فعن سؤال الالتزام بالوقت أمر ضروري : كانت الإجابة 100 % نعم و كذلك عن احترام القوانين كانت الإجابة 100 % و النتائج الأخرى مفصلة في الجداول 33 . 34 . 35.

و منه تحقق الفرضية الثانية.

الفرضية 3 : رغم الاختلاف الثقافي استطاع العامل بالمجمع الاندماج مع الثقافة الجديدة و منه رفع الأداء و تحقيق الفعالية.

إن الحديث عن درجة اندماج العامل في المؤسسة كانت درجة متوسطة (درجة 2) انظر الجدول 41 .

و منه كنتيجة عامة نقول:

الشراكة خيار استراتيجي اتبعته المؤسسة من اجل تحقيق جملة من الأهداف .أن هذا الخيار الاستراتيجي فرض على المؤسسة جملة من القواعد كان يجب على العمال الالتزام بها و هذا ما كان جليا في المؤسسة حيث كان لسلطة القانون الداخلي للمؤسسة سلطة قوية و كذلك الحال بالنسبة لاحترام الوقت و ساعات العمل .

أن صرامة القوانين و الدرجة العالية من الانضباط التي يتميز بها العمال لم ينفي وجود أجواء حميمية و خلق أجواء مميزة للعمل رغم حالة عدم الاستقرار التي يتميز بها الفرع إزاء التغيير المستمر للمدير مما يجعل العمال يضيع بين مزاجات و خصائص كل مدير على حدى حيث صرح لنا احد العمال من من لهم خبرة متوسطة 23 سنة خبرة انه شهد 13 مدير عام مع التذكير أن المدير رقم 14 في حياة العملية لهذا المبحوث تم تنصيبه في اليوم الأخير لتربصنا.

يتمتع فرع انتيبوتيكل بانه يضم جملة من العمال على قدر من المعرفة و الدراية مما يمكنهم من تقييم وضعية المؤسسة من إتباعها لسياسة الشراكة و التي يؤكد اغلب أفراد العينة 57 % (جدول 37) أن نجاح المؤسسة ليس مرتبطا بإتباعها لسياسة الشراكة بل تساهم هذه السياسة في تحسين الإنتاج و الرفع من مكانة المؤسسة.

4.5.الاستنتاج العام:

إن التنظي عبارة عن لطين اجتماعي، ذو حدود مميّزة إلا أن هذه الحدود شفافة الشهيء الذي يمح للتنظي بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي، ومع ما يحمله هذا التنظي من قهي ثقافي تؤثر على الخصائص التنظيية.ولكن المرهين والمهتمين بمجال الإدارة بالجزائر والدول الناميّ اعتادوا في عملهم على الاعتماد على التقريّات والمعارف الغربيّ والشرقيّ دون أن يولوا اهتمام إلى واقع الأفراد في التنظييات ومشاكلهم بالخصوص الجانب أقيمي والثقافي، الشيء الذي أدى إلى كثرة المشاكل وترالمها وغليب الفاعليّ والنجاعة في التنظي، وهذا هو لب أو جوهر المشكلة التنظيية في الدول الناميّ. ولأن التسيير يعتبر أحد الأدوات المسخرة لتحقيق أهداف التنظي و أهمها الإنتاج، وعدم ملائمة هذا الأداة أو الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي أدى إلى التأثي السلبى على مستوى الإنتاج وعلاقات العمل في المؤسسات.

بالنظر إلى المؤسسة موضوع الدراسة يمكن القول انها ي قدر من التطور الذي جعلها تصل

إلى هذه الدرجة من النجاح حيث تعتبر الرائدة في مجال الصناعة الصيدلانية.يتميز فرع انتيبوتكل

بالعديد من الخصائص التي جعلت هذه المؤسسة مختلفة عن المؤسسات التي سبق و أن تصفحنا بعض الدراسات عنها.

من بين الخصائص التي تميز فرع انتيبوتكل:

النظرة للعمل:

تتأثر الثقافة التنظيمية تأثيرا مباشرا بنظرة الأفراد للعمل وبالرغم من أن العامل في المجتمع الجزائري يحترم العمل ويحجده ذلك أن العقيدة الإسلامية.

احترام الوقت و المواظبة عليه:

أن أكثر ما يميز فرع انتيبوتكل هو الصرامة في المواعيد و احترام الوقت وساعات العمل.

الصراع والاضباط في العمل:

الثقافة الاجتماعية من الممكن أن تنتقل إلى ثقافة المؤسسة أو التنظيم بحيث من الممكن أن تسود علاقات الشك وعم الثقة والاطمئنان بين العمل و المسؤول بسبب أنه لا يفتخر إلى نفس جهته أو المنطقة التي يفتخر لها غالبي العمال كما " نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى مديان العمل، وهي مشاكل تزي من تعقيد مهمة الإدارة والمسريين وتؤدي إلى قلاقل وصراعات.

إجراءات الأمن:

ما هو ملاحظ في العديد من المؤسسات و كما جاء في عرضنا للدراسات السابقة ان عدم تعود العامل الجزائري على العمل في المجال الصناعي جعله يهمل إجراءات الأمن ولا يوليها اهتمامه ولا يستطيع تحمل الألبسة الواقية من خوذة، أقنعة، وقفازات ... الخ. وهذا يؤدي إلى وقوع حوادث العمل. وعليه فإن الجهل بحقيقة المخاطر وعدم الوعي بكيفية مواجهة تلك الحوادث يعتبر سبب رئيسي في حدوث تلك الحوادث وارتفاع معدلاتها وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

لكن ما هو ملاحظ في المؤسسة موضوع الدراسة هو التزام العمال بارتداء الملابس اللازمة

للعمل من مآزر و قفازات خاصة العمال الذين يشتغلون في المخبر أين يكون هناك اتصال مباشر بالمركبات الكيميائية.

خلاصة

في ختام هذا الفصل يمكن القول ان دراستنا الميدانية هذه مكنتنا من إلقاء الضوء على العديد من النقاط التي كانت غائبة عنا في بداية التفكير في مثل هذه الموضوع و لكن نريد التأكيد على أن دراسة التنظيمات الصناعية امر يتطلب الوقت الكثير من اجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و و كذلك معالجة موضوع يعتبر من المواضيع الحديدة في علم الاجتماع يورط الباحث في العديد من الصعوبات و التي منها نقص المراجع المتخصصة أو الدراسات السيسولوجية التي تناولت موضوع الشراكة في المؤسسة الجزائرية.

لقد كشفت لنا الدراسة عن واقع لمؤسسة تعتبر ناجحة و تعتبر على حد تعبير الكثير من المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني و إن كانت هذه المؤسسة قد جعلت من الشراكة الأجنبية سياسة لها لتحقيق الفعالية .في وجهة نظرنا أن فعالية المؤسسة تعود إلى العمال و المسيريين و المدير و كل هذا التعاون مكن المؤسسة من الوصول إلى ما وصلت إليه.

الخاتمة

يعرف العالم تحولات اقتصادية و اجتماعية متسارعة وتهدف في مجملها إلى التوجه نحو عالم أحادي القطبية تتزعمه الدول الكبرى و على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية و تتركز هذه المتغيرات الاقتصادية بصفة أساسية على المؤسسات الاقتصادية التي أصبحت أساس النمو الاقتصادي في العالم. و أما تطور المؤسسات الاقتصادية في الدول المتقدمة وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها أمام تحدي كبير و مع تزايد حدة المنافسة التي أفرزتها عولمة الاقتصاد و توقيع الجزائر لاتفاق الشراكة الأوروبية و اقتراب موعد انضمامها إلى منظمة العالمية للتجارة ستصبح السوق الجزائرية الأكثر عرضة إلى اجتياح منتجات الدول المتقدمة و خاصة الأوروبية منها و التي تتميز بجودتها العالية مما يهدد بقاء المؤسسات الجزائرية لذلك فهي مجبرة على توجيه جهودها لتطوير و تحسين نوعية منتجاتها لتتطابق المواصفات الدولية .

لذا فان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية حتى تستطيع مواجهة المنافسة الدولية يجب عليها تأهيل طرق إنتاجها و أنظمة تسييرها و محيطها الاقتصادي. و في ظل عولمة المبادلات و تطور مفهوم العلاقات الدولية ما بين المؤسسات الإنتاجية و الصناعية خاصة و تطور مستوى الصناعة في العالم فان الانشغال الأكبر هو كيفية ترقية تنافسية المؤسسات و نظم الإنتاج قصد مواجهة المنافسة الدولية. إن إتباع سياسة الشراكة كان الحل الأمثل الذي تفرضه معطيات المحيط الاقتصادي و من بين المؤسسات الجزائرية التي انتهجت هذه السياسة هو مجمع صيدال المختص في إنتاج الأدوية و المركبات الصيدلانية.

مما لاشك فيه أن أي تغير يحدث على سياسة المؤسسة يؤثر بشكل أو بآخر على وضعية العامل أو المحيط الداخلي للمؤسسة.

كل منظمة تتميز بثقافة تنظيمية تميزها عن الأخرى ترجع هذه الثقافة إلى العديد من العوامل منها: المستوى التعليمي التخصص، محيط السكن .الخلفيات الثقافية و الدينية و غيرها... كلها عوامل تشكل ما يعرف بثقافة المؤسسة.

ينفق العديد من العلماء على أن ثقافة المؤسسة تلعب دورا مهما في تسيير أي مؤسسة و منه يمكن أن نتخيل وضعية العامل في حالة ورود ثقافة جديدة و هنا هل سيحافظ العامل على ثقافته المحلية أو يتبنى الثقافة الجديدة أو هناك احتمال آخر .

إن هذا السؤال كان هو محور دراستنا هذه و هذا إن علمنا أن هدف أي مؤسسة هو تحقيق الفعالية و ذلك بتحسين الإنتاجية و رفع كفاءة العمال و الوصول إلى أقصى درجات الاندماج بين العمال.

إن ما توصلنا إليه من خلال دراستنا هذه يؤكد لنا أن إتباع سياسة الشراكة فعلا يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة من خلال اكتسابها للخبرة العلمية و تحسين إنتاجها و كذلك تنمية كفاءة عماله إضافة إلى ما يمكن أن تضيفه الشراكة من شهرة للمؤسسة من خلال تعاملها مع المؤسسات ذات السمعة العالمية.

و لكن مساهمة هذه الشراكة تبقى محصورة بمدى استيعاب العمال للمتغيرات الجديدة و تكيفهم معها.إن مثالنا عن هذه المؤسسات و هو مجمع صيدال و الذي يعتبر من المؤسسات الرائدة على حد تعبير الكثيرين في مجال صناعة الأدوية . يتعامل مع الكثير من المخابر العالمية و لكنه في السنوات الأخيرة استغني عن العمال الأجانب و في فترة بحثنا هذا كان كل العمال محليين لكن خوف العمال من عودة الأجانب مازال واردا و لكن هذا لا يمنع ان المؤسسة تسير على قدر من التطور و الانضباط و احترام القوانين و انها تكتسب كفاءات مؤهلة فان تحقيق فعالية المؤسسة يرجعه العمال الى المسيرين الجزائريين و العمال المحليين و مدى ولائهم للمؤسسة و ليس فقط إلى إتباع سياسة الشراكة.

و ما يمكن أن نقوله في ختام هذه الدراسة.أن أتباع سياسة الشراكة الأجنبية في ظل المتغيرات الحالية يبقى حلا ذكيا للعديد من المؤسسات و لكن تطوير الكفاءات و أساليب التسيير المحلية يبقى هو الحل الاذكي لضمان مؤسسة فعالة .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1-كتب المنهجية

1. احمد بدر: أصول البحث العلمي و مناهجه. المكتبة الأكاديمية. القاهرة . ط3. 2003.
2. عبد الله الهاملي . أسلوب البحث الاجتماعي و تقنياته. منشورات جامعة خان يونس. ليبيا. ط 3 2003.

2-الكتب الخاصة بعلم الاجتماع

3. عليوش قربوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1999.
4. علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
5. عبد الحميد الزييات. العمل و علم الاجتماع المهني الأسس النظرية و المنهجية. دار غريب. القاهرة. 2001.
6. احمد ماهر. السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعية . الإسكندرية. 2003.
7. عبد الغفور يونس. نظريات التنظيم و الإدارة. المكتب العربي الحديث. الإسكندرية. 1997.
8. صلاح شنواني . إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مدخل الأهداف. جامعة سيوط. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية. 1994.
9. احمد عزت راجح. علم النفس الصناعي. دار القومية للنشر و التوزيع. القاهرة. ط 2 1965.
10. سيد محمد جاد الرب. إدارة الموارد البشرية. مطبعة العشري. قناة السويس. 2005.
11. بشاينية سعد. علم اجتماع العمل. ديوان المطبوعات الجامعية. جامعة منتوري قسنطينة. 2003.
12. طلعت إبراهيم لطفي. علم اجتماع التنظيم. دار غريب. القاهرة . دس.
13. عبد الله عبد الرحمان . النظرية في علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية. الإسكندرية. 2003 .
14. بو فلجة غياث ، فعالية التنظيمات تشخيص و تطوير. دار الغرب للنشر و التوزيع، ط2، 2003.

15. روث، وليم، تطور نظرية الإدارة، ت : الخزامي، أحمد عبد الحميد، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة .

16. يس عامر، سعيد، و محمد، عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري، مركز وايد سرفيس للاستشارات و التطوير الإداري. القاهرة. ط2. 1988.

ي هاينر ، ماريون، إدارة الأداء، دليل شامل للإشراف الفعال، ت : الصباغ، زهير، معهد الإدارة . العامة، الرياض.

17. محمود سلمان العميان. السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

3- القواميس و المعاجم

18. عاطف غيث. قاموس علم الاجتماع. دار المعرفة الجامعية، الازاريطة. دس.

19. عدنان أبو مصلح. معجم علم الاجتماع. دار أسامة . عمان. 2006 .

4- مقالات و مجلات

21. جمال غريد. ثقافات المؤسسة. منشورات مركز البحث في النترولوجيا الاجتماعية و الثقافية. افريل. 1997.

22. نور الدين تابلت. المجلة الجزائرية للتسيير. المعهد الوطني للانتاجية و التنمية

الصناعية. الاصدار السادس. جوان 2007.

5- كتب عامة

23. مايكا تومسن و آخرون، نظرية الثقافة. ترجمة على سيد انصار . سلسلة المعرفة. القاهرة. 1997 .

24. عبد العزيز وطبان، الاقتصاد الجزائري ماضيه و حاضره، ديوان المطبوعات

الجامعية، بن عكنون، الجزائر، بدون سنة النشر.

25. جمال الدين العويسات. التنمية الصناعية في الجزائر على ضوء دراسة قطاع الحديد و

الصلب (1968-1978). ترجمة الصديق سعدي. ديوان المطبوعات الجامعية

.الجزائر. 1986.

26. محمد الصغير بعلي ، تنظيم القطاع العام في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر. 1999.
27. طاهر محمد بو شلوش، التحولات الاجتماعية و الاقتصادية و اثارها على القيم في المجتمع الجزائري (1967-1999) (دراسة ميدانية تحليلية لمجموعة من الشباب الجامعي، دار بن مرابط للنشر و التوزيع، المحمدية، الجزائر. ط1. 2008 .
28. محمد راواوة. بدر الدين الميلي. اقتصاد في ظل الإصلاحات: الدليل الاقتصادي والاجتماعي. المؤسسة الوطنية للنشر. الجزائر. 1989.
29. اسماعيل قيرة وآخرون . مستقبل الديمقراطية في الجزائر ، مركز دراسات الوحدة العربية. بيروت. 2002.
30. نيكولا سيركس . الجزائر منذ الاستقلال السياسي الى الاستقلال الاقتصادي. الجزائر أخبار و وثائق. المركز الجزائري للإعلام و الثقافة. بيروت. عدد 01-33-07-1973.
31. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن ، ط3. 2004.
32. سليمان أحمية ، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعي بن عكنون. الجزائر. 1992.
33. تشستر ، برنارد ، وظائف الرؤساء ، ت ، دسوقي، كمال، المطبعة العدلية، القاهرة، د س.
34. ليكرت، رنسيس، أنماط جديدة في الإدارة ، ت: علي البرسي، إبراهيم، مؤسسة سجل العرب، القاهرة، 1966 ،
35. طيب، سعيد، محاضرات في التسيير الإداري، المدرسة الوطنية للإدارة، الجزائر، نشر محدود، 1992
36. هوغ، ج، ب، و دلفيك، أ، موران، بالتعاون مع لوبيز، ب، غونزالز، الجماعة، الساطة والاتصال، ت: نظر، جاهل. المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع. بيروت. ط. 1991.
37. محمد رفيق الطيب . مدخل الى التسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات) ديوان المطبوعات الجامعية . الجامعة المركزية بن عكنون. الجزائر. ط1. 1995.
38. عبد الرزاق حبيب. اقتصاد و تسيير المؤسسة . ديوان المطبوعات الجامعية. الساحة المركزية بن عكنون. الجزائر. 2000.

39. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة و التخطيط الاستراتيجي رؤية مدير القرن الحادي والعشرين، دار النهضة العربية، القاهرة، الطبعة الثالثة، 2000.
40. أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، بدون سنة النشر.
41. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للنشر، القاهرة، 2001.
42. زينب حسين عوض الله، الاقتصاد الدولي - العلاقات الاقتصادية و النقدية الدولية - الاقتصاد الدولي الخاص للأعمال - اتفاقيات التجارة العالمية، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2004.
43. صلاح عباس، العولمة و آثارها في الفكر المالي و النقدي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، القاهرة، 2005.
44. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية دراسات و بحوث ميدانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001.
45. عبد المجيد قدي، المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية دراسة تحليلية تقييمية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2003.
46. عبد المطالب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية منظماتها - شركاتها - تداعياتها، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2006.
47. علي عباس، إدارة الأعمال الدولية الإطار العام، دار حامد للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
48. عماد صفر سالماني، الاتجاهات الحديثة للتسويق محور الأداء في الكيانات و الاندماجات الاقتصادية، منشأة المعارف، الإسكندرية، القاهرة، 2005.
49. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006.
50. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين، إيتراك للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999.
51. جاك دلكاز. أفكار عظيمة في الإدارة. ت. محمد الحديد. دال الدولية للنشر و التوزيع القاهرة. 1991.

52. مهدي حسن زويلف و اخرون.ادارة المنظمة و نظريات و سلوك.دار مجدلاوي للنشر و التوزيع.عمان.ط1. 1996 .

53. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، الأردن الطبعة الثالثة، 2004

6-المراسيم و المواثيق:

54. جبهة التحرير الوطني،التنمية و التخطيط،الجزء الأول،19 سبتمبر1983،

55. جبهة التحرير الوطني،ميثاق الجزائر،المطبعة الوطنية.الجزائر.1964.

56. لحاج حبيب قيدوم. الاصلاحات الاقتصادية بالجزائر:نحو اي اتجاه نسير.البلاد. عدد422. الجزائر 27-3-2001 .

57. جبهة التحرير الوطني،ميثاق الجزائر،المعهد الوطني التربوي.الجزائر.1976.

58. جبهة التحرير الوطني.دستور 1976.

59. الامر رقم 66-284 المؤرخ في 15 سبتمبر 1955 المتضمن قانون

الاستثمارات،الجريدة الرسمية بتاريخ 17-09-1966.العدد80.

60. القانون رقم 86-14 مؤرخ في 19 اوت 1986 المتعلق باعمال التنقيب و البحث

عن المحروقات و استغلالها و نقلها بالانابيب، الجريدة الرسمية بتاريخ 07

ديسمبر 1991 يعدل و يتم القانون رقم 86-14

61. مؤرخ في 04ديسمبر 1991 يعدل و يتم القانون رقم 86-14،الجريدة الرسمية

بتاريخ 07ديسمبر1991،العدد 239

62. محمد بلقاسم حسن بهلول. دراسات و تعليقات اقتصادية حول المخطط الخماسي

الثاني.المجاهد العدد 1288، الجزائر. 12-04-1985.

63. الأمر رقم 05-07 المؤرخ في 28 افريل 2005 يتعلق بالمحروقات،الجريدة

الرسمية بتاريخ 19 جويلية 2005، العدد 50،

64. الأمر رقم 06-10 مؤرخ في 29 يوليو 2006 يعدل و يتم القانون رقم 05-07

،الجريدة الرسمية بتاريخ 30جويلية 2006،العدد 48 .

65. الأمر رقم 93-12 مؤرخ في 05 اكتوبر 1993 يتعلق بترقية الاستثمار، الجريدة

الرسمية بتاريخ 10 اكتوبر 1990،العدد 64.

66. الأمر رقم 06-08 المؤرخ في 15 جويلية 2006 يعدل و يتم الأمر 01-03

,الجريدة الرسمية بتاريخ 19 جويلية 2006,العدد 47 .

7-الرسائل الجامعية

67. عبد المجيد أونيس ، أثر العلاقات الإنسانية على إنتاجية العامل في المؤسسة

الاقتصادية،رسالة .ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر
1995.

68. بلقاسم رابح،صورة المؤسسة و تقييم الفعالية إستراتيجية الاتصال ,دراسة حالة مجمع

صيدال,ماجستير علوم تجارية ,جامعة الجزائر,2005-2006.

69. سهام عبد الكريم. دور الشراكة الأجنبية في زيادة تأهيل المؤسسة الاقتصادية ,دراسة

حالة مجمع صيدال, ماجستير علوم اقتصادية,جامعة البليدة,2005 .

70. فضيل رتيمي : القرابة و العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية . ماجستير في علم

اجتماع التنظيم و العمل. جامعة الجزائر.

71. وهيبه رجراج,الاستثمار في الجزائر و الانفتاح على الشراكة الأجنبية .ماجستير علوم

اقتصادية,جامعة الجزائر,2000-2001 .

72. ناصر قاسيمي. الصراع التنظيمي و فعالية التنظيم دراسة حالة الجماعات المحلية

بولاية الجزائر . دكتوراه دولة في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم.جامعة
الجزائر.2004-2005

73. بوسوسة نعيمة,الاتصال الداخلي و ثقافة المؤسسة,ماجستير في ادارة الاعمال .كلية

علوم الاقتصاد و التسيير,جامعة الجزائر.2005 .

74. مليكة حنيش,الثقافة التنظيمية و التسيير في المؤسسة الاقتصادية الخاصة,دراسة حالة

مؤسسة ترافل ,ماجستير علم الاجتماع الثقافي'البليدة,2006,

75. عائشة سمسوم.مكانة الإبداع الإداري في تنظيم الإدارة الجزائرية.دراسة حالة الإدارة

الجامعية لجامعة سعد دحلب.البليدة .ماجستير علوم اقتصادية و علوم التسيير _تخصص

إدارة أعمال .جامعة بليدة . 2008

76. امينة عثمانى. دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصال في الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية حالة الوحدة البريدية الولائية لولاية بليدة .ماجستير علوم اقتصادية و علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال. جامعة بليدة 2008.
77. جغولي يوسف: القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية. ماجستير في علم الاجتماع. تخصص علم اجتماع التنظيم. بليدة. 2007.
78. سومر نعيمة: الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر . دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم. جامعة الجزائر. 2009-2010 .
79. بن دريسو سمير. الشراكة الأجنبية كخيار استراتيجي للمؤسسة الجزائرية دراسة حالة إستراتيجية الشراكة لدى مجمع صيدال .ماجستير علوم اقتصادية فرع إدارة الأعمال . جامعة الجزائر. 2000-2001 .
80. تيرورت علال. إستراتيجية تطوير الوارد البشرية. دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، ماجستير إدارة العمال . جامعة الجزائر. 2005-2006 .
81. شويخي إسماعيل: دور الشراكة في تحسين أداء المؤسسات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال 2000-2004 .ماجستير علوم اقتصادية جامعة الجزائر. دس ص 29
82. الصادق بو شنافة: الآثار المحتملة للانضمام الجزائر الى منظمة التجارة العالمية على قطاع صناعة الأدوية حالة مجمع صيدال. دكتوراه علوم اقتصادية تخصص تخطيط جامعة الجزائر 2006-2007.
83. نجاه قريشي. القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم (دراسة لاتجاهات الاطارات المسؤولة بمؤسسة صناعات الكوابل الكهربائية) ENICAB . ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية موارد بشرية. جامعة بسكرة 2006-2007 .
84. كسيلي سلمى: إشكالية إدارة الأزمات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية .دراسة حالة الشراكة الجزائرية للكهرباء و الغاز سونلغاز .ماجستير علوم اقتصادية و علوم التسيير تخصص إدارة أعمال. جامعة بليدة. 2007.
85. ساسي بلال: فعالية التنظيم الإداري و علاقتة بتنمية المنظمة الاقتصادية الجزائرية دراسة ميدانية في مؤسسة سونالغاز .بن بولعيد .بليدة.ماجستير في علم الاجتماع. تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل .بليدة. 2008 .

86. قاسمي يونس و. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.دراسة حالة فرع انتيبويتكل بالمدينة.المعهد الوطني في صيانة الاجهزة الطبية عبد الحق بن حمودة-المدينة-2010.
87. حياة صفار زيتون: تقرير وصفي لمؤسسة صيدال فرع المضادات الحيوية-المدينة -المعهد الوطني المتخصص في التعليم و التكوين عبد الحق بن حمودة.المدينة. 2007-2010 .
88. زميث خديجة. سياسات الأدوية في الجزائر. أطروحة دكتوراه في الاقتصاد.جامعة الجزائر. 2006. .

المراجع باللغة الاجنبية

1-المراجع باللغة الفرنسية

89. Ehenberg, A. la culture de performance.Calman-lévy,Paris,1991,
90. Lorino.p,Comptes et récit de la performance. éd d'organisation, Paris,
91. AHMED DAHMENI :l'algerie a l'épreuve economie politique des reformes(1980-1997)casbah.1999.
92. Le Mouel. (J). Critique de l'efficacité. Ed. Seuil . Paris. 1991.
93. Beaugrand. (J). (L). L'organisation du travail et la fonction humaines dans l'entreprise.Ed . Liaison . Paris . 1995.
94. Woodward. (J). Dans. Mintzberg. (H). Structure et dynamique des organisations. Ed d'organisation . 3 ème ed . Paris. 2000.
95. Duncan. (w). (J). Les grandes idées du management des classiques au modernes,traduction de l'Américain par Monique Sperry. Ed, Affnor gestion. Paris., 1990 .

96. (H) Madouche, **l'entreprise et l'economie Algerienne : quel avenir ?** ,Edition Laphonic , Alger .1998
97. -(E) Dellavallée , **La Culture d'entreprise pour manager Outrement.** Edition d' organisation , Paris .2002 .
98. lafaye(claudiette).**La sociologie des organisation** .ED NATHAN.PARIS.1996.
99. (J M) Kobi , **Culture d'entreprise : Modes d' action – diagnostique et interventions**), Edition Nathan, Paris. 1991 .
100. **Introduction aux etudes interculturelles :essai d'un projet pour l'elucidation de la promotion de la communication entre les cultures** ;l'edition de l'unisco ;paris ;
101. M.crozier et fredberg,**l'acteur et le system** ;ed ; sieul,paris,1993,
102. P.beneton ;**histoire des mots culture et civilisation** ;ed .el borhane.alger.1992,.
103. Etude de CNAS. **Maitrise des dépenses afférentes a la couverture des frais pharmaceutique**/CENEAP :juin 2001
104. Gerard balantzian. **L'avantage cooperatif.le partenariat ;la cooperation l'alliance strategique.**les edition d'organisation.1997..
105. Centre des etude sur les reseaux :**les transports urbain et les construction publique.partenariat et scénarios de devloppement urbain** .lyon.1997.
106. Connoly .(C). et Deutsch. 1980. **Management des entreprises et motivation des ressources humaines.** Alger. Colloque. 6 et 7 Nov . 1999 .

107. Poul milgrom.john robert.economie organisation et managment.universite de boeck,Belgique.1997 .

2-Livre en anglais

108. Burns tom and stalker george m :the management of innovation :london/1961.

3-Revues en francais :

109. Rapport de gestion 2005.Groupe Sidal

110. Rapport de gestion 1999.Groupe Sidal

4-Revues en anglais :

111. Yutchman f ;and seashore.s.e.a system resources approach to organizaitional effectiveness. american sociologique review/32.december 1967.

112. Kanter r m and brinkerhoff d .organization performance.recent devolepment in measurment/anunuel review of sociology.1981.

113. Katz d.and cohn r .the social psychology of organization.new york.1966.

114. Gergopoulos p s.and tannenbaum a s .a study of organisation effectivens. american sociologique review.22.1957.

5-Site inter-net :

115. -www.ulum.ni/b150.htm date:15-09-2009

116. www.ulum.ni/a44.htm date:07-06-2009

117. Sainsaulieu .sociologie de travail.www.Amazone.com /date
12-12-2009

118. -www.ulum.ni/a44.htm date:07-06-2009

119. -www.arifonet.org.ma/datd/subcontracting/mounawala/d.htm
date:12-09-2009

120. -www.ulum.ni/b150.htm date:15-09-2009

121. www.wikipedia.org.date:22-01-2010.