



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع
اطروحة
لنيل شهادة دكتوراه في العلوم
في علم الاجتماع العمل والتنظيم

واقع العمال الجزائريين في الشركات المتعددة الجنسيات : حالة وحدة عقاز شركة "لافارج هولسيم الجزائر" معسكر

الأستاذ المشرف:
دراس عمر

من إعداد الطالب :
بوعلام عبد اللطيف

تشكيلة لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	جامعة الانتماء
الرئيس	مولاي الحاج مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2
المشرف	دراس عمر	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2
مناقش	عدة بوجلال	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2
مناقش	العربي مهدي	أستاذ التعليم العالي	جامعة ابن خلدون تيارت
مناقش	مكاحلي محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس
مناقش	بشير محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة بوبكر بلقايد تلمسان

الموسم الجامعي
2019/2018

شكر و تقدير

الحمد لله الذي انار لي درب العلم والمعرفة واعانني على أداء هذا الواجب ووفقي الى انجاز هذا العمل، أتوجه
بجزيل الشكر والامتنان الى ابي وامي العزيزين حفظهما الله لي اللذان سهرا وتعبا على تعليمي والى افراد عائلتي وكل من
ساعدني من قريب او من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهته من صعوبات واخص بالذكر الأستاذ
المشرف دراس عمر الذي لم ييخل على بتوجيهاته ونصائحه القيمة، أتوجه كذلك باحر معاني الشكر والامتنان الى
الأستاذ القدير العربي المهدي على مرافقته الدائمة والمستمر سواء من الناحية العلمية او المعنوية التي دفعت لإتمام هذا
العمل ، كما لا يفوتني ان اشكر كل من المسؤولين والعمال في شركة لافارج هولسيم بوحدة عقاز على تقديم
التسهيلات التي ساعدني لإنجاز هذا العمل .

الفهرس

شكر وتقدير	2
المقدمة العامة	8
الفصل الأول : انفتاح الجزائر على استثمار الشركات متعددة الجنسيات	39
مقدمة الفصل الأول	40
1. فشل التجربة التنموية في الجزائر	40
2. توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق	47
3. مكانة وقوة الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي	52
4. تشجيع استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر	59
5. توطين الشركات الأجنبية في الجزائر	70
خاتمة الفصل الأول	74
الفصل الثاني : البنية التنظيمية لوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت "لافارج هولسيم الجزائر"	76
مقدمة الفصل الثاني	77
1. تقديم شركة لافارج الجزائر	77
2- نموذج التنظيم والتسيير لشركة "لافارج هولسيم" الجزائر	84
3. التسيير الدولي للموارد البشرية لشركة "لافارج هولسيم" الجزائر	92
4. الخصائص السوسيو-مهنية للعمال المنفذون بوحدة عقاز "شركة لافارج هولسيم الجزائر"	98
خاتمة الفصل الثاني	110

الفصل الثالث : إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في إدماج العمال المنفذون بوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت.....	111
مقدمة الفصل الثالث.....	112
1. سياسة التوظيف بوحدة عقاز.....	112
2. سياسة التكوين وعوامل الترقية بوحدة عقاز.....	119
3. نمط القيادة الممارس بوحدة عقاز.....	125
4. سياسة الأجور والامتيازات الاجتماعية بوحدة عقاز.....	132
5. سياسة الأمن والسلامة المهنية بوحدة عقاز.....	138
خاتمة الفصل الثالث.....	142
الفصل الرابع : استجابة العمال المنفذون لنموذج التسيير والتنظيم بوحدة عقاز : تصورات وممارسات.....	143
مقدمة الفصل الرابع.....	144
1. مشاركة العمال المنفذون في عملية الإنتاج بوحدة عقاز.....	144
2. انضباط العمال المنفذون في احترام لإجراءات العمل بوحدة عقاز.....	148
3. العلاقات غير الرسمية بين العمال المنفذون.....	153
4. علاقة العمال المنفذون بالنشاط النقابي بوحدة عقاز.....	157
5. الرابط المهني والاجتماعي عند العمال المنفذون بوحدة عقاز.....	160
خاتمة الفصل الرابع.....	165
الفصل الخامس : المسؤولية الاجتماعية لشركة لافارج هولسيم الجزائر في تنمية المجتمع المحلي.....	167
مقدمة الفصل الخامس.....	168
1. تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات.....	168
2. المسؤولية الاجتماعية للشركات كاداءة حديثة في التسيير.....	174

179	3. المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات وتسيير الموارد البشرية
182	4. إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لشركة "لافارج هولسيم الجزائر" تجاه المجتمع المحلي
188	5. رهانات المسؤولية الاجتماعية لشركة "لافارج هولسيم الجزائر" في تنمية المجتمع المحلي:
192	خاتمة الفصل الخامس
194	الخاتمة العامة
198	قائمة المراجع
210	الملاحق

فهرس الجداول

- 98 جدول رقم 1 : جنس العمال المنفذون بوحدة عقاز
- 99 جدول رقم 2 : سن العمال المنفذون بوحدة عقاز
- 100 الجدول رقم 3 : الحالة المدنية للعمال المنفذون بوحدة عقاز
- 101 الجدول رقم 4 : محل إقامة العمال المنفذون بوحدة عقاز
- 102 الجدول رقم 5 : المستوى الدراسي للعمال المنفذون بوحدة عقاز
- 103 الجدول رقم 6 : المستوى الدراسي لآباء العمال المنفذون بوحدة عقاز
- 104 الجدول رقم 7 : المستوى الدراسي للمهات العمال المنفذون بوحدة عقاز
- 105 الجدول رقم 8 : الأقدمية في المهنة للعمال المنفذون بوحدة عقاز
- 106 جدول رقم 9 : طبيعة عقود العمل للعمال المنفذون بوحدة عقاز
- 107 جدول رقم 10 : طبيعة نشاط العمال المنفذون بوحدة عقاز
- 108 الجدول رقم 11 : تناسب مناصب العمل مع مستوى العلمي للعمال المنفذون بوحدة عقاز
- 109 الجدول رقم 12 : مواقف العمال المنفذون من تقسيم المهام بوحدة عقاز
- 115 جدول رقم 13 : دوافع الالتحاق بالعمل بوحدة عقاز
- 117 جدول رقم 14 : الطرق المستعملة للالتحاق بوحدة عقاز
- 118 جدول رقم 15 : التعريف بمناصب العمل للعمال المنفذون بوحدة عقاز
- 121 الجدول رقم 16 : نوعية التكوين المخصص للعمال المنفذون بوحدة عقاز
- 124 الجدول رقم 17 : معايير ترقية العمال المنفذون بوحدة عقاز

- الجدول 18 : علاقة العمال المنفذون بمسؤولين وحدة عقاز 127
- الجدول رقم 19 : جنسية المسؤول المفضلة لدى العمال المنفذون بوحدة عقاز 128
- جدول رقم 20 : صرامة في تطبيق القوانين بوحدة عقاز 129
- جدول رقم 21 : العدالة في تطبيق القوانين بداخل وحدة عقاز 131
- جدول رقم 22 : تغطية أجر لاحتياجات العمال المنفذون بوحدة عقاز 133
- الجدول رقم 23 : توزيع منحة المردودية على العمال المنفذون بوحدة عقاز 134
- الجدول رقم 24 : منح المكافآت للعمال المنفذون بوحدة عقاز 135
- الجدول رقم 25 : استفادة العمال المنفذون من الخدمات الاجتماعية 138
- الجدول رقم 26 : مشاركة العمال المنفذون في عملية اتخاذ القرار بالوحدة 146
- الجدول رقم 27 : مبادرة العمال المنفذون بالوحدة 147
- الجدول رقم 28 : احترام العمال المنفذون لأوقات العمل بالوحدة 150
- الجدول رقم 29 : التزام العمال المنفذون بقواعد الأمن والسلامة بالوحدة 151
- الجدول رقم 30 : طبيعة العلاقة بين العمال المنفذون بالوحدة 154
- الجدول رقم 31 : إدارة النزاع بين العمال المنفذون بالوحدة 155
- الجدول رقم 32 : طلب العمال المنفذون تغيير منصب بالوحدة 156
- الجدول رقم 33 : مشاركة العمال المنفذون في النشاط النقابي بالوحدة 158
- الجدول رقم 34 : موقف العمال المنفذون من دور النقابة في شركة لافارج 159
- الجدول رقم 35 : رغبة مغادرة العمال المنفذون لشركة "لافارج. هولسيم" 161
- الجدول رقم 36 : تفضيل العمال المنفذون العمل في شركة أجنبية أو شركة وطنية 163

المقدمة العامة

إن تواجد الشركات المتعددة الجنسيات الغير المتخصصة في قطاع المحروقات في الجزائر هي ظاهرة حديثة يستحق الاهتمام بها لتسليط الضوء على طبيعة العلاقة الاجتماعية التي تتطور ما بين المديرية (المسؤولين) والعمال الجزائريون. يجب الذكر بأن تنظيم العمل والتسيير الذين اشتهرت بهما هذه المؤسسات مختلفين عن اللذين عرفت بهما الشركات الاقتصادية الوطنية في وقت مضى، حيث تركت هذه التجربة صورة سلبية عن "التسيير" بسبب النتائج السلبية التي تمخض عنها الطرد الجماعي للعمال وغلق أغلبية المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

ارتبط تاريخ المؤسسات العالمية بنمط الإنتاج الرأسمالي، الذي استطاع التطور بفضل تنوع الثقافة التنظيمية، التي فتحت الباب لمجموع الطاقات البشرية الموظفة في المؤسسة للمشاركة في أخذ القرارات، المتعلقة بطرق العمل وتقنياته، من أجل تطوير الأداء وتحسيد أهداف المؤسسة. هذا ما سمح بجني أرباح مالية كبيرة من جهة وكسب خيرة معرفية كبيرة في طريفة التسيير من جهة أخرى. عكس ذلك، ظهرت تناقضات كبيرة في المؤسسة الوطنية التي قامت على تسيير اشتراكي للمؤسسات. يمكن حصر هذه التناقضات في مسألة المشاركة العمالية التي انعدمت بالرغم من وجود قوانين وقرارات تلح على أهمية هذه المسألة، لأنها المنهاج العلمي الذي يسمح للمؤسسة الاقتصادية من بناء مكانة لنفسها بداخل المجتمع الجزائري، حيث يصبح العامل الجزائري يتعارف مع الآخرين على ما هي وضعيته ودوره في عملية الإنتاج.

إن مسألة "العلاقة الاجتماعية" ما بين مسؤولين لشركة عالمية أجنبية وعمال جزائريون تبدو مهمة كونها تمثل تجربة جديدة، يخوضها كلا الطرفين في فضاء تسوده التناقضات الاقتصادية والاجتماعية. في هذه الحالة، كيف سوف تتم عملية تسيير الصراعات المصلحية، إذا ما انتشرت واستفحلت؟

نعتبر هذه المسألة فكرة محورية للإشكالية العامة بسبب الحساسية التي تكتسبها "علاقة العمل" في القطاعات العمومية، الاقتصادية منها والخدمائية. للإشارة فإن أسلوب التسيير بداخل الشركات الاقتصادية العالمية مختلف عما تعارف عليه سابقا كل من المسؤولون والعمال الجزائريون ومختلف أيضا عما هو متعارف عليه حاليا.

من هنا نرى بأن أهمية دراسة العلاقة الاجتماعية بداخل المؤسسة الاقتصادية الأجنبية تكمل في معرفة كيفية تعامل كلا الطرفين مع بعضهما البعض، وخاصة عندما نعلم بأن بعض المسؤولين عن التسيير بداخل المؤسسة هم من جنسيات أجنبية، لا تربطهم مع العمال الجزائريون علاقة خارجية عن تلك التي تحددها علاقة العمل الرسمية.

بنيت الشركات العالمية الأجنبية على أساليب وطرق علمية وعملية في مجال التنظيم والتسيير، حيث حملت في طياتها قيم ومعايير منطق النظام الرأسمالي، الذي سيطر على الاقتصاد العالمي وأصبح يفرض وجوده على الدول الضعيفة، بعدما انحل الاتحاد السوفياتي وتلاشت قوته الاقتصادية، التي قامت على النظام الاشتراكي.

إن الطلب على التوسع خارج الدولة الوطنية نتج لدى الشركات العالمية نتيجة التطور التكنولوجي والاقتصادي، حيث بادرة في «غزو» الأسواق العالمية واستطاعت التمرکز بقوة عالميا، بسبب الضعف الاقتصادي والسياسي الذي اشتهرت به معظم الدول التي سميت بـ "العالم الثالث".

أصبحت هذه الشركات المتعددة الجنسيات حقيقة يتعايش معها سكان المناطق الجغرافية المختلفة والمتنوعة، وأصبحت دول وحكومات هذه المناطق تابعة لها، كونها تعول عليها في خلق فرص العمل من أجل تخفيف أعباء الفقر والتشريد، الذي تعاني منه أغلبية سكان المناطق الضعيفة وخاصة سكان إفريقيا السوداء.

على هذه الحقائق التاريخية والاجتماعية تأسست معادلة توافقية لكلا الطرفين حيث يحاول كل واحد جني الثمار من المستجدات التي فرضت نفسها : - فيما يخص الشركات المتعددة الجنسيات، فإنها تسعى إلى الاستثمار في الخارج وخاصة في أسواق الدول النامية، حيث الأرباح مرتفعة مقارنة بالدول المتطورة.

نلاحظ نمو متطور لأرباح استثمارات الشركات الأمريكية بداخل منطقة الدول النامية مقارنة بالدول المتطورة، إذ وصل معدل نموها في الثمانينات إلى ثلاثون في المائة في المنطقة الأولى وأربعة عشر في المائة بالدول المتطورة. إضافة إلى هذا، تعمل هذه الشركات العالمية للمحافظة على مكانتها في الأسواق العالمية، سواء عن طريق تخفيض تكاليف الإنتاج أو البحث عن أسواق جديدة عبر العالم، وكذا تأمين حصولها على المواد الأولية وخاصة تلك المتواجدة في الدول النامية. تستفيد هذه الشركات العالمية من مزايا متعددة مقابل استثماراتها الخارجية، حيث توفر لها حكومات الدول النامية امتيازات كالإعفاءات الضريبية، انخفاض تكاليف اليد العاملة وأخيراً تسهيل إجراءات تحويل الأموال إلى الخارج، وكل هذا من أجل الوصول إلى استقطاب أكبر للاستثمار الأجنبي.

أما فيما يخص بالدول المستقطبة للاستثمار الأجنبي وخاصة التي تعاني من قاعدة اقتصادية ضعيفة فإنها ترى في الاستثمار العالمي للشركات المتعددة الجنسيات فرصة لعلاج ظاهرة البطالة والتخفيف من حدة التوترات الاجتماعية التي أصبحت تعاني منها معظم دول العالم الثالث. على هذا الأساس، قامت هذه الدول بتقديم ضمانات وحوافز ضريبية وجمركية لتسهيل عملية جذب الاستثمارات الأجنبية¹.

أمام التحولات الكبرى التي عاشتها الساحة السياسية والاقتصادية العالمية، أصبحت الدول النامية مرغمة لتتبع الأحداث والانخراط في النظام العالمي الجديد لكيلا تعزل وتتوسع الهوة أكثر ما بينها وما بين الدول المتقدمة.

إن المسعى للاندماج في الاقتصاد العالمي ككل بمجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمالية من أجل تراجع دور الدولة في القطاع الاقتصادي، وهذا بوقف سياسة الدعم، تحرير الأسعار، رفع القيود على التجارة الخارجية وأخيراً، إعطاء الأهمية للقطاع الخاص، وطني كان أم أجنبي، للمشاركة في بناء قاعدة اقتصادية قوية.

يجب الإشارة بأن تطبيق هذه الإصلاحات جاء نتيجة لسياسة صندوق النقد الدولي والبنك العالمي اللذين اشترطا التصحيح الاقتصادي الجديد مقابل إعادة جدولة ديون حكومات الدول النامية، التي فشلت من تحقيق برامج تنمية

¹ علي عبد الوهاب، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثرها على التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية، دار الجامعة - الإسكندرية 2015 ص ص 150-152

فعالة، والاعتماد المفرط لبعض الحكومات على اقتصاد ريعي، عجز على إنشاء قاعدة صناعية قوية تساعدها على تنويع اقتصادها، العامل الذي جعل منهم دول مدانة للمؤسسات المالية العالمية.

مع مطلع تسعينيات القرن الماضي سعت الجزائر كغيرها من الدول النامية للقيام بمجموعة من الإصلاحات الهيكلية والمالية، لتلبية طلبات صندوق النقد الدولي، حيث تضمنت البنود التالية:

1- التقليل من احتكار القطاع العام للاقتصاد الوطني، وإعطاء دور أكبر القطاع الخاص.

2- تقليص النفقات العمومية من خلال وقف سياسة الدعم وتحرير أسعار السلع والخدمات .

3- تحرير التجارة الخارجية وتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر.

4- تسريح العمال من المؤسسات العمومية المفلسة وإيقاف التشغيل وعققلته (طرد حوالي أربعمئة ألف عامل)

وافقت الجزائر على تطبيق الشروط المبرمة ما بينها وما بين البنك العالمي لما آلت إليه الوضعية الاقتصادية والاجتماعية لمختلف الشرائح الاجتماعية وخاصة ما سميت بالطبقة الوسطى، التي أصبح شبح البطالة يهدد مكانتها وخاصة بعدما تبين فشل المشروع السياسي والاقتصادي الذي نظر له على أساس النموذج التنموي القائم على أطروحات فليب بيرو F.Perrou و برونيس. G.Bernis، والذي ارتكز على تطبيق بنود مرحلتين متميزتين :

المرحلة الأولى:

1- الاعتماد على سياسة "الصناعة المصنعة" التي تبلورت على أساس التنظير لإنشاء ثلاثة أقطاب صناعية كبرى،

متمثلة في: القطاع الصناعي الأول ب (وهران، أرزيو، مستغانم)، القطب الثاني ب (الجزائر العاصمة، روية البليدة)، وأخيرا القطب الثالث ب (سكيكدة، قسنطينة، عنابة).

2- المركزية في التخطيط والتسيير كخيار استراتيجي في المجال الاقتصادي والاجتماعي للدولة. كان الهدف من

وراء ذلك هو خلق التوازن الجهوي في عملية التنمية.

3- ترسيم الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج وإعطاء الأولوية للقطاع العام خاصة بعد عملية التأميم.

4- إحتكار الدولة للتجارة الخارجية².

المرحلة الثانية: اعتماد صادرات الاقتصاد الوطني على قطاع المحروقات حيث وصلت نسبته إلى 96%، العامل الذي جعل البنية الاقتصادية تابعة لأسعار المحروقات وكلما تراجع سعر البرميل في الأسواق العالمية كلما تزعزع الاستقرار السياسي والاجتماعي. بطبيعة الحال، أدى الوضع الاقتصادي التابع لأسعار المحروقات إلى عدم القدرة على تحمل الأعباء الناتجة عن تراجع سعر البرميل، حيث تقلصت مداخيل الدولة من العملة الصعبة لسنة 1986م إلى أكثر من النصف، أي من 12.70 مليار دولار إلى 7.26 مليار دولار. لقد نتج عن هذا الانخفاض تفاقم المديونية الخارجية، التي بلغت 29.48 مليار دولار سنة 1994، ليرتفع بعدها حجم التضخم إلى 29% بسبب ارتفاع نسبة الاستيراد الخاصة بالمواد الغذائية من 17% إلى 27% في نفس السنة. أدت النتائج الاقتصادية السلبية إلى تدني المستوى المعيشي في الجزائر، حيث ارتفعت نسبة البطالة ما بين 1987م إلى 1994م من 17% إلى 27%، كما ارتفع تنسبة الفقر لتفوق نصف نسبة السكان وخاصة بعدما تم تسريح العدد الكبير من العمال³ للإشارة، فإن تدني القدرة الشرائية لأغلبية الشرائح الاجتماعية أدى إلى انتفاضة شعبية نتج عنها خسائر بشرية ومادية كبيرة، حيث اضطرت السلطة آنذاك إلى التراجع على إيديولوجية الحزب الواحد ووضع آليات جديدة للانفتاح السياسي والاقتصادي. في نفس الوقت، قامت بتحسين مناخ الأعمال من اجل استقطاب أكبر نسبة ممكنة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، لشركات متعددة الجنسيات من أجل تحقيق استقرار للوضع الاجتماعي، والسماح بانطلاق ديناميكية جديدة للاقتصاد الوطني وتنويع منتوجاته في هذا الإطار صدرت قوانين وإجراءات جديدة تم من خلالها إنشاء مؤسسات وهيكل لترافق عملية ترقية الاستثمار وتمثلت فيمايلي:

² DERRAS Omar, Mobilité sociale et les changements sociaux en Algérie, Office des Publication Universitaire -2017- PP- 49-50

³ عبد المجيد بوزيدي تسعينات الاقتصاد الجزائري، هوم لنشر والتوزيع -الجزائر 199 ص-ص 8-9

1- قانون القرض والنقد 90-10 الذي ينص على إلغاء الفوارق ما بين المستثمر الأجنبي والوطني وذلك عن طريق تنظيم سوق الصرف وتنقل رؤوس الأموال لتحويلها إلى البلد الأصلي.

2- قانون الاستثمارات 12-90 المؤرخ في 15 أكتوبر 1993 الذي ينص على إقرار حق الملكية مع ضمان حرية الاستثمار كذلك إقرار مبدأ المساواة في المعاملة بين المستثمرين الأجانب والوطنين واللجوء إلى التحكيم التجاري الدولي تبسيط الإجراءات من خلال تكيف وكالة متخصصة ومتابعة وترقية الاستثمارات APSI. ومن اجل تطوير مناخ الاستثمار

3- أمر 03-01 في 2001 الذي أدى إلى إنشاء المجلس الوطني للاستثمار CNI حيث يقوم باقتراح القرارات والإجراءات وجميع العقود واتفاقيات الشراكة في إطار الاستثمار.

4- إنشاء الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ANDI بهدف تخفيف وتبسيط مختلف الإجراءات للرد على ملفات الاستثمار من 60 يوم إلى 72 ساعة، وبعدها تم إنشاء الشباك الوحيد اللامركزي عبر مختلف ولايات الوطن من اجل تسهيل عمليات الاستثمار الذي يضم زيادة عن إطارات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ممثلين عن الهيئات العمومية كالمركز الوطني للسجل التجاري مصلحة الضرائب، الجمارك التي تقوم بتزويد المستثمرين بالمعلومات والتوجيهات اللازمة.

5- إنشاء صندوق وطني للاستثمار FNI بموجب قانون المالية لسنة 2009 برأسمال يقدر بـ 150 مليار دينار جزائري، هدفه هو تمويل المشاريع الاستثمارية من قبل خزانة الدولة، وفق قاعدة 49-51. أهم المزايا التي تم منحها للمستثمر الأجنبي الإعفاءات من الرسوم الجمركية وكذا الإعفاء عن القيمة المضافة وعن دفع الرسم على النشاط المهني TAP، بالإضافة عن عدم دفع الضرائب لمدة 5 سنوات على الأرباح، كذلك الامتناع عن دفع من الرسم العقاري لمدة 10 سنوات مند انطلاق الفعلي للمشروع، إلى جانب مزايا أخرى بهدف تحسين وتسهيل الاستثمار⁴.

⁴ كريمة حبو، "إجراءات المتخذة لاستقطاب الاستثمار الأجنبي في الجزائر"، مجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية والسياسية، عدد 2012/01، مارس 2012، ص.ص 170-182

أدت هذه المزايا و التسهيلات إلى استقطاب تدفقات مالية جديدة من الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر، فمن فترة 1995 - 2005 ارتفعت الاستثمارات من 25 مليون دولار إلى 438 مليون دولار لسنة 2000 وقدرت نسبتها ب173%. أما الفترة الممتدة ما بين 2001-2002 تراوحت ما بين 1196 مليون دولار و1065 مليون دولار بفضل بيع رخص في قطاع الاتصالات لشركة اوراسكوم المصرية للهاتف النقال، ثم بلغت 643 مليون دولار سنة 2004 لتصل إلى 1081 مليون دولار سنة 2005 (انظر الجدول رقم IV-26 من كتاب إكرام مياسي ص 252)، وفي سنة 2016 بلغت الاستثمارات الأجنبية في الجزائر حوالي 1.546 مليار دولار وهذا حسب الإحصاءات تقرير الندوة الأمم المتحدة للتجارة و الاستثمار حول العالم لسنة 2016 .

إن النتائج المتحصل عليها من الإجراءات الجديدة تمثل في التزايد المستمر لعدد الشركات المتعددة الجنسيات، إذ ارتفع عددها من 8458 إلى 10.064 في نهاية جوان 2016، منها 1993 شركة فرنسية و1188 شركة سورية و869 شركة تركية و850 صينية مقابل 690 تونسية. لقد عرفت وتيرة إنشاء الشركات الأجنبية تزايداً في السداسي الأول من السنة الجارية حيث قدرة بنسبة 5.4% مقارنة بنفس الفترة من سنة 2015، إذ تم إنشاء 9.166 شركة وذلك حسبما كشفت عنه إحصائيات مركز السجل التجاري الوطني⁵.

في الحقيقة، أصبحت الشركات المتعددة الجنسيات المختصة في قطاعات متعددة ومتباينة ظاهرة اجتماعية واقتصادية جزائرية، تجلب إليها عدد كبير من الشباب (ذكورا وإناثا) وخاصة ذوي الشهادات الجامعية. إن الرغبة في الالتحاق بإحدى الشركات العالمية مرده إلى الامتيازات و التحفيزات المادية والغير المادية التي توفرها للعمال وللإطارات. إنها مرحلة جديدة توشي بتواجد فضاء عمل مختلف عن الذي تعود عليه العمال والإطارات بداخل المؤسسات الوطنية. هذا الحدث أثار اهتمامي وجلبني لكي أقوم ببحث ميداني في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات من أجل التوصل إلى معرفة كيفية تنظيم العمل وطرق التعامل التي تؤسس علاقة العمل بداخل الشركة. للإشارة فإني متمهن وأزاول وظيفة "إطار" بإدارة الشركة الوطنية للهاتف النقال "موبيليس"، حيث سمح لي المنصب المذكور

⁵ إحصائيات المركز الوطني لسجل التجاري لسنة 2016 حول وضعية الشركات الأجنبية، ص 68.

الاحتكاك ببعض الإطارات الجزائرية الشابة، سواء التي أنقاسم معها الفضاء المهني أو التي تعمل في الشركات المتعددة الجنسيات وكم أصبحت متشوقا للالتحاق بإطارات هذه الأخيرة بسبب التحفيزات المتعددة وخاصة تلك التي لها علاقة بالتكوين وتحسين مستوى الأداء، الذي تتكفل به مديرية المؤسسة، لترفع مستوى عمالها وإطاراتها حتى يتناسب مع ما هو عالمي. أعتبر هذا دافع أدى بي للاهتمام بموضوع طبيعة العلاقة الاجتماعية التي يطورها العمال الجزائريون في المؤسسة المتعددة الجنسيات.

إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو معرفة علاقة العمال الجزائريين بالعمل في إحدى الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر. المقصود من هذا، هو فهم وتفسير طبيعة الممارسات والتصورات التي أصبح يحملها العمال حول ظاهرة العمل داخل المحيط الاقتصادي والاجتماعي الجديد. إن الغاية من هذا البحث الميداني هو فهم مدى "تفاعل العمال المنفذين مع طبيعة التنظيم والتسيير الذين يعمل بهما مسؤولي شركة لافارج هولسيم الجزائر".

يجب الإشارة بالفلسفة السياسية والاقتصادية التي تقوم عليها هذه الشركة مبنية على: الكفاءة، المنافسة، المشاركة في اتخاذ القرار، الاعتراف بالذات، العدالة، التكوين المستمر تشجيع المبادرة من خلال الحوافز المادية والمعنوية، التي تقوي الروابط المهنية داخل المؤسسة.

إن الهدف من هذه السياسة العامة هو الرفع من مردودية العمال وتحقيق أكبر ربح ممكن لهدف الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق العالمية والوطنية. تختلف هذه الطرق والأساليب في التسيير عن تلك التي تعود عليها العمال والإطارات في الشركات الوطنية. إن التجربة من مزاولة العمل في الشركات والمؤسسات الوطنية، الاقتصادية منها والخدمائية سمحت بانتشار ظاهرة الإنكالية وتقاضي الأجور الثابتة التي لا تحفز من رفع مستوى الأداء وتطور الإنتاج. خلال عشرينيتين من الزمن لم تستطع الشركات الوطنية من تحقيق نتائج اقتصادية مرضية بسبب السياسة الاجتماعية و"الشعبوية" التي أعطتها السلطة الحاكمة أولوية عن السياسة الاقتصادية. دفعت هذه السياسة المتنافية مع أعراف التسيير المطورة المؤسسة الاقتصادية بظهور ممارسات جديدة مثل اللامبالاة في تحقيق الأهداف المسطرة التهرب من تحمل المسؤولية، عدم الخضوع للمحاسبة، تهميش الكفاءات وعدم الاعتراف بالعامل كفاعل رئيسي في تحديد

مستقبل الشركة. لقد بشرت هذه الممارسات منذ مراحلها الأولى بضياح القدرات البشرية وإجهاض مشروع المؤسسة المنتجة في الجزائر قبل ولادته.

لا تزال ظاهرة العمل والعمال في الجزائر مشكلة عويصة تجلب اهتمام الباحثين من مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية والإنسانية لغرض إنتاج معرفة موضوعية وعلمية، تساعد القارئ على فهم الحواجز والعراقيل التي تقف أمام تطور ظاهرة العمل المأجور وخاصة المتعلق بالعمل الإنتاجي الصناعي.

دراسات سابقة متنوعة وغزيرة أنجزت لهدف التطلع لمعرفة تاريخ العمل والعمال في الجزائر حيث يوضح البعض منها بالأصل الريفي والنشاط الفلاحي والرعوي الذي غلب على مجموع الفئات الاجتماعية الجزائرية ودور الاستعمار الفرنسي في تحطيم البنية الاقتصادية والاجتماعية التقليدية، والدفع بما تبقى منها للهجرة إلى مناطق حضرية، "غريبة عنها"، لهدف البحث على أعمال جديدة تساعد على الاستقرار من جديد، وإعادة بناء مكاننا الاجتماعية واقتصادية. على هذا الأساس، ظهرت اليد العاملة الجزائرية بأشكال مختلفة، كالتي هاجرت إلى أوروبا وحازت على خبرة وتصورات متشابهة عن تلك التي امتازت بها الطبقة العمالية الأوروبية، وأخرى، الممثلة لأغلبية الجزائريون (السكان الأصليين، أو كما سماهم الاستعمار الفرنسي بـ "المسلمون") نتجت بسبب الهجرة الداخلية إلى المدن والتي تعايشت مع الفقر بسبب غياب فرص العمل أثناء المرحلة الاستعمارية. للإلمام بالتاريخ الاجتماعي والاقتصادي للحركة العمالية بالجزائر، يستحسن البدئ بأبرزها مثل التي أنجزها "ب. بورديو" حول العمل والعمال في الجزائر سنة 1963. إنها دراسة اجتماعية الأولى من نوعها، حيث بنيت على قسمين لتبدأ ببيانات وجداول إحصائية، تم جمعها بفضل دراسات ميدانية اتنوغرافية حول العمال الجزائريون، لتتبع بتحليل سوسولوجي للبيانات وجداول المذكورة سالفًا. احتوى مضمون الدراسة وصف للسياسة الاستعمارية الفرنسية التي قامت على نظام رأسمالي كولونيالي، طبق ليحطم البنية الاقتصادية والاجتماعية التقليدية للسكان الأصليين وهذا بتجريدتهم من ممتلكاتهم المادية والرمزية وفرض عليهم العيش في عالم حضري وعقلاني، بعيد المنال من الجانب المادي ومتناقض مع السلوك والممارسات التي تحملها ثقافتهم. تغيرت الحياة المادية في المدن وتغيرت معها التصورات والتقسيمات الاجتماعية والجغرافية الجديدة. أصبحت

المدن في "الجزائر المستعمرة" تقسم المجموعات البشرية على أساس الانتماء العرقي والديني، حتى ينال المعمرون الأوروبيون الدرجات العليا بفضل الامتيازات المتوفرة من قبل الاستعمار الفرنسي والدرجات السفلى للسكان الأصليين الذين تعايشوا مع الحرمان والتشريد بسبب السياسة العنصرية. تؤكد دراسات ب. بورديو بأن السياسة الاستعمارية المطبقة تسببت في ولادة طبقة "شبه بروليتاريا" لدى السكان الأصليين والتي تعني بتواجد شبه "طبقة عمالية" لأنها افتقرت من أدنى شروط الحياة، وهي متجردة من أبسط الإمكانيات المادية، المعرفية والرمزية التي تمكنها من التطلع إلى كسب صورة واقعية وحقيقية على وضعيتها الاجتماعية والاقتصادية بداخل النظام الرأسمالي الكولونيالي الجديد. هذه الوضعية الغريبة يواصل ب. بورديو. " سوف تعيق عملية التطور وتصبح عليها تحقيق نفس النتائج التي حققتها الطبقة العمالية الأوربية⁶ إن الوضعية المادية والرمزية المزرية التي أصبح يتخبط فيها السكان الأصليون أدت ببيار بورديو قول مقولته المشهورة والمتمثلة في: " فلاحون بدون أرض، عمال بدون عمل وأخيرا مدنيون بدون مدينة."

فعلا، لقد أصبحت إشكالية توفير العمل "لعمال بدون عمل" مثلما عبر عنها عالم الاجتماع الفرنسي "بيار بورديو" مسألة سياسية تتحدى الحكام الجزائريون بعد الاستقلال، حيث اعتمدوا منذ السنوات الأولى على بناء قاعدة اقتصادية توفر لطالبي العمل مناصب شغل. يعتبر مشروع "الصناعة المصنعة" سياسة اجتماعية هدفت إلى جمع شمل الطبقة الاجتماعية الفقيرة والمتشردة لإدماجها في عالم الشغل لكي تساهم بما يسمى بالإنجاز الصناعي الوطني. لقد تزايد عدد الفئات العمرية الطالبة عن العمل أثناء وضع المخططات الكبرى، حيث بلغ عددها سنة 1963 بـ 110000 لينتقل سنة 1969 إلى 240.000 عامل. واصل ارتفاع عدد العمال المدججون أثناء وضع المخطط الرباعي الأول لسنة 1973 بـ 360.000 عامل، ثم ارتفع مع نهاية المخطط الرباعي الثاني لسنة 1977 إلى 697.000 عامل، لينتهي في سنة 1983 إلى 1.150.000 عامل⁷.

⁶ ب. بورديو، ذكر في مقال لوران بازين، سوسولوجية العمال الجزائريين لبيير بورديو من وجهة نظر اثنولوجية الحاضر مجلة التدوين العدد 5 ديسمبر 2013 ص ص 47-50.

⁷ عبد ناصر جابي، من الحركة العمالية إلى الحركة الاجتماعية، دار المعهد الوطني للعمل، ص ص 30-69.

تنوعت القطاعات الصناعية الثقيلة التي استقبلت هذه اليد العاملة واختلفت تخصصاتها، حيث نجد قطاع المعادن، الميكانيك، الإلكترونيك، وكذا الأشغال العمومية والبناء، النقل. لقد أصبحت المؤسسة الاقتصادية العمومية الفضاء الرئيسي لعملية التحولات الاجتماعية والاقتصادية لمختلف الشرائح الاجتماعية الجزائرية، حيث تعايشت هي الأخرى مع أوامر سياسية أتليت عليها من الأفق، أثناء مراحل تاريخية مختلفة، لكي تعيد النظر، مرارا وتكرارا في سياسة التسيير. انطلقت الشركة الوطنية الجزائرية لتعمل بوصاية سياسية، حيث أملي عليها إتباع نهج التسيير الاشتراكي للمؤسسات ثم التوجه إلى سياسة استقلالية المؤسسات لتعيد بعدها النظر في إعادة الهيكلة المالية والتنظيمية، حتى يتسنى لها التوجه مرغمة ومقيدة الأيدي إلى سياسة الخصخصة لكي تعلن في النهاية الطرد الجماعي لعمالها وغلق أبوابها مع بداية التسعينات.

تمتاز هذه التجربة الصناعية التي مرت بها الجزائر المستقلة بأهمية قصوى لأنها تضع بين أيدينا صورة مشخصة لعمالين، يتنظم كل واحد منهما وفق المعايير والقيم التي يحيا بها. العالم الأول هو الذي يتشخص في البنية الاجتماعية للعمال الجزائريون بمختلف المراتب الاجتماعية، حيث نتعرف عليه من الممارسات والسلوك الذي ينظم حياتهم العامة. أما العالم الثاني هو بنية المؤسسة الاقتصادية والقيم التي تنظم هيكلها العملية. هذا التشخيص ما هو إلا محاولة لتبسيط الفكرة التي عالجها باحثون جزائريون مختصون في علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المنظمات. فبالرغم من اختلاف زوايا الانطلاق لأبحاثهم تستخلص نتائجهم التعارض الذي تأسس ما بين عالم المؤسسة وعالم العمال الجزائريون، حيث يفسره كل واحد منهما، حسب المدارس الفكرية المتأثر بها، وعلى هذا نجدوا باحثون أعطوا الأسبقية للعامل الثقافي والآخرين اعتمدوا على عامل التنظيمي لفهم التناقضات التي تعيق عملية الإنتاج الصناعي وتؤدي إلى صياغة ظاهرة العمل الصناعي من خارج التصورات التي بنيت عليها القيم الاقتصادية التي طورت المؤسسة. في هذه النقطة كتب بن يزة عبد الرحمان " في أطروحته سنة 1987. "بأن غياب العمل التمهيدي لتهيئة العقلية حتى تتماشى

مع ما تستلزمه المؤسسة من تصور أدى إلى فشل سياسة التسيير، والتي حاولت بناء مكانة لها في فضاء غير قابل للتغيير وغير قادر على إدارة التحولات الكبرى.⁸

أما الدراسة التي أنجزها الباحث سعيد شيخي في مصنع السيارات بمدينة روية، فهي تركز على معرفة طبيعة الممارسات لدى العمال مثل: الغياب، الدوران، كبح العمل... والبحث في المعنى الذي يعطيه هؤلاء لممارساتهم بداخل المصنع. إلى جانب هذا، التطلع لمعرفة المصالح والاستراتيجيات التي يتبنونها من خلال محيطهم الإنتاجي والاجتماعي. لقد قدم الباحث تحليل اجتماعي حول "العلاقة الاجتماعية المضطربة" ما بين ثقافة المصنع وتلك التي امتاز بها عمال مصنع السيارات بروية، حيث توصل إلى طرح إشكالية مهمة للبحوث الاجتماعية المستقبلية والمتمثلة في "الهوية المهنية" التي عجزت من التمرکز في المصنع مثلما ظهرت في المصانع الغربية".

يرى الباحث بتواجد ظاهرة "الانفصال الثقافي" وعليه يقول بأن: «الاختلاف ما بين ثقافة المصنع وتلك التي يحملها العامل نتجت صراع متداول أثناء العمل... إن العمل التقني ومواصفات العمليات المنتجة لا يمثلان قيمة اجتماعية راقية في المجتمع الجزائري، حيث لا تمثل هذه الأخيرة الوسيلة الأساسية لإرضاء تطلعات العامل، ما أدى بطبيعة الحال إلى غياب طموح مستقبلي لحياة اجتماعية مستقرة نتيجة العمل الصناعي المنتج».⁹

عوامل أخرى تطرق لها الباحث وخاصة تلك التي تقف أمام اندماج العمال مع بعضهم البعض لتتكامل علاقتهم الاجتماعية مع أهداف المصنع، حيث يراها من خلال غياب تعبير آراء العمال عن أدائهم اليومي، العامل الذي يكون لهم شعور بعدم الانتماء إلى المصنع وعدم الاعتراف بوجودهم كطاقة أساسية في عملية الإنتاج.

بالإضافة إلى هذا، طرح سعيد شيخي مسائل أساسية مثل ظاهرة الاتصال التي كان يعاني منها المصنع الجزائري، حيث اقتصر العمل الصناعي على تطبيق الأوامر المحددة دون تقديم أي تفسير لها. أخيراً، عملية التحديث المبنية على النموذج الاقتصادي المستورد المزعم تحقيقها في المصنع كانت بمثابة إيديولوجية تريد محو المساوئ الثقافية التي يحملها

⁸ Abderrahmane Beniza, Culture organisationnelle et culture participative dans les entreprises algériennes, thèse de doctorat 3me cycle, Université Paris-IX-Dauphine, juin 1987, P, 240

⁹ Said.Chikhi, « les ouvriers face au travail en CVI », les cahiers du cread, N° 09, 1 trimestre, Alger, 1987

العامل الجزائري لهدف استبدالها بتلك التي امتاز بها العامل الأوربي. إن إهمال الحقيقة الاجتماعية والثقافية المحلية وتغليب عليها الجانب التقني والتكنولوجي أدى ببقاء صراع كبير ما بين ما يطمح المصنع لتحقيقه وما يطمع العامل تحقيقه. هذا الصراع الناتج عن إهمال العامل وما هو عليه أدى ببقاء التصورات متنافرة ومتناقضة، العامل الذي انعكس سلبا على أداء العمال وعلى الصحة المالية للمصنع.

تعد الأعمال الاجتماعية التي أعدها الباحث جمال غريد هي الأخرى من بين الأبحاث القيمة التي شرحت لنا تجربة التصنيع وأمدت لنا بدور وأهمية الثقافة الصناعية التي غابت لدى العمال الجزائريون أثناء اللقاء التاريخي الذي جمعهم بالمصنع.

لقد تتبع الباحث تطور العامل الجزائري من خلال الأبحاث الميدانية التي أجراها في عدة مصانع كتلك التي تقوم بصناعة الحديد والصلب أو الأخرى المتخصصة بصناعة الأدوات الإلكترونية بولاية وهران. لقد تتبع العوامل التي باتت تدفع بالعامل الجزائري لكي يتظاهر بشتى أنواع السلوكيات والممارسات التي تضاد في نفس الوقت السلوك والممارسة التي قامت عليها المؤسسة الصناعية وأنجز ملخص لهذه القيم لهدف التعرف على محتوى التجربة الصناعية في الجزائر، إذ تبين بأن: «العامل الشائع»¹⁰ مثلما سماه جمال غريد هو شاب من أصول ريفية ومتأثر بالأعمال الفلاحية، حيث يحمل ثقافة تقليدية وذو مستوى تعليمي بدائي. إنه يعلم مبادئ الكتابة والقراءة وله فهم بسيط للإسلام. هذا "العامل الشائع" يجهل قواعد اللعبة المعمول بها في المصنع وخاصة كيفية المطالبة والمقاومة وعلى هذا الأساس، يظهر بسلوك مفاجئ ويردود أفعال قوية، حيث تظهر فيه سمات الغياب أثناء حضوره بالمصنع. إنه العامل الذي لم يتخلص من فلاحيته، فهو الأمي أو شبه الأمي، الذي اجتمعت فيه صفات سلبية لا تتماشى والصفات التي تفرضها المؤسسة الاقتصادية. إنه الممثل للجمود، اللاوعي و اللامسؤولية. في الحقيقة، يعتبر العامل الجزائري نموذج "العامل المضاد للعامل الصناعي الكلاسيكي" أو ربما نموذج "ما قبل العامل"، حيث يقيم بالقرب من مكان عمله وهذا القرب يجعله

¹⁰ جمال غريد، "العامل الشائع عناصر الاقتراب من وجه جديد للعامل الصناعي"، مجلة إنسانيات في الأنثروبولوجيا الاجتماعية، العدد 1، 1997، ص. 23-7.

لا يفرق بين المكان والزمن ليصبح زمن ومكان الإقامة مثله مثل زمن ومكان المصنع. لا فرق بينهما. يستخدم "العامل الشائع" شتى الوسائل لمقاومة أنماط التنشئة الاجتماعية التي تعمل على تحويله لكي تتجسد فيه صورة العامل العقلاني الكلاسيكي، اذ يلجأ إلى الاحتماء بالدين والارتباط بالماضي والتعبير بالحنين إلى الآباء والأجداد لهدف مواجهة التغيير المفروض عليه. في هذه الحالة، تتجلى صورة متناقضة للإطار الذي يتعامل معه داخل المصنع، حيث يتصور من جهته تعامله المهني مع عامل عقلاني كلاسيكي مثل ما هو متعارف عليه.

لقد حذر الباحث من هيمنة نموذج "العامل الشائع" على فضاءات العمل الصناعي والاقتصادي، حيث رد فشل مشروع التصنيع إلى التناقضات التي حملها العمال الجزائريون البسطاء. إن عدم نجاح هذا المشروع راجع حسب الباحث إلى فشل "عملية التثقيف" التي بادرت بها السلطة الحاكمة من أجل تجسيد الحداثة في الجزائر، حيث ركز البحث هذا على عدم قدرة "العامل الشائع" التأقلم مع ما يطلبه العالم الصناعي من قيم وتصورات اقتصادية، تتماشى مع المؤسسة الصناعية¹¹.

إلى جانب هذا، دراسة محمد بشير التي اهتمت بمعرفة العلاقة بين التسيير والثقافة في المؤسسة الجزائرية، ومن بين النتائج التي توصل إليها هي كالتالي:

1- تواجد تناقض لتصور العمال حول إشكالية الملكية. إن المساندة للملكية العامة (الدولة) للمؤسسات لا يتقاسمها أغلبية العمال داخل المصنع. إن المفضلون للملكية العامة هم الذي تحصلوا على امتيازات دون بذل مجهودات. أما الذين يساندون فكرة تطور الملكية الخاصة في الجزائر، يبررون آرائهم بالممارسات والسلوك السلبي الذي تطور في المؤسسة العمومية، مثل التسيب وغياب المسؤولية بسبب غياب المالك الحقيقي للمؤسسة.

2- ضعف الوعي وعدم قدرة العمال على معرفة التنظيم الداخلي وكذا الأدوار والهياكل الخاصة بهم في العملية الإنتاجية، مما أثر على غياب ثقافة تصنيعية والسير الحسن للمؤسسة. كذلك عدم اهتمام المسؤولين في التجاوب مع العمال ومساعدتهم على معرفة الهيكل التنظيمي للوحدة من أجل تحقيق اندماج شامل للعمال.

¹¹ جمال غريد، "العامل الشائع، نفس المرجع، العدد 1، 1997، ص. 7-23.

3- تغليب الجانب الاجتماعي على الجانب الاقتصادي في تسيير المؤسسة الجزائرية والاعتماد على اقتصاد ريعي ساهم في تطور التسيب واللامبالاة.

4- استعمال الاتصال الرسمي وبقاء المعلومات الرسمية ما بين المسؤولين، الذين يتجاهلون تماما العلاقات الغير الرسمية التي تتطور ما بين العمال وما بين المصالح بداخل المؤسسة.

5- تمركز السلطة عند المسؤول واستعمالها لتحقيق أغراضه الشخصية، العامل الذي سمح بتطور العلاقات العائلية والزبانية في التوظيف والعلاوات مثلا.

6- تسيير النزاعات العمالية من دون اللجوء إلى الإدارة بسبب تعسف المسؤولين الذين يمنعون تواجد أشكال المعارضة للقرارات الإدارية¹².

دراسة أخرى ركزت على العامل الثقافي في تطور العمل الصناعي في الجزائر وهي تلك التي أنجزها دانييل ماركيز (D. Mercure). والمعنونة الثقافة والتسيير في الجزائر، حيث توصل إلى اكتشاف التناقضات الكبيرة ما بين أنماط التسيير في الواقع والتنظيم الرسمي للمؤسسة، مما أدى إلى تصارع قيم ومعتقدات متعددة، أرجعها الباحث إلى سياسة التصنيع التي نتج عنها مؤسسات كبيرة الحجم، تعددت فيها الهياكل وتعدت معها تنظيم العمل، حيث صعبت على العمال الغير المؤهلون القيام بمهامهم المطلوبة وصعبت عليهم أيضا التعرف على بعضهم البعض. هذا ما أدى حسبته إلى:

1- ضعف استجابة العمال لنمط القيادة داخل المؤسسة، مع تبني مواقف دفاعية ضد السلطة الهرمية.

2- إعطاء الأهمية للانتماءات العائلية والقبلية وتطور شعور الغرباء لدى العمال، العامل الذي أدى بهم للبحث المتواصل عن هويتهم بداخل المصنع.

¹² محمد بشير، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2007.

, p,14-Daniel Mercure, Culture et gestion en Algérie, l'Harmattan, Paris, 1997.

3- أفضلية التعبير الشفوي لدى العمال في عملية الاتصال وعدم اهتمامهم بالمعلومات الوثائقية وخاصة تلك المكتوبة باللغة الفرنسية¹³.

4- البحث على الحلول للنزاعات خارج القوانين الرسمية التي تفرضها الإدارة والتطلع إلى تواجد المسؤولين المتخلقون بروح الإنسانية لحمايتهم من الأخطار والأضرار.

يتبين لنا من المعلومات المقدمة حول تجربة العمل الصناعي في الجزائر بأن التيار الثقافي غلب على أغلبية الدراسات الاجتماعية المنجزة حول هذه الظاهرة، حيث تم استخدامها من اجل الكشف على المتغيرات الناتجة عن عملية الثقافة في المصنع، لتعم فيما بعد أغلبية فئات المجتمع الجزائري. على هذا الأساس، يمكن القول بأن المشكلة الأساسية التي واجهت العمال أثناء لقاءهم بالمصنع هي عجزهم على القيام بالأداء الصحيح بسبب الثقافة الريفية التي حملوها معهم، لكي تصبح عائق يقف أمام نجاح مهمة المؤسسة الصناعية. بالطبع فإن التاريخ الاجتماعي والثقافي لأغلبية الجزائريون هو تقليدي بحكم الأصل الجغرافي الريفي لأغلبيته، حيث قامت حياتهم على تنظيم اجتماعي بسيط سمي بما "قبل الرأسمالي" لأن عملهم الاقتصادي لم يكن مرتبط بالسوق من أجل الربح وإنما كان من أجل سد الاحتياجات الضرورية لأفراد العائلة الكبيرة أو القبيلة.

لكن السؤال الذي يطرح نفسه متعلق بدور المؤسسة كمنظمة اقتصادية في عملية إدماج العمال الذين كانت لهم صعوبة في التأقلم مع العالم الصناعي؟ هل ظهر المصنع في الجزائر كمؤسسة للتنشئة الاجتماعية والاقتصادية لتكوين العمال ذو الأصول الريفية حتى يتوصلون إلى فهم اللعبة الاقتصادية التي قامت عليها المؤسسة الاقتصادية؟

لم نجد دراسات أخرى مختلفة الطرح عن التي ذكرت سابقا ما عدى التي أنجزها الباحث عمار بن بختي من زاوية إشكالية "السلطة". اهتم هذا الأخير بطبيعة السلطة التي تواجدت في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والتي وضعت من أجل إدارة وتسيير العمليات الإنتاجية المتفرعة والمختلفة المهام والأدوار.

¹³ Daniel Mercure, Culture et gestion en Algérie, l'Harmattan, Paris, 1997, p, 17

لقد ساعدت المقاربة التقنية التي أنجزها عمار ابن بختي على إثراء المنتج العلمي حول ظاهرة المؤسسة الاقتصادية، حيث اتضحت الرؤية حول مهمة الأداء التي لاحظها بأنها ضعيفة، كونها لا تهتم بتكوين العامل ولا تزاوم مراقبة علمية على النتائج المتحصل عليها. إن ضعف الأداء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية الذي يتضح من غياب لسياسة حقيقية وفعالة لتأهيل الموارد البشرية، حتى تتمكن من اكتساب المعارف التكنولوجية منها و التسييرية أغلق الباب أمام تحقيق نتائج إيجابية على جميع المستويات. لقد كتب ع. ابن بختي ليقول بأن: "السياسة التي وضعت لكي تسيير المؤسسة افتقرت إلى المعايير العلمية وخاصة تلك المتعلقة بمجال تسيير الموارد البشرية، كسياسة التوظيف والتحفيز وتسيير الكفاءات، وهذا ناتج عن تدخل الوصاية (لسلطة السياسية) لفرض على عالم الشغل نمط بيروقراطي مركزي، وقف أمام ظهور المبادرة والإبداع، العامل الذي أدى بالمؤسسة الاقتصادية إلى الانحراف عن طريقها"¹⁴.

إن نوع السلطة التي عرفها لنا ع. ابن بختي لا تساعد على تحسين الأداء الوظيفي، حيث وقفت أمام تطور علاقات اجتماعية ومهنية ما بين المسؤولين والعمال ومنعت من تواجد فضاء اقتصادي تنافسي، يسمح بترقية المستوى الاقتصادي والثقافي للعامل الجزائري.

يمكن القول بأن المؤسسة العمومية سواء الصناعية منها أو الخدمانية لم تكن فضاء اقتصادي واجتماعي يسمح بتطور المهارات المهنية ولا فضاء تتلاقى فيه الرؤى لتحسين المردود الاقتصادي حيث أصبح هذا الأخير "فضاء جاف" يمنع أي تطور بين المؤسسة والعامل.

بعبارة أخرى، إن القرارات التي اعتمد عليها المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية كانت بمثابة قرارات فردية، لا تأخذ بعين الاعتبار لا مصلحة العامل ولا المتعلقة بالمؤسسة. على العموم، سمحت لنا هذه الدراسات بالتعرف على الواقع المهني والاجتماعي للعامل الجزائري وهذا من خلال تعامله مع المؤسسة الصناعية الوطنية في المراحل السابقة. في نفس السياق، تأتي دراستنا لتعالج إشكالية العمل عند العمال الجزائريين ولكن في فضاء اقتصادي، يختلف عن السابق. بطبيعة الحال هذا الاختلاف نراه من زوايا متعددة، متمثلة في نوعية التسيير والسياسة المتبعة لإدماج العمال

¹⁴ Omar Benbekhti, l'Etat, l'entreprise et le management en Algérie, Edition Dar el Gharb, 2004.

الجزائريين، حتى يتسنى لهم تطوير الإحساس بالانتماء إلى مؤسسة "لافارج هولسيم" وهذا بالانخراط جماعيتنا من أجل تحقيق أهدافها المسطرة. على هذا، سوف ندقق في حقيقة تواجد آليات التسيير المتبعة لدى المسؤولين من جهة ومن جهة أخرى، إذا تواجدت فعلا كيف تعمل لكي تضمن نجاح ظاهرة الإدماج؟

ومنه نطرح الأسئلة التالية:

- 1- هل سياسة الإدماج المعمول بها في مؤسسة "لافارج هولسيم" دفعت بالعمال الجزائريين لبناء علاقات اجتماعية ومهنية مختلفة عن تلك التي تعرفنا عليها في المؤسسة الاقتصادية العمومية؟
- 2- هل استطاع العامل الجزائري التكيف مع التسيير والتنظيم اللذين تعمل بهما شركة "لافارج هولسيم"، وهل حقا أفرز إرادة من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها وتطوير أرباحها؟
- 3- هل يوجد مقاومة تعبر عن رفض العامل لطريقة العمل بداخل الشركة؟

المقاربة المنهجية وتقنيات البحث:

إن الثنائية القائمة على "تفاعل-تكامل" أو "تنافر-تصارع" التي نريد الكشف عنها في شركة لافارج هولسيم المتواجدة بدائرة عقاز بولاية معسكر مرتبطة بالأساس مع التصورات والأحكام التي تكونت لدى العمال المنفذون الموظفون في شركة "لافارج هولسيم". إن الوصول إلى معرفة هذه التصورات والأحكام هو في حد ذاته العملية التي سوف تمكننا من معرفة طبيعة العلاقة الاجتماعية القائمة ما بين الأطراف المكونة لشركة لافارج هولسيم والمتمثلين في العمال المنفذين من جهة والمشرفين على التسيير بداخل المؤسسة. سوف ندرس هذه العلاقة من خلال محتوى المدرسة الوظيفية البنائية، والتي تعتبر بأن التنظيمات عبارة عن نسق اجتماعي، متكون من عدة أجزاء متساندة ومتكاملة، حيث كل واحد منهم يعمل لهدف المحافظة على النسق واستمراره. لكي تتواصل هذه العملية ترى المقاربة المذكورة

باستلزام تواجد أربعة وظائف يقوم بها كل جزء، حيث تمثل في نفس الوقت الأهداف الأساسية لكل نسق فرعي والدفع معا لكي يتكيف النسق العام مع البيئة المحيطة به وهذا بتوفير مختلف الاحتياجات التي تضمن بقاؤه¹⁵.

يرى أصحاب نظرية النسق بأن التنظيمات عبارة عن بناء تنظيمي يتوافق مع أهدافه وهذا من خلال الأجزاء والفروع المكونة له، كالأقسام، وحدات، تسلسل السلطة، مستويات المسؤولية، نظم الاتصال. كما توجد فروع أخرى كالنقابات والجماعات غير الرسمية المتعلقة بالعمال. وعلى ضوء هذا يؤكدون على تحليل الآثار التي يتركها التنظيم على سلوكيات الأفراد وتصوراتهم. إذن يجب الكشف عن أسباب الظواهر الاجتماعية المتعلقة بنواحي بنائية للتنظيم وتفسيرها في نسقها الاجتماعي مثل: "التغيب"، "نزاعات العمل"، "الاندماج"، "عدم استقرار اليد العاملة" في المؤسسة... الخ.

إن المدخل البنائي الوظيفي يركز على نظرية النسق الاجتماعي انطلاقا من فكرة أساسية ألا وهي فكرة التكامل بين أجزاء النسق ككل متكامل من خلال عملية التفاعل والتبادل بين هذه الأجزاء، وهكذا نجد بأن هذا المدخل قام بتحليل التنظيمات من خلال أربعة تصورات هي:

- التصور الأول: يرى **فليب سيلزنيك** بأن التنظيمات هي عبارة عن أبنية اجتماعية توافقية ولتتمكن من تحقيق أهدافها لا بد لها من الأخذ بعين الاعتبار أهداف ومصالح الذين تطلب منهم الولاء وخاصة مراقبة تلك المشاكل التي يمكن أن تظهر من البناء الغير الرسمي للأفراد والجماعات.

- التصور الثاني: حيث يرى **إيمتاي انزوي** بأن التنظيمات تحتوي على عنصري الاغتراب والصراع، بسبب التكوين الذي قام على وحدات مختلفة في القيم والمصالح والأهداف، حيث ينتج هذا الاختلاف وعدم التجانس صراع واغتراب أثناء عملية التفاعل.

¹⁵ - شحاتة صيام، اتجاهات نظرية معاصرة في علم الاجتماع، مصر العربية لنشر والتوزيع ص86.

- التصور الثالث: يعتبر الفن جولندر بأن التنظيم عبارة عن نسق متكون من قوى متصارعة بسبب اختلاف المصالح ما بين المجموعات البشرية التي تتكون أثناء القيام بالعمل، ويظهر هذا على مستوى التنظيم الداخلي للمؤسسة أو على المستوى الخارجي للمجتمع الكلي.

- التصور الرابع: يمثله **تالكوت بارسونز**، الذي يرى بأن التنظيمات هي عبارة عن انساق اجتماعية تواجه أربع مشاكل بصفة عامة وهي كالتالي: التكيف، انجاز الأهداف، التكامل، ضبط التوتر. وعلى هذا نجد بارسونز يركز على فهم الأفعال والتصرفات وكذا طبيعة التفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تنتجها الأفراد والجماعات أثناء علاج المشاكل المطروحة ما بينهم، حيث كل هذا مبرمج لكي يحافظ على التنظيم وتوازنه الداخلي والخارجي بالتالي الحفاظ على استمراره وبقائه¹⁶.

يعرف تالكوت بارسونز النظام الاجتماعي بأنه عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية المبنية على عملية التفاعل الوظيفي، حيث يتكون هذا النظام الكلي من أربعة انساق فرعية وهي: نسق اجتماعي، نسق ثقافي، نسق عضوي، نسقى شخصاني. كل هذه الأنساق الفرعية تساهم بالوظائف المتنوعة التي تقوم بها من أجل ظهور مختلف الروابط والعلاقات الاجتماعية وكذا القيم التي قامت عليها العلاقات الاجتماعية لتصل إلى الأهداف المسطرة. تظهر هذه العملية المعقدة من خلال التفاعل الكبير الذي تجسده مجموعة الأشخاص المتواجدة في مختلف العلاقات الرسمية والغير الرسمية. هذا التفاعل الكبير هو في نظر بارسونز المكون الرئيسي للنظام الاجتماعي الذي سوف يحيا بقيم وقواعد تحدد فيما بعد توجهات سلوك وأفعال الأفراد، لهدف تفادي الخلل وتحقيق فيما بعد الضبط الاجتماعي القادر على مواصلة العملية الاندماجية التي تجسد الأهداف المرعبة¹⁷.

نعالج من خلال هذه المقاربة، إشكالية "تفاعل-تكاملي" أو "تنافر-تصارع" العمال المنفذون مع طبيعة التنظيم والتسيير لشركة "لافارج هولسيم الجزائر"، من مبدأ أن الشركة المذكورة هي بمثابة نسق اجتماعي يسعى إلى دمج

¹⁶ محمد بومخلوف، التوطن الصناعي وقضايا المعاصرة، دار الأمة لطباعة والنشر 2001 ص-ص 64-68.

¹⁷ عامر مصباح، علم الاجتماع: الرواد والنظريات، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع ط1 الجزائر 2010 ص-ص 201-227.

وتكثيف هؤلاء العمال لكي يتفاعلون مع الأهداف المراد تحقيقها، كالزيادة في أرباحها مثلا. إن الأداة التي نريد الاعتماد عليها للتوصل إلى تقديم تحليل واضح للفكرة الأساسية تتمثل في السياسة العامة التي تنظم عملية العمل بداخل شركة "لافارج هولسيم الجزائر". بأسلوب آخر، نعتمد في دراستنا على: "مدى فعالية سياسة التسيير الخاصة بتطوير الموارد البشرية بداخل الشركة".

في الحقيقة، أريد التوصل من جهة، إلى معرفة مضمون الاستراتيجية المستعملة للقيام بأعمال شتى ساعدت على تطور قدرات العمال كالتى تتعلق بسياسة التوظيف مثلا، وأخرى متعلقة بتقسيم المهام والأدوار وكذا المسؤوليات المتاحة للعمال بداخل المؤسسة.

إلى جانب هذا، التطلع إلى سياسة التكوين ومدى استجابتها لمتطلبات العامل والمؤسسة في آن واحد، ثم شرح سياسة نظام الأجور والترقية، مروراً بمعرفة طبيعة المعايير المعمول بها من أجل أمن وسلامة العمال وفي النهاية، ظاهرة العدالة ومدى فعالية الصرامة الموضوعية من أجل تطبيق اللوائح والقوانين، سواء تعلق الأمر بالعقوبات أو بالامتيازات. من جهة أخرى، التطلع إلى المعنى الذي أسسه "العامل المنفذ" حول وضعيته الاجتماعية والمهنية الجديدة وطبيعة التصور الذي كونه على عمله بالمؤسسة.

الفرضية الأساسية:

أعتبر العامل الجزائري مثله مثل العامل المتواجد في البلدان الأخرى، المتقدمة أو المتخلفة، حيث يستجيب بطريقة إيجابية لأوامر المؤسسة ويطيع قواعدها إذا ما استجابت واطلعت هي الأخرى لمتطلباته. أريد الابتعاد على العامل الثقافي الذي بنيت عليه عدة أبحاث علمية، التي اعتبرت العامل الجزائري بغير المنتج وكأنه "إنسان غير كامل" بسبب ما يحمله من تفافات وتصورات بعيدة كل البعد على ثقافة المؤسسة الصناعية. إنى أرى بأن "المدرسة التفاعلية" التي أعطت أهمية لجميع الأطراف المتواجدين في فضاءات اجتماعية واقتصادية حيث كل واحد من هذه الأطراف يتصارع بما لديه من إمكانيات لكي يفرض وجوده ويمنع كل نوع من أشكال الهيمنة التي تحاول التمرکز بقوة لكي تلبى

مصالحها على حساب مصالحه. إن وضعية العامل الجزائري مع المؤسسة المتعددة الجنسيات في الجزائر لا نراها مختلفة كثيرا عما كانت عليها "وضعية العامل الجزائري" في فترة تواجد الشركات الاقتصادية الوطنية. إن مسألة القبول بها والانطواء لما تطلبه سوف يكون من خلال ما تقدمه له. إن مسألة قبول المؤسسة المتعددة الجنسيات أو رفضها وعدم التعامل معها أو استعمال الطرق والأساليب التي لا تمكنها من الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تطمح إليها مرتبط بطبيعة السياسة التي سوف تقوم عليها. إنها مسألة مرتبطة بإشكالية الوجود، حيث نراها من منظور سوسولوجي، قائم على التعامل الذي ينظم طريقة العمل الصناعي بداخل شركة "لافارج هولسيم". على هذا الأساس، ننطلق من فكرة تالية: - كلما طبقت الشركة "لافارج هولسيم" أساليب التسيير العلمية التي طبقت في مجتمعات أوربية (تسيير ديمقراطي) من أجل تطوير قدرات الموارد البشرية كلما تقرب العمال الجزائريون إليها ليندمجوا مع سياستها، وكلما ابتعدت على هذا النموذج من التسيير كلما ابتعد عنها العامل الجزائري. بصيغة أخرى كلما اهتمت شركة «لافارج هولسيم الجزائر» بوضع سياسة تكوينية مبنية على "التحسيس والتكوين" لتسيير أنواع المقاومة وإزالة أشكال العنف كلما استطاع العمال الجزائريون من بناء علاقة اجتماعية قوية ما بينهم وما بين شركة "لافارج هولسيم".

معلومات حول مكان وعينة البحث الميداني

لكي أتمكن من فهم وتفسير طبيعة العلاقة بين العمال الجزائريين ونموذج التنظيم والتسيير في "شركة لافارج هولسيم الجزائر"، استلزم العمل القيام بزيارات متعددة إلى الشركة المذكورة ومحاوله بناء علاقات مع المسؤولين وخاصة أولئك الإطارات المتخصصين في إنجاز المهام المتعلقة بالموارد البشرية. بعدها، استطعت الحصول على موافقة الإدارة لإنجاز البحث الميداني المتخصص في علم الاجتماع المؤسسة والتنظيم بوحدة عقاز التابعة إداريا إلى ولاية معسكر. من ثم بنيت علاقة مع أحد الإطارات التابع إلى مصلحة التكوين، بنفس الوحدة المذكورة. أصبح هذا الأخير "كالمصباح" الذي ينير لي الطريق لمعرفة جوانب متعددة، خاصة بتقنيات تطور الأداء في المؤسسة، كنت أجهلها أيام التكوين الجامعي وبعدها مهدي الطريق للدخول في علاقة مع العمال المنفذين لكي أنجز البحث الميداني في ظروف جيدة. أصبح الوضع مهياً لملاحظة العمل الذي يقوم به العمال المنفذون بطريقة مباشرة، حيث اللقاءات الأولية مع هذه

العينة مكنتني من الحصول على معرفة عامة حول المواد الأولية اللازمة للقيام بصناعة الإسمنت الأبيض والجبس وكذا فهم مختلف الخطوات المهنية والتقنية التي يمر بها المنتج لكي يصبح صالح للاستعمال. أصبح الوضع مهياً للقيام بطرح الأسئلة على العمال المنفذين والمتعلقة بمعرفة التصورات والآراء التي نتجت لديهم حول المؤسسة منذ توظيفهم. لقد استعملت مختلف التقنيات للإلمام قدر المستطاع بمجموع المعلومات التي لها علاقة بعالم العمل والعلاقات التي نتجت من جراء ظروف العمل المتهينة بداخل الشركة وكذا طرق أداء العمال المتوزعين على مختلف المجالات الخاصة بالعمل الإنتاجي والتجاري والإداري. في البداية، اعتمدت على المقاربة الكمية لأحصل على أرقام وإحصائيات خاصة مثلاً بالغيابات أو الإضرابات وعلى هذا، بنيت استمارة تكونت من أسئلة مباشرة لكي أتوصل أيضاً لقياس مجموع المتغيرات والمؤشرات المذكورة ومعرفة في نفس الوقت، مدى نجاح ظاهرة إدماج العمال في سياسة الشركة المراد دراستها. لهذا الغرض قمت بتوزيع 104 استمارة على العمال المنفذون بداخل الشركة، حارساً على استرجاعهم مباشرة فور انتهاء كتابة الأجوبة، حيث تمت هذه العملية في قاعة التكوين المتواجدة بقرب المطعم للشركة، في فترة الاستراحة الغذائية. لم تتم عملية ملئ الاستمارات بالطريقة السهلة التي تمنيناها ولكن ظهرت هنالك ردود أفعال من قبل بعض العمال الذين رفضوا الأجوبة لعدة أسباب منها عدم القدرة على الكتابة وآخرون صعوبة الفهم لبعض الأسئلة، الأمر الذي أدى بي للتدخل من أجل استفسار المحتوى. هذه الوضعية مهدت لي الطريق للقيام بمقابلات مثمرة، حيث تحصلت على معلومات قيمة حول الموضوع المطروح. استلزم مضمون هذه المعلومات استعمال المقاربة الكيفية من أجل التوصل إلى فهم المعاني التي أسسها العمال المنفذون لمختلف المواقف والآراء وكذا الممارسات والسلوك الذي يقومون به أثناء القيام بعملهم بشركة "الافارج هولسيم الجزائر". هذا ما دفع بي لاستخدام تقنية المقابلة، حيث استطعت من استجواب خمسة عشر (15) عاملاً. أنجز البعض منها داخل قاعة التكوين للشركة والبعض الآخر تم القيام به خارج الشركة، بعد ساعات العمل لكي تكون المقابلة جد مريحة وبعيدة عن أي شبهات تضر بتطور الخطاب الصائب والحر لدى المبحوث. دامت المقابلات المنجزة ما بين ساعة ونصف إلى ساعتين وهذا حسب الظروف التي ناسبت المبحوث.

تم إجراء البحث الميداني بوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت التابعة "للافارج هولسيم الجزائر" سنة 2017. تشغل هذه الوحدة 1020 عاملا. 12 منهم إطارات، 518 عون منفذ وأخيرا 490 عون التحكم. تقع هذه الوحدة الإنتاجية ببلدية عقاز المحيطة بعدة دوائر مثل دائرة سيق، رأس عين مروش وأخيرا زهانة، التابعون كلهم إلى ولاية معسكر. تمتاز هذه المنطقة الجغرافية بالطابع الفلاحي بسبب مناخها الشبه معتدل ويبلغ عدد سكان دائرة عقاز 11.140 نسمة.

تتكون عينة البحث من العمال المنفذون، يعملون كلهم في وحدة عقاز لإنتاج الاسمنت ومواد البناء موزعين بين عدة مصالح إنتاجية، تجارية وإدارية، حيث تم الاعتماد على المعاينة الاحتمالية العشوائية البسيطة للاختيار عينة البحث، بمعنى أننا استخرجنا هذه العينة بالصدفة ولكن بشكل مقصود من داخل مجتمع البحث، حيث بلغ عدد المبحوثين 104، أي ما يعادل 20% من مجموع العمال المنفذون بداخل الوحدة المذكورة.

بعد إتمام العمل الميداني قمت بتقسيم محتوى الأطروحة إلى ستة فصول لأوضح المسار العام الذي بدأ من القراءات الأولية التي ساعدتني على البناء النظري إلى التساؤلات المنجزة حول العمل الصناعي وأحوال العمال الجزائريين، التي أمدتني بعون لكي أنجز البحث الميداني. **تضمن الفصل الأول المعنون بـ : أسباب وعوامل انفتاح الجزائر على الشركات متعددة الجنسيات، مجموعة من المعطيات التاريخية المتعلقة بالظروف العامة التي عاشها المجتمع الجزائري والتحويلات الكبرى التي أجريت من أجل البحث على حلول لمختلف المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي مر بها النظام السياسي، كالتى دفعت بالحكام الجزائريون بتبني سياسة الانفتاح الاقتصادي بعدما فشل النظام السياسي المبني على الحزب الواحد في تطوير الاقتصاد الوطني.** كان الهدف من الانفتاح السياسي والاقتصادي هو جلب الاستثمار الخارجي، المتمثل في الشركات المتعددة الجنسيات، حيث تبين دورهم وقوتهم في الاقتصاد العالمي، خاصة بعدما تراجع دور الاتحاد السوفياتي. هذا العامل دفع بي لأتناول المحطة التاريخية الأساسية المتمثلة في الإصلاحات الهيكلية التي قامت بهم الجزائر لكي تتوافق والإجراءات السياسية والاقتصادية التي تملبها سياسة المؤسسات العالمية كالبنك العالمي وصندوق النقد الدولي. أخيرا، طبيعة الأنشطة الاقتصادية للشركات المتعددة الجنسيات التي تركزت في الجزائر. أما

الفصل الثاني: احتوى على مقدمة عامة للبنية التنظيمية لوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت شركة "لافارج هولسيم" الجزائر، حيث ناقشت فيه الأهداف العامة التي تقوم عليها إستراتيجية شركة "لافارج هولسيم" الأم، خاصة فيما يتعلق بسياسة التسيير الدولي لمواردها البشرية. في هذا الإطار قدمت نبذة تاريخية حول تطور شركة لافارج من شركة عائلية إلى شركة عالمية، متواجدة في عدة دول من العالم، وبعدها تقديم فكرة عامة حول وحدة عقاز التابعة لشركة لافارج هولسيم الجزائر. تشتمل هذه الفكرة عدة جوانب منها الإدارية والجغرافية، وكذلك طبيعة النشاط لهذه الشركة. تعرضت في الأخير إلى تقديم أهم الخصائص السوسيو-مهنية لهذه الفئة من العمال وطبيعة المهام المبرمجة للقيام بها في شركة لافارج هولسيم الجزائر. تظهر في **الفصل الثالث**، سياسة الموارد البشرية والإستراتيجية المتبعة لإدماج العمال المنفذون بلافارج هولسيم الجزائر لإنتاج الإسمنت بوحدة عقاز لولاية معسكر. في هذا الإطار تناولت أسباب ودوافع التي حفزت هؤلاء العمال للقبول بالعمل في شركة لافارج. ركزت أيضا حاولت التعرف على المعايير التي تعتمد عليها هذه الشركة في عملية التوظيف للعمال المنفذون. للوصول فيما بعد إلى مناقشة نمط القيادة الساري المفعول ما بين العمال المنفذون والمسؤولون. لقد مثلت آليات التسيير المبرمجة لإدماج العمال المنفذون في سياسة شركة "لافارج هولسيم الجزائر"، حيث احتوى على الأساليب التي تعتمد عليها الشركة من اجل تحقيق التكامل والاندماج بين العمال المنفذون وأهداف التنظيم والتسيير التي سطرتهما في استراتيجيتها العامة. تتمثل هذه الأساليب في التكوين، ولهذا حاولنا التعرف على مدى نجاح وفعالية وظيفة التكوين في إدماج العامل مع متطلبات وأهداف الإنتاج، كذلك التعرف أيضا على المعايير المعتمدة في عملية الترقية والآثار المترتبة لدى العمال المنفذون. سياسة الاجور وعوامل التحفيز كانت هي الأخرى نقطة أساسية ساعدتني على التطلع إلى الطرق المعتمدة لدى شركة "لافارج هولسيم" وتقنيات المعاملة المبرمجة للعمال المنفذون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. طرق التحسيس لإقناع العمال المنفذون باحترام اللوائح والقوانين المتعلقة بالعمل داخل الشركة والامتيازات الاجتماعية المخصصة للعمال المنفذون من أجل تحقيق تكامل واندماج جماعي مع سياسة الشركة كانتا العنصرين الذين ختما الفصل. سياسة الأمن والسلامة المهنية أخذت هي الأخرى قسطا مهما في هذا الفصل باعتبارها أداة مهمة في تسيير المخاطر وعلى هذا كان الاهتمام بمعرفة طبيعة القواعد

والمعايير الخاصة بصحة العمال المنفذون وما مدى احترام هؤلاء لها. ثم التطرق إلى الآثار التي تركتها السياسة الأمنية للشركة على التصورات والممارسات العمال المنفذون.. يليها **الفصل الرابع**، الذي تطرقت فيه إلى الآثار التي تركتها السياسة العامة لشركة "لافارج هولسيم" في نفوس العمال المنفذون وكيف أصبحت نظرتهم لها وما طبيعة العلاقة التي بناها هؤلاء مع الشركة التي وظفتهم. هل تكون لديهم شعور بأن شركة "لافارج هولسيم" هي شركتهم؟ لكي أفهم أكثر مدى تطور العلاقة ما بين العمال المنفذون والشركة ركزت على معرفة مكانة ودور النقابة بداخل الشركة، لأنني الفصل بشرح الشعور المتواجد لدى العمال المنفذون حول فكرة الاستقرار المهني. أما محتوى **الفصل الخامس** الذي يحتم الأطروحة خصصته لكي أوضح فكرة أساسية متمثلة في المكانة التي أصبحت تلعبها شركة "لافارج هولسيم" في المجتمع المحلي والمتمثل أساسا في دائرة عقاز التابعة لولاية معسكر. بأسلوب آخر المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت تلعبها الشركة باعتبارها شريك اجتماعي، يهتما التطلع لمعرفة المحيط الخارجي لهدف تطور مكانتها وخاصة قبولها والاعتراف بها كشريك يساهم في التنمية المحلية بما فيها من مسؤوليات على السكان وعلى المحيط الذي يجمعهم.

الصعوبات التي واجهتني أثناء إنجاز البحث في علم الاجتماع

تعددت الصعوبات التي واجهتها أثناء إنجاز الأطروحة فمنها ما يمكن اعتباره نظري والآخر مادي:

- قلة نسبة الدراسات الاجتماعية حول الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر، والتي تختلف في مسارها التاريخي والاجتماعي عن باقي الدول الأخرى، وبخاصة فيما يتعلق بمسألة العمل والعمال والعلاقة المبنية على أساس التنظيم والتسيير الساري المفعول.

- رفض المديرية والمصالح العمومية للعمل تقديم المعلومات الإحصائية والوثائقية المتعلقة بنشاط الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر وامتناع المدراء والمسؤولين المحليين عن استقبالي كباحث جامعي ورفض التعاون معي من أجل تسهيل وتطوير في نفس الوقت البحث الميداني في مجال العلوم الاجتماعية، وهذا بسبب أوامر السلطات العليا.

- رفض مسئولين لعدة شركات علمية متواجدين بولاية وهران الترخيص لي بالقيام ببحث ميداني وخاصة المتعلق بوضعية العمل والعمال في الجزائر، الأمر الذي دفع بي لاستعمال العلاقات الشخصية من أجل كسب الموافقة للقيام بهذه المهمة بداخل شركة الإسمنت لافارج هولسيم الجزائر بدائرة عقاز.

تعريف بعض المفاهيم العلمية المستعملة في البناء النظري للأطروحة

مصطلح الاندماج الاجتماعي

يعرف إ. دوركايم الاندماج الاجتماعي بالعملية المعقدة التي تقوم بها الجماعات الاجتماعية المكونة للمجتمع، حيث تتمثل في التنشئة الاجتماعية التي تعمل على تلقين الفرد مجموع القواعد والقيم التي تقوم عليها الجماعة التي سوف ينتمي إليها. هذه العملية مهمة عند العالم الاجتماعي الفرنسي كونها تجسد المكانة الاجتماعية التي سوف يتحصل عليها الفرد وبدونها لا يستطيع من الحفاظ على نفسه وبقائه. مقابل هذا، يرى العالم الاجتماعي الأمريكي. بارسونز بأن عملية الاندماج الاجتماعي هو بمثابة وظيفة التكيف أثناء عملية التفاعل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة التي وضعتها الجماعة¹⁸.

إن مفهوم الاندماج الاجتماعي من منظور علم الاجتماع المنظمات هو عملية التنشئة التنظيمية. فهي الوسيلة التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تلقين العمال الجدد القيم والمعايير التي تميزها وتنفرد بها، إذ تتركز هذه العملية على أربعة أبعاد:

البعد الأول: تعني عملية التنشئة التنظيمية تحويل أفراد جدد لكي يصبحون أعضاء فاعلين داخل المنظمة. كما تعمل هذه التنشئة على تلقين العمال الجدد مختلف القيم، والقدرات، وأشكال السلوك الاجتماعي المعمول به بداخل المنظمة لكي يتظاهرون به ويصبحون أعضاء مشاركين في المنظمة.

¹⁸ André Akoun et Pierre Ansart, dictionnaire de sociologie le Robert seuil P 288

البعد الثاني: الاندماج الاجتماعي هي عملية يختص بها علم التسيير، حيث تقوم بمرافقة العمال الجدد بهدف التحكم في تقنيات العمل، وكذا مرافقتهم لتعلم أدوارهم بداخل محيط ثقافي واجتماعي خاص بالمنظمة. إنها عملية تكاملية تستعمل مباشرة بعد استكمال شروط التوظيف، حيث تهدف إلى الرفع من درجة الانتماء لدى العمال لمدة أكبر، أو على الأقل ضمان فعاليتهم في العمل على مدى القصير.

البعد الثالث: قياس الاندماج الاجتماعي في المنظمة من خلال مختلف الظواهر الاجتماعية التي تعيق عملية الإنتاج، كالتغيب والتسرب المهني والنزاعات: - كلما قلت هذه الظواهر كلما تبينت فعالية الأدوات المستعملة لتحقيق الاندماج الاجتماعي للعمال وتكاثرها يعني فشل الإمكانيات التي استعملت لإنجاح هذه العملية.

البعد الرابع: يتم تعريف الاندماج الاجتماعي من خلال ثلاثة مستويات: على مستوى المنظمة ويعني بهذا، (تاريخها، أنشطتها، استراتيجيتها، منتجها، ثقافتها، قيمها وقواعدها المعمول بها وكذا البنيات الخاصة بها).

على مستوى مجموعة العمل ويعني بها : (الوظيفة، الثقافة، السلطة، الأفراد... الخ) على مستوى محتوى العمل وتقنياته ويعني هذا : (تقسيم الأدوار، الإجراءات، المسؤولية... الخ) بالإضافة إلى المستوى الفردي المرتبط بالقدرات الخاصة بالأفراد أثناء المرافقة في عملية التدريب.

إن نجاح الاندماج الاجتماعي يتم تحقيقه بفضل عنصرين أساسين وهما: القدرات الشخصية الخاصة بالأفراد وعمليات التدريب المبرمجة، وهذا من أجل القيام بالدور التنظيمي الذي يتناسب مع ثلاثة مستويات التي ذكرناها¹⁹.

ثانيا - الشركات المتعددة الجنسيات أو العابرة للقارات

تعددت التعاريف لمفهوم الشركات المتعددة الجنسيات، فهناك من أطلق عليها اسم شركات متعددة الجنسيات أو شركات عابرة للأوطان وآخرون حددوها بأنها شركات عابرة للقوميات... الخ. لقد اهتم المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة بدراسات بعض المفكرين المهتمين بهذا المفهوم مثل أ. اريهون فرنون، الذي عرف

¹⁹ Delphine Lacaze et Serge Perrot, l'intégration des nouveaux collaborateurs, DUND, Paris, 2010, p.p 2-3

الشركات المتعددة الجنسيات بأنها التي تستطيع السيطرة على عدد كبير من المؤسسات المنتمية إلى قوميات متعددة ومختلفة، حيث تشكل بالنسبة لها مدخلا يصب الموارد المالية والبشرية تحت إستراتيجية الشراكة. ويرى ماتيور بأنها الشركات التي تقوم على عدة عمليات متشعبة وكبيرة في 6 بلدان على لأقل، اين تملك هنالك طاقات إنتاجية تستعملها لتمارس نشاطها.

أما لـ**بفتجستون فيكتب** بأنها تتمتع بشخصية مستقلة تمارس نشاطها في دولة أو أكثر. بينما يعرفها **رولف** بأنها تلك الشركة التي تصل نسبة مبيعاتها خمسة وعشرون بالمائة من ميزانيتها العامة وكذا اكتسابها لعمال تشغيلهم على المستوى العالمي. أخيرا نجد **حسام عيسى** يعرفها بتلك الشركات التي تمارس نشاطاتها في عدة دول مختلفة وتكون تابعة للشركة الأم، التي تقوم بإدارتهم بفضل تكنولوجيات الاتصال الحديثة، المبنية على أساس استراتيجية عالمية موحدة

ثالثا -علاقة العمل

يمكن تعريف علاقة العمل بتلك العلاقة المؤسسة رسميا وكتايا ما بين الطرفين الممثلين لطبقة العمال من جهة وطبقة أصحاب المؤسسات من جهة أخرى. حيث تتجسد فعاليتها بفضل قانون العمل الذي تسهر الدولة على تطبيقه.

رابعا -العمال المنفذون

العمال المنفذون هم تلك المجموعة من العمال التي تقوم بتطبيق الأوامر الصادرة من المسؤولين أو المشرفين على عمليات العمل، حيث يترتبون في المستوى الأدنى للتصنيف المهني. فهي فئة سوسيلو-مهنية، نشأة وتطورت مع الثورة الصناعية الأوربية، التي سمحت بظهور طبقة جديدة تهيمن على العمل الصناعي والمتمثلة في الطبقة البورجوازية.

أصبحت الطبقة العمالية تشكل "قوة عمل" تبني علاقتها الاجتماعية مع أصحاب المؤسسات من خلال العقد المبرم لهدف المشاركة في العملية الإنتاجية الجديدة، مقابل المبلغ المالي "الأجر" الذي أصبح الأداة الأساسية للحماية من الفقر والتشريد²⁰.

²⁰ Albin Michel pp 615-616 Dictionnaire de la sociologie encyclopédie

الفصل الأول

انفتاح الجزائر على استثمار الشركات متعددة

الجنسيات

مقدمة الفصل الأول:

يحتوي الفصل الأول على الظروف التي أدت بالجزائر تبني سياسة الانفتاح على استثمار الشركات متعددة الجنسيات. تمثل العامل الأول في فشل النموذج التنموي القائم على المبادئ الاشتراكية في تطوير الجانب الاقتصادي والاجتماعي للجزائر. أما العامل الثاني فهو توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق بعد اتخاذ مجموعة من الإصلاحات السياسية والاقتصادية، تحد من هيمنة القطاع العام وإعطاء دور أكبر للقطاع الخاص سواء كان الوطني أو الأجنبي للمساهمة في تطوير الحياة الاقتصادية. ثم توسع دور ومكانة هذه الشركات في الاقتصاد العالمي بسبب هيمنة النظام الرأسمالي وبروز العولمة الاقتصادية خاصة بعد فشل النظام الاشتراكي. أما العامل الرابع فهو يحتوي على أهم المزايا والقوانين والإجراءات التي اتخذتها الجزائر من اجل تحسين مناخ الأعمال بهدف استقطاب أكبر قدر ممكن من الاستثمار الأجنبي المباشر، وأخيرا طبيعة نشاط الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر، وما هي القطاعات التي تستقطب هذه الشركات سواء من حيث النوع أو العدد.

1. فشل التجربة التنموية في الجزائر

إن القرارات السياسية التي اتخذت مباشرة بعد الاستقلال تمثلت في قطع الصلة بالنموذج الرأسمالي الكولونيالي الذي ساهم في تحطيم البنية الاجتماعية والاقتصادية التقليدية للسكان الأصليين، العامل الذي دفع بالحكام السياسيين الجزائريون بتبني نهج الاشتراكية المختلف عن الذي امتازت به دول الرائدة في تطوير السياسة الإمبريالية. صعوبات عديدة واجهت السلطة الجزائرية الجديدة في تحقيق نتائج مرضية بسبب هجرة نسبة كبيرة من الأوروبيين ذوي الكفاءات والمهارات مثل المهندسين، الأطباء، المعلمين، الإداريين، رجال الأعمال... الخ²¹. إلى جانب هذا

²¹ -Hamid A.Temmar, L'économie de l'Algérie, les stratégies de développement, Edition Office des publications universitaires, Tome 1 Janvier 2015 p 16

الفقر والأمية الذين باتا يتخبطان فيهما أغلبية الشرائح الاجتماعية، باعتبارها آثار زائدة عن تلك التي تركتها نتائج الاستعمار²².

إن بناء ميثاق طرابلس سنة 1962 م عكس الإرادة السياسية التي نتجت عن الحرب التحريرية والتي زكأها ميثاق الجزائر لسنة 1964 م، وهذا برسم التوجهات الكبرى للمشروع الاقتصادي والاجتماعي الوطني. قامت هذه التوجهات على ثلاثة نقاط رئيسية هي: - تعزيز الاستقلال السياسي والاقتصادي للأمة من خلال بناء قاعدة صناعية قادرة على التخلص من التبعية الخارجية - العدالة الاجتماعية يرد فيها الاعتبار للفئات الكادحة من العمال والفلاحين التي عانت الحرمان والتهميش أثناء الحقبة الاستعمارية- تبني الاشتراكية كمشروع اقتصادي واجتماعي لبناء المجتمع الجزائري من اجل تعميق الاستقلال الوطني في جميع المجالات²³.

عرف الاقتصاد الوطني في مراحله الأولى تطبيق نمط التسيير الذاتي للممتلكات التي تركها المستوطنين الأوروبيين من مؤسسات صناعية، أراضي زراعية، منشآت عمومية كالإدارات، المدارس والمستشفيات... الخ لقد فرض نمط التسيير هذا نفسه بعد استيلاء العمال والفلاحون الجزائريون على هذه الممتلكات، حيث قامت الدولة بوضع الإطار القانوني والتنظيمي لهذه الممارسات و تم إقرار مرسوم 22 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك الشاغرة وكيفية تسييرها وعلى هذا تم إنشاء لجان التسيير الذاتي التي تتكون من مجالس العمال المنتخبين والمسؤولين معينين من قبل الدولة²⁴ (كتاب الازمة الجزائرية ص 327).

اعتمدت سياسة التسيير الذاتي في القطاع الفلاحي على إبقاء المزارع الفلاحية التي هجرها الفرنسيين كما هي من دون تجزئتها، حيث سمحت الدولة للفلاحين الجزائريين الذين قاموا باستغلال هذه المزارع بتسييرها جماعيتا بدون الترخيص لهم بتملكها كملكية خاصة. في هذا الإطار تم توزيع أكثر من 2200 مزرعة تابعة للدولة برئاسة مدير عام

²² - علي غري. الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتفافية. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت- لبنان 2001 ص 320 .

²³ -Hamid A.Temmar, L'économie de l'Algérie, les stratégies de développement, Ed Office des publications universitaires, Tome 1 Janvier 2015 p 15.

²⁴ - علي غري. المرجع السابق

يعين من طرف الهيئات الإدارية، حيث تم إنشاء العديد من المصالح الإدارية من اجل تأطير ومساعدة النشاط الفلاحي بعدة آليات كالتمويل والتسويق، لكن التسيير المركزي والبيروقراطي شكلا عائقا كبير في تطوير هذا القطاع

25.

كما عرف القطاع الصناعي في مرحلة التسيير الذاتي نفس المصير بسبب قلة اليد العاملة الجزائرية المؤهلة خاصة بعد هجرة الكفاءات الأوروبية. إلى جانب هذا، افتقار القطاع المذكور قاعدة صناعية حقيقية أثناء الاستعماري، حيث غلب عليها الصناعة التحويلية التي مثلت أنداك مصدر من المواد الأولية للاقتصاد الفرنسي، إذ نجد معدل الوحدات لا يتجاوز 330 وحدة صناعية صغيرة، تشغل حوالي 3000 عامل حتى سنة 1964.

بقيت الصناعة البترولية تابعة لفرنسا حتى الإعلان عن قانون التأميم لسنة 1971 م²⁶

ثم جاءت مرحلة إنشاء الشركات الوطنية سنة 1966 م، حيث شرعت الدولة بتأسيس عدد كبير من الشركات الوطنية في مجالات عدة كالبناء، المناجم، البنوك، الصناعات التحويلية... الخ وصولا لقطاع المحروقات الذي شكل فيما بعد المصدر الرئيسي لتمويل المشاريع التنموية الوطنية. أصبحت هذه الشركات الوطنية تعزز مكانة الاقتصاد الوطني

عالميا²⁷.

بدأت ملامح الضعف للتسيير المتبع تلاحظ نهاية السبعينات من القرن الماضي، حيث اضطرت الدولة إلى إعادة بناء تصور جديد لعملية التسيير وعلى هذا يظهر الاقتصاد الموجه كنمط تسيير اقتصادي تتحكم فيه الدولة من اجل تحقيق الأهداف المرسدة في مشروع النموذج التنموي، حيث اعتمد هذا النمط على ما يلي:

✓ أسلوب التخطيط.

✓ المركزية في التسيير.

25 - عبد الحق لعميري، عشرية الفرصة الأخيرة للاقتصاد الجزائري الازدهار او انهيار، منشورات الشهاب، سنة 2015، ص 59.

26 - مولاي الحاج مراد. واقع ومصير السياسة الاقتصادية والاجتماعية للجزائر المستقلة. مجلة دراسات في التنمية المجتمع، العدد رقم 13 سنة 2015.

27 - بوفلجة غياث. بحوث في التغير التنظيمي وثقافة العمل. ديوان المطبوعات الجامعية، جانفي 2014، ص 10.

✓ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج.

✓ توزيع الجغرافي القطاعي للاستثمارات وتمويلها.

✓ تنظيم وإنتاج السلع.

✓ احتكار الدولة للتجارة الخارجية.

إلى جانب ذلك، قامت الجزائر في عهد حكم الرئيس الراحل « هواري بومدين » بالاعتماد على سياسة "الصناعة المصنعة" المستوحاة من الأعمال النظرية د. ذي برنيس G. DeBernis، والتي تقوم على فكرة أساسية مفادها بأن أية محاولة للتخلص من التخلف لا بد من اعتمادها على إستراتيجية اقتصادية واجتماعية شاملة، وهذا بتبني مشروع صناعي طويل المدى سمي ب "الصناعة المصنعة" المختص في الصناعة الثقيلة، حيث تؤثر مكانته في البنية الاقتصادية والاجتماعية المحلية وجعلها متشابهة مع التي تطورت في الدول المصنعة. سمح هذا التحول بتشكيل قاعدة صناعية تهدف إلى دمج جميع مكونات الاقتصاد الوطني خاصة قطاع المحروقات، حيث تم استثمار في هذه الفترة مبالغ مالية ضخمة وصلت إلى 200 مليار دينار أي ما يعادل 47 مليار دولار. ظهرت أقطاب صناعية كبرى في عدة مجالات مثل صناعة الحديد والصلب، صناعة المحركات، الآلات وكذا الصناعات البتروكيميائية، الميكانيكية والالكترونية.... الخ أدت هذه العملية الاقتصادية الضخمة إلى تحقيق نوع من التحرر من التبعية، كما تبعها ثورة زراعية واسعة، مثلت أحد المحاور السياسية الأساسية للاقتصاد الوطني في فترة السبعينات. أصبحت الدولة الجزائرية المالك الوحيد للأراضي الزراعية، حيث أصبح موظفيها الإداريون مسئولون عن تسيير الملكيات العمومية وعن الإنتاج الزراعي لهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي والتخلص من التبعية الغذائية. لقد اعتبر العديد من المتابعين بأن الثورة الزراعية هي بمثابة أداة في يد السلطة السياسية لتعبئة الفلاح الجزائري وجعله يظهر في صورة الرجل الثوري الذي يحمل قيم ومعايير التقشف والجهد والأصالة التي تختلف عن حياة المدينة²⁸.

²⁸ - محمد حليم ليمام. ظاهرة الفساد في الجزائر : الاسباب والاثار والاصلاح. مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت-لبنان 2011 ص ص 150-

في هذه المرحلة انتقلت المؤسسة الوطنية من تجربة التسيير الذاتي إلى تطبيق أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات GSE، من اجل معالجة نقائص المرحلة السابقة وقد ظهر الميثاق الوطني لسنة 1976 كمرجع قانوني لهذا النوع من التسيير. تقوم خصائص هذا النموذج على عنصرين أساسيين هما التسيير الجماعي في عملية اتخاذ القرار ومراقبة سير المؤسسة، حيث ظهرت عيوبه في السنوات الأولى على جميع المستويات المحيطة به الداخلية والخارجية.

أولاً: على مستوى الداخلي للمؤسسة: يمكن تلخيص النقائص والتناقضات في النقاط التالية:

- تعدد مراكز القرار ونشوب صراع بين المسؤولين المسيرين وممتلي العمال وهذا راجع لجهلهم لأسس ومبادئ التسيير وقلة ثقافتهم مما أدى إلى تطور الصراع في عملية اتخاذ القرار.
- تأثر المسؤولين بنماذج التسيير المستوردة وسعيهم لتطبيقها دون مراعاة الخصوصيات المحلية، الاقتصادية منها والاجتماعية المحيطة بالمؤسسة الصناعية.
- تعدد المهمات والوظائف الثانوية التي لا تعود بالفائدة على المؤسسة الاقتصادية، حيث أصبحت أداة ذات طابع اجتماعي أثر سلباً على عملية الإنتاج و مردودية المؤسسة.
- الحجم الكبير للمؤسسات وصعوبة التسيير أدت إلى فقدان القدرة على ضبط نظامها المعلوماتي والمالي حيث تكبدت أغلبية المؤسسات الوطنية خسائر مالية باهظة.
- نقص تأطير الكفاءات وتهميش الإطارات الوطنية بسبب رفض الأوربيون المشرفون على وضع المشاريع التنموية.
- التوظيف المفرط الذي لا يتناسب ومتطلبات المؤسسة وصعوبة التصدي إلى السلوك العشوائي بداخل المؤسسة.

ثانياً: على المستوى الخارجي للمؤسسة:

- أدت كثرة القوانين والإجراءات الناتجة من جهات متعددة إلى فشل مهمة المؤسسة، حيث أسندت لهذه الجهات مهام مثل الوصاية والرقابة وكذا الإشراف، ما جعل من إطارات المؤسسة مسيروا تحت الوصاية وبدون أي سلطة تسمح لهم بأخذ المبادرات الموضوعية الأزمة لإنقاذ مكانة المؤسسة.

- إنتاج تقارير خاطئة حول وضعية العمل الصناعي بسبب الوصاية السياسية المفرطة والتي صاحبها ضعف الأداء والتخلي عن المبادرة بالحلول العلمية الفعالة.

- مطالبة المؤسسات برفع من الكفاءات الإنتاجية والاستغلال الأمثل والعقلاني لموارد البشرية والمالية من اجل رفع المردودية والفعالية في الإنتاج²⁹ (مقال عنتر عبد الرحمان مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية).

أدت النقائص والتناقضات التي ظهرت في سياسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى إعادة النظر مرة ثانية في هذه السياسة، حيث قامت الحكومة باتخاذ مجموعة من الإجراءات الجديدة لهدف وضع نظام تسييري فعال من اجل الرفع من فعالية المؤسسة الاقتصادية العمومية. حاولت بعدها منح الحرية لهذه المؤسسات لكي يتخذ المسؤولون القرارات المناسبة في مجال التسيير والتنظيم لمواردها المالية والبشرية. على هذا الأساس، صدر قانون استقلالية المؤسسات 01-88 وتم إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية وتجزئتها إلى مؤسسات صغيرة الحجم، كما تم في نفس الوقت، إعادة النظر في ديون المؤسسات حسب التنظيم الجديد³⁰.

لقد استطاعت التجربة المتمثلة في بناء قاعدة اقتصادية التي قامت على إثر سياسة "الصناعة المصنعة" من تحقيق على أرض الواقع نتائج مادية ملحوظة، ظهرت في عدد المصانع وعدد الأنشطة المتنوعة والمختلفة كتلك المنتجة للحديد والصلب، الآلات والمعدات، بالإضافة إلى شركات وطنية كبرى في مجال الصناعة البتروكيمياوية والميكانيكية والالكترونية، والتي كلفت الخزينة العمومية استثمار حوالي 20 مليار دولار. الى جانب هذا، إعطاء الأهمية للقطاع الزراعي من خلال الثورة الزراعية، حيث أصبح الاستقلال الاقتصادي والزراعي شعار يتغنى به الرجل السياسي والمختص في الاقتصاد. لكن سرعان ما تغيرت المعادلة وخاصة عندما أصبح الاقتصاد الوطني تابع لما تحققه الحقول النفطية والغازية من كميات لتسد بهما الثغرات التي كانت متواجدة في القطاعات الاقتصادية الأخرى، حيث أشارت مختلف الدراسات العلمية أنذاك وخاصة المتعلقة بصندوق النقد الدولي لسنة 1999 بأن قطاع المحروقات يمثل 97%

²⁹ - بن عنتر عبد الرحمان. مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وافاقها المستقبلية. مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيتر بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002 ص ص 109-114.

³⁰ - الطيب داودي. إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. مجلة المفكر، جامعة خيضر بسكرة، العدد الثالث ص ص 141-146

من مجموع الصادرات الجزائرية. أصبحت الحياة الاقتصادية الجزائرية معرفة في مجملها بالكميات الغازية والنفطية التي تخرج من باطن الأرض، حيث أصبح الاستقرار الكلي مرتبط بأسعار الموارد الطبيعية في الأسواق العالمية³¹.

إن ارتباط المجال الاقتصادي الجزائري بالطاقات الطبيعية الأولى وامتداد النظام السياسي القائم على الحزب الواحد لم يساعده على مزاولة تطبيق سياسة الأحادية النظر، حيث تأزم الوضع الاقتصادي بعدما سجلت أسعار النفط تراجعاً كبيراً في الأسواق العالمية ونتج إثر هذا غضب شعبي اصطدم بالقوات المدافعة عن النظام واستطاعت من زعزعت الاستقرار الأمني. عرفت الجزائر أزمة مالية حادة بعد الانهيار الكبير لأسعار البترول سنة 1986 في الأسواق الدولية حيث تسببت في تراجع مداخيل الدولة من العملة الصعبة بحوالي 97 % م، أي من 12.7 مليار دولار إلى 7.26 مليار دولار.

زيادة إلتفاقم حجم المديونية الخارجية التي بلغت 29.48 مليار سنة 1994. بالإضافة الديون الداخلية التي وصلت هي الأخرى إلى 99% من الناتج الداخلي الخامل نفس السنة.

إلى جانب هذا، ارتفاع حجم التضخم بنسبة وصلت إلى 29% سنة 1994، نفس الشيء بالنسبة لفاتورة استيراد المواد الغذائية حيث ارتفعت من 22% عام 1980 إلى 70% عام 1994. أدت هذه الوضعية الاقتصادية الهشة إلى ارتفاع نسبة البطالة من 17% في سنة 1987 إلى 27% في سنة 1994، العامل الذي أدى إلى زيادة نسبة الفقر التي ارتفعت لتفوق نصف النسبة الإجمالية للسكان. دفعت الوضعية المزرية التي سجلها اقتصاد الربع للمجتمع الجزائري إلى رضوخ الحكومة السياسية إلى قبول شروط النقد الدولي التي تملئها سياسته مقابل القروض المالية لمعالجة الأوضاع الاجتماعية. على هذا الأساس، انطلقت الحكومة بتطبيق بنود الاتفاق الذي أملي عليها للقيام

³¹ - قبرة إسماعيل علي غربي فيصل طيو - فلالي. مقدمة عامة برهان غليون .، مستقبل الديمقراطية في الجزائر، مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002، ص،ص217-225.

بإصلاح اقتصادي وهذا بتقليص النفقات العمومية، إلغاء الدعم مع تحرير أسعار المواد الغذائية، تحرير التجارة الخارجية وأخيرا خصخصة القطاع العام الذي نتج عنه تسريح عدد كبير من العمال³².

2. توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق

اعتبرت أحداث 05 أكتوبر 1988 مظاهرة شعبية، اندلعت لتعبر عن المستوى المعيشي المتدني لأغلبية الشرائح الاجتماعية، حيث سارعت الحكومة بتغيير نظامها السياسي والاقتصادي القائم على الحزب الواحد والشركات العمومية والانفتاح على التعددية الحزبية وعلى الاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي ليصبح الاقتصاد الوطني متفرع المجالات والتخصصات. قامت السلطة الحاكمة بتبني دستور 1989 من أجل التكيف مع هذا الطلب وهذا بتبني عملية الانتقال إلى مرحلة التعددية الحزبية وخوض التجربة الديمقراطية، من أجل تحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية، حيث تمثلت هذه الإصلاحات فيما يلي:

أولا- الإصلاحات السياسية:

- الحق في إنشاء الأحزاب السياسية والجمعيات الغير الحكومية.
- الانتخاب الحر لرؤساء المجالس البلدية والولائية وكذا الممثلين البرلمانين للمجلس الشعبي الوطني.
- الاعتراف بالحريات الفردية والجماعية وحمائتهما بواسطة القانون.
- حرية التعبير وفتح مجال الإعلام والاتصال للخواص.
- الحق في التجمع وفي لإضراب من أجل المطالبة السلمية للحقوق المختلفة.
- الفصل بين السلطات الرسمية: التنفيذية والتشريعية والقضائية، مع إنشاء مجلس دستوري لضمان تطبيق الدستور.

³²-عبد الحميد بوزيدي. تسعينات الاقتصاد الجزائري. موقع للنشر والتوزيع الجزائر، 1999، ص، ص8-9.

ظهرت بعد هذا الانفتاح أحزاب سياسية بلغ عددها 60 حزبا والعديد من الجمعيات غير الحكومية وكذا النقابات العمالية المستقلة التي مثلت مختلف الشرائح الاجتماعية الجزائرية. لكن في فترة تمركز الأحزاب وخاصة بعدما تحصلت الجبهة الإسلامية للإنقاذ على أغلبية المقاعد في الانتخابات المحلية استطاع الحكام السابقون وخاصة الضباط العسكريون من استرجاع السلطة لاحتكارها بالقوة وسجن كل من سولت له نفسه بمعارضة القرار. أعاد الحكام السابقون مكانتهم بفضل قوة السلاح واستطاع بعدها من تأطير المسار الديمقراطي والإشراف على سياسة الانفتاح الاقتصادي، حيث ظهرت الإصلاحات التالية:

ثانيا- الإصلاحات الاقتصادية:

طلب إعادة جدولة الديون الخارجية من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي مقابل تطبيق الشروط المحددة والخاصة بإعادة هيكلة القاعدة الاقتصادية الوطنية المؤسساتية والمالية، حيث تمثلت هذه الإجراءات في الاتفاق الأولي " stand by" 30 ماي 1989، ثم نفس الاتفاق في 03 جوان 1991 وبرنامج التثبيت 1994-1995 حتى الوصول إلى استكمال برنامج التعديل الهيكلي 1995-1998. انصبت هذه الإصلاحات إلى ضرورة انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق والاندماج أكثر في الاقتصاد العالمي، حيث تضمنت مايلي:

1- إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، حيث تم تقسيم الشركات الوطنية الكبرى إلى مؤسسات اقتصادية عمومية، اقل حجما وأكثر تخصصا من اجل التحكم في طريقة التسيير والتنظيم. كان الهدف هو ترشيد النفقات و الرفع من المردودية والفعالية في الإنتاج. إضافة إلى إعادة الهيكلة المالية التي مست الشركات الوطنية الكبرى، بحيث قامت الحكومة إعادة تطهير ديون السابقة لهذه الشركات. بعد هذه المرحلة جاء قانون رقم 88-01 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية، نتيجة عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية. هذا القانون منح صلاحيات أكبر للمسييرين في اتخاذ القرارات المتعلقة بمسائل التسيير والتنظيم هذه المؤسسات دون الرجوع إلى الوصاية القطاعية، وذلك من اجل تجسيد مبدأ اللامركزية التسيير، إعطاء حرية أكثر للمؤسسة في المعاملات التجارية، و مجالات الاستثمار، وتحديد أجور التي ترها مناسبة لعمالها.

2- خصخصة القطاع العام انطلاقاً من تخلي الدولة عن الملكية العامة للمؤسسات الاقتصادية العمومية التي تعاني صعوبات مالية و تسييرية وبيعها للخواص. في سنة 1995 تم إنشاء آليات الهولدينغ كهيئة تضم مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، التي سوف يتم بيعها بعد تحديد شروط خصصتها. في سنة 1997 تم عرض أكثر من 300 مؤسسة اقتصادية مست مختلف القطاعات كالبناء، الصناعات الغذائية و الميكانيكية، الحديد والصلب، الاتصالات السلكية واللاسلكية، قطاع الخدمات والصناعة الصيدلانية... الخ. ثم في سنة 2000 كشفت الحكومة عن خطة بيع 184 مؤسسة يتم بيع 121 منها بالكامل أما الباقي يتم خصصتها جزئياً.

3- إعطاء دور أكبر للقطاع الخاص للمساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني، حيث بدأ اهتمام الحكومة بهذا القطاع مند بداية الثمانينات القرن الماضي، خاصة بعد مقارنته بالقطاع العام من حيث المردودية. إذ حققت الشركات الخاصة 27,4 % من الناتج الداخلي سنة 1982 وهي مقسم كالتالي : 28% في قطاع الأشغال العمومية 82 % في القطاع الزراعي، 63,8 % في القطاع التجاري، 23,3% في قطاع الصناعي، 78,3 % في قطاع الخدمات، 22,8 % في النقل سمحت هذه المعطيات الى تشجيع هذا القطاع من خلال منحه امتيازات ضريبية، تسهيل له عملية الاستثمار في مجالات متعددة كالسياحية، الخدمات، الصيانة في مجال الصناعي... الخ، منح القروض حتى العملة الصعبة خاصة بعد صدور قانون المالية 1985 الذي يسمح تمويل 30% من مشاريع. بالإضافة إلى فتح أمام هذا القطاع مجال التجارة الخارجية لتصدير والاستيراد. كما قامت الحكومة بإنشاء آليات وإجراءات تسهل على القطاع سواء كان وطني أو أجنبي الاستثمار في مختلف المجالات الاقتصادية. بحيث تم إصدار الأمر تحت رقم 22/95 في سنة 1995 المعدل في عام 1997 تحت رقم 12/97 الذي سمح للقطاع الخاص للمشاركة في رؤوس الأموال العمومية. كما تم أيضاً تشجيع على إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تسهيل عملية اقتناء القروض البنكية، تخفيف من الإجراءات الإدارية، العمل على مرافقة أصحاب هذه المؤسسات أثناء قيامهم بالمشاريع... الخ، لما لهذه المؤسسات من أهمية في عملية التنمية الاقتصادية وخلق مناصب الشغل، إلى جانب ذلك قيام هذه المؤسسات بإعادة تأهيل و تنمية مواردها البشرية لمواكبة متطلبات التكنولوجيا الحديثة.

4- إصلاح القطاع المالي الذي بدأ مع صدور قانون 86-12 المتعلق بالبنوك وعمليات القروض سنة 1986، ثم صدور قانون افريل 1990 المتعلق بالصرف والقرض، اذ قامت الحكومة بتقليص دور خزينة الدولة في تمويل الاستثمارات العمومية والسماح للمؤسسات المصرفية الأخرى توفير الموارد المالية الضرورية للاقتصاد الوطني. أصبح بنك الجزائر مستقل عن الحكومة بسبب الدور المخول له كمؤسسة مالية مسؤولة عن رسم السياسة المالية الوطنية، وهذا بتنظيم ومراقبة المعاملات المالية والتجارية للبنوك الوطنية الأخرى التابعة لها. بالإضافة إلى ذلك، تم السماح للقطاع الخاص الوطني و الأجنبي بفتح فروع بنكية في الجزائر، تمثلت في بنك الخليفة، بنك البركة، البنك التجاري والصناعي BCA. أما البنوك الأجنبية، تمثلت في بنك سوسيتي جنرال، بنك الوطني الباريسي، بنك كريدي ليوني. اقتصر دور هذه البنوك الأجنبية كوسيط في عملية التصدير والاستيراد بين الشركات الأجنبية والجزائر، كما مست هذه الإصلاحات القطاع الضريبي إذ قامت الحكومة بإقرار رسوم ضريبية جديدة تمثلت أساسا في الضريبة على الدخل الإجمالي، الضريبة على أرباح الشركات وأخيرا، الرسم على القيمة المضافة. إلى جانب ذلك، تم إعادة النظر في سعر الصرف حيث تم تخفيض سعر الدينار ابتداء من سنة 1987 بخمس مرات، ثم سبع مرات مقابل الدولار وتستمر هذه العملية إلى يومنا هذا.

5- تقليص النفقات العمومية، حيث بدأت هذه العملية انطلاقا من وقف دعم الدولة لأسعار السلع والخدمات، خاصة تلك المستوردة من الخارج. لقد تحررت أسعار هذه السلع والخدمات بصفة تدريجية، حيث تم إخضاعها إلى قانون العرض والطلب. كما قامت الحكومة بتقليص حجم الاستثمار في المشاريع الكبرى التابعة للقطاع العام والتقليص من ميزانية التسيير والتجهيز التابعة للتوظيف العمومي والمؤسسات الاقتصادية الحكومية، كالتوظيف مثلا.

6- وضع إطار قانوني جديد ينظم علاقات العمل، حيث تم إصدار قانون العمل 90-11 الذي اقر بالسماح للمؤسسات العامة أو الخاصة باستخدام عقد محدد المدة، كما تم إلغاء القانون الأساسي للعمال SGT، الذي كان

يحدد بصفة عامة أجور العمال. السماح للمتعاملين الاقتصاديين بتحديد الأجور للأعمال والأنشطة التابعة لمؤسساتهم من جهة ومن جهة أخرى السماح للعمال بالحق في الإضراب والانخراط في نقابات حرة لممارسة حقوقهم الشرعية.

7- إبرام اتفاقية مع صندوق النقد الدولي في مطلع التسعينيات تهدف إلى فتح التجارة الخارجية أمام المتعاملين الاقتصاديين في القطاع العام والخاص، وطني كان أم أجنبي، لتتطور ممارسة عملية التصدير والاستيراد، وتخفيف الإجراءات الجمركية مع تقديم امتيازات ضريبية للمستثمرين، حتى تتمكن الدولة الجزائرية من ترقية قطاع التبادلات التجارية الخارجية

8- والسعي للانضمام إلى منظمة التجارة العالمية³³.

أجمع الكثير من الباحثين والخبراء المهتمين بالشأن الاقتصادي الجزائري على أن الإصلاحات الاقتصادية التي طبقتها الحكومة منذ بداية التسعينات من أجل الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق سارت بوثيرة بطيئة، حيث لا تزال الدولة تمارس سياسة الاحتكار على الاقتصاد الوطني. إن طول الفترة الانتقالية يعكس الصعوبات التي تواجهها الدولة في تطبيق القواعد التي تنظم اقتصاد السوق وخاصة تلك المتعلقة بالمنافسة الحرة بين المتعاملين الاقتصاديين من دون تمييز ولا تفضيل. للإشارة، يجب ذكر بأن الإصلاحات الجديدة مكنت الدولة تحسين من توازناتها المالية للاقتصاد الكلي وهذا بسبب التحكم أكثر في نسبة التضخم مع ارتفاع محسوس في احتياطي الصرف، العاملين اللذين وفرا للجزائر القدرة على الائتمان... الخ. مقابل هذا، هنالك نتائج سلبية تمخضت من هذه الإصلاحات كارتفاع نسبة البطالة التي وصلت إلى 27% سنة 1994 م، بالإضافة إلى تدهور القدرة الشرائية لمختلف الشرائح الاجتماعية وخاصة بعد عملية تحرير الأسعار وتقليص الدعم، هذا ما أدى إلى توسيع نسبة الفقر في الجزائر³⁴.

³³ - كرام مياسي، الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، دار هومة لطباعة والنشر، ص.ص 182-194.

³⁴ - عبد الحميد بوزيدي، مرجع سابق ص.ص 8-9.

3. مكانة وقوة الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي

يعكس انتشار شركات متعددة الجنسيات أو العابرة للقارات في المرحلة الراهنة هيمنة النظام الرأسمالي على الاقتصاد العالمي. انتشر وتطور هذا النظام في ظل قوانين السوق حسب قانون العرض والطلب والحرية المطلقة في انتقال البضائع والأموال، وكذا سرعة تدفق المعلومات عبر العالم دون أية قيود. جعلت هذه المرحلة الجديدة للاقتصاد العالمي وحدة اقتصادية شاملة تحركها قوى السوق أدت إلى الانتقال من الاقتصاد المحلي إلى الاقتصاد العالمي وهذا من خلال إنشاء مؤسسات وتكتلات اقتصادية وهيئات مالية دولية، تتمثل خاصة في صندوق النقد الدولي والبنك العالمي. أصبحت هاتين المؤسستين العالميتين الممول الرئيسي لجميع بلدان العالم التي تواجه صعوبات مالية، شريطة الامتثال لقوانينهما وقبول شروط الاقتصاد الليبرالي، الذي يهدف إلى رفع جميع الحواجز والحدود أمام حركة رأس المال، مقابل المساعدات المالية للدول التي تعرف صعوبات اقتصادية واجتماعية.

انصب الاهتمام على هذه الدول كونها تواجه باستمرار أزمات اقتصادية ومالية، مولدة بذلك ظواهر الفقر والجوع التي تدفع بتطور الاضطرابات الاجتماعية والحروب. أصبحت هذين المؤسستين أداة لمساعدة شركات متعددة الجنسيات على التوسع والانتشار تحت ما يسمى بالعملة الاقتصادية. بلغ هذا النوع من الشركات في أوائل التسعينيات 37.000 شركة أم منها 200.000 تابعة وتسيطر منها 100 شركة حسب تقرير الأمم المتحدة لتجارة والتنمية لسنة 1994 اذ استحوذت على ثلث الاستثمارات المباشرة وغير المباشرة عبر مناطق مختلفة من العالم. تطورت هذه الشركات بسبب التكنولوجيا الحديثة والمهارات العالية من الكفاءات المتخصصة في ميدان التسيير، التنظيم، الإنتاج، التمويل، والتسويق لمنتجاتها من السلع والخدمات. ساعدت هذه العمليات الزيادة في رأسمالها مما مكنها من التحكم في الأسواق العالمية، حيث عملت على تطوير حرية المبادرات الفردية و المقاولاتية، للدفع أكثر

بتمركز سياسة اقتصاد السوق في العالم. أدى الانتشار الواسع لهذه الشركات إلى جعلهم قوة فاعلة في توجيه الاقتصاد العالمي، بزعامة الولايات المتحدة الأمريكية ودول التحالف خاصة بعد انهيار النظام الاقتصادي الاشتراكي³⁵.

لقد تعددت التعارف والأسماء لدى الباحثين حول مفهوم الشركات المتعددة الجنسيات، فمنهم من أطلق عليها اسم شركات عابرة للقوميات، شركات عالمية أو متعددة الجنسيات... الخ. حيث عرفها رايكون فرنون "بأنها الشركة الأم التي تسيطر على تجمع كبير من المؤسسات في قوميات عديدة، حيث تصبح مسؤولة على كل تجمع يهدف إلى جمع المال وتجعل منه مصب مشترك من الموارد المالية والبشرية، تابع لاستراتيجية مشتركة". أما ماتير فيعرفها "بأنها تلك الشركات التي تقوم بعمليات كبيرة ومتشعبة جدا في بلدان أخرى وتملك هناك طاقات إنتاجية وتمارس نشاطها في بلدان عديدة". ويعتبرها لفتحشون بأنها: "الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطاتها باختيار دولة أجنبية أو أكثر". يعرفها كذلك كلاوتنز بأنها: "شركة تستمد قسما هاما من استثماراتها ومواردها وأسواقها وقوة عمل بها من خارج البلد الذي يوجد فيه مركزها الرئيسي".

يرى الدكتور حسام عيسى بأنها: "مجموعة من الشركات الوليدة أو التابعة التي تزاوّل كل منها نشاطا إنتاجيا في دول مختلفة تتمتع كل منها بجنسية مختلفة وتخضع لسيطرة شركة الأم ضمن استراتيجية عالمية موحدة".

في سنة 1974 أقرت هيئة الأمم المتحدة اسم الشركات العابرة للقوميات حيث ظهر مركزا تابعا للمجلس الاقتصادي والاجتماعي الذي تأسس لدراسة نشاط هذه الشركات حيث أصبحت تعرف هذه الشركات بداخل مؤتمر الأمم المتحدة لتجارة والتنمية سنة 1996م بأنها: "كيان اقتصادي يزاول التجارة والإنتاج عبر القارات، وله في دولتين أو أكثر شركات وليدة أو فروع تتحكم فيها شركات الأم بصورة فعالة وتخطيط لقراراتها تخطيطا شاملا"³⁶.

ظهرت من خلال هذه التعاريف عدة مقاربات نظرية تقوم بتفسير ظاهرة شركات متعددة الجنسيات وهي:

³⁵-هيفاء عبد الرحمان ياسين التكريتي. آليات العولمة لاقتصادية وأثارها الاقتصادية في الاقتصاد العربي. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1، صص 229-231.

³⁶ احمد عبد العزيز جاسم، زكريا الطحان، فراس عبد الجليل، "شركات متعددة الجنسيات وأثارها على الدول النامية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الخامس و الثمانون، 2010.

أولاً- المقاربة الكمية : تستند هذه المقاربة على اعتبار شركات العابرة للأوطان هي التي تراقب وحدات الإنتاج في عدة دول، ويمثل الجانب الكمي فيها الى حجم هذه الشركات والنشاطات الموجودة خارج دولة الام. ويعرفها بروفيسر R.vrnom كما يلي : "تمثل مجموعة من الشركات متميزة بتحقيق ارباح كبيرة، وهي تحتوي على يد عاملة مؤهلة وتقوم بصرف اموال في الاشهار". باختصار هي مجموعة من الشركات تتميز بتوزيع لسلعها بكميات كبيرة وعليه يكفي ان تنتج وتبيع في عدة دول كي يطلق عليها شركات متعددة الجنسيات".

ثانياً- المقاربة التسييرية : تقوم هذه المقاربة على تعريف الشركة المتعددة الجنسيات والتي تعتمد على استراتيجية موحدة وشاملة في القرارات التي تتخذها، حيث تكون هذه الأخيرة ملزمة ومطبقة على مجموع الوحدات المنتشرة عالميا. تحاول هذه المقاربة رفع القيود على خصوصيات الدول وثقافتها المحلية وتلزم التعامل بالقيم والمعايير المتفق عليها عالميا، باعتبار بان الحركة الاقتصادية العالمية هي شاملة ولا تميز ما بين منطقة ولا أمة".

ثالثاً- التيار الأوسط : يشترط هذا التيار في تعريفه للشركات المتعددة الجنسيات بتواجدها في عدة بلدان عبر وحدات الانتاج ولا يهم اندماجها في عمليات شاملة. كما يتم التركيز على طبيعة التنظيم و السلوك لهذا النوع من الشركات. وحسب تقرير warkins سنة 1986 في كندا، تصبح شركة متعددة الجنسيات لأنها تقوم باستثمار اموالها في الخارج وتقوم بالتنسيق بين عمليات وحداتها المتواجدة في عدة دول، حيث يتم ادماجهم بدرجات مختلفة في الغالب من قبل المديرية العامة. يبقى هذا التعريف غامض بسبب الانعكاسات السياسية العامة الاقتصادية منها والاجتماعية التي تتناقض ما بين الشركات العالمية والدولة المضيفة". يركز هذا التيار على التعريف القانوني للشركات المتعددة الجنسيات، حيث تهدف إلى الربح عبر التوسع في مختلف انحاء العالم من خلال نشاطات الهياكل المتواجدة في الخارج ومدى انعكاساتها على الدولة.

رابعاً- المقاربة الاقتصادية:

عرف تاريخ الشركات المتعددة الجنسيات العديد من التغيرات في الجانب الاقتصادي، السياسي والقانوني، حيث تطور هذا بسبب تنوع الأهداف، حيث سائر هذا التطور تفسيرين مختلفين هما: التفسير التقليدي والتفسير المعاصر. يقصد بالتفسير التقليدي، ذلك التحليل الكلاسيكي للتجارة الدولية القائمة على المدارس الاقتصادية النفعية المتمثلة في المفكر الاقتصادي آدم سميث، ريكاردوا، ماركس... الخ.

حسب قانون التكلفة لا يمكن دراسة وتحليل شركات متعددة الجنسيات كظاهرة لحركة رأسمال عادي الا في اطار نظرية الأفضلية لدفيدز بكيس David ricgite، أي انتقال رأسمال من البلدان ذو نسب ضعيفة المردودية الى بلدان ذات مردودية عالية. يكون هذا على اساس عناصر الانتاج ذات تكلفة اقل في التعاملات التجارية، مثل اليد العاملة الرخيصة، انتاج السلع والخدمات بأسعار تنافسية.

اما نظرية كارل ماكس حول نشاط شركات متعددة الجنسيات في إطار حجم انعكاسات سعر البيع المنخفض لصادراتها، العامل الذي يمكنها من تحقيق الأرباح الطائلة، حيث يرى الماركسيون الجدد بأن هذا النوع من الشركات هو امتداد لليبرالية الرأسمالية، واعتبار الشركات المتعددة الجنسيات المسؤول الأول على غياب المساواة ما بين دول الشمال ودول الجنوب.

وفي اطار التفسير التقليدي، تأتي نظرية المؤسسة لرشارد اكفاز Richard ecaves والتي تعتبر بأن الشركات المتعددة الجنسيات او العابرة للقارات هي التي تحتوي على عدة أنماط من التسيير والتنظيم بحكم تشعب عملية اتخاذ القرار، حجم واتساع وحدات الانتاج في مختلف مناطق العالم.

أما التفسير المعاصر، فهو يرى بأن حقيقة الشركات المتعددة الجنسيات من مطلق نظرية رأسمال حيث يتفق كل من Stiven و Horst على دور الرأسمال المالي في عمليات الاستثمار والمتغيرات المتعلقة بالربح ونسب تطور السوق وكذلك الفرق بين وظيفة الاستثمار المحلي والاستثمار الخارجي.

إن نظرية سوق رأسمال ل Aliber Robert تعتبر بأن التجزئة الجغرافية للاستثمار تنتج طبيعة سوق رأسمال التي تقوم على مصلحة شركات متعددة الجنسيات من منطقة إلى منطقة جغرافية أخرى. أما النظرية المحلية تقوم على شكل الجغرافي لوحداث الإنتاج للسوق ومختلف العوامل التي تمثل مصدر الاستثمار الأجنبي المباشر، خاصة المتعلقة بانخفاض التكاليف، أفضلية الأسواق، درجة المنافسة، حجم المعلومات وأشكال التنظيم.

تمثل خصائص الشركات المتعددة الجنسيات عن بقية الشركات الأخرى فيما يلي:

أولاً- اتساع الرقعة الجغرافية لنشاطاتها حيث تشير الدراسات الحديثة بأن عددها بلغ حوالي 65 ألف شركة وقراءة 850.000 شركة أجنبية، تابعة لها في العالم، منها 50.000 متواجدة في الدول المصنعة، أي 77 من إجمالي شركات متعددة الجنسيات، أما البقية 15.000 أي ما يعادل 13 بالمائة. أما حصة الدول النامية منها تقدر بـ 9246 شركة حيث تتركز حوالي 65 بالمائة منها في جنوب وشرق آسيا و28 بالمائة في أمريكا اللاتينية و5 بالمائة عبر آسيا و2 بالمائة في إفريقيا.

ثانياً - التزايد المستمر لرأسمالها سواء تعلق الأمر بدخلها الإجمالي أو مبيعات منتجاتها، حيث بلغت هذه الأخيرة سنة 1990 م 5503 مليار دولار، ثم ارتفعت إلى 13564 مليار دولار سنة 1999 م، لتصل فيما بعد إلى 18500 مليار دولار سنة 2001 م. تعددت منتجاتها من صناعة السيارات، صناعة الالكترونية، الكهرو منزلية، الصناعة الغذائية وكذا التكنولوجيا الحديثة... الخ

ثالثاً - تسعى الشركات المتعددة الجنسيات إلى تطوير قواعدها الإنتاجية بفضل الاستثمار المالي المخصص للفروع المتعددة والمتنوعة في مجال البحث العلمي. أصبحت تتحكم في الأسواق العالمية بسبب التطور التكنولوجي التي تحصلت عليه من مراكز البحث، حيث مكنتها سياستها هذه من جني أموال طائلة. لقد بلغت نسبة الأموال التي تضخ في مجال البحوث العلمية والتقنية بداخل الدول المتقدمة كاليابان، الولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا مثلاً حوالي 3.1 و 2.7 و 2.5 بالمائة على التوالي وهذا خلال الفترات الممتدة ما بين سنة 1997 إلى سنة 2001.

رابعا- تنوع مداخيل الشركات المتعددة الجنسيات بسبب تنوع أنشطتها الإنتاجية وكذا مواجهة الاحتمالات السلبية، إذ نجد شركة جنرال موتورز مثلا، تنتج قاطرات سككك حديديه، ثلاثيات و سيارات مختلفة الأشكال.... الخ. إلى جانب هذا، تسعى هذه الشركات إلى إقامة تحالفات مع شركات أخرى متخصصة في قطاعات متعددة ومتنوعة من اجل الحفاظ على حصتها السوقية وحسم الأسعار لصالحها من خلال التكامل التجاري فيما بينهم³⁷.

ساعدت السياسة المعتمدة لدى الشركات المتعددة الجنسيات على استحواذ أغلبية الأسواق العالمية، حيث تهيمن على نسبة 65 % من مجموع المبادلات التجارية العالمية. أصبحت الممول الرئيسي ب 90 % من الأسواق العالمية، الخاصة بإنتاج القمح والقهوة والذرة والتبغ وخام الحديد، نصف الإنتاج الصناعي، و 85 % من منتج النحاس و اليوكسيت و 75 % من سوق الموز و النفط الخام، حيث يمثل منتج فروعها المتواجدة في الخارج ب 25 % من حجم المبيعات العالمية.

لقد وصل حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة للشركات المتعددة الجنسيات في العالم إلى 916 مليار دولار سنة 2005، ليتزايد في السنوات الأخيرة بثلاثة أضعاف، العامل الذي أدى بظهور أنماط جديدة من التخصص وتقسيم العمل الدولي في الاقتصاد العالمي والتجارة الدولية³⁸.

استحوذت الدول النامية على 166.6 مليار دولار في فترة ما بين 1994-1999 من مجموع 1.5481 مليار دولار على المستوى العالمي أي 30.4 بالمائة، منها 92.9 مليار دولار استثمارات في آسيا والمحيط الهادي، يليها فيما بعد دول أمريكا اللاتينية ب 65.2 مليار دولار، ثم إفريقيا ب 8.4 مليار دولار، أي ما يعادل 5 بالمائة من إجمالي الدول النامية. أما الباقي فكان من نصيب دول جنوب شرق أوروبا ب 2.2 مليار دولار.

تجسدت هذه التدفقات المالية نتيجة تغير المواقف الإيديولوجية القديمة للدول النامية وعدم قدرتها على تحقيق نتائج إيجابية للبرامج التنموية، العامل الذي دفع بها التفتح على الاستثمارات الأجنبية من أجل مواجهة الأزمات المتعددة

³⁷ على عبد الوهاب نجا، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثاره على التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2015، ص.ص 146-147.

³⁸ - محمد ذباب، التجارة العالمية في عصر العولمة، دار المنهل اللبناني، 2010، ص.ص 293-294.

وخاصة بعدما تراكمت ديونها الخارجية. أصبح النقاش حول كيفية الدخول إلى الاقتصاد العالمي هي الفكرة الجديدة في السياسة العامة للدول النامية وهذا للوصول إلى الطريقة الصائبة لتطوير الاستثمار الخارجي والأجنبي³⁹.

يرى هؤلاء الباحثين بأن تاريخ هذه الشركات بدأ مع أواخر القرن التاسع عشر حيث انطلقت في مراحلها الأولى باستخراج الموارد الأولية ومعالجتها في المستعمرات لتبعتها فيما بعد بأقل التكاليف عبر فروعها المتواجدة في الخارج. أما الجيل الثاني منها امتاز بإنتاج التكنولوجيا العسكرية، حيث بدأت هذه العملية في الفترة الممتدة ما بين الحربين العالميتين. بعدها حافظت بعض الشركات على نشاطها الإنتاجي القديم، ليظهر بعدها آخرون متخصصون بالأساس، في استخدام الانجازات العلمية والتقنية وتسويقها على نطاق واسع من العالم. استطاعت هذه الشركات من فرض نمط سوقي ومعلوماتي موحد ومكون لسوق عالمية لرأس المال، نظم من جديد سوق اليد العاملة والخدمات العلمية والتقنية، بحيث اشتد بداخل هذا النظام الصراع على الأسواق، مما دفع بابتكار وسائل متعددة لتحقيق الأفضلية وعلى هذا فتحت فروع في الخارج على شكل استثمار أجنبي.

ظهرت الشركات المتعددة الجنسيات في المرحلة المعاصرة بنظرة شمولية للأسواق، حيث نظمت المنافسة على الصعيد الكوني ليتم تقسيم الأسواق العالمية مع شركات ماثلة لها، تقوم بتنسيق الأعمال مع فروعها المتواجدة في الخارج بالاعتماد على تكنولوجيات المعلومات الحديثة والتنظيم المرن لكل وحدة إنتاجية، لهدف دمجها وتحقيق التكامل مع الوحدات الإنتاجية الأخرى. توصلت هذه الشركات المستثمرة بطريقة متواصلة من بناء تحالفات مع نظرائها لابتلاع الشركات الغير قادرة على مواكبة الحدث الاقتصادي الكوني، حيث تكاثرت الأرباح وتقوت النفوذ الاقتصادية لهذه الشركات المتواجدة في عدة دول. أدى التوسع الاقتصادي والرأسمالي الكبير للشركات العالمية إلى ظهور أسبقية مصالحهم على مصالح شعوب الدول المستضاف لها، حيث تتحكم الأولى في الثانية وهذا بفرض على الدول قوانينها الخاصة التي تختلف في كثير من النقاط مع مضمون سياسة الدول. هذا المشهد الاقتصادي الجديد حسد معادلة

³⁹ محمد ذباب، نفس مرجع ص.ص 281-284.

استعمارية جديدة، قائمة على أساس استغلال الأسواق واليد العاملة للدول الضعيفة وباتت المساحة شاسعة ما بين الدول القوية والدول الضعيفة.

4. تشجيع استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر

يعرف بعض الاقتصاديون الاستثمار الأجنبي المباشر بأنه الأموال التي يملكها المستثمر الأجنبي كلياً أو جزئياً منها، حيث يسمح له التصرف فيها وإدارتها من البلد الأصلي الذي يقيم فيه أو من المناطق الأجنبية التي استثمر فيها. تأخذ هذه الاستثمارات شكل مشاريع اقتصادية أجنبية بداخل الحدود الجغرافية للدول المضيفة، حيث يتجسد كاستثمار طويل الأجل لهدف تحقيق أكبر ربح ممكن وخاصة عندما تكون فرص الاستثمار متاحة كالتالي تظهر في التسهيلات التي تقوم بها الدول من أجل جلب إليها العدد الكبير من الاستثمارات الخارجية. إن الانخفاض في تكاليف الإنتاج والنقل، حجم السوق، امتيازات ضريبية... الخ، يمثلون الأدوات القانونية والاقتصادية التي تجلب المستثمر الأجنبي. إن الاستثمار الأجنبي ادن هو ذلك استثمار الذي تقوم به شركات أجنبية، بحيث تمتلك هذه الشركات على الأقل نسبة 10 % من أصولها المتواجدة في الدول المضيفة⁴⁰.

يعرف صندوق النقد الدولي FMI الاستثمار الأجنبي المباشر على انه ذلك النوع من الاستثمار الدولي، الذي يهدف للحصول على مصلحة دائمة عن طريق إقامة مشاريع في بلد آخر، يكون تابعة لشركة الأم. يركز الصندوق النقد الدولي على المعاملات التي تحمل صفة الديمومة والاستمرارية الاستثمارات الأجنبية المباشرة وتوسيعها.

كما جاء في تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية UNCTAD بأن الاستثمار الأجنبي المباشر لسنة 1999 هو تشغيل رأسمال عبر حدود الدول، شريطة أن يملك المستثمر على الأقل 10 % من الأسهم الخاصة بالمشروع، سواء جديداً أو موجود من قبل. على هذا المبدأ، فإن الشرط الرئيسي بالنسبة للاستثمار الجاني هو :

- ملكية على الأقل 10 % من أسهم المشروع

⁴⁰ عبد الكريم كافي. الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية. مكتبة حسن العصرية، ط4، بيروت - لبنان سنة 2013 ص 15-16 .

- مشاركته في التسيير والإدارة.

أيضا تعرف المنظمة التجارة العالمية OMC الاستثمار الأجنبي المباشر على انه ذلك المشروع الاقتصادي الذي يرتكز على إجراءات التبادل بين السلع والخدمات على المستوى العالمي، حيث يساعد على تنمية التجارة العالمية ولا يمكنه أن يحل محل صادرات الدولة. تعتبر منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الأوروبية OCDE بأن المستثمر الأجنبي المباشر هو ذلك الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي لديه شركة استثمار أو شركة فرعية سوائا كان قطاع خاص أو عام، يقوم بعمليات إنتاجية أو اقتصادية في بلد آخر غير الذي يقيم فيه.

لقد عرف المشرع الجزائري الاستثمار الأجنبي المباشر بمقتضى القانون رقم 01-10 المؤرخ في جوان 2001 على أنه:

- الحصول على ممتلكات أو أصول تكون في إطار إنشاء نشاطات جديدة أو توسيع قدرات إنتاج جديدة أو إعادة هيكلتها أو تأهيلها

- المساهمة في رأسمال الشركة عينا أو نقدا

- الحصول على مشاريع أو نشاطات في إطار خصخصة جزئية أو كلية.

نستنتج من التعاريف السابقة بأن الاستثمار الأجنبي المباشر هو قيام شخص أو مؤسسة أجنبية باستثمار جزء أو كل من رأسماله في دول أخرى، يكون له الحق إما في المشاركة أو في إدارة هياكلها، مع إمكانية استفادة الدولة المستقبلية من التكنولوجية الحديثة مع الرفع من مهارات التسيير ونسبة النمو الاقتصادي⁴¹.

أصبح استقطاب رؤوس الأموال الأجنبية وتمركز الشركات المتعددة الجنسيات حثين اقتصاديين مهمين بالنسبة لجميع لدول الحديثة وخاصة التي يعاني اقتصادها من عجز مالي وأزمات التسيير، حيث ترى من تدفق الرأسمالي

⁴¹ عبد الكريم كافي. نفس المرجع ص ص 18-19.

الأجنبي الفرصة الجديدة لمواجهة الصدمات الاقتصادية التي يفرزها النظام العالمي الجديد. على هذا الأساس، يمكن تلخيص هذه النقطة فيما يلي:

أولاً: مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في رفع معدلات النمو وزيادة الاستثمارات المحلية اللازمة للقيام بالمشاريع التنموية من خلال خلق فرص جديدة للاستثمار. يساعد الاستثمار الأجنبي المباشر بتحفيز الشركات المحلية على رفع من قدراتها الإنتاجية، نتيجة زيادة في رأسمالها، وبالتالي الرفع من معدل النمو الاقتصادي.

ثانياً: مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق فرص عمل جديدة، تساعد على تقليص نسبة البطالة. تساهم الشركات المتعددة الجنسيات في تطوير اليد العاملة الوطنية، وهذا بفضل التكوين المهني الذي يساعد على الرفع من القدرات التقنية والعلمية.

ثالثاً: مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في نقل التكنولوجيا إلى الدول المستقبلية، إذ أصبحت التكنولوجيا لا تتضمن فقط عمليات علمية، بل تشمل المعارف والمهارات والخبرات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة الاقتصادية لتطوير منتوجها وخدماتها. تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات توفير احتياجات الشركات الوطنية من الآلات والمعدات ذات تكنولوجيا عالية، مما يساعدها على تطوير قدراتها الإنتاجية، الكمية منها والنوعية. كما تساهم أيضاً في فتح مراكز وطنية لتطوير البحث العلمي والتقني من أجل تكيفها مع نمط العيش المحلي الذي تزاوّل فيه نشاطها.

رابعاً: مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في خلق توازن في ميزان المدفوعات لدول المضيفة، حيث استثمارات الشركات الأجنبية تزيد من حصيلة النقد الأجنبي وبالتالي الزيادة من واردات الدول المضيفة. بالإضافة إلى مساعدة هذه الدول المستضيفة للرأسمال الأجنبي الاندماج في لاقتصاد العالمي والزيادة من صادراتها بفضل معرفتها وخبرتها في الأسواق العالمية.

خامسا: مساهمة الاستثمار الأجنبي المباشر في استقرار سعر الصرف ومعدلات التضخم، حيث يؤدي تدفق رؤوس الأموال الأجنبية الى رفع من قيمة العملة المحلية وانخفاض النسبي للسلع المستوردة من الخارج، وكذا الرفع من الاستهلاك المحلي.

سادسا: مساهمة الاستثمار الأجنبي في كسر احتكار الشركات الوطنية، حيث يؤدي تواجدها في السوق المحلية إلى الزيادة في نسبة عرض السلع والخدمات، حيث يؤدي إلى ظهور المنافسة الاقتصادية التي تزيد من فرص الاختيار للمستهلك فرص الاختيار⁴².

تعتبر معظم دول العالم وخاصة النامية منها بأن الاستثمار الأجنبي حلا جديدا يساعد اعلى مواجهة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، هذا ما جعل السباق نحو تطوير مجموعة من الحوافز لاستقطاب استثمار شركات متعددة الجنسيات، كإعفاءات ضريبية، تخفيض الرسوم الجمركية، تحرير الشركات من القيود لتحويل أرباحها إلى بلد الأم، والسماح لها باستيراد مستلزماتها من المواد والسلع. إن وجود هذه الشركات بداخل حدود الدول النامية يعني وجود موارد مالية ضخمة تساعد على سد الفجوة ما بين احتياجات الدولة من رؤوس الأموال اللازمة لتمويل المشاريع التنموية وما بين حجم المدخرات أو الأموال المتاحة محليا من اجل تحقيق التنمية الشاملة. هذه التنمية تكون من خلال خلق فرص عمل، نقل التكنولوجيا، تحسين مستوى الدخل، رفع من قدرات الإنتاج، وكذا الزيادة في المنافسة المحلية من أجل كسر أنواع الاحتكار المستعملة من قبل بعض الشركات الوطنية⁴³.

اهتمت الدولة الجزائرية بعملية استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر بعدما واجهت أزمات اقتصادية أدت باندلاع ثورات شعبية، حيث اعتبرت الاستثمار الأجنبي بالحل الوحيد القادر على تخفيف العبء على الدولة. أكدت التقارير الاقتصادية والخطابات السياسية التي ظهرت في الساحة الإعلامية هذا الحدث وبادرت الجزائر بنهج طريق الإصلاحات من أجل تمهيد الطريق للدخول إلى نظام لاقتصاد العالمي، حيث اتخذت مجموعة من الإجراءات وإنشاء

⁴² -عبد الرزاق حمد حسين الجبوري. دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية. دار الحامد لنشر والتوزيع ص ص 75 - 85.

⁴³ -Abdelatif Rabah. Economie Algérienne le développement national contraire. Ed INAS Algérie, 2011, P 109.

مختلف الأجهزة والهياكل التي تؤدي إلى تشجيع الاستثمار الأجنبي واستقطاب أكبر عدد ممكن من رؤوس الأموال من الخارج.

عرف الإطار القانوني المنظم للاستثمار الأجنبي في الجزائر عدة مراحل، اختلف باختلاف التوجهات الاقتصادية للبلاد وهي كالتالي:

1- قانون الاستثمار لسنة 1963 الصادر بتاريخ 26 جويلية 1963 تحت رقم 277/63.

جاء هذا القانون في ظروف صعبة مرت بها الجزائر بسبب حرب التحرير التي خاضتها ضد الاحتلال الفرنسي. رأى الحكام السياسيون أنذاك بأن الحفاظ على الشركات المتعددة الجنسيات المختصة في استخراج وتكرير الموارد الطبيعية عملية أساسية لا يمكن الاستغناء وعليه يجب البحث على التمويل السريع والكفاءات للإشراف على عملية التسيير التقني لتحريك النشاط الاقتصاد الوطني. تضمن هذا القانون تشجيع الاستثمار العمومي عن طريق إنشاء الشركات الوطنية او الشركات المختلطة ذات رأسمال أجنبي أو وطني في إطار التوجه الاشتراكي. لقد جاء هذا القانون بمجموعة من الامتيازات لصالح الاستثمار الأجنبي نذكر منها:

- الاستقرار الضريبي لمدة 15 سنة على الاستثمارات التي لا تقل عن 5 ملايين دج مع تخفيضات جبائية.

- الحرية الكاملة للمستثمرين في ممارسة نشاطهم سواء كانوا أشخاص طبيعيين أو معنويين.

- المساواة ما بين المستثمر المحلي والأجنبي مع حرية هذا الأخير في التنقل والإقامة.

لم تتحقق أهداف هذا القانون بسبب توجهات السياسية والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي عرفت بها البلاد غداة الاستقلال.

2- قانون الاستثمار لسنة 1966 م الصادر بتاريخ 15 سبتمبر 1966 تحت رقم 284/66. تضمن هذا

القانون الإطار المنظم للرأسمال الخاص سواء أجنبي كان أو وطني وذلك لسد الثغرات التي ظهرت في القانون السابق 277/63. لقد نص هذا القانون على الامتيازات التالية:

- الحق في مساهمة المستثمرين الخواص الوطنيين أو الأجانب في بناء الاقتصاد الوطني في إطار الخيارات السياسية والاقتصادية للبلاد، مع تحديد مجالات الاستثمار في القطاع الصناعي والسياحي.

- تسهيلات بنكية للحصول على القروض المصرفية من الصندوق الوطني للتنمية.

- تسهيلات للحصول على العقار سواء عن طريق التنازل الكلي أو الجزئي عن الملكية العقارية أو الرسوم المتعلقة بها لمدة 10 سنوات على الأكثر.

بالرغم من الامتيازات التي جاء بها هذا القانون لكنه لم يتماشى مع مخططات التنمية التي رسمتها السلطة العمومية خاصة بعدما توضحت معالم طبيعة النظام الاقتصادي في تلك الفترة.

3- قانون الاستثمار لسنة 1982 م الصادر بتاريخ 21 أوت 1982 تحت رقم 82-11.

جاء هذا القانون ليحفز الاستثمار الأجنبي الذي سجل في المرحلة السابقة تباطؤ بسبب السياسة الاقتصادية المتبعة من قبل السلطة وعلية تم القيام بمبادرة جديدة من طرف السلطات العمومية لتسهيل عملية الاستثمار سواء الوطنية منها أو الأجنبية، حيث تضمنت الأهداف التالية:

- تشجيع الاستثمارات المنتجة التي تساهم في رفع من نسبة الإنتاج والتي تخلق مناصب الشغل للزيادة من الدخل الوطني.

- إعطاء القطاع الخاص فرصة أكبر للمساهمة في الاقتصاد الوطني بحيث يصبح قطاعا متكاملا مع القطاع العام.

- تحقيق مبدأ العدالة الاجتماعية والتوازن الجهوي من خلال استفادة المناطق المحرومة من الاستثمار.

بالرغم من التحفيزات والامتيازات الجديدة لم يستطع هذا القانون من جلب وتطوير الاستثمار وهذا بسبب

العراقيل البيروقراطية الموروثة من النمط التسيير المركزي للاقتصاد الوطني، إلى جانب ضعف المنظومة المصرفية.

4- قانون الاستثمار لسنة 1986 م الصادر بتاريخ 19 أوت 1986 تحت رقم 86-13 المعدل والمتمم لقانون 82-11 الذي جاء في ظل التحولات السياسية الاقتصادية الصعبة، المسجلة بعد الأزمة المالية الناتجة بسبب انهيار أسعار المحروقات. نصت المادة الثالثة مكررة من هذا القانون على إنشاء الشركات المختلطة في إطار المخطط الوطني للتنمية.

لقد عرف هذا القانون نفس المصير الذي واجهته القوانين السابقة، نتيجة الصعوبات الكبيرة أثناء تطبيقه، كصعوبة في تحويل رؤوس الأموال للشريك الأجنبي، صعوبة التحكم في ظاهرة الاكتناز غير المشروع وتهريب رؤوس الأموال إلى الخارج... ثم جاء قانون رقم 86-14 من نفس السنة الصادر بتاريخ 19 أوت 1986، المتعلق بالتنقيب والبحث في قطاع المحروقات. أعتبر هذا القطاع مند الاستقلال المجال المفضل للاستثمار من قبل الشركات الأجنبية، لهذا جاءت المادة 20 من هذا القانون التي تسمح للرأسمال الأجنبي الاستثمار في عملية التنقيب والبحث عن المحروقات بشرط الاشتراك مع شركة وطنية. وعليه يبين القانون بأن تكون هذه الأخيرة مالكة لـ 51% من الأسهم. لكن رغم هذه الفرصة التي منحتها الدولة للمستثمرين الأجانب إلا أن نسبة الاستثمار في قطاع المحروقات كان غير كافي.

5- قانون الاستثمار لسنة 1991 م الصادر بتاريخ 04 ديسمبر 1991 تحت رقم 91-21 المتعلق بأنشطة التنقيب والبحث عن المحروقات بشراكة مع شركة سوناطراك، اذ يحمل هذا القانون تعديلات من اجل تدارك النقائص في قوانين الاستثمار السابقة، حيث عمل على تحفيز المستثمرين الأجانب للاستثمار في الجزائر ومن أهم ما تضمنه هذا القانون:

- توسيع الشراكة مع المتعامل الأجنبي في مجال التنقيب والبحث ونقل الأنابيب، وجلب التكنولوجيا اللازمة لذلك.
- تقديم المزيد من المزايا خاصة تلك المتعلقة بالبحث والاستكشاف كتخفيض في نسب الإتاوة والضرائب، تعويض الشريك الأجنبي فيما يخص المصاريف والخدمات حسب الشروط المحددة مع حصوله على جزء من الإنتاج وذلك حسب نسبة مساهمته.

6- قانون الاستثمار لسنة 1993 م الذي صدر في ظل توجه الدولة وانفتاحها على اقتصاد السوق بهدف الاندماج في الاقتصاد العالمي عن طريق العمل على الانضمام إلى المنظمة التجارية العالمية و الشراكة مع الاتحاد الأوروبي. أبرز ما تضمنه هو قانون النقد والقرض والمرسوم رقم 93-12 المؤرخ في 05/10/1993 المتعلق بترقية الاستثمار.

1-6- قانون النقد والقرض : تضمن هذا القانون عدة إجراءات جديدة أكثر انفتاحا على الاستثمارات الأجنبية خاصة في القطاعات خارج المحروقات. أبرز هذه الإجراءات هي كالتالي:

- السماح للمستثمر الأجنبي إقامة استثمارات مباشرة أو مختلطة مع أي شخص معنوي سواء في القطاع العام أو الخاص، حيث ألغيت الشروط السابقة التي تفرض على المستثمر الأجنبي إقامة الشراكة مع القطاع العمومي إلى جانب ذلك تم إسقاط شرط امتلاك القطاع العمومي نسبة 51 % والشريك الأجنبي 49 %.

- السماح بحرية تنقل رؤوس الأموال بين الجزائر والخارج سواء من اجل تمويل المشاريع الاستثمارية او نقل الإيرادات والفوائد للشركات الأجنبية.

- تحرير القطاع البنكي والمصرفي بالسماح لغير المقيمين بإنشاء بنوك ومؤسسات مالية لوحدهم أو بشراكة مع المقيمين في الجزائر.

يعتبر قانون القرض والنقد 90-10 الذي عمل على إلغاء الفوارق ما بين المستثمر الأجنبي والمحلي من أهم ما تحتويه الإجراءات والقوانين التي تبنتها السلطات العمومية من اجل تسهيل واستقطاب أكبر للاستثمارات الأجنبية، خاصة التي تنشط خارج قطاع المحروقات.

2-6- قانون رقم 93-12 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 م المتعلق بترقية الاستثمار حيث جاء بعدة بإجراءات خاصة مثل الإعفاءات الضريبية سواء المتعلقة بالملكية العقارية، الرسم على القيمة المضافة أو على السلع والخدمات المحلية المستوردة نسب منخفضة في الرسوم الجمركية على السلع الخاصة بإنجاز الاستثمار، الإعفاء الضريبي على

الأرباح للشركات من سنتين إلى خمس سنوات، تخفيض من نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي بالنسبة للمستثمر مع تحمل الفرق من قبل الدولة. إلى جانب ذلك منح هذا القانون ضمانات عديدة للمستثمر الأجنبي، حيث سمح له بإقامة مشاريع استثمارية مباشرة أو عن طريق الشراكة وتسهيل عملية تحويل رؤوس أموال الشركات الأجنبية نحو الخارج الخ⁴⁴.

زيادة على هذه القوانين المحفزة، قامت الجزائر بإنشاء هياكل وأجهزة تعمل على تطوير الأنشطة الاستثمارية المحلية والأجنبية والمتمثلة فيما يلي:

أولا - وكالة ترقية دعم الاستثمارات APSI

بموجب مرسوم رقم 93-05 المؤرخ في 05 أكتوبر 1993 تم إنشاء هذه الوكالة التي تعتبر المرجع الأساسي لترقية الاستثمار الأجنبي والوطني وقد جاء في مضمونها ب:

- تدعيم المستثمرين ومساعدتهم للاستفادة من الامتيازات والإجراءات الضريبية والمالية.
- وضع تحت تصرف المستثمرين كل المعلومات اللازمة المتعلقة بفرص الاستثمار.
- تقييم المشاريع ومدى تجسيدها على الأرض الواقع.
- تنظيم ملتقيات وندوات تساهم في اكتساب وتطوير مجال الاستثمار.
- التنظيم والتنسيق في عملية الاستثمارية.

⁴⁴ عبد الكريم كافي. المرجع سبق ذكره ص-ص 206-208 .

ثانيا- لجنة دعم مواقع الاستثمار المحلية وترقيتها CALPI

تأسست لجنة دعم مواقع الاستثمار وترقيتها بعد صدور تعليمة وزارية مشتركة رقم 20. تقوم هذه اللجنة مع السلطات المحلية بتنظيم وتنسيق فيما بينها لدراسة وتسهيل عملية حصول المستثمرين على العقار الصناعي أو التجاري لمزاولة نشاطهم عبر الوطن.

ثالثا- المجلس الوطني للاستثمار CNI

يقوم هذا المجلس برئاسة رئيس الحكومة تحت الأمر رقم 01-03 المؤرخ في 20 اوت 2001 بوضع استراتيجية لتطوير وترقية الاستثمار، كما يقترح على الحكومة القرارات والتدابير اللازمة التي من شأنها تخفيف الإجراءات البيروقراطية والعمل على دعم وتحفيز المستثمرين المحليين والأجانب. بالإضافة إلى تحديد الموارد المالية المخصصة من الوزارة بعد موافقة الوزير الأول لترقية الاستثمار.

رابعا- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

تعمل الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار بموجب المواد 22/21/8/7/6 من الأمر 01-03 تحت إشراف الوزارة المنتدبة المكلفة بمساهمة وتطوير الاستثمار التابعة لسلطة رئيس الحكومة بما يلي:

- استقبال وتوجيه المستثمرين المقيمين وغير المقيمين بتقديم لهم جميع المعلومات المتعلقة بمزايا الاستثمار.
- ضمان تطوير الاستثمار بتسهيل تأسيس الشركات وتجسيد المشاريع عن طريق إطفاء النمط اللامركزي على الإجراءات القانونية والإدارية لمنح الموافقة من قبل الهيئات.
- المساهمة في تسيير العقار الاقتصادي عن طريق إعلام المستثمرين بوجود أوعية عقارية.
- التقييم المستمر لنشاط المستثمرين وفق النصوص المعمول بها.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار المبين في المادة 28 من المرسوم 01-03 .

خامسا- الشباك الوحيد اللامركزي GU

تم إنشاء الشبائيك الوحيدة عبر التراب الوطني بموجب المواد 27/23/من الأمر 03-01

تضم جميع الممثلين المحليين للوكالة والهيئات والإدارات المعنية بتطوير ودعم الأنشطة الاستثمارية. وقد تحددت مهامها كالتالي:

- تبسيط الإجراءات الإدارية والمالية المتعلقة بتجسد المشاريع الاستثمارية عن طريق التسيير اللامركزي لملفات الاستثمار.

- تزويد المستثمر بجميع المعلومات المتعلقة بوضعية العقار الصناعي والتجاري الصالح لإقامة المشاريع الاستثمارية.

- المساهمة بخبراء وبكفاءات وطنية وأجنبية في ترقية الاستثمار.

- إنشاء بنك من المعلومات الوطنية والدولية لخدمة المستثمرين المحليين أو الأجانب.

- دراسة تقنية لدعم ومتابعة انجاز المشاريع.

سادسا- الوزارة المنتدبة لدى رئيس الحكومة المكلفة بالمساهمة وترقية الاستثمار

تم إنشاء هذه الوزارة لغرض تطبيق برامج الخصخصة من جهة ومن جهة أخرى، اقتراح إستراتيجية لهدف تطوير

وترقية الاستثمار. إلى جانب هذا، قامت الحكومة الجزائرية بالتوقيع على العديد من الاتفاقيات والمعاهدات سواء

كانت ثنائية أو جماعية، المتعلقة بجلب الاستثمار الأجنبي المباشر مثل الوكالة الدولية لضمان الاستثمار AMGI،

الاتفاقية الدولية لتسوية النزاعات المتعلقة بالاستثمار CIRDI، المصرف المغاربي للاستثمار والتجارة الخارجية، هيئة

الأمم المتحدة ONU.... الخ⁴⁵.

رغم الجهود المبذولة من قبل السلطات العمومية من اجل تطوير وترقية الاستثمار الأجنبي المباشر الا انه مازالت

مرتبطة بمدى تحسن مناخ الأعمال، المتعلقة بالظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بالاستثمار في

⁴⁵ منصور الزين. تشجيع الاستثمار واثاره على التنمية الاقتصادية. اكرام للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2013، الأردن ص ص 105-115.

الجزائر. إن التقرير لسنة 2016 المتعلق بمؤشرات مناخ الأعمال صنف الجزائر في المرتبة 163 ضمن 189 دولة. إذ إن انشاء المؤسسة الاقتصادية في الجزائر يتطلب 20 يوم و12 اجراء اما معدل دول شمال افريقيا والشرق الأوسط 18 اليوم و08 إجراءات. إلى جانب ذلك، مدة الحصول على تراخيص البناء التي تستغرق 204 يوم و12 إجراء، الموافق على طلب الكهرباء والغاز الذي يتطلب 180 يوم و05 إجراءات. أما مسألة تحول الملكية فتصل إلى ما يقارب 55 يوم عبر 10 مراحل مقارنة ب30 يوم و7 إجراءات في دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط. أما التقرير المتضمن للمنافسة العالمية فقد صنف الجزائر في المرتبة 87 ضمن 140 دولة وبهذا احتلت الجزائر المرتبة 174 من حيث إمكانية الحصول على القروض، حيث اعتبرت من بين الدول التي لا تتوفر على قوانين واضحة لحماية المستثمرين⁴⁶.

5. توطين الشركات الأجنبية في الجزائر

تسعى الشركات المتعددة الجنسيات التوطين في مناطق مختلفة من العالم وخاصة الدول النامية بهدف الاستفادة من الفرص والإمكانيات التي تتوفر عليها البلدان المضيفة في مجال الاستثمار. ويمكن تقسيم أسباب ودوافع انتشار الشركات المتعددة الجنسيات إلى مجموعتين هما:

1- الأسباب المتعلقة بالشركات المتعددة الجنسيات، حيث تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

1-1- تطوير الأرباح: إن تكاثر الأرباح التي تجنيه من الاستثمارات المتعددة في الخارج يشكل الهدف الأساسي،

حيث تخضع لمنطق الربح المتزايد، الناتج خارج التكاليف المتنوعة والمتعددة.

1-2- توسيع حصص الأسواق في الخارج: تسعى الشركات المتعددة الجنسيات إل التواجد في لأغلبية الأسواق

العالمية وتسعى دائما للحفاظ على حصصها السوقية، مع الطموح لإيجاد أسواق جديدة وخاصة تلك المعفية من جميع القيود.

⁴⁶-حسني رقية وخير الدين بلعز. واقع وأفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر، مجلة الحقوق والحريات العدد الثالث ديسمبر 2016 ص ص 281-

1-3- تامين الحصول على الموارد الأولية: يشكل البحث عن المواد الأولية تحديا كبيرا بالنسبة للشركات

المتعددة الجنسيات نظرا لأهميتها في عملية الإنتاج، حيث تسعى لتامين احتياجاتها بشتى الأنواع من أجل البقاء في الأسواق العالمية.

1-4- تتبع العروض والامتيازات: تتابع الشركات المتعددة الجنسيات جميع الامتيازات التي تقدمها الدول

للمستثمرين وتدرس الاقتراحات بالاعتماد على خبرائها لكي ترى مدى فعالية العروض والامتيازات مع ما هو موجود في الساحة الإعلامية والاقتصادية. أصبحت الامتيازات كتلك المتعلقة بالإعفاءات الضريبية، انخفاض الأجور وخاصة المتعلقة بأصحاب الكفاءات والخبرات من أهم العوامل المحفزة على قبول هذه الشركات الاستثمار.

2- الأسباب المتعلقة بالدول النامية المضيفة: يمكن حصر الأسباب الرئيسية التي أدت إلى انتشار الشركات

المتعددة الجنسيات في مختلف أنحاء العالم وخاصة النامية منها في الرغبة لاستقطاب أكبر نسبة من الاستثمارات الأجنبية. تقوم هذه الاستثمارات بتوفير رؤوس الأموال اللازمة من اجل تمويل المشاريع التنموية، بالإضافة إلى تغطية العجز في مجال الخبرات الفنية والإدارية عن طريق الاستعانة بالكفاءات الأجنبية التي تتوفر عليها هذه الشركات. لهذا نجد العديد من الدول تتنافس من خلال تقديم ضمانات وامتيازات وحوافز ضريبية وجمركية حتى تسمح بتشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر من التمرکز في أراضيها⁴⁷.

يمكن اعتبار بأن السياسة المتبعة في الجزائر تعاملت مع الشركات المتعددة الجنسيات عبر مرحلتين هما:

المرحلة الأولى: يمكن تسميتها بمرحلة العداء للشركات المتعددة الجنسيات بسبب الإيديولوجية المتبعة وكذا مخلفات النظام الاستعماري الكولونيالي. إن تبني سياسة الاقتصاد الموجه الذي قام على مخططات التنمية الوطنية المبنية على نظرية تطوير القطاع الصناعي العمومي هو بمثابة إجابة سياسية ترفض تواجد الشركات المتعددة الجنسيات على ترابها لأنها عبارة عن رمز الرأسمالية المستغلة للظروف المزرية لدى الشعوب المستضعفة. هذا ما دفع من اتخاذ قرارات سياسية تؤم القطاعات الاقتصادية وخاصة المتعلقة بقطاع المحروقات.

⁴⁷ جمال الدين بوفرق مصطفى كافي. الاقتصاد الدولي. دار حامد لنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2016، عمان- الأردن ص 277.

أما المرحلة الثانية، فيمكن اعتبارها والتي سوف تطور العلاقات ما بين النظام السياسي الجزائري والشركات المتعددة الجنسيات وخاصة بعدما اكتشف الوضع المزرى للشركات العمومية. إن الانفتاح السياسي والاقتصادي ومحاولة إغراء الشركات المتعددة الجنسيات بالاستثمار في الجزائر وهذا من خلال الامتيازات الجديدة جاء بسبب الأزمة الاقتصادية وخاصة بعد تدني أسعار المحروقات لسنة 1986. إلى جانب التغيرات في العلاقات الدولية بعد انهيار المعسكر الاشتراكي واعتبار هذه الشركات وسيلة من وسائل تمويل مشاريع التنمية الوطنية. هذا ما عكس تحول نظرة النظام السياسي من اعتبار نشاط هذه الشركات متعددة الجنسيات رمز من رموز الامبريالية ووسيلة من وسائل التدخل في السيادة الوطنية وأصبح الهدف من وراء ذلك جلب رؤوس الأموال من اجل مساعدته في مواجهة المشاكل التي يتعرض لها⁴⁸.

كان التخطيط أداة مهمة بالنسبة لمسار التنمية الوطنية، فمن خلال المخططات يتضح لنا دور ومكانة الشركات المتعددة الجنسيات في الجزائر. ففي المرحلة الأولى من التخطيط كان حصة الرأسمال الخاص الأجنبي معتبرة رغم عدم توفر شروط الاستثمار. لكن بعد تبني المخطط الثلاثي 1967-1969 الذي قام على الاعتماد على التمويل الذاتي بدون اللجوء إلى الاستثمار الخارجي في تجسيد مشاريع التنمية حيث أصبح دور الشركات الأجنبية في الجزائر محدودا جدا، بسبب الإجراءات القانونية الواردة في هذا المخطط. نفس الوضع عرفته هذه الشركات في المخطط الرباعي الأول 1970-1973 والمخطط الرباعي الثاني 1974-1977 بسبب الإجراءات التي صعبة من تواجد هذا النوع من الشركات في الجزائر. عندما اتبع النظام السياسي سياسة "الصناعة المصنعة" من اجل تعزيز الاستقلال الاقتصادي الوطني، لم يتراجع على مبادئه السياسية حيث مضى في نفس التوجه الذي ظهر في المخططين 1980 و1989، ليغرف لانفتاح بعد هذا بسبب النتائج السلبية.

أدت سياسة التأميم التي انتهجتها السلطة في فترة الستينات والسبعينات من القرن الماضي إلى تصاعد حدة الخلاف بين الجزائر والدول المالكة للشركات الاقتصادية الكبيرة وخاصة فرنسا. لقد تم تأميم قطاع المناجم سنة

⁴⁸ -Nor Eddine Benfreha, les multinationales et la mondialisation enjeux et perspectives pour l'Algérie, Edition Dahlab, 1999, p.p 151-171.

1966 ثم قطاع المحروقات سنة 1971 لصالح سوناطراك كشركة وطنية مهيمنة على البترول والغاز. بالإضافة إلى تجنيد الدبلوماسية الجزائرية سنة 1973 من خلال إعادة النظر في التقسيم الدولي للعمل غير العادل بين دول الشمال ودول الجنوب في المعاملات التجارية وذلك من خلال إعادة النظر في أسعار المواد الأولية.

بدأت مرحلة انفتاح النظام السياسي على الشركات المتعددة الجنسيات بعد تبني دستور 1989 الذي أقر بإصلاحات جذرية في مجال السياسة والاقتصاد. إنها مرحلة التجربة الديمقراطية التي فرضت تواجد أحزاب سياسية، تتفاعل مع نظام اقتصاد السوق المفتوح على العالم. جاء التوجه الجديد ليعين مدى ضعف النظام السياسي والاقتصادي، حيث استهلك هذا الأخير ما يعادل 30 % من المنتج الوطني لكي يفشل في تقوية عملية الإنتاج. إلى جانب هذا، الصعوبات التي واجهتها الحكومة جراء سياسة إعادة الهيكلة العضوية والمالية بعدما قبلت شروط صندوق النقد الدولي الناتجة على أزمة الديون الخارجية، التي وصلت إلى 26 مليار دولار سنة 1993 م⁴⁹.

أصبح عملية جلب الاستثمار الأجنبي مهمة سياسية في الجزائر واضطر المسؤولون من وضع سياسة جديدة تحفز الشركات المتعددة الجنسيات من استثمار مواردها المادية والبشرية في القطاعات الاقتصادية المتنوعة التي تزخر بها مختلف المناطق الجغرافية.

- ساهم تحسن الوضع الأمني والاستقرار السياسي في الجزائر من اهتمام الشركات المتعددة الجنسيات بالسوق الاقتصادية الوطنية/ حيث بدأت تظهر ملامح الاستثمار المحلي والأجنبي.

- لقد زاد الموقع الجغرافي للجزائر من اهتمام المتعاملين الاقتصاديين حيث تبين لهم الفرص المتاحة بسبب المسافة القريبة من أوروبا والبوابة الجنوبية المطلة على إفريقيا.

- وفرة الموارد الطبيعية كالغاز والبترول التي تحتاجها مختلف الصناعات خاصة الطاقة، بتكلفة اقل من الدول الأخرى. ضف إلى ذلك وفرة المعادن كالذهب، الحديدية والنحاس والثروة النباتية المتنوعة بفضل تنوع المناخ.

⁴⁹ -Nor Eddine Benfreha, les multinationales et la mondialisation enjeux et perspectives pour l'Algérie, Edition Dahlab, 1999, p.p 149-171.

- توفر الجزائر على موارد بشرية في جميع التخصصات التي تحتاجها الشركات المتعددة الجنسيات في تجسيد مشاريعها، نتيجة لسياسة التكوين المجاني المتواصل منذ عقود من قبل الدولة⁵⁰.

دفعت هذه الظروف الحكومة الجزائرية من تحسين مناخ الأعمال لهدف استقطاب أكبر قدر ممكن من الاستثمارات الأجنبية المباشرة من اجل تمويل المشاريع التنموية المبرمجة. لقد عرفت الفترة الجديدة تحسن طفيف بسبب الإصلاحات السياسية والاقتصادية، حيث عرفت الفترة الممتدة ما بين 1995-2001 تدفقات مالية مقبولة، انتقلت من 25 مليون دولار سنة 1995 إلى 196 مليون دولار سنة 2001 أي بنسبة 73 %.

ففي إطار الشراكة الأجنبية تم تجسيد 102 مشروعا استثماريا سنة 2006 وارتفاع عدد الشركات الأجنبية من 8458 إلى 10.064 في نهاية جوان 2016، منها 1993 شركة فرنسية و1188 شركة سورية و869 شركة تركية و850 صينية مقابل 690 تونسية.

لقد رفت وتيرة إنشاء الشركات الأجنبية تزايدا بنسبة 5.4 % خلال السداسي الأول من السنة الجارية مقارنة بنفس الفترة من 2015، إذ تم إنشاء 9.166 مؤسسة أجنبية وذلك حسبما كشفت عنه الإحصائيات الخاصة بمركز السجل التجاري الوطني⁵¹.

خاتمة الفصل الأول

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن انفتاح الجزائر على استثمار الشركات المتعددة الجنسيات لم يكن إراديا، بل جاء نتيجة الظروف والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الصعبة، خاصة بعدما انهارت أسعار الحرقوات سنة 1986، حيث تسبب هذا الانهيار في أزمة مالية حادة، كشفت على مدى ضعف الاقتصاد الوطني. كان هذا الاقتصاد ولازال يعتمد على أكثر من 95% من صادرات البترول والغاز. إن توجه النظام السياسي نحو تبني

⁵⁰ - حساين سامية .خمسون سنة من الاستثمار الأجنبي في الجزائر. مجلة العلوم الجزائرية عدد 04 2014 ديسمبر ص 466-467

⁵¹ - إحصاءات المركز الوطني لسجل التجاري لسنة 2016 حول وضعية الشركات الأجنبية، ص.68.

إصلاحات سياسية واقتصادية جديدة ظهرت مع صدور دستور 1989 هي التي ساهمت بانفتاح الجزائر على الاستثمارات الأجنبية المباشرة، التي أصبحت تتوسع لكي توحد دول العالم على نظام الشراكة الرأسمالية.

ساهمت العولمة الاقتصادية في انتشار واسع للشركات المتعددة الجنسيات، العامل الذي أدى الى زيادة نفوذها وتوسع دورها في الاقتصاد العالمي، حيث أصبحت تمثل بالنسبة لعدد كبير من الدول الحل النهائي للمشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تواجهها. أصبحت هذه الشركات تفرض شروطها على الدول، حيث تدعمت رؤيتها بالمؤسسات العالمية التي فرضت على دول مثل الجزائر الخضوع للشروط من أجل السماح لها بإعادة جدولة ديونها. فبالرغم من خضوع الجزائر للشروط المفروضة من قبل هذه الهيئات والتسريح بوجود تحفيزات وامتيازات متعددة لا زالت السيولة المالية والاستثمارات الأجنبية بعيدة عن تلبية الاحتياجات الاقتصادية التي يعاني منها المجتمع الجزائري. إن نسبة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية متواضع جدا مقارنة مع دول المجاورة حيث وصلت نسبته سنة 2007 ب 1665 مليون دولار بينما في المغرب مثلا وصل في نفس السنة إلى 25777 مليون دولار.

الفصل الثاني

البنية التنظيمية لوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت
"لافارج هولسيم الجزائر"

مقدمة الفصل الثاني :

نحاول تقديم في هذا الفصل نبذة تاريخية لمراحل تطور شركة لافارج، التي انطلقت من تأسيس عائلي لتصبح فيما بعد من أكبر الشركات العالمية المصدرة لمواد الإسمنت. يتخصص هذا الفصل لتوضيح المبادئ العامة التي بنت السياسة الإستراتيجية "لافارج هولسيم"، والمتمثلة في الطرق المستعملة في التسيير، سواء تعلق الأمر بتسيير الموارد المادية أو البشرية. سوف نشرح مدى تفاعل أو تنافر هذه الحقيقة مع تلك المتعلقة بالخصائص السوسيو-ثقافية للعمال المنفذون الجزائريون، الذين توظفهم الشركة المذكورة سابقا، والمتواجدة بوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت.

1. تقديم شركة لافارج الجزائرية

تأسست شركة لافارج سنة 1833 على يد صاحبها *Auguste Pavin de Lafarge* فهي تمثل أحسن مثال للشركات الفرنسية بعد ما أصبحت شركة عالمية. أنشأة وحدة إنتاجية في منطقة لافارج سنة 1749، حيث قامت بإنتاج الحجر الموجه للبناء، و قد استمر الحال على بقاء لافارج شركة عائلية إلى غاية سنة 1947 أين تغيرت بصفة جذرية لتصبح نموذج أصلي لشركة لها إدارة مستقلة، تقوم بتدبير شؤون الشركة.

أصبحت شركة لافارج في القرن العشرين بدون شك من أكبر الشركات في قطاع بيع وإنتاج مواد البناء، حيث استطاعت أن تفرض نفسها كشركة عالمية بسبب النجاح المحقق والذي ساعدها على الانتقال من المرحلة الدولية إلى مرحلة الشركات المتعددة الجنسيات لتصبح فيما بعد، الشركة الحاملة لطابع العولمة.

- المرحلة الأولى بدأت قبل الحرب العالمية الأولى، أين حققت مكاسب في سنوات 1920 ثم استمرت هذه المكاسب حتى سنوات 1930.

- المرحلة الثانية تحققت بعد الحرب العالمية الثانية التي تميزت بنمو قوي من خلال المساهمة في إنجاز المشاريع الكبيرة في قطاع بناء السكنات بفرنسا، بعدها توجه لافارج إلى إعادة تواجدها في شمال إفريقيا، ثم استطاعت

من تحقيق نجاح باهر في أمريكا الشمالية بسبب غزو السوق الكندية، أخيرا بدأت تتواجد بنوع من التردد في البرازيل، اسبانيا، وألمانيا.

- المرحلة الثالثة التي تحمل طابع حقيقي للعملة، حيث بدأت مع سنة 1975 وهذا بفضل وصولها إلى غزو متنامي للأسواق الأوروبية، وصولا إلى المصف الأول في شمال أمريكا لتحقيق أخيرا تواجدها في أقصى الشرق.

إذا في تاريخ مجموعة لافارج ثلاثة مراحل مهمة: مرحلة شركة الدولية ما بين 1864 إلى 1945، ثم مرحلة الشركة المتعددة الجنسيات ما بين 1945 إلى 1975، وأخيرا مرحلة الشركة العالمية التي تحمل طابع العملة ما بين 1975 إلى مرحلة الشركة الدولية ما بين 1864 إلى 1945:

تقوم هذه المرحلة على عاملين رئيسيين حيث اعتمدت لافارج على نوعية المنتج واستخدام التكنولوجيا. في سنة 1864 قامت بتصدير 110000 طن انجاز قناة السويس المصرية، سنتين فيما بعد أنشأت وحدة تابعة لها في الجزائر بهدف تغطية احتياجاتها، وبعدها استقرت في باريس من اجل الانتشار في جميع المناطق الفرنسية. امتازت بنشاط مزدوج على الصعيد الداخلي والخارجي، حيث نجحت في التفوق على منافسيها وأصبحت رائدة في إنتاج وبيع مواد البناء في السوق الفرنسية.

مرت شركة لافارج بمراحل صعبة بسبب النزاعات المترتبة عن الحرب العالمية الأولى، حيث تراجع الإنتاج بأكثر من الثلث ووجدت صعوبة في تمويل مشاريعها، فقد تمكنتها في السوق بفعل المنافسة الشديدة من قبل الشركات الأخرى. أثرت الأزمة العالمية بقوة على صناعة الاسمنت وتوقفت المشاريع الكبرى كبناء السكنات في فرنسا، ثم بدأ استزاد الاسمنت من الدول المجاورة بسبب انخفاض أسعار البيع الناتج عن تقلص ثمن التكلفة. أصبحت شركة لافارج مثلها مثل الشركات الأخرى المعرضة للإفلاس واستطاعت البقاء بفضل إعادة هيكلة ميزانيتها وتطهير ديونها من قبل بنك lazad.

قامت مجموعة لافارج بإعادة الهيكلة والتنظيم لمواجهة الصعوبات التي تواجهها، حيث قرر مسيروها الاعتماد على المستجندات التي توصلت إليها أعمال المسيرين مثل تلك المتعلقة بهنري فيول، التي طورت الوظيفة الإدارية، حيث تبنى مسؤولون لافارج مبادئ التسيير الجديدة واعتمدوا على الوظائف الرئيسية المتمثلة في: المديرية العامة، المديرية التقنية، المديرية التجارية والمديرية المالية.

بعدها، فتحت شركة لافارج وحدة إنتاجية ببريطانية، ثم في كندا واقتحمت بعدها سوق جديد تمثل في منتج الجبس والاسمنت الأبيض ذو الجودة العالية. استطاعت شركة لافارج بفضل الاستثمارات المتتالية والمنتج المتنوع من تجاوز الأزمة المالية لسنوات 1930 وحقق انتشارها الواسع عبر مناطق مختلفة في العالم من جعلها الرائدة في صناعة الإسمنت ومواد البناء.

لم يدم هذا التطور طويلا ودخلت بعدها في أزمات بسبب الحرب العالمية الثانية أين حاولت بشتى الطرق المحافظة على وحداتها الموجودة في العالم رغم تراجع مداخيلها من الأرباح ووقوفها في وجه محاولات التأميم لصناعة الاسمنت التي قام بها بعض الأطراف المنتمية إلى التيار الاشتراكي بفرنسا.

- مرحلة شركة متعددة الجنسيات ما بين 1945 إلى 1975:

انطلاقا من سنة 1947 ابتعدت العائلة من الإدارة وسلمتها إلى مسيرين مختصين يقومون بتدبير شؤون الشركة، حيث أشرفوا على تحويلها إلى شركة متعددة الجنسيات ما بين 1947 إلى 1974 بطريقة ديناميكية وسريعة. توضح الإحصاءات تصاعد رقم أعمال الشركة ما بين 1949 إلى 1973، حيث ارتفع من 7,1% إلى 9,7%. لقد فضل مسؤولون لافارج تحقيق المداخيل حسب النمو والتوسع، فاهتموا بتقليص تكاليف الإنتاج وتوجيه الاستثمارات الكبيرة التي تحقق أرباح مرتفعة في المردودية وفي العمل. لكن سرعان ما اتضح مشكل التمويل الذي دفع بالشركة لإبرام في المراحل الأولى عقود ديون تسدد على المدى القريب والبعيد، لتنتقل فيما بعد، إلى فتح رأسمالها لهدف استقطاب أسهم جديدة من أجل رفع قدراتها المالية وتحقيق تأمين مالي لمجموع الوحدات الإنتاجية في العالم. سمحت سياسة

الاستثمار في الإنتاج التي تبنتها لافارج من الحصول على فرص استثمار عالمية جديدة في كندا، ألمانيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية ثم في اسبانيا وفي دول عديدة من قارة إفريقيا. أدى هذا التوسع إلى ارتفاع رأسمالها بـ 50%.

- مرحلة الشركة العالمية تحملطابع العولمة مابين 1975 إلى يومنا هذا:

يوجد أربع عناصر رئيسية تفسر انتقال لافارج إلى شركة عالمية وهم:

أولا: غزو الأسواق الأمريكية عن طريق إعادة شراء شركة "الاسمنت الكندية" سنة 1971 ثم شركة "جنرال بولند الأمريكية" سنة 1981، وأخيرا تلك المتمثل في "وارن بافيخ" سنة 2002، لتصبح شركة لافارج بعد هذا من بين الشركات الأوائل المنتجين عبرة أمريكا الشمالية.

ثانيا : غزو الأسواق الأوروبية عن طريق اندماج "شركة لافارج" مع "شركة كوبي" البلجيكية سنة 1980، ثم في سنة 1988 قامت بتحكم في أكثر من 80% من شركة "بوغلاذ زمنتش". دخلت بعدها في اتحاد مع شركة "الماند كستوفار" سنة 1989، لتعطيها هاتين الشركتين الألمانييتين دفعا جديدا لشركة لافارج، لتصبح المهيمن الأول على المستوى الأوروبي بعدما تمت عملية الشراء لشركة هولسيم السويسرية، ثم الانضمام بأسهم في رأسمال دالستاد المتواجدة بإسبانيا.

ثالثا : تطور طموحات عولمة الشركة حيث أصبحت طموحات لافارج تتعدى حدود أوربا وأمريكا الشمالية وهذا بتواجدها في الصين الشعبية ; تم إنشاء وحدة إنتاج الاسمنت سنة 1998 في عاصمة بكين. تحصلت شركة لافارج على عدة عقود لإنشاء وحدات أخرى في هذا البلد، لتنتقل فيما بعد إلى كوريا الجنوبية حيث اشترت سنة 1998 "مجمع بيكاك" المتخصص في إنتاج الجبس بنسبة 39,9%، تم شراء شركة رابعة في إنتاج الاسمنت سنة 2000 التي أصبحت تسمى ب: لافارج هالا ثم توسعت في الهند واستراليا و ماليزيا. ... الخ من بلدان آسيا.

رابعا: يصح القولن خلال العناصر الثالثة المذكورة أعلاه بأن يصبح مجمع لافار جرائد عالمي بـ 11,1 مليار ارو صافية، يوجه مليار و500 مليون أور للاستثمار و يستغل حوالي 77000 عامل حتى سنة 2005⁵².

في 7 افريل 2014 أعلنت شركة لافارج الفرنسية و هولسيم السويسرية الاندماج وأصبحت «لافارج هولسيم» بفضل هذا الاندماج شركة عالمية، الأول في مجال إنتاج مواد البناء، حيث أصبحت متواجدة في أكثر من 90 دولة من العالم. كما انها تستطيع بمواردها المالية والبشرية تلبية حاجيات السوق من مواد البناء مع إيجاد الحلول المناسبة والفعالة التي من شأنها تطوير هذا القطاع. لقد بلغت قدرتها الإنتاجية لسنة 2014 إلى 386.5 مليون طن من الاسمنت، قامت ببيع 263 مليون طن من الاسمنت و 288.3 من الجبس و56.7 مليون الاسمنت الجاهز للبناء. أما في سنة 2017 فقد أصبحت متواجدة عبر 90 دولة، حيث تتحصل على 2300 موقع وتشغل حوالي 90000 عامل وبلغ رقم أعمالها أكثر من 32 مليار فرنك.

تعتبر شركة " لافارج هولسيم " السوق الجزائرية سوقا واعدة في قطاع البناء، لما عرفه من نموا كبيرا في السنوات الأخيرة بفضل الورشات الكبرى التي أطلقتها الدولة من اجل توسيع بنيتها الاقتصادية التحتية. ساهمت شركة لافارج هولسيم في بناء مترو الجزائر، ترام واي في الولايات التالية، الجزائر العاصمة، وهران، قسنطينة، مطار الدولي للجزائر العاصمة، سد كل من شلف وكوديا وتابلات، مع المشاركة في البرنامج الوطني لسكنات عدل، وبناء جامعة في الجزائر العاصمة، مراكز التجارية محطات الغاز في كل من المنطقة الصناعية لأرزيو وسكيدة الخ.

قامت شركة "لافارج هولسيم " بإنشاء فرع "لافارج هولسيم" بالجزائر حيث تقع المديرية العامة في الجزائر العاصمة وثلاثة وحدات لإنتاج وبيع الاسمنت عبر الوطن وهي : وحدة مسيلة، وحدة بسكرة وأخيرا وحدة عكاز بولاية معسكر، حيث قدرت طاقتها لإنتاجية بـ 11,9 مليون طن سنويا، وهي تشغل حوالي 2650 عامل. تقوم هذه الشركة بإنتاج وتسويق المنتوجات تحت الأسماء التالية⁵³.

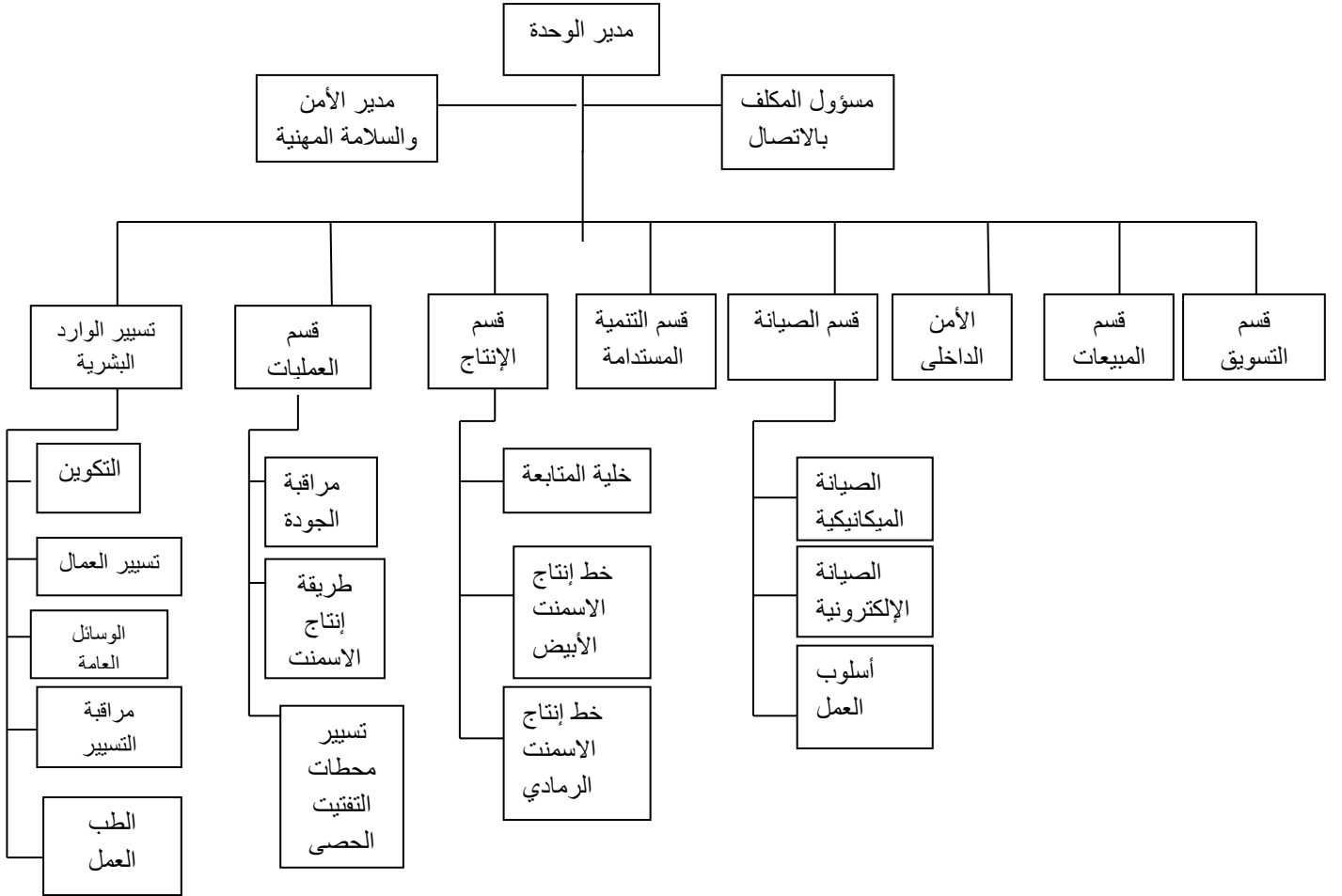
⁵² -Dominique Rarjot, L'ascension d'une multinationale à la française (1833-2005), presse universitaire de France « Relation internationales, 2005, n°124, p. 51-67.

⁵³ - le document de base n°115-034 du 11 mai 2015 www.lafarjholcim.com

- المنتج الأول : "الشامل" هو عبارة عن الاسمنت الرمادي الذي يستعمل في بناء المنازل .
- المنتج الثاني : "المتين" هو من نوع الاسمنت الرمادي الخاص لبناء العمارات و البنى التحتية.
- المنتج الثالث: "السرّيع" وهو عبارة عن اسمنت مجهز للاستعمال، بحيث أصبح أكثر المتوجات طلبا في السوق الجزائرية .

- المنتج الرابع : المقاوم للمواد الكيميائية و المواد أخرى التي يمكن أن تمس المحيط .
 - المنتج الخامس : ملكي من النوع الاسمنت الأبيض ذات جودة عالية يستعمل للديكور وللزخرفة.
- تقع "وحدة انتاج الاسمنت عقاز" التابعة لشركة "لافارج هولسيم" الجزائر في الشمال الجنوبي للجزائر العاصمة، يحيطها من الشمال كل من دائرة سيق، رأس عين مروش وزهانة، التابعين كلهم لولاية معسكر. تمتاز هذه المدينة بمناخ شبه معتدل وبثروة زراعية هائلة بسبب التربة الخصبة الصالحة للزراعة. لقد بلغ عدد سكان دائرة عقاز بـ 11140 ألف نسمة، حيث يمارس أغلبيتهم النشاط الفلاحي والرعوي. أنشأت الوحدة لإنتاج الإسمنت بدائرة عقاز من طرف شركة "اوراسكوم المصرية، والتي باعتها فيما بعد لشركة لافارج الأم سنة 2008.
- بدأت هذه الوحدة في إنتاج الاسمنت الأبيض تم تعزيزت بإنتاج الاسمنت الرمادي، حيث بلغت طاقتها الإنتاجية بـ 38 مليون طن من الاسمنت الرمادي و32 مليون طن من الاسمنت الأبيض، الذي يعتبر من أجود المنتجات في العالم. تبلغ مساحة الوحدة الإنتاجية بعقاز 100 هكتار، توظف 1020 عامل، منها 12 إطار من مختلف الاختصاص، 518 عون منفذ وأخيرا 490 عون التحكم .

يبين لنا الشكل التالي "الهيكل التنظيمي" لوحدة انتاج عقاز التابعة لشركة لافارج هولسيم الجزائر:



2- نموذج التنظيم والتسيير لشركة "لافارج هولسيم" الجزائرية

قبل التطرق مباشرة إلى مضمون التنظيم بشركة لافارج هولسيم الجزائرية، لا بأس من شرح المؤشرات أو الدعائم التي تتبناها أغلبية الشركات المتعددة الجنسيات قبل اتخاذ القرار النهائي في الاستثمار بالخارج. هنالك دراسات متعددة ومراقبة مستمرة تقوم بها هذه الشركات لهدف التوصل لكسب معرفة شاملة ومتنوعة على الظروف العامة لعملية الاستثمار بالبلد المعني بالأمر والتي يمكن ترتيبها كالتالي:

- درجة استقرار الاقتصاد الكلي، والمتمثلة أساسا في نسبة التضخم، نسبة الدخل الخام، نسبة البطالة، مستوى المعيشي، النمو الصناعي.... الخ.

- درجة الاستقرار السياسي للبلد المضيف، المتمثل في مدى استقرار المؤسسات السياسية.

- درجة الأخطار المالية، كحجم المديونية الخارجية، الإجراءات المتعلقة بالتحويلات المالية، فعالية النظام البنكي والمصرفي... الخ.

- الامتيازات الضريبية وطبيعة الرسوم الجمركية.

- درجة التنافسية السوقية وسلوكيات المتعلقة بالمستهلك المحلي.

- درجة توفر اليد العاملة وثقافة المؤسسة السائدة بداخل الدول المضيفة.

تلعب هذه المؤشرات دورا محوريا في قرار الشركات الأجنبية المتعلق بقبول الاستثمار أو الابتعاد عنه وعلى هذا الأساس، تلجأ الدول التي تطمح للانفتاح على الاستثمار الخارجي إلى تكيف مناخ أعمالها لكي يتناسب مع احتياجات ومتطلبات المستثمر الأجنبي⁵⁴.

لا يمكن اعتبار استقرار الشركات المتعددة الجنسيات في بلد من الذين استطاعوا جلب المستثمرين إليهم بالعملية السهلة، حيث تظهر عملية التأقلم ما بين القيم الإنتاجية العالمية وتلك المتعلقة بالمحلية من أصعب العمليات التي

⁵⁴- Wladimir Andreff, les multinationales globales, Edition la découverte 1996 p 31-32 .

تواجهها الشركة المعنية. تظهر في هذه المرحلة أهمية عملية التنسيق ما بين الشركة الأم والفروع المتواجدة في دول مختلفة عبر العالم، حيث تبنى تساؤلات عديدة لتحديد السياسة الاستراتيجية الممكن استعمالها في عملية التسيير. تتمحور هذه الأسئلة عادة حول الضغوطات التالية:

أولاً- الضغوطات على المستوى العالمي، حيث تتمثل هذه الأخيرة في المنافسة العالمية، أهمية الزبائن عبر العالم، الاستثمار العالمي، تخفيض التكاليف، الاحتياجات العالمية، للمستهلكين التمويل من المواد الأولية والطاقة.

ثانياً - الضغوطات على المستوى المحلي، كاختلاف احتياجات المستهلكين حسب كل بلد، احتياجات حكومة البلد المضيف، تكيف المنتج مع طلبات كل بلد، وضعية المنافسة المحلية بالنظر لمتطلبات الزبائن عبر العالم، درجة نقل وتوزيع المنتجات بين الدول⁵⁵.

لكي تتمكن الشركات المتعددة الجنسيات من التحكم في هذه الضغوطات يجب على المديرية العامة المتواجدة في البلد الأم للشركة وكذا وحدات الإنتاج التابعة لها الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية المتعلقة ب: وضعية السوق، وضعية المنافسة، مستوى نجاح الإطارات المسيرة وطبيعة القيم والمعايير السائدة في الوحدة، الإطار القانوني والتنظيمي والوضعية المالية، التكنولوجي وأخير الجيو-سياسية، الذين يمتازون بهم الدولة المضيضة. تساعد هذه المعلومات الشركات التي تريد الاستثمار في الخارج من تبنى النمط التنظيمي الذي يتناسب مع المحيط المحلي.

نتوصل للقول بأن استقرار الشركات المتعددة الجنسيات في بلد ما غير خاضع إلى نموذج مرسوم مسبقاً ولكن هنالك سياسة مرنة ومفتوحة على المستجدات التي تمتاز بها الدول المضيضة، وهذا ما يدفع بالمستثمرين من توخي الحذر والتهيئة بمختلف الطرق والنماذج المتنوعة من أجل استعمالها وفق المناخ السياسي الذي يمكن أن يتطور في المناطق المتنوعة. كل هذا متعلق بالبحث على الطريقة الأفضل من أجل التأقلم مع المحيط الذي تنشط فيه الشركة. على هذه الخلفية أفرزت الدراسات التي اهتمت بطبيعة التنظيم لهذا النوع من الشركات بوجود أربعة نماذج تقوم كل واحدة حسب البنية المنتمية إليها وهم كالتالي: البنية التنظيمية الوظيفية العالمية، البنية التنظيمية حسب التقسيم

⁵⁵- Hanae Beddi et Sophie Nivoix, Management international, Edition Vuibert, février 2017 pp 83-84 .

الجغرافي، البنية التنظيمية حسب المنتج أو المهنة وأخيرا البنية التنظيمية المتنوعة وهناك نوع آخر وهو البنية التنظيمية عبر الشبكة المعلوماتية.

1- البنية الوظيفية العالمية Structure fonctionnelle mondiale

يرتكز هذا النمط من التنظيم على التخصص في النشاطات المبرمجة وكذا درجة الاختلاف التي تعمل على تحقيق بما يسمى «اندماج هذه النشاطات على مستوى الكلي أو العالمي». يتضمن هذا الاختلاف مختلف أنواع الوظائف والنشاطات من أجل تأقلم المنتجات مع متطلبات الأسواق، وفي نفس الوقت إدماج هذه الاختلافات مهم جدا من أجل رسم برامج عامة لهذه الأنشطة. يعتمد هذا النمط على سلطة المدير العام في تسيير وتنظيم كل الوظائف المهمة التابعة لاستراتيجية موحدة ويتميز هذا النوع من التنظيم بالخصائص التالية:

- فعالية عالية التخصص في الوظائف داخل الشركة.
 - تجانس داخل الوظيفة الواحدة وتحديد العلاقة التي تحقق التناسق ما بينها وما بين الوظائف الأخرى.
 - التوظيف العقلاني للنفقات والذي يظهر في عملية تقليل تكاليف الشركة.
 - مركزية اتخاذ القرار والممثل في المديرية العامة باعتبارها المسؤول الأول على عملية أخذ القرار.
 - وظيفة التنسيق باعتبارها مهمة حساسة كونها تعمل على التحكم في التعقيدات والاختلافات سواء على المستوى المحلي أو العالمي.
 - عامل المنافسة ما بين الوظائف من أجل التأقلم السريع مع المستجدات التنافسية التي يفرزها السوق.
- إن الملاحظة الأساسية تتبلور من خلال طريقة التسيير التي يعتمدها المدير العام عندما ترتفع درجة الاختلاف الناجمة عن التحولات العامة في الجوانب الاقتصادية، القانونية والسياسية داخل الأسواق المحلية. يقوم المدير العام بتفويض مسؤول يمثله في البلد المضيف والتنسيق معه لإنجاح مهمة إدماج الاختلافات التي ظهرت حتى تتماشى مع الاستراتيجية العامة للشركة.

2- البنية حسب التقسيم الجغرافي Structure par division géographique

يتجسد هذا النموذج من التنظيم بسبب التصميم الذي يقوم به المسؤول المحلي التابع للوحدة، حيث يتمتع باستقلالية أخذ القرار المخولة له من قبل مسؤولو الشركة الأم وله الصلاحيات بوضع الموارد المادية والبشرية اللازمة لهدف تأقلم الوحدة الإنتاجية مع متطلبات السوق المحلي. يتميز هذا النموذج من التنظيم بالخصائص التالية:

- تأقلم الوحدات أو الفروع المتواجدة في البلد المضيف مع المستجدات المحلية والطلبات المعقدة.
- تركيز كل وحدة أو فرع على المتغيرات المحيطة به جغرافيا.
- استقلالية الوحدات المتواجدة والفروع المتواجدة في البلد المضيف عن المديرية العامة لشركة الأم.
- تقسيم السلطة على المدراء المحليين واللامركزية القرار ما بين الوحدات المتواجدة في المناطق التابعة لشركة الأم.
- خضوع وظيفة التنسيق ما بين المديرية العامة والوحدات التابعة لها في مختلف المناطق إلى الأهداف المسطرة محليا وعلى مستوى كل وحدة.

يجب الإشارة بأن استقلالية القرار التي تمنحها المديرية العامة لمديري الفروع ليست فارغة من ردود الأفعال، حيث تظهر على المستوى العالمي أشكال متنوعة الصراع ما بين مسؤولي الفروع المحلية وأولئك المتواجدون في الهيكل التنظيمي للمديرية العامة بالشركة الأم.

3. البنية حسب المنتج أو المهنة Division Structurelle par produit/ métier

تبنى الشركات المتعددة الجنسيات هذا النوع من التنظيم انطلاقا من تخصصها في إنتاج سلع أو قيام بمهمة معينة حسب طلب الأسواق المحلية. يصبح مدير وحدة الإنتاج هو المسؤول عن تكاليف الإنتاج وسعر بيع المنتج في السوق. يظهر هذا الشكل من التسيير باستقلالية الوحدة في وضع استراتيجية مناسبة لمواجهة أشكال المنافسة التي يمكن أن تكون داخل الأسواق المحلية وتتميز هذه البنية التنظيمية بالخصائص التالية:

- التخصص في إنتاج السلعة أو الخدمة المحددة.
 - -استقلالية مدير الوحدة الإنتاجية عن المديرية العامة وهذا في إطار بناء الاستراتيجية التي يراها مناسبة مع الأهداف المحددة محليا.
 - تقاسم المسؤولية ما بين مدير الوحدة الإنتاجية والوحدات الأخرى فيما يخص نوعية واختيار المنتج او المهنة التي يجب القيام بها.
 - المرونة في عملية اتخاذ القرار وتفعيل المشاركة العمالية على مستوى الوحدة الإنتاجية.
- يجب الإشارة بأن تطبيق هذا النموذج التنظيمي يواجه مشاكل متعددة متعلقة بوسائل المراقبة والتنسيق ما بين المديرية العامة التابعة لبلد الأم والوحدات الإنتاجية المتفرعة على مناطق جغرافية مختلفة. إضافة إلى هذا، زيادة الأخطار الاقتصادية والتجارية الناجمة بسبب التخصص الذي يميز الوحدات المختلفة في إنتاج السلع وتوفير الخدمات المحددة.

4- البنية المختلطة Structure matricielle

تستخدم الشركات المتعددة الجنسيات هذا النوع من التنظيم بهدف التحكم في عملية الإدماج وتحقيق التوافق ما بين مختلف الأنشطة، الأدوار، المهمات والمسؤوليات التي تمتاز بهم كل وحدة من وحدات الإنتاج التابعة لشركة الأم. تحتوي البنية المختلطة عدة نماذج من التنظيمات التي ذكرناها سابقا، وذلك حسب ما يفرضه المحيط الاقتصادي والتجاري والمالي الذي تنشط فيه الوحدة الإنتاجية ويتميز هذا النوع من التنظيمات بعدة خصائص يمكن حصرها فيما يلي:

- تعدد المسؤوليات في مستويات الهيكل التنظيمي.
- العمل على إدماج الاختلاف الذي يميز الأنشطة والمهام والأدوار سواء على مستوى الوحدة الإنتاجية او على مستوى الوحدات الأخرى التابعة للمديرية العامة.

- خلق التوازن ما بين الأهداف المتناقضة والمختلفة.
- الاهتمام بدور نظام المعلومات لأهميته في عملية اتخاذ القرار.
- تعزيز عامل الثقة ودوره في تحقيق الفعالية اللازمة لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل الشركة.
- اعتماد نظام لامركزية القرار عن طريق تفويض السلطة للمسؤولين المباشرين على عملية الإنتاج وتسويق السلع والخدمات.

يتطلب هذا النموذج من التنظيم والتسيير مسؤولين متميزين بكفاءة عالية تساعدهم على تسيير مجموع الصراعات التي تظهر على مستوى الهيكل التنظيمي⁵⁶.

سمحت المرحلة التاريخية الجديدة لشركة "لافارج هولسيم" بإبرام اتفاقية الاندماج لتعزيز مكانتها عالميا في مجال قطاع البناء وتجسدت هذه المكانة بعدما تطورت نسبة الطلب على منتوج الإسمنت في الأسواق العالمية وتوزيع مختلف فروعها عبر العالم حيث تتواجد في أكثر من 90 دولة. يقع المقر الأساسي "المديرية العامة" للشركة بسويسرا وتشرف على 2500 وحدة إنتاج عبر العالم. تشغل حوالي 115000 عامل وتبلغ قدرتها الإنتاجية العامة 386.5 مليون طن من مواد البناء. تتوزع هذه الوحدات كالتالي: 1600 وحدة متخصصة في إنتاج الاسمنت الجاهز للبناء و 600 وحدة متخصصة في إنتاج الحصى المعالج، زائد 180 وحدة لإنتاج الاسمنت و 70 محطة استخراج وتفتيت مواد البناء. تسعى شركة "لافارج هولسيم" للمحافظة على مكانتها العالمية باعتبارها الرائد الأول في قطاع البناء، وهذا باستخدام إستراتيجية عامة تتضمن الأهداف التالية:

- التواجد المتوازن في مختلف مناطق العالم مع العمل في نفس الوقت على المحافظة على المكانة الرائدة في قطاع البناء في كل منطقة.

⁵⁶ -Guillaume franck. Rafal Ramirez. les meilleurs pratiques des multinationales p 30-57.

- تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق تأزر الجهود في العمل من اجل تقليص التكاليف في القطاع الإداري،
التجاري الإنتاجي والطاقة.

- استعمال العقلانية في فرص الاستثمار من أجل تحقق ربح أكبر للشركة.

- اتباع المعايير الدولية الخاصة بجودة الإنتاج والخدمات التابعة لها لهدف الحفاظ على مكانة الشركة وبقائها فعالة في
المنطقة لتلبي حاجيات الزبائن.

- اتباع سياسة التنمية المستدامة للتقليل من التأثير على البيئة وتحفيز المشاركة الجماعية للمبادرة بحلول متعلقة بكيفية
الحفاظ على المحيط.

يخضع نموذج التنظيم والتسيير لشركة "لافارج هولسيم" إلى القانون التجاري السويسري الذي ينظم العمل الإداري
للشركات، حيث تلتزم كل واحدة بتطبيق نصوصه التي تهدف إلى خلق القيمة الاقتصادية وخدمة كل الشركاء
الاقتصاديين والاجتماعيين كالزبائن، أصحاب الأسهم العمال، الممولين وكذا الجماعات المحلية التي تتعامل معها.
يتضمن مضمون هذا القانون التطوير الدائم لعملية اتخاذ القرار، المبنية على أساس آليات قانونية وتنظيمية وأخلاقية
تعمل كلها بتعاون مستمر من أجل إرساء القيم التالية: الشفافية في التسيير، احترام إجراءات العمل الداخلية منها
والخارجية، التداول الشفاف للمعلومات الخاصة بالشركة، الاكتشاف السريع للمخاطر التجارية، المسؤولية الاجتماعية
اتجاه الشركاء.

يتشكل الهيكل التنظيمي لشركة "لافارج هولسيم" من:

- **المساهمين:** تمثل مجموعة من الأشخاص المساهمون بأموالهم في رأسمال الاجتماعي للشركة وتتحدد مهمتهم في
تعين رئيس مجلس الإدارة، باعتبار كل سهم يساوي صوت واحد.

- **مجلس الإدارة:** يتكون المجلس المذكور من رئيسو 13 عضو معينون من قبل لجنة الانتخابات لمدة سنة واحدة غير قابلة للتجديد. يتكون المجلس هذا من لجان متعددة كتلك الخاصة بالمالية والتقييم، لجنة التعيينات والمكافآت وحوكمت المؤسسة، يليها اللجنة الخاصة بمراقبة الإستراتيجية الرسمية ومتابعة التنمية المستدامة.
- **المدير العام:** يعتبر بالمسؤول الأول على التسيير الميداني، حيث بسهر على تطبيق القوانين والإجراءات الرسمية على مستوى الشركة ويحول له منصبه تعيين وإنهاء مهام المدراء الجهويين للشركة، بمشاركة المجلس التنفيذي. إلى جانب هذا، يقوم المدير العام بتحضير نشاطات مجلس الإدارة واقترح البود الكبرى للإستراتيجية التي تعتمدها الشركة.
- **المجلس التنفيذي:** يعين أعضاؤه من قبل مجلس الإدارة وتتحدد مهمتهم في تقييم أداء المدير العام، حيث يسمح لهم الاستعانة بالمدراء الجهويين ذوي الاختصاص لاستكمال مهماتهم، كما تحول لهم صلاحياتهم مراقبة تسيير المخاطر المالية التي تشرف عليها اللجنة المالية والتقييم، وهذا من أجل إنجاز التقرير السنوي الذي يقدم لمجلس الإدارة.
- **مديرية المراقبة الداخلية:** وضعت شركة لافارج هولسيم نظام مراقبة داخلي فعال، يعمل وفق معايير دولية عالية الانضباط، حيث تسهر مديرية المراقبة الداخلية بالتعاون مع مجلس الإدارة على معرفة مدى مصداقية وشفافية المعلومات المتعلقة بالوضعية المالية للشركة لهدف حمايتها من التلاعبات الناجمة عن الفساد المالي. يعمل نظام المراقبة الداخلي على كل مستويات الهيكل التنظيمي للشركة لكي يتعرف على مختلف الأخطار المالية والتجارية التي يمكن أن تتعرض لها الشركة في الوقت المناسب. كما يقوم هذا النظام بمتابعة الخطط والبرامج التي وضعتها الشركة على مستوى كل دولة، مع القيام بتحليل التقارير الواردة عن الوضعية المالية والأدبية لكل وحدة من وحدات الإنتاج.

- **نظام المعلومات:** تلتزم شركة 'لافارج هولسيم' بتزويد المساهمين، الزبائن، العمال، أسواق المال والرأي العام بالمعلومات الخاصة بنشاط الشركة بشفافية عالية في الوقت الازم، حيث يظهر نظامها المعلوماتي في الوسائل الرئيسية المتمثلة في التقارير الدورية، المواقع الالكترونية، الإعلانات، المحاضرات، الاجتماعات والجمعيات العامة، التي تعلن عن الوضعية المالية والتجارية للشركة⁵⁷.

3. التسيير الدولي للموارد البشرية لشركة "لافارج هولسيم" الجزائرية

تكتسي عملية التسيير الدولي للموارد البشرية في الشركات المتعددة الجنسيات أهمية كبيرة، تظهر أهميتها في كيفية تطور وتنمية تلك الموارد على المستوى العالمي، حتى تستطيع هذه الشركات من تحقيق أهدافها وزيادة أرباحها. على هذا الأساس، رأيت هذه الشركات بأن وضع سياسة فعالة في تسيير مواردها البشرية لغرض الوصول إلى حلول دائمة تقضي على المشاكل والتحديات المعقدة التي يعرفها الاقتصاد العالمي.

اعتبر احمد عبد الرحمان عملية التسيير الدولي للموارد البشرية بأنها عملية معقدة وتزداد تعقيدا كلما زاد عدد العمال في الشركات المتعددة الجنسيات، التي تنشط في مختلف أنحاء العالم. يعرف جريفين Griffin و بوستي Postay ادارة الموارد البشرية الدولية بأنها "مجموعة من الأنشطة المكتسبة من خلال تطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة المتعددة الجنسيات مع تزويدهم بالتدريب والتطور وتقييم الاداء والتفاقة". أما تعريف تشارلز هل Charles W.Hill لتسيير الموارد البشرية بأنها : "الاستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف، تقييم الأداء، التطوير، التعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات المتعددة الجنسيات". تتفق التعاريف المختلفة لمفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها قائمة على جميع الوظائف التي تعتمد عليها تسيير الموارد البشرية الدولية في الشركات المتعددة الجنسيات عالميا هي متشابهة مع التي تطبقها على المستوى المحلي، بالرغم من اختلاف القوانين. كما يتلقى

⁵⁷ - التقرير السنوي 2016 على موقع الشركة www.lafarjholchim.com

عمال الشركات المتعددة الجنسيات تكويننا يؤهلهم في غالب الأحيان العمل في مناطق جغرافية مختلفة أما عمال منطقة العالم الثالث يتكونون من أجل العمل بداخل الشركة المتواجدة في البلد⁵⁸.

ترتكز سياسة تسيير الموارد البشرية الدولية التابعة للشركات المتعددة الجنسيات على استراتيجية عامة مستوحاة من نموذج EPRG الذي وضعه هينان و بيرلميتير Heenan et Perlmutter سنة 1979 م، حيث يقوم على أربع مقاربات:

المقاربة الأحادية المركز: **ethnocentrique**: تحتوي استراتيجية هذه المقاربة على خطط وأهداف تابعة للمعايير الدولية و تتميز عملية اتخاذ القرار بمركزية عالية تتطلب التنسيق والمراقبة بصفة مستمرة بين المركز والفرع وخاصة متابعة عملية توظيف المسؤولين على المستوى المحلي. يشرف المسؤولون المركزيون على مستوى المديرية العامة على هذه العملية من أجل توفير للمسؤولين المحليين جميع الشروط لكي يتأقلمون مع أهداف الشركة سوائا تلك المتعلقة بالإنتاج أو التكنولوجيات الجديدة أو السياسة لعامة التي تخضع لها الشركة.

المقاربة المتعددة المراكز: **polycentrique** تقوم هذه المقاربة على خطط متعددة ومتنوعة وتولي اهتماما كبيرا للمقومات المحلية، حيث تختار عمالها وخاصة المسؤولين منهم باستقلالية تامة عن المركز وتمتنع عن إدماج مسؤولون أجنبيون لكي تتفادى الصراعات الثقافية وتقلل من التكاليف المالية. تعمل على مواجهة التحديات المحلية وتبني استراتيجيتها من خلال المتغيرات المحلية ولهذا تتخذ قراراتها باستقلالية عن المديرية العامة لشركة الأم.

المقاربة (région centrique): تقوم هذه المقاربة على إعطاء الأولوية لأصحاب المنطقة الجغرافية التي تتواجد فيها، حيث يتم تسييرهم أثناء عملية التوظيف وتبني استراتيجيتها لهدف تلبية الاحتياجات التي تعاني منها هذه المنطقة. تتميز عملية اتخاذ القرار بداخل هذه المقاربة على أساس المستجدات المحلية، حيث تضعف عملية التنسيق والمراقبة مع المركز مما يطرح مشاكل عدة مثل غياب الاتصال مع المركز وتهميش الكفاءات الأجنبية المتكونة لممارسات أعمالها بالخارج.

⁵⁸ - على عباس. إدارة الموارد البشرية الدولية. مكتبة الشارقة، اتراء للنشر والتوزيع، 2008 ص ص 52-53.

المقاربة (géocentrique): تقوم هذه المقاربة على الانفتاح العالمي وتطمح لتوظيف الأحسن مهما كانت جنسيته ومهما ابتعدت منطقتة الجغرافية. تبني استراتيجيتها على مبدأ احتكاك الكفاءات المتنوعة لكي تطور خبراتها وقدراتها المهنية حتى يتسنى لها الوضع من الاستفادة منهم في مناطق جغرافية مغايرة مستقبلا أو تحويلهم لوحدها أخرى تابعة لشركة الأم. تعتمد سياسة هذه المقاربة على التنسيق المتواصل مع المركز والفروع التابعة له والمنتشرة عبر مختلف مناطق العالم ويقاس مستوى نجاح سياستها مقارنة بالقيم المتعرف عليها عالميا⁵⁹.

تخضع سياسة تسيير الموارد البشرية لشركة هولسيم الجزائر إلى الإستراتيجية العامة التي وضعتها الشركة الأم، حيث تقوم على المبادئ التالية:

منح الفرصة للعمال المحليين للحصول على المسؤولية بداخل شركة إنتاج الاسمنت لوحدة عقاز، حيث لاحظنا بأن معظم المسيرين يحملون الجنسية الجزائرية ما عدا مدير الوحدة.

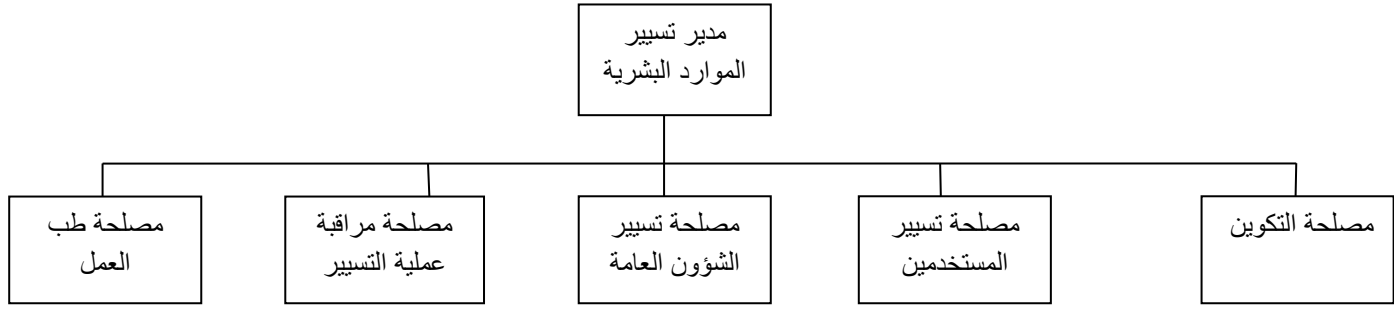
تطوير وتنمية الكفاءات عن طريق التكوين الفعال والمستمر في جميع التخصصات التي تحتاجها الشركة.

- إعطاء الأهمية لمسالة الأمن والسلامة المهنية للعمال واعتبارها من أولويات للشركة للوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية التي يمكن ان يتعرض لها العمال.

- منح الحوافز المادية والمعنوية على أساس الكفاءة والاستحقاق في العمل.

تعتبر مديرية الموارد البشرية لوحدة إنتاج الإسمنت بعقاز من أهم المديرية ويتكون هيكلها من المصالح الرئيسية التالية: مصلحة التكوين، مصلحة تسيير العمال، مصلحة تسيير الشؤون العامة، مصلحة مراقبة التسيير، وأخيرا مصلحة طب العمل.

⁵⁹ -Hanane Beddi et Sophie Nivoix, Management international, Mgnard Vuibert, 2017 p-p 171-17



يوضح الشكل السابق الهيكل التنظيمي لمديرية تسيير الموارد البشرية لوحدة إنتاج الاسمنت بعقاز، التابعة لشركة هولسيم الجزائر.

بعد قيامي بمقابلة مع المسؤول تسيير الموارد البشرية بوحدة عقاز لاحظت ان شركة "لافارج هولسيم الجزائر" تعتمد على نموذج التسيير المعلوماتي الذي يستخدم برنامج "workday" في تسيير مواردها البشرية في مختلف المجالات كالتوظيف، التكوين، المسار المهني مع فعالية عالية من أجل تحقيق الأهداف وتنمية الإبداع لهدف تكيفهم وإدماجهم في عالم المنافسة الشديدة الذي يمتاز بها قطاع مواد البناء العالمي. بدأ استعمال برنامج المعلوماتي workday سنة 2012، حيث يحتوي برنامجه على مجموعة من التطبيقات تساعد مسؤولي الشركة برسم وصف شامل لمناصب العمل ومستوى الكفاءات المطلوبة لكل واحد منهم، لكي تتمكن من القيام بتقييم مستمر للمسار المهني لكل العمال الموظفين بدون استثناء. تكمل أهمية هذا البرنامج في التأقلم باستمرار مع المتغيرات التي يفرزها المحيط الداخلي والخارجي، حيث تتم عملية التكفل بالمعلومات الجديدة في الوقت المحدد وبأفضل طريقة. على هذا الأساس، تمت برمج أهداف متنوعة نتيجة تطبيق هذا البرنامج وهي كالتالي: تخفيف من الإجراءات الإدارية، تسهيل عملية التنسيق بين مختلف الوحدات المنتشرة في العالم، خلق التجانس والتطابق في العمل من خلال الاستخدام الأمثل لأنظمة التسيير الجيدة للمعطيات، خاصة في اكتشاف المواهب ذو الكفاءات العالية، تحليل التكاليف المترتبة عن العمال، تحقيق استقلالية كبيرة للأعوان والمسيرين في العمل والمرونة في اتخاذ القرار.... الخ، وتمحور وظائف برنامج workday لتسيير الموارد البشرية في المجالات التالية:

✓ تنظيم الموارد البشرية للشركة:

يقوم من خلال تطبيق self-service تنظيم وتوظيف وتطوير العمال في مختلف مناطق العالم في بيئة عمل مهنية خاصة فيما يتعلق هياكل التنظيمية لشركة، القواعد العمل، أنماط التسيير وتوفير التقارير بصفة مستمرة عن وضعية العمل. يتأقلم هذا البرنامج مع أي تغيير يطرأ على الشركة، حيث يسمح بخلق التجانس مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل بلد في مجال طرق التسيير، كما يوفر المعطيات والأسباب المتعلقة بالغيابات وكيفية معالجتها.

✓ الامتيازات الاجتماعية

Workday benefits يسمح بالتسيير الأمثل للامتيازات الاجتماعية التي تعتمد عليها الشركة حتى

تستجيب لمطالب العمال والمتمثلة خاصة في نظام التأمين، الصحة والسلامة، الخدمات الاجتماعية، التقاعد...

✓ تسيير المواهب:

Workday Tlents Management تسمح هذه العملية من تقييم وتطوير واكتشاف الكفاءات

والرفع من الفعالية في العمل من اجل تحقيق الأهداف المبرمجة في مضمون الإستراتيجية العامة التي وضعتها الشركة

سواء المتعلقة بالمستولين أو بالأعوان.

✓ تسيير الوقت:

Workday Time بمرج هذا التطبيق ليسهل على العمال تسجيل ساعات العمل عن طريق آلة تسجيل

الحضور المبرمجة بالإنترنت، للتعرف بدقة على مردودية كل عامل والاستغلال الأمثل لليد العاملة أثناء عملية

الإنتاج.

✓ التوظيف:

Workday Recruiting يعطي القدرة على التعرف بدقة على الاحتياجات المتعلقة بالموارد البشرية

واختيار أحسن المرشحين أثناء عملية التوظيف في شركة "لافارج هولسيم" عن طريق توفير كل المعلومات التي تحتاجها اللجنة المكلفة بالتوظيف.

✓ معالجة المعلومات

يقوم workday big data بمعالجة وتحليل معمق للمعلومات الخاصة بالمشاكل التي تواجه السير الحسن للموارد البشرية، سواء تعلق الأمر بطريقة تخطيط الموارد البشرية، أو الرفع من الفعالية في العمل، أو التسرب المهني... الخ. هذه الطريقة في معالجة المعلومات تسمح بتوفير الوقت ونقص التكاليف لحل المشاكل وإعطاء صورة واضحة لأصحاب القرار للوضعية المالية لكتلة العمالية للشركة.

✓ تخطيط وتحليل العمال

Workday force Planning and Analytics يوفر هذا التطبيق كل المعلومات المطلوبة سواء

تلك المتعلقة بالموارد المتاحة للشركة أو الخاصة بوضعية العمال الاجتماعية منها والمهنية وكذا تقسيمهم على المناصب المناسبة لتحقيق أهداف الشركة، بفضل الخطة الميدانية التي برمجت من أجل اتخاذ القرارات الصائبة و اللازمة لذلك.

وعليه يمكن القول ان النظام المعلوماتي workday الذي تستخدمه شركة لافارج هولسيم في تسيير الموارد البشرية يهدف إلى التحكم أكثر في العنصر البشري الذي تتوفر عليه هذه الشركة عبر مختلف أنحاء العالم. يسمح اذن هذا النظام بتقديم المعلومات الدقيقة للمسيرين حول الظروف المهنية والاجتماعية التي يعيشها هذا عنصر داخل كل وحدة او فرع، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات تتماشى مع مصالح العمال في تحقيق أهداف العامة للشركة .

4. الخصائص السوسيو-مهنية للعمال المنفذون بوحدة عقاز "شركة لافارج هولسيم الجزائر"

تساعدنا الخصائص السوسيو-مهنية للعمال المنفذون بوحدة عقاز التابعة لشركة لافارج هولسيم الجزائر بتقديم تحليل وصفي لأهم المتغيرات والمؤشرات الاجتماعية والثقافية التي تميز هذه الفئة، كما نحاول التعريف بوضعيتهم المهنية بهذه الوحدة

جدول رقم 1 : جنس العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
93,3%	97	ذكر
6,7%	07	أنثى
100%	104	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 1 بأن أغلبية العمال المنفذون في وحدة عقاز هم ذكورا حيث يمثلون نسبة 93,30%، يمكن تفسير ذلك من خلال طبيعة الأعمال المبرمجة للمنفذين والمتمثلة أساسا في إنتاج وتحويل مواد البناء من الاسمنت والجبس. تتطلب هذه الأعمال جهد جسدي، حيث يتم إنجاز العمل بنظام التداول القائم على فرق عمل، مقسمة بطريقة رسمية ومنظمة إذ تقوم كل واحدة بإنجاز 8 ساعات عمل لتعقبها الثانية بدون انقطاع. إن عملية التداول على إنجاز العمل التنفيذي ليلا ونهارا، هو نشاط ذكوري يصعب على جنس الأنثى مزاولته لأنه لا يخضع لبعض الامتيازات التي تتناسب ووضعية المرأة بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة.

أما فيما يخص عمل النساء بالشركة فقد اقتصر على فئة قليلة قدرت بنسبة 6,70%، وتعمل غالبيتها بمناصب إدارية أو تجارية أو تقنية، تقوم بإنجاز عملهن 8 ساعات يوميا على مدار الأسبوع.

جدول رقم 2: سن العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المتوية	التكرار	السن
%1	1	30-25
%1	1	35-30
%25	26	40-35
%41	43	45-40
%19,2	20	50-45
%9,6	10	55-50
%1,93	2	60-55
%1	1	65-60
%100	104	المجموع

يتبين لنا من الجدول رقم 2 الخاص بسن العمال المنفذون لوحدة عقاز بأن الفئة الأكثر عددا هي التي يتراوح سنها ما بين 40 إلى 45، حيث مثلت 41%، أما الفئة الثانية بلغ سنها ما بين 35 إلى 40 سنة بنسبة 25% و الفئة المسنة ما بين 45 إلى 50 سنة قدرت بنسبة 19,20%. تفسر المعطيات المذكورة بأن الشركة لا تعاني من ظاهرة "الخروج المبكر والإرادي للعمال" و هذا ما يؤدي بنا للقول بوجود استقرار لليد العاملة بشركة لافارج، وبما أن هنالك فئات عمرية أصغر منها تتزاوّل عملها باستقرار حيث مثلت نسب ضعيفة مقارنة بالأولى التي تمتاز بأقدمية وبخبرة مهنية أكبر منها، كونها عملت بالشركة الأولى المسماة بأوراسكوم لإنتاج الإسمنت.

في الحقيقة، يفسر تواجد فئات عمرية مختلفة في مصلحة الإنتاج والتنفيذ بوجود علاقات اجتماعية ومهنية مستقرة وخالية من الصراعات، حيث يساعد هذا الجو من بناء تعايش العمال المنفذين مع بعضهم البعض بداخل الشركة.

الجدول رقم 3 : الحالة المدنية للعمال المنفذون بوحدة عقاز

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	15	14,4%
متزوج	88	84,6%
مطلق	1	1%
أرمل	0	0%
المجموع	104	100%

تبين معطيات الجدول رقم 3 بأن أغلبية العمال المنفذون بوحدة عقاز متزوجون؛ حيث بلغت نسبتهم 84,60%، العامل الذي يؤكد في نفس الوقت الاستقرار الاجتماعي الناتج على منصب العمل المتحصل عليه بداخل الشركة والنتائج الإيجابية المتمثلة في الامتيازات الاجتماعية كنسبة الأجر التي تفوق تلك المقدمة من قبل شركات وطنية أخرى. أما الفئة العمرية العزباء والمقدرة بـ 14.4، فهي فئة شابة تحضر لتغيير من وضعيتها الاجتماعية مستقبلا والوضعية المهنية هي من العوامل الأساسية التي تدفع بها للزواج كونها تعبر على استقرار مهني يساعد على تبني مسؤوليات اجتماعية جديدة ونسبة المطلقين من العمال المنفذين تؤكد التحليل السابق كونها لا تفوق نسبة 1%.

الجدول رقم 4 : محل إقامة العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	محل الإقامة
81,7%	85	المدينة
17,3%	19	الريف
100%	104	المجموع

إن الملاحظة الأساسية التي يمكن استنتاجها من المعلومات الميدانية لهذا الجدول هي تنقل اليد العاملة الساكنة بالمدينة إلى منطقة ريفية للعمل. استطاعت وحدة عقاز لإنتاج الإسمنت التابعة "لشركة لافارج هولسيم الجزائر" المتواجدة في منطقة ريفية-زراعية من جلب يد عاملة "حضرية" والتي قدرت بنسبة 81,7%. هذه المعادلة الجديدة تتعارض مع الهجرة الداخلية القديمة التي عبرت عن تدفق عدد كبير من الفلاحون للمدن من أجل الحصول على عمل بداخل الشركات الوطنية التي ظهرت أغلبيتها في المدن جراء سياسة "الصناعة المصنعة". تبين الوضعية الحالية مدى معاناة الجزائريون الذين سكنوا المدن من أجل تحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية. فبعدها فرض الاستعمار الفرنسي عليهم التنقل الجغرافي الذي أفقرهم من جميع جوانب الحياة الاجتماعية، واصلت الدولة الوطنية بعد الاستقلال مصار التفرغ، بقيادة حكومة ثورية وهذا بنزع الملكيات المادية "الأرض" ووضع سياسة صناعية بأيدولوجية غريبة عن الحقيقة الاجتماعية الجزائرية. إن بقاء الأوضاع على حالتها وعدم فهم الحقيقة الجزائرية صعب ظاهرة العيش الجماعي وتسبب في تشريد جماعي، انتشرت أعداده في المدن التي تظهر فيها البطالة بأعداد كبيرة. أدى هذا الوضع بشركات ووحدات إنتاجية مثل وحدة عقاز المتواجدة في مناطق نائية يجلب إليها عدد من البطالين الذين صعبت عليهم الحياة في المدن.

الجدول رقم 5 : المستوى الدراسي للعمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الدراسي
17,30%	18	ابتدائي
33,65%	35	متوسط
49,03%	51	ثانوي
/	0	جامعي
100%	104	المجموع

تبين المعلومات المذكورة في الجدول رقم 5 بأن أغلبية العمال المنفذون استفادوا من التمدرس في الأطوار الأولى من التعليم العمومي ولم يساعدهم الحظ في مواصلة المسار المدرسي بسبب رسوبهم في الامتحان النهائي للطور الثانوي، المتمثل في مسابقة شهادة البكالوريا. هنالك أعداد كبيرة من التلاميذ الجزائريون تم إقصاؤهم من التمدرس بسبب فشلهم في مسابقة البكالوريا، حيث عزف أغلبيتهم عن كل أنواع التكوين وعليه نجد نسبة 49,03% من العمال المنفذون ذو مستوى ثانوي غير مؤهلين بتكوين مهني آخر يمكنهم من الارتقاء من وضعية منفذ إلى وضعية مهنية أعلى. تأتي فيما بعد نسبة 33,65% منهم ذو مستوى متوسط وتبقى نسبة 17,30% أصحاب المستوى الابتدائي. لا يمكن لهؤلاء العمال بمختلف المستوى التعليمي من تحسين المستوى المهني إلا من خلال ما سوف توفره شركة لافارج هولسيم من تكوين ربما يغير من وضعيتهم لتحسين المستوى المعيشي.

الجدول رقم 6: المستوى الدراسي لآباء العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرارات	مستوى الدراسي للآباء
26,90%	28	أمي
19,20%	20	ابتدائي
21,20%	22	متوسط
21,20%	22	ثانوي
11,50%	12	جامعي
100%	104	المجموع

تعكس لنا معلومات الجدول رقم 6 معطيات غير معتادة في جداول إحصائية متعلقة بأولياء العاملين المنفذين، حيث اعتدنا على تصنيف هذه الفئات بأنها من عائلات كبيرة، تعم الأمية على أغلبية الأولياء بسبب أصلهم الجغرافي الريفي والبدوي. تختلف الحالة التي أدرسها على سابقتها بسبب وجود عدد من أولياء هؤلاء العمال المنفذين ذو مستوى جامعي، يعلو مستواهم مقارنة بمستوى أولادهم. هذه الخاصية الجديدة اللافتة للانتباه، التي لم أوفق في استنطاق الأولياء لمعرفة مدى شعورهم وكيف يتعاملون مع وضعية الابن 'العامل المنفذ'. هذه الحالة مثلت نسبة لا تفوق 11,50% ولهذا لا نراها ممثلة لعينة كبيرة مقابل نسبة الأولياء الأميون التي وصلت إلى 26,90%. لم تستطيع هذه الفئة من الالتحاق بالمؤسسات التربوية بسبب الإقصاء الذي تسبب فيه الاستعمار الفرنسي، ليجعل من أغلبية هذا الجيل أشخاص أميون لا يعرفون الكتابة ولا القراءة، يليها الذين توصلوا إلى مستوى ثانوي لأنهم أصغر سنا من الفئة الأولى واستفادوا هم أيضا من التعليم العمومي الذي أسسته الدولة الوطنية بعد الاستقلال والتي قدرت

نسبتهم ب 21,20%. نفس النسبة نجدها عند الذين لديهم مستوى متوسط، ليأتي في الأخير أولئك الذين لديهم مستوى ابتدائي والذي وصل إلى نسبة 19,20%.

الجدول رقم 7 : المستوى الدراسي للأمهات العمال المنفذون بوحدة عقاز.

النسبة المئوية	التكرار	مستوى الدراسي للأمهات
38,5%	40	آمي
22,1%	23	ابتدائي
22,1%	23	متوسط
13,5%	14	ثانوي
3,8%	04	جامعي
100%	104	المجموع

نفس الملاحظة تطرح على المستوى الدراسي لبعض أمهات العمال المنفذون، حيث نقرأ بتواجد نسبة 3,8% منهن ذو مستوى جامعي، ولهن أولاد عجزوا على تحقيق ما توصلت إليه أمهاتهم ليصبحوا فيما بعد "عمال منفذون". إن غياب حوار مع هؤلاء الأمهات حول هذه الفكرة صعب علينا معرفة كيفية تعايش الأم مع الوضع الاجتماعي لابنها. كيف يتم التعبير عن هذا الوضع؟ تأتي نسبة 13,5% للأمهات اللواتي لهن مستوى دراسي ثانوي أما نسبة 22,1% تقاسمتها كل من الأمهات اللواتي تحصلن على مستوى دراسي متوسط وابتدائي، لنهني قراءة معطيات الجدول بالنسبة الكبيرة 38,5% من الأمهات اللواتي لم يلتحقن بالمؤسسات التربوية.

الجدول رقم 8 : الأقدمية في المهنة للعمال المنفذون بوحدة عقاز

الأقدمية في المهنة	التكرار	النسبة المئوية
5-0	0	/
10-5	7	6,7%
15-10	86	82,7%
20-15	10	3,6%
25-20	0	/
30-25	1	1%
35-30	0	/
المجموع	104	100%

تعتبر نسبة 82,7% من العمال المنفذين الذين يعملون بالوحدة العدد الذي يفوق خبرته المهنية خمسة عشر سنة. هذه المدة الزمنية التي قضتها هذه الفئة العمرية عبارة عن مؤشر يساعد ربما على القول بأن هنالك نوع من الرضى على العمل لأن القيام به ليس مرتبط بالضرورة مع الاحتياجات الضرورية كالحماية الاجتماعية مثلا ولكنه يعبر في نفس الوقت على مدى تعلق العامل بعمله لأنه يؤسس بفضل معنى لحياته. عمال منفذون آخرون تحصلوا على خبرة مهنية ما بين 5 الى 10 سنوات والتي قدرت نسبتهم بـ 6,7% وتبقى نسبة 3,6% تمثل العمال الذين لهم تجربة ما بين 15 الى 25 سنة. هذه الفئة العمرية نسبتها ضعيفة، حيث توضح بأن اليد العاملة لوحدة عقاز لا تزال شابة. إن بقاء العمال المنفذون لفترة زمنية معتبرة بوحدة عقاز لإنتاج الإسمنت تعبر على وجود عمل دائم بالنسبة لهم وكلهم يطمحون للبقاء حتى استكمال الفترة القانونية لسن التقاعد.

جدول رقم 9 : طبيعة عقود العمل للعمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة عقود العمل
96,20%	100	عقد غير محدد المدة
3,8%	4	عقد محدد المدة
100%	104	المجموع

إن معطيات الجدول رقم 9 توضح بأن أغلبية العمال المنفذون بوحدة عقاز تعاقدوا مع "شركة لافارج هولسيم الجزائر" بعقود عمل رسمية وصالحة لآجال غير محددة. وصلت نسبة العمال "المنفذون الدائمون" إلى 96,20%، مقارنة مع نسبة 3,8% التي تمثل عدد العمال "المنفذون المؤقتون" الذين تحصلوا على عقود عمل رسمية محددة الفترة. تعبر هذه الفئة على الاحتياجات المؤقتة للوحدة والتي توظف من أجل سد النقص الذي يظهر من حين لآخر وخاصة مع تكاثر الطلب على منتج الإسمنت. يعبر العدد الكبير للعمال المنفذون الدائمون على البقاء الطويل المدى لوحدة إنتاج الإسمنت بعقاز، حيث بنيت على سياسة تهدف إلى الزيادة في الإنتاج العام بسبب الطلب الوطني والعالمي المتزايد على الإسمنت. دفعت هذه العوامل لبناء استراتيجية قائمة على "تبادل المنافع" لكي يتطور شعور الرضى لدى العمال بالعمل الذي يقومون به، وهذا ببرمجة خطة تساعد على تسيير التكوين الدائم للعمال المنفذون. إضافة لهذا، تقديم امتيازات عدة لكي تتفادى الوحدة الإنتاجية ظاهرة الغيابات والاضطرابات الاجتماعية التي تؤدي إلى الخروج المبكر والمفاجئ للعمال، حيث تخسر الوحدة من قدراتها البشرية وتراجع مكانتها التنافسية في الأسواق العالمية.

2- بيعة نشاط العمال المنفذون بالوحدة

اعتمدت في هذا العنصر على بعض المؤشرات التي استطيع من خلالها التعرف على طبيعة نشاط العمال المنفذون، حيث اسعي من وراء ذلك تبيان ظروف العمل التي تحيط بهذه الفئة بوحدة عقاز لانتاج الاسمنت. ايضا حاولت ان أتعرف على مواقف هؤلاء العمال من نموذج التنظيم المتبع من قبل هذه الشركة خاصة فيما يتعلق يتقسم المهام.

جدول رقم 10: طبيعة نشاط العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة نشاط
23%	24	نشاط إداري
63,50%	66	نشاط الإنتاج
13,50%	14	نشاط تجاري
100%	104	المجموع

يبين لنا الجدول رقم 10 بأن النشاط الذي يقومون به العمال المنفذون بوحدة عقاز هو عمل إنتاجي بالدرجة الأولى والتي مثلت نسبته 63,50% مجهزة بإمكانيات الحماية من أجل تحويل وإنتاج مواد البناء كالإسمنت والجبس، أما النسبة المتبقية منهم والمثثلة ل 23% فهي تقوم بعمل إداري، متعلق بتسيير الشؤون العامة للوحدة، لتأتي فيما بعد الفئة العاملة بالمصلحة التجارية والمتمثلة نسبتها ب 13,50% تزاوول مهمة البيع ومتابعة الزبائن.

الجدول رقم 11 : تناسب مناصب العمل مع مستوى العلمي للعمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	تكرار	تناسب المنصب مع مستوى العلمي
89,4%	93	نعم
10,6%	11	لا
100%	104	المجموع

صرحت نسبة 89,4% من العمال المنفذون بأن الأنشطة التي يقومون بها بداخل الوحدة متناسبة مع مؤهلتهم العلمية الذي. أما البقية والمتمثلة في نسبة 10,6% صرحت عكس ذلك وتؤكد بأنها مرغمة للقيام بالنشاط المفروض من قبل المنظمة لأنها غير مؤهلة. على هذا الأساس، يصعب علينا القول بأن مسؤولو الوحدة غير مبالين بهذه المسألة وخاصة عندما تكون تصريحات الأغلبية متشابهة مع التي عبر عنها المبحوث رقم 4 " طريقة عملي بداخل الوحدة واضح وتعودت عليه»، ثم المبحوث رقم 6 الذي يصرح بوجود: " بطاقة فنية وإجراءات واضحة فيما يخص عملية الشراء وهناك برامج الإعلام الآلي متخصصة كوسيلة عمل " أيضا المبحوث رقم 7 صرح لنا " مهمتي هي مراقبة بناية المصنع ومنشاته وهي واضحة واعرف ماذا اعمل " كل هذه التصريحات تبين بأن تقسيم العمل بوحدة الإنتاج منظم وواضح حسب الأهداف المسطرة. إن مسألة بطاقة المنصب هي أداة فعالة في عملية التسيير كونها تعبر على مجموع المهام التي يلتزم بها أي عامل أثناء القيام بعمله، وهي مكتوبة في عقد العمل، حيث يطلع عليها المعني بالأمر قبل الإمضاء. تمثل هذه البطاقة المعيار الأساسي في تقييم فعاليته ومردودية العمال. وعليه، فبالرغم من التعبير الصريح لهؤلاء يمكن القول بأن الأغلبية العاملة بوحدة عقاز لإنتاج الإسمنت راضية عن العمل الذي تقوم به وما زادها حنكة وتآلق به هو الاهتمام الذي توليه الوحدة لعملية التكوين حتى يتسنى للأغلبية تحقيق الاندماج. هذه الطريقة

العلمية في تنظيم العمل تسمح للعمال المنفذون التحكم أكثر في المهام المبرمجة من أجل تطوير الجودة للمنتوج المصنوع.

الجدول رقم 12 : مواقف العمال المنفذون من تقسيم المهام بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	موقف العمال المنفذون
92,3%	96	تقسيم المهام واضح
7,7%	8	تقسيم المهام غير واضح
100%	104	المجموع

الجدول رقم 12 يبين لنا بأن أغلبية العمال المنفذون بوحدة عقاز والبالغة نسبتهم 92,3% صرحوا بأن الإجراءات واللوائح المتعلقة بمهام واضحة ومفهومة. مقابل هذا، نسبة ضعيفة منهم متمثلة في 7,7% صرحت عكس ما قاله أغلبية العمال المنفذون، حيث ترى صعوبة في فهم الإجراءات المتبعة في عملية العمل بداخل الوحدة وتحبذ المشاركة مع المسؤولين لتغيير بعض البنود. هذه النسبة لا تمثل الأغلبية التي ترى بأنها ملزمة بتطبيق الإجراءات بالرغم من صعوبتها لأنها مسألة تخص مسؤولين المؤسسة الذين اتفقوا على وجود طريقة في تنظيم العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

هذا ما أكدته المبحوث رقم 1 في تصريحه " إجراءات العمل واضحة ومنظمة حسب الأهداف التي نحاسب عليها " كذلك المبحوث رقم 11 " في مجال إنتاج وتحويل الإسمنت هناك إجراءات تقنية يستلزم علينا كعمال منفذون تتبعها لكي لا يظهر تصادم ما بيننا وما بين الإدارة "

خاتمة الفصل الثاني

نستخلص من هذا الفصل أن شركة "لافارج هولسيم" هي شركة عالمية متواجدة في عدة دول من العالم، حيث تعتبر شركة رائدة في مجال إنتاج الاسمنت ومواد البناء. قامت هذه الشركة بالاستثمار في الجزائر باعتبارها سوقا واعدا، وهذا بالنظر إلى المشاريع الكبرى التي انطلقتها الحكومة في المجال البناء والأشغال العمومية مثل طريق السيارة، سكنات عدل... الخ. تتواجد شركة "لافارج هولسيم" الجزائر عبر ثلاثة وحدات لإنتاج الاسمنت ومواد البناء وهي : وحدة مسيلة، وحدة بسكر وأخيرا وحدة عقاز.

تعتمد شركة "لافارج هولسيم" في تسيير مواردها المادية والبشرية على بنية تنظيمية معقدة بسبب الصعوبات الناجمة عن عملية التنسيق بينها وبين الفروع التابعة لها عبر مختلف أنحاء العالم. تقوم هذه البنية على علاقة ديناميكية بين المركز والفرع في التسيير اليومي لشؤون الشركة، وهذا عن طريق تبادل المستمر للمعلومات عبر نظام معلوماتي يسمى **workday**. يقوم هذا النظام بتقديم تشخيص دقيق حول الوضعية المالية والتجارية الخاصة بكل وحدة إنتاجية، حيث يساعد هذا التشخيص المسؤولين اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

كما تولى شركة "لافارج هولسيم" أهمية كبيرة في مجال تطوير مواردها البشرية، حيث تعتمد على معايير علمية في إعداد السياسة العامة التي تضم الوظائف الرئيسية في المجال كالتوظيف و التكوين والترقية والأمن والسلامة المهنية... الخ، إذ تحرص هذه الشركة على تعميم هذه المعايير في جميع الفروع التابعة لها عبر مختلف أنحاء العالم، لهذا سوف نتعرف في الفصل الموالي على هذه المعايير في مجال تسيير الموارد البشرية -العمال المنفذون- بوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت.

الفصل الثالث

إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في إدماج العمال

المنفذون

بوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت

مقدمة الفصل الثالث

يتضمن الفصل الثالث محتوى سياسة التسيير الخاصة بالموارد البشرية المطبقة في وحدة عقاز التابعة لشركة "لافارج هولسيم الجزائر". نبدأ بطرح هذه المسألة من مراحلها الأولى أثناء عملية التوظيف مروراً بالمهام المبرمجة من قبل المؤسسة لكي تتوصل إلى دمج اليد العاملة في مشاريعها وأهدافها. نتابع شرح مختلف العمليات كالتكوين مثلاً لكي نفهم طريقة التسيير الخاصة ببناء علاقة تواصلية وسلمية ما بين العمال وما بين أهداف المؤسسة. هذه العملية تسمى بمسيرة العاملين الجدد من أجل إنجاز عملية إدماجهم في السياسة العامة للمؤسسة. تقنيات وأعمال متعددة أخرى تنجز من قبل المؤسسة لكي تتابع مسار التسيير حتى تصل إلى جعل من العمال طاقات بشرية تأخذ منهم ما تريد مقابل الامتيازات المبرمجة، -المتحصل عليها بعد إتمام المهام المطلوبة من قبل المؤسسة. نفسر بعدها الدور الاجتماعي والمهني لهذه العملية الاقتصادية، والذي تراه المؤسسة "كعملية تبادلية" تراقب سلوك العمال وممارساتهم اليومية داخل الوحدة لتتوصل إلى معرفة مدى تجاوبهم مع سياستها التسييرية العامة وما طبيعة الشعور الذي تكون لديهم منذ التحاقهم بالمؤسسة.

1. سياسة التوظيف بوحدة عقاز

صنفت "عملية التوظيف" من أصعب المهمات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية والشركات العالمية بسبب المخاطر والخسائر التي تترتب عن سوء اختيار اليد العاملة. نتيجتا لهذا، أصبحت مديرية الموارد البشرية المسؤول الأول لمواجهة هذه المخاطر، حيث خصصت مصلحة تابعة لها، يشرف عليها مختصون لمتابعة عملية التوظيف لإنجاز اختيار أفضل الكفاءات للاحتياجات الواردة عن المناصب الشاغرة، المبرمجة في التقرير الاجتماعي-الاقتصادي-المالي السنوي للمؤسسة. تتعرف عملية التوظيف إذا بالعملية المعقدة التي يقومون بها مسؤولو الموارد البشرية من أجل الحصول على الكفاءات والطاقات البشرية المطلوبة التي تضمن تحقيق الأهداف الإنتاجية والاقتصادية للمؤسسة. يقوم هؤلاء المختصين في الموارد البشرية سواء التابعين للمؤسسة أو أصحاب مكاتب ومستقلين تستأجرهم المؤسسة للقيام بمهمة

التنقيب على أفضل الكفاءات بجمع كل المعلومات التقنية والمهنية الخاصة بالمناصب الشاغلة وكذا الخبرة المطلوبة مثلا، وتقارن هذه المستلزمات بالسيرة الذاتية لطالبي المنصب⁶⁰.

يتطلب التوظيف دراسة علمية تبدأ من البطاقة الوصفية للمنصب، التي تشرح بدقة ووضوح المستلزمات العلمية، التقنية منها والمهنية وكذا الاجتماعية التي يطلبها المنصب. إن انتاج هذه المهمة مرتبط بتقارير المصالح، حيث يشرف عليها مدراء باختلاف التخصص، مؤهلون للدراسة ومناقشة التبريرات العملية والمهنية التي دفعت بمسؤولي المصالح الطلب على فتح منصب جديد. يتبلور المنصب الجديد كمشروع يبنى على معلومات متنوعة ومتعددة، يستعملها مسؤولون الموارد البشرية كأداة لتسيير مسار التوظيف، حيث يتطلعون إلى الطلب الكمي والنوعي ويبحثون على تلبية طلبات المؤسسة من خلال عملية الفرز والتمييز لمختلف الكفاءات المتواجدة في سوق العمل.

يوجد ثلاثة خيارات لدى مسؤولون الموارد البشرية التابعون للشركات المتعددة الجنسيات يستعملهم أثناء القيام بعملية الفرز من أجل الاتفاق على الاختيار النهائي للمقبولين المسجلين في قائمة طالبي العمل.

أولا: البحث والتنقيب على الكفاءات في الأسواق الأوروبية المشهورة ومكان الإقامة الأساسي للشركات العالمية، حيث يتم إغراء الكفاءات بامتيازات كبيرة من أجل إقناعهم بالعمل في إحدى الفروع الأجنبية التابعة لشركة الأم. يسهل هذا النوع من التوظيف ضمان وجود المؤهلات العلمية والقيم الثقافية التي تتماشى مع التي هم عليها المدراء العامون وكذا الاتصال السريع الذي يحقق التنسيق ما بين المركز والفروع التابعة له. إلى جانب هذا، التأقلم السريع لهؤلاء الإطارات العالية الكفاءة مع تقنيات العمل الجديدة والأهداف المعقدة التي تطمح الشركة الأم تجسيدها في الفروع التابعة لها. مقابل هذا، لا يمنع بأن الشركة الأم ترى بعين حذر هذا النوع من التوظيف لأنه عالي التكلفة من الناحية الاقتصادية من جهة ومن جهة أخرى صعوبة أغلبيتهم التأقلم مع الحياة والثقافات المختلفة التي تمتاز بها المناطق والبلدان المختلفة عن البلد الأصل.

60 - نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع الجزائر 2016 ص 47.

ثانيا: اختيار وتعين العمال من البلد المضيف، حيث تعطى الأولوية في التوظيف للعمال المحليين المقيمين في المناطق الجغرافية القريبة من مقر الفروع والوحدات الإنتاجية التابعة للشركة الأم. يليها أولئك الذين لهم كفاءات متوسطة ويسكنون في مناطق تبعد تلك التي تتواجد بجوار الوحدة.

إن الإيجابيات التي تتمخض من هذا النوع من التوظيف هي قلة التكاليف مقارنة بالخيار الأول، ثم عامل الانتماء للوطن، حيث لا تطرح هؤلاء العمال مشكلة اللغة ولا الثقافة وكذا معرفتهم للظروف الاقتصادية والسياسية السائدة فيه وطنهم. أما الجوانب السلبية لهذا النوع من الاختيار فتتمثل في صعوبة الاتصال والتنسيق ما بين عمال الفروع ومسؤولي الشركة الأم بسبب طول مدة التأقلم مع الاستراتيجية التي تضعها القيادات العليا في المديرية العامة.

ثالثا : اختيار العمال من بلدان أخرى لكي تتكون بداخل الوحدة الإنتاجية مجموعات عمالية ذات جنسيات وثقافات متعددة، تراها الشركة الأم عامل يساعد ها على الاستفادة من التنوع في الخبرات العلمية والتفافية التي تميز مختلف الفئات الاجتماعية-المهنية. تصبح الوحدة الإنتاجية فضاء لاحتواء مجموع الخبرات الفنية والمهنية المتنوعة والمختلفة، تعمل كلها لبناء استراتيجية دولية، يقودها مسؤولين دوليين من مختلف الجنسيات، تسمح بظهور انتماءات مهنية وتقنية عالمية، مختلفة عن تلك التي يحركها عامل العرق أو الدين⁶¹.

تعتمد سياسة تسيير الموارد البشرية في شركة "لافارج هولسيم" أثناء عملية التوظيف على معايير وتقنيات علمية لاختيار أحسن المترشحين، الذين يمتلكون الكفاءات والقدرات العلمية والمهنية للعمل في المناصب المطلوبة. تتمثل هذه المعايير والتقنيات في عنصر الكفاءة بالدرجة الأولى لضمان الزيادة في قطاع انتاج الاسمنت ومواد البناء الأخرى، سواء على المستوى المحلي او العالمي. لهذا السبب، تسعى الشركة لتطوير التسيير الأمثل للمهارات بصفة مستمرة ودائمة، حيث تصبح عملية التوظيف المرحلة الحاسمة لبلوغ هذا التطور. تعتمد شركة لافارج هولسيم على استخدام برنامج المعلوماتي **WORK DAY** في عملية التوظيف من اجل وصف وتحديد بدقة علمية المناصب الشاغرة و الكفاءات اللازمة التي تحتاجها مصالح الشركة. هنالك محطات تقنية وعملية أساسية ينظمها مسؤولي مصلحة الموارد

⁶¹ - علي عباس، ادارة الموارد البشرية الدولية، اثره للنشر والتوزيع 2008 ص-ص 64-68.

البشرية لكي يمر بها طالبي العمل للحصول على المنصب الشاغر. يقوم إطارات الموارد البشرية بنشر مسابقات التوظيف على مختلف الأجهزة السمعية البصرية للنشر الواسع للمعلومات المتضمنة للتظاهرة، ثم تعين لجنة خبراء مختصين في الجانب التقني والنفسي لإتمام عملية التوظيف وهذا بإجراء مقابلات معمقة مع الناجحين قصد التحقق من صحة معلوماتهم المتعلقة بمسارهم العلمي والمهني وكذا طبيعة حالتهم النفسية والجسدية.

جدول رقم 13 : دوافع الالتحاق بالعمل بوحدة عقاز

دوافع الالتحاق	التكرار	نسبة المئوية
الأجر	41	39,40%
الحصول على عمل فقط	29	27,90%
تطوير قدراتي المهنية	34	32,70%
المجموع	104	100%

تعكس لنا معطيات الجدول رقم 13 المتعلقة بدوافع وأسباب قبول العمال المنفذون الالتحاق بوحدة عقاز التابعة لشركة لافارج هولسيم الجزائر، حيث يوجد 39,40% منهم قبلوا العمل في هذه الشركة بسبب الأجر المرتفع عن الذي تقدمه الشركات الوطنية. يرى هؤلاء العمال بأن العمل في هذه الشركة فرصة كبيرة من أجل تحسين وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية، حيث يتقاضى العامل البسيط في بداية مساره المهني بهذه الشركة حوالي 60 000 دج، حسب صريح المبحوثين وهو مبلغ مناسب بالنظر إلى المستوى المعيشي للبلاد. بالرغم من هذا ترى هذه الفئة بأنها لا تزال تعاني من مشاكل متعلقة بضعف القدرة الشرائية نتيجة ارتفاع أسعار المواد الغذائية وزيادة نسبة التضخم التي بلغت حوالي 10%. يقول أحد المبحوثين رقم 10 بأن: "الأجر المرتفع الذي تقدمه لافارج هو الذي دفعني بالعمل من أجل تحسين وضعيتي" كذلك صرح مبحوث رقم 8 بأنه: "قبلت العمل في هذه الشركة لان الأجر مرتفع

يسمح لي بمساعدة عائلتي". من ناحية أخرى نجد أن العمالة المحلية أو الوطنية بدأت تتنافس وتبحث بجدية على منصب عمل لدى الشركات المتعددة الجنسيات، حيث أصبح هروب الكفاءات والعمال ذوي الخبرة المهنية من الشركات الوطنية ظاهرة طبيعية. لقد أدرك العمال المنفذون معنى العمل مقابل الأجر المتقاضي وعليه يعبر أغلبيتهم بأن ما هو متحصل عليه خلال الشهر ناتج من جهد كبير ومتعب. صرح لي المبحوث رقم 10 " حول هذه الفكرة بقوله أن: " ما تتقاضوه هو مقابل الكمية الكبيرة من العمل. " كذلك المبحوث رقم 1 صرح بأن: « الشركات العالمية تدفع لك اجر مرتفع لكن تطلب منك بذل مجهود أكبر أثناء العمل". أما الذين دفعتهم الرغبة في تطوير قدراتهم المهنية فهم يمثلون 32,70 % من العمال المنفذون حيث يصرح أغلبيتهم بأن الرغبة هذه نشأت من المعلومات المتوفرة على معنى العمل بداخل الشركات المتعددة الجنسيات. إن العمل بشركة عالمية مختلف بكثير على التنظيم الذي تعرفه الشركات العمومية أو الخاصة في الجزائر. إن هؤلاء العمال متأكدون بان العمل بداخل الشركات العالمية قائم على أسس ومعايير علمية، وضعت نموذج تسيير يهتم بكل العمال مهما كانت مكانتهم في الهيكل التنظيمي. إنها فرصة تسمح لخوض تجربة من أجل اكتساب مهارات تقنية ومهنية جديدة وهذا ما صرحه المبحوث رقم 9 بأن: " لافارج شركة عالمية ساعدتني لكي أتعلم تقنيات كثيرة في ميدان تخصصي". أما المبحوث رقم 5 فقد صرح بأن: " العمل في شركة لافارج هو بمثابة مغامرة جديدة في عالم الشغل، الذي يختلف كثيرا عن العمل الذي تعلمته سابقا".

أما نسبة 27,90 % من العمال المنفذون فهي ترى بأنها محظوظة بتواجدها في "شركة لافارج هولسيم الجزائر " مقارنة بالذين يعانون من ظاهرة البطالة والفراغ اليومي الذي أدى بعدد كبير من الشباب إلى الانطواء على استهلاك المخدرات أو الهجرة بشتى أنواعها. إن فرص التوظيف في الشركات الوطنية صعبة وشبه معدومة للأشخاص الغير قادرين على تقديم الرشاوي ومنعدي المعارف. فبالرغم من وجود قطاع خاص في الجزائر استطاع من توظيف 67% من طلي العمل حسب إحصائيات المركز الوطني للإحصاء، إلا أنه لا يزال قطاع عائلي وغير مستقر. أما نسبة التوظيف في القطاع العام، فقد وصلت إلى 33% من العدد الإجمالي لطالبي العمل. سمح عمل هذه الشريحة الاجتماعية المنعدمة التأهيل بوحدة عقاز الاستفادة من الخدمات الاجتماعية بفضل التأمين والحق في منحة التقاعد

عند بلوغ السن القانوني. هؤلاء العمال عانوا من الأعمال الغير الرسمية الممارسة من قبل بعض المستثمرين الخواص، الذين يمتنعون عن التصريح القانوني باليد العاملة وخاصة الغير المؤهلة أمام المؤسسات العمومية المعنية بالأمر مثل المفتشية العامة للعمل ويرفضون دفع مبالغ الاشتراك للصندوق الوطني للتضامن الاجتماعي. دفعت وضعية غياب التأمين على الحياة بطالبي العمل الغير المؤهلين التصريح بأن العمل بشركة لافارج هولسيم الجزائر هو كسب استقرار يضمن منحة التقاعد، مثلما صرح المبحوث رقم 3 في قوله: " الأسباب التي جعلتني اعمل في شركة لافارج هو البحث عن الاستقرار لأنني غير مؤهل. " كذلك المبحوث رقم 8 " كنت اجث عن عمل من أجل الاستفادة من التقاعد. "

جدول رقم 14: الطرق المستعملة للانتحاق بوحدة عقاز

طرق الالتحاق	التكرارات	النسبة المئوية
مسابقة التوظيف	92	88,5%
أحد الأقارب	4	3,9%
أحد الأصدقاء	8	7,7%
المجموع	104	100%

يبين الجدول 14 بأن المبحوثين المقدرة نسبتهم بـ 88.5%. صرحوا بإجراء مسابقة التوظيف من أجل الحصول على منصب العمل، مثلما يؤكد المبحوث رقم 2 الذي صرح مايلي: " التحقت بالوحدة بعدما فزت في مسابقة التوظيف وكفاءتي هي التي أهلتني لهذا المنصب. " أما المبحوث رقم 6 صرح بأنه: " التحقت بهذه الشركة عندما قمت بإيداع ملف لإجراء مقابلة التوظيف ". أما 7,7% منهم يصرحون بأن عامل الصداقة هو الذي ساعدهم للحصول على منصب عمل بوحدة عقاز وأخيرا هنالك 3,9% من المبحوثين يعلنون صراحة بأن علاقة القرابة هي التي أمدتهم بالعون من أجل الحصول على المنصب، هؤلاء رفضوا الخوض في حوار معمق من أجل عدم الفحص على الأشخاص

المتدخلين. لا بد الإشارة بأن العينة التي يركز عليها العمل الميداني هي العمال المنفذون الذين يمكن لهم الحصول على منصب من دون تأهيلات كبيرة مسبقة. تتكفل بهم الشركة بعدما تتم عملية قبولهم لتولي المنصب وهذا بتكوينهم من جديد وتعريفهم بمقتضيات المؤسسة. مقابل هذا، فبالرغم من مرور أغلبيتهم من طريقة اختبار طالبي العمل على أساس الشهادة أو ما شابهه من دون استثناء لتشجيع ظاهرة تكافؤ الفرص، يبقى العدد القليل منهم الذين استنجدوا بطرق غريبة على القواعد العلمية لسياسة التوظيف الحديثة، مسألة تفسر بخصوصية العلاقة المبنية ما بين مسؤولي الشركة والمسؤولين المحليين التابعين للدولة المضيفة. يمكن تفسير هذه الحالات القليلة على أنها مرتبطة بإرضاء بعض مسؤولي السلطات المحلية الذين تدخلوا من أجل توظيف أحد أقربائهم أو أصدقائهم، حيث يتفهم مسؤولي الشركة الوضعية الخاصة للمجتمع المحلي وطريقة تعامل الأفراد والجماعات مع بعضهم البعض، فيقبلون الطلبات الخاصة للحفاظ على العلاقات مع المسؤولين المحليين واستعمالهم من جهتهم لحل المشاكل التي تواجههم مع الإدارات العمومية المحلية. هنالك عامل آخر متمثل في مفهوم "تركيز الأشخاص" والذي تستعمله الشركات العالمية وتتفهمه من أجل ضمان توظيف عمال أكفاء أو بعبارة أخرى "صالح للعمل"، يضمنه الشخص أو المسؤول الذي تدخل من أجل توظيفه.

جدول رقم 15 : التعريف بمناصب العمل للعمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة مناصب العمل
23%	24	عون إداري
63,50%	66	عون الإنتاج
13,50%	14	عون تجاري
100%	104	المجموع

يتضح من الجدول رقم 15 تعريف معنى العامل المنفذ بوحدة عقاز، أين تظهر مهامه في مصالغ مختلفة وبهذا تتحدد وضعيته المهنية كعامل رسمي في الهيكل التنظيمي من خلال الخدمات المتعددة التي يقوم بها من أجل تسهيل عمليات المصالح المختلفة. على هذا الأساس، نجد العمال المنفذون متوزعون في المصالح الإدارية، الإنتاجية والتجارية مثلما يوضحه الجدول 4. إن تواجدهم بنسب مختلفة في مصالغ وحدة عقاز، حيث 63,50% منهم عون في مصلحة الإنتاج، ثم 23% منهم عون بالمصلحة الإدارية وأخيرا 13,50% منهم متواجدون كأعوان في المصلحة التجارية. يستجيب هذا التقسيم إلى خصوصية المصالح والمهام المتنوعة التي تقوم بها كل واحدة منهم. يرتبط عدد العون "العامل المنفذ" من خلال الطلب الذي يحدده المسؤولون المشرفون على العمل والمتوزعون عبر مختلف المصالح، حيث يكلفون بتقسيم العمل عليهم ومراقبتهم المستمرة لأعمالهم من أجل ضمان إنهاء العمليات المبرمجة بنجاح.

2. سياسة التكوين وعوامل الترقية بوحدة عقاز

يعرف التكوين بداخل المؤسسات الاقتصادية العملية التدريبية والتعليمية المتواصلة التي تستعمل من أجل تلقين المعارف لمجموع عمالهم بمختلف درجاتهم ومكاناتهم المهنية وتأهيلهم لمسايرة المستجدات العلمية والتكنولوجية في مجال التسيير. أصبحت هذه العملية أداة فعالة في عالم التسيير وتنظيم المؤسسات بسبب أهمية قدرات الموارد البشرية في المحافظة على المكانة الاقتصادية للمؤسسة، من خلال مواجهة التغيرات والتطورات المختلفة التي يفرضها المحيط الخارجي للمؤسسة. تطورت مكانة العمال بداخل المؤسسة عندما تطور التسيير وتأسست مصلحة الموارد البشرية لكي تسيير أوضاع العمال من مختلف الزوايا الاجتماعية منها والمهنية، وتجعل منهم "قوى بشرية" بفضل وضع سياسة فعالة في مجال التكوين، ترفع من مستواهم العام وتطور فيهم عامل الانتماء للمؤسسة. أدى هذا التسيير إلى تطور المؤسسات الكبرى وأصبح عمالها وإدارتها الممثلون الأساسيين لها في العالم وتطور انتماءهم إليها بسبب تبادل المصالح النفعية ما بينهم بطريقة عادلة وديمقراطية⁶²

⁶² –Renaud Sainsaulieu. Sociologie de l'entreprise Organisation, culturel et développement. Presses de sciences PO et Dalloza, 2 edition 1995

تمثلت استراتيجية تسيير الموارد البشرية الدولية المطبقة من قبل الشركات المتعددة الجنسيات على تدريب وتطوير المهارات العمالية التابعون لها بدون استثناء أو التفرقة مابين (الأوروبيون) والعمال المنتمون إلى جنسيات أخرى. أصبحت تعمل هذه الشركات بكل أدوات التسيير والتنظيم لكي تضمن إدماج طاقاتها البشرية المختلفة والمتنوعة إليها وهذا باستثمار أموال كبيرة لتحسين جميع أوضاع العمال، مقتنعنا بأنها العملية المنطقية والعقلانية التي تؤدي بها لتحقيق الأهداف المبرمجة. تطورت تقنيات متعددة لمسايرة التكوين حتى تتفادى الشركات الكبرى التكرار وتبذير الوقت والمال. أعطيت قيمة علمية لحتوى البرامج التكوينية وتقييم النتائج في الوقت المحدد من أجل معرفة مدى قوة وفعالية المحتوى والمشرفين عليه في نفس الوقت. كلما ظهر نقص كلما تطور برنامج تكويني جديد لمحاربة الخلل والضعف الذي اكتشف في مختلف العمليات المبرمجة في العمل⁶³.

يمكن القول بأن عملية تقييم ودراسة محتوى واحتياجات التكوين تمثل خطوة هامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية الدولية، لان الشركات متعددة الجنسيات قد تواجه صعوبات في الحصول على المعلومات المتعلقة مثلا: باللغة، نوعية التعليم والتكوين، معرفة اتجاهات وسلوكيات المستهلكين، التنوع الثقافي، حاجيات السوق المحلية، المناخ الاقتصادي والقانوني للدولة المضيفة.... الخ⁶⁴.

لقد حرصت شركة "لافارج هولسيم الجزائر" على تطوير القدرات البشرية التي وظفت في وحدة عقاز التابعة لها، حيث تبين الاستراتيجية التي رسمتها المديرية العامة بأنها تعول على غزو السوق الوطني أولا لترتقي فيما بعد على تصدير منتوجها لدول أخرى بفضل سياسة التكوين التي برمجت من أجل تحسين جودة الإنتاج وتطوير مردوديته، تطلب نجاح العملية توفير جميع الإمكانيات المادية والبشرية الخاصة بتكوين المهندسين والتقنيين وكذا المسيرين التابعين لمصلحة الموارد البشرية بصفة دورية، لنيل شهادة الكفاءة والتأهيل الدولية، تضمن للمسؤولين بالشركة الأم من تواجد

⁶³ -Davis Alis ,charles-henri Besseyre des horts, françoise chevalier, bruno Fabi ,Jean-M ie pertti, GRH une approche internationale 3ed de boeck p 368

⁶⁴ - على عباس، مرجع سابق ص 324.

إطارات مؤهلة لوضع برامج تكوينية مدروسة بصفة علمية تستجيب للحاجيات المطلوبة لدى الوحدة ومراقبة النتائج باستمرار.

الجدول رقم 16: نوعية التكوين المخصص للعمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	نوعية التكوين
92.30%	96	جيد وفعال
7,70%	8	لا أعرف
100%	104	المجموع

تبين النسب المئوية المكتوبة في الجدول رقم 16 بأن غالبية المبحوثين الذين يشغلون مناصب عمال منفذون بوحدة عقاز استفادوا من برامج تكوينية متنوعة، تعلقت بكيفية تأدية المهام الخاصة بالمنصب المحدد في الهيكل التنظيمي وكذا تكوين قائم على مضمون تحسيبي توعوي متمثل في قواعد الأمن والسلامة التي تطبق نصوصه من أجل الحماية الصحية بداخل الوحدة. تظهر نسبة 92.30% التي صرحت بوجود برامج تكوينية وفعالة مقابل نسبة 7,70% منهم التي لا تعرف محتوى البرامج التكوينية لأنها فئات عمرية التحقت مؤخرا بالوحدة وهي مبرمجة للدخول في تكوين معرفي ومهني يؤهلها لتصبح يد عاملة مدمجة مع العمال الباقون. تعكس هذه المعطيات نجاح سياسة التكوين المتبعة من قبل شركة لافارج فيما يخص تطوير وتأهيل العمال المنفذون في مجال عملهم، حيث تقوم على تشخيص دقيق وموضوعي للنقائص والاحتياجات التي يعاني منها كل عامل أثناء القيام بعمله. إلى جانب هذا، عامل الرضى الملاحظ لدى أغلبية العمال المنفذون، حيث صرحوا بالإمكانيات المضافة لحياتهم المهنية والأمنية نتيجة الترقيات التكوينية. نتوقع من خلال المحادثات المطولة معهم بأنهم يشعرون بتغير في حياتهم وكأنهم يحققون ذواتهم جراء التجربة

التي يعمرون بها بداخل الوحدة الإنتاجية. في نفس السياق، يصح القول بان التكوين في شركة «لافارج هولسيم الجزائر» معتمدة على سياسة تكوين عملي ودائم لهدف رفع قدرات العمال الإنتاجية.

هذا ما أكدده لي العمال المنفذون في المقابلات التي أجريتها معهم حيث مجمل تصريحاتهم تدور حول ما يلي:
المبحوث رقم 11 " ساعدتني التكوين في تطوير قدراتي في العمل وتحسين علاقتي مع الآخرين "
المبحوث رقم 10 " استفدت كثيرا من برنامج التكوين في تطوير مؤهلاتي وخاصة المتعلقة بمجال الامن والسلامة. "

المبحوث رقم 5 " التكوين جيد بكل المقاييس وأفادني في تطوير نفسي "

المبحوث رقم 12 " ساعدني التكوين في تحسين مهاراتي في العمل "

المبحوث رقم 1 " التكوين مبرمج بصفة مستمرة وتعلمت بفضلله الكثير في ميدان عملي. "

المبحوث رقم 3 " التكوين في لافارج بصفة مستمرة ويساعدني كثيرا في مهنتي وأنا سعيد لأنني تحصلت على شهادة من الأجنب وأنا فخور بالتطورات الملاحظة من قبل المسؤول أثناء القيام بعملتي "

إن المعلومات المتحصل عليها في مجال سياسة التكوين أثناء المقابلات دفعت بي للتقرب من مديرية الوحدة لإجراء مقابلة مع مسؤول التكوين لكي يزودني بمعلومات إضافية تمكنني من التطلع أكثر إلى دور التكوين في تنمية القدرات المهنية وأهميته لدى العامل المنفذ خاصة والعمال الآخرون بمختلف مكاناتهم المهنية-الاجتماعية. إن معلومات المسؤول على التكوين بوحدة عقاز توضح بأن الشركة الأم تضع تحت تصرف مدرسة التكوين 4 مليارات ونصف مليار سنتيم جزائري من أجل تطوير الموارد البشرية للوحدات الإنتاجية التابعة لها.

تعتمد هذه المدرسة بتشخيص الاحتياجات المهنية، التقنية منها والاجتماعية، لبرمجة طرق متعددة في التكوين، حيث تقوم باختيار المكونين ذوي خبرة وتجربة من داخل الوطن أو أجنب حسب الطلبات التي تتماشى وسيرتهم الذاتية. بالاعتماد أيضا على طريقة التكوين "بالتوأمة"، المتمثلة في تبادل الخبرات بين الشركات المتواجدة في مناطق

مختلفة من العالم وأخيرا التكوين الميداني بين وحدات الإنتاج التابعة لشركة "لافارج هولسيم الجزائر" من اجل تبادل طرق العمل بين العمال.

تراقب جدية التكوين من خلال الاتصال الموجود ما بين المسؤولين المشرفين على أعمال العمال ومسؤولي البرامج التكوينية، حيث يتم إنجاز تقارير دقيقة حول إيجابية أو سلبية محتوى التكوين التي تظهر أثناء الأداء. في حالة غياب نتائج مرضية حسب التخطيط المبرمج سابقا، يعاد النظر في برمجته مرة ثانية. في هذه المرحلة تقوم بترسيم برنامج التكوين من اجل الحصول على شهادة التحكم، التي تحتوي على برامج متخصصة يستهلكها العامل ويتقن محتوى قواعدها حتى تجعل منه طاقة بشرية قادرة على التأقلم مع العمل والعمال في مجموع المناطق والأوطان التي تتواجد فيهم الشركة. في المرحلة الثالثة من التكوين، تقاس عملية تحضير العمال لتولي مناصب ذات المسؤوليات المتنوعة في المستقبل حيث تخضع هذه النظرة الاستشرافية لاختبارات علمية متعلقة بجانب التسيير المسمى بالإنجليزية " المناجنت ". إلى جانب هذا، خضوع المترشح إلى اختبار نفسي-اجتماعي للتطلع على القدرة في الاتصال ومدى قدرته على تحمل التوترات التي تظهر أثناء القيام بالعمل.

تتمحور خلاصة هذه الفكرة في الطريقة العلمية التي تخضع إلى مقاييس مدروسة ومجربة تجلب العمال لمؤسستهم وتجعل منهم عمال منخرطين في برامج العمل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. تبرز هذه الفكرة مدى إيمان العمال بشركتهم بسبب التطور الملموس في حياتهم المهنية والاجتماعية، والنتائج من جراء سياسة التكوين، المعبرة في نفس الوقت على مدى اهتمام الشركة بهم وبمستقبلهم المهني. يعبر هذا النمط من التسيير على الاعتراف الذي توليه الشركة لعمالها والذي تجسد في تلقيهم بالشركاء لتطوير العلاقة مع بعضهم البعض وتنمية الشعور بالوحدة والتضامن.

الجدول رقم 17: معايير ترقية العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	معايير الترقية
86,5%	90	الكفاءة
9,6%	10	القرابة
3,8%	4	ابن المنطقة
100% herni	104	المجموع

يوضح الجدول رقم 17 بأن أغلبية العمال المنفذون بالوحدة المذكورة والمقدرة نسبتهم 86,5% صرحوا بوجود معايير علمية ومهنية مستعملة أثناء تحديد رتب الترقية. أما نسبة 9,6% منهم صرحت بعدم فعالية هذه المعايير كونها تعايشت مع أوضاع أدت إلى ترقية بعض العمال دون اللجوء إليها، حيث لعب عامل القرابة دورا في هذه العملية. أما النسبة الأخيرة الممثلة لـ 3,8% منهم فهي مقتنعة بوجود عامل الجهوية في نظام الترقية.

بالرغم من النسب المئوية التي تتضارب ما بين وجود عامل القرابة وعامل الجهوية في نظام الترقية، فهذا لا يقلل من شأن الوحدة وفعالية التسيير الذي يطمح لتأسيس عدالة اجتماعية ما بين العمال، وخاصة عندما نلاحظ بوجود نسبة كبيرة راضية على نظام الترقية المعمول به. إنها ترى بأن معيار الكفاءة في الترقية هو العامل الأساسي الذي يجازا به العمال لمكافئتهم على الجهود والمردودية المقدمة في العمل. أصبحت علاقتهم في العمل مبنية على عامل التنافس وتقدير الجهود المبذولة لتطوير الإنتاج ولهذا جاء نظام الاستحقاق ليكفل مردود العمال بمسؤوليات جديدة، تدفع بالوحدة لتطوير أمثل لعملية الإنتاج. تصريحات متعددة توضح لنا صحت النظام المعمول به في وحدة عقاز من أجل ترقية العمال بصفة عادلة. نجد مثلا المبحوث رقم 11 يصرح بأن: "الترقية هنا حسب الكفاءة وحسن المسار المهني" كذلك المبحوث رقم 4 "الترقية حسب المردودية وقدرات المهنية وإذا تم هناك محاباة تكشف فيما بعد بسبب ضعف

المردودية وهناك أيضا مرحلة التجريب ومقاييس لاختبار مردودية فإذا اثبت نقص الكفاءة تقوم الشركة بإزالته من المنصب وإذا اثبت كفاء كبيرة تقوم الشركة مباشرة وبسرعة بترقيتك دون الخضوع لمراحل تدرج السلم الهرمي " أما المبحوث رقم 5 فقد صرح بأن: " هناك من يترقى عن طريق الكفاءة وهناك من يترقى بطرق أخرى ولكن بنسبة قليلة. " ثم المبحوث رقم 9 بأنه: "تم الترقية في هذه الشركة على أساس المجهود والمردودية وتحقيق الأهداف. "

أما التصريح الأخير الذي يؤكد بوجود نظام عادل لعملية الترقية بدليل تواجد عمال جزائريون تحصلوا على ترقيات جعلت منهم مسؤولين بالمديرية العامة للشركة. تضمن تصريح المبحوث رقم 1 مايلى: " هناك كفاءات جزائرية قامت الشركة بترقيتهم في مناصب عليا، حيث أصبحوا يعملون كإطارات بالشركة الأم في سويسرا".

يرتبط عامل الترقية بعامل التحفيز ويمكن الحصول على تحليل معمق يمكننا من معرفة حقيقة هذا النظام من خلال مدى استجواب عامل التحفيز بالمردود المقدم من قبل العمال.

3. نمط القيادة الممارس بوحدة عقاز

يعرف القائد بالشخصية التي تستطيع تجنيد عدد من الأفراد والتأثير عليهم من أجل توجيهه من جديد سلوكهم وممارستهم حتى تتبع ما تصبو إليه المنظمة، وكلما تحقق هذا كلما كبرت سلطته وتأكدت جدارته وشرعيته بداخل المنظمة والعكس صحيح. كما تعرف القيادة على أنها الوسيلة التي تمكن القائد من بعث الروح المعنوية بداخل المجموعة من أجل التعاون والتآزر لتحقيق أهداف داخل المنظمة. على هذا الأساس، يفضل أغلبية المختصين في علم التسيير بأن القيادة هي التي تطور عامل الثقة ما بين القائد والمجموعة البشرية التابعة له حيث تقوم على المشاركة الجماعية في أخذ القرار والاستشارة المتواصلة ما بينهم وخاصة أثناء مواجهة المشاكل والصعوبات في تحقيق أهداف المؤسسة⁶⁵.

⁶⁵ – Davis Ali ,charles-henri Besseyre des horts, françoise chevalier, bruno Fabi ,Jean-Mie pertti, GRH une approche internationale 3ed de boeck p 437.

تصبح مكانة القائد ونجاحه بداخل الشركات المتعددة الجنسيات رهينتين لطبيعة التسيير المعمول به لإيجاد حل للنزاعات الفردية والجماعية بداخل وحدة الإنتاج. فكلما ارتكز تسيير النزاعات والخلافات على مبدأ الموضوعية، القائم على دراسة مجموع الجوانب المحفزة للنزاع وإشراك الجميع في إيجاد حل وسطي كلما تطورت الانتماءات المقوية للوحدة الجماعية. لقد حرصت الاستراتيجية العامة لشركة "لافارج هولسيم" الجزائر بوضع قواعد الحكومة القائمة على نمط القيادة الديمقراطي، لأنه يسمح للعمال التعبير بكل حرية على آرائهم المتعلقة بالعمل وبالعلاقة المؤسسة ما بينهم وما بين المسؤول وكذا التنظيم المؤسسي. لقد اشتهر هذا النمط من التسيير بداخل الشركات العالمية الكبرى، التي توصلت بفضل الدراسات الأنثروبولوجيا والاجتماعية إلى معرفة كيفية بناء جماعات مهنية متضامنة وقوية، تتكامل أعمالها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. عرف علي عباس جماعة العمل بأنها: "تجمع بين الأفراد الذين يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك لصالح المنظمة".

الأسلوب الجماعي في العمل القيم والمعايير السائدة عند فريق العمل، وكذا طبيعة التفاعل والاتصال بين أعضاء الجماعة، حيث تظهر خصائصه فيما يلي:

— تعزيز التضامن والترابط بين أعضاء فريق العمل لهدف تجنب مختلف أنواع النزاع بداخل الشركة والذي يؤدي الى التفرقة وتشتت المجموعة.

— التحديد بدقة مسؤولية ودور كل عضو داخل الجماعة أثناء القيام بالعمل.

— تعزيز القيم والمعايير التي تخدم أهداف ومصالح الشركة داخل فريق العمل.

— إشراك أعضاء من التنظيم الغير الرسمي في تشكيل فرق عمل، والأخذ بعين الاعتبار توجهاتهم وآراءهم من اجل

المحافظة على انسجام الفريق في العمل⁶⁶.

⁶⁶ - علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، مرجع السابق ص-144-145.

الجدول 18 : علاقة العمال المنفذون بمسؤولين وحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	علاقة مع المسؤولين
69,2%	72	جيدة
26,9%	28	مقبولة
3,8%	4	غير مقبولة
100%	104	المجموع

تحرص وحدة إنتاج الإسمنت بعقاز على وجود علاقة تعاونية ما بين المسؤولين المشرفين على العمل و العمال المنفذون، حيث عبر هؤلاء بنسبة 69,2% منهم بالعلاقة الجيدة ما بينهم وما بين المسؤولين المباشرين بداخل الوحدة. أما 26,9% منهم صرحوا في نفس الوقت بوجود علاقة مقبولة من دون تقديم شرح مدقق يبين لنا الفرق ما بين المقبول والجيد. أما النسبة الأخيرة المتمثلة في 3,8% صرحت بعدم رضاها على العلاقة مع المسؤول المباشر بسبب المتابعة المتواصلة أثناء العمل وزيادة الطلب على العمل من دون مراعاة الأتعاب. عموماً تبقى تصريحات هؤلاء ضعيفة مقارنة مع الذين وصفوا العلاقة الجيدة والمقبولة مع المسؤولين في العمل وهذا ما أكدته بعض التصريحات المنجزة أثناء المقابلات، والتي تدور أغلبيتها حول فكرة الاحترام المتبادل والتعاون بسبب وجود الاتصال المباشر. صرح المبحوث رقم 4 ليقول: "علاقتي بالمسؤول جيدة وهناك اتصال مباشر يسهل علينا العمل". المبحوث رقم 6 صرح من جهته بأن: «علاقتي مع المسؤول حسنة في العموم وكلما ظهر مشكل يسرع المسؤول للتداول معي لإنهاء المشكل في الوقت الضروري حتى لا يتطور إلى صراع». المبحوث رقم 10 "علاقتي عادية تقوم على الاحترام" المبحوث رقم 12 "علاقتي جيدة مع المسؤول ويقدم لي توجيهات أثناء العمل بكل احترام"، المبحوث رقم 3 "علاقتي مع المسؤول حسنة في إطار العمل".

نرى بأن وحدة إنتاج الإسمنت بعقاز تقوم على نمط قيادي "ديمقراطي" بسبب الحوار المفتوح والعلاقة الجيدة ما بين العمال المنفذون والمسؤولون المباشرون. إن ظاهرة احترام العامل والاستماع إليه هما سلوك مهني تعايش معه العامل المنفذ ونمى شعوره بأهمية المعاملة الإنسانية أثناء القيام بعمل. أصبح على دراية بأن المعاملة المحترفة التي تميز المسؤول المباشر في العمل هي نتيجة لبرامج تكوينية متواصلة. أغلب التصريحات تتقارب حول فكرة "المسؤول الذي يتحمل المسؤولية ويساعد العامل على إيجاد الحلول. هذا النمط من القيادة داخل الوحدة الإنتاجية يجعل العامل يعيش في جو ديمقراطي أساسه الحوار والثقة المتبادلة ما بينه وما بين المسؤول، حيث يؤدي هذا الجو المهني-الإنساني إلى بناء علاقة تكاملية تخدم أهداف الشركة.

الجدول رقم 19 : جنسية المسؤول المفضلة لدى العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	تكرار	جنسية المسؤول المفضلة
18,3%	19	أجنبي
45,2%	47	جزائري
36,5%	38	معا
100%	104	المجموع

في الحقيقة لا نجد دراسات أنثروبولوجية واجتماعية توضح لنا طبيعة العلاقة المهنية المبنية ما بين عامل جزائري ومسؤول أجنبي عملا سويا بداخل مؤسسة وطنية أو أجنبية في الجزائر. تكمل أهمية هذه الفكرة في معرفة التصور الذي يحمله العامل الجزائري لسلطة المسؤول بداخل مؤسسة إنتاجية وكيفية تعامله معها. إن بناء العلاقة المهنية قائم على عدة عوامل وعليه نود معرفة ما إذا كان العامل التاريخي المرتبط بالاستعمار الفرنسي مرتبط بهذه الفكرة؟

على هذا الأساس، حاولت معرفة طبيعة العلاقة التي أسسها العامل المنفذ مع كل من المسؤولين الجزائريين والأجانبين وخاصة الفرنسيين الذين تواجدوا بوحدة عقاز. تبين لنا معطيات الدراسة الميدانية بأن النسب متضاربة الرؤى ومقسمة بنسب غير بعيدة عن بعضها البعض لتبين لنا بأن العمال المنفذين متفتحين على مصالحهم ولا يمثل عامل التاريخ الاستعماري حاجز يقف أمامهم ليمنعهم من بناء علاقة مهنية مع مسؤول فرنسي مثلا، إذ وجدت نسبة 36,5% منهم لا ترى مشكل في العمل مع مسؤول أجنبي أو جزائري، حيث تعطي الأولوية لعامل الكفاءة على عامل الانتماء العرقي أو الديني أو السياسي. فهي ترى العلاقة المهنية من زاوية مصلحة. ثم نسبة 18,3% تفضل بصراحة وتعبير علانيتها بأنها تميل للعمل مع المسؤول الأجنبي وتفضله على المسؤول الجزائري، حيث تعلق على خيارها لتقول بأن المسؤول الأجنبي متكون ومؤهل على المسؤول الجزائري، حيث يمثل لها المسؤول الأجنبي فرصة لكي تتعلم تقنيات و طرق عمل لا يحسنها المسؤول الجزائري. كلا النسبتين السابقتين تتوافق على مبدأ أساسي في العمل والمتمثل في عامل الكفاءة. صرح المبحوث رقم 4 ليقول: " لا يهم من يكون المسؤول فانا أفضل العمل مع من يكون ذو كفاءة في العمل." أما المبحوث رقم 6 صرح بنفس المضمون ليقول: " المهم أن يكون المسؤول مؤهل سواء كان أجنبي أم جزائري". في الأخير يوجد نسبة معتبرة كونها تقترب من نصف المبحوثين تعبر بأفضلية العمل مع المسؤول الجزائري لأن عوامل كثيرة تجمعهم وخاصة عامل اللغة التي تسهل عملية التواصل أثناء العمل، حيث مثلت نسبة 45,2% من العمال المنفذين.

جدول رقم 20 : صرامة في تطبيق القوانين بوحدة عقاز

الصرامة في تطبيق القوانين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	102	98,1%
لا	2	1,9%
المجموع	104	100%

تبين معطيات الجدول رقم 20 بأن الأغلبية الساحقة من العمال المنفذون والمتمثلة نسبتهم بـ 98% من صرحوا بوجود صرامة التي يتميز بها مسؤولو الإدارة في تطبيق القوانين الرسمية للشركة، مقابل نسبة 1,9% التي ترى عكس ذلك، وهي نسبة جد ضعيفة، حيث نعلم على الأكثرية في تحليل مدى فعالية صرامة في تطبيق القوانين الرسمية على عمال الوحدة. تعبر هذه النسبة الكبيرة بأن المسؤولين الإداريون تكونوا ووظفوا بداخل الوحدة لكي يطبقوا القوانين الرسمية بحذافيرها، حيث يفسر هذا التطبيق بتسيير القواعد على مجموع العمال من دون استثناء.

نستنتج بأن شركة لافارج لا تتهاون مع العمال الذين لا يمثلون للقوانين والإجراءات المتعلقة بالعمل وتعاقب بصرامة ومن دون استعمال العاطفة كل من يخالف قوانين التسيير، مهما كانت مكانته ومنصبه بداخل الوحدة الإنتاجية. إن العقاب عن الخطأ المهني بداخل الوحدة الإنتاجية هو أداة موجودة في سياسة التسيير. إن فرض الانضباط والصرامة في العمل هما قاعدتان أساسيتان يتعود العمال المنفذون عليهما أثناء بناء حياتهم المهنية لهدف اندماجهم مع قيم ومعايير شركة لافارج هولسيم. إن غياب العقاب هو عبارة عن خلل في تطبيق القوانين والإجراءات، الذي يعكس سلبا على عملية الإنتاج ومردودية العامل.

يأخذ العقاب قسطه من عملية التسيير الحديث للمؤسسة، حيث تنظم الإدارة قبل إصدار أحكام العقاب تحقيق معمق تديره لجنة الانضباط بطريقة موضوعية، ليتم بعدها سماع المعني بالأمر والشهود، ثم تحفيز عامل الحوار المفتوح من أجل تحديد نوعية الخطأ وأسباب ارتكابه. في هذه المرحلة، لا تتم درجة العقاب أكثر من البحث على تحسين السلوك بالتعلم من الخطأ والتحلي بالمسؤولية لعدم تكراره. في حالة فشل المحاولة تستدعي الإدارة المسؤول عن الخطأ لتعلمه بالأضرار التي ألحقها بالشركة وتفتح تفاوض ودي من أجل طرده وإنهاء علاقة العمل معه بالتراضي.

إن تصريحات المبحوثين التالية تفسر معنى هذا، حيث نجد المبحوث رقم 2 يصرح بأن: «الإدارة تتعامل بصرامة مع كل العمال " " ثم المبحوث رقم 3 يصرح بأنه: " في حالة ارتكاب أخطاء جسيمة تتفاوض الإدارة مع المسؤول لتطرده بسرعة " أيضا المبحوث رقم 12 يصرح بأن: «الإدارة تستدعي العامل المسؤول على الخطأ وتحاوره ليتضح له خطئه حتى يتنبأ بعواقب تكراره المتمثلة في الطرد السريع. "

جدول رقم 21 : العدالة في تطبيق القوانين بداخل وحدة عقاز

العدالة في تطبيق القوانين	التكرار	النسبة المئوية
نعم	88	84,6 %
لا	16	15,4 %
المجموع	104	100 %

لقد أخذ مفهوم العدالة الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية مكانة مميزة بعد الأبحاث الميدانية التي أنتجت تحاليل علمية وموضوعية حول دور العدالة الاجتماعية في إدماج العمال بداخل المؤسسة. بدأت مسألة أخلاق المؤسسة تنتشر لتعبر مدى حرص هذه المؤسسة على نجاح العملية الاقتصادية بالاعتماد على قيم أخلاقية، بعيدة على الخطاب الإيديولوجي الذي اشتهر بترويج سيئ للمؤسسة بحصر نشاطها في مجال عملية استغلالية تهدف إلى المصلحة النفعية الخالية من أخلاق إنسانية⁶⁷.

1- تظهر العدالة الاجتماعية بوحدة عقاز لإنتاج الإسمنت في تصريح المبحوثين التي فاقت نسبتهم 84,6 % والتي عبرت بأن هذه الأخيرة مجسدة في طريقة التعامل مع العمال سواء تعلق الأمر بتطبيق القواعد العملية على مجموع العمال من دون استثناء أو في الامتيازات المقدمة على أساس الجهد المبذول. أما نسبة 15,4 % من العمال المنفذين غير مقتنعة بتواجد العدالة الاجتماعية بداخل الوحدة معلقة أجوبتها ببعض الممارسات الملاحظة لدى ما تسميهم بعض المحظوظين الذين تربطهم علاقات القرابة مع بعض المسؤولين والذين تحصلوا على امتيازات بطريقة غير عادلة. إن الفكرة المستوعبة من هذه الفكرة متمثلة في أهمية العدالة الاجتماعية بداخل المؤسسة. إن وجودها مشروط بتطور شعور لدى العامل يمكنه من احترام مؤسسته بسبب العدالة الموجودة ما بين العمال بصفة عامة. حقيقتا، عندما

⁶⁷ -Anne Salmon, Les démarches éthiques des entreprises. Inculquer des normes pour responsabiliser individuellement les salariés ? 2009/1 (n° 18), pages 51 à 63.

يشعر العامل بوجود عدالة بداخل الشركة يتحمس لتلبية متطلباتها، كونها تحارب جميع أشكال المحسوبية، المعرفة، الجهوية والعلاقات المبنية على القرابة، المساعدة على انتشار الظلم والتمهيش وضياح للحقوق.

هذا ما جاء في تصريحات المبحوث 1: " هناك عدالة وصرامة في تطبيق القوانين ومراقبة شديدة لها ومن لا يطبق يعاقب «أيضا تصريح المبحوث رقم 10 " تقع العقوبة على الجميع دون استثناء بكل صرامة وبدون محسوبية ولا مجال للعواطف."

أعتبر نظام الترقية مرآة عاكسة لمدى فعالية جهاز العدالة الاجتماعية بداخل الوحدة الإنتاجية بعقاز، حيث يتمكن العمال المنفذون من مشاهدة الكيفية التي تتم بها ترقيتهم وتكوين فكرة على طبيعة النظام المعمول به فعليا بوحدهم. مبدئيا، يتأسس نظام الترقية على شروط تضبطها مصلحة الموارد البشرية وتحدد محتواها، حيث يؤهل المترشح لتولي منصب ذات مسؤولية، تساعده كفاءته على إنجاز المهام بأحسن طريقة، لتتم بعدها عملية تقوية الرابط المهني والاجتماعي بينه وبين شركائه من العمال والمسؤولين.

4. سياسة الأجور والامتيازات الاجتماعية بوحدة عقاز

يعتبر الأجر بالمؤسس الرسمي للعلاقة الاجتماعية ما بين العمال وأصحاب المؤسسات الاقتصادية، باعتباره عامل أساسي لتحفيز اليد العاملة على بناء مسار مهني داخل المؤسسة المنتمي إليها. تسعى إدارة الموارد البشرية لدى الشركات المتعددة الجنسيات بتحديد نظام التعويضات والحوافز التابعة له من أجل مواجهة استقطاب أفضل المهارات والكفاءات المتواجدة في سوق العمل. يركز هذا النوع من الشركات على العدالة والمساواة في توزيع الأجور والتعويضات ويتغير نظامهم هذا بتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بالشركة. تحرص شركة لافارج هولسيم الجزائر في إطار سياسية تسيير الموارد البشرية العامة على تطبيق نظام الأجور الذي يتماشى مع المتطلبات الاقتصادية والاجتماعية التي تضمن للعمال العيش الكريم في بلدهم. نلاحظ بأنها وضعت مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تسمح باستغلال الأمتثل للعمال والحصول على أفضل المهارات والكفاءات. تقوم هذه السياسة على معايير

الاستحقاق والكفاءة والعدالة في توزيع المنح والتعويضات بين العمال حتى تضمن بتطور شعور لدى العامل باعتباره عنصر فاعل يستحق التقدير والاعتراف بالمجهود الذي يقدمه أثناء عمله لإثبات ذاته بداخل الشركة. بالإضافة الى ذلك، تسمح هذه السياسة التحفيزية في شركة لافارج هولسيم بخلق فضاء يتميز بالتنافس بين العمال لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المسؤولين. على هذا المنوال، يلاحظ من خلال جدول تقسيم الأجور بأن أغلبية العمال المنفذون يصرحون بقدرة شرائية مقبولة كون الأجر المحدد على ساعات العمل الشهرية يغطي أغلبية الحاجيات الضرورية.

جدول رقم 22 : تغطية أجر لاحتياجات العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المئوية	التكرار	يغطي الأجر
67,3%	70	الحاجات الضرورية
32,7%	34	الحاجات الكمالية
100%	104	المجموع

يتضح بأن 67,3% من عينة البحث صرحت بأن الأجر المتحصل عليه من وحدة عقاز بعد استكمال العمل المحدد قانوني يغطي الحاجات الضرورية. أما 32,7% منهم يعتبرون أجورهم عالية لأن مبلغها يفوق تغطية الحاجيات الضرورية. يظهر من خلال التصريحات الرضى عن الأجر ولكن عملية الحساب هذه مرتبطة بالوضعية الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري الذي لا يزال يواجه مشكلة البطالة. وصل الحد الأدنى للأجور بوحدة عقاز إلى 000 60 دج المخصصة للعامل المنفذ، حيث يراها مناسبة عندما يقارنها بأجور عمال شركات اقتصادية وطنية. في هذا السياق، صرح المبحوث رقم 10 بأن: (أتقاضا أجرا مناسباً لوضعتي الاجتماعية، حيث يساوي أجر عامل بشركة المحروقات الوطنية. "سوناطراك") في الحقيقة، إن أجور العمال المنفذون بوحدة عقاز سواء المسؤولين عن عائلات أم

العزب راضون بما يتقاضونه، حيث تتطور مداخلهم من السياسة العامة الخاصة بالامتيازات ومختلف التحفيز التي تنمي شعور الانتماء للمؤسسة وبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة. تعتبر ظاهرة التحفيز بالمؤسسات الاقتصادية عملية مبرمجة لإشباع كافة الحاجات المادية والإنسانية التي يتطلع إليها العامل، حيث ارتبط وجودها لهدف استخراج القوة الكامنة للعامل وتوجيه سلوكه وممارساته لتتماشى مع متطلبات المؤسسة. فإذا كان الدافع ينبع من داخل الفرد فالحافز هو شيء خارجي، حيث عرفه كامل بربر بأنه: « مجموعة من العوامل تؤثر في سلوك الفرد من أجل إشباع حاجيات متنوعة ومتعددة. »

ظهرت عدة نظريات تناولت موضوع الحوافز ولعل أهمها نظرية سلم الاحتياجات التي طورها عالم النفس الاجتماعي ما سلوا، حيث قسمها إلى خمسة مجموعات من الحاجات الضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة. مجموعة الحاجات الفيزيولوجية، مجموعة الحاجات المرتبطة بالحماية، مجموعة الحاجات المرتبطة بالانتماء وبالحب، مجموعة حاجات المرتبطة بإثبات الذات والاعتراف بها، وأخيرا مجموعة الحاجات المرتبطة بتطوير الذات. هذه الحاجات عالمية يشعر بها أي عامل عندما يطور علاقته مع صاحب العمل.

الجدول رقم 23: توزيع منحة المردودية على العمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المتوية	التكرار	توزيع المنح
85,6%	89	على أساس المردودية
14,4%	15	على أساس علاقات شخصية
100%	104	المجموع

يرتبط نظام المنحة على المردودية بعامل الاعتراف المتجسد بعد إتمام العمل، حيث تقدم المؤسسة مقابل انجاز العمل مكافئات مادية ومعنوية. على هذا الأساس، نرى بأن شركة لافارج هولسيم الجزائر أولت اهتماما لهذه الفكرة

وأُسست نظاما للتحفيز لكي يستطيع العمال من استكمال الحاجيات التي تتطور لديهم أثناء تأدية العمل. يمكن اعتبار الامتيازات التي تطبق في عملية التسيير الخاصة بمصلحة الموارد البشرية التابعة لوحدة عقاز بأنها محاولة لجعل من العمال أفراد متميزون عن العمال الآخرين بفضل سياسة التعامل المهنية المطبقة من قبل مديرية المؤسسة. يظهر تسيير العمل بالخوافز بداخل الوحدة الإنتاجية بعقاز من خلال التصريحات التي أدلت على وجود جهاز المكافئة الخاص بالعمال المنفذون الذين يحققون الأهداف المسطرة من قبل مسؤوليهم. إنها أداة التسيير الخاصة بالمكافئة على أساس المردودية التي تحسب كل ستة أشهر، حيث يوجد نسبة 85,6% من العمال المنفذون حريصون على تحقيق النتائج المسطرة لهدف الحصول عليها، حيث طورت عامل المنافسة ما بينهم وجعلت منهم عمالا متميزون عن الذين عجزوا على تحقيق ما هو مسطر وهم يقدرون بنسبة 14,4% التي فشلت من مواجهة سرعة عمل النسبة الأولى من العمال وأصبحت تزعم بوجود نظام تحفيزي مرتبط أكثر بالعلاقات الشخصية على تلك المؤسسة على المصالح المهنية.

الجدول رقم 24 : منح المكافآت للعمال المنفذون بوحدة عقاز

النسبة المتوية	التكرار	منح المكافآت
80,8%	84	على أساس الاستحقاق
19,2%	20	على أساس علاقات الشخصية
100%	104	المجموع

تعكس لنا معطيات الجدول رقم 24 أن نسبة 80,8% من عينة البحث صرحوا لنا ان تقديم المكافأة للعمال المنفذون يتم على أساس الاستحقاق وان 19,2% منهم يرون عكس ذلك. مما يخلق الرضا عند اغلب العمال المنفذون حول الطريقة التي تمت بها منح المكافآت وبالتالي يدفع هؤلاء العمال إلى العمل أكثر هذه من ناحية ومن ناحية أخرى تسمح هذه الطريقة بتقليل النزاع بين عمال المنفذون حول كيفية توزيع تلك المنح والامتيازات مما يؤثر

سلبا على عملية الإنتاج والمردودية في الشركة. أما بنسبة إلى اللذين يرون أن توزيع هذه المنح والامتيازات بطريقة أخرى لا تخدع لمعيار الاستحقاق فهو راجع حسبهم لتصرف بعض المسؤولين الذين لا يقيمون العمال على أساس موضوعي وإنما من خلال العلاقات غير الرسمية التي تربطهم بينهم وبين هؤلاء العمال.

وهذا ما أكدته تصريحات المبحوثين من خلال المقابلات التي أجريتها معهم حيث جاءت كمايلي :

المبحوث رقم 11 " في هذه الشركة تتم مكافئة العمال على أساس المجهود في العمل والمردودية في الإنتاج " أيضا المبحوث رقم 9" مكافأة هنا تتم على أساس المبادرة الشخصية التي تضيفها في العمل " و أما المبحوث رقم 3 " على أساس الإنتاج و المردودية فإذا قمت بمبادرة جيدة تقوم الإدارة بمكافأتك "ونشير أيضا إلا انه هناك طريقتين لاعتراف بمجهود العمال المنفذون في شركة لافارج، الطريقة الأولى تتمثل في المكافأة المادية أما الطريقة الثانية تتمثل الاعتراف المعنوي عن طريق تنظيم حفل حيث تقوم الشركة بتسليم شهادة الاعتراف والتقدير لهؤلاء العمال أمام زملائهم مما يحفزهم على العطاء أكثر في العمل.

✓ الاستفادة العمال المنفذون من الخدمات الاجتماعية بوحدة عقاز

بعد قيامي بمقابلة مع مسؤول تسير الموارد البشرية بهذه الوحدة حول سياسة المتبعة في تسير ملف الخدمات الاجتماعية للعمال بصفة عامة والعمال المنفذون بصفة خاصة استنتجت مايلي :

- قامت شركة لافارج بتوفير مطعم خاص للعمال حيث تقوم شركة المناولة بإعداد واجبات الغداء متكاملة تحت رقابة مشددة في تطبيق معايير الصحة والنظافة .
- تقوم شركة لافارج بصرف مبلغ 3000 دج شهريا من اجل سماح للعمال بتناول القهوة أو الشاي أو الحلويات، هذه السلع متوفرة عبر الآلات الإلكترونية المتواجدة داخل الوحدة.

- تحرص شركة لافارج بوحدة عقار على توفير النقل للعمال بصفة دائمة.
- تم إنشاء عيادة طب العمل مجهزة بمعدات ووسائل طبية تحت تصرف العمال لإجراء الفحص طبي مجانا وفي أي وقت زيادة على الفحص السنوي الذي تقوم به الشركة على هؤلاء العمال .
- قامت شركة لافارج بتعاقد مع وكالة التأمينات عالمية "أكسا"، بحيث تقوم هذه الوكالة زيادة على التعويضات التي يستفيد منها للعمال من الصندوق الوطني لتأمينات على الأدوية أو العطل المرضية أو الأمومة.....الخ، بتعويض الأدوية التي لا تعوض من قبل هذا الصندوق .
- التكلف بمصاريف الولادة من خلال تعاقدها مع عيادة خاصة، وضع تحت تصرف عامل مبلغ سبعون الف دينار جزائري (70.000) دج خلال السنة من اجل القيام بعملية جراحية له أو احد أفراد الأسرة.
- استفادة العمال من برامج رحلات إلى البقاع المقدسة سواء عمرة أو حج مع تقديم نصيب مالي كمساعدة.
- بتقديم قروض الاستهلاك للعمال.
- تقديم قروض للعمال الذين يردون السفر إلى الخارج لقضاء العطلة السنوية.
- تنظيم حفلات للعمال سواء عن طريق الحجز في إحدى الفنادق.
- تقديم جوائز قيمة في كل المناسبة عيد المرأة عيد العمال. الخ مع تنظيم دورات في كرة القدم.
- إعطاء الحرية للعامل لشراء وسائل العمل كالحاسوب أو الهاتف النقال...الخ فقط عليه أن يقدم فاتورة الشراء.
- تنظيم حفلات و رحلات ترفيهية للعمال.

الجدول رقم 25 : استفادة العمال المنفذون من الخدمات الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	الاستفادة من الخدمات الاجتماعية
89,4%	93	نعم
10,6%	11	لا
100%	104	المجموع

يتضح من خلال المعطيات الجدول رقم 25 أن اغلب العمال المنفذون بنسبة 89,4% صرحوا لنا أنهم استفادوا من الامتيازات الاجتماعية التي تقدمها شركة لافارج أما النسبة المتبقية التي تمثل 10,6% لم تستفيد من تلك الامتيازات. مما يبين أن الاستفادة من الخدمات و الامتيازات الاجتماعية التي تمنحها هذه الشركة مست أغلبية الساحقة من العمال المنفذون هذا يعكس ما مدى اهتمام شركة لافارج الحماية الصحية والتنمية الاجتماعية للعامل بالإضافة إلى منحه الفرص *loisir*. كسياسة في التسيير حتى تضمن لإدماج الجيد للعمال في تحقي أهدافها ورفع من مردوديتهم وفعاليتهم في الإنتاج.

5. سياسة الأمن والسلامة المهنية بوحدة عقاز

اصبح الاهتمام قواعد السلامة والصحة المهنية داخل المؤسسة عامل حاسما في بتوفير الحماية للعامل من مختلف المخاطر التي تتسبب في وقوع الحوادث العمل أو الأمراض المهنية في العمل.، حيث يعرف عثمان فريد رشدي هذه القواعد على أنها "مجموعة من الإجراءات والقواعد والنظم في إطار تشريعي تهدف إلى الحفاظ على الإنسان من خطر

الإصابة والحفاظ على الممتلكات من خطر الثلث والضياع. أو ذلك العلم الذي يهدف لحماية ثلاثة عناصر الإنتاج وهي القوى العاملة، الآلات، المواد الأولية والمصنعة، وكذلك البيئة"⁶⁸

تتضمن سياسة قواعد الأمن والسلامة المهنية للعمال توفير الحماية في الجوانب التالية :

- توفير الحماية الجسدية والنفسية والاجتماعية للعمال وتطويرها من اجل الحفاظ على قدرتهم في العمل والإنتاج.
- توفير شروط العمل الآمنة وخالية من حوادث العمل و الأمراض المهنية والسيطرة عليها وحماية العاملين من كل الظروف والمخاطر التي من شأنها إلحاق الضرر بسلامتهم وصحتهم.
- تعزيز وتطوير الأداء الصحي والتنظيم العمل المناسب الذي لا ينعكس على صحة والسلامة المهنية والنفسية للعامل .

- تكمين العاملين من المساهمة ايجابيا في التنمية المستدامة من تطوير ممارستهم الاقتصادية والاجتماعية أثناء وبعد العمل.

1- أصبحت مسألة الأمن والسلامة المهنية في العمل مطلباً رئيسياً بالنسبة للعمال، النقابات الهيئات الحكومية، بحيث دفعت تلك الأطراف المؤسسة إلى تحسين ظروف العمل وإرساء قواعد ومعايير الحماية من المخاطر المهنية التي تحيط بالعامل . كما نجد أن تطبيق هذه القواعد والمعايير يدخل ضمن السياسة العامة لتسيير الموارد البشرية لأية المؤسسة، رغم التكاليف الناجمة عن تحسين ظروف في مجال الأمن والسلامة المهنية للعمال إلا أنه تعتبر استثمار حقيقي يعود بالفائدة عليها، حيث تكمن هذه الفائدة في شعور العمال بالأمان والاهتمام بهم وبصحتهم مما يحفزهم على تعزيز درجة الانتماء لهذه المؤسسة⁶⁹.

⁶⁸ -عثمان فريد سلامة، الصحة والسلامة المهنية، دار الراية لنشر والتوزيع، ط1،الأردن عمان 2014 ص15.

⁶⁹ -Jean Marie Peretti, Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert 2018 p447.

تقوم شركة لافارج هولسيم بجمع كل المعلومات حول المخاطر المهنية التي قد تهدد امن وسلامة العمال. تساعد هذه المعلومات المسؤولين على وضع خطة مناسبة لضمان الأمن والسلامة للعمال سواء كانوا من داخل البلد أو خارجها. تركز هذه الخطة على ثلاثة عناصر أساسية وهي :

- الوقاية من المخاطر الصحية خاصة في الدول الجنوب أين لا تتوفر شروط النظافة والوقاية من الأمراض بالقدر الكافي.

- توفير الأمن في العمل عن طريق حماية العمال من المخاطر المهنية كحوادث العمل والأمراض المهنية

- تأمين الممتلكات والأشخاص التابعة للشركة من المخاطر الإجرامية والإرهابية التي تشهدها بعض الدول⁷⁰.

لاحظت من خلال قيامي بالبحث الميداني أن مسألة امن وسلامة العمال تحتل مكانة كبيرة في الإستراتيجية العامة لشركة لافارج هولسيم، حيث تسعى هذه الإستراتيجية إلى التخفيض بقدر الإمكان من نسبة الأضرار التي قد تسببها حوادث العمل والأمراض المهنية. وعليه تقوم السياسة الأمن والسلامة المهنية بوحدة عقاز على خمسة قواعد أساسية في تسيير الوقاية من المخاطر المهنية وهي كالتالي :

اولا : تكوين العمال المنفذون بصفة خاصة والعمال بصفة عامة على قواعد الأمن والسلامة المهنية بمدرسة، مجهزة بجميع الوسائل النظرية والتطبيقية التي يحتاجها العامل أثناء تدريبه على هذه القواعد الوقاية من المخاطر المهنية بمختلف أنواعها، وهذا تحت إشراف مكونين مختصين في مجال الأمن والوقاية من المخاطر المهنية.

ثانيا : تقوم مصلحة المسؤولة عن امن وسلامة العمال داخل الشركة بتوعية و تحسيس العمال المنفذون بصفة دائمة على أهمية إتباع تلك القواعد من اجل ضمان أمنهم وسلامتهم عن طريق وضع ملصقات، تنظيم دورات تحسيسية يجتمع فيها العمال لتبادل الآراء و الأفكار حول الوقاية والأمن في العمل. في حالة وقوع حادث عمل تقوم هذه المصلحة بإعلام ونشر كل المعلومات حول الأسباب و الإضرار التي نجمت عن ذلك الحادث حتى لا يتكرر مرة

⁷⁰ - Benoit Thery. Développer les RH à l'international pour une géopolitique des Ressources Humaines, edition DUNOS, Paris, 2011 p84.

أخرى. كما تقوم أيضا بكتابة تقارير دورية حول وضعية الأمن والسلامة في الشركة ونشرها على العمال و أخيرا وضع إجراءات ولوائح خاصة بكيفية تطبيق قواعد الأمن والسلامة في العمل.

ثالثا : تقوم مصلحة الأمن الداخلي لشركة بمراقبة ما مدى تطبيق العمال المنفذون لقواعد الأمن والسلامة في العمل سواء عن طريق وضع أجهزة مراقبة أو استقبال تقارير من المسؤولين أو قيام بدوريات مراقبة بدون أن يعلم هؤلاء العمال. أما الذين لا يحترمون تلك القواعد فيتم معاقبتهم بكل صرامة مهما كانت المناصب التي يحتلوها.

رابعا : تقوم شركة لافارج بمكافئة أي عامل يقوم بمبادرة يكون هدفها إثراء برامج الأمن والسلامة لشركة أو انقاذ العمال من مخاطر حقيقية من حوادث العمل أو تبلغ الإدارة عن العمال الذين لا يحترمون تلك القواعد في العمل.

خامسا : وجود إشارات خاصة قانون المرور، إشارات خاصة بالمناطق المحظورة والمناطق المسموح الدخول إليها سواء للراجلين من العمال أو الشاحنات أو السيارات. إضافة إلى الملابس والمعدات الوقاية من المخاطر المهنية خاصة بالعمال مثل الأحذية، القبعة، النظارات، القفازات.... الخ.

نشير أيضا إلى أن شركة 'لافارج هولسيم' الجزائر تحتوي على عيادة طبية في مكان العمل خاصة بطب العمل مجهزة بجميع الوسائل تقوم بفحص دوري لمراقبة وضعية الصحية للعمال المنفذون، كما أن شركة 'لافارج هولسيم' الجزائر أنشئت مطعم خاص بالعمال حيث قمت بتناول الغداء مع هؤلاء العمال طيلة البحث الميداني، فلاحظت أن وجبة الغداء غنية وصحية من لحم، الخضرا، الفواكه... الخ.

أدت السياسة المتبعة من قبل شركة لافارج في مجال الوقاية من المخاطر المهنية إلى بروز سلوك إيجابي لدى العمال المنفذون مما زاد من شعورهم بالثقة و الأمان.، حيث أصبح هؤلاء العمال يحترمون قواعد الأمن والسلامة ليس خوفا من العقاب بل من خلال الوعي الذي اكتسابه في المحافظة على صحتهم وسلامتهم في العمل، كما أدت أيضا هذه السياسة إلى تحفيز العمال على رفع من المردودية في الإنتاج. إذ أصبح هذا الاهتمام شكل من أشكال التحفيز في العمل.

خاتمة الفصل الثالث :

تعرفنا في الفصل الثالث على السياسة التي اعتمدها وحدة عقاز لإنتاج الاسمنت في تسيير الموارد البشرية لإدماج العمال المنفذون مع الأهداف العامة التي وضعتها شركة 'لافارج هولسيم' الجزائر. تركزت هذه السياسة على معايير علمية، حيث تتم عملية التوظيف بعد توصيف دقيق من قبل مديرية الموارد البشرية للمناصب الشاغرة التي تحتاجها الوحدة، مع إجراء العمال المنفذون مسابقة التوظيف تحت إشراف لجنة مختصة، حيث صرح لنا هؤلاء العمال ان هذه المسابقة قامت باختيار العمال على أساس المؤهلات العلمية والمهنية المطلوبة. أما فيما يتعلق بسياسة التكوين فقد وضعت مديرية تسيير الموارد البشرية برامج متنوعة تستجيب لاحتياجات العمال المنفذون بهدف تطوير قدراتهم العلمية والمهنية التي تساعدهم على تأدية مهامهم في أحسن الظروف، حيث أعرب لنا جل الباحثين عن رضاهم على نوعية التكوين. كما تحرص هذه المديرية على معايير الكفاءة والاستحقاق في عملية ترقية العمال، وهذا ما أكده لنا الباحثين. كما تعرفنا على نمط القيادة الذي تعتمده شركة "لافارج هولسيم"، إذ يتميز بقيادة ديمقراطية التي تساعد على تسهيل عملية الاتصال والتواصل بين المسؤول والعامل. رأينا أيضا أن نظام الأجور الذي تتبعه هذه الشركة مناسب حسب رأي اغلب العمال المنفذون، زيادة على المنح والتعويضات بما يتماشى والاحتياجات المادية والاجتماعية لهذه الفئة. إلى جانب ذلك أعرب جل هؤلاء العمال عن رضاهم على الطريقة توزيع المنح و المكافآت و الاستفادة من الخدمات الاجتماعية، فحسبهم فان هذه العملية تتم على أساس العدالة والاستحقاق. وأخيرا لاحظت أن مسؤولين بهذه الوحدة تولي الاهتمام الكبير لمسألة الأمن والسلامة المهنية للعمال، حيث وضعت إجراءات صرامة للوقاية من المخاطر المهنية التي قد تتسبب في حوادث العمل و الأمراض المهنية. كما تقوم المديرية الأمن والسلامة المهنية بتكوين و توعية العمال بأهمية احترام الإجراءات الوقاية من المخاطر المهنية ومعاقبة كل من لا يحترمها. عزز هذا الاهتمام شعور العمال المنفذون بالثقة والأمان توجه هذه الشركة.

الفصل الرابع :

استجابة العمال المنفذون لنموذج التسيير
والتنظيم بوحدة عقاز : تصورات وممارسات

مقدمة الفصل الرابع :

يتضمن الفصل الرابع آثار سياسة تسيير الموارد البشرية لشركة "لافارج هولسيم" الجزائرية على تصورات وممارسات العمال المنفذون بوحدة عقاز للإنتاج الاسمنت. تشير طبيعة التصورات والممارسات التي تبناها هؤلاء العمال إلى عملية الاندماج مع قيم ومعايير النموذج التنظيمي الذي تتميز به هذه الشركة. تمثلت مؤشرات هذا الاندماج في بحثنا فيما يلي : مشاركة في عملية الإنتاج، مبادرة في العمل، احترام لإجراءات المتعلقة بالتسيير التعرف على موقف العمال المنفذون من النشاط النقابي وأخيرا درجة ولائهم لهذه الشركة .

1. مشاركة العمال المنفذون في عملية الإنتاج بوحدة عقاز:

تشكل مشاركة العمال في عملية الإنتاج أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية، فهي بذلك تمثل المحور الأساسي الذي تركز عليه جميع الاستراتيجيات و الأهداف، فكلما كانت نسبة مشاركة العمال في عملية الإنتاج كبيرا اثر ذلك ايجابيا على المردودية و زيادة أرباح المؤسسة، وكلما ضعفت هذه النسبة انعكس ذلك سلبا على وضعيتها المالية. وعليه يكمن تعريف المشاركة العمال في المنظمة على أنها التزام العنصر البشري ضمن موقف جماعي من خلال المساهمة بقدراته الجسدية والعقلية في تحقيق الأهداف التي وضعتها هذه المنظمة. تقوم مشاركة العمال في عملية الإنتاج على العناصر التالية :

- مساهمة العمال في تحقيق أهداف التنظيم، ويقتصر نجاحها على فعالية الأساليب العلمية التي تعتمد عليها المؤسسة.
- توفير الظروف المناسبة التي تحفز العمال على المشاركة في العمل، وإعطاءهم الفرصة لإطلاق الطاقات والمبادرات والابتكارات لتحقيق الأهداف المؤسسة

- تنمية القدرات والمهارات وكذا تحمل المسؤولية في الخيارات التي يتخذها العمال في عملية المشاركة⁷¹.

⁷¹ - عبد الغفور مرازقة أيوب احمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف، عبد الحليم المناع، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات، دار الامة للطباعة والنشر الجزائر، 2017، ص 195.

كانت إشكالية تحفيز العنصر البشري على المشاركة في المنظمة ومازالت تأخذ حيزا كبيرا من الاهتمام من قبل الباحثين والخبراء في مجال التسيير، حيث لاحظ فريدريك تايلور صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل OST أن أصحاب المصانع يتبعون أساليب تنظيم تقليدية لا تتوافق ومتطلبات العمال و تشجيعهم على الإنتاج. لهذا دعا تايلور إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة و الخطأ. ومن بين النتائج التي توصل إليها هي : تقسيم العمل على أساس مبدأ التخصص من اجل رفع من كفاءة العمال أثناء عملية الإنتاج، دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لانجاز الأعمال، التركيز على نظام الحوافز لزيادة الإنتاج، الاختيار و التدريب يكون بطرق علمية حتى يتوصل العامل إلى أعلى مستوى في الإنتاج و أخيرا توفير جميع الظروف والمتطلبات العمل من قبل الإدارة. لكن يجب الاشارة الى النقائص هذا التنظيم، حيث أصبح العامل أداة للإنتاج فقط و يهمله منصب العمل و ما يوفره له من امتيازات مادية من الحوافز دون مراعاة الجانب المعنوي و النفسي. ظهر في هذه الظروف التون مايو ELTON MAYO. سنة 1880-1949 صاحب مدرسة العلاقات الإنسانية الذي أكد على الاهتمام بالبعد الإنساني للعامل، حيث توصل من خلال الأبحاث التي قامت بها في المصانع الولايات المتحدة الأمريكية انه و بالرغم من تحسين الظروف المادية و الفيزيائية للعمال إلا أنها لم تؤثر على وثيرة الإنتاج و المردودية. لهذا فانه يرى أن العامل له حاجات و دوافع لا تقتصر على الجانب مادي فقط بل هناك حاجات نفسية و اجتماعية يجب مراعاتها، أهم هذه الحاجيات احترام النفس و الاعتراف بالذات واحترام الآخرين. ادن من واجب المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب المعنوية ولا تحصر على تقديم الحوافز المادية فقط⁷².

في هذا الإطار تعد مشاركة العمال المنفذون في عملية الإنتاج مؤشر حقيقي الذي قد يعبر إما على نجاح أو فشل سياسة تسيير الموارد البشرية لشركة "لافارج هولسييم الجزائر" في إدماجهم. يعد ارتفاع نسبة المشاركة في الإنتاج دليل على اكتساب هؤلاء العمال الوعي الكامل بدورهم داخل نموذج التنظيم الذي تعتمده هذه الشركة. قد اعتمدت في

⁷² مسعودي يوسف، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر الجزائر، 2015، ص 75.

البحث الميداني على مؤشري أساسين للتعرف على نسبة مشاركة العمال المنفذون في عملية الإنتاج بوحدة عقاز،
يتمثل المؤشر الأول في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، أما المؤشر الثاني فيتمثل في مبادرة هؤلاء العمال في العمل .

الجدول رقم 26 : مشاركة العمال المنفذون في عملية اتخاذ القرار بالوحدة

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة العمال المنفذون في عملية اتخاذ القرار
80,80 %	84	تعم
19,20 %	20	لا
100 %	104	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 26 نلاحظ أن أغلبية العمال المنفذون بنسبة 80,80 % صرحوا لنا أنهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار، وأن نسبة 19,20 % من هؤلاء العمال التي لا تشارك في هذه العملية. ومنه نستنتج أن علاقة العمال المنفذون بالعمل في شركة لافارج أصبحت لا تقتصر فقط على تنفيذ القرارات في عملية الإنتاج وإنما المشاركة فيها. يرجع هذا السلوك إلى أساليب التسيير التي تتبعها هذه شركة خاصة فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي للقيادة والمرونة في الاتصال، حيث أصبح هذا العامل فاعل رئيسي معترف به في عملية اتخاذ القرار، وان دوره مهم في طرح الآراء واقتراح الحلول التي تخدم أهداف الشركة رغم المكانة المهنية التي يحتلها. كما أن مشاركة العمال المنفذون في هذه العملية دليل على تفاعلهم الايجابي واستجابتهم لمتطلبات تنظيم العلمي للعمل الذي تقوم عليه الشركة. كما تعبر هذه النسبة على اكتسب هذه الفئة هوية مهنية مبنية على الثقة بالنفس والإيمان بقدراتهم المهنية بفضل سياسة التكوين المتبعة من قبل مديرية الموارد البشرية. جعل هذا الوضع وجودهم جزء لا يتجزأ من عملية الإنتاج وبالتالي أصبحت علاقتهم بالعمل تتشكل على أساس المشاركة في رفع الإنتاج، فهي تعتبر ممارسة يساهم من خلالها العمال المنفذون في

حل المشاكل التي تتعارض مع المردودية في الإنتاج. وهذا مؤكده لنا المبحوث رقم 1 " عندما أقوم بتقديم الحلول للمشاكل التي تواجهها في العمل يقوم المسؤول مباشرة بمكافأتي ماديا او معنويا.

أما النسبة للفتة القليلة المتبقية التي لا تشارك في عملية اتخاذ القرار، يرجع ذلك حسبهم إلى أنهم يكتفون فقط بتنفيذ الأوامر الصادرة من المسؤول المباشر، لأنهم مازالوا لم يتأقلموا مع مناخ العمل في هذه الشركة بسبب نقص الخبرة المهنية المطلوبة والتكوين اللازم، لان عملية اندماجهم لم تكتمل بعد. كما يمكن اعتبار هذا السلوك شكل من أشكال المقاومة لطريقة العمل التي تعتمدها شركة لافارج.

نجد أن مشاركة اغلب العمال المنفذون في صيرورة الإنتاج بالوحدة دليل على استجابة هؤلاء العمال مع نموذج تنظيم العمل الذي تفرضها عليهم هذه شركة، إن هذه الممارسة جعلت العمال المنفذون يكتسبون قيم ومعايير مبنية على التفاعل الايجابي مع أهداف التي وضعتها هذه الشركة، و ان عامل يقوم باقتراح أفكار تخدم هذه الأهداف له مكاتته ودوره المعترف به كفاعل اقتصادي و اجتماعي مهم في شركة لافارج.

الجدول رقم 27 : مبادرة العمال المنفذون بالوحدة

النسبة المئوية	التكرار	مبادرة العمال المنفذون
90,40 %	94	نعم
9,60 %	10	لا
100 %	104	المجموع

توضح لنا معطيات الجدول رقم 27 أن الأغلبية الساحقة لمقدرة بنسبة 90,40 % من العمال المنفذون بالوحدة يقومون بالمبادرة في العمل، وأن النسبة المتبقية التي تقدر بـ 9,60 % لا تقوم بذلك. نستخلص من هذه المعطيات

أن نسبة مبادرة العمال المنفذون في العمل عالية جدا مما يعكس نجاح نظام الحوافز والمكافآت المادية أو المعنوية التي تعتمد سياسة تسيير الموارد البشرية لشركة لافارج حيث أصبح هؤلاء العمال يتنافسون في طرح أفكارهم وتطوير ممارساتهم وجعلها في خدمة أهداف الشركة . كما يمكننا القول أن هذه الممارسة تعتبر عن اندماج هؤلاء العمال مع طبيعة التنظيم بالوحدة، هذا بفضل الاعتراف بوجودهم كفاعلين رئيسيين في عملية الانتاج وهذا من خلال تطبيق تلك المبادرات في الميدان. كما تمثل المبادرة بالنسبة لهؤلاء العمال وسيلة من بين الوسائل التي يستخدمونها من اجل الحصول على الاحترام والتقدير المسؤولين داخل الوحدة، وبالتالي يؤدي ذلك إلى اكتسابهم نوع من سلطة التي يتخذونها فيما كإستراتيجية من اجل تحقيق مصالحهم وأهدافهم المهنية. أما النسبة القليلة من العمال المنفذون التي لا تبادر في العمل إما أنها لا تملك أفكار تخدم أهداف الشركة بسبب نقص الخبرة المهنية، أو أنها نوع من الرفض هو شكل من أشكال المقاومة يتخذها هؤلاء العمال لطريقة العمل التي تتبعها شركة لافارج.

في الأخير نستنتج أن سياسية تسيير الموارد البشرية لشركة لافارج الجزائر نجحت في إدماج العمال المنفذون عن طريق اخذ بعين الاعتبار كل مبادرة ايجابية بهدف تطوير أساليب الإنتاج والرفع من المردودية. بالإضافة إلى إدراك هؤلاء العمال أن أية مبادرة ايجابية يقابلها ليس فقط مكافأة مادية أو معنوية بل اكتسابهم الاحترام والتقدير من قبل المسؤولين بالوحدة.

2. انضباط العمال المنفذون في احترام لإجراءات العمل بوحدة عقاز :

يعرف نوردين حروش الثقافة التنظيمية على أنها "تلك القيم والمعتقدات والأهداف المشتركة بين عمال المنظمة، والتي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة " كما يعرفها عبد اللطيف عبد اللطيف على أنها " تلك القيم والمعتقدات التي يتقاسمها الأفراد لكي تمكنهم من فهم أدوارهم في المنظمة وكذلك المعايير التي يجب أن يلتزموا بها " فحسب كل من R.Ramirez و G.Frank الثقافة هي نتيجة أو رد فعل الأفراد على طبيعة النظام العام

للعمل و الأنظمة التابعة له التي تحمل قيمه وهويته، لهذا يقوم المسيرين بتوجيه العمال وتنمية لديهم القيم التنظيمية التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.⁷³

تواجه شركات متعددة الجنسيات صعوبة في عملية إدماج وتنشئة العمال البلد المضيف على القيم والمعايير التنظيم العمل الذي تتبناه. يمكن إرجاع هذه الصعوبة إلى كيفية تعامل هذه الشركات مع إشكالية التفاعل بين الثقافة الوطنية السائدة والتفافة التنظيمية التي تريد غرسها في تصورات وممارسات هؤلاء العمال بسبب الاختلاف النظام الاقتصادي والسياسي و الثقافي من بلد إلى آخر. لهذا تحرص هذه شركات على مواجهة جميع المشاكل والصراعات الناجمة عن الاختلاف الثقافي الذي يتميز به كل من العمال والمسؤولين، حيث يمكن أن يشكل هذا الاختلاف عائق أمامهم في تحقيق أهداف هذه الشركة. نقصد بالاختلاف الثقافي في المنظمة هو ذلك التنوع والاختلاف في القيم والعادات والتقاليد والأفكار والمواقف والاتجاهات التي يتحكم في الممارسات والتصورات كل من العمال والمسؤولين. انطلاقا من هذه التصورات والممارسات يحدد هؤلاء العمال علاقتهم بالعمل داخل المنظمة.

وعليه تفرض شركات متعددة الجنسيات على إدارة تسيير الدولي للموارد البشرية وضع إستراتيجية تسمح بخلق الانسجام والتقليل من حدة الاختلاف الثقافي عن طريق العمل على تعرف على أهداف ومصالح العمال وجعلها تتماشى مع أهداف ومصالح الشركة، كما تقوم أيضا بتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المسؤولين والعمال وعلاقته فيما بينهم من خلال التسلسل الهرمي لسلطة داخل المنظمة.⁷⁴

تواجه الشركة "لافارج هولسيم الجزائر" كغيرها من الشركات متعددة الجنسيات صعوبات ومشاكل اندماج العمال المحليين في مختلف أنحاء العالم مع أهدافها العامة بسبب الاختلاف السياسي والاقتصادي والتنوع الثقافي الذي تتميز به كل بلد. تسعى سياسة تسيير الموارد البشرية بوحدة عقاز في إستراتيجية عامة لشركة مواجهة الصعوبات التي تشكل عائقا أمام استجابة العمال المنفذون مع قيم ومعايير ثقافتها التنظيمية. يمكن إرجاع هذه الصعوبات إلى طبيعة

⁷³ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع الجزائر 2016، ص 105.

⁷⁴ علي عباس، ادارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة جامعة الشارقة، اثناء للنشر والتوزيع 2008.

التصورات والممارسات التي اكتسبها العامل الجزائري أثناء تجربته داخل الشركات الوطنية.، حيث توصلت دراسة سعيد شيخي التي أجراها في مصنع السيارات برويبة ان العمال يتخذون الغياب، الدوران، كبح العمل....مثلا كإستراتيجية بهدف تحقيق مصالحهم الشخصية وعدم الاهتمام بمصير المصنع. تعبر هذه الممارسات والتصورات التي يتبناها هؤلاء العمال في المصنع عن عدم رضاهم عن نموذج التنظيمي للمصنع، هذا النموذج حسبهم لا يتناسب مع هويتهم، و هنا يطرح الباحث مشكل الهوية المهنية بسبب الانفصال الثقافي بين العامل و ثقافة المؤسسة الصناعية، فالحقيقة حسبه تتمثل في عدم وجود انسجام هوياتي بين العامل والعمل التقني في المصنع. الى جانب ذلك اصبح هذا النوع من العمل لا يمثل أية قيمة اجتماعية مرموقة في المجتمع الجزائري.

اعتمدت في البحث الميداني لقياس الانضباط في احترام إجراءات العمل من قبل العمال المنفذون بوحدة عقاز على مؤشر احترام أوقات العمل، وكذا قواعد الأمن والسلامة المهنية حتى أتمكن من معرفة مدى التزام هؤلاء العمال بالقيم والمعايير التنظيمية التي تميز هذه الشركة ..

الجدول رقم 28 : احترام العمال المنفذون لأوقات العمل بالوحدة

النسبة المئوية	التكرار	احترام العمال المنفذون لأوقات العمل
98,70 %	102	تعم
1,30 %	2	لا
100 %	104	المجموع

تعكس معطيات الجدول رقم 28 أن الأغلبية الساحقة بنسبة 98,70 % من العمال المنفذون صرحوا لنا أنهم يحترمون وقت العمل، وان 1,30 % فقط منهم لا يقومون بذلك. وعليه نستنتج أن التزام هؤلاء العمال لأوقات العمل راجع إلى صرامة مديرية تسيير الموارد البشرية لشركة لافارج بالوحدة في معاينة أي عامل يقوم بإخلال بهذا

الالتزام، حيث وضعت هذه الأخيرة برنامج الإعلام الآلي و الكاميرات لمراقبة حركة دخول وخروج العمال. بالإضافة إلى هذه الصرامة تقوم هذه المديرية بخصم من أجر العمال الذين يتغيبون أو يتأخرون عن العمل. يتجنب هؤلاء العمال إذن الغياب أو التأخر عن أوقات العمل لأنهم يعلمون مسبقاً أن هذا التصرف سوف يؤثر سلباً على نسبة منح المردودية و المكافآت.

ترجع أسباب عدم احترام نسبة القليلة من العمال المنفذون بالوحدة لأوقات العمل حسب رأينا إلى الظروف الاجتماعية أو الصحية التي تعرضوا لها كالمريض والتعب..مثلا كما يمكن تفسير هذا السلوك على انه موقف او شكل من الأشكال المقاومة يتخذه هؤلاء العمال للتعبير عن عدم رضا على الظروف المحيط بالعمل داخل الوحدة.

أدت سياسة مديريةية تسيير الموارد البشرية لشركة "لافارج هولسيم" إلى وعي العمال المنفذون بأهمية احترام في عملية الإنتاج. تقوم هذه سياسة على تحفيز أي عامل يحترم الوقت من جهة، ومن جهة أخرى عقاب كل من يقوم بمخالفة هذا السلوك. نشير هنا إلى استخدام مديريةية تسيير الموارد البشرية مفهوم العقاب كاداة تهدف من وراءها المحافظة على سير الحسن للعمل بالوحدة.

الجدول رقم 29 : التزام العمال المنفذون بقواعد الأمن والسلامة بالوحدة

التزام العمال المنفذون بقواعد الأمن والسلامة.	التكرار	النسبة المئوية
تعم	104	% 100
لا	/	/
المجموع	104	% 100

توضح نتائج الجدول رقم 29 أن كل العمال المنفذون بنسبة 100 % صرحوا لنا أنهم يلتزمون بقواعد الأمن والسلامة في العمل. يرجع هذا الالتزام حسبهم إلى السياسة التي تتبعها شركة لافارج هولسيم بالوحدة في تسيير

المخاطر التي تحيط بأمنهم وسلامتهم المهنية. أدت سياسة التكوين والتوعية في مجال الأمن والسلامة إلى اكتساب هؤلاء العمال سلوكا وعيا بأهمية التزام بقواعد الأمن والسلامة المهنية من اجل تجنب حوادث العمل داخل الوحدة. كما أدت أيضا صارمة الإدارة في معاقبة أي عامل يقوم بإخلال بهذه القواعد إلى التزام العمال المنفذون بهذه الإجراءات. يعكس هذا التزام ادن نجاح سياسة الأمن والسلامة لشركة لافارج في الوقاية من أخطار المهنية، حيث استطعت هذه السياسة غرس في العمال الأمان والثقة بما ينعكس ايجابيا على مردوديتهم في الإنتاج. أصبح التزام العمال المنفذون بقواعد الأمن والسلامة المهنية جزء من ممارستهم اليومية سواء داخل الشركة أو خارجها. يمكن القول أن هؤلاء العمال استجابوا للسياسة العامة التي وضعتها شركة لافارج فيما يتعلق بالوقاية من المخاطر المهنية والحفاظ على أمنهم وسلامتهم المهنية .

هذا ما أكده لنا مختلف المبحوثين في تصريحاتهم التي جاءت كما يلي:

المبحوث رقم 8 "تحرص لافارج على الصرامة في تطبيق القوانين خاصة المتعلقة بقواعد سلامة وصحة العامل"

المبحوث 11 رقم " قد استفدت من تطوير نفسي خاصة في مجال القواعد الأمن والسلامة " المبحوث رقم 7 "

من بين الأشياء التي تعلمتها احترام معايير الأمن والسلامة."

نستنتج في الأخير أن انضباط العمال المنفذون و احترامهم لإجراءات العمل الممثلة في احترام أوقات العمل وقواعد الأمن والسلامة بالوحدة دليل على استجابة هؤلاء العمال للمعايير التنظيمية التي تساعد هذه الشركة على تحقيق أهدافها. تعكس هذه تصورات و الممارسات نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية في إدماج العمال المنفذون مع الثقافة التنظيمية التي تتميز " شركة لافارج هولسيم". جاء نجاح هذا الاندماج نتيجة لطبيعة العلاقة بين الإدارة و العمال التي تقوم على الصرامة في بتطبيق إجراءات العمل من جهة و من جهة أخرى التحفيز عن طريق زيادة نسبة المنح و المكافآت لأولئك العمال الذين يلتزمون بتلك الإجراءات في إطار العدالة التنظيمية التي تمارسها هذه الشركة .

3. العلاقات غير الرسمية بين العمال المنفذون

نقصد بالتنظيم الغير الرسمي مجموع العلاقات التي تنشأ بين العمال بطريقة عفوية، ويعرفه كل من علي زكار ونصر الدين بأنه " مجموعة من العلاقات الشخصية والاجتماعية غير مقننة التي تتشكل بطريقة عفوية ما بين أعضاء التنظيم وتنمو وتتغير بصفة مستمرة ". يؤدي التنظيم الغير الرسمي إلى ظهور مجموعة من القيم والمعايير المشتركة تقوم بتوجيه سلوك وتصرفات العمال، وبالتالي تصبح هذه القيم والمعايير عبارة عن قواعد يلتزمون بها. ومن بين العوامل الرئيسية التي تساهم في تشكل العلاقات غير الرسمية هي :

- القيام الأفراد بنفس الوظيفة داخل المنظمة، وبالتالي فان وضعيتهم المهنية والاجتماعية تتشابه. لهذا السبب يملون إلى تشكيل علاقات غير رسمية بهدف توحيد صفوفهم من اجل مواجهة المشاكل والضغوطات التنظيم العمل الرسمي.

- وجود مصالح شخصية وأهداف مشتركة تتقاسمها الأفراد بحكم الانتماء إلى نفس الفئة السوسيو -مهنية، لهذا هؤلاء الأفراد لتشكيل علاقات غير رسمية لتحقيقها.

- نفس مكان والزمان في العمل يؤدي الي نمو وتور العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد⁷⁵. يلجأ العمال المنفذون بوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت إلي تكوين علاقات غير رسمية من اجل تحقيق التضامن بين أعضاء هذه الفئة بهدف تلبية الحاجات الشخصية والاجتماعية. كما تشكل هذه العلاقات بالنسبة اليهم قوة ضغط على المسؤولين للاعتراف بوجودهم كفئة مهنية لتخفيف من الضغوطات و النزاعات التي تواجههم داخل الوحدة.

⁷⁵ - علي زكار ونصر الدين، الديناميكيات الاجتماعية لعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة الكنوز للنشر والتوزيع الطبعة الأولى الاييار الجزائر 2013 ص ص 44 -47.

الجدول رقم 30: طبيعة العلاقة بين العمال المنفذون بالوحدة

النسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العلاقة بين العمال المنفذون في العمل
86,50 %	90	جيدة
12,50 %	13	مقبولة
1 %	1	غير مقبولة
100 %	104	المجموع

يوضح الجدول رقم 30 أن أغلبية العمال المنفذون بنسبة 86,50 % صرحوا لنا أن طبيعة علاقة بينهم في العمل جيدة وان 12,50 % منهم يعتبرونها مقبولة أما النسبة القليلة المتبقية التي تمثل 1 % ترى أن علاقتها مع زملاء العمل غير مقبولة.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن طبيعة العلاقة التي تربط العمال المنفذون ببعضهم البعض في العمل جيدة، و هذا ما أكده لنا المبحوثين في تصريحاتهم فالمبحوث رقم 7 يقول "علاقتي مع الزملاء في العمل جيدة هناك تعاون وتنسيق" وكذلك المبحوث رقم 9 "علاقتنا هنا تقوم على أساس الاحترام المتبادل والتعاون مستمر بيننا". جاءت هذه التصريحات لتعبر عن اسباب التي جعلت هذه العلاقة جيدة، فحسبهم فإن نجاح سياسة شركة لافارج في غرس روح الجماعة بين العمال أدت إلي خلق جو من التضامن القائم على أساس التعاون والاحترام و الاتصال الشفاف بين المسؤول والعمال. سمح هذا المناخ بتحقيق الاستقرار و تجنب انتشار الانشقاق والنزاع في مكان العمل حتي لا يؤثر ذلك على المردودية العمال في الإنتاج. كما تعكس هذه النتائج من جهة أخرى وعي العمال المنفذون بضرورة التضامن فيما بينهم بهدف تشكيل قوة ضغط أمام المسؤولين لتحقيق مصالحهم وفرض وجودهم وتخفيف من حدة المشاكل التي تواجههم.

الجدول رقم 31 : إدارة النزاع بين العمال المنفذون بالوحدة

النسبة المئوية	التكرارات	إدارة الصراع بين العمال المنفذون
8,65 %	9	تبليغ الإدارة
91,35 %	95	حل بينهم
100 %	104	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 31 أن الأغلبية الساحقة من العمال المنفذون بنسبة 91,35 % صرحوا لنا أن يفضلون حل النزاع بنهم دون اللجوء إلى الإدارة، وهذا ما أكده لنا المبحوثين في تصريحهم لنا :

المبحوث رقم 10 "نحاول حل النزاع بيننا لان الإدارة في شركة لافارج صارمة "

المبحوث رقم 8 "نحل النزاع بصفة غير رسمية اي نعالج المشاكل بيننا "

المحوث رقم 5 "أفضل أن يكون الحل بيننا فادا زاد ذلك عن حده أتوجه إلى الإدارة "

أما بالنسبة للفئة المتبقية التي تمثل 8,65 % فانها تقوم بتبليغ الإدارة في حالة حدوث نزاع بينهم بسبب انسداد الحوار وصعوبة التوصل الى حل يرضي جميع الأطراف.

وعليه نستخلص بأن العمال المنفذون يفضلون حل النزاع بينهم بسبب الصرامة من قبل الإدارة في تطبيق العقوبات عليهم وبالتالي يقومون بتجنبها. كما تلقى هذه الطريقة في معالجة النزاع استحسان جميع العمال لتفادي استمرار المشاكل فيما بينهم. نشير هنا إلى ان هذه الممارسات لا تخدم لا العمال المنفذون ولا شركة لان الإدارة تصبح غير قادرة على إدارة النزاع بسبب عدم توفر التقارير المفصلة التي تحتوي على معلومات دقيقة حول طبيعة هذا النزاع وبالتالي تجد نفسها عاجزة على حلها بطريقة موضوعية، مما قد يؤثر بصفة غير مباشرة على مردودية العمال المنفذون في عملية الإنتاج. تسعى الإدارة لمعالجة هذه الممارسات تبني سياسة جديدة تقوم على الاستماع الايجابي لجميع

الأطراف دون اللجوء إلى العقوبة في الوهلة الأولى فهي تهدف من وراء ذلك إلى جمع كل المعطيات المتعلقة بطبيعة النزاعات الناجمة عن العمال بهدف معالجتها في الوقت المناسب.

الجدول رقم 32 : طلب العمال المنفذون تغيير منصب بالوحدة

النسبة المئوية	التكرارات	طلب العمال المنفذون تغيير منصب العمل
42,30 %	44	نعم
57,70 %	60	لا
100 %	104	المجموع

يبين لنا الجدول رقم 32 أن نسبة العمال الذين لم يطلبوا تغيير المنصب بلغ 57,70 % وان نسبة 42,30 % المتبقية قامت بطلب تغيير المنصب.، ومنه نلاحظ أن هذه النسب متقاربة رغم ان نسبة العمال المنفذون الذين لم قاموا بطلب تغيير المنصب هي الأعلى. يوحي هذا التقارب الى انقسام هؤلاء العمال بين من يرى ان ظروف العمل الملائمة والمحفزة في العمل نتيجة لوضوح المهام و الأدوار المحدد لهم من اجل بلوغ الأهداف المسطرة في عملية الإنتاج ومنهم من يرى عكس ذلك.. يرجع طلب العمال المنفذون تغيير المنصب إلى الضغط الذي يمارسه المسؤولون عليهم من اجل تحقيق أكبر نسبة من الأهداف و المرادوية في الإنتاج. يؤدي هذا الضغط إلى خلق حالة التوتر والقلق والصراع بينهم وبين هؤلاء المسؤولين بالوحدة وبالتالي يؤثر هذا الوضع على صحتهم العقلية والجسدية. لهذا السبب يستخدمون العمال المنفذون وسيلة طلب تغيير المنصب كإستراتيجية يهدفون من وراءها تفادي هذا الصراع. بالإضافة إلى ذلك فان العمال المنفذون الذين يمتلكون الخبرة والتجربة المهنية يرون أن الترقية في مسار المهني لعون منفذ في لافارج بطبيعة، لهذا فانهم يسعون من خلال تغيير المنصب إلى الحصول على الترقية في المستقبل.

4. علاقة العمال المنفذون بالنشاط النقابي بوحدة عقاز:

تعرف النقابة على أنها منظمة التي تقوم بالدفاع عن حقوق ومصالح العمال مثل المطالبة بتحسين ظروف العمل، نظام الأجور، التكوين المستمر، نظام التقاعد... الخ. وعليه يقوم العمال بالانخراط في النشاط النقابي من اجل تكوين جبهة قوية تجبر أرباب العمل على تحقيق تلك الحقوق والمصالح. إذن أصبحت النقابة ليس فقط منظمة للدفاع عن مصالح العمال بل رمز من رموز التضامن والترابط الاجتماعي في عالم الاقتصادي والاجتماعي. تعبر المشاركة في نشاط النقابي حركة اجتماعية تضم مصالح وأهداف مشتركة لمختلف فئات المهنية داخل المجتمع بما في ذلك حتى أصحاب الشركات⁷⁶.

أدت هيمنة للشركات متعددة الجنسيات وانتشارها الواسع في الآونة الأخيرة في مختلف أنحاء العالم إلى شعور اتحادات نقابات بالتهديد والتشتت، لهذا سارعت الى تكوين منظمات ذات بعد دولي لمواجهة تلك هيمنة كإنشاء مثلا السكرتارية الصناعية العالمية، منظمة العمل الدولية، اتحاد العالمي للصناعات الحرة، منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي... الخ. و عليه تحرص شركات متعددة الجنسيات على التعامل مع العمالة تابعة لها في إطار القوانين والأحكام التي تنظم علاقة العمل، حيث تختلف من البلد إلى آخر، لهذا السبب تقوم هذه الشركات وضع استراتيجيات تتناسب مع ذلك الاختلاف. اذ نجد أن علاقة العمل في الولايات المتحدة تختلف عن تلك السائدة في اوروبا أو اليابان.

في هذا الاطار تقوم كل من إدارة الشركات متعددة الجنسيات وممثلي اتحاد العمال بالتفاوض فيما بينهما لإبرام اتفاقيات الجماعية. تحدد هذه الاتفاقيات واجبات وحقوق كل طرف للحفاظ على مصالح كل واحد منهما، وهذا

بمشاركة أيضا ممثلين عن حكومة البلد المضيف⁷⁷

⁷⁶ -Davis Alis, Charles-Henri Besseyre des Horts, Françoise Chevalier, Bruno Fabi, Jean-Marie Pertti, GRH une approche internationale de boeck, 3édition p 368

⁷⁷ - عبد اللطيف عبد اللطيف الإدارة الدولية دار الحامد للنشر والتوزيع ط 1 2015 عمان الاردن ص ص 122 123.

يلجأ العمال في الغالب إلى الانخراط ومشاركة في النشاط النقابي كما ذكرنا سابقا من اجل الدفاع عن حقوقهم ومصالحهم، والوقوف أمام كل شكل من أشكال الاستغلال الذي يمارسه الشركات متعددة الجنسيات. يتمثل هذا الاستغلال في ممارسة المسؤولين ضغوطات كبيرة على العمال من اجل دفعهم الى زيادة الإنتاج و المردودية وبالتالي توسع نشاط هذه الشركات وزيادة إرباحها في الأسواق العالمية على حساب الظروف المهنية والاجتماعية للعمال، قامت شركة لافارج هولسيم الجزائر بوحدة الإنتاج الاسمنت عقاز السماح بإنشاء فرع النقابي تابع للاتحاد العام للعمال الجزائريين تماشيا مع ما ينص عليه قانون العمل في الجزائر. يسمح هذا القانون بممارسة النشاط النقابي عن طريق الانخراط والاشتراك بصفة تطوعية في النقابة، كما يفرض ايضا في هذا الإطار على الشركات مهما كان حجمها أو نشاطها التي تضم 20 عامل أو أكثر إنشاء فرع نقابي. بحيث يقوم العمال باختيار ممثليهم عن طريق الانتخاب تحت إشراف الجمعية العامة المتكونة من العمال والإدارة، ثم بعد ذلك يلتزم كل طرف سواء الإدارة او الممثلين العمال بتطبيق الاتفاقيات الجماعية في اطار بحترام أحكام وقوانين التي تنظم علاقة العمل في الجزائر.

الجدول رقم 33 : مشاركة العمال المنفذون في النشاط النقابي بالوحدة.

النسبة المئوية	التكرار	مشاركة العمال المنفذون في النشاط النقابي
61,50 %	64	نعم
38,50 %	40	لا
100 %	104	المجموع

توضح معطيات الجدول رقم 33 أن 61,50 % من العمال المنفذون صرحوا لنا أنهم يشاركون في النشاط النقابي بعد الانخراط في النقابة "الاتحاد العام للعمال الجزائريين". يتم اللجوء إليها في حالة تعرضهم إلى المشاكل في العمل، فهي تمثل لهم الوسيلة الوحيدة التي تشكل قوة ضغط على الشركة من اجل تحقيق مطالبهم وحل مشاكلهم

بطريقة قانونية. هذا ما أكدته لنا المبحوث رقم 4 في تصريحه " شركة لافارج تخاف من إضراب العمال عن العمل " أيضا المبحوث رقم 10 عندما " فمننا بإضراب عن العمل في السنوات الماضية ألحقت خسارة في مدا خيل الشركة، لهذا فهي تخاف من مثل هذه النزاعات " .

وفي نفس الوقت نلاحظ أيضا ان العمال بنسبة 38,50 % لا يقومون بالمشاركة في النشاط النقابي، لأنهم يرون أن دورها لا يخدم مصالحهم ولا يساهم في حل مشاكلهم في العمل. وعليه يمكن ان نستنتج أن النسبة المعتبرة العمال تشارك في النشاط النقابي. تعبر هذه المشاركة على وعيهم بأهمية الدور الذي تلعبه هذه النقابة في حماية حقوقهم وحفاظ على كرامتهم و إدارة الصراع خاصة في شركة متعددة الجنسيات كشركة لافارج هولسيم لهذا فان مشاركتهم ككتلة موحدة تجعل الشركة ترضخ لمطالبهم لأنها لا تريد أي نزاع قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وتكبّد خسارة كبيرة في المداخيل و المحافظة على الاستقرار بالوحدة.

الجدول رقم 34 : موقف العمال المنفذون من دور النقابة في شركة لافارج

النسبة المئوية	التكرار	موقف العمال المنفذون من دور النقابة
63,50 %	66	خدمة مصالح العمال
36,50 %	36	خدمة مصالح الشخصية
100 %	104	المجموع

تبين معطيات الجدول رقم 34 أن نسبة 63,50 % من العمال المنفذون صرحوا أن النقابة تقوم بخدمة مصالح العمال. تعكس تصريحات هؤلاء بالعمال الدور الايجابي الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن حقوقهم وخدمة مصالحهم بالوحدة. كما يعبر هذا الموقف على رضا العمال المنفذون عن طريقة التفاوض التي تنتهجها النقابة مع مديرية تسيير

الموارد البشرية في تحقيق مطالبهم. أدى نشاط هذه النقابة إلى زيادة الثقة بينها وبين هؤلاء العمال. تؤدي هذه الثقة إلى تقوية الرابط المهني والاجتماعي بين العمال المنفذون والتمسك أكثر بالنشاط النقابي.

إلى جانب ذلك تسعى مديرية تسيير الموارد البشرية بوحدة عقاز إلى استخدام النقابة كقوة اقتراح الحلول من قبل العمال في إطار منظم وقانوني بهدف تحسين ظروف العمل، وبالتالي رفع مستوى مردودية العمال المنفذون في الإنتاج وتحقيق الاستقرار داخل الوحدة.

تبقى نسبة من العمال المنفذون والتي تقدر بـ 36,50% فأكثر ترى أن النقابة لا تقوم بخدمة مصالح العمال بل تقوم بخدمة مصالحها الشخصية. يرجع حسبها إلى الدور السلبي الذي تلعبه في الدفاع عن مطالبهم وحماية حقوقهم بسبب ميولها إلى جانب الإدارة على حساب مصالح العمال.

نستنتج مما سبق ذكره أن ممارسة نسبة كبيرة من العمال المنفذون لنشاط النقابي يعبر عن الوعي النقابي الذي اكتسبته هؤلاء العمال خلال مساهمهم المهني بالوحدة. كما أدت سياسة تسيير الموارد البشرية التي تعتبر ان مشاركة العمال في النشاط النقابي إلى تحقيق التوازن بين مصالح العمال ومصالح الشركة.

5. الرابط المهني والاجتماعي عند العمال المنفذون بوحدة عقاز :

يؤدي ولاء الفرد في المنظمة إلى زيادة درجة امتثاله وتقيده بقيمها وأهدافها والتضحية من أجلها، كما يهدف أيضا إلى تعزيز بقاء الفرد أطول مدة ممكنة في المنظمة. وعليه يعرف اغلب الباحثين الولاء التنظيمي على أنه درجة امتثال الفرد لقيم وأهداف المنظمة بهدف المحافظة على عضويته فيها لتحقيق أهدافه. كما يعني كذلك ارتباط الفرد وانتماءه إلى المنظمة. ومن بين العوامل المساعدة على زيادة الولاء التنظيمي هي:

- مدى استجابة الأفراد وقبولهم لأهداف وقيم المنظمة .
- الرغبة الشديدة لدى الأفراد في البقاء والاستمرار في المنظمة .

- المساهمة الأفراد بشكل ايجابي في تحقيق أهداف المنظمة.

- توافق مصالح المنظمة مع ومصالح الأفراد.

تسعى شركة لافارج هولسيم كغيرها من الشركات متعددة الجنسيات إلى تبني إستراتيجية فعالة تعمل على جعل القيم والمعايير السائدة في المجتمع المحلي تساهم بشكل ايجابي في تحقيق أهدافها وزيادة إرباحها.. في هذا الإطار تهدف سياسة تسيير الموارد البشرية إلى توفير كل الظروف التي تساعد على تنمية الولاء التنظيمي عند العمال المنفذون لتحقيق الاستقرار المهني والاجتماعي داخل الشركة.

الجدول رقم 35 : رغبة مغادرة العمال المنفذون لشركة "لافارج.هولسيم"

النسبة المئوية	التكرارات	رغبة مغادرة العمال المنفذون لشركة لافارج
45,20 %	47	نعم
54,8 %	57	لا
100 %	104	المجموع

توضح معطيات الجدول رقم 35 ان العمال المنفذون يرفضون مغادرة شركة لافارج هولسيم، حيث تقدر نسبتهم 54,80 %. أما نسبة 45,20 % المتبقية من هؤلاء العمال عبروا عن رغبتهم في المغادرة. ومنه نستنتج أن هذه النسب متقاربة رغم ان فئة العمال المنفذون التي عبرت عن رغبتها في البقاء أعلى من تلك التي ترغب في المغادرة.

ترجع رغبة العمال المنفذون في البقاء إلى الاستقرار المهني والاجتماعي الذي وجدوه بالوحدة بفضل الامتيازات المهنية والاجتماعية التي توفرها هذه الشركة المتمثلة في التكوين، الأجر المناسب، نظام التحفيز، قواعد الأمن والسلامة، الخدمات الاجتماعية... الخ، فحسبهم يصعب في الوقت الحالي إيجاد هذه الامتيازات في شركات أخرى. بالإضافة إلى ذلك أدى انتشار البطالة في الجزائر إلى عدم مخاطرة هؤلاء العمال بترك مناصبهم لانهم يعلمون ان فرص

العمل أصبحت قليل خاصة في القطاع العمومي. كما ان تعود العمال المنفذون على طريقة تنظيم العمل في شركة لافارج أدى الى اكتسابهم قيم ومعايير عالمية في حياتهم المهنية يصعب إيجادها في اي فضاء آخر في المجتمع الجزائري.

وهذا ما أكده لنا المبحوثين، حيث جاء في تصريحهم كمايلي :

المبحوث رقم 11 " اشعر بالاستقرار وأتحكم في عملي لهذا لا افكر بالمغادرة فالشركة الوطنية لا توفره شركة

لافارج "

المبحوث رقم 2 " لا أغادر يا رب طول في عمر هذه الشركة حتى اخرج إلى التقاعد وفرت لنا كل شئ حتى

نعمل "

المبحوث رقم 8 " لا أغادر كل شئ متوفر للعمل وهناك امتيازات كبيرة الناس لا تحمد الله "

كما يمكن تفسير رأي الفئة المتبقية من العمال المنفذون التي عبرت عن رغبتها في المغادرة الى عدم ثقة هؤلاء العمال بشركة لافارج هولسيم في ضمان منصب عمل دائم، حيث يمكن أن تقوم هذه الشركة بطرد العمال في أية لحظة نتيجة عملية تصريح العمال، ففي حالة تكبد الشركة خسائر مالية في السوق تلجا مباشرة إلى تقليص عدد العمال. وعليه يشكل هذا التصرف من قبل الشركة دافعا قويا لرغبة هؤلاء العمال في المغادرة. إلى جانب ذلك يسعى العمال المنفذون للمغادرة أملا في إيجاد منصب عمل في الشركات الوطنية، اذ يحقق لهم العمل في الشركات الاستقرار، فحسب رأيهم فان الشركات الوطنية لا تقوم بطرد العمال مهما كانت الوضعية المالية.

هذا ما جاء في تصريح هؤلاء العمال في المقابلات التي أجريتها معهم حيث صرح لنا: المبحوث رقم 6 " نعم

أغادر لو كان العمل مناسب ويزيد من معرفتي ويكون أحسن أو مثل مستوى لافارج "

لمبحوث رقم 4 " إذا كانت شركة وطنية محترمة ولديها أسلوب عمل متطور يمكن أن اعمل فيها "

نستخلص من هذه النتائج ان شركة لافارج امام تحدي كبير في محافظة على استقرار العمال وبقائهم في الشركة رغم ما توفره من امتيازات. كما أدى الاهتمام الكبير لشركة بتحقيق أكبر ربح ممكن على حساب الاستقرار المهني والاجتماعي للعمال المنفذون إلى هشاشة درجة ولائهم بالوحدة.

الجدول رقم 36: تفضيل العمال المنفذون العمل في شركة أجنبية أو شركة وطنية

النسبة المئوية	التكرارات	تفضيل العمال المنفذون
61,50 %	64	شركة أجنبية
18,30 %	19	شركة وطنية
20,20 %	21	اتنان معا
100 %	104	المجموع

تبين المعطيات الجدول رقم 36 أن أغلبية العمال المنفذون بالوحدة والمقدرة بنسبة 61,50 % يفضلون العمل في الشركات الأجنبية، وان 18,30 % منهم يفضلون العمل في الشركات الوطنية، و أما 20,20 % من هؤلاء العمال فعبروا لنا أنه لا تجد لديهم اي مشكلة في العمل بالشركات الأجنبية او حتى الوطنية.

وعليه نستنتج أن سبب تفضيل أغلبية من العمال المنفذون العمل في الشركات الأجنبية يرجع الى فضاء اقتصادي واجتماعي داخل شركة " لافارج هولسيم "، حسب رأيهم يتوفر في هذا الفضاء احترام العامل والاعتراف بوجوده كفاعل مهم في عملية التنظيم والتسيير في إطار الإستراتيجية العامة لشركة انطلاقا من سياسة التوظيف، التكوين، الترقية، نظام الحوافز والأجر... الخ، بالإضافة الى تشجيعه على إعطاء الفرصة لجميع العمال بما فيهم العمال المنفذون لتطوير وتنمية قدراتهم المهنية والعلمية وشعورهم بالامن وسلامة بفي اطار الصرامة وعدالة في تطبيق القوانين، يزيد هذا المناخ حسبهم من تقوية الرابط المهني والاجتماعي بين العمال وبالتالي زيادة درجة ولائهم لهذه الشركات..

هذا ما ادل به هولاء المبحوثين في تصريحاتهم التي جاءت كمايلي :

المبحوث رقم 1 " اشعر أنني مهم بالنسبة لهذه الشركة وتحترمني والتالي أتمنى أن أوصل فيها حتى التقاعد "

المبحوث رقم 7 " هنا يوجد الأمن والسلامة، التنظيم و التاطير "

المبحوث رقم 8 " وجود الصرامة في تطبيق القوانين والحرس على صحة العامل "

المبحوث رقم 3 " في الشركة الأجنبية كل شئ منظم وفي مكانه أما هناك الفوضى و المحسوبية وسرقة المال العام "

المبحوث رقم 4 " شركة الأجنبية تعتمد على الكفاءة العالية أما الشركة الوطنية تعتمد على الشهادة. الشركة

الأجنبية تمنح اجر مرتفع ووسائل العمل متوفرة أما في الشركة الوطنية لا تجد شروط عمل مناسبة والإجراءات العمل لا

تتغير أما في الشركة الأجنبية هناك تغير مستمر حسب الأهداف المسطرة "

يرجع راي العمال المنفذون الذين يفضلون العمل في الشركات الوطنية الى طبيعة التصورات والممارسات السائد في

هذه الشركة، اذ لا توجد ضغوطات كبيرة في العمل، حيث توفر حسبهم الشركات الوطنية نوع من الحماية للعمال،

كما يفسر تفضيل هؤلاء العمال العمل في الشركات الوطنية في رغبتهم في المساهمة بصفة غير مباشرة في الاقتصاد

الوطني بحكم الكفاءة والخبرة المهنية التي اكتسبوها في شركة لافارج هولسيم من منطلق روح الوطنية التي تشبع بها.

هذا ما صرح به المبحوث رقم 2 " أفضل العمل في الشركة الوطنية للمساهمة تطور اقتصاد الوطني "

المبحوث رقم 5 " أفضل العمل في الشركة لأنه لا توجد ضغوطات في العمل و لا تقوم بطردك هناك نوع من

الحماية "

يعكس راي العمال المنفذون الذين لا يجدون أية صعوبة في العمل في الشركة أجنبية أو وطنية تحكهم في العمل

واكتسابهم الخبرة المهنية اللازمة التي مكنتهم من تأقلم مع أي تغير يمكن أن يحدث لهم في عالم الشغل فالمهم بالنسبة

إليهم هو منصب العمل لتفادي البطالة.

نستنتج في الاخير أن أغلبية العمال المنفذون عبروا لنا عن تفضيلهم العمل في الشركات الأجنبية دون أي مركب نقص، حيث استطاعوا التأقلم مع ظروف العمل السائدة في شركة "لافارج هولسيم" بفضل سياسة تسيير الموارد البشرية التي نجحت في تحقيق الاندماج و الاستقرار المهني والاجتماعي بالوحدة. كما يدل هذا الاندماج على قدرة العامل المنفذ على التأقلم مع أي فضاء مهني او اجتماعي مهما كان نوعه بحكم التجربة المهنية والمؤهلات العلمية التي اكتسبها.

خاتمة الفصل الرابع :

تعرفنا في الفصل الرابع على تصورات وممارسات العمال المنفذون حول العمل بوحدة عقاز لإنتاج الاسمنت، حيث عبرت هذه التصورات والممارسات على نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية في إدماج العمال المنفذون في النموذج التنظيمي لشركة لافارج هولسيم ". يمكن حصر خصائص تلك التصورات والممارسات في النقاط التالية

أولاً: مشاركة العمال المنفذون في عملية الإنتاج، حيث أصبح عملهم لا يقتصر فقط على تطبيق القرارات الصادرة من المسؤولين بل المساهمة في تطويرها. يرجع هذا السلوك إلى أساليب التسيير التي تتبعها هذه الشركة خاصة فيما يتعلق بالنمط الديمقراطي¹ للقيادة المرنة في الاتصال حيث تحول العامل المنفذ كفاعل رئيسي معترف في طرح الآراء والأفكار واقتراح الحلول التي تخدم أهداف الشركة، رغم المكانة المهنية التي يحتلها. كما أن مشاركة العمال المنفذون في عملية أخذ القرار دليل على اندماجهم مع معايير التنظيم العلمي للعمل الذي تقوم عليه شركة "لافارج هولسيم". نتيجة لهذا، استطاع العمال المنفذون اكتساب هوية مهنية مبنية على الثقة بالنفس والإيمان بقدراتهم على جعل وجودهم جزء لا يتجزأ من عملية الإنتاج.

ثانياً : اكتساب العمال المنفذون روح المبادرة عن طريق طرح أفكار جديدة نتيجة نظام الحوافز والمكافآت المادية أو المعنوية التي تعتمده شركة لافارج هولسيم، كما يمكننا القول أن هذه المبادرة تعتبر قيمة ومعيار تتميز به طبيعة علاقة العمال المنفذون بالعمل خاصة بعد الاعتراف بم وأخذ مبادراتهم بعين الاعتبار وتطبيقها في الميدان. إلى جانب

ذلك تمثل المبادرة بالنسبة إلى هؤلاء العمال الوسيلة التي يستخدمونها للحصول على الاعتراف بوجودهم كعنصر فعال في عملية الإنتاج.

ثالثا : انضباط العمال المنفذون في تطبيق إجراءات العمل مثل احترام أوقات العمل وقواعد الأمن والسلامة المهنية بالوحدة. يعكس هذا السلوك اكتساب هؤلاء العمال لثقافة تنظيمية التي تتماشى مع قواعد العامة التي تحتاجها هذه الشركة بتحقيق أهدافها. جاءت هذه الثقافة لتعبر عن نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية بفضل التكوين والتوعية مع معاقبة العمال الذين لا يقوم بتطبيق إجراءات العمل من جهة، ومن جهة أخرى مكافأة أولئك الذين يلتزمون بذلك وهذا في إطار العدالة.

رابعا: مساهمة العلاقات غير الرسمية في تعزيز روح الجماعة بين العمال المنفذون، حيث تقوم هذه الروح حسبهم على التعاون والاحترام وتداول المعلومة بكل مرونة وشفافية في الشركة. أدى هذا المناخ في رأيهم إلى تحقيق الاستقرار في مجموعة العمل وتجنب انتشار الانشقاق والنزاع بينهم.

خامسا : مشاركة العمال المنفذون في النشاط النقابي نتيجة وعيهم لأهمية دور النقابة كقوة مضادة في حل المشاكل التي تواجههم في العمل بسبب الضغط الذي تمارسه شركة "لافارج هولسيم" عليهم بهدف تحقيق أهدافها وزيادة نشاطها. كما تعتبر هذه الشركة ممارسة النشاط النقابي أمرا ضروريا لتحقيق التوازن بين مصالح العمال ومصالح الشركة.

سادسا : شعور العمال المنفذون بالانتماء لشركة "لافارج هولسيم" رغم الضغوطات والمشاكل التي تواجههم في العمل. جاء هذا الشعور نتيجة نجاح سياسة تسيير الموارد البشرية في تحقيق الاستقرار المهني والاجتماعي لهؤلاء العمال. بالإضافة إلى قدرتهم على اندماج مع متطلبات العمل في أي شركة مهما كان نوعها سواء كانت الشركة أجنبية أو وطنية بفضل الخبرة المهنية التي اكتسبوها في هذه شركة.

الفصل الخامس :

المسؤولية الاجتماعية لشركة لافارج هولسيم
الجزائر في تنمية المجتمع المحلي

مقدمة الفصل الخامس :

نتعرف في الفصل الخامس على دور شركة "لافارج هولسيم" الجزائرية كشركة متعددة الجنسيات في تنمية المجتمع المحلي. يكمن هذا الدور في كيفية تبني هذه الشركة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية كجزء من إستراتيجيتها في التسيير. أصبح هذا المفهوم في السنوات الأخيرة يلعب دورا كبيرا في تحسين صورة الشركات متعددة الجنسيات في عالم المال والأعمال، خاصة بعد ضغط الذي أصبحت تمارسه مختلف منظمات المجتمع المدني على هذه الشركات بسبب كثرة الفضائح المالية و الأخلاقية والمناخية الناجمة عنها مثل، عدم توفير الظروف العمل المناسبة للعمال، التلوث البيئي، عدم مراعاة شروط الصحة للمستهلك، فساد المالي و الأخلاقي، التدخل في الشؤون البلد المضيف..... الخ. في هذا السياق نحاول تقديم تعريف بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات و أهم المقاربات النظرية التي تناولته باعتباره مفهوم حديث نشأ ضمن مفهوم الشامل لتنمية المستدامة. ثم نتعرض بعدها على سياسة المسؤولية الاجتماعية المتبعة من قبل شركة لافارج هولسيم الجزائرية في مجالات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في تنمية المجتمع المحلي. وأخيرا نحاول توضيح أهم الرهانات والتحديات التي تواجه هذه الشركة في الاستمرار في تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية في المستقبل .

1. تعريف مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات

يعد مفهوم المسؤولية الاجتماعية من بين المفاهيم الحديثة التي أصبحت تتبناها الشركات في علاقتها مع محيطها الداخلي و الخارجي، حيث يعرف **Haward Bowen** هذا النوع من المسؤولية على أنها " توجه رجال الأعمال نحو اتخاذ قرارات في إطار سياسة تستجيب للأهداف و القيم التي يرغب فيها المجتمع تحقيقها"⁷⁸ كما يعرفها **Mc Williams و Siegel** "الوضعية التي تكون فيها الشركة ملتزمة بالنشاطات التي تحسن من الحياة الاجتماعية" أما **Vogel** يرى أن المسؤولية الاجتماعية عبارة عن "ممارسات التي تعود بالنفع على المجتمع بطريقة تتعدى أهداف الاقتصادية للشركة" و **Pasquero** يعرفها على أنها " مجموعة من الالتزامات مكتسبة بطريقة قانونية او تطوعية

⁷⁸ -Jean Pascal Gond, La responsabilité sociale de l'entreprise, presses universitaire de France, 2008, p 1254n

الاختيار من خلالها تضمن الشركة نموذج المواطنة في وسط معين، مما يؤدي بها إلى توسيع طموحاتها الاقتصادية بما ينعكس إيجاباً على المجتمع والمحيط " أما بالنسبة Wood وWartick فهو يعتبر "ان الشركات لها مسؤولية عامة للنشاطات التي تكون لها آثار على المجتمع" كما يعرفها ايضا Welfare " على أنها التزام المؤسسة بتلبية احتياجات الخارجية التي تعكسها أنشطة السوق أما بصفة سلبية أو ايجابية على منتجها"⁷⁹. وعرفها الخالدي بأنها "الالتزام نحو الجمهور العام والمجموعات الاهتمامات المميزة بعمل المنظمة كالعاملين و المساهمين و الموردين و الموزعين وغيرهم بما يحقق توقعاتهم من المنظمة " ويعرف عبد الناصر و السياقي "بأنها القرارات والتشريعات التي تحدد مصالح ومتطلبات المنظمة بمختلف أنواعها ضمن المجتمع الواحد من خلال تفاعلها بمسؤوليتها الاجتماعية إلى جانب مسؤوليتها الاقتصادية"⁸⁰.

ترتكز مساهمة المسؤولية الاجتماعية للشركات على ثلاثة مجالات، وهي:

أولاً : أصحاب المصالح : نعني بهم كل الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات التي لها تأثير مباشر على قرارات الشركة بما يعود عليها بالمنفعة. وهي تنقسم إلى نوعين : النوع الأول الذي يمثل الأطراف الداخلية كالعاملين، أصحاب الأسهم، المسيرين.... الخ، أما النوع الثاني نقصد بهم الأطراف خارجية مثل العملاء، الموردون، منظمات، السلطات المحلية، والجمهور العام. تحرص الشركات على التعامل بكل شفافية هذه الأطراف في بسبب التأثير الكبير على سلوك المستهلك.

ثانياً : مجال حماية البيئة، حيث ظهرت في الآونة الأخيرة منظمات من المجتمع المدني شكلت جماعة ضاغطة تنادي بحماية البيئة من التلوث الذي يصيب الماء والهواء والأرض اذ تحمل هذه المنظمات المسؤولية لشركات في ظهور هذه المشاكل. وعليه اتخذت هذه الشركات مجموعة من الإجراءات في إطار المسؤولية الاجتماعية بهدف التخفيف من

⁷⁹- Florent Pestre, la responsabilité sociale des entreprises multinationales, édition L'Harmattan, 2013, p. 25.

⁸⁰ - ناصر جرادات و عزام ابو الحمام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، إثناء للنشر و التوزيع، مكتبة الجمعية الشارقة، 2013، ص.28.

حدة هذه الضغوطات عن طريق مثلاً إعادة رسكلة النفايات، تشجيع المنتجات الصديقة للبيئة إبرام اتفاقيات حماية البيئة... الخ

ثالثاً : مجال رفاهية المجتمع، حيث يتطلب هذا المجال الشركات من تنمية الرغبات التي تهدف إلى الرفاه الاجتماعي، لا يتحقق هذا الهدف إلا عن طريق تدعيم مختلف هيئات المجتمع المدني للجمعيات ذات طابع تطوعي التي بإمكانها المساهمة في تطوير الرعاية الاجتماعية، و الصحية و التعليمية للمجتمع. كما تقوم المسؤولية الاجتماعية للشركات بحفاظ على حقوق الإنسان، وتحقيق جودة الحياة بين مختلف فئات الاجتماعية⁸¹.

وعليه تتضمن المسؤولية الاجتماعية للشركات عدة مجالات، فحسب كارول فهي تتركز على أربع جوانب وهي :

- الجانب الاقتصادي الذي يمس قطاع الأعمال، تلتزم شركة بواجباتها نحو المجتمع المحلي بتلبية كل احتياجاته من السلع والخدمات، والعمل على احترام مبادئ المنافسة العادلة التي تدعو منح الاحتكار وعدم إضرار بالمستهلكين، السعي إلى اكتساب التكنولوجيا لتطوير طرق الإنتاج وزيادة في الربح بما يساهم في أداء المسؤولية الاجتماعية لشركة.

- الجانب القانوني : الذي يستند إلى مجموعة من القوانين والتشريعات تلزم الشركات على احترامها في عدة ميادين مثل لحقوق الإنسان، الحصول على المعلومة، حماية البيئة من التلوث الغش والتزيف، وتأمين السلامة و الصحة المهنية والعدالة بين الأفراد دون تميز بينهم لا على أساس الجنس أو العرق أو الدين. أما - الجانب الأخلاقي فإنه يحث الشركات احترام القيم و العادات والتقاليد التي تميز أي مجتمع، والعمل على نشر قيم احترام الاختلاف دون إقصاء والتهميش، يضاف إليه محاربة كل أشكال الفساد.

- الجانب الخيري أو الإنساني التي تساهم الشركة عن طريق وضع برامج لتنمية جودة الحياة بصفة عامة للمجتمع⁸².

⁸¹ - ناصر جرادات و عزام ابو الحمام، نفس المرجع، ص.ص 36-37.

⁸² < - ناصر جرادات و عزام ابو الحمام، نفس المرجع، ص.ص 212-214.

ظهرت عدة مقاربات نظرية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية بسبب تنوع الاتجاهات التي تناولت هذا المفهوم، حيث يرى الاتجاه الأول ان الوظيفة الأساسية للمؤسسة الاقتصادية هو تحقيق أكبر ربح ممكن وعدم الصرف اية أموال على البرامج الاجتماعية، حيث يؤدي هذا السلوك إلى زيادة التكلفة الإنتاج، وقد يتسبب في صعوبة تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة المتمثل أساسا في خلق الثروة. فحسب هذا الاتجاه فان المؤسسة مادام أنها تعمل على تحقيق أرباحها في ظل منافسة شريفة وحرّة فإنها بذلك تحقق نوع من المسؤولية الاجتماعية ذات بعد أخلاقي. وعليه فان المسؤولية الاجتماعية تقع على عاتق الحكومة ومختلف منظمات المجتمع المدني بدل المؤسسة، لأن دورها يقتصر فقط على إنتاج سلع والخدمات التي يحتاجها المجتمع.

إلى جانب ذلك نقص التجربة لدى المديرين في إدارة برامج الاجتماعية التي تريد المؤسسة تجسيدها. أما الاتجاه الثاني يعتبر أن من واجب المؤسسة الاقتصادية أن تلعب دور اجتماعي تراعي فيه مصالح جميع الأطراف وليس فقط مصلحة المساهمين وزيادة أرباحهم على حساب الآخرين، لان مساهمة المؤسسة في حل مشاكل المجتمع يؤدي إلى تحسين صورتها عند الزبائن، العمال، الموردين، القطاع العام والمجتمع برمته وبذلك تحقق نوع من التوازن بين العائد الاقتصادي والعائد الاجتماعي⁸³.

في هذا السياق ظهرت عدة مقاربات نظرية حول مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات وهي كالتالي :

أولا : المقاربة ذات بعد أخلاقي في إدارة أعمال الشركة، حيث تعتبر الشركة فاعل مسؤولا أخلاقيا من الناحية الاجتماعية، لهذا فانها تحرص على الاهتمام بالبعد الأخلاقي تعامل مع أصحاب المصالح مثل العمال أو المديرين أو الزبائن... الخ. كما يجب عليها تقديم تقارير تراعي فيها الشركة الشفافية حول طبيعة القرارات التي تتخذها .

ثانيا : المقاربة النيو- كلاسيكية التي تعتبر أن من مهام المديرين وضع نموذج تنظيمي يكون في خدمة المساهمين، وان مسؤولية المؤسسة هي مسؤولية اقتصادية ومالية قبل كل شيء اي تعظيم الأرباح. يدعو هذا النموذج الرأسمالي المؤسسة الى إتباع إستراتيجية التي تبحث عن تحقيق أعلى نسبة من الربح، وان المشاكل الاجتماعية والبيئية ليس من

⁸³ - ناصر جرادات و عزام ابو الحمام، نفس المرجع، ص.ص 207-209.

مسئوليتها بل مسؤولية الحكومة. تقوم المؤسسة الاقتصادية حسب هذه المقاربة بخلق الثروة ودفع الضرائب، توفير مناصب العمل، وسد حاجيات الأفراد والجماعات. إذن تستخدم هذه مقاربة قانون السوق في خدمة الأصحاب الأسهم من اجل المساهمة في تحقيق الرفاهية الاجتماعية.

ثالثا : مقارنة أصحاب المصالح، حيث تؤثر أو تتأثر هذه الأطراف بأهداف المؤسسة الاقتصادية. توجد عدة تصنيفات لأصحاب المصالح فمنها الداخلية كالعمال المسيرين، المستثمرين، المساهمين ومنها الخارجية المتمثلة في الزبائن، الممولون، أصحاب الديون والجماعات المحلية، إن طبيعة العلاقة بين المؤسسة وهذه الأطراف الاجتماعية مبنية على المسؤولية المتبادلة نخدم مصلحة الجميع في تنمية المجتمع المحلي. جاءت هذه المقاربة لترد على مقاربة النيوكلاسية التي تراعي فقط مصلحة أصحاب الأسهم.

ثالثا : المقاربة سوسيو-قانونية التي تحاول تطبيق القواعد المعترف عليها في المجتمع في إطار اجتماعي وقانوني. تقوم هذه القواعد بتنظيم الحياة اليومية للفاعلين الاجتماعيين. وعليه فان هذه المقاربة تميز بين مالكي المؤسسة أي أصحاب الأسهم و المسيرين، حيث تستدعي هؤلاء المسيرين بالالتزام بمسئوليتهم تجاه المجتمع وعدم التركيز فقط البحث عن زيادة الربح.

رابعا : مقارنة نشر القيم التي تقوم على استخدام المسؤولية الاجتماعية كأداة في التسيير لتحقيق فعالية اجتماعية وبيئية و المالية لهدف ادخال المشاكل الاقتصادية والاجتماعية في قلب نماذج التسييرية في المؤسسة التي تتطلع من خلال استخدام المسؤولية الاجتماعية كأداة لتسيير إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية، الهدف الأول هو المسؤولية الاقتصادية في ظل احترام الأخلاق في المعاملات التجارية، الهدف الثاني المسؤولية الاجتماعية التي تقوم على تقدير قيمة الأسهم البشري سواء داخل أو خارج المؤسسة، ثم الهدف الثالث المسؤولية البيئية لتقليل من ممارسة التي تؤثر على البيئة⁸⁴.

⁸⁴_ Nadir ABBES, l'entreprise responsable, de responsabilité sociale à la communication environnementale, l'Harmattan, 2013, p.p 85-99.

خامسا : المقاربة الوظيفية من المنظور السوسيولوجي، حيث استطاعت هذه المقاربة منذ سنة 1970 من توضيح وظيفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة انطلاقا من طبيعة العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية والمجتمع. اذ يرى تالكوت بارسنوز أن كل من المؤسسة الاقتصادية والمجتمع عبارة عن نظامين، كل واحد منها يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به بحيث ذلك في نهاية المطاف إلى خلق التوازن والاستقرار بينها، كما يرى ان تحقيق الاستقرار بين المؤسسة الاقتصادية والمجتمع مرهون بقوة الضبط الاجتماعي الذي يمارسه هذا الأخير على المؤسسة الاقتصادية، أي حجم الضغوطات التي يكمن ان تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية من قبل مختلف هيئات الرسمية وغير رسمية في المجتمع. بهذا الشكل تصبح المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وسيلة من الوسائل التعديل والتسوية بين الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبين الأهداف الاجتماعية التي يرغب في تحقيقها المجتمع⁸⁵.

نستخلص من المقاربات النظرية التي تناولت مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، ان استخدام هذا المفهوم من قبل الشركات خاصة متعددة الجنسيات جاء كإستراتيجية الهدف من وراءها هو تحسين صورتها أمام المجتمع المحلي، وفي نفس الوقت تخفيف من الانتقادات التي تتعرض لها دائما هذه الشركات من قبل مختلف منظمات غير حكومية سواء على مستوى المحلي او الدولي. يمكن حصر هذه الانتقادات في النقاط التالية :

- زيادة المخاطر الصحية والسلامة المهنية للعمال في الشركات .
- عدم احترام قوانين وإجراءات حماية المستهلك
- انتهاك حقوق الإنسان من قبل الشركات .
- تعدد الفضائح الفساد مالي وأخلاقي للشركات .
- تنامي المشاكل البيئية التي تسبب فيها الشركات.

2. المسؤولية الاجتماعية للشركات كاداءة حديثة في التسيير

جاءت المطالبة بإدخال المسؤولية الاجتماعية للشركات كجزء من الإستراتيجية العامة في التسيير بعد تطور الكبير الذي عرفه مفهوم التنمية المستدامة في المحافل والمنظمات الدولية والمحلية. بحيث يعرف اغلب الباحثين التنمية المستدامة على انها تلبية احتياجات الحاضر للإفراد والمجتمعات دون المساس بمستقبل الأجيال القادمة، وبذلك فانها تسعى إلى المحافظة على المقدرات والخيرات التي يحتاجها الأجيال القادمة في المستقبل .

انطلاقا من هذا التعريف يمكن القول أن التنمية المستدامة تركز على ثلاثة جوانب رئيسية وهي : التنمية الاقتصادية، المسؤولية الاجتماعية و نوعية المحيط أو البيئة، أي التكامل بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والبيئي. في هذا الإطار يأتي الدور الهام الذي يمكن أن يلعبه مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات في تطوير الشروط التي تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع. يتمثل هذا الدور في المسؤولية الاقتصادية للشركات تجاه المساهمين، ثم المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية، و أخيرا المسؤولية المجتمعية والبيئية تجاه الأطراف المحيطة بالشركة. تستفيد جميع دول في العالم بما فيها الدول النامية من الاستثمارات شركات متعددة الجنسيات. تتمثل الاستفادة من غالبا في الامتيازات التالية :

- ✓ تدفق الأموال من خلال الاستثمارات الأجنبية المباشرة لتمويل مشاريعها التنموية،
- ✓ خلق فرص جديدة في مناصب الشغل.
- ✓ اكتساب المهارات الفنية و التكنولوجيات الحديثة التي تتوفر عليها شركات متعددة الجنسيات.
- ✓ تحقيق إيرادات مالية إضافية جراء الضرائب المفروضة على هذه الشركات.
- ✓ تحسين مستوى الدخل، الرفع من المردودية في الإنتاج، تطوير الخدمات.

يجب الإشارة هنا إلى الاستغلال للموارد الطبيعية و البشرية الذي قد تتعرض له تلك الدول من قبل الشركات متعددة الجنسيات نتيجة تعظيم أرباحها فقط دون مراعاة الجانب الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي للمجتمع المحلي. اذ قامت عدة منظمات من المجتمع المدني بتحميل المسؤولية لهذه الشركات في انتشار الفقر، تدهور السلامة و الصحة المهنية للعمال، انتشار ظاهرة الفساد، تلوث البيئي، الاحتباس الحراري، ارتفاع منسوب المياه... الخ في العديد من البلدان. دفعت هذه الانتقادات شركات متعددة الجنسيات إلى تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية كجزء من إستراتيجية العامة في التسيير. تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحسين علاقتها مع مختلف منظمات المجتمع المدني عن طريق تخصيص جزء من أرباحها من اجل المساهمة في تنمية المحيط الذي تعمل فيه، و بذلك تتمكن من تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية و الأهداف الاجتماعية للمجتمع المحلي.

تقوم الشركات متعددة الجنسيات في إطار العلاقة بين المركز والفرع التابع له، وبعد التشاور و تبادل المعلومات بوضع الآليات لتطبيق برامج اجتماعية التي تستجيب لحاجيات الأصحاب المصالح من العمال، الموردون، الزبائن، المناولين، الجمعيات، الجماعات المحلية و المجتمع برتمته في ظل ظروف معقدة و متغيرة باستمرار سواء على مستوى دولي او محلي⁸⁶.

يعتمد تبني المسؤولية الاجتماعية كجزء من إستراتيجية شركات متعددة الجنسيات على ما مدى التزام هذه الأخيرة بالمساهمة في تنمية المجتمع والأفراد. وفي ظل توجد ثلاثة أنواع من الالتزامات بالمسؤولية الاجتماعية في التسيير وهي :

- الالتزام القانوني: يسعى هذا الالتزام إلى معرفة ما مدى احترام و تطبيق الشركات متعددة الجنسيات للقوانين والإجراءات المتعرف عليها المتعلقة بتحقيق المسؤولية الاجتماعية سواء كانت ذلك محليا وإقليميا أو حتى دوليا. لهذا يقوم المسيرين على مستوى المديرية العامة في مجال الالتزام القانوني بتحسين المناخ المناسب للعمل مثل : توفير الصحة والسلامة المهنية للعمال، تحديد الأجور المناسبة، صون كرامة و حقوق الإنسان، الشفافية

⁸⁶ - Florent Pestre, « Construction une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale le cas de Lafarge », Revue française de gestion, volume 37, n° 212/03/2011 p. 112.

في تداول المعلومة، تشديد الرقابة القانونية والمالية على جميع الأعمال والأنشطة الشركة.. الخ. وبهذا الشكل تساهم هذه الشركات في دعم المسؤولية الاجتماعية و الأخلاقية تجاه المجتمع .

- الالتزام الأخلاقي: نعني به ما مدى التزام العاملين بالسلوك الأخلاقي في الشركات متعددة الجنسيات. يتجسد هذا الالتزام عن طريق تدريبهم وتشجيعهم على اكتساب القيم والمعايير التي تساعد على احترام قواعد السلوك الايجابي داخل الشركة والمجتمع مثل النزاهة، احترام الآخر دون تمييز على أساس انتماءه الديني او العرقي أو الإيديولوجي.... الخ.

- الالتزام الخيري والاجتماعي: نقصد به هنا التزام الشركات بصفة عامة والشركات متعددة الجنسيات بصفة خاصة بتقديم مساعدات مالية بهدف دعم مختلف البرامج الاجتماعية التي تقوم بها مختلف هيئات المجتمع المدني كالجمعيات في تحقيق أهداف الخيرية والإنسانية. بالإضافة إلى ذلك تقوم أيضا بتقديم المساعدة المادية والمعنوية لأنشطة العلمية والثقافية والرياضية في المجتمع مثل: تمويل البحوث العلمية و ندوات ومؤتمرات وطنية ودولية في المجالات العلم والمعرفة، تمويل التفاعلات والتظاهرات الثقافية والفنية والرياضية⁸⁷.

تخضع مختلف البرامج الاجتماعية التي تريد الشركات متعددة الجنسيات تحقيقها الى عملية قياس معايير أداء المسؤولية الاجتماعية لشركات بهدف ضمان فعاليتها. تعتبر هذه العملية مهمة صعبة ومعقدة بسبب اختلاف طريقة كل شركة في تحقيق تلك البرامج. تعتمد شركات متعددة الجنسيات في الغالب على مواصفات عالمية متعارف عليها دوليا في مجال قياس أداءها الاجتماعي. ومن بين تلك المواصفات نذكر على سبيل الحصر مايلي

- المواصفة العالمية للقياس ايزو ISO 26000 : ظهرت هذه المواصفة سنة 2008، إذ تحتوي على مجموعة من المبادئ العامة للمسؤولية الاجتماعية تقدم الإرشادات الأساسية والمواضيع والقضايا المتعلقة بها، كما أنها تقوم بتحديد الوسائل و الآليات التي تمكن الشركات من إدخال مفهوم المسؤولية الاجتماعية ضمن الإستراتيجية العامة. تنفيذ هذه المبادئ و التوجهات تختلف من شركة إلى أخرى، وذلك حسب ما تراه هذه الشركة مفيدة لها بالاتفاق

⁸⁷ - عباس على، إدارة الموارد البشرية الدولية، مكتبة جامعة الشارقة ص ص 227-228 .

والتعاون مع شركائها. نشير هنا إلا أن هذه المواصفة لا تمثل أي عائق بالنسبة للمؤسسات أو المنظمات الأخرى بإبرام العقود ومزاولة أي نشاط سواء في الداخل أو الخارج .

- المواصفة العالمية لقياس SA 8000 : ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية سنوات التسعينات القرن الماضي، تتكون هذه المواصفة من منظمات الغير حكوميات مجموعة من المحامين والمستشارين. تعمل هذه الهيئة على حث جميع الشركات على احترام حقوق الإنسان وحقوق الاقتصادية والاجتماعية خاصة منظمة العمل الدولية. تم تكيف هذه المواصفة في مجالات مثل : محافظة على صحة المستهلك، ميدان الأخلاق، انعكاسات على نوعية الحياة الاجتماعية والبيئة التي يمكن ان تحدثها الوحدات الإنتاج التابعة للشركات العالمية.

- مواصفة المواصفة العالمية ايزو 14000 او EMAS : اذ ظهرت سنة 1995، وهي مختصة في المحافظة على البيئة أي أنها تحتوي على مجموعة من الآليات والإرشادات التي تمكن الشركات من تطوير فعاليتها في مجال المحافظة على البيئة. تعد مواصفة ايزو 14000 اداة تسيير بالنسبة للشركات والمنظمات خاصة التي تنشط في ميدان التصنيع التي تريد تطوير علاقتها ونتائجها في مجال حماية المحيط.

- معيار AA1000 هو عبارة عن عملية أو نسق يدمج نشاطات أصحاب المصالح من العملاء، الزبائن، الممولون، الجماعات المحلية، منظمات المجتمع المدني... الخ في النشاط اليومي لشركة، تقوم تحرص الشركات الكبرى والمنظمات الغير حكومية باستخدامه. يتضمن هذا المعيار مجموعة من المؤشرات و الأهداف يتم مراقبتها بإصدار تقرير دورية لقياس الأداء الاجتماعي من خلال مخطط تضعه الشركة الذي يشمل على نظام من المعلومات وكيفية استخدامها من قبل المشرفين على نجاح الالتزامات مع أصحاب المصالح. قد تم إنشاء وتطوير تخصصات أخرى تعالج مسائل التي لها علاقة بنشاط معيار⁸⁸ AA1000.

⁸⁸ -Nader Abbas, L'entreprise responsable, de la responsabilité sociétale à la communication environnementale, édition L'Harmattan, Paris 2013 p-p 115-121

لكي تتمكن مختلف الهيئات المجتمع المدني والسلطات المحلية من التأكد ومراقبة احترام الشركات متعددة الجنسيات لمعايير العالمية في قياس أداء المسؤولية الاجتماعية، فأنها مطالبة بتقديم المعطيات والمعلومات والأرقام التي تعكس الإرادة الحقيقية من قبلها في تجسيد التزاماتها تجاه المجتمع في ارض الواقع في جميع أنحاء العالم دون استغلال حاجة الدول خاصة النامية إلى استثماراتها المالية والبشرية. يكون تقديم هذه الأرقام والمعلومات حول فعالية سياسة المسؤولية الاجتماعية شركات متعددة الجنسيات عن طريق استخدام الوسائل التالية:

1-التقرير الاجتماعي (le reporting social):

يحتوي على مجموعة من المؤشرات التي توضح ما مدى فعالية الشركة في المساهمة في التنمية المستدامة سواء في الجانب الاقتصادي او الاجتماعي او البيئي. تقوم الشركة بنشر تقارير دورية تحتوي على جميع المعلومات اللازمة التي تبين نوعية المساهمة في الجوانب التي ذكرناه إلى أصحاب المصالح.

2- الجلسات الاستماع (l'audit de RSE) :

تقوم الشركة بتكليف مختصين بالقيام بجلسات الاستماع للعمال والمديرين بهدف فحص طرق التسيير ونتائج المترتبة عنها فيما يتعلق بسياسة المسؤولية الاجتماعية المتبعة من قبل الإدارة، كما تقوم أيضا هذه الجلسات بعملية تقييم ما مدى احترام هذه الإدارة للالتزامات القانونية والأخلاقية لشركة تجاه أصحاب المصالح من اجل تعديلها أو إعادة النظر فيها.

3- الاستشارة حول المسؤولية الاجتماعية للشركة le conseil autour de RSE :

تقوم الشركة في هذا الإطار باستشارة المختصين والخبراء في مجال المسؤولية الاجتماعية بهدف تشخيص طريقة تطبيق البرامج الاجتماعية. تنقسم هذه الاستشارة في الغالب إلى قسمين رئيسيين هما:
الاستشارة في الميدان الاستراتيجي، أين يقوم مكاتب الاستشارة بتقديم النصائح اللازمة للشركة من اجل مساعدتها على إعداد إستراتيجيتها فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية مع ضمان لها المرافقة والمتابعة .

الاستشارة في الميدان الاتصال، بحيث تحتاج سياسة المسؤولية الاجتماعية للشركات الى المختصين الإشهار و التسويق الجيد للبرامج التنمية الاجتماعية⁸⁹.

3- المسؤولية الاجتماعية للشركات متعددة الجنسيات وتسيير الموارد البشرية

تشير الدراسات التي أقيمت حديثا إلى أهمية تبني الشركات متعددة الجنسيات لبرامج المسؤولية الاجتماعية كمؤشر جديد في مجال المنافسة الدولية. أصبح من الضروري إذن إعادة النظر في طريقة التي تتعامل بها هذه الشركات مع سياسة التنمية الاجتماعية للمحافظة على مكانتها في السوق. يجب على الشركات إحصاء دقيق للمعطيات بمساعدة أصحاب المصالح حول وضعيتها المالية والتجارية، و قيمة التكاليف الناجمة عن تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية حتي لا تستعملها اي هذه التكاليف كذريعة لتبرير الفشل في التسيير المالي والتجاري لشركة⁹⁰.

و عليه أصبحت الشركات متعددة الجنسيات اليوم كغيرها من الشركات مطالبة أكثر من أي وقت مضى بالمساهمة ليس فقط بتحقيق التنمية الاقتصادية للأفراد والمجتمع، بل أيضا المساهمة في تحقيق التنمية الاجتماعية لهم. تزيدت هذه المطالب بعد الضغط الذي تعرضت له هذه الشركات من مختلف منظمات المجتمع المدني بسبب المشاكل الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية التي تسببت فيها خاصة تلك المتعلقة بوضعية الموارد البشرية.

و في هذا السياق ظهرت أهمية سياسة تسيير الموارد البشرية ودورها في تطوير السلوك الاجتماعي في الشركات عن طريق تطبيق البرامج المسؤولية الاجتماعية ضمن مفهوم التنمية المستدامة. لهذا ظهرت في السنوات الأخيرة مديرية تسيير الموارد البشرية والتنمية المستدامة في عدة شركات. تركز وظيفة هذه المديرية على محاور رئيسة التالية:

⁸⁹ -Michel Capron, Françoise Quarel-Lanoizelée, La responsabilité Sociale d'entreprise, la découverte ,pars 2007 p-p

⁹⁰ -David Chopin ,Marc Deluzet et Roger Godino, la grande transformation de l'entreprise, édition atelier /édition Ouvrières, Paris 2012 PP 129-130.

أولاً : جودة الحياة في العمل :

تنعكس تطبيق معايير جودة الحياة في العمل على درجة شعور العمال بالرضا والسعادة داخل الشركة. تتمثل هذه المعايير مثلاً في الحق في الخطأ، شعور العمال بالاستقلالية والعدالة في تطبيق القوانين، الاعتراف بالمجهود، تحقيق التوازن بين الوقت المهني والعائلي، الشعور بالانتماء للعمال عن طريق المشاركة. كما قامت مختلف المنظمات النقابية في العالم سنة 2013 بتبني التوصيات الجديدة التي تساهم في تحسين جودة الحياة في العمل. تتضمن هذه التوصيات مجموعة من المؤشرات منها مثلاً : جودة الالتزام الجميع، جودة انتشار المعلومة، جودة العلاقات العمل، جودة العلاقات الاجتماعية، جودة التجنيد التنظيمي، جودة محتوى العمل، جودة المحيط الفيزيقي للعمل، جودة تنمية قدرات الموارد البشرية، جودة احترام المساواة في العمل .

ثانياً : الحريات الفردية :

تفرض المسؤولية الاجتماعية على الشركات احترام حرية الفردية للعمال في مكان العمل. يجب في هذا الإطار أن تقوم مديرية تسيير الموارد البشرية بوضع قوانين وإجراءات التي تجسّد هذا الاحترام في الواقع كضمان حرية التعبير وإبداء الرأي، احترام حرية الاعتقاد الديني و الإيديولوجي، حرية التنقل.... الخ.

ثالثاً : محاربة التمييز :

اذ أرادت المؤسسة الاقتصادية محاربة التمييز بين العمال يجب عليها في البداية أن تتأكد أولاً من عدم وجود أي نموذج في التسيير أو التنظيم قائم على التمييز. ثم بعد ذلك تقوم بوضع قوانين وإجراءات التي تجرم التمييز بين العمال في العمل مثلاً التوظيف، التكوين، الترقية، طرق المعاقبة، نظام الأجور و الحوافز، تقسيم العمل، تجديد العقود العمل... الخ. وعليه لا يجب إذن أن يتعرض أي عامل مهما كانت درجته المهنية إلى التمييز على أساس الدين، العرق، الجنس، السن، توجهه الجنسي و الهوياتي، وضعيته العائلية، انتماءه الجغرافي، مكانته الاقتصادية والاجتماعية، انتمائه السياسي والإيديولوجي.... الخ

رابعاً : العدالة في المعاملة :

تحرص الشركة على تحقيق العدالة في المعاملة بين العمال خاصة في كيفية معالجة الإدارة مشاكلهم، كما يكمن لهذه الأخيرة القيام بتقديم أسباب موضوعية لتبرير أية المعاملة قد تميز بين لعمال مثل الأقدمية، الكفاءة والخبرة، الشهادة، المستوى المسؤولية العمال... الخ.

خامساً : الاندماج المهني للمعوقين :

يعد إشكالية إدماج الأشخاص المعوقين في العمل من بين الأولويات التي ترغب في تحقيقها مختلف الهيئات المجتمع المدني، في هذا الإطار فان المؤسسة الاقتصادية مدعوة للمساهمة في تحقيق هذه الرغبة. تكون هذه المساهمة عن طريق توظيف هؤلاء الأشخاص في مناصب العمل المناسبة لوضعهم الصحية مع مرافقتهم حتى تتم عملية إدماجهم مع متطلبات المؤسسة في العمل، وذلك عن طريق التكوين والتدريب المستمر. بالإضافة إلى تقديم لهم مبالغ مالية على شكل اجر ثابت من اجل مساعدتهم في الاندماج الاجتماعي والعيش بكرامة⁹¹.

تعتمد سياسة تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الآليات في مجال تطوير التصورات والممارسات حول تبني المسؤولية الاجتماعية كجزء من إستراتيجية العامة لشركة تجاه الشركاء الاقتصاديين و الاجتماعيين من خلال استخدام الآليات التالية :

- إدخال برامج المسؤولية الاجتماعية في عملية تدريب وتكوين المسيرين والعمال.
- الاتصال عن طريق التوعية وتجنيد جميع الموارد البشرية والمادية من اجل الرفع من أهمية المسؤولية الاجتماعية كسلوك في المجتمع .
- التقييم المستمر من قبل مديرية تسيير الموارد البشرية لسلوك المتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للعمال و المسيرين .

⁹¹ -Jean-Christophe Debonde, Pro en Ressources Humanes, Edition Vuibert Janvier 2018 ,pp 217-227

- التحفيز بعد تحديد المعايير المادية والمعنوية اللازمة لتشجيع الأفراد والجماعات على تبني سلوك المسؤولية الاجتماعية .

- التفاوض الجماعي الذي يكون عن طريق إبرام الاتفاقات مع مختلف المنظمات المجتمع المدني كالتقانات والجمعيات... الخ، يتم من خلالها الموافقة على كيفية تجسيد برامج المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات⁹².

4. إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية لشركة "لافارج هولسيم الجزائر" تجاه المجتمع المحلي

تندرج إستراتيجية مفهوم المسؤولية الاجتماعية لشركة "لافارج هولسيم الجزائر" ضمن السياسة العامة للتنمية المستدامة "لافارج هولسيم الأم" من اجل تطوير المجتمع المحلي. تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق الأهداف التالية :

أولا : تصب صحة وسلامة العمال في قلب اهتمام شركة "لافارج هولسيم" خاصة حوادث العمل، حيث تسعى لتقليلها بقدر الإمكان بهدف الوصول إلى صفر حادث رغم صعوبة المهمة، وضع نظام جديد لإدارة المخاطر المهنية HSMS بهدف إثراء وتطوير صحة وسلامة العمال مع تحسين ظروفهم في العمل. يقوم هذا النظام على تجنب وتحفيز فئات المهنية بقيام بالمبادرة تحت شعار التزم، أتعاون، أفكر من اجل امن وسلامة زملاء. إلى جانب ذلك التقليل من حوادث المرور في الطرقات عن طريق تطبيق الصارم للقواعد الوقاية والأمن المرورية.

ثانيا : وضع خطة 2030 من قبل شركة "لافارج هولسيم" من اجل تنمية المستدامة للمجتمع المحلي مع الاتفاق أصحاب المصالح الداخلية والخارجية. تهدف هذه الخطة إلى التكيف مع المستجدات والتحديات تجارية، اجتماعية وبيئية التي تقف أمام تطور وتنمية مستدامة للمجتمع المحلي في قطاع البناء. يكون تجسيد هذه الخطة في ميادين رئيسية التالية: المناخ من خلال إيجاد حلول لإنتاج مواد البناء تكون صديقة للبيئة لا تضر الهواء ولا الماء ولا طبيعة. اقتصاد من خلال عملية إعادة الرسكلة النفايات السامة الناتجة عن عملية الإنتاج. وأخيرا تحسين جودة الحياة لفئات

⁹²- Jean Marie Peretti, Gestion des ressources Humaines, Vuibert 2018 p253

و جماعات المجتمع المحلي، عن طريق وضع برامج ومشاريع تطوعية تهدف إلى تنمية وتطوير نموذج الملائم للحياة الاقتصادية والاجتماعية للإفراد والجماعات.

ثالثا : تنمية الموارد البشرية لشركة "لافارج هولسيم" بصفة دائمة ومستمر تضمن التكيف العمال مع مستجدات ومتغيرات التي تحيط بالشركة، تقوم شركة لافارج في هذا الإطار بعد عملية اختيار تحضير أحسن مسئولين لقيادة الشركة في المستقبل. نشر قيم الانتماء والمسؤولية العمال تجاه الشركة أي الالتزام العمال وحرصهم على خدمة الزبائن، ومحافظة على الأسواق، وتقدير كل كفاءات والتجربة التي تعود بالنفع على الشركة. نشر ثقافة الاندماج والتنوع بين عمال الشركة، حيث تسعى الشركة إلى تمثيل مختلف الفئات في مناصب المسؤولية، خاصة نشر قيم تقاسم مناصب المسؤولية بين الرجل والمرأة. ثم الاستثمار في تسيير الجيد كفاءات والمواهب التي تملكها الشركة. تقوم شركة لافارج تكوين هذه الكفاءات لتطوير قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية والمهنية بإنشاء محابر و مدارس متخصصة لغرض تشجيعهم على الاختراع وإيجاد الحلول المناسبة التي تحتاجها الشركة.

قامت شركة "لافارج هولسيم الجزائر" في ظل السياسة العامة للمسؤولية الاجتماعية بوضع برامج ونشاطات ميدانية في عدة مجالات لتطوير أدائها السلوك الاجتماعي لتنمية المجتمع المحلي وهي كالتالي :

- تنمية احترام قواعد الأمن والسلامة الصحية :

تقوم شركة لافارج هولسيم بوضع برامج التكوين متخصصة في تكوين القواعد الأمن والسلامة سواء داخل الشركة حيث تقوم مصلحة المسؤولية عن امن وسلامة العمال داخل الشركة بتوعية و تحسيس العمال من المنفذون والفئات الأخرى بصفة دائمة ومستمرة على أهمية إتباع تلك القواعد من اجل ضمان أمنهم وسلامتهم عن طريق وضع ملصقات، تنظيم دورات تحسيسية يجتمع فيها العمال لتبادل الآراء و الأفكار حول الوقاية والأمن في العمل، في حالة وقوع حادث عمل تقوم هذه المصلحة بإعلام ونشر كل المعلومات حول الأسباب و الإضرار التي نجمت عن ذلك الحادث حتى لا يتكرر مرة أخرى، كتابة تقارير دورية حول وضعية الأمن والسلامة في الشركة ونشرها على العمال و

أخيرا وضع إجراءات ولوائح خاصة بكيفية تطبيق قواعد الأمن والسلامة في العمل. أما بخارج الشركة والتي نقصد بهم أصحاب المصالح، تقوم الشركة بتكوينهم و توعيتهم بأهمية احترام قواعد الوقاية الصحية من المخاطر المهنية مثل : الزبائن، المناولين، المتربصين، السلطات المحلية، ومختلف منظمات المجتمع المدني عن طريق تنظيم ندوات علمية وأيام دراسية وحتى أبواب مفتوحة لعامة المجتمع.

لاحظنا من خلال البحث الميداني أن هذه البرامج جعلت أن العمال المنفذون قد اكتسبوا قيم ومعايير احترام قواعد الأمن والسلامة حتى في المحيط الذين يعيشون فيه خارج الشركة. بل يقومون بنشرها وتعليمها للآخرين من فئات المجتمع. هذا ما صرح به المبحوث 2 " مع الجيران وفي المنزل أقوم بتوعية الناس بأهمية قواعد الأمن والسلامة"

كما لأحطنا أن أصبحوا جل العمال المنفذون يقومون باحترام قواعد السلامة المهنية ليس خوفا من العقاب بل وعيا منهم بان قيمة الحياة البشرية تكمن في الوقاية من المخاطر وقوع فيها لهذا أصبح حسب رأيهم من واجبهم أخطار المسؤولين عن الزملاء الذين لا يحترمون هذه القواعد من اجل المحافظة على أرواحهم.

- تنمية الموارد البشرية :

تولي شركة لافارج أهمية كبيرة لتطوير الموارد البشرية لأنها تقوم شركة لافارج بتوظيف 95 % من احتياجاتها من العمال الجزائريين و ترقية 250 إطار، تطوير الكفاءات المهنية بإنشاء مدرسة التكوين، حيث تعتمد هذه المدرسة من خلال تشخيص الاحتياجات العمال من التكوين باستخدام طرق متعددة في التكوين حيث تقوم باختيار المكونين من ذوي خبرة وتجربة سواء كانوا الجزائريين أو أجانب حسب سيرهم الذاتية التي تتناسب مع أهداف التكوين المخطط لها، أيضا بالاعتماد على طريقة التكوين بالتوأمة هذه الطريقة تقوم على تبادل الخبرات بين الشركات المتواجدة في مناطق مختلفة في العالم ثم أخيرا طريقة التكوين بين الوحدات الإنتاج التابعة لشركة لافارج الجزائر من اجل تبادل طرق العمل بين العمال.

عن طريق التكوين بتخصص 4 أيام في السنة لكل عون أما بالنسبة للتقنين والمهندسين فهناك برامج لتكوين يحصلون من خلالها على شهادات ذات مستوى الدولي. الشراكة مع المؤسسات الجامعية من اجل القيام بالبحوث و إعداد ماستر في مجال ترقية منتوجات البناء للطلبة الذي سوف يتم إدماجهم فيما بعد في الشركة.

كما تلتزم شركة لافارج هولسيم منذ خمسة سنوات من إبرام شراكة لدعم وتفعيل في مجال التنمية بين الجامعات و المعاهد الجزائرية من اجل توسيع وتطوير خبرات العلمية والتقنية المحلية وفي هذا السياق قامت هذه الشركة بإبرام اتفاقية الشراكة مع مدرسة الوطنية العليا للاشغال العمومية ENSTP التي تطوير حلول جديدة للأدوات في مجال الطرقات وفي نفس الوقت المشاركة في إنشاء مدن ذكية، بإضافة إلى ذلك قامت شركة لافارج هولسيم بالتوقيع على اتفاقية إطار مع جامعة ولاية مسيلة تهدف إلى تطوير عدة نشاطات في مختلف المجالات مع وحدة الإنتاج مسيلة التابع لهذه الشركة، تسعى أيضا شركة لافارج هولسيم الجزائر إلى إبرام شراكة في المستقبل مع المدرسة متعددة التقنيات للهندسة الحضرية EPAU بهدف تطوير الحلول في عملية بناء المدن أكثر جمال.

كما قامت بوضع برنامج التكوين المهني تحت اسم "حرفتي" مع الشركة مع وزارة التكوين المهني منذ سنة 2013، هذا البرنامج الموجه لشباب العاطل جاء بعد النقص الذي أصبح يعني منه سوق العمل في اليد العاملة المؤهلة في قطاع البناء حيث تقوم الشركة بتوظيف أحسن المتربصين الذين تحصلوا على شهادة الكفاءة المهنية والتأهيل. في سنة 2014 قامت "لافارج هولسيم" الجزائر بإنشاء مدرسة خاصة تقوم بتكوين مهني لليد العاملة في قطاع البناء والإشغال العمومية حسب مقاييس الأمن والسلامة مع استقدام مكونين اجانب من اجل تكون أحسن ونوعي للشباب.

جاءت في تصريح بعض المبحوثين لتأكد لنا أن التكوين والتأهيل الذي تلقوه سمح لهم باكتساب معارف جديدة أهلتهم أولا من التحكم أكثر في عملهم، ثانيا أصبح لديهم رأسمال مهني وعلمي يجعهم مؤهلين للعمل في أية شركة تمارس نفس النشاط. حيث صرح المبحوث رقم 8 " اكتسبت خبرة مهنية وأصبحت لا أخف من أي العمل اخر."

- التنمية الاقتصادية :

تشهد السوق الجزائرية في السنوات الأخيرة تزايد كبيراً في الطلب على مواد وتجهيزات في قطاع الإشغال العمومية كمواد البناء لبناء سكنات وانجاز الطرقات والسدود وسكك الحديدية... الخ. لهذا تسعى شركة لافارج هولسيم الجزائر تغطية كل هذه الطلبات سواء بالنسبة لشركات العمومية أو الخاصة من مواد البناء بجودة عالية ومقاييس علمية، إذ بلغ معدل إنتاجها السنوي 11 مليون طن من الاسمنت، وبعدها كان هذه المادة تعرف ندرة كبيرة في سوق المحلية أصبحت اليوم تصدر بالخارج. وخير دليل هو تصدير شركة "لافارج هولسيم الجزائر" الاسمنت الأبيض الولايات المتحدة الأمريكية.

المساهمة في خلق مناصب الشغل، حيث تقوم شركة لافارج هولسيم بتوظيف 95% من احتياجاتها من العمال الجزائريين كما جاء في العنصر سابقاً. هذه المساهمة تساعد الدول على القضاء تدريجياً على البطالة. كما تقوم بتشجيع المشاريع المقاولين الشباب بمنحهم نسبة من صفقات التي تطرح الشركة. كما أنها تتعامل مع زبائنها بطريقة منظمة ومرنة وشفافة باستعمال التقنيات التكنولوجيات الحديثة، وتقديم لهم كل الخدمات اللازمة لسد طلباتهم، والاستماع إلى مشاكلهم عن طريق تنظيم أيام إعلامية تقرّبها أكثر منهم.

- تنمية الأخلاق المهنية والاجتماعية :

تسعى شركة "لافارج هولسيم الجزائر" أثناء تعاملها مع أصحاب المصالح من خلال سياستها العامة إلى نشر وترسيخ القيم والمبادئ الحوكمة. تركز هذه القيم والمبادئ أساساً على الشفافية، محاربة الفساد، كرامة الإنسان، رفض التمييز، بناء الثقة و روح التضامن. تعتمد شركة لافارج الجزائر من اجل نشر هذه الأخلاق على عملية التكوين والتوعية وحتى العقاب من اجل تنشئة هذه الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين على هذه المبادئ والقيم.

يتم تجسيد مبدأ الشفافية وحق الحصول على المعلومة في شركة لافارج من خلال نشر بكل شفافية المعلومات المتعلقة بنشاط الشركة على أصحاب المصالح من أصحاب الأسهم، العمال، الزبائن، الممولين، الهيئات الرسمية،

منظمات المجتمع المدني... الخ عن طريق إعداد تقارير دورية عن الوضعية المالية ومحاسبية، والتجارية لشركة، تقارير وضعية الاجتماعية والمهنية للعمال. إلى جانب تقوم شركة لافارج بإعلان عن الأهداف التي تريد الوصول إليها في المستقبل، حيث يحق لكل طرف من هذه الأطراف الحصول على هذه المعلومات في اي وقت. هذا ما لاحظناه في البحث الميداني الذي قمنا به، اد تقوم شركة لافارج الجزائر بنشر كل المعلومات عبر وسائل الاتصال الحديثة سواء الداخلية والخارجية الممثلة في شبكات ومواقع الانترنت والانترنت زيادة إلى الإعلانات والملصقات لضمان الوصول هذه المعلومات لكل الأطراف.

وضعت شركة "لافارج هولسيم الجزائر" مجموعة من الآليات والوسائل من اجل محاربة الفساد، حيث وضع رقم هاتف أخضر 24 ساعة على 24 ساعة تحت تصرف العمال لإبلاغ عن أية محاولة الرشوة والسرقفة قد تتم داخل الشركة او خارجها مع إجراء تحقيق معمق لتأكد من هذا البلاغ ففي حالة ثبوت السرقفة او الرشوة يتم تحويلها مباشرة إلى العدالة. أيضا وضع رقم تسلسلي خاص بكل زبون في نظام معلومات بمراقبة نشاطاته ومعاملاته تجارية مع الشركة. إزالة العراقيل الإدارية و التسيرية في التعامل مع الممولين والممولين التي تربطهم صفقات انجاز مشاريع للشركة مع فرض المنافسة النزيهة بينهم في الحصول على هذه الصفقات.

تعمل شركة لافارج هولسيم الجزائر على الحفاظ على كرامة العمال، من خلال احترام حقوق الإنسان الممثلة في الحفاظ على صحته وسلامه حياته أثناء العمل، حق في اكتساب المعارف من اجل تطوير قدراته المهنية والعلمية، تنشئته على الديمقراطية و الحوار من خلال الاعتراف بالآخر دون أي تمييز لا من ناحية لا عرق واللغة ولا الدين، حيث تقوم هذه الشركة بمعاينة على الفور أي عامل له توجهات عنصرية يظهرها تجاه زملاءه.

تقوم شركة لافارج هولسيم الجزائر ضمن السياسة العامة على نشر روح التضامن بين أطراف أو أصحاب المصالح. تجسدت شركة لافارج هذه روح من خلال شعور العمال بالثقة تجاه شركة لأنها تعمل على الاهتمام دائما بسلامتهم وصحتهم أثناء العمل وهذا ما صرح به اغلب المبحوثين، والاعتراف بوجودهم كفاعلين أساسيين في تطوير الشركة. أما أصحاب الأسهم أو المساهمين فتقوم شركة لافارج الجزائر بصفة عامة بتزويدهم بكل شفافية على شكل تقارير سنوية

وشهرية بجميع المعلومات الخاصة بنشاطها. كما تقوم أيضا ضمان بتلبية الطلبات زبائنها وإيجاد الحلول المناسبة لتطوير هذه المواد بما يتمشى مع احتياجات السوق المحلية من مواد البناء. تعمل هذه الشركة على كسب ثقة المجتمع المحلي باحترام عاداته وتقاليده هويته المجتمعية من خلال إقامة حفلات وتظاهرات في مناسبات وطنية ودينية.

- حماية البيئة:

في ظل السياسة العامة تقوم شركة لافارج الجزائر في إطار المساهمة في حماية البيئة بإنتاج الاسمنت وغير ذلك من مواد البناء صديقة للبيئة تقلل من تأثيرها على المحيط، السعي للمساهمة في بناء مدن تراعي شروط البيئة. المحافظة على المناخ من خلال غرس 2 000 شجرة زيتون محيط وحدة مسيلة، أيضا إعادة ركلة النفايات من المواد الكيماوية والأدوية التي تعد الأولى من نوعها في الجزائر سواء بالنسبة لمخلفات لشركة أو تقديم مساعدات للشركات الأخرى في هذا المجال لاستفاد من هذه التجربة وتعميمها حيث قامت بالاتفاق مع وزارة البيئة بإعادة رسكلت نفايات الأدوية المنتهية صلاحيتها التي كانت تخلف خزينة الدولة أموال كبيرة.

كما وضعت شركة لافارج الجزائر برنامج يتمثل في مصادقة على ميثاق البيئي لشركة خاص بوحدة عقاز للاسمنت مند جويلية 2015، حيث يقوم هذا الميثاق على تنفيذ كل الإجراءات والتدابير الخاصة بتقليل من الانبعاث من الغبار، المزيد من إعادة تميمين من المواد المسترجعة، إدارة أفضل للنفايات، التقليل من التلوث أثناء العمل مع اقتناء أفضل المعدات لتحسين أداء البيئي للشركة، وأخيرا القيام بعملية تكوين وتوعية و التحسيس لكل من العمال والزبائن... الخ على أهمية الحفاظ على البيئة والمحيط.

5. رهانات المسؤولية الاجتماعية لشركة "لافارج هوسيم الجزائر" في تنمية المجتمع المحلي:

يتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية كجزء من الإستراتيجية العامة لشركات خاصة بعد تنامي عدد كبير من شركات متعددة الجنسيات، فلقد أشارت العديد من الدراسات الى الرهانات التي تواجه هذه الشركات بالالتزام بالسلوك الاجتماعي تجاه المجتمع المحلي. تتمثل هذه الرهانات أساسا في شقين، يتضمن الشق الأول

تنامي نتائج السلبية لظاهرة العولمة الاقتصادية، مما يستوجب على الشركات متعددة الجنسيات التوقف على تبني المفهوم المسؤولية الاجتماعية كشعار فقط في تروج في حملاتها الإعلامية على أنها تحترم حقوق الإنسان، الحفاظ على امن وسلامة العمال، محاربة الفساد... الخ، بل على العكس يجب عليها الالتزام الفعلي بالتطبيق الميداني لهذا المفهوم خاصة في الدول النامية. أما الشق الثاني يرجع إلى اتخذ الهيئات الرسمية المزيد من القوانين و الإجراءات بسبب الضغوطات التي تمارسها المنظمات غير حكومية سواء على مستوى الدولي أو المحلي على هذه الشركات من اجل حثها على تجسيد برامج المسؤولية الاجتماعية بهدف تطوير وتنمية المجتمع المحلي.

إن حاجة مختلف دول العالم خاصة الدول النامية إلى استثمارات الشركات متعددة الجنسيات لا يعني السماح لهذه الأخيرة بفرض إرادتها و خدمة مصالحها على حساب مصالح المجتمع المحلي، لأن استثمار هذه الشركات أصبح وسيلة من بين الوسائل الاستغلال بطريقة غير مباشرة للثروات الطبيعية والبشرية من اجل زيادة أرباحها.

الجزائر كغيرها من دول النامية أصبحت تعيش تحديات عديدة خاصة بعد توجهها نحو اقتصاد السوق. تتمثل هذه التحديات أساسا في الاستقرار السياسي و الأمني، مواصلة تجسيد مشاريع التنمية الاقتصادية، تحسين الظروف الاجتماعية و الإنسانية و حماية البيئة. وعليه تفرض هذه التحديات عليها تشجيع المؤسسات الاقتصادية على تبني مفهوم المسؤولية الاجتماعية كجزء من إستراتيجيتها. تساعد هذه المسؤولية المؤسسات الاقتصادية الحكومة على تطوير وتنمية المجتمع المحلي. كما يؤدي في نفس الوقت تطبيق سياسة المسؤولية الاجتماعية إلى الاستقرار الداخلي المؤسسة الاقتصادية و المحافظة على صورتها مثل توفير شروط عمل مناسبة، كمنح امتيازات مادية، التكوين المستمر، الوقاية والحماية صحة وسلامة العمال، حقوق المستهلك، شفافية في تعامل مع زبائن و الموردين وضع برامج لحماية البيئة... الخ.

في هذا السياق قامت الجزائر باتخاذ مجموعة من القوانين والإجراءات مع إبرام اتفاقيات دولية و الاقليمية من اجل تكيف المنظومة القانونية بهدف تشجيع الشركات الوطنية والأجنبية للمساهمة من خلال تبني المسؤولية الاجتماعية في تنمية المجتمع المحلي، بحيث تتضمن هذه القوانين والإجراءات في الغالب مايلي :

- تحسين المناخ الاقتصادي عن طريق محاربة جميع أشكال الفساد المالي والأخلاقي في عالم المال والأعمال.
- ضمان جودة الحياة للمجتمع من خلال حماية المستهلك و إرساء نظام صحي جيد مع تحسين الرعاية الاجتماعية للفرد
- حماية المحيط عن طريق فرض رقابة صارمة على كل من يتسبب في إلحاق الضرر بالبيئة سواء كان شخص معنوي او مادي.
- لكن يبقى واقع مواكبة المؤسسة الاقتصادية سواء كانت عمومية أو خاصة وطنية أو أجنبية للمسؤولية الاجتماعية محدود في الجزائر، وهذا راجع لعدة أسباب منها ما يلي : .
- عدم التزام الشركات. بتطبيق القوانين و الإجراءات المتعلقة بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للشركات في مثل حقوق الإنسان، حماية البيئة وتنوع البيولوجي، مكوكية محاربة الفساد وتبيض الأموال، حقوق العمال المضمن الصحة والسلامة المهنية رغم مصادقة الجزائر على اتفاقيات ومعاهدات دولية و إقليمية في السنوات الأخيرة
- عدم توفر الإمكانيات الأزمة المالية للمؤسسات للمساهمة في تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية .
- نقص الخبرة لدى المؤسسات في تسيير برامج المسؤولية الاجتماعية .
- غياب مجتمع مدني حقيقي يسعى إلى الضغط على الشركات لتبني المسؤولية الاجتماعية كما حدث في الدول المتقدمة في مجال حماية البيئة والمحافظة على التنوع البيولوجي .
- يرى كل خماس مختار و بوكرنوش عبد القادر ان فعالية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات في الجزائر لم تكتمل بعد، بسبب الغموض هذا المفهوم بالنسبة لهذه المؤسسات. كما ون البحوث الدراسات في هذا الميدان تبقى محدودة بالنظر إلى حداثة هذا المفهوم خاصة في ظل استمرار المرحلة الانتقالية بين الاقتصاد الموجه والاقتصاد السوق. الى جانب تقييد حرية المؤسسات الاقتصادية من قبل الوصاية من خلال الإجراءات البيروقراطية والإدارية التي تعرقل نشاط هذه

الشركات في مجال المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي. كما أشار هذان الباحثان إلى غياب مجتمع مدني حقيقي يقوم ضغط على المؤسسات الاقتصادية ومراقبتها بالوفاء بالتزاماتها بمسؤوليتها نحو المجتمع⁹³.

رغم مساهمة شركة لافارج الجزائر من خلال تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية كإستراتيجية في تطوير المجتمع المحلي التي ذكرناه في العنصر السابق. إلا أنها تبقى مرهون بمدى التزامها بالمسؤولية الاجتماعية في محاور رئيسية التالية :

- عدم المساس بالسيادة الوطنية، بحيث لا تقوم باية نشاط يتسبب في التدخل في الشؤون الداخلية للبلاد، احترام القوانين والتشريعات التي تفرضها الدولة الجزائرية خاصة في المجال الاقتصادي والاجتماعي والبيئي مثل دفع الضرائب، قانون الاستثمار، حماية البيئة... الخ، كذلك مرافقة الحكومة في عملية تنمية وتطوير المجتمع الجزائري وذلك بالنظر إلى الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والتنظيمية التي تمتلكها ولا تهتم فقط بتعظيم الربح واستغلال فرص المتاحة والتسهيلات في مجال الاستثمار.

- نقل المعرفة والتكنولوجيات الحديثة حيث تقع على مسؤولية لافارج التعامل مع العمال الجزائريين دون تمييزهم العمال الآخرين في أنحاء العالم، بمعنى السماح لهم باكتساب المعارف والتكنولوجيات المتطورة التي تستخدمها خاصة في الدول المتقدمة. كما تقوم أيضا بالمساهمة في تطوير النظام الجامعي والبحث العلمي في الجزائر من خلال تقديم دعم مادي وبشري للجامعات والمخابر الوطنية.

- عدم المساس بالأمن القومي للجزائر، حيث تعتبر هذه المسألة حساسة جدا. فعلى هذه الشركة ان لا تكون أداة لتجسس لجهات خارجية، ورفض كل أشكال التعاون مع الجريمة المنظمة و الجماعات الإرهابية تحت أي ضغط كان وتبليغ عنها فورا،.

- الالتزام بمكافحة ظاهرة الفساد المالي عن طريق محاربة الرشوة، تبيض الأموال، تضخيم الفواتير الاسترداد او التصدير والتهرب الضريبي .

⁹³- Kermas Mokhtar et Boukenoucha Abdelkader, la responsabilité de l'entreprise : qu'en est il des entreprises en Algérie ?, Revu Algérienne d'économie et de management n°06 2015.

- عدم المساس بهوية الوطنية بل العمل على احترام العادات والتقاليد التي يتميز بها المجتمع الجزائري.

خاتمة الفصل الخامس :

تضمن هذا الفصل أهمية مفهوم المسؤولية الاجتماعية كجزء من الإستراتيجية العامة في التسيير الشركات متعددة الجنسيات خاصة بعد الضغوط التي تعرضت لها في السنوات الأخيرة من قبل منظمات المجتمع المدني سواء على مستوى الدولي والمحلي. اثر ذلك بشكل كبير على صورتها في عالم المال و الأعمال، بسبب الفضائح المالية والأخلاقية المتتالية في مختلف أنحاء العالم مثل ظروف السيئة للعمالة خاصة في الدول النامية، عدم احترام شروط حماية المستهلكين، الفساد المالي و الأخلاقي التلوث البيئيالخ.

وعليه قامت شركة لافارج الجزائر كغيرها من شركات متعددة الجنسيات بتبني هذا المفهوم من خلال تطبيق مجموع من البرامج بهدف التنمية وتطوير المجتمع المحلي في إطار السياسة العامة. ارتكزت هذه السياسة على تطبيق برامج المسؤولية الاجتماعية في ثلاثة جوانب أساسية هي :

- تنمية الموارد البشرية، بحيث قامت من خلال إشراك الجامعة والمعاهد ومخابر البحث العلمي من اجل تطوير الكفاءات المحلية مع تنظيم دورات تكوينية بمساعدة فعالية المجتمع المدني في مختلف المجالات
- توفير شروط الأمن والسلامة المهنية للعمال خاصة في ما يتعلق بحوادث العمل و الأمراض المهنية، بحيث تعتمد هذه الشركة على أساليب وطرق حديثة في التسيير هذا المجال بكل فعالية وصرامة. كما قامت بمساعدة مختلف الهيئات الرسمية و حركة الجمعوية على اكتساب تلك الطرق والأساليب الحديثة.
- حماية البيئة من خلال القيام بتوسيع نشاطات وبرامج التي تساهم في المحافظة تنوع البيئي مثل تجربتها الناجحة في إعادة رسكلة النفايات المضررة للبيئة .

كما اشرنا في نهاية هذا الفصل إلى أهم التحديات والرهانات التي تنتظر شركة "لافارج هولسييم" الجزائر في تنمية مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع المحلي. تتمثل هذه التحديات في الغالب في عدم تدخلها في الشؤون الداخلية للجزائر، احترام السيادة الوطنية الالتزام بنقل التكنولوجيا الحديثة في مجال إنتاج مواد البناء، محاربة كل أشكال الفساد خاصة تضخيم الفواتير والتهرب الضريبي وأخيرا رفض كل الأشكال التعامل مع جماعات الإرهابية والجريمة العابرة للقارات.

الخاتمة العامة

إن تناول موضوع شركات متعددة الجنسيات في الجزائر من الزاوية السوسيوولوجية هو من المواضيع الشائكة كونه يمس جميع الجوانب الحساسة المتعلقة أولا بطبيعة الاتفاقيات السياسية التي أبرمت ما بين الدولة الجزائرية وهذه الشركات التي أصبحت قوى اقتصادية تفرض وجودها على دول العالم بسبب انتشار نظام اقتصاد السوق.

إنها تجربة جديدة لكلا المؤسسات سواء الدولة الجزائرية من جهة والشركات المتعددة الجنسيات من جهة أخرى. ان افتتاح الجزائر على استثمار الشركات المتعددة الجنسيات لم يكن إراديا بل جاء نتيجة الظروف والعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية الصعبة، خاصة بعدما انهارت أسعار المحروقات سنة 1986، حيث تسبب هذا الانهيار في أزمة مالية حادة، كشفت على مدى ضعف الاقتصاد الوطني. كان هذا الاقتصاد ولازال يعتمد على أكثر من 95% من صادرات البترول والغاز. لقد سمح الانفتاح السياسي والاقتصادي في الجزائر للعدد كبير من العمال الجزائريين الالتحاق بالشركات العالمية خاصة في قطاعات خارج المحروقات، حيث أصبحت سياسة التسيير بداخل هذه الشركات من المواضيع المهمة كونها تساعدنا على معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تبنى ما بين العمال الجزائريين وما بين هذه الشركات.

اعتبرت الشركة العالمية لافارج هولسيم كفضاء للقيام بالبحث الميداني من اجل جمع المعلومات التي تساعدنا على تحليل واقع العمل وطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تبلورت في ظل هذه التجربة الجديدة لاختبار الأعمال والأبحاث السوسيوولوجية التي برزت مع تواجد الشركات الوطنية، أنتجت تعابير توضح بعدم تماشي العامل الجزائري مع ما تتطلب المؤسسة الاقتصادية من مهارات وثقافات لكي تتحقق أهداف الاقتصادية. هذه الأعمال تريد القول بان الإنسان الجزائري غير قابل لكي يصبح عامل مصنع وغير مؤهل لكي يدفع المؤسسة الاقتصادية لكي تتطور وتحقق أرباح، بسبب تمسكه بقيم ومعايير المجتمع التقليدي الريفي الذي شكل له عائق لاكتساب ثقافة المؤسسة.

ان الاهتمام بواقع العمل في الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر هي فكرة دفعت بي للتطلع على كيفية بناء علاقة العمل في شركة لافارج هولسيم الجزائر اي محاولة التعرف على نتيجة تفاعل بين منطقتين أو صورتين مختلفتين تاريخيا. صورة العامل الجزائري وما يحمله من ثقافة محلية التي تجلت في الإرث الاقتصادي والثقافي من خلال تجربته في الشركات الوطنية، وصورة الأوروبي التي تجسدت في الجزائر من خلال شركة "لافارج هولسيم" التي تحمل قيم ومعايير عالمية في التسيير والتنظيم.

لقد بنيت فكرة البحث في العلاقات الاجتماعية بداخل شركة لافارج الجزائر لمعرفة مدى تطابقها او اختلافها مع العلاقات الاجتماعية التي تعرفنا عليها في الشركات الوطنية. تفسير العلاقات الاجتماعية بداخل الشركات الوطنية كانت شبه منعدمة، حيث اهملت سياسة تسيير الموارد البشرية وهذا ما دفع العمال لانطلاق في تطوير ممارسات وتصورات لا تتماشى ومصالحة المؤسسة الاقتصادية مثل الغياب، التسرب المهني، كثرة النزاعات... الخ بسبب التسيير البيروقراطي والمركزي الذي رفض الانفتاح على العمال، حيث اغلق الحوار امام العامل الذي أدى الى فشل عملية الاندماج والتكامل ما بين مصلحة المؤسسة ومصالح العمال .

يجب الاعتراف بتواجد علاقات اجتماعية مستقرة ومتوازنة ما بين العمال والإدارة بداخل الوحدة. هذا الاستقرار والتوازن ما هو الا نتيجة للانفتاح على العمال والسماح لهم بالتعبير على وضعيتهم الاجتماعية والمهنية. اضافة الى هذا هنالك ظاهرة جديدة غابت في الشركات الوطنية السابقة ولا تزال غائبة في المؤسسات الخدمائية او الإنتاجية الحالية. تمثلت هذه الظاهرة في السماح للعمال بالتنظيم والانخراط بطريقة حرة في النشاط النقابي تظهر سلطة مضادة تعمل للدفاع على مصالح العمال. الى جانب هذا تمثل هذه الأداة بينية جديدة للاقتراح والمشاركة العمال في الاجتماعات الإدارة من اجل بلورة حلول للمشاكل الاجتماعية والمهنية التي تظهر في فضاء العمل.

ان المعطيات الميدانية توضح لنا جلليا بوجود علاقات اجتماعية قوية لدى العمال مع بعضهم البعض من جهة ومع الإدارة من جهة أخرى. تعد هذه العلاقات الاجتماعية عامل ساهم في بناء رابط اجتماعي قوي بسبب النموذج التسيير الديمقراطي الذي يظهر في سياسة التسيير لشركة لافارج هولسيم.

ان الانتماء الذي لاحظته اثناء تواجدي بالوحدة هو عبارة عن انتماء قوي لدى العمال، حيث يعبر على الافتخار بالانتماء للشركة. هذا الافتخار مرده الى الأوضاع الجديدة التي اصبح يعيشها العمال من الجانب المادي او من الجانب النفسي الذي عبروا عنه باعتراف مسؤولي المؤسسة بالعمل المبذول والنتائج المحققة، ان التعبير بالرضا من قبل المسؤولين وبرمجة المكافآت الرمزية والمادية للعمال الذين حققوا النتائج المرجوة هما الاعتراف الحقيقي الذي أدى الى بناء هوية مهنية قوية بداخل الشركة.

يجب القول بان المعطيات التي جمعت حول شخصية العمال وتصوراتهم الجديدة بشركة لافارج هولسيم هي مثيرة للاهتمام، كونها تشرح لنا وضعية نفسية-ثقافية جديدة للعمال. لقد أصبح العامل الجزائري حامل للقيم والمعايير وتطبيق مضامينها في ممارساته اليومية سواء داخل او خارج الشركة مثل تسيير العقلاني للأجر، الوعي بأهمية احترام بقواعد الامن والسلامة مع المحافظة على المحيط.

وفي الأخير يمكن الإشارة الى ان هذا البحث استطاع ان يكشف لنا على حقيقة اجتماعية مفادها ان العمال الجزائريين كغيرهم من العمال في العالم لهم القدرة على الاندماج مع أي نموذج في التسيير المؤسسة الاقتصادية، شريطة ان يقوم هذا النموذج على أسس علمية تأخذ بعين الاعتبار الاعتراف بدور هؤلاء العمال كفاعلين رئيسين في تطوير المؤسسة. إلا أنه يبقى هذا البحث الركيزة الأساسية، التي تنير الطريق امام دراسات مستقبلية في مجال البحث في إشكالية العمال والعمال في الجزائر.

قائمة المراجع

1. ابراهيم عبد الله، علم الاجتماع (السوسيولوجيا)، المركز الثقافي العربي، 2006.
2. انجس مورييس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، دار القصة للنشر الجزائر 2006
3. بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع بيروت، 2000.
4. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2007
5. بوزيدي عبد الحميد، تسعينيات الاقتصاد الجزائري، موفم للنشر والتوزيع الجزائر، 1999،
6. بوفرق جمال الدين، كافي مصطفى. الاقتصاد الدولي. دار حامد لنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2016، عمان-

الأردن

7. بومخلوف محمد، التوطين الصناعي وقضايا المعاصرة، دار الامة الطبعة الاولى، 2001 .
8. بومخلوف محمد، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان الوطني للمطبوعات، 1992
9. جابي عبد ناصر، من الحركة العمالية إلى الحركة الاجتماعية، دار المعهد الوطني للعمل، 2001
10. جرادات ناصر و ابو الحمام عزام، المسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية للمنظمات، إثراء للنشر و التوزيع، مكتبة الجامعية الشارقة، 2013.

11. حاروش نور الدين، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للنشر والتوزيع الجزائر 2016
12. حمد حسين الجبوري عبد الرزاق. دور الاستثمار الأجنبي المباشر في التنمية الاقتصادية. دار الحامد لنشر

والتوزيع 2016

13. دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة -الجزائر، 2004

14. ذباب محمد، التجارة العالمية في عصر العولمة، دار المنهل اللبناني، 2010،

15. زكار على و بوشيشة نصر الدين، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة، الطبعة الاولى، 2013.

16. الزين منصور. اكرام للنشر والتوزيع، ط1، سنة 2013، الأردن

17. الزين منصور، تشجيع الاستثمار وأثره على التنمية الاقتصادية، دار الراية للنشر والتوزيع - الأردن - الطبعة الأولى، 2013

18. سلامة عثمان فريد، الصحة والسلامة المهنية، دار الراية لنشر والتوزيع، ط1، الاردن عمان 2014

19. السيد سعيد محمد، الشركات العابرة للقوميات و مستقبل الطاهرة القومية، مجلس الوطني للثقافة والفنون و الادب - الكويت، 1986.

20. شريف نورهان وهبة خليل وحتم زايد، فوق الدولة شركات متعددة الجنسيات في مصر، مركز المصري للحقوق الاقتصادية والاجتماعية، طبعة الأولى، 2010

21. عباس على. إدارة الموارد البشرية الدولية. مكتبة الشارقة، اتراء للنشر والتوزيع، 2008

22. عبد الله المزروي نجم وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن - 2010.

23. عبد الوهاب نجا على، الاستثمار الأجنبي المباشر وأثاره على التنمية الاقتصادية في المنطقة العربية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية الإسكندرية، 2015،

24. عماد عبد الغني، منهجية البحث في العلم الاجتماع، دار الطليعة للطباعة والنشر بيروت، 2008.

25. العميري عبد الحق، عشرية الفرصة الأخيرة للاقتصاد الجزائري الازدهار أو الانهيار، منشورات الشهاب،

2015

26. عياد احمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، 2005
27. العياشي عنصر، سوسيولوجية الديمقراطية في الجزائر، دار الامين للطباعة والنشر-القاهرة- 1999.
28. غربي علي. الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتنافية. مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت- لبنان 2001 ص 320 .
29. غريد جمال، ثقافات المؤسسة، منشورات مركز البحث في الانتروبولوجية الاجتماعية والتنافية، 1997
30. غياث بوفلحة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015
31. غياث بوفلحة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية 2014
32. قبرة اسماعيل. علي غربي. فيصل طيو. صالح فلاي. مقدمة عامة برهان غليون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر مركز الدراسات الوحدة العربية، بيروت، 2002.
33. كاكي عبد الكريم. الاستثمار الأجنبي المباشر والتنافسية الدولية. مكتبة حسن العصرية، ط4، بيروت - لبنان، سنة 2013
34. ليمام محمد حليم. ظاهرة الفساد في الجزائر : الاسباب والاثار والاصلاح. مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت-لبنان 2011 ص ص 150-151
35. ليمام محمد حليم، ظاهرة الفساد السياسي في الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، 2011.
36. مجموعة مؤلفين، الازمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الكتب المستقبل العربي (11)، 1997.

37. مرازقة عبد العفور، أيوب احمد الصوالحة، عبد المعطي محمد عساف، عبد الحليم المناع، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال المفاهيم والمحددات، دار الامة للطباعة والنشر الجزائر، 2017.
38. مرتاضى نفوسي لمياء، دينامكية البحث في العلوم الانسانية، دار الهومة 2015.
39. مسعودي يوسف، اساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر الجزائر، 2015.
40. مياسي اكرام، الاندماج في الاقتصاد العالمي وانعكاساته على القطاع الخاص في الجزائر، دار هومة لطباعة والنشر، 2012
41. هيفاء التكريتي عبد الرحمان ياسين، آليات العولمة لاقتصادية وأثارها الاقتصادية في الاقتصاد العربي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط 1

1. Abbes Nadir, l'entreprise responsable, de responsabilité sociale à la communication environnementale, l'Harmattan, 2013
2. Addi Lahouari, L'Algérie et la démocratie, la découverte Paris 1995.
3. Alis David, Besseyre des Horts Charles-Henri, Françoise Chevalier Bruno Fabi Jean-Marie Pertti, GRH une approche internationale, De boeck 3 édition, 2011.
4. Alis Davis, Besseyre Des Horts Charles-Henri, française chevalier, bruno Fabi, Jean-Marie pertti, GRH une approche internationale 3ed de boeck 2011
5. Alter Norbert, Sociologie du monde du travail, édition Cadrage PUF ? 2006
6. Anuret Wladimir, Les multinationales globales, édition La découverte 1996.
7. Avril Christelle, Cartier Marie et Serre Delphine, Enquêter sur le travail concept, méthode, récits, La découverte, 2010.
8. Bazin Laurent, Entreprise Politique, Parenté une perspective anthropologique sur la Cote-d'Ivoire dans le monde actuel, l'Harmattan, 1998.
9. Beddi Hanane et Nivoix Sohpie, Management international, édition Vuibert, 2017.
10. Beddi Nasreddine, Ouverture ou couverture quel système pour économie Algérienne ?, elalmata ,2014
11. Benbekhti Omar, l'Etat l'entreprise et le management en Algérie, Edition Dar el gharb, 2004.
12. Benfreha Nor Eddine, les multinationales et la mondialisation enjeux et perspectives pour l'Algérie, -Edition Dahlab, 1999
13. Bernoux Philippe, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Edition du seuil, 2005.
14. Bernoux Philippe, Sociologie des entreprises, Edition du seuil ,1999.
15. Bernoux Philippe, Sociologie des organisations, Edition du seuil ,2009.
16. Bernoux Philippe, Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations, Edition du seuil, 2010
17. Besseyre des Horts Charles-Henri, RH au quotidien 100 Fiches, DUND Paris 2011.
18. Boisard Pierre, le nouvel Age du travail, Hachette Littérature, 2009.

19. Chanteau Jeu-Pierre, *Entreprise et responsabilité sociale en question*, Classique Garnier Paris, 2017.
20. Cheraiet Mahieddine, *Culture d'entreprise en Algérie l'expérience de SIDER*, Office des publications universitaires ,2004
21. Chopin David, Marc Deluzet, Roger Godino, *La grande transformation de l'entreprise Travail, Sens et compétitivité*, Edition de l'Atelier ,2012.
22. Crozier Michel et Friedberg Erhard, *L'acteur et le système*, Edition du seuil ,1977.
23. D'Iribarne Philippe, *Cultures et mondialisation*, Edition du seuil, 2002.
24. D'Iribarne Philippe, *La logique de l'honneur gestion des entreprises et traditions nationales*, Edition du seuil, 1989.
25. Dahmani Ahmed, *l'Algérie à l'épreuve économie politique des réformes 1980-1997*, l'harmatan, 1999.
26. De Boissieu Christian, *Les mutations de l'économie mondiale*, édition Economica, 2000.
27. De Coster Michel, *Sociologie du travail et gestion des ressources humaines*, édition Debook université, 1999
28. Debonde Jean-Christophe, *Pro en Ressources Humanes*, Edition Vuibert Janvier 2018.
29. Descamps Eugène, Descamps Bernard, *Les sociétés multinationales*, Chronique sociales 1985.
30. El Kenz Ali, *Ecrit d'exil 1993, .2008*, Casbah édition, 2009.
31. El Kenz Ali, *L'Algérie et la modernité*, Séries des livres du Codesria, 1989.
32. Favereau Olivier, *Penser le travail pour penser l'entreprise*, Presses des Mines Collection Economie et Gestion, 2016.
33. Franck Guillaume. Ramirez Rafal. *les meilleurs pratiques des multinationales*, Structures-Contrôle-Management-Culture, Edition d'Organisation, 2013
34. Ghiat Boufelja, *Culture de travail et entrepreneuriat en Algérie*, Publibook ,2014.
35. Godelier Eric, *La culture d'entreprise, la découverte* paris ,2006.
36. Gond Jean Pascal, *La responsabilité sociale de l'entreprise*, presses universitaire de France, 2008
37. Guerid Djemal, *l'exception algérienne la modernisation à l'épreuve de la société*, Casbah édition ,2007 .

38. Hassan Bey Mustapha, Entreprise algérienne gestion, mise a niveau et performance économique, Tlala Edition, 2006.
39. Hatem Fabrice, Les Multinationales en l’an 2000, Economica, 1995.
40. Hellriegel Don et W.Slocum John, Management des organisations, de boevk, 2 édition 2012
41. Henni Ahmed, Le cheikh et le patron usages de la modernité dans la reproduction de la traduction, Office des publications universitaires, 1993.
42. Hey Benoit, Développer les RH à l’international pour une géopolitique des ressources humaines, DUNID Paris 2011.
43. Levinson Charles, L’inflation mondiale et les firmes multinationales, édition du seuil, 1973.
44. Maelezig Bigi, Olivier Coucin, Dominique Méda, Laetitia Sibaud Michel Wieviorka, Travailler au XXI Siècle des salariés en quête de reconnaissance, Robert Laffont, 2015.
45. Mebtoul Abderahmane, L’intégration économique maghrébine un destin obligé, edition ANWAR MAARIFA 2014.
46. Méda Dominique, Le travail quelles valeurs ?, les Edition Utopia, Novembre 2012.
47. Meier Olivier, Schier Guillaume, Entreprises Multinationales, édition DUNOD 1996.
48. Melbouci Leila, Le modèle des entreprises publiques Algériennes echec ou fin de mission ?, édition ELAMEL ,2008.
49. Mercure Daniel, Culture et gestion en Algérie, l’Harmattan, Paris, 1997
50. Mezouaghi Mihoub, les localisations industrielles au Maghreb, édition Kathala et IRMC, 2009.
51. Mucchielli Jean-Louis, Multinationales et Mondialisation édition du seuil mai, 1998.
52. Peeters Anne, responsabilité sociale des entreprises guide pratique, édition edipro, 2007.
53. Peretti Jean Marie, Gestion des Ressources Humaines, édition Vuibert 2018.
54. Pestre Florent, la responsabilité sociale des entreprises multinationales, édition L’Harmattan, 2013
55. Piotet Françoise, Sainsaulieu Renaud, Méthodes pour une sociologie de l’entreprise, presses de formation nationale des sciences politiques et ANACT ,1994.

56. Quivy Raymond, Van Campenhoudt Luc, Manuel de recherche en science sociales, DUNID Paris4 édition, 2011.
57. Rebah Abdelatif, Economie Algérienne, le développement national contrarié, INAS edition, 2011.
58. Renouard Cécile, La responsabilité éthique, Persses universitaire de France, 2007.
59. Sainsaulieu Renaud, L'identité au travail, édition Presses Science PO, 2014.
60. Sainsaulieu Renaud, Sociologie de l'entreprise organisation, culture et développement, édition Presses Science PO et Dalloz ,1995.
61. Sid Ahmed Abdelkader, Un projet pour Algérie éléments pour un réel partenariat Euro-méditerranéen, Publisud ,1995.
62. emmar Hamid, l'économie de l'Algérie les stratégies de développement, office des publications universitaire, 01-2015
63. Vatin François, Le travail et ses valeurs, Albin Michel Bibliothèque Idées, 2008.
64. Zimmermann Bénédicte, Ce que travail veut dire une sociologie des capacités et des parcours professionnels, édition Economica, 2011.

المقالات والمجلات باللغة العربية :

1. بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الثاني جوان 2002
2. تومي عبد الرحمان، العولمة الاقتصادية واثارها على الوطن العربي الاستثمار المباشر، مجلة دراسات الاقتصادية العدد السادس، 2004
3. جعدي شريفة، نمر محمد الخطيب، بركة محمد، اثر استثمار الشركات متعددة الجنسيات على التنمية المحلية في الجنوب الشرقي في الجزائر ما بين 2006-2012، مجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية عدد 01 ديسمبر 2014
4. حبو كريمة، "إجراءات المتخذة لاستقطاب الاستثمار الأجنبي في الجزائر"، مجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية والسياسية، عدد 2012/01، مارس 2012،
5. حساين سامية، خمسون سنة من الاستثمار الاجنبي في الجزائر دراسة تقييمية، المجلة الجزائرية للعلوم القانونية الاقتصادية والسياسية عدد 04 ديسمبر 2014 ص-ص 449-476
6. حفيظ فاطمة، واقع الاستثمار الاجنبي في الدول المغرب العربي تونس والمغرب والجزائر في ظل المتغيرات العالمية، مجلة البحوث العربية، العدد 50 ربيع 2010.
7. داودي الطيب و ماني عبد الحق تقييم اعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مجلة المفكر العدد الثالث
8. الشيخ الداوي، الاصلاحات الاقتصادية في الجزائر واشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية العدد الثاني 2009.

9. عبد العزيز احمد، زكريا جاسم و عبد الجليل فراس، "شركات متعددة الجنسيات و أثارها على الدول النامية"،

مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 85، 2010

10. غريد جمال، "العامل الشائع عناصر الاقتراب من وجه جديد للعامل الصناعي"، مجلة إنسانيات في

الانثروبولوجية الاجتماعية، العدد 1، 1997،

11. قصاب سعدية وصدقي ملكة، بحث الاستثمارات الاجنبية في اطار الشراكة الارومتوسطية حالة الجزائر، المجلة

الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية والسياسية العدد 01- 2003 .

12. كربالي بغداد، نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الانسانية العدد الثامن جانفي

2005.

13. لوعيل بلال، اثر الاستثمار المباشر على النمو الاقتصادي في الجزائر خلال فترة 1995- 2007، مجلة

الأبحاث الاقتصادية والإدارية العدد الرابع ديسمبر 2008.

14. مولاي الحاج مراد، الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر، مجلة الإنسانيات العدد 07 جا نفي افريل

1999 من ص 37 إلى ص 45، مركز البحث للانثروبولوجيا الثقافية و الاجتماعية .

15. مولاي الحاج مراد، العمال الصناعيون في الجزائر ثملات و ممارسات دراسة ميدانية في ثلاثة مؤسسات صناعية

بمنطقة طرازة، مجلة انسانيات العدد 34 اكتوبر 2006 من ص 61 الى ص 73 .

1. Bastanutti Julie, Les dynamiques organisationnelles liées à la RSE le cas de la relation seigneur-filiale, Revue française de gestion Volume 40 N° 240
2. Boudier Fabienne et Bensebaa Faouzi, Responsabilité sociale des firmes multinationale : Faut-il être propriétaire pour être responsable ?, Revue Monde et développement Vol 36-2008 n° 144.
3. Chichi Said, « les ouvriers face au travail en CVI », les cahiers du cread, N° 09, 1 trimestre 1987.
4. Delapierre Michel, les firmes multinationales : évaluations structurelles et stratégie face à la mondialisation, Economie rurale N° 231 1996 pp 12-20
5. El Mouhoub Mouhoud, les entreprises multinationales au cœur de la mondialisation, les cahiers français 365 Novembre-Décembre 2011.
6. Guerid Omar, L'investissement direct étranger en Algérie impact, opportunité et entraves, Revue semestrielle scientifique à comité de lecture N° 03 2008.
7. Moez Essid, Berland Nicolas, Les indicateurs de la RSE dans les entreprises françaises, Revue française de gestion, Volume 39 Numéro 234 Jun-Juillet 2013.
8. Pestre Florent, Construction une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale le cas de Lafarge, Revue française de gestion, volume 37, n° 4-212/03/2011
9. Rarjot Dominique, L'ascension d'une multinationale à la française (1833-2005), presse universitaire de France « Relation internationales, 2005, n°124,
10. Tahar L., L'audit Sociale et la gouvernance d'entreprise fondée sr la démarche RSE quelque reflexions, Revue économie et gestion N° 042011.

الملاحق

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2- السن

- 3- الحالة المدنية أعزب متزوج مطلق
- 5- عدد الأولاد.....

- 6- المحل الإقامة: المدينة الريف
- 7- مستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 8- مستوى الدراسي للأب : أمي بدائي سط ثانوي معي
- 9- مستوى الدراسي للام : أمي دائي سط ثانوي معي
- 10- عدد سنوات العمل في هذه الشركة
- 11- كيف التحقت بهذه الشركة عن طريق ؟ مسابقة التوظيف
- احد الأقارب
- احد الأصدقاء
- شي آخر اذكره

12- ماهي الدوافع التي جعلتك تقبل العمل في هذه الشركة ؟ الأجر

البحث عن منصب العمل فقط

تطوير قدراتك المهنية

شيء آخر اذكر.....

13- ماهي الرتبة المهنية التي تحتلها ؟ عون إداري

عون إنتاج

عون تجاري

14- ما هو نوع العمل الذي تقوم به ؟ إداري

إنتاجي

تجاري

15- هل المنصب الذي تعمل فيه يتناسب مع تخصصك ؟ نعم لا

إذا كانت لا لماذا ؟

16- هل الإجراءات الخاصة بعملك واضحة ومنظمة ؟ نعم لا

إذا كانت لا لماذا ؟

17- ما هي طبيعة العقد الذي يربطك مع هذه الشركة ؟ محدد المدة

غير محدد المدة

شيء آخر اذكره.....

18- كيف هي علاقتك مع مسؤولك ؟ جيدة

مقبولة

غير مقبولة

19- هل يقوم مسؤولك بمشاركتك في القرارات التي يتخذها ؟ نعم لا

إذا كان لا لماذا؟

.....

20- هل يقوم مسؤولك بالاعتراف بمجهودك في العمل ؟ نعم لا

إذا كن نعم كيف ؟

.....

21- هل يقوم مسؤولك باخذ مبادرتك في العمل بعين الاعتبار ؟ نعم لا

22- هل تفضل العمل مع مسؤول ؟ أجنبي جزائري

لماذا ؟

.....

23- كيف هي علاقتك مع زملاء العمل ؟ جيدة

مقبولة

غير مقبولة

24- في حالة نزاع مع زملاءك في العمل تقوم ؟ بتبليغ الإدارة

تعالجونه بينكم

شيء آخر اذكره.....

25- حسب رأيك على أي أساس يتم التوظيف في هذه الشركة ؟ الكفاءة

القراية

ابن المنطقة

شيء آخر اذكره

.....

26- حسب رأيك على أي أساس تتم الترقية في هذه الشركة ؟ الكفاءة

القراية

ابن المنطقة

شيء آخر اذكره

.....

27- حسب رأيك مكافأة العمال تتم على أساس المر دودية ؟ نعم لا

إذا كان لا لماذا؟.....

- 28- هل الأجر الذي تنقضاه في هذه الشركة يساعدك على ؟ مصاريف الضرورية للأسرة فقط
- مصاريف في استهلاك الكمالية
- 29- هل توزيع المنح الامتيازات المادية يتم عن طريق الاستحقاق ؟ نعم لا
- 30- هل هناك صرامة في احترام وقت العمل ؟ نعم لا
- 31- هل هناك صرامة في تطبيق اللوائح و القوانين من قبل الإدارة ؟ نعم لا
- 32 - حسب رأيك هل هناك عدالة في تطبيق القوانين على جميع العمال ؟ نعم لا

إذا كان لا لماذا

- 33- هل قمت بطلب تغير المنصب ؟ نعم لا
- 34- في حالة تعرضك لضغوط في العمل تقوم ؟ تأخر
- تقديم عطلة مرضية
- الغياب
- 35- هل استفدت من الخدمات الاجتماعية لهذه الشركة ؟ نعم لا
- 36- في حالة نزاع تقوم باللجوء إلى نقابة ؟ نعم لا
- 37 - حسب رأيك هل النقابة تقوم بخدمة ؟ مصلحة العامل
- مصلحتها الشخصية

شيء آخر اذكره.....

38- كم سنة العمل في الشركات الوطنية ؟

39- ماهي الأشياء الايجابية في الشركات الوطنية ؟

.....

.....

.....

40- ماهي الأشياء السلبية في الشركات الوطنية ؟

.....

.....

.....

41- هل تفضل العمل في شركة ؟ أجنبية وطنية

لماذا؟.....

.....

.....

.....

42- إذا عرض عليك العمل في شركة أخرى هل تغادر ؟ نعم لا

لماذا ؟

شيء آخر تريد إضافته

.....

.....

.....

في إطار إعداد رسالة التخرج لنيل شهادة الدكتوراه تحت عنوان " العمل و العمال في الجزائر
شركات الأجنبية ا نموذجاً" يشرفنا أن نقوم معكم بهذه المقابلة للاستفادة من المعلومات التي
تقدمونها لنا من الناحية العلمية وشكرا.

الجنس. : السن :

الحالة المدنية : المستوى الدراسي :

مهنة الأب : مهنة الأم :

المستوى الدراسي للأب : مستوى الدراسي للام :

محل الإقامة: في المدينة ام في الريف :

المنصب العمل : عدد سنوات عمل في الشركة:

1- كيف التحقت بهذه الشركة -الأجنبية- ؟

.....
.....
.....
.....

2- كيف كنت تتصور العمل في الشركة الأجنبية ؟

.....
.....
.....
.....

3- ماهي الدوافع و الأسباب التي جعلتك تقبل العمل فيها ؟

.....

.....

.....

4- ماهي طبيعة المهام المتعلقة بمنصب التي تعمل فيه ؟

.....

.....

.....

5- ماهي الصعوبات التي تواجهك عند القيام بعملك؟

.....

.....

.....

.....

6- كيف هي علاقتك مع مسؤولك في العمل ؟

.....

.....

.....

7- في حالة نزاع مع مسؤولك كيف يتصرف ؟

.....

.....

.....

10- ماهي السلبيات و الايجابيات التي تراها في مسؤولك؟

.....

.....

.....

.....

9- هل تفضل العمل مع مسؤول أجنبي ام جزائري و لماذا ؟

.....

.....

.....

.....

10- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل ؟

.....

.....

.....

11- في حلة نزاع مع زملاءك كيف تتصرف ؟

.....

.....

.....

12- هل تلتقون خارج العمل وماهي المواضيع التي تقومون بمناقشتها ؟

.....

.....

.....

13- كيف تقوم بمواجهة الضغط في العمل ؟

.....

.....

.....

14- حسب رايك كيف يتم التوظيف في هذه الشركة ؟

.....

.....

.....

.....

15- ما رأيك في نوعية التكوين في هذه الشركة ؟

.....

.....

.....

16- حسب رأيك علي أساس تتم الترقية في هذه الشركة ؟

.....

.....

.....

17- على أي أساس يتم توزيع المنح المادية على العمال في هذه ؟

.....

.....

.....

18 - حسب رأيك كيف يتم التوظيف في هذه الشركة؟

.....

.....

.....

19- مارأيك في دور النقابة في هذه الشركة ؟

.....

.....

.....

20- اذكر الأشياء الايجابية و السلبية في الشركة الأجنبية ؟

.....

.....

.....

21- إذا عرض عليك العمل في شركة وطنية هل تقبل و لماذا

.....
.....
.....

22- اذكر الأشياء الايجابية و السلبية في شركة وطنية ؟

.....
.....
.....
.....

23- ما الفرق بين العمل في الشركة أجنبية و الشركة وطنية ؟

.....
.....
.....
.....
.....

24- ماهي الأشياء التي تعلمتها في هذه الشركة و التي غيرت نظرتك للعمل و الحياة بصفة عامة ؟

.....
.....
.....
.....
.....

شيء اخر تريد اضافته

.....
.....
.....
.....

العنوان: واقع العمال الجزائريين في الشركات المتعددة الجنسيات:

حالة وحدة عقاز شركة لافارج هولسيم الجزائر - معسكر -

الملخص :

تتناول هذه الدراسة واقع العمال الجزائريين في الشركات المتعددة الجنسيات المتمثلة في وحدة عقاز لإنتاج الاسمنت التابعة لشركة "لافارج هولسيم" الجزائر، حيث تمحورت إشكالية البحث حول كيفية اندماج هؤلاء العمال مع نموذج التنظيم العمل الذي يتميز بقيم ومعايير علمية في التسيير تختلف عن تلك التي تعود عليها في الشركات الوطنية. تبين نتائج البحث الميداني نجاح شركة "لافارج هولسيم" في اندماج العمال الجزائريين واستجابتهم لتحقيق أهدافها. جاء هذا النجاح نتيجة لسياسة تسيير الموارد البشرية في تطوير هؤلاء العمال عن طريق التكوين والتأهيل على أسس علمية وموضوعية مع الأخذ بعين الاعتبار الاعتراف بالمجهود المبذول في العمل كمؤشر للحصول على الترقية والمكافآت المادية والمعنوية، حيث ادت هذه السياسة الى بناء رابط مهني واجتماعي قوي بين العمال الجزائريين وبين "شركة لافارج هولسيم"

مفتاحية كلمات : الشركات متعددة الجنسيات، العمال المنفذون، الاندماج

Le titre : la réalité des travailleurs algériens dans les entreprises multinationales : le cas de l'unité Ogazz lafarge Holcim Algérie -Mascara- .

Résumé :

Cette étude traite la situation des travailleurs algériens dans les entreprises multinationales représentées par l'unité de production de ciment Ogazz de la société Lafarge Holcim en Algérie, où la problématique de la recherche centrée au tour de la question de l'intégration de ces travailleurs au modèle d'organisation du travail , caractérisé par des valeurs scientifiques et des normes de gestion, diffère de ceux utilisés dans Sociétés nationales. Lafarge Holcim a réussi à intégrer les travailleurs algériens, cette réussite est le résultat de la politique de gestion des ressources humaines visant à développer ces travailleurs par la formation et la qualification sur des bases scientifiques, en tenant compte de reconnaître l'effort de travail en tant qu'indicateur de promotion et les récompenses matérielles et morales, ce climat a conduit à établir un lien professionnel et social fort entre les travailleurs algériens et la société "Lafarge Holcim".

Mots clés Les entreprises multinationales, les travailleurs algériens, Intégration.

The Titre : The reality of Algerian workers in multinational companies: the case of Ogazz lafarge Holcim Algérie -Mascara-.

Abstract :

This study deals with the situation of Algerian workers in the multinational companies represented by the ogazz cement production unit of Lafarge Holcim in Algeria, where the problem of research centered around the question of the integration of these workers in Algeria. model of work organization, characterized by scientific values and management standards, differs from those used in National Societies. Lafarge Holcim has succeeded in integrating Algerian workers, this success is the result of the human resource management policy aimed at developing these workers through training and qualification on a scientific basis, taking into account the recognition of the work effort. as an indicator of promotion and material and moral rewards, this climate has led to establishing a strong professional and social link between Algerian workers and the company "Lafarge Holcim".

Key words Multinational companies , Algerian workers , Integration.