

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

مطبوعة بيداغوجية في مقياس

التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

موجهة لطلبة المستوى: ثانية ماستر التنظيم والعمل

الأستاذة: صونية العيدي

السنة الجامعية:

2021/2020

2022/2021

السداسي: الثالث

اسم الوحدة: وحدة التعليم الأساسية

اسم المادة: التحليل السوسيولوجي للمؤسسة الجزائرية

الرصيد: 5

المعامل: 2

أهداف التعليم: (نكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة، في ثلاثة أسطر على الأكثر)

تهدف إلى إعطاء الطالب معارف عامة حول مفهوم المؤسسة ووظائفها مع تحليل واقع المؤسسة الجزائرية في ظل التحولات المجتمعية.

المعارف المسبقة المطلوبة: (وصف تفصيلي للمعرف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر).

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان ... إلخ

امتحان كتابي + مراقبة مستمرة

محتوى المادة: (إجبارية تحديد المحتوى المفصل لكل مادة مع الإشارة إلى العمل الشخصي للطلاب)

1-تعريف المؤسسة وخصائصها.

2-أنواع المؤسسات.

3-بنية المؤسسة، نشاطها ووظائفها.

4-المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية.

5-المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية.

- مرحلة التسيير الذاتي.

- مرحلة التسيير الاشتراكي.

- الخوصصة واستقلالية المؤسسات.

- اقتصاد السوق.

6-المؤسسة ومحيطها (العامل الديموغرافي، الاجتماعي، الاقتصادي، النفسي، السياسي،

القانوني.....

7-تطور أساليب تسيير المؤسسة في الجزائر.

## المحاضرة الأولى: المؤسسة الاقتصادية كموضوع للدراسة السوسيولوجية

أولاً: ماهية المؤسسة الاقتصادية:

### 1- تعريفها:

1- يعرفها "ماكس فيبر" على أنها: تركيب بيروقراطي وظيفي يضم مجموعة من القواعد والإجراءات المحددة لشكلها في كل مكتب وفي كل المنظمة، فضلا عن

هيكل تركيبي معين يحدد:

✓ شبكة العلاقات

✓ تدفق السلطة

✓ حدود كل قسم

2- يعرفها "تروشي" على أنها: "وحدة تجتمع وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"

3- يعرفها "ف. بيرو" على أنها: "شكل انتاج يتم بواسطته -ضمن نفس الذمة- دمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالكيها، بهدف البيع (تبادل) أو تقديم خدمة في السوق، من أجل الحصول على دخل نقدي ينتج عن الفرق بين سلسلتين من الأسعار.

4- ويعرفها "ليبرتون" أنها: "كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، ويقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق"

5- يعرفها "ناصر دادي عدون" على أنها: "كل هيكل اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج (من انتاج، تبادل للسلع أو الخدمات) مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا

ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي توجد فيه وتبعا لحجم ونوع النشاط"

## 2- خصائصها:

6- وحدة اجتماعية: فهي بنية مرتبطة بقيم ومعايير المجتمع الذي توجد فيه،

وتساهم من خلال أداء متطلباتها الوظيفية المحددة في تحقيق الوظيفة العامة لاستقراره واستمراره.

7- ذات شخصية قانونية مستقلة: بحيث تنتظم في إطار قانوني محدد وفقا لقانون

الدولة التي توجد فيها، وتحتكم إليه في تحديد واجباتها ومسؤولياتها، حقوقها وصلاحياتها، تسييرها وإدارتها وحل نزاعاتها.

8- وحدة إنتاجية: فهي كيان اقتصادي مستقل تمتزج فيه مجموع الموارد البشرية،

المادية، المالية والمعنوية بغرض انتاج سلع وخدمات توجه إلى السوق

9- المساهمة تكوين القيمة المضافة: من خلال تقديم إضافات عن طريق تحويل

المواد الأولية ومدخلات أخرى إلى سلع وخدمات ذات قيم استعمالية موجهة للمستهلكين.

10- وحدة لتوزيع المداخيل: فضلا عن القيمة المضافة التي تحققها لذاتها

فهي أيضا يشاركها فيها مختلف المتعاملين معها بحصولهم على أقساط من خلال:

✓ الضرائب والرسوم المحصلة للدولة وهيئاتها ذات العلاقة (الجماعات

المحلية مثلا)

✓ اقتطاعات الضمان الاجتماعي والتأمينات

✓ فوائد البنوك والمؤسسات المالية

✓ أرباح الشركاء

3- أهداف المؤسسة: سنركز هنا على مجموعة من الأهداف:

1- الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح: وهو هدفها الرئيس من أجل الاستمرار والتوسع والتطوير.
- عقلنة الإنتاج: الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج ورفع الإنتاجية من خلال التخطيط الناجع للإنتاج والتوزيع ومراقبة الخطط والبرامج
- تحقيق حاجات ومتطلبات المجتمع: من خلال العمل على توفير ما يحتاجه المجتمع أو السوق الخاص بها من خدمات أو سلع، وذلك على المستوى المحلي أو الدول وكذا العمل على توفير مجموعة من فرص العمل.

2- الأهداف الاجتماعية :

- المساهمة في ضمان وتطوير الأجور.
- رفع المستوى المعيشي للعاملين.
- العمل على توفير بعض الميزات للعاملين بها مثال أنظمة التأمينات الاجتماعية، والصحية لهم.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة.

3- الأهداف الثقافية:

- العمل على توفير ذلك القدر المقبول من الوسائل الثقافية أو الترفيهية للعاملين وأفراد أسرهم.

- تدريب العمالة الجديدة بها من أجل ضمان توافر القدرة لديها على البقاء، والتميز في السوق وتطوير كفاءات العمال ومهاراتهم.
- المساعدة على ضمان مستويات صحية ونفسية وبدنية لاثقة لدى العمال بما تضمنه من متابعة صحية ونشاطات رياضية وترفيهية

4-الأهداف التكنولوجية: من خلال المساهمة في السياسة الوطنية في مجال البحث والتطوير التكنولوجي:

رابعا: المكونات المحددة لبنية المؤسسة:

### 1-المكونات

- المورد البشري
- المورد المادي والتكنولوجي
- المورد المالي
- التنظيم الاداري (الهيكل التنظيمي)
- العمل
- التنسيق

### 2-بنية الهيكل التنظيمي:

- الهيكل التنظيمي الوظيفي
- الهيكل التنظيمي التنفيذي
- الهيكل التنظيمي المختلط
- الهيكل التنظيمي الشبكي

### 3-وظائف الهيكل التنظيمي:

- تحديد الوظائف والتخصص وتوزيع الأدوار والسلطة والصلاحيات والمسؤوليات بشكل واضح ومحدد، وبالتالي ضبط المستويات والأقسام والمصالح وكذا المهام بدقة مما يساعد على تيسير العمل والنمو وتلافي الصراع والتداخل
- يساعد على التحليل والفهم الصحيح للعمل وتحقيق الهدف
- هيكلية العلاقات بشكل واضح وفي إطار قانوني ورسمي مما يضمن تحقيق التعاون الوظيفي
- يساعد على دراسة المؤسسة وتتبع تاريخها والتنبؤ لها
- تدريب العمال والتحكم في أفعالهم التنظيمية بشكل رسمي أكثر.

#### خامسا: وظائفها: تتمثل في:

1- الوظيفة المالية والمحاسبية

2- وظيفة الإنتاج

3- وظيفة التموين

4- وظيفة التسويق

5- وظيفة التخزين

6- وظيفة الموارد البشرية

7- وظيفة الادارة

#### سادسا: أنواع المؤسسات الاقتصادية: بتصرف من:

1- حسب المعيار القانوني: ويتم تقسيمها إلى:

✓ المؤسسات الفردية



✓ الشركات (شركات الأشخاص، شركات الأموال)

2- حسب معيار الملكية: ويتم تقسيمها طبقاً لهذا المعيار إلى:

✓ مؤسسات عمومية،

✓ مؤسسات خاصة

3- حسب معيار الطابع الاقتصادي: وتنقسم إلى:

✓ مؤسسات فلاحية

✓ مؤسسات مالية.

✓ مؤسسات تجارية.

✓ مؤسسات صناعية.

✓ مؤسسات خدمية.

4- حسب معيار الحجم: وذلك وفق حجم وسائل الإنتاج فيها، حجم الإيرادات المالية لها

وطبيعة النشاط الذي تقوم بمزاويلته، وبذلك فهي تنقسم إلى:

✓ مؤسسة صغيرة: والتي لا يزيد عدد أعضائها على 10 أفراد، يتولى إدارتها فردا واحدا؛

غالبا ما يجمع بين الملكية والإدارة، تنتشر في القطاعين الفلاحي، الحرفي وكذا قطاع

التجارة الصغيرة، يرتبط استمرارها بمدى استجابتها للطلب الخارجي فهي مرهونة

بمحيطها الخارجي، وقد أخذت طابعها الرسمي في الجزائر بداية من 1990.

✓ مؤسسة متوسطة: وتضم من 10 إلى 500 عضو وتتميز أيضا بعدم الفصل بين

الملكية والتسيير وهي غالبا ذات منشأ عائلي

✓ مؤسسة كبيرة: والتي يفوق عدد عمالها 500 مستخدم، وهي غالبا شركات مساهمة ونظرا لتعدد ملاكها فتسييرها يكون بيد تكنوقراط

### المحاضرة الثانية: المؤسسة كموضوع للدراسة السوسيولوجية

أولا: التحليل السوسيولوجي:

#### 1-تعريفه:

- هو تطبيق قضايا هذا العلم بما يشمله من نظريات ومفاهيم ومناهج في دراسة المؤسسة
- هو عملية تجزئة الكل (المؤسسة) إلى مكوناته البسيطة في مقابل التركيب الذي يعني إعادة بناء الأجزاء في وحدات كلية.
- يفيد الباحث في معرفة الواقع الاجتماعي وفك رموزه وشفراته والقواعد التي تتحكم في تفاعلات أعضائه وأنظمتها المختلفة. كما يمدّه بنماذج تحليلية وتفسيرية ومقاربات نظرية ومنهجية تعطي صورة حقيقية لما يجري داخل المجتمع (المؤسسة) وبالتالي تفسير أفعال الأفراد والدوافع التي تحكم الفعل الاجتماعي.

ثانيا: المقاربات النظرية لتحليل المؤسسة

#### 1-المدرسة الكلاسيكية

- النموذج البيروقراطي عند "ماركس فيبر"

أ-روح الرأسمالية:

ذهب "فيبر" إلى أن الرأسمالية قد ارتبطت بالمجتمعات الغربية على وجه التحديد، وفي تحليله لأسباب هذه العلاقة في كتابه "القيم البروتستانتية والروح الرأسمالية" فسرها بأن هذه المجتمعات تتميز بوجود حركة ثقافية خاصة ترتبط بالتفكير العقلاني بدلاً من التفكير التقليدي الذي يسود

المجتمعات التقليدية، ورأى بأن الرأسمالية الغربية قد استندت أساس إلى المشروعات القائمة على التنظيم الرشيد، والذي تتم إدارته وفق المبادئ الآتية:

-المبادئ العلمية

-الكفاءة في العمل

-التحصيل الثروة

-الإنتاج من أجل السوق ومن أجل الجماهير

وهذه في الحقيقة مبادئ مستمدة من القيم البروتستانتية والفلسفة الكالفينية ذات الخصائص النموذجية التي أهمها:

-العمل الشاق

-الاقتصاد في الإنفاق

-ضبط النفس

-الإبداع والترشيد

-تقديس العلم

وهذه القيم هي التي مثلت روح الرأسمالية الغربية.

ب-تحليل "فيبر" لمفهوم البيروقراطية

لقد ارتبط مفهوم البيروقراطية عموما بمعناها الاصطلاحي لتعرف على أنها "حكم المكتب"، وهو ما جعلها تشير إلى مظاهر الروتين والسلبية، إلا أن "فيبر" قد حاول أن يضع لها مفهوما

علميا أكثر شمولاً ودقة، وإن كان المحللون قد ذهبوا إلى أن هذا الأخير أي "فيبر" قد تعامل مع المفهوم (البيروقراطية) باستخدامات مختلفة حسب الموقف، إلا أنها قد ارتبطت أساساً بمفهوم الكفاءة والفاعلية والانجاز الإداري، وتظهر هذه الاستخدامات في الآتي:

- ذهب "بندكس Bendex" إلى أن البيروقراطية عند "فيبر" قد استخدمت كمرادف للتنظيم "organisation"، حيث حاول التركيز على الوسائل الإدارية بالذات باعتبار أن البيروقراطية ظاهرة ملازمة لزيادة التنظيمات وتعقدها.

- وذهب "بيتر بلاو P. Blau" في كتابه "دينامية البيروقراطية" إلى أن فيبر قد اعتبر البيروقراطية "ميكانيزم اجتماعي يعمل على تحقيق أعلى حد من الفاعلية الإدارية"، وهو ما يشير إلى الجهاز الإداري الفعال.

- هذا وقد أشار لها على أنها "استراتيجية تنظيمية تعمل على تحقيق الانجاز الإداري للموظفين، فهي الطرق والوسائل التنظيمية التي تعمل على ضبط السلوك الاجتماعي وتحويل المشاكل المتوقعة إلى واجبات روتينية منسقة، ومن هنا جاء تركيزه على السلطة والتسلسل الصارم باعتباره أكثر الوسائل كفاءة.

### ج- نظرية هيكل السلطة:

أشار في نظريته إلى وجود علاقات للسلطة في مختلف المنظمات تخوّل الأفراد صلاحيات إصدار الأوامر إلى الآخرين داخل التنظيم لإنجاز مهامهم، وقد ميّز في هذا الإطار بين ثلاثة أنماط للسلطة:

أ/ السلطة الكارزمية: وتستمد هذه السلطة شرعيتها من الخصائص والسمات الاستثنائية التي يمتلكها القائد، مما يمنحه حق القيادة والسيطرة وتوجيه الإلتباع لتحقيق أهداف التنظيم.

ب/السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من القيم والعادات والتقاليد، بحيث يمنح الحق المكتسب الموروث وولاء الإلتباع القائد قوة التأثير في الأخير، ويقوم هذا النمط التنظيمي على جهاز إداري مميز يحتكم إلى القواعد التقليدية والعرف في وضع نظام الحكم، وتحتكم العلاقات فيه إلى الروابط التقليدية كالقربة...

ج/ السلطة القانونية (العقلانية): ويستمد فيها الحاكم قوة نفوذه من القانون وهذا ما يميز البيروقراطيات الحديثة.

د- خصائص البيروقراطية الحديثة عند "فيبر"

أشرنا سابقا بأن "فيبر" قد ربط مفهوم البيروقراطية بالتنظيم العقلاني المتمم بالكفاءة والفعالية. وقد أوضح مفهوم "العقلانية" أو "الترشيد" "retiondization" بأنها: "أسلوب معني من التفكير، وتخيّل العالم الواقعي بمزيد من الرؤية النظرية والمفاهيم المجردة، بل يتضمن مزيدا من الانجازات الدقيقة المتخصصة، وأسلوب معين في الحياة ذي أسلوب رتيب منظم."

من هنا يمكن استخلاص الخصائص النموذجية للبيروقراطية الحديثة عند فيبر، والتي تختصرها في الآتي:

-مبدأ تقسيم العمل المستند إلى إجراءات وقواعد محددة يتمثل لها الأعضاء إلزاما

-مبدأ التسلسل "الهيراركية"؛ بحيث تتدرج الوظائف بشكل هرمي ركيب من الأعلى إلى الأسفل من حيث: المسؤولية، وكذلك السلطة، وذلك وفقا لقواعد واضحة ومحددة يتم في ضوءها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري في المنظمة

-الطابع الرسمي في تحديد: الاختصاصات الوظيفية، وتوزيع المهام والمسؤوليات على الأعضاء داخل المنظمة، وفي تحديد العلاقات بين المنظمة والأعضاء والعكس في تحديد العلاقات بين المستويات التنظيمية داخليا

الطابع الكتابي: بحيث تتميز بأساليب التوثيق والسجلات والمستندات.

-الفصل التام بين الأنشطة الرسمية والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد في الوسط الاجتماعي أو التنظيمي

-اختيار الأفراد وتعيينهم في المنظمة يكون استنادا إلى مبادئ الكفاءة والخبرة التخصصية والقدرة، وذلك وفقا لنظام التعيين والانتخاب بعيدا عن العلاقات الشخصية ومبدأ امتلاك وسائل السيطرة والإنتاج

-مبدأ الشمول والعمومية والثبات النسبي: إذ تتسم القواعد والتعليمات والإجراءات التي تمارسها المنظمة بأنها شاملة لكل الأبعاد التنظيمية وعامة غير استثنائية كما أنها تأخذ بعدا روتينيا ثابتا نسبيا.

وباختصار شديد فالنموذج البيروقراطي يتسم بركيزتين أساسيتين: التفكير العقلاني

## 2-المدرسة النيوكلاسيكية

أولا: المدرسة الإنسانية (النظريات السلوكية):

### I- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ففي الفترة الممتدة من 1927م إلى 1932 تم عقد مشروع تعاون بين شركة ( Western Electric ) ومجموعة أساتذة من جامعة هارفرد في الوم.أ، تحت إشراف التوندمايو، وقد ضم

فريق البحث أيضا: (Rothmlis Berger)، (Dick son) ووارفر (warver) لإجراء مجموعة تجارب في مصانع "هاوثورن" غرب شيكاغو، لتنتشر سنة 1939 م في مؤلف "الإدارة والعامل"

1-التجارب: اخضع الباحثون 6 فتيات للملاحظة التجريبية أثناء الأداء، حاول فيها الباحثون التحكم في المتغيرات المادية كالإضاءة، فترات الراحة، فترات العمل والأجور.. الخ، وجاءت التجربة على مرحلتين، كان في مرحلتها الأولى ارتفاع في مستوى الإنتاجية، ثم استقراره في المرحلة الثانية رغم إحداث تغييرات على مستوى الظروف المادية المحسنة بالشكل الذي كانت عليه قبل التجربة.

2-النتائج: لقد استنتج فريق البحث أن المصنع يؤلف "نظاما اجتماعيا (social) system) يتميز بوجود علاقات غير رسمية تؤثر في أنماط التفاعل، وذلك أكثر من الظروف المادية لتأثيراته على مسارات الإنتاج ومستويات الأداء. وقد خلصت هذه المدرسة إلى الحقائق الآتية:

أ- إن كمية العمل لا تتحدد من خلال القدرة الفيزيولوجية فقط، ولكن أيضا من خلال الظروف الاجتماعية المحيطة.

ب- أن كلا من المكافآت والحوافز المادية والمكافآت المعنوية غير المادية تلعب دورا في التحفيز وزيادة الإنتاجية، والتحقق مزيدا من الإشباع النفسي له.

ج- إن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال كفاءة تقسيم العمل ولكن أيضا من خلال نظرة العمال لأنفسهم على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية.

د- إن للقواعد غير الرسمية داخل الجماعة أشير على السلوك التنظيمي الفردي، وتساعد على تجاوز معوقات تحقيق أهداف المنظمة.

وهذا ما دفع "مايو" إلى حث المهتمين في المجال التنظيمي على التركيز على الجوانب

الآتية:

-التنظيم غير الرسمي وما ينتجه من علاقات بين العمال، وأثرها على إنتاجية العمل، وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، ذلك أن عناصر كتماسك الجماعة والتفاعل السليم تؤثر في الدافعية عند العمال (الروح المعنوية).

-التركيز على الحوافز المعنوية لما لها من آثار على زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

-العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

-بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأعضاء، وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

### 3-المدرسة الحديثة:

أولاً: شيلستر برنارد (chester Barnard)

#### 1-اسهاماته:

-حلل برنارد المنظمة باعتبارها "نسقا تعاونيا Ca-operative system"، وقد عرفه على أنه: «مركب معقد فيزيقيا، بيولوجيا، شخصيا وسوسيولوجيا، يتميز «بعلاقة مميزة» تبدو من خلال التعاون بين أعضائه» ... «ويكون كل نسق أو نظام تابع للانساق الأكبر منه- والذي هو جزء منها- إضافة إلى أنه يتمون بدوره من مجموعة من الأنساق الفرعية ليشكل نسقا تعاونيا داخليا.»

وقد ذهب برنارد إلى أن النسق التعاوني ينقسم إلى أربعة تقسيمات توجد داخل التنظيم بالفعل، وهي:

أ-تظهر في علاقات البيئة الفيزيقية/ فهو ليس معزولا عنها.



ب- وعلاقات البيئة الاجتماعية: وارتباط كل العناصر الاجتماعية بعلاقات بالموقف التعاوني

ج- علاقات الأفراد: إذ يعد الأفراد أهم عنصر في هذا النسق.

د- وفي علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.

وهكذا يظهر التنظيم بالنسبة إلى "برنارد" على أنه: «نسق يعتمد على ترتيب النشاطات أو

القوى الاثنتين أو أكثر.»

2- انتقد "برنارد" المبدأ التقليدي للسلطة الذي يرى بانحدار مبدأ السلطة من الأعلى (القمة)،

ورأى أنها يجب أن تأخذ اتجاهها معاكسا، ورأى أن استجابة المرؤوس لقرارات الرئيس تكون إيجابية

إذا اقترنت ب:

2-أ- قدرته على فهمه للقرار، وفهمه فعليا بشكل تطبيقي وصحيح.

2-ب- ألا يتعارض القرار مع أهداف المنظمة.

2-ج- ألا يتعارض مع مصالحه الشخصية (المردودية الإيجابية تحفز على قبوله).

- هذا وقد عرّف ما أسماه بـ "منطقة السوء" أو "منطقة الرضوخ"، حيث يتم تنفيذ القرارات دون

مناقشة في هذه المنطقة، وتزيد نسبة المناقشة (الرفض القبول) خارجها، وقد أشار إلى أنه كلما

زادت المكافآت على الأعباء وتم الاقتناع بها (زيادة الحوافز) كلما اتسع نطاق هذه المنطقة.

4- وضع حقيقة الميكانيزمات المؤثرة على دافعية الأفراد واستشارة تعاونهم، من خلال طرحه

لفكرة المغريات (البواعث Inducements) المقدمة للحصول على إسهاماتهم (contributions)

وانجاز أعمالهم على أكمل وجه.

ثانيا: فيليب سليزنيك:

1- عالج "سلزنيك" البناءات التنظيمية بمنظور بنائي وظيفي (التنظيمات التجارية، الصناعية الحكومية، الاحزاب السياسية...)، وقد اعتبرها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلاني مميز في تحديد أهدافها.

2- عرّف البناء الرسمي على أنه "البناء الذي يعبر عن الفعل العقلاني"، ورأى بأن انساق هذا الفعل تظهر في صنفين:

2-أ- نسق الفعل: لما يتطلبه البناء الرسمي من عناصر للتحكم، الضبط والتفويض.

2-ب- النسق الرسمي: لما يستوجبه البناء التنظيمي من تكيف مع البيئة الخارجية. وقد رأى أن التنظيم تستوجبه "العناصر غير العقلانية" التي تظهر في السلوك التنظيمي، الشيء الذي يستوجب "نسقا تعاونيا" بين بناءات التنظيم لخلق التوازن الداخلي والخارجي للسلوك التنظيمي

3- عالج الجماعات غير الرسمية، واعتبرها أنساق ضبط تظهر أهميتها في مراحل التحول التنظيمي.

4- أكد "سلزنيك" على ضرورة "تفويض (تحويل) السلطة" في مجال دراسة النتائج غير المتوقعة. وقد اعتبر تفويض السلطة ميكانيزم يعمل على التنسيق وال ضبط، وتنظيم علاقات الأفراد ببعضهم البعض وبالتنظيم نفسه.

### ثالثا: ألفن جولدز

1- قام جولدز بدراسة "النموذج البيروقراطي الفيبري"، وتوصل إلى:

1-أ- على عكس ما ذهب إليه فيبر، فالتكنولوجيا ليست المتغير الأهم الذي يمكن من خلاله فهم طبيعة البناءات البيروقراطية وسيما مبدأ تقسيم العمل، لأن التركيز على هذا البعد سيغيب إدراك كل التغيرات التي تطرأ على التنظيم وأفراده.

- 1-ب- ناقش فكرة أهمية زيادة الحجم التنظيمي كمتغير هام لتفسير البناءات البيروقراطية.
- 2- ميز "جولدز" بين نوعين من القواعد البيروقراطية داخل البناءات التنظيمية:
- 2-أ- قواعد ذات طابع جزائي وعقابي: تستمد شرعيتها من الهيئة الإدارية.
- 2-ب- قواعد ذات طابع نيابي: تستمد شرعيتها من أسس الديمقراطية، تستهدف احتواء الصراع الداخلي:

3- ميّز بين مستويين مختلفين من النماذج:

- 3-أ- النموذج الرشيد The Rational type: المستمد من النظرية الفيبرية
- 3-ب- نموذج النسق الطبيعي The Natural system: ويدخل حول الكيفية التي تحافظ بها التنظيمات على استمرارها.
- وينظر نموذج النسق الطبيعي إلى التنظيم ككل طبيعي، أو كنسق يعمل على تحقيق الأهداف وجميع متطلبات التنظيم، والعمل على ملائمة التغيرات الخارجية للتنظيم. وهو ما يمكن من معرفة التداخل بين البناءات التنظيمية وعلاقاتها الداخلية والخارجية، حتى يعكس الصورة الواقعية لطبيعة تلك العلاقات والأنشطة.

#### رابعاً: نظرية النسق الاجتماعي لتالكوت بارسونز

- 1-أ- اعتبر "بارسونز" التنظيم نسقا اجتماعيا، إلا أنه لم يطابق بينه وبين المجتمع، حيث اعتبره وحدة اجتماعية لها أهداف محددة وواضحة نسبيا تسعى إلى تحقيقها، وذلك ما يستوجب إجراءات تنظيمية تضمن ذلك.

- 1-ب- يتكون التنظيم من أنساق فرعية (sub-system) كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ، ويعدّ بدوره نسقا فرعيا من نسق اجتماعي أكبر وأشمل (كالمجتمع).

1-ج- حدد بارسونز خصائص النسق التنظيمي في الآتي:

ج-1- ضرورة وجود القيم في الأنساق التنظيمية، باعتبارها تلعب دورا وظيفيا يعمل على استمرار التنظيم.

ج-2- بين أهمية الجماعة والدور التنظيمي، وتلعب القواعد المعيارية دورا في تحقيق التكامل الوظيفي من خلال التزام الأفراد بأداء أدوارهم ووظائفهم التنظيمية، وذلك أنها وسيلة للضبط والتحكم.

ج-3- أكد على أهمية عملية اتخاذ القرار، وأوكلها إلى الأفراد الذين لهم مسؤوليات القيادة في رسم سياسات التنظيم وأعتبرها أداة وظيفية هامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وثبات التنظيم.

2- أكد "بارسوز" على أهمية "النسق القيمي" valuation system في تحديد:

2-أ- الظروف الداخلية والخارجية للتنظيم، حيث أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تضي الشرعية على الأهداف، لأنها تؤكد على إسهامه في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق الأكبر (المجتمع) على تحقيقها، وهذا يفترض أساسا إنسجام قيم التنظيم مع قيم المجتمع الذي توجد فيه، وذلك ما يعطي أهداف التنظيم الأولوية على أهداف الأنساق الفرعية التي يتضمنها من حيث التحقيق.

2-ب- لتحقيق التوازن والاستمرار للتنظيم، أما ما أسماه "التغيير التنظيمي"

2-ج- لتحديد مجالات السوق والعمل والمنشور المالي للتنظيم.

3- يذهب "بارسوز" إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا ما أراد البقاء، هي:

3-أ- مطلب المواءمة: ويتعلق بمشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق

أهداف التنظيم.

3-ب- مطلب لتحقيق الأهداف، ويتمثل في الأدوات والكيفيات التي يحرك بها موارده من أجل تحقيق أهدافه.

ويعتبر كل من متطلبي "المواءمة" و "تحقيق الأهداف" متطلبات وظيفية تهتم بالعناصر الخارجية للنسق التنظيمي.

3-ج- التكامل: وهو يشير إلى العلاقات فيما بين الوحدات، سيما تلك التي تكفل تحقيق التماسك والتضامن بين الأنساق الفرعية.

3-د- الكمون (خفض التوتر): وهو مطلب يشير إلى مدى ملاءمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، ويتعلق المتطلبان التكامل والكمون بالظروف الداخلية للنسق. ويشير مطلب الكمون أيضا إلى مطلبين آخرين:

3-د-1- الحفاظ على النمط: ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، وأدواره في الجماعة الخارجة عن نطاق التنظيم (كالأسرة).

3-د-2- احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الأفراد لأداء مهامهم التنظيمية.

4- قدم "بارسوز" تصنيفا للتنظيمات، حيث يوجد:

4-أ- تنظيمات اقتصادية.

4-ب- تنظيمات سياسية.

4-ج- تنظيمات تكاملية.

4-د- تنظيمات تدعيم النمط.

**خامسا: روبرت ميرتون "Robert Merton" (نظرية المعوقات الوظيفية)**

1- لقد اعتبر "ميرتون" أن البناء الاجتماعي التنظيمي يتميز بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط المترابطة وظيفيا لتحقيق الأهداف، وقد اعتبر أن كل بناء تنظيمي:

1-أ- حالة متكاملة وظيفيا، أو تسلسلا وظيفيا تراتبيا، يُفرز تدرجا في المكانات وترتبط كل منها بعدد من القواعد والالتزامات والامتيازات المحددة رسميا، والتي تركز على الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات.

1-ب- السلطة عبارة عن قوة ضبط وتحكم داخل التنظيم، بحيث لكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة، وهكذا فالسلطة ترتبط بالوظيفة لا بالأشخاص.

1-ج- ترتبط الوظائف ببعضها من خلال نسق من العلاقات الرسمية، وتفضل بينها أو بين الذين يشغلونها مسافات اجتماعية.

1-د- لتحدد المكانة المعروفة والعلمية للأفراد حسب الأدوار التنظيمية التي يمارسها وموقعه في التسلسل الهرمي والمهن داخل التنظيم

2-لوضع نموذج البيروقراطي قام "ميرتون" بدراسة "النموذج البيروقراطي الفيبري" وقد ميّز بين جانبيين فيه:

2-أ- إيجابيته:

\*رأى "ميرتون أن -كما ذهب فيبر- فالبيروقراطية تقدم نسق ضوابط معين من الجزآت والاجراءات الرسمية.

\*اعتبر أن تحليل فيبر للبناء التنظيمي مدخل هام يعمل على التخلص من العلاقات الشخصية اللاعقلانية.

\*أنه بزيادة التحول البيروقراطي يصبح الانسان التنظيمي على درجة كبيرة من الاهمية من خلال ضبط علاقاته بوسائل الانتاج.

2-ب- سلبياته:

\*رأى فيبر قد أغفل جوانب مثل عدم الكفاءة والقدرة داخل التنظيم، وأيضا ما أسماه بالخلل التنظيمي

\*كما أغفل الجوانب الوجدانية للأفراد والجماعات غير الرسمية، باعتبارها ميكانيزم تنظيمي ذي أغراض وظيفية يعمل على تحقيق أهداف التنظيم.

نستطيع القول أن ميرتون قد أوجد له مكانا متميزا بين النظرية البنائية الوظيفية سيما نسقية بارسونز والماركسية (الكلاسيكية والمحدثة).

تكمن أهمية تحليلات ميرتون في تطور الاتجاه الوظيفي من خلال تحديثه، وذلك من خلال الإضافات والتحليلات والتفسيرات الجديدة، كمحاولة منه للتعرف على التحليلات الوظيفية وعلى الأخص العلاقة المتبادلة بين البناء والوظيفة وهذا ما جعل ميرتون يطرح نوعين من الوظائف التي تظهر في البناءات والأنساق الاجتماعية وهي:

### الوظائف الظاهرة والوظائف الكامنة

\_ 1 الوظائف الظاهرة: وهي ذلك النوع من الوظائف التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بصورة سهلة وسريعة، والتي تعكس عموماً أهداف محددة للحفاظ على النسق أو الأعضاء الذين يشاركون فيه. أوهي تلك الوظائف الموضوعية التي تساهم بصورة إرادية في تكييف كيان معين.

2\_ الوظائف الكامنة: وهي مجموعة الوظائف التي لا يمكن أن تظهر بصورة ظاهرة بل مستترة وغير مقصودة وغير متوقعة، ولكنها أيضاً تكشف عن إجمالي الوظائف التي يمكن أن تسهم بصورة ايجابية أو سلبية (انحرافية) في نفس الوقت سواء للأعضاء ا والى النسق او التنظيم الاجتماعي ككل.

وقد طرح ميرتون على سبيل المثال طبيعة النسق السياسي وآلياته ومؤسساته ككل التي تتضمن نوعية من الوظائف (الكامنة والظاهرة) فالوظائف الظاهرة تكمن في المحافظة على الحقوق والواجبات السياسية للفرد، أو الأعضاء والتنظيم الاجتماعي ككل، كما يوجد عدد من الوظائف الكامنة والتي يمكن ملاحظتها سواء عن طريق وجود جماعات المصلحة أو انتشار الفساد أو الخروج عن القواعد التنظيمية، وغير ذلك من مظاهر سلبية أو كما أسماه بـ "الانحرافات أو الخلل الوظيفي".

### المعوقات الوظيفية:

لم يهتم ميرتون بالجوانب الستاتيكية بالبناء الاجتماعي، وفي هذا طرح فكرة المعوق الوظيفي ليشير به الى تلك النتائج التي يمكن ملاحظتها من تكيف النسق أو توافقه، ويوضح أهمية هذا المفهوم بقوله: "ان مفهوم المعوقات الوظيفية بما يتضمنه من ضغط وتوتر على المستوى البنائي يمثل أداة تحليلية هامة لفهم ودراسة الدينامية والتغير".

### البدائل الوظيفية:

أنماط الاستجابة عند ميرتون: التي تحدد الهوية بين عوامل تحقيق الاهداف المرغوبة والمحددات الثقافية لها (النجاح) ومحدودية الفرص المشروعة لتحقيق تلك الاهداف

### - نمط الامتثال



- نمط الابداع والابتكار

- نمط الطقوسية

- نمط الانسحابية

- نمط التمرد

### سادسا: - نموذج التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis Type) لميشال كروزيه

1- اعتبر "كروزي" التنظيم ظاهرة مستقلة واصطناعية، يكون فيه سير التنظيم وفق استراتيجيات متعددة ومختلفة، بحيث لكل جماعة أو فئة استراتيجيتها الخاصة بها، كما أن لكل فرد عامل استراتيجية الخاصة به

2- اعتبر الفرد داخل المنظمة، فاعلا يملك هامشا من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه، ومرتبطة بمتابعة أعماله، ويعتبر هذا الفاعل عنصرا أساسيا في التنظيم، وأن مسارات تفكيره ومواقفه وسلوكاته داخل المنظمة عبارة عن استراتيجيات عمل.

3- وبعد دراسته لوكالة محاسبة بباريس، وكذا ثلاث مصانع، كوصل إلى نموذج التحليل الاستراتيجي، والذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية هي:

3-أ- لا يتقبل الأفراد أبدا أن يعاملوا كوسائل لتحقيق أهداف تنظيمية مسطرة من طرف المسؤولين، بل إن كل فرد أهدافه الخاصة به، التي قد تتعارض مع أهداف التنظيم، ولذا فهذه الأخيرة عليها أن تسير على ضوء تعدد أهداف الأفراد المكونين لها.

3-ب- الحرية النسبية للفاعل في أي نوع من التنظيمات تمنحه إمكانية ممارسة نوع من الاختيار.

3-ج- استراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية، التي يشترط فيها أن تكون عقلانية محدودة.

4- تعد "السلطة" مفهوما مركزيا في النموذج الاستراتيجي، وقد اعتبرها "علاقة تضع الفاعلين في صراع لتحقيق الهدف العام، والذي يتحكم بدوره في الأهداف الشخصية. "والسلطة" علاقات غير متوازية، تفرض التبادل والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة".

4-أ- منابع السلطة: وهي أربعة:

\*المنبع الأول: يرتكز على القدرة، أو التخصص الوظيفي الذي لا يمكن تعويضه .

\*المنبع الثاني: مؤسس على التحكم في الاتصال الداخلي.

\*المنبع الثالث: مؤسس على التحكم في العلاقات مع المحيط.

\*المنبع الرابع: يرتكز على استعمال القواعد التنظيمية.

4-ب- اعتبر أن السلطة تسهم في خلق شحنات انفعالية vécu émotionnel قوية ستسهم

بدورها في سير العلاقات داخل المنظمة. وقسم هذه العلاقات إلى نوعين هما:

4-ب-1- علاقات ودية: المستويات المرؤوسة.

4-ب-2- علاقة ضغينة (hostility): وتتوجه من المستويات المرؤوسة إلى الأطر العليا

وتعد استراتيجيات دفاعية للعاملين للحفاظ على درجة من الحرية.

4-ج- تكلم عن أهمية السلطة غير الرسمية (فئة عمال الصيانة في المصانع المدروسة)،

حيث أصبحت سلطة توازي سلطة الإدارة، يمكنها التفاوض من موقع قوة. ليخلص لأن بنية النشاط

الجماعي يعتبر نسقا للسلطة، حيث أن هذا النشاط ليس إلا سياسة يومية، والسلطة مادته الأولية،

ونتيجة لسعي الأفراد لتحقيق حريتهم النسبية داخل التنظيم يدخلون في صراع من أجل السلطة (فتغير مصدر كل الصراعات).

4-د- خالص كروزيه إلى أن: "السلطة تبنى على أساس مقدرة الفاعل على التحكم في مناطق الشك، أي المناطق غير المحددة في الإطار الرسمي داخل النسق." وكلما زاد نطاق منطقة الشك كلما زاد مقدار السلطة الناتجة عنها والعكس (علاقة طردية).

- أطروحة ميشال كروزيه في التنظيم البيروقراطي

يعتبر ميشال كروزيه مؤسس التحليل الاستراتيجي، حيث طوّر اقتراب انماط اليسرورات التنظيمية المبنية على السلطة،

لقد استفاد كروزيه من المنظورات النظرية كالبنائية الوظيفية، والماركسية التقليدية والمحدثة، ونظرية الفعل الاجتماعي والتفاعلية الرمزية، والبنوية ونظرية الانساق (النسقية). وقدم نقداً لعدد المنظورات السوسيولوجية وكان من أهمها نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية.

وبذلك ارتكزت تحليلات كروزيه في مستهلها في بناء طروحات وتصورات جديدة استند المحللون عليها لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية.

انطلق كروزيه في تحليلاته ليس من اقتراحات واسهامات نظرية فحسب، بل من ممارسات وتطبيقات، أي الانتقال من التحليل الوضعي الى البحث المتمحور حول الفعل من خلال ضم حتميات السياق والبيئة، والعقلانية في نطاق النسبية.

تسمح لنا طروحات كروزيه بالفهم العميق للآليات البيروقراطية، ومختلف مشاكل التغيير، وازمة القطاع العمومي، والانماط التفسيرية، والسلطة، واتخاذ القرارات بالتنظيم البيروقراطي، والمشكلات

والحالات الباطولوجية (الخلل الوظيفي في مفهوم ميرتون). حتى وان كروزيه لم يركز على دراسة الصراع، لكن جاءت تحليلاته فيه ضمن دراساته عن السلطة والبيروقراطية.

اقترح كروزيه نظرية العقلانية المحدودة، حيث ان التنظيم عنده مجال لدراسة متغيرات عديدة مرتبطة بدراسة السلوك الانساني الصادر عن الطبيعة الانسانية البحتة. حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الافراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وانما هو فعل واعى نابع من اختياراتهم. تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من اجل تدعيم او تقوية مراكز القوة والنفوذ - السلطة - واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها او الحصول على مكاسب ومكانات جديدة. (اي ايجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الاهداف).

#### مسلّماته:

- كل فرد في التنظيم له اهداف واستراتيجيات داخل التنظيم،
- ومن ثمة يتسم التفاوض بالديمومة والتنظيم، وفي الواقع لا يتفاوض التنظيم كتنظيم، بل يتفاوض الافراد مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية.
- فالأفراد يتصرفون في التنظيم بعقلانية محدودة، فكل فرد ينظر الى التنظيم من زاوية اهدافه الخاصة، ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل، واستخدام استراتيجية لتحقيق اهدافه ومصالحه وتدعيم مكانته،
- وهنا لابد ان يتضمن هذا السلوك المنافسة والصراع والتعاون بين الافراد والاستراتيجيات الجماعية لتحقيق الاهداف المشتركة.

#### السلطة عند كروزيه:

وفقا للطابع المحدود لعقلانية الافراد فإن مفهوم السلطة يقوم على اسس التبادل والتفاوض والتعاون والصراع.

السلطة والصراع عند كروزيه: هي من احد ميادين الصراع لإحداث التوازن بين عناصر القوة، والسلطة هو انها لا تكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون ايضاً سبباً في اثاره عمليات التبادل (كتبادل المصالح والامتيازات) والتعاون من اجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصية من خلال افتعال استراتيجيات،

نموذج التحليل الاستراتيجي (Strategic Analysis Type) لميشال كروزيه Michael crozier

1- اعتبر "كروزيه" التنظيم ظاهرة مستقلة واصطناعية

2- اعتبر الفرد داخل المنظمة، فاعلا يملك هامشا من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه،

3- وبعد دراسته لووكالة محاسبة بباريس، وكذا ثلاث مصانع، كوصل إلى نموذج التحليل الاستراتيجي، والذي يركز على ثلاث مسلمات أساسية هي: أن الأفراد ليسوا وسائل للمدراء لتحقيق أهدافهم التنظيمية المسطرة. أن للفرد (الفاعل) هامش من الحرية النسبية تمنحه إمكانية ممارسة نوع من الاختيار. استراتيجية الفاعل، تنبثق دوما من العقلانية، التي يشترط فيها أن تكون عقلانية محدودة.

4- تعد "السلطة" مفهوما مركزيا في النموذج الاستراتيجي، وقد اعتبرها "علاقة تضع الفاعلين في صراع لتحقيق الهدف العام، والذي يتحكم بدوره في الأهداف الشخصية. "والسلطة" علاقات غير متوازية، تفرض التبادل والتفاوض بين جماعات العمل داخل المنظمة."

**المحاضرة الثالثة: مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية (تم)****املاؤها****أولاً: المفهوم والدواعي:****1-تعريفه:**

- هو إدارة العمال للمؤسسة وتسييرها واتخاذ القرارات واجراء عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لمختلف أوجه النشاط فيها من انتاج، تسويق، تمويل وموارد بشرية
- يقصد به ادماج عمال المؤسسة ذاتهم في عملية تسيير المؤسسة، وكذا عملية اتخاذ القرارات مع الإدارة فيما يتعلق بإدارة المؤسسة وتسييرها. وتعتبر هذه الخطوة تجسيدا لمبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، وكتنظيم اجتماعي في الوقت ذاته للمجتمع الاشتراكي.

**2- البنية الاقتصادية المستردة من الاحتلال:**

- تميزت البنية الاقتصادية للجزائر بداية الاستقلال ب:
  - ✓ غياب شبه تام للصناعات الأساسية، عدا بعض الصناعات التحويلية ذات الطبيعة الحرفية والتي كانت متاخمة للموانئ الرئيسية بالجزائر العاصمة (80%) من النشاطات بيد المعمرين)
  - ✓ قطاع زراعي حديث (3 مليون هكتار) بيد المعمرين، وقطاع تقليدي يشمل الأراضي الأقل خصوبة للجزائريين
  - ✓ الهياكل القاعدية أو البنية التحتية: طرقات معبدة 10 آلاف كم، 4300 كم من السكك الحديدية، 20 مطار، شبكة كهرباء تشمل 600 كم من الخطوط

الكهربائية، ميناء الجزائر وشبكة التوزيع التجارية والمؤسسات المصرفية التي تمثل فروعا لبنوك أجنبية متمركزة على مستوى الموانئ الكبرى والتي تم تحويل ما يعادل 750 مليون فرنك خلال شهر واحد فقط غداة الاستقلال مع انعدام الائتمان مما قلل من إمكانية القروض.

### 3-دواعي اختيار مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر:

- بعد خروج الاحتلال الفرنسي من الجزائر في 1962/07/05 قامت الدولة الجزائرية بإعلان "أملاك المعمرين دون مالك" بحيث شرع عمال القاعدة بتشغيل الوحدات الإنتاجية الفلاحية والصناعية الشاغرة تحت إطار أسلوب التسيير الذاتي للمؤسسات، وقد بلغ عدد المزارع الخاضعة لهذا النمط من التسيير إلى 22037 مزرعة بمساحة قدرت ب 2.4 مليون هكتار.
- خروج اليد العاملة الأوروبية بحيث قدرت ب 800 ألف يد عاملة خلال 6 أشهر بعد الاستقلال)
- الانخراط في التيار الاشتراكي بموجب مؤتمر طرابلس 1962م كخيار لا مناص عنه

## المحاضرة الرابعة: مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية (تم املؤها)

- 1- جاء التسيير الاشتراكي لتحقيق هدفين رئيسيين هما:
  - إعادة تنظيم العلاقات بين العمال والمسيرين في المؤسسات الصناعية.
  - إشراك العمال في العملية التسييرية من خلال ممثليهم.
- 2- بؤادر التسيير الاشتراكي:
  - التأميمات المنجمية (8 ماي 1966م) الجهاز المصرفي وتعديلاته سنة 1969م، استرجاع مركب الحجار 1969م
  - القيام بسلسلة التأميمات الخاصة بشبكة توزيع المحروقات بين سنتي 68-70 (حوالي 14 مؤسسة في 14 ماي 1968م، فروع أخرى سنة 1970م).
  - تأميم 45 مؤسسة في مختلف المحروقات، والتأميم الجزئي للمؤسسات المختلطة سنة 1971م
  - وقد سمحت هذه الإجراءات بارتفاع ميزانية الدولة حيث تضاعف سعر البترول مرتين بعد 1965 والتي سبع مرات بعد 1973م ليصل مدخول الجزائر من البترول 18.5 مليار دولار.
  - دعم التكوين حيث بلغت مصاريف التربية الوطنية حوالي 10 % من الناتج الخام أو ربع ميزانية الدولة، و13 معهد تكنولوجي، وعدة وزارات تقوم بالتكوين داخليا، ضف إليها إقامة هياكل البحث الجامعي.
  - انطلاق المخططات التنموية، المخطط التجريبي الثلاثي 67-68، المخطط الرباعي 70-73، التي دعمت إنشاء المؤسسات القاعدية للاقتصاد الوطني كمركب الحجار، مركبات أرزيو، سكيكدة للمحروقات، سيدي بلعباس وقسنطينة للصناعات الميكانيكية، وتواصلت



الاستثمارات الوطنية في نفس الاتجاه في المخطط الرباعي الثاني 74-77 التي جاءت لإتمام المشاريع الصناعية المتبقية وإنشاء مشاريع جديدة.

### 3- أجهزة التسيير الاشتراكي:

#### 1- مجلس العمال:

- مهامه:

#### 2- مجلس المديرية:

- مهامه:

#### 3- اللجان الدائمة:

أ- لجنة الشؤون الاجتماعية.

ب- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية.

ت- لجنة المستخدمين والتكوين.

ث- لجنة الصحة والأمن

ج- اللجنة التأديبية.

ح- المدير العام:

#### 4- سلبيات مرحلة 71-79م:

#### 5- التقييم:

- ضعف عملية التسيير .

- عدم تفعيل مبدأ المنتج المسير .

- ضعف المستوى التعليمي للعمال وممثليهم، مما أدى إلى عدم فهمهم للتسيير الاشتراكي.

- ظهور الصراع بين المسيرين والعمال .

- ازدواجية وظيفة مجلس العمال، مما أدى إلى عدم تحقيق مهامه.
- حدية المركزية، حيث كان الجهاز المركزي أساس العملية التسييرية والإدارية.
- تغليب البعد الاجتماعي على القطاع الاقتصادي وتسييسه.

## المحاضرة الخامسة: إعادة الهيكلة (تم املؤها)

### أولاً: تعريفها:

تعرف على أنها تقسيم المشروع الحكومي إلى عدة وحدات منفصلة متضمنا العمل بأسس تجارية، وتدقيق الحسابات، ووضع سياسة أرباح ضمن عمل المشروع، ومن ثم تستطيع الدولة بيع أجزاء منه للقطاع الخاص، وتحفظ بالباقي.

فهي تعني إذن: تجزئة مشروع احتكاري ليصبح وحدات إنتاجية متنافسة.

خ- وتعرف إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية والصناعية باعتبارها مؤسسات استراتيجية على أنها تعديل معين على نشاطها ووسائلها المادية والبشرية وغيرها، حيث يمكن تحقيق الفعالية والكفاءة من أجل تحقيق الربح والقدرة على المنافسة، وذلك من خلال إتباع برنامج التعديل الهيكلي في المؤسسة.

### ثانياً: أسبابها:

عموما ترتبت إعادة الهيكلة على أسباب عدة تتعلق بجوانب عدة، نلخص ما يتعلق بالمؤسسة العمومية في الآتي:

- 1- تكامل المؤسسة الوطنية وتركيزها:
- 2- عدم التخصص:
- 3- ضعف نظام التوجيه الاقتصادي وثقله:
- 4- اتجاه المؤسسات الاقتصادية إلى نشاطات اجتماعية أكثر:
- 5- ضعف كفاءة الهياكل الداخلية حسب التسيير الاشتراكي للمؤسسات:

6- ضعف المستوى العلمي والثقافي لدى العمال:

ثالثا: مبادئها:

- 1- مبدأ الاختصاص في نشاط المؤسسة.
- 2- مبدأ استقلالية النواة القاعدية.
- 3- مبدأ لا محلية المقررات الاجتماعية للمؤسسات.

رابعا: أهدافها:

- 1- التخلص من المركزية البيروقراطية، وتحمل المؤسسات مسؤولية النتائج.
- 2- تقسيم المؤسسات الكبرى إلى عدة مؤسسات لتسهيل عملية التسيير.
- 3- مراقبة النشاط المالي، وتوافق مهامها مع قرارات الحكومة.
- 4- إعادة الهيكلة المالية (التطهير المالي) لتمكين المؤسسات الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية.
- 5- تحسين مردودية وكفاءة الاستثمارات والموارد.
- 6- تحسين شروط تسيير الاقتصاد وضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.
- 7- التحكم الأفضل في الإنتاج من خلال الاستغلال الأمثل العقلاني والكفؤ للموارد المادية، البشرية والمالية.
- 8- توزيع الأنشطة بكيفية متوازنة عبر التراب الوطني

وحسب المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980م المتعلق بإعادة الهيكلة في

المادة رقم 2 لها كهدف نهائي تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة بواسطة:

- د- تحسين شروط عمل الاقتصاد.
- ذ- تحكم أكبر في جهاز الإنتاج.
- ر- وجوب نتائج نشاطات المؤسسات بالنظر إلى الأهداف المسندة إليها عن طريق التخطيط الوطني.

#### خامسا: مراحلها:

#### 1- المرحلة الأولى (الثمانينات): وتتضمن مرحلتين:

أ- المرحلة الأولى: من بداية فيفري 1981 م حتى نهاية 1982 م، وتم تحضيرها من طرف اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة، وتم فيها تحديد وفحص التنظيمات البيانية لإعادة الهيكلة، حيث تم تفعيل مجموعات عمل داخل اللجنة تتمثل مهامها في تحديد الإجراءات القادرة على تحقيق أهداف الفعالية واللامركزية والتي تتعلق بـ:

- ز- كفاءات تطبيق تحويل الملكية.
- س- تمويل استغلال المؤسسات الجديدة.
- ش- تحويل المقرات الاجتماعية ونقل وتعيين المستخدمين من وإلى وسط البلاد.
- ص- التكفل بعمليات التنسيق.
- ض- إعادة الهيكلة المالية.

وانتهت هذه المرحلة في السداسي الثاني من سنة 1982م، وتم فيها إنشاء 348 مؤسسة جديدة تم تفعيلها واقعيا تدريجيا طبقا للبرنامج الحكومي حتى جانفي 1984م.

ب- المرحلة الثانية: وانطلقت في ماي 1982 وتتعلق بمتابعة تطبيق إعادة

الهيكلية لمختلف المؤسسات، وقد اعتمدت اللجنة المركزية على المبادئ:

ط- موافقة المهام الموزعة داخل المؤسسة مع قرارات الحكومة.

ظ- لا مركزية الوظائف العملية على مستوى الوحدات.

ع- تخفيض عدد المستخدمين وتكييفهم مع متطلبات المناصب

المقبولة ضمن التنظيم الإداري للمؤسسة.

## 2- المرحلة الثانية (التسعينات):

أ- السياسة المالية.

ب- السياسة النقدية.

ت- السياسة السعرية.

ث- الإصلاحات الهيكلية.

ج- التوازنات الخارجية.

سادسا: تطبيقاتها:

انطلقت واقعا بعد صدور المرسوم المتعلق بها 4 أكتوبر 1980 ضمن المخطط

الخماسي للتنمية 1980-1984، وتم التجسيد الفعلي لها بعد إنشاء نوعين من اللجان في 15

نوفمبر 1980 ويتعلق الأمر ب:

أ- اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة:

ب- اللجان الوزارية:

سابعا: نتائجها:

**ثامنا: تقييمها:**

- 1- على مستوى النظام الإداري.
- 2- على مستوى النظام البشري.
- 3- على مستوى النظام التقني.
- 4- على مستوى النظام المعلومات.

**المحاضرة السادسة: استقلالية المؤسسات (تم املؤها)****أولاً: تعريفها:**

- هي عملية تحرر المؤسسة من القيود والضغوطات وممارسات السلطة الوصية في التسيير، بهدف تحقيق اللامركزية، وإعطاء حق المبادرة للمسيرين في اتخاذ القرارات، تعيين الإطارات ودراسة القدرة على الإنتاجية وفق معطيات السوق ومن خلال المخططات المتوسطة الأجل للمؤسسات بالتوافق مع الخطة الوطنية حسب نظام التخطيط الجديد المقترح في نفس الإجراءات، بحيث يتم التنسيق بين الفروع الاقتصادية من ناحية، وبين المؤسسات من ناحية أخرى.

إنّ في تعني: انفصال النظام الداخلي للمؤسسة عن النظام الخارجي أو الوصاية المركزية.

وهي تهدف في عمومها:

- التجسيد الفعلي للامركزية في إعادة القانون الأساسي للمؤسسة.
- تدعيم المبادرة الفردية في التسيير للاستغلال الأمثل والكفؤ للموارد من خلال الاستقلالية الإدارية والاستقلالية المالية للمؤسسة.
- إعطاء الصيغة التجارية للمؤسسات بحيث تعطي إمكانية التعاقد وفق القانون التجاري ( حيث أصبحت قانونياً شخصية معنوية أو شركات أسهم أو شركات ذات مسؤولية محدودة).
- الخضوع المبدأ الربحية.

**ثانياً: أسبابها:**

**1- الأسباب الاقتصادية:** - مشاكل إخفاقات إصلاحات إعادة الهيكلة.



- سوء توزيع الموارد وسوء الاستخدام للموارد المالية والبشرية.
- قيود التسيير المركزي على المؤسسة سيما فيما يتعلق باتحاد القرارات.

## 2- الأسباب السياسية والقانونية:

- أحداث أكتوبر 1988م التي أدت إلى التشريع في وتيرة الإصلاحات لامتصاص الغضب الشعبي، والتي يعتبر أهمها إطلاق التعديل الدستوري 1989م.

## ثالثا: أسباب إعادة الهيكلة العضوية:

- وما يترتب عليه من: - تغيير هيكل الحكم.
- إعادة توزيع وظائف الأجهزة التنفيذية والمراقبة في التسيير الجديد.
- حصر وظائف الدولة في الوظائف الكلاسيكية لها.
- الانعراج إلى اقتصاد السوق وفتح المجال أمام المبادرة الفردية.

## 3- الأسباب الاجتماعية:

- تفشي البطالة.
- أزمة السكن.
- ندرة تمويل السوق بالمواد سيما الضرورية، وانخفاض القدرة الشرائية.
- انعدام التوازن في التدرج الاجتماعي، وظهور الفجوة بين الطبقتين الغنية والفقيرة، مع أطول للطبقة المتوسطة.
- تفشي الآفات البيروقراطية من الرشوة، المحسوبية ... الخ.

#### رابعاً: أهداف إصلاحات الاستقلالية:

حسب مختلف النصوص القانونية المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية بداية من سنة 1988، والمتمثلة في:

- القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية 88-01 المؤرخ: 12/01/1988م.

- قانون صناديق المساهمة 88-03 المؤرخ: 12/01/1988.

- قانون معدل ومكمل للقانون رقم 84-17 المؤرخ: 17 جويلية 1984م، المتعلق بقوانين المالية رقم 88-05 المؤرخ: 12/01/1988م.

- قانون معدل ومكمل للأمر رقم 75-59 المؤرخ: 06/12/1975م والمتضمن القانونية التجارية والمحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسة العمومية الاقتصادية.

يمكن تحديد أهداف هذه الإصلاحات في:

1- تصبح المؤسسة الاقتصادية شخصية معنوية تاجرة متميزة عن الدولة، هذه الأخيرة التي تصبح مالكة مساهمة في رأس مال المؤسسة ولكن غير مسيرة، بل يتم التسيير من خلال صناديق المساهمة كمؤسسات عمومية اقتصادية والأجهزة الداخلية الإدارية المؤسسة.

2- تحقيق مبدأ الاستقلالية المالية، الذي يساعد في تسيير النشاط الاقتصادي الوطني، ويسهم في حفز مختلف المتعاملين لزيادة الإنتاج والمردودية مع إلغاء ارتباطها ومراقبتها من طرف الجماعات المحلية نهائياً ونوعاً ما مع المركز (إقامة علاقة مع البنوك تدريجياً بدلا من الدولة).

3- تسيير المؤسسة المستقل مواردها الاقتصادية بحرية أكبر حسب الظروف الاجتماعية لها وشريكها صناديق المساهمة (رفع الإنتاج، المنافسة الربحية...).

4- المؤسسة الاقتصادية المستقلة سيدة، ومحددة لمستقبلها ومسؤولة عن صيانة وتطوير نفسها نتيجة لتحقيق لا مركزية اتخاذ القرارات من جهة، والاستثمارات من جهة أخرى.

5- تحرير نظام الأسعار حسب قانون 89- 12 المؤرخ: 1989/07/05م، المتعلق بالأسعار الذي أقام نظاما جديدا للأسعار يقوم على حساب تكاليف الإنتاج ومراعاة قانون العرض والطلب والمنافسة ( أسعار ذات هوامش مراقبة- أسعار مراقبة).

6- تحرير نظام تحديد الأجور: المادة التي صادق عليها البرلمان 1990م حيث أصبحت الأجور تحدد على أساس التفاوض ضمن المعطيات الاقتصادية وحسب مردود العمل.

7- تحرير التجارة الخارجية وتحصيل الحصص السوقية داخليا وخارجيا.

**خامسا: التنظيم الهيكلي للمؤسسة المستقلة:**

1- الجمعية العمومية:

2- مجلس الإدارة:

3- الهيئة التنفيذية:

4- مكاتب الدراسات والأبحاث.

5- مجلس المراقبة:

**سادسا: التقييم:**

1- إيجابياتها:

- التخلي التدريجي على التسيير المباشر للمؤسسات العمومية من طرف الدولة.

- تحرر المؤسسة المستقلة من الوصاية ( الحماية) المركزية.

- ديناميكية الرقابة على المؤسسات العمومية للمحافظة على الأملاك العمومية بفرض التدقيق المحاسبي والمالي في المؤسسة.

- تحضير المؤسسات لدخول اقتصاد السوق.

## 2- سلبياتها:

- زيادة مستوى مديونية المؤسسات وتسجيل عجز الخزينة، مما ترتب عليه إفلاس الكثير من المؤسسات.

- عدم تصفية المؤسسات العمومية العاجزة ماليا، تتم التصفية فقط سنة 1993م بإصدار مرسوم تشريعي 08-1993 الصادر في أفريل 93 م.

- تكريس التبعية الاقتصادية للخارج.

- عدم اكتمال الإطار القضائي الذي صاحب إصلاحات 1988م سيما في ما يتعلق بالإصلاحات البنكية.

## المحاضرة السابعة: الخوصصة (تم املؤها)

### أولاً: تعريف:

تمس الخوصصة المؤسسات التي ليس لديها إمكانية الاستمرار كمؤسسة عمومية سواء لظروفه السيئة، أو لاعتبارها غير إستراتيجية بالنسبة للدولة، أي لا تتعلق بمجال يمس سيادتها الخاصة، ولا يمكن للقطاع الخاص شروها لعدم استجابتها لمتطلبات التنافس والربحية.

وتعرف على أنها:

- تحول الشركات والمؤسسات الإنتاجية من ملكية الدولة إلى ملكية القطاع الخاص، بهدف تطبيقه مبادئ السوق الحرة في تحديد التغيرات الاقتصادية واتجاهاتها المختلفة ضمن اقتصاد معين.

- وتعرف أيضا ( البنك الدولي): زيادة مشاركة القطاع الخاص في إدارة وملكية الأنشطة والأصول التي تسيطر عليها الدولة أو مملكتها.

### ثانيا: مبرراتها:

- 1- التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية للمؤسسات الخوصصة.
- 2- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة التي تخضع بعد خوصصتها إلى قواعد لا مركزية وللمراقبة الخاصة بالشركاء.
- 3- تدعيم المنافسة.
- 4- العمل على تجديد القدرات المالية لدى الأفراد والجماعات بواسطة السوق المالية أو البنوك واستثمارها في زيادة الإنتاج.

5- توفير السيولة لميزانية الدولة وبالتالي التمكين من مواجهة الديون الداخلية والخارجية.

6- رفع الإنتاج الوطني.

7- تخفيض طرق التسيير في الاقتصاد الوطني.

ثالثا: طرق الخصوصية:

1- الطريقة الأولى: وهي لا تمس الملكية العمومية للدولة لرأسمال المؤسسة، بل تعني بإدخال

طرق وتقنيات تسيير خاصة في مؤسسات عمومية وتتمثل في:

1- تأجير مؤسسة عمومية لشركة أو متعامل خاص.

2- عقد تسيير بواسطة خاصة،

3- المساعدة في التسيير،

4- استقلالية المؤسسات.

2- الطريقة الثانية: ويتم فيها تحويل جزئي أو كلي لرأسمال المؤسسة وتضم أنواع:

- المساهمة العمالية:

- رفع رأسمال المؤسسة:

- طرح عام للأسهم:

- بيع أصول المؤسسة العمومية: بموجب القانون رقم 01-88 في حالة توقف الشديد جزئيا

أو كليا.

- تنازل مباشر للأسهم: