

قراءة سيكوتنظيمية لعملية خصصة المؤسسات الوطنية

ملخص

الهدف من هذه الورقة هو معرفة فيما إذا كانت عملية صياغة وترجمة نظام الخصصة الذي عرفته المؤسسات الوطنية في سنوات التسعينات، والذي هو أحد أنظمة التسيير التي عرفتها المؤسسات الوطنية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا بهدف تحقيق فاعلية شاملة، قد تمت بما يتفق وطروحات أدبيات السلوك التنظيمي.

د. زهير بغول
قسم علم النفس
جامعة سطيف
الجزائر

مقدمة

إن فشل أغلب المؤسسات العمومية بمختلف أنواعها في تحقيق أهداف المخططات الوطنية، وكذا تلبية متطلبات الفترة الراهنة نتيجة المشاكل العديدة التي كانت تعاني منها والمتمثلة أساسا في نقص الكفاءة، وارتفاع التكاليف، وتميز طرق تسييرها بالإجراءات البيروقراطية، هي من الأسباب الرئيسة التي فرضت على الدولة الجزائرية، في سنوات التسعينات، ضرورة البحث على نظام تسيير بديل (الخصصة) لذلك المنتهج من قبل المؤسسات العمومية بهدف معالجة هذه الوضعية، ومن ثم مواكبة متطلبات المحيط الداخلي والخارجي، سواء منها السياسية أم الاقتصادية أم الاجتماعية أم الثقافية... الخ.

وقبل الوقوف على دواعي ظهور هذا النظام بالجزائر، وكذا المبادئ التي يقوم عليها، وأيضا، الأهداف التي سعى إلى تحقيقها بهدف تحديد معالم القيادة الإدارية من خلاله، يجدر بنا الوقوف على ماهية هذا النظام، وتاريخ ظهوره من خلال تجارب بعض الدول التي اعتمدته.

1- ماهية الخصصة.

Résumé

Le but de cette étude est de savoir si l'opération d'élaboration du système de privatisation qu'ont connu certaines entreprises nationales dans les années quatre-vingt-dix, s'est faite en conformité avec le code du comportement organisationnel.

ما هو مسلم به بين المهتمين بالبحث في ميدان العلوم الاجتماعية، عموماً، أن الوصول إلى تعريف موحد لمصطلح معين ليس بالأمر الهين، خاصة إذا كان المصطلح يمكن تناوله من عدة جوانب كما هو الشأن بالنسبة لمصطلح الخوصصة الذي تباينت حوله وجهات نظر الباحثين والتي كانت في أغلبها اقتصادية. وهذا ما سنوضحه جلياً من خلال استعراضنا لعدد من تعاريف الباحثين لهذا المصطلح.

وما تجدر الإشارة إليه، قبل استعراضنا لهذه التعاريف، أنه على الرغم من أن كتب التاريخ تبين أن نظام الخوصصة قد وجد منذ أواخر القرن السادس عشر خلال تطور الصراع بين المملكة المتحدة وإسبانيا، حيث اعتمدت الملكة إليزابيث الأولى على القطاع الخاص لتمويل البحرية والمستعمرات مقابل إعطائهم الغنائم من الحرب⁽¹⁾، ومن أن الفضل في الاهتمام بالقطاع الخاص يعود إلى المدرسة التجارية، ومن أن البداية الحقيقية في تطبيق أول عملية نقل الملكية العامة إلى القطاع الخاص كانت سنة 1969 بالولايات المتحدة الأمريكية عندما قامت ببيع المؤسسات العامة، مبتدئة بصناعة النقل والطاقة والاتصالات والفولاذ وبناء السفن⁽²⁾، فإن مفهوم الخوصصة في شكلها الحالي يعتبر من المفاهيم الحديثة، فقد كان أول ظهور لها في الأدبيات الاقتصادية في أوائل الثمانينات وبالتحديد سنة 1983، وكانت من أكثر المصطلحات ثورية في التاريخ الحديث للسياسة الاقتصادية⁽³⁾.

وقد كانت بريطانيا من أوائل الدول التي تبنت هذه السياسة على نطاق واسع منذ أواخر السبعينيات إلى أن انتشرت بشكل واسع في بقية دول العالم. فخلال نصف عقد الثمانينات باعت الحكومة البريطانية برئاسة السيدة مارغريت تاتشر شركات الغاز البريطانية، وشركات بريتش تيليكوم، وجاغوار، والخطوط الجوية البريطانية. وفي الفترة الزمنية نفسها تخلت الحكومة الفرنسية عن شركة جان سويان.

كذلك اعتمدت إسبانيا هذا النظام لأول مرة من خلال بيعها لكامل حصتها في شركة - الفارميو- وأسهمها في كل من مصنع للسيارات والشركة البترولية. أما في إيطاليا فقد أعتمد هذا النظام من خلال بيع الدولة لحصتها في شركة الخطوط الجوية القومية - أليثا-.

أما في اليابان فكانت أشهر وأكبر عملية خوصصة أنجزت هي تلك التي تمت سنة 1950 في قطاع الاتصالات حيث تم تقسيم خدمات الاتصالات بين شركتين، شركة حكومية "Nippon Telegraph and Telephone Company" وعرفت بـ NTT وتقوم بأعمال خدمات الاتصالات المحلية، وشركة خاصة وهي شركة "Kokusai Denshin Denwa Co. Ltd." وعرفت بـ MPT وتقوم بأعمال خدمات الاتصالات الدولية. وهاتان الشركتان تعملان تحت مراقبة وإشراف وزارة البريد والمواصلات⁽⁴⁾.

أما اعتماد نظام الخوصصة في تركيا فتم من خلال بيع الدولة لجسر - البوسفور⁽⁵⁾.

كذلك، اتجهت بعض الدول العربية إلى اعتماد هذا النظام. ففي المملكة العربية السعودية عرفت فترة 1995-2000 تطبيق واسع لنظام الخصخصة. فقد أعلن فيها الملك فهد بن عبد العزيز اعتزام الدولة إشراك القطاع الخاص في ملكية المشروعات العامة والمرافق العامة الإنتاجية والخدمية ذات الطابع الاقتصادي. ومن أهم الخطوات التي قامت بها المملكة في هذا الخصوص ما يلي:

- بيع 30% من حصتها في شركة (سابك) للصناعات الأساسية إلى المواطنين ومستثمرين من القطاع الخاص.
- إسناد أعمال التشغيل والصيانة وإدارة الأرصفة والمعدات إلى القطاع الخاص، وذلك باستخدام نظام التأجير.
- تحويل مؤسسة الاتصالات السعودية إلى شركة مساهمة عامة.
- خصخصة الخطوط الجوية السعودية⁽⁶⁾.

أما في جمهورية مصر العربية وبالرغم من أنها قد انتهجت سياسة الانفتاح الاقتصادي منذ بداية سنوات السبعينيات والتي أطلقتها "ورقة أكتوبر" وكرسها صدور القانون رقم 43 لعام 1974 الذي تضمن حوافز كثيرة للقطاع الخاص المصري والعربي والأجنبي لممارسة نشاطه الاقتصادي، وكذا، أوراق المؤتمر الاقتصادي الذي عقد سنة 1982، إلا أن اعتماد نظام الخصخصة بشكل رسمي قد كان سنة 1991 وذلك في سياق تبني الحكومة المصرية لبرنامج التثبيت والإصلاح الهيكلي. وتتحدد المراحل التي مر بها برنامج الخصخصة المصري حتى الآن بثلاث مراحل رئيسية هي:

- المرحلة الأولى: وتبدأ من سنة 1993 وحتى نهاية سنة 1995. وخلالها بلغ عدد الشركات التي تم التعامل فيها من خلال برنامج الخصخصة 31 شركة.
- المرحلة الثانية: وتبدأ من سنة 1996 وحتى نهاية سنة 1998. وخلالها بلغ عدد الشركات التي تم التعامل فيها من خلال برنامج الخصخصة 85 شركة.
- المرحلة الثالثة: وتبدأ من سنة 1999 وحتى 30 يونيو 2001. وخلالها بلغ عدد الشركات التي تم التعامل فيها من خلال برنامج الخصخصة 64 شركة⁽⁷⁾.

أما في الجمهورية التونسية فتعود بداية التفكير في اعتماد نظام الخصخصة إلى سنوات الثمانينيات من القرن الماضي، أين تم إصدار مجموعة نصوص تشريعية تهدف إلى ضبط حجم القطاع العام وتوسيع دور القطاع الخاص. ومن أهم تلك القوانين القانون رقم 1989/9 ومنشورا الوزير الأول، وهما المنشور رقم 21 المؤرخ في 21 أفريل، والمنشور رقم 55 المؤرخ في أوت 1993⁽⁸⁾.

ومن الدول العربية، أيضا، التي لها تجارب في ميدان الخصخصة، ولم يتم ذكرها على مستوى هذه الورقة، نجد على سبيل المثال لا الحصر، دولة الإمارات العربية المتحدة، دولة الكويت، المملكة الأردنية الهاشمية، الجمهورية العربية السورية،

المملكة المغربية.

ومصطلح الخوصصة كما يعرفه روبرت بوول وفيليب فكلر سنة 1987 هو " عبارة عن عملية تحويل ملكية الأصول والخدمات من القطاع العام إلى القطاع الخاص"⁽⁹⁾.

أما دافيد مورغان وروبرت إنجلاند فيعرفانه سنة 1988 على أنه " عملية انسحاب الحكومة من عمليات الإنتاج وتقديم الخدمات"⁽¹⁰⁾.

أما دنيس روندينيل سنة 1996 فيعرف مصطلح الخوصصة على أنه " السياسات التي تشجع القطاع الخاص على المشاركة في الخدمة العامة، وإنشاء البنية التحتية والتخفيف من حالة الاحتكار للمشروعات المملوكة من قبل الحكومة"⁽¹¹⁾.

أما عماري شبيب فيعرفه سنة 1998 على أنه " تخفيف دور الدولة – القطاع العام- وزيادة دور القطاع الخاص في ملكية وإدارة الأنشطة المختلفة"⁽¹²⁾.

أما وجهة نظرنا في الموضوع فتتحدد في أن مصطلح الخوصصة هو " مجموع السياسات التي بموجبها تتم عملية استبدال كلي أو جزئي للقطاع العام بالقطاع الخاص لإنتاج وتقديم السلع والخدمات".

2- نظام الخوصصة في الجزائر.

في سياق تقييمنا في مقال سبق نشره بمجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، سنة 1996 الصادرة عن جامعة منتوري بفسنطينة، لأنظمة التسيير (نظام التسيير الذاتي، نظام التسيير في الشركات الوطنية، نظام التسيير الاشتراكي) التي اعتمدت على مستوى مؤسسات الاقتصاد الوطني أوضحنا عجز هذه الأنظمة في تحقيق الجزء الأكبر من الأهداف المتوخاة من عملية اعتمادها، وعليه، ودائما، في إطار البحث عن الفاعلية وتحسين المردودية، بدأ التفكير في القيام بإصلاحات اقتصادية جديدة، وفي هذا الإطار تم إصدار مجموعة قوانين ومراسيم أهمها قانون 01/88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988، الذي اعتبر النواة الأولى لتخلي الدولة عن القطاع العام، كونه نص على إخضاع مؤسسات القطاع العام للقانون التجاري، وإعطائها الاستقلالية في اتخاذ القرارات⁽¹³⁾ مما جعلها تتحرر، نسبيا، من بعض القيود والالتزامات التي كانت مفروضة عليها والتي من بينها انخفاض ثقل هدفها الاجتماعي، وأن يراعى في عملية التوظيف البعد التقني فقط مع ضرورة انسجام ذلك مع الموارد المالية المتوفرة لدى المؤسسة ومستوى تكوين عمالها، إضافة إلى اتسام الصيغة التنظيمية للمؤسسة باللامركزية.

ولكن الانطلاقة الفعلية في ترجمة عملية الخوصصة لم تتم إلا عقب سنة 1995 بعد صدور المرسوم التنفيذي 22/95 المتعلق بخوصصة المؤسسات الاقتصادية العمومية⁽¹⁴⁾.

فبرنامج الخصخصة، في الأوساط الاقتصادية الجزائرية، لم يكن متداولاً إلا بعد إبرام عقد الاستقرار الاقتصادي سنة 1994 مع صندوق النقد الدولي والذي تبع بتطبيق برنامج التصحيح الهيكلي. فخلال السداسي الأول من سنة 1996 شرعت الحكومة الجزائرية في بيع العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ذات الطابع المحلي، للمستثمرين الخواص. وقد أنجزت هذه العملية من خلال إصدار مجموعة مراسيم تنفيذية، كالمرسوم التنفيذي رقم 134/96 المؤرخ في 13/04/1996 والمتعلق بشروط تملك الجمهور للأسهم و القيم المنقولة الأخرى التابعة للمؤسسات العمومية التي ستخصص وكيفيات ذلك ومراسيم أخرى شرحت العديد من الجوانب المتعلقة بخصخصة تلك المؤسسات و الهيآت المكلفة بمراقبة هذه العملية⁽¹⁵⁾.

3- أسباب عملية الخصخصة في الجزائر.

يشكل عام، جرى تبرير عملية الخصخصة على قدرة القطاع الخاص على توفير إدارة كفوة على استخدام الموارد وتحسين أداء المؤسسات، فتزيد بذلك معدلات النمو الاقتصادي وتقديم حوافز على تعبئة وتوجيه الادخار نحو المشروعات المربحة وتعميم الملكية على أكبر قطاع من المواطنين⁽¹⁶⁾. و ضمن هذا الإطار تتلخص الأسباب التي دعت الحكومة الجزائرية لتبني سياسة الخصخصة في النقاط التالية:

3-1- أزمة نظام الإنتاج الصناعي الجزائري: والتي هي في حقيقتها أزمة تسيير من طرف الدولة والتي مرت بمرحلتين هما:

● مرحلة 86 – 88: ومن أهم مميزاتها غياب العقلانية في تسيير المال العام من قبل الأجهزة الحكومية، حيث لم يكن هناك توفيق بين الفاعلية الاقتصادية ومبدأ الاستثمار، الأمر الذي فرض ضرورة منح استقلالية للمؤسسات العمومية.

● مرحلة 93 – 95: وخلالها لم تتمكن الدولة من الفصل بين السياسة والتجارة الأمر الذي دفعها مرة أخرى، إلى التنازل على السلطة القانونية والاقتصادية لأطراف أخرى.

إضافة إلى هذه العوامل، هناك عوامل أخرى فرضت على الحكومة الجزائرية اعتماد نظام الخصخصة كنمط تسييري للمؤسسات الاقتصادية الوطنية، والمتمثلة أساساً في:

3-2- تقليص دور الدولة في الاقتصاد الوطني، فسياسة التكييف الهيكلي التي تتبناها المؤسسات المالية الدولية تقوم على أساس انسحاب الدولة (القطاع العام) من الأنشطة الإنتاجية، وتخفيض القيود والعوائق الاقتصادية والاجتماعية خصوصاً ما يتعلق منها بتشريعات العمل والضمانات الاجتماعية.

3-3- تصحيح الاختلالات الهيكلية التي يعاني منها القطاع العام، من حيث انخفاض مستوى الربح، وارتفاع تكاليف الإنتاج والمصاريف الإدارية، وزيادة أعباء الديون والخسائر المالية، وبالتالي زيادة العجز في الموازنة الحكومية، وقصور هياكل

التمويل الرأسمالي والتجاري وضعف كفاءة الإدارة وإهمال المعايير الاقتصادية للنشاط الاقتصادي الحكومي، وانخفاض جودة السلع والخدمات، وضعف المنافسة وقصور التحديث التكنولوجي(17).

4- أهداف نظام الخصخصة.

بطبيعة الحال، كل نظام، بغض النظر عن طبيعته، سياسي، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي... الخ، جديد يسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف المسطرة. والخصخصة بوصفه برنامجا اقتصاديا له مجموعة أهداف تشمل عدة جوانب والمتمثلة، أساسا، في ما يلي:

4-1)- الجانب الاجتماعي: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخصخصة في هذا الجانب ما يلي:

- تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة على الإبداع والابتكار نتيجة الحوافز المقدمة من قبل المؤسسات الخاصة على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدة، وهذا ما يخلق نوع من التنافس بين العمال مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة(18).

- تحسين مستويات المعيشة للأفراد العاملين بدرجة أولى، وللجمهور المستهلك بدرجة ثانية، من خلال زيادة معدل النمو الاقتصادي، الذي يؤدي إلى زيادة فرص العمل.

- العمل على إعادة توزيع الدخل مما يمكن من تحقيق التنمية الاجتماعية.

- دعم تهميش طبقة العمال وذلك ببيعهم بعض المؤسسات(19).

4-2)- الجانب الاقتصادي: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخصخصة في هذا الجانب ما يلي:

- تحسين نوعية المنتجات والخدمات، كون المؤسسة الخاصة، مقارنة بنظيرتها العمومية، ملزمة بشكل أو بآخر على تقديم سلعة وخدمة أفضل نظرا لضغوطات السوق وشدة المنافسة الاقتصادية التي يمتاز بها المحيط الاقتصادي. فهذا النمط من الأنظمة يجعل المؤسسة تتطور وتحقق أرباح، أو تنسحب من السوق بصفة نهائية. ومن الأمثلة الحية في تحسين خدمات المؤسسة بعد خصصتها، المؤسسة الأرجنتينية (ENTEL) التي تحسن أداؤها كثيرا. فمن قبل كان المواطن ينتظر مدة زمنية طويلة للحصول على خط هاتفه لكن بعد ذلك ارتفع عدد الخطوط طرديا بمرور السنوات.

- رفع كفاءة المؤسسات. والمقصود بالكفاءة هنا هو البعد التقني لها والمتمثل في ضرورة تحقيق المؤسسة لمستوى معين من المخرجات مقابل مستوى أقل من المدخلات اعتمادا على إمكانياتها المادية والبشرية المتوفرة.

- القضاء على مظاهر الاحتكار بفسح المجال أمام مستثمرين جدد في مختلف قطاعات وأنشطة الاقتصاد الوطني.
 - رفض نفقات المؤسسة بالاستغلال العقلاني لمواردها المتاحة.
 - معالجة أزمة النظام الإنتاجي بالقطاع الصناعي الوطني.
 - رفع ربحية المؤسسة سواء تعلق الأمر بمقدار الربح بالنسبة لكل فرد عامل، أم الأرباح المحسوبة لرؤوس الأموال أم أي مؤشر آخر (20).
 - 3-4- الجانب السياسي: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخصصة في هذا الجانب ما يلي:
 - التقليل من التردد الذي يعيشه السياح جراء الوضعية الأمنية التي عرفتها الجزائر في هذه الفترة.
 - الاتجاه نحو سياسة الأيديولوجية الاقتصادية الليبرالية لمواكبة التغيرات الاقتصادية الدولية الناجمة عن انهيار المعسكر الاشتراكي.
 - 4-4- الجانب القانوني: من بين الأهداف المراد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخصصة في هذا الجانب ما يلي:
 - تحسين المحيط القانوني لاختيار وسائل التنظيم الأكثر اقتصادية وعقلانية.
 - تجديد جهات توزيع الأرباح.
 - كذلك، توجد أهداف أخرى أريد تحقيقها من عملية تطبيق نظام الخصصة في الجزائر، والتي يحددها القانون الجزائري المتعلق بعملية الخصصة في النقاط التالية:
 - تقليص نفقات الدولة وتخفيف العبء على الخزينة العمومية.
 - إصلاح المؤسسة الجزائرية وتحديثها مع المحافظة على مناصب الشغل.
 - تطوير المساهمة الشعبية، وتشجيع المبادرات الفردية خاصة في مجال الابتكار والاختراع، عن طريق إنشاء شركات متخصصة في مجال التكنولوجيا لجلب الاستثمار الأجنبي عن طريق الشراكة وبالتالي دخول رؤوس الأموال الأجنبية إلى الاقتصاد الوطني (21).
 - تطبيق استراتيجيات فعالة في التسيير على مستوى الموارد البشرية، بما يحقق للمؤسسة و العاملين فيها منفعة مشتركة.
 - رفع كفاءة المؤسسة من خلال اختيار المسيرين والعمال الأكفاء.
 - القضاء على التسيير السيئ والبيروقراطي في المؤسسة العمومية (22).
- 5- شروط نجاح نظام الخصصة.

يؤكد المهتمون بالبحث في الميدان الاقتصادي أن نجاح أي دولة في تحقيق الأهداف المتوخاة من اعتمادها لنظام الخصخصة يرتبط بدرجة كبيرة بتوفير مجموعة شروط تتمثل أساسا في:

5-1- الدراسة الدقيقة: ما ينبغي القيام به من قبل أي دولة تريد اعتماد نظام الخصخصة بوصفه نمطا تسيريا لمؤسساتها هو تكوين فريق من الأكاديميين والمختصين والخبراء بما فيهم الأجانب، إذا اقتضت الضرورة، للقيام بدراسة واقع المؤسسات المراد خصصتها بمختلف أبعاده، المالي، البشري، التكنولوجي، القانوني... الخ، حتى يتسنى توضيح مفهوم وأهداف الخصخصة لمسؤولي هذه المؤسسات ومن ثم تجنب أي مشكل طارئ قد يعيق نجاح عملية الخصخصة.

5-2- جعل عملية الخصخصة جزء من برنامج إصلاح شامل: ويقصد به أن يشمل هذا البرنامج منظومة قانونية تمنح المؤسسات الإنتاجية حرية أكبر لولوج القطاعات المختلفة، وتحرير التجارة، وإصلاح النظام الضريبي بما يتماشى والحرية الاقتصادية.

5-3- التحضير الجيد للمؤسسات: وذلك بمعالجة مختلف المشاكل مادية، بشرية، قانونية... الخ التي من شأنها إعاقة المؤسسات الوطنية دخول اقتصاد السوق، وتقسيم هذه الأخيرة إلى مؤسسات أصغر حجما دون الإخلال بإمكانيات كل منها في تحقيق الأرباح.

5-4- خصخصة الإدارة: ويقصد به خصخصة تسيير المؤسسة دون ملكيتها.

5-6- مراعاة الجانب الاجتماعي: من المعروف أن لعملية الخصخصة آثارا اجتماعية سلبية ناجمة عن تسريح العديد من العمال نتيجة خصخصة مؤسساتهم، ومن الإجراءات المعتمدة للتخفيف من وطأة هذه العملية تكوين صندوق أو شبكة قصد إعانة العمال المسرحين، واعتماد سياسة التسريح الطوعي للعمال من دون تعويضهم بعمال آخرين.

5-7- تعريف و شرح عملية الخصخصة للجمهور: ويقصد بهذا الشرط أن يكون لوسائل الإعلام المختلفة الدور المحوري في التعريف بهذه العملية لخلق نوع من الثقة الجماهيرية التي بإمكانها أن تزيد من عدد أولئك الذين هم مع هذه العملية في مقابل أولئك الذين هم ضد⁽²³⁾.

6- تقييم نظام الخصخصة.

إذا كان نظام خصخصة المؤسسات الوطنية على مختلف أنواعها قد ظهر، بصفة عامة، نتيجة فشلها في تحقيق الأهداف المسطرة لها على جميع المستويات، فإن هذا النظام وبالرجوع إلى مفهومه وأهدافه وأيضا مضامينه، نستطيع القول، أن باستطاعته إدخال ديناميكية أكثر على عجلة الاقتصاد الوطني، ولكن تجسيد هذه الديناميكية قد لا

يكون على النحو المرغوب نتيجة مجموعة اعتبارات تتحدد أساسا في:

1-6- بالرجوع إلى البعد الاجتماعي لأهداف هذا النظام يتبين لنا، فعلا، وفق ما أشارت إلى ذلك نتائج مجموعة دراسات سيكوتنظيمية (دافيد ماكلياند) من أن تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة على الإبداع والإيكار نتيجة الحوافز المقدمة من قبل المؤسسات الخاصة على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدة، من شأنه أن يخلق نوع من التنافس بين العمال مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، ولكن مثل هذا الطرح يناقض بشكل كلي نتائج عدد من الدراسات السيكوتنظيمية (مدرسة العلاقات الإنسانية) التي تؤكد على أهمية روح العمل الجماعية للعمال في تحسين مستوى الأداء التنظيمي.

2-6- إن متطلبات تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة الخاصة على عمليتي الإبداع والابتكار لا تتوقف، فقط، على الحوافز المادية كما يتصوره المشرفون على هذا النظام، بل أيضا، على حوافز اجتماعية (المشاركة في التسير)، وأيضا، بدرجة كبيرة، وفق ما أشارت إلى ذلك نتائج عدد من الدراسات السيكوتنظيمية (فريريك هرزبرغ) على حوافز متعلقة بمحتوى الوظيفة (مستوى الإنجاز، مستوى تحدي مهام الوظيفة لقدرات العامل، طبيعة الوظيفة من حيث الصعوبة، والمرونة... الخ). وحتى يتسنى لمسؤولي المؤسسات الخاصة الوقوف على هذا النوع من الحوافز وتقديمها بوصفها متطلبات لتحرير المبادرات الفردية، ينبغي عليهم القيام بعملية تحليل وتصميم العمل وهذا ما لم يتم به العمل بعد، بصورة فعلية، على مستوى المؤسسات الوطنية سواء كانت عامة أم خاصة.

3-6- رغم أن طروحات عدد من الدراسات السيكوتنظيمية (مدرسة الإدارة العلمية- الأجر بالقطعة-)، تتفق والهدف الاجتماعي لنظام الخوصصة القائل بأن الحوافز المقدمة من قبل المؤسسات الخاصة على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدة، من شأنه أن يخلق نوع من التنافس بين العمال، و يؤدي إلى تحرير المبادرات الفردية التي تساعد المؤسسة على الإبداع والابتكار مما ينعكس بشكل إيجابي على أداء المؤسسة، فإنه، بالمقابل، يناقض طروحات عدد آخر من الدراسات السيكوتنظيمية التي أشارت نتائجها إلى أن الفرد يؤدي عمله مع عدد من الأفراد الآخرين وهو في ذلك يتأثر بهم ويؤثر فيهم ويتبادل معهم الأفكار ووجهات النظر. وعليه فإن طريقة أدائه للعمل وجودة إنتاجه ودافعيته للعمل ومستوى طموحه وأفكاره تجاه العمل والزملاء والرؤساء والإدارة... الخ، كلها مسائل تتأثر بأفكار الجماعة التي يعمل معها. ومن ثم فمن الخطأ الاعتقاد أنه بالإمكان فصل الفرد عن المحيط الاجتماعي الذي يعمل فيه، ورسم سياسة معينة له من دون اعتبار للأفراد الآخرين أو الجماعة التي يكون عضوا فيها. ويدخل ضمن المحيط الاجتماعي للفرد، أيضا، البيئة التي يجيء منها العامل والتي يستمد منها ثقافته وأفكاره ويحدد على ضوئها طموحه وآماله ويعتمد عليها في تحديد قيمه ومبادئه(24).

وبالمثل، أشارت نتائج دراسات عدد من الباحثين أمثال بوحوش 1984، وفيسشيو 1988 Vecchio، وبيدآن Bedeian 1989 إلى أن فاعلية العمل، في حقيقة الأمر، هي مرتبطة بمجموعة متغيرات تتأثر بها وتؤثر فيها، والتي من بينها تطور الأحداث، وعي العمال، درجة التفاهم والانسجام الموجودة بين العمال والإدارة⁽²⁵⁾.

4-6- مع افتراض أن كل مؤسسة خاصة لها طريقة معينة (مثلى) في الأداء، وفق ما أشار إليه فريدريك تايلور، وأنها تقوم بتقديم الحوافز على أساس النتائج المحققة من قبل كل فرد على حدة، فإن مثل هذا الطرح لا يراعي حقيقة مهمة في الدراسات السلوكية وهي الفروق الفردية الموجودة بين العاملين، والتي من شأنها أن تحدث اختلافات، صغيرة أو كبيرة في كيفية أدائهم للعمل.

فما هو مسلم به حالياً، كما تشير إليه نتائج دراسات عدد من الباحثين في ميدان علم النفس الفارقي، أن ما يريح عاملاً من الناحية الفسيولوجية أو السيكولوجية قد لا يريح عاملاً آخر. وعليه فإن تطبيق طريقة موحدة للعمل على جميع العمال من دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الموجودة فيما بينهم من شأنها أن تتسبب في محو فرديتهم وإحداث أضرار فسيولوجية وسيكولوجية تنعكس سلباً على أدائهم للعمل المطلوب⁽²⁶⁾.

5-6- أن تحسين مستويات معيشة المستهلك بوصفه هدفاً اجتماعياً يراد تحقيقه باعتماد نظام الخصخصة كنمط تسييري بالمؤسسات الوطنية، من وجهة نظرنا، لا يمكن تحقيقه على الميدان القريب والمتوسط ولا حتى، ربما، على المدى البعيد+. فالسؤال المطروح كيف يمكن لمؤسسة عاجزة على جميع المستويات، مادياً، بشرياً، مالياً، تنظيمياً... الخ، أن تحسن من مستويات معيشة المستهلك وهي نفسها في حاجة لمن يمد لها يد المساعدة، وهو ما حصل فعلاً خلال السنوات القليلة الماضية أين أنفقت الدولة أموالاً طائلة لإعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية وتمكينها من ولوج اقتصاد السوق هذا من جهة، ومن جهة ثانية، واستناداً إلى طروحات المهتمين بالبحث في ميدان سلوك المستهلك، ولكي تتمكن أي مؤسسة من تحسين مستويات معيشة المستهلك لا بد وأن تكون على دراية تامة بما يحدث ببيئتها الخارجية، خاصة ما تعلق منها بالعوامل المؤثرة في السلوك الاستهلاكي للأفراد والمتمثلة في عوامل خارجية، عوامل المنتج، عوامل المستهلك مما يسهل عليها عملية تسويق منتجاتها. فبقاء أي مؤسسة مرهون بمدى نجاحها في تسويق منتجاتها، وفق ما يشير إلى ذلك شولتز شوت 1990 Schultz Schut⁽²⁷⁾.

وبطبيعة الحال، لن تتسنى لها هذه الدراية إلا من خلال عمل جماعي يتمثل في إجراء دراسات إنجازها متخصصين اقتصاديين، واجتماعيين، وسيكولوجيين، وقانونيين... الخ، وهذا ما تفتقر إليه، حالياً، العديد من المؤسسات الوطنية الخاصة وحتى العمومية.

6-6)- أن زيادة فرص العمل من خلال زيادة معدل النمو الاقتصادي كهدف اجتماعي يراد تحقيقه باعتماد نظام الخوصصة كنمط تسييري بالمؤسسات الوطنية يناقض واقع عالم الشغل بالبلاد. فإحصائيات سنة 2000 تشير أنه مند بداية تطبيق عملية الخوصصة سنة 1996 قدر عدد العمال المسرحين بـ 260109 عامل منهم 43129 أحيلوا على التقاعد المسبق، و216980 أحيلوا على مستوى الصندوق الوطني للتأمين على البطالة⁽²⁸⁾. وبطبيعة الحال، وانطلاقاً من هذه المعطيات يتبين لنا أن دور نظام الخوصصة في عملية التحفيز على مستوى المؤسسات الوطنية هو دور محدود لا يرقى إلى ما أشارت إليه طروحات عدد من الدراسات السيكوتنظيمية، كونه لم يأخذ بعين الاعتبار تظمين مختلف حاجات الأفراد العاملين، خاصة منها الحاجات الأمنية. وبطبيعة الحال، فإن مثل هذه النظرة تناقض بشكل كلي نتائج عدد من الدراسات السيكوتنظيمية والتي من أهمها دراسات أبرهام ماسلوا صاحب نظرية هرمية الحاجات في الدافعية، وليمان بورتر.

فقد أشارا هذين الباحثين، كل على حدة، إلى أن دافعية الأفراد للعمل تتوقف، أولاً وأخيراً، على قدرة المنظمة على تظمين مجموعة حاجات من بينها الحاجات الأمنية، وهذا ما لم يتسن لنظام الخوصصة تحقيقه.

وهذا الطرح يتفق معه، أيضاً، ويليام أوشي صاحب نظرية "Z" الذي أشار إلى أن من عوامل تفوق المنظمات اليابانية على نظيرتها الأمريكية هو اعتماد المنظمات اليابانية على فلسفة من مميزات أنها تضمن لعمالها التوظيف مدى الحياة مما يخلق وينمي لديهم الشعور بالولاء التنظيمي⁽²⁹⁾.

6-7)- إن عدم تهميش طبقة العمال بوصفه هدفا اجتماعيا يراد تحقيقه باعتماد نظام الخوصصة كنمط تسييري بالمؤسسات الوطنية، له بالتأكيد، وفق ما أشارت إليه نتائج العديد من الدراسات السيكوتنظيمية، إيريز وأراد Erez & Arad، جاكسون 1983 Jackson، إن تم ترجمته فعليا، انعكاسات إيجابية على مستوى الأداء الفردي والتنظيمي. لكن ما يؤخذ على هذا الهدف أن الصيغة المقترحة من قبل نظام الخوصصة لترجمته على أرض الواقع، والمتمثلة في بيع العمال بعض المؤسسات، من وجهة نظرنا، من الصعب جدا إن لم يكن مستحيلا ترجمتها على أرض الواقع. فكيف يعقل لعمال مؤسسات وطنية تم خوصصتها نتيجة عجزها المالي وغيرها من الأسباب سبق ذكرها أن يشتروا مؤسسات بملايين الدينارات. وعليه كان يستحسن، من وجهة نظرنا، اعتماد صيغة بديلة، كتلك التي اعتمدت في مرحلة التسيير الاشتراكي- مجلس العمال- مثلا، عن تلك التي اعتمدت- بيع العمال بعض المؤسسات- على أن يراعى في اعتمادها مجموعة متطلبات، والتي لم يتم الإشارة إليها، بشكل واضح ضمن محتوى نظام الخوصصة، وهذه المتطلبات تتحدد في ما يلي:

*- خصائص الإدارة العليا: وتتحدد بمدى قبولها لتفويض جزء كبير من سلطاتها للإتباع، وكذا اتجاهاتها وقيمها التي تعمل على تأييد أو كبح هذا التفويض، وبالتالي

العمل على إيجاد فرص تكوين وتدريب أكثر للأتباع، وهذا أيضا يتحدد بمدى إدراكها لطبيعة المشاركة كونها تهدد مركزها أو تعمل على التقليل من الأعباء الملقاة على عاتقها.

***- الأدوات والآليات التنظيمية لأجهزة المشاركة:** وتتمثل في الآليات القانونية التي تضبط مهامها، والتي تخول لها ممارسة وظيفة التثقيف من خلال هياكلها، التي تستدعي وجود هيكل تنظيمي دقيقا يستوعب مهماتها، ويضمن قنوات اتصال فعاله.

***- خصائص الأتباع:** تكتسي الخصائص النفسية الاجتماعية للأتباع أهمية قصوى في تحديد أو التنبؤ بمدى استعدادهم للمشاركة في عملية التسيير، فقد بينت دراسات ثانينبوم 1954 Tannenbaum ، فروم 1960 Vroom ، فرانث 1961 French ، أن درجة المشاركة تتحدد باستعدادات الأفراد الطبيعية واتجاهاتهم النفسية نحو العمل، وكذا إدراكهم لمدى شرعية أو عدم شرعية مشاركتهم⁽³⁰⁾.

هذا بالإضافة إلى التأثير الذي تلعبه الظروف الاقتصادية المحيطة بالمنظمة في توجيه أهداف الأتباع وتقويمها داخل المنظمة، وبالتالي البحث عن مصادر إشباعها. وبتفاعل هذه العوامل الثلاثة يمكننا التنبؤ بحدود مشاركة العمال ضمن نظام الخوصصة.

(8-6)- بالرجوع إلى البعد الاقتصادي لأهداف نظام الخوصصة يمكننا القول إن رفع كفاءة المؤسسات كهدف هو بعيد المنال على الماديين القريب والمتوسط، وربما، حتى على المدى الطويل بالنسبة للمؤسسات الوطنية التي اعتمدت نظام الخوصصة كنمط تسييري. فغالبية هذه المؤسسات الوطنية تعاني من عجز على مستوى مختلف إمكانياتها وخاصة منها البشرية والمتمثلة أساسا في عدم وجود إدارات إدارية قادرة على وضع أسس ومفاهيم الإدارة العلمية الحديثة موضع التطبيق الصحيح. فالإدارة من وجهة نظر عدد من العلماء أمثال هربرت سيمون، هي عنصر أساسي من عناصر الإنتاج غير الملموسة⁽³¹⁾، و هي المسؤولة بالدرجة الأولى على نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق أهدافها. فهي بالنسبة للمنظمة بمثابة الرأس بالنسبة للجسد، كونها تمكن من عملية الإسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية ورفع كفاءة الجهود المبذولة في سبيلها حتى وإن كان هناك نقص أو قصور في عناصر التنمية الأخرى.

وهذه الأهمية القصوى التي تكتسيها الإدارة في تحديد معدلات النمو الاقتصادي لأي دولة بصفة عامة، وفي نجاح أو فشل المنظمات على اختلاف أنواعها في تحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت في المجتمع بصفة خاصة، نتبينها من خلال شهادات بعض الهيئات الدولية والوطنية، وأيضا، بعض المهتمين بالبحث في الميدان الإداري.

فقد جاء في أحد تقارير هيئة الأمم المتحدة أن السبب الأول في فشل المشروعات التي تقدمها للدول النامية، ومنها بلادنا، هو عدم وجود إدارة واعية مدربة تستطيع أن تسيير المشروع⁽³²⁾.

كذلك، أثبتت الدراسات التي أجراها مركز البحوث بجامعة ستانفورد، أن الاختلاف الجوهري في الإنتاجية بين الولايات المتحدة الأمريكية ودول غرب أوروبا لا يرجع فقط إلى مقدار رأس المال أو نوع العتاد والآلات المستثمرة في الصناعة، بل يرجع أيضا، إلى المقدرة الإدارية الموجودة بالصناعة الأمريكية.

فقد بينت معظم البحوث التي قام بها هذا المركز أنه بالرغم من أن المصانع بدول غرب أوروبا مجهزة بنفس التجهيزات الموجودة بالمصانع الأمريكية، فإن إنتاجيتها لا تتعدى ثلثي إنتاجية المصانع الأمريكية. والنتيجة التي توصلت إليها هذه البحوث أن ضعف الإنتاج في أوروبا عنه في الولايات المتحدة الأمريكية يرجع إلى ضعف المقدرة الإدارية وقلة الخبرة التنظيمية بالصناعة الأوروبية. والثابت أن الصناعة الأمريكية تنفق أموالا باهظة لتنمية مقدرة الإداريين فيها⁽³³⁾.

فقد ذكر بيتر دركر Peter Drucker سنة 1955 في كتابه الموسوم " إنتاجية الإدارة " من أنه يمكن رفع إنتاجية أي مؤسسة إذا كانت إدارتها تضم بين صفوفها عمالا على درجة عالية من الثقافة والمقدرة التحليلية والعقلية عوض أن تضم أفرادا عادين⁽³⁴⁾.

ودائما في السياق نفسه، نسجل ما ذكره كلارك كبير Clark Keer سنة 1957 في كتابه الموسوم " الإنتاجية وعلاقات العمل " أن نسبة الإداريين في الصناعة الأمريكية ضعف نسبتها في الصناعة البريطانية وبقية دول أوروبا الغربية، وأن هناك عناية كبيرة نحو تطبيق أحدث الأساليب العلمية في اختيار وتدريب ورفع معنوية رؤساء العمل⁽³⁵⁾.

وتأكيدا لما سبق ذكره، يرى بهبهة H.J.Bahbaha سنة 1966 " أن التقدم لا يتم بمجرد استيراد الآلات الحديثة وتوفير الأموال، بل إنه يحتاج إلى فكر إداري وتنظيمي يحسن استثمار الأموال وتخطيط عمليات الإنتاج ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب بغية القضاء على التخلف، وعليه فالبلدان النامية هي أحوج ما تكون إلى ثورة إدارية تكون أساس الثورة الصناعية بدليل أن اهتمام الدول المتقدمة قد تركز مند سنين عديدة على اجتذاب ذوي الاختصاصات الإدارية⁽³⁶⁾.

وما يؤكد هذا الطرح، قول ويليام واردر وكيث ديفيس في كتابهما الموسوم " المورد البشري وإدارة الأفراد " الصادر سنة 1989: " إن نجاح أي منظمة أو إفعالها يؤثر على رفاهية كل إنسان على الكوكب الذي نعيش فيه وتلعب الإدارة دورا محوريا ومتزايدا في تحديد مدى نجاح المنظمات على اختلاف أنواعها "⁽³⁷⁾.

6-9)- بالرجوع إلى شروط نجاح نظام الخوصصة يتبين لنا أنه لم يتم مراعاة شرط الدراسة الدقيقة في عملية خوصصة المؤسسات الجزائرية، فعملية إمضاء عقود الاستقرار الاقتصادي التي قامت بها الدولة الجزائرية سنة 1994 مع صندوق النقد الدولي ومباشرة الإصلاحات، كانت في فترة عدم استقرار سياسي، تميزت بتعدد الحكومات مما أسهم، بشكل كبير، في تأخر ولوج المؤسسات الوطنية في اقتصاد

السوق. ففي الفترة ما بين 1991 - 1996 لم تكن للسلطات العليا إستراتيجية واضحة نحو عملية الخصخصة الأمر الذي دفعها إلى أن تخفض من وتيرة منح المؤسسات الوطنية السلطات القانونية و المالية⁽³⁸⁾.

6-10)- كذلك من العوامل الأساسية التي قد تعيق المؤسسات الوطنية التي اعتمدت نظام الخصخصة كنمط تسييري، من وجهة نظرنا، واستنادا إلى بعض ملاحظاتنا الميدانية، هو أن عملية الانتقال التي عرفتتها بعض المؤسسات الوطنية، من النظام الاشتراكي في التسيير إلى نظام الخصخصة في سنوات التسعينيات لم تسبق بترتيبات تنظيمية مدروسة تكفل لها نجاحها من قبل المشرفين على تطبيق هذا النظام. فوفق ما هو متفق عليه بين المهتمين بالبحث في ميدان التغيير التنظيمي، الذي يقصد به الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى يفترض أن تكون أفضل من سابقتها على مختلف الأصعدة، أنه لضمان نجاح هذه العملية ينبغي أن تسبق بترتيبات تنظيمية مدروسة.

ونقصد بالترتيبات التنظيمية مجموع ما يتعلق بالجوانب النفس اجتماعية للعمال من حاجات وآراء وأهداف... الخ. فالعمال هم المعنيون بالدرجة الأولى بعملية التغيير هذه وما يترتب عنها من نتائج في شتى المجالات، وهذا ما لم يتم العمل به، من وجهة نظرنا واستنادا إلى بعض ملاحظاتنا الميدانية، من قبل المشرفين على عملية الخصخصة. والدليل على ذلك الآثار الاجتماعية والاقتصادية المترتبة عن عملية الخصخصة والتمثلة أساسا في ارتفاع نسبة البطالة بين فئة القوى العاملة وفق ما تمت الإشارة إليه سابقا، ارتفاع أسعار المواد الأساسية، انخفاض القدرة الشرائية للفرد، تدهور قيمة العملة الوطنية، غزو المنتجات الأجنبية للسوق الوطنية الناجم عن إفلاس و غلق العديد من المؤسسات الوطنية بسبب عملية الخصخصة وغيرها من الآثار السلبية المتعددة الأشكال.

وخلاصة القول، أن هذه العوامل السالفة الذكر في مجموعها، من وجهة نظرنا، قد تعيق نجاح التغيير الذي يهدف إلى إحداثه نظام الخصخصة في البنية التحتية للاقتصاد الوطني، في حالة ما إذا لم تكن هناك مراجعة، من قبل المعنيين بالأمر، لآليات تحقيق أهداف عملية الخصخصة.

المراجع

- 1- James D. Kent, " Elizabeth I and the Limits of Privatization, Public Administration Review, March/April, 1988, Vol. 58, No 2, P: 99.
- 2- رفعت عبد الحليم الفاعوري، هند عبد الرحمان جولو، خصخصة المؤسسة العامة القطرية للاتصالات السلكية واللاسلكية(كيبوتل) والآثار المترتبة عليها، الإدارة العامة، مجلد37، عدد4، فبراير 1998 ، ص717.
- 3- عبد العزيز سالم بن حبتور، إدارة عمليات الخصخصة وأثرها في اقتصاديات الوطن العربي، ط1، دار الصفاء، الأردن، 1997، ص1.

- 4- Harumasa Sato and Rodney Stevenson, " Telecommunications in Japan: After Privatization and Liberalization ", Columbia Journal of Word, spring, 1998,P.P:31-41.
- 5- عبد العزيز سالم بن حبتور، مرجع سابق، ص2).
- 6- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، تجارب عربية في الخصخصة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص. ص99-104 .
- 7- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، مرجع سابق، ص.ص129-137).
- 8- العطية عبد المحسن، الخصخصة في البلدان النامية، إيجابياتها وسلبياتها، دراسات العلوم الإدارية، مجلد25، عدد1، 1998، ص. ص89-90.
- 9- Robert Poole & Philip Fixler, Privatization of Public Sector Services In Practice Experience and Potential, Journal of Policy Analysis And Management, Vol. 6. No. 4, 1987,P:612.
- 10- David R. Morgan & Robert England, The Two Faces of Privatization, Public Administration Review, 1988,P:980.
- 11- Dennis A. Rondinelli, Strategic Management of Privatization: A Framework for planning and Implementation, Public Administration and Development, , Vol. 16, No. 3, 1996,P:249.
- 12- عماري شبيب، تخصيص منشآت الدولة الإنتاجية، مجلة البنوك، العدد3، الأردن، مارس1998، ص5.
- 13- الجريدة الرسمية ليوم 29 ذو القعدة 1408 الموافق لـ 13 يوليو 1988 العدد28، السنة الخامسة والعشرون، ص4.
- 14- الجريدة الرسمية ليوم 08 ربيع الثاني 1416 الموافق لـ 03 سبتمبر1995 العدد48، السنة الثانية والثلاثون، ص4.
- 15- الجريدة الرسمية ليوم 15 ذو القعدة 1416 الموافق لـ 03 أبريل 1996 العدد21، السنة الثالثة والثلاثون، ص5.
- 16- ضياء مجيد، الخصخصة والتصحيحات الهيكلية: آراء واتجاهات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص20.
- 17- رفعت عبد الحلیم الفاعوري، 2004، مرجع سابق، ص161.
- 18- جبار محفوظ، بورصة التسيير وخصخصة المؤسسات العمومية، رسالة دكتوراه، معهد العوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص400.
- 19- موسى اللوزي، التنمية الإدارية: المفاهيم، الأسس، والتطبيقات، ط1، دار وائل، الأردن، 2000، ص286.
- 20- جبار محفوظ، مرجع سابق، ص403.
- 21- الجريدة الرسمية، 1996، مرجع سابق، ص7.
- 22- جبار محفوظ، مرجع سابق، ص. ص406-432.
- 23- نفس المرجع، ص. ص423-433.
- 24- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص68.
- 25- عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث: مفاهيم، ونماذج، ونظريات، المجلد الأول، ط1، جامعة قاريونس، بنغازي، 1995، ص75.

- 26- علي محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 67.
- 27- مجلة علم النفس، 1998، ص 123.
- 28- مفتشية العمل.
- 29- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 176.
- 30- عمر القباني، 1986، ص 79.
- 31- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 15.
- 32- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي والتنظيمي، ط 5، دار النهضة العربية، بيروت، 186، ص 259.
- 33- حسن عادل، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1976، ص 6.
- 34- حسن عادل، مرجع سابق، ص. ص 5-6.
- 35- نفس المرجع، 1976، ص 6.
- 36- محمد الناشد، المدخل إلى إدارة الأعمال، ط 1، منشورات جامعة حلب، 1980، ص 16.
- 37- مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 17.
- 38- جريدة الخبر، العدد 2795 ليوم 2000/01/03.