

استراتيجيات تعامل الإطارات المسيرة مع مشروع التغيير النظامي في المؤسسة العمومية والضيوف المهنية النفسية المرافقة. نموذجاً SNVI

عبد الحفيظ بن عمارة
جامعة الجزائر2

ملخص.

نحاول في هذا المقال تسليط الضوء على مختلف التحولات التي عرفت الجزائر خلال السنوات الماضية وارتباطها بالتحولات العالمية من الناحية الاجتماعية والاقتصادية، وانعكاساتها على المجتمع عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة. هذه التحولات انجز عنها عواقب اقتصادية واجتماعية وحتى نفسية ظهرت من خلال الصراعات والضيوفات التي عرفها العمال والنشاطات النقابية وديناميكية تسيير الموارد البشرية وتأثيراتها على الإنتاج.

اسفرت نتائج الثورات الثلاث: الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، التي مست أوروبا في القرن 19م وخاصة إنجلترا وفرنسا وألمانيا، ثم صمت العالم، سمحت ب بروز صراع فكري، ساهم إلى حد كبير في التغيير الاجتماعي للشعوب. كما خلق نوعا من التكتلات بين الأمم والدول، حيث شكل ذلك الصراع في فترة زمنية معينة انقسام العالم إلى قطبين: قطب اشتراكي وآخر رأسمالي، وبقي التنافس بينهما ينتشر ويشتد وهو ما أدى إلى السيطرة على مختلف الأنظمة سياسيا واقتصاديا، بالانهاج سياسات تنموية شملت المجالات الحيوية للدول، تحت لغطاء مؤسسات مالية عالمية، وهذا مثل صندوق النقد الدولي والبنك العالمي من أجل التدخل في شؤون الدول اقتصاديا وماليا وتنظيميا.

وقد أدت السياسات المنتهجة في الجزائر، إلى التكيف مع المستجدات الدولية، نتيجة عدة عوامل داخلية وأخرى خارجية، أسفرت عن توقيع اتفاقية مع صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي، والتي ظهرت في الواقع كاستجابة للتنظيم الرأسمالي الغربي شكلا ومضمونا، بتطبيق مبدأ الإنتاج الواسع.

ونظرا للصرامة الجديدة التي التصمت بها برامج التعديل والتكيف الهيكلي، وما أضر عنها من تغييرات جذرية في الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية، فإن خبراء صندوق النقد الدولي، قد أصرروا على توفر الإرادة السياسية الكفيلة لاتخاذ إجراءات عقلانية، والابتعاد عن كل ما هو اجتماعي في تسيير المؤسسات الاقتصادية، وراوا أن هذه القرارات قد تمس حتى تغيير الدستور والأطر المؤسساتية والتشريعية، لأن لها علاقة بنظام الملكية، ونسب توزيع القوى الاجتماعية العاملة، التي تتأثر بتلك البرامج، فمثلا رفع الدعم الموجه للمواد الاستهلاكية، وتحرير الأسعار، وتسريح العمال وغلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووضع مشروع عقد تحسين تنظيمي للمؤسسات القابلة للاستمرار، مثل المؤسسة الوطنية للسيارات (S.N.V.I.) الصناعية مشروع عقد تحسين المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية

أجرت السلطات الجزائرية مع المؤسسات المالية الدولية، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، دراسات للقيام بتشخيص الاقتصاد الوطني، ومن هذه الدراسات نذكر تلك المتعلقة بوضعية المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، حيث قام الخبراء الاقتصاديون الدوليون بدراسة معمقة لوضعية المؤسسة. ومن خلال تلك الدراسة أعلنوا بأن المؤسسة يمكن تصنيفها ضمن المؤسسات القابلة للاستمرار وعليه فإن تحليل وضعية المؤسسة من الجانب الصناعي والمالي والمحاسبي بما في ذلك النتائج والسوق، بالإضافة إلى التسيير والتنظيم، قد سمح باستخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة. ذلك التقرير سمح بتحديد الميادين التي يجب على المؤسسة التركيز عليها، لمساعدة الدولة على الإصلاح، لإعادة التوازن الكلي لها، لتصل في الأخير إلى النتائج المرجوة، التي تتعلق بإعادة هيكلتها.

وهكذا تلمح عن ذلك التشخيص، وضع مشروع التحسين والتغيير في فترة، 1994- 1997، وتجسد ذلك الاتفاق على شكل برنامج قصير المدى وأخر طويل المدى.

1- الوضعية التنظيمية للمؤسسة:

إعادة النظر في الوضعية التنظيمية للمصالح المتواجدة في المؤسسة وانشطتها الخاصة منها:

- أ- نشاط التوزيع والصيانة.
- ب- مصلحة البيع والتوزيع.
- ج- مصلحة ضمان الإنتاج.
- د- مصلحة التكوين والتزويد بالوثائق.
- هـ- الإسعاف التقني للعمال ما بعد البيع.
- و- تصليح الهياكل وتجديد السيارات بأصناف جديدة.
- ز- نشاط الدراسات والبحوث في رية وخلق إنتاج جديد وتحسين النوعية وإدخال التكنولوجيات الجديدة

2- أهداف عقد التحسين في المؤسسة:

كانت هناك أهداف نوعية وأخرى كمية، حسب خبراء صندوق النقد الدولي،

- أ- الأهداف النوعية: وتمثلت في:
 - تأييد المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في مهمتها لإشباع السوق الوطنية باحتياجاتها (حافلات نقل المسافرين وشاحنات ...).
 - الاتجاه التدرجي نحو الاستقلالية المالية، وبالأخص تخفيض النسبة المئوية للاحتياجات المالية للمؤسسة.
 - تدعيم أصناف الشاحنات والحافلات، مع تجديد أصناف أخرى في النوعية، وهذا لتحسين النوعية والرفاهية، ومن جهة أخرى التقليل من استعمال التجهيزات الأجنبية في المنتج، لتحسين قدرات المؤسسة.

- إعادة مركززة الشبكة بدعم الأصناف الإنتاجية للمؤسسة، وهذا بتحديد الصيانة للأصناف الإنتاجية الأجنبية.
- تعبئة الطاقة البشرية للمؤسسة، بتدعيم فريق من المديرية العامة وتدعيم بعض الوظائف كالتجارة والدراسة والتنوعية.
- تحسين قمرات المرحومية (نوعية المواد، إعادة النشاط التجاري، ومرونة، وتجديد المواد الصناعية (Documents de la SNVI) .

ب- الأهداف الكبرى : اتخذت المؤسسة أهداف كمية، تمثلت في:

- صيانة القدرات الحالية للإنتاج.
- إعادة السوق الشرطي للإنتاج بتحديد أجال محددة سنة 1994م، وهذا قبل سنة 2010.
- وضع اسعار بيع ثابتة.
- تخفيض مدى الضمان من 3-4 شهرا إلى 07 اشهر.
- وضع خطة التأثير على المدى الطويل والمدى المتوسط (Ibidem).

3- آليات تحويل الموارد البشرية في المؤسسة (عقد تحسين):

- نقلهص الأيدي العاملة: حيث قررت اليد العاملة بـ 15699 عاملا، موزعين كما يلي: 4744 عامل في الشبكة التجارية، و9964 عاملا في الإنتاج و991 عاملا في المصالح المركزية المشتركة Documents de la SONACOM.
- إن الهدف من عقد التحسين يتطلب المرور إلى مجموع يد عاملة تقرب ، 1900 عامل في المستقبل القريب، أي ما يقارب ، 5000 عامل مطروبا على مدة أربع سنوات و08 في المائة في المتوسط السنوي، باستعمال اولية الإحالة على (Ibidem). التقاعد المسبق، في سن 55 سنة، وهذا ما يقارب ، 1500 عاملا

- تجديد مناهج وطرق السير وتنظيم الإنتاج والتجارة: ويتمثل في تطوير الإنتاج، والعمل على رفع الإنتاج المحلي، والاكتساب السريع للتكنولوجيا، وتوطين الشغل، وتحقيق الفالض بين العرض والطلب، وتطبيق التقنيات الناجمة للإنتاج، والتجارة في السيارات الصناعية كالأولوية، وتأمين قطع الغيار للمنتوجات، تأمين

مصلحة ما بعد البيع، والتقليص من تكاليف الإنتاج وهذا يتأمن الربح، والتقليل من أسعار التكلفة والإلحاق الجزلي من أجل النمو وهذا من خلال التجارة. (Ibidem).
والتكوين لبناء الكفاءات القادرة على إحداث التغيير

4- رمود أعمال الفئات الفاعلة من مشروع التغيير (عقد التحسين) والمكاسات:

أعلنت الفروع والهيئات النقابية في بيان مشترك لكل من: الفدرالية الوطنية لعمال البترول والغاز والبثرو كيمياء، والفيدرالية الوطنية للمناجم لوزارة الصناعة عن غضب واحتجاج كافة عمال قطاعات المناجم والمحروقات، نعت لتذكير العمال بالسياسة الانتحارية، التي تقودها الوزارة، فيما يخص خصخصة المؤسسات الاقتصادية العمومية، وأعلنت في هذا الشأن من قولها ضد هذه القوة التي تسعى إلى تحطيم كل ما بناء العمال. هذه المواقف ارتبطت بحالة معينة وهي: رفض المركزية النقابية لبرنامج إعادة هيكلة المؤسسات العمومية وخصوصتها. ومن جانب آخر تأتي هذه المواقف كمدعم لما اتخذته لفيدرالية الوطنية لعمال الميكانيك والكهرباء والإلكترونيك، التي وصفت الحكومة بأنها تسعى إلى تحطيم القطاع الصناعي وتصفية المؤسسات العمومية.

وهذه الحملة أدت فعلاً إلى تحريك العمال في عدة قطاعات اقتصادية عمومية، حيث تجسدت من خلال رفض كل مخططات التقويم الداخلي، التي أعدتها مكاتب الدراسات باللجوء إلى التهديد بالإضراب العام، بعد قرار الوزارة بحل مؤسسة البرواقية لإنتاج عتاد الري، والعديد من الأمثلة من بينها، النقابة الوطنية للناطقين، ونقابة المؤسسات والوحدات الصناعية الفازية بسكيكدة وغيرها.

هذه الصعوبات التي واجهت برامج تغيير عقد التحسين، من جراء رفض النقابات له، إضافة إلى المتاعب المالية التي كانت تعاني منها المؤسسات الاقتصادية العمومية والتي ارتفعت في سنة واحدة من 39 مليار إلى 122 مليار دينار، تضاف إليه صعوبة الاقتطاع من فوائد أسهم المؤسسات العمومية من خلال قانون المالية التكميلي لسنة

1995، تلك الإجراءات ستؤدي لا محالة إلى اختناق هذه المؤسسات (Bouzidi, 1995).

أ- التأثير على طبقة العمال :

عند البحث في تأثير مشروع عقد التحسين في المؤسسة على طبقة العمال، يشير التحليل النظري إلى أن هذه الطبقة تضررت من السياسات والإجراءات التي تصبغت من هذه البرامج، على أنه ينبغي الإشارة إلى أن التدهور الذي طرأ على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية لهذه الطبقة، كان قد بدأ عند تفاقم الأزمة في المؤسسة.

وعلى أية حال، يمكن عصر وتحليل الآثار الضارة، التي تلحق بالطبقة العاملة من جراء تطبيق هذا البرنامج على مستويين، المستوى الأول هو مستوى توزيع الدخل المحلي، والمستوى الثاني هو التدهور الذي يحدث في مستوى معيشة هذه الطبقة. ويتمثل فيما يلي:

- تنخفض الأجر الحقيقية للعمال انخفاضاً شديداً، نظراً للزيادة الكبيرة التي تحدث في أسعار السلع، نتيجة لإلغاء الدعم على المواد ذات الاستهلاك الواسع، مما اضطر العمال لإزاء التدهور المستمر في معيشتهم إلى السعي إلى البحث عن مصادر إضافية أخرى للدخل. وهذا ما ولد ضغط نفسي مهني داخل النسق المهني. ويجعل هذا الضغط المهني العامل لا يتفاعل ولا يتكيف مع مشروع التغيير، مما يصطدم مع الإطار المسير في المؤسسة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الاتصال الفعال بين النظام وما يحيط به من تغييرات، وهذا ما يظهر جلياً في ككون المختصين في التخطيط الاقتصادي، لم يأخذوا بعين الاعتبار العلاقة الأفقية والعمودية في تسييرهم لمخططات الإنتاج والتسويق والتنظيم، ونعني أن العلاقة الأفقية التي تمثل في جوهرها سعي أهداف المؤسسة نحو تحقيق المادة، والعلاقة العمودية التي تقاطعها والمتمثلة في أهمية الأخذ بعين الاعتبار السلطة التأطيرية التي لم تستغل بأحسن وجه (شهيبي، 1990).

اعتمد النظام العالمي الجديد على اعتبارات المؤسسة فقط دون النظر في اعتبارات الفرد والقيم العليا التي يجب أن يخضع لها برنامج التغيير (عقد التحسين)، ليكون

هناك السبيل إلى إعطاء قيمة إنسانية للعنصر البشري في المؤسسة، هذا الخلل الذي نزع في التوزيع وفي التطبيق أدى إلى ظهور مقاومة للتغيير خاصة وأن الإطار الجزائري لم يتعود على العمل المتعب والعمل، هذا ما بين لنا أن هناك فروق في اتجاهات إطارات المؤسسة نحو مشروع عقد التحسين، وأن هناك فروق في اتجاهات الإطارات نحو السياسة الاقتصادية عامة، وسياسة الأجور خاصة المتبعة من قبل السلطات المسؤولة، حتى تسمح بتسهيل مهامهم وبناء علاقات عمل تتماشى والخصوصية الاجتماعية لهذا المجتمع، وفوعية وكيفية الإنتاج المحققة بالمقارنة مع التنظيم والتسيير السابق، وعين العمل المسجل لدى المشرطين أثناء العمل في ظل معايير التسيير الجديدة، تبرز لنا أهمية النظر في حالة الإطار الجزائري خاصة، وفي المؤسسة بصفة عامة، بمعنى سياسة المؤسسة الجزائرية في تنظيمها للموارد البشرية، فيظهر بذلك أن وفق العمل والعبء ظاهرة ثنائية، حيث أنه إن كان هناك عرضاً زائداً في اليد العاملة غير المؤهلة (البطالة المقلعة)، بالمقارنة مع طلب ضعيف للمرض الحقيقي للإطارات واليد العاملة المؤهلة، فتبقى دائما هذه الظاهرة متقلصة وضعيفة الأثر بالمقارنة مع حاجيات تكتيف عنصر التوظيف المؤهل.

كل هذا قد يشكل خلافاً على مستوى التنسيق في المؤسسة، يدفع بالإطارات المؤهلة نحو ممارسة سياسة الكهن المستقلة وطلب التقاعد السابق، مما أدى إلى تزييف حاد للإطارات الجزائرية للمؤسسة العمومية. ويبدو أن الحل واضح يتجلى في إعادة رد الاعتبار للعنصر البشري المؤهل في المؤسسة، وليس الأمر في تقليص اليد العاملة أو تقليص نسبة الأجور، بل في إعادة النظر في كيفية جعل المؤسسة الجزائرية تتماشى ومصالح المجتمع الجزائري مراعية في ذلك قواعد الاقتصاد العالمي، والسير نحو تطبيق فعال لمشروع التغيير (عقد التحسين). (ابن حسين، 1990).

ب- الانعكاسات النفسية العملية والضغوطات على الفئات الفاعلة في المؤسسة:

إن الضغوطات النفسية المهنية تزايدت نتيجة لإدخال مشروع التغيير في المؤسسة، حيث ظهرت عدة مؤشرات مرتبطة بمحيط العمل مثل القلق والتوتر، التي تنعكس

على الصحة النفسية للفرد في موقع عمله، وتظهر هذه الحالات على شكل تغير في التصرف، ونذكر منها:

- سرعة الغضب، والانفعال المبالي فيه.
- اتجاه المشاغل البسيطة.
- ضعف الطاقة وقلة الإنجازات.
- كثرة الجدل والاعتراض على الأشياء.
- فقدان السيطرة على الأمور.
- انتهاج سياسة الهروب إلى الأمام واللامبالاة ... (مكثان، 1999).

أما انعكاسات الضغوط المهنية على التنظيم في المؤسسة، فتظهر ارتفاع نسبة الحوادث والغيابات والإصابات في العمل، بسبب عدم القدرة على التركيز، وارتفاع التبريرات الطبية لدى العمال بادعاء إصابتهم بضغوط نفسية وجسدية. إضافة إلى وجود مؤشر آخر وهو ارتفاع عدد الشكاوى ونقص العمال، كل هذا انعكس على الأداء في العمل، وبالتالي تصبح المؤسسة لا تستطيع الاستمرار في تحقيق أهدافها، لأن العلاقة بين الضغط والأداء ليست بسيطة بل جد معقدة، فإذا كان مستوى الضغط منخفض أو منعدم فإن العامل باستطاعته الحفاظ على نفس المستوى، فالعامل ينشط بدرجة كافية عند تحفيزه، أما إذا كان مستوى الضغط عالي فلا يستطيع العامل المحافظة على مستواه المهني، ويظهر ذلك من خلال التعب للعمال وشموخهم بعدم الرضا في عملهم، وعندما نريد تحديد العلاقة بين الضغط والأداء يتطلب ذلك البحث بأسباب وعوامل ومصادر توليد الضغط المختلفة ونوع الأداء المقاس عند العوامل الشخصية الموقفية كنمط القيادة وظروف العمل. (مكثروط، 1995).

ومما تقدم يمكننا استخلاص ما يلي:

- أن ثقافة المؤسسة المكتسبة لدى الإطارات نشأت وترعرعت في مرحلة 1966-1970، تلك المرحلة التي ساد فيها النظام الاشتراكي كمنهج اعتمد في تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية على الفئات العمالية في ظل المؤسسة العمومية، مما جعل الإطار يشعر بالمسؤولية للحفاظ على هذه المؤسسة. كما يؤكد رفض الإطارات

لمشروع التغيير، لكن بتحفظ، وذلك بسبب عوامل وأساليب اقتصادية فرضته
الوضعية الاقتصادية والمهنية للمؤسسات العمومية الوطنية.

- أن البعد السيكلولوجي كعامل أساسي لتحليل ظاهرة القبول والرضا حول مشروع
التغيير، قد جعل الفئات الفاعلة في المؤسسة تشعر بالظلم، وأن مشروع التغيير غير
عادل، لأن العمال كانوا ضحية لهذه البرامج والسياسات التي منحت المؤسسة، لأن هذا
الرفض له أسبابه الموضوعية، وأخرى ذاتية تدخل في شخصية الإطارات، زيادة على
قرارات عقود التحسين الصارمة ولا نقاش فيها، منتهجة سياسة الأمر الواقع عن
طريق تسريح العمال وغلق بعض الورشات الصغيرة ... إلخ، ولم تأخذ بعين الاعتبار
استرجاع قوة العمل كما هو موجود في النظام الرأسمالي المعتدل.

- أن العلاقة بين الضغط المهني والأداء الوظيفي في المؤسسة الوطنية للسيارات
الصناعية ساهمت فيها الظروف الفيزيائية، ومشروع التغيير، وشعور العمال، والدور
الاجتماعي المهني للإطار المسير في زيادة الضغط على العمال، حيث تأكد أن سوء هذه
الظروف يؤدي حتما إلى الشعور بالقلق، وهذا ما يؤثر على نشاط وأداء العمال. كما
تأكد أن العامل النفسي عنصر أساسي في إدخال مشروع التغيير. ولهذا كان يجب
على المؤسسة الاقتصادية تحسين ظروف العمل من حرارة وإضاءة وتهوية وتنظيم أوقات
الراحة وإثراء النقاش حول العمل، من أجل التقليل من التوتر، الذي يشعر بنوع من
الضيق والتوتر. كل هذا بإمكانه التقليل من شعور العمال والإطارات بالضغط
النفسي المهني والتركيز على أدائهم لنشاطاتهم على أحسن وجه.

قائمة المراجع:

- ابن حسين (الخضر)، "نظريات حول الشروط الاقتصادية وتكوين الطبقة العاملة في
الجزائر"، المعهد العربي للدراسات، رقم 3، فيفري 1990.
- شهاب (محمد علي)، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1990.
- كمشروط (عمار الطيب)، علم النفس الصناعي التنظيمي الحديث، منشورات دار
يونس، ط 1، بنغازي، 1995.
- كنان (كيت)، السيطرة على الخطوط النفسية، ترجمة مركز التعريف
وترجمة الدار العربية للعلوم، ط 1، بيروت، 1999.

المراجع باللغة الأجنبية :

1^o Bouzidi (Mohamed), "*Etude sur le points de vue du conseil à la présidence sur la privatisation*", in, liberté, 28 Des au 03 jan 1995.

2^o Documents de la SNVI, *La structuration de la Sonacome, le plan de performance*.

3^o Documents de la SONACOME, Berliet, Algérie.