

# مشاكل المؤسسات الوطنية ومعالجتها



## مشاكل المؤسسات الوطنية وطرق معالجتها

د/ صخري عمر  
رئيس جامعة الجزائر

ان أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح اية مؤسسة في تحقيق الأهداف العامة والخاصة المرسومة وجود ادارة واعية وخبرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في الادارة تحقيق الاستخدام الامثل للالات والتجهيزات والمواد الأولية والجهود البشرية والاستفادة من الموارد الاقتصادية (بشرية ومادية) المعطلة واقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال واشترآكهم في الادارة والرقابة واخذ الراي في كل ما من شأنه دفع وتطوير المؤسسة .

وفي الجزائر نجد ان القطاع العام، ممثلا بالمؤسسات الوطنية، يعاني من مشاكل كثيرة، منها مشكلة الافتقار الى الجهاز الاداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة والخبرة والأساليب العلمية الحديثة، وفي بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية، وانعكست اثار وكل ذلك على الانتاج والانتاجية وبالتالي على أداء المؤسسة .

فتعطل آلة مثلا يبقى مدة طويلة ريثما يتم التحقيق في سبب هذا العطل (نقص صيانة، نقص الغيار، احمال . . .)، والجدول التالي يبين معدل توقف الآلات في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)

معدل توقف الآلات في الشركة  
الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)  
(وحدة زجاج شمال افريقيا)  
وهران 1982

الفرن الأول	معدل التوقف
الألة الاولى	49 ، 68%
الالة الثانية	17 ، 51%
الالة الثالثة	71 ، 88%
المجموع (المتوسط)	46 ، 35%

المصدر : AHMED BOUYACOUB, LA GESTION DE L'entreprise Industrielle publique en algerie :  
volume i, o.p.u p.167

$$\text{معدل التوقف} = \frac{\text{عدد ساعات التوقف}}{\text{العدد الاجمالي لساعات العمل (التشغيل)}}$$

معدل توقف الآلات في  
وحدة زجاج شمال افريقيا، وهران 1982

الافران	معدل التوقف %
الفرن الثاني	65 ، 35%
الفرن الثالث	50 ، 25%
المجموع	50 ، 32%

المصدر : ادارة المؤسسات الصناعية العمومية بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص، 167

هذا التوقف للالة يؤثر تأثيرا على الانتاج والانتاجية وعلى المؤسسة بشكل عام، الامر الذي يؤدي الى ازدياد حدة المشاكل في هذه المؤسسة . الجدول التالي يوضح عدد ساعات التوقف عن الانتاج .

عدد ساعات التوقف عن الانتاج  
(السداسي الاول لعام 1987)  
في الشركة الوطنية لمواد البناء

الفرن (11)			الفرن (1)			الوحدات
معدل التوقف	التوقف	الحجم الساعي المتوقع	معدل التوقف %	التوقف	الحجم الساعي المتوقع	
65,36%	11358	17376	35,95%	2776	8688	زهانا 1
50,75	2205	4344	55,57	2414	4344	زهانا 11
65,00	2525	8688	28,29	2495	8688	حجار سعود
56,50	5690	8688	32,29	4103	4344	مفتاح
27,60	1200	4344	46,00	1000	2172	الشلف
52,89	22978	43440	35,72	20088	28236	

المصدر : أحمد بوعقوب السابق ذكره، ص 166

أما الجدول التالي فيبين نسب تايير بعض العوامل على الانتاج في المؤسسة الوطنية للبلاستيك والمطاط (مركب تحويل البلاستيك)

معدل تاير الانتاج (نهاية جوان 1985)	معدل تاير الانتاج (نهاية جوان 1984)	العوامل
21,62%	27,17%	- تعطيل الآلات
28,10%	24,23	- اسباب أخرى من المحيط
11,92%	22,6%	- تغيير البرامج
08,91%	17,16%	- الاحتراق
28,4%	07,21%	- التموين
01,04%	2,06%	- التغييب

ان هذه العوامل تسببت في الضياعات الزمنية غير المخطط، مما أدى الى عدم اتمام البرامج الانتاجية، فلقد تسبب الفاقد في الوقت والمقدر ب : (12,788) في نقص الانتاج المنجز عن الانتاج المبرمج بمقدار (1628) طن و (197) كلغ، أي بنسبة (20) من الانتاج المخطط وهذا في عام 1984 .

أما في عام 1985 ، فاقد تسبب الفاقد في الوقت ، والتي بلغت نسبته (25) في نقص الانتاج المنجز على الانتاج المبرمج بمقدار 5535 طن و996 كلغ ، أي بنسبة (27) من الانتاج المخطط (2)

الوقت المخطط - الوقت الفعلي

(1) نسبة في الوقت =  $100 \times$

الوقت المخطط

بالإضافة الى ما سبق ، هناك ظاهرة غريبة تعاني منها مؤسساتنا الوطنية وهي مشكلة التضخم الاداري المتزايد . فالجهاز الاداري بوضعه الحال كبير من حيث العدد ولكن فقير من حيث الكفاءة الفنية ، مما يؤدي الى إرتفاع تكاليف الانتاج وبالتالي إستهلاك جزءا كبيرا من الموارد العامة على حساب الموارد المتاحة للتنمية . ويكفي القاء نظرة على وضع مركب تحويل البلاستيك بحسين داي التابع للمؤسسة الوطنية للبلاستيك من حيث جهاز الادارة والموظفين وتضخمه دون مبرر وهذا من خلال الجدول التالي :

المجموع	التموين	البرجة التخطيط	الانتاج	الصيانة	الهندسة	الامن	التسويق	المالية والقانون	الوسائل العامة	قسم الموظفين	الادارة
6		2			3					1	مهندسين شهادات جامعية
23	1	1	4	4	4	1	3	1	6	1	إطارات تقنيون ذو شهادات تقنيون
54		37	6	15	2		7	6	11	1	شهادات غير تقنية
50	8	2	2	2	2	1					عمال مهانينون
106		109	7								عمال مختصون
89		37	11		16	1	1	24			عمال اداريون
16	3					3		6	3		عمال لترتيب المواد
43	4		3			7		29			المجموع
414	17	1	186	48	21	18	17	8	72	20	3

المصدر : على كساب ، مرجع سبق ذكره ، ص 52 ونلاحظ من خلال الجدول السابق ان :

$$\text{نسبة الاداريين} = \frac{\text{عدد العمال الاداريين}}{\text{عدد العمال الكلي}} = \frac{16 + 50}{414} = 16\%$$

(2) - على كساب ، استخدام بحوث العمليات في الانتاج الصناعي (الامثلية في الانتاج) ، رسالة ماجستير غير منشورة ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، 1987 ، ص 70 .

وهي اعلى من النسبة الدولية للاداريين والمقدرة ب (10٪)، مما يشير الى وجود بطالة مقنعة وارتفاع في تكاليف الانتاج، وعلى ذلك قس بقية المؤسسات الوطنية الاخرى. كما ان هناك هدرا كبيرا للطاقات الانتاجية المتوفرة لبعض المؤسسات الوطنية فمثلا تشير الارقام التي يتضمنها الجدول التالي الى ان الانتاج الفعلي بحدود (75٪) فقط من الطاقة المتوفرة، وبالنسبة لبعض المؤسسات الوطنية الاخرى فهو دون ذلك بكثير.

### معدل استخدام الطاقة الانتاجية (بالنسبة المئوية).

1978	1977	1973	1969	
52768٪	96٪	81,89٪	85,96٪	الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC)
90,1	82	47,2		الشركة الوطنية للخشب والفلين (SNLB)
79,6	78,6	76,6	63,2	الشركة الوطنية للصناعات الغذائية (SN. SEMPAC)
78,8	77,2	77,4	55,4	الشركة الوطنية للغليف والمواد الداسمة (SOGEDIA)
59,9	80,7	87,4	100	الشركة الوطنية للتبغ والكبريت (SNTA)
98,4	86,1	84,8	77,5	الشركة الوطنية للصناعات النسيجية SONITEX
73,1	75,1	87,9		الشركة الوطنية للصناعات الجلدية (SONIPEC)
72,9	70,4	47,1	67,1	الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC)
82,9	77,3	94,2	62,5	الشركة الوطنية للصناعات السيلولوزية (SONIC)
51,7	45,2	87,5		الشركة الوطنية للمياه المعدنية الجزائرية (EMA)
			160 .	المصدر : احمد بويعقوب، مرجع سبق ذكره، ص .

كما ان اصطلاح المؤسسات العمومية بعدد كثير من المهام، البعض منها لا يمت بصلة لمهامهم الرئيسية، وانعدام الاتصالات وقصور ونظام المعلومات ومركزية القرار، واقتصار قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تطوير ظروف وشروط العمل اكثر من مساهمة في رفع اداء المؤسسة، زاد في صعوبة المراقبة وسوء التسيير.

من هذا كله، نجد ان انخفاض الانتاجية كبيرا وعدم استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة والتضخم في الجهاز الاداري مما يسبب من تبذير في الجهود وتكرار العمل وتشابك المسؤوليات، ادى في معظم المؤسسات الى تحقيق خسائر كبيرة في نهاية عملياتها الانتاجية .

## الاصلاح الاقتصادي الجديد (استقلالية المؤسسات) :

هناك العديد من الانواع والاشكال المختلفة للمؤسسات العامة، فهناك مؤسسات للنقل البري والجوي والبحري، مؤسسات البريد والمواصلات، مؤسسة الكهرباء والغاز، مؤسسات الحديد والصلب. . . الخ، غير أن المؤسسات العامة كلها تشترك في عنصر أساسي واحد هو القيام بانتاج السلع والخدمات لبيعها الى المواطنين. وهذه الخاصية تضاعف من أهمية ((المشكلة الادارية) (The Management Problem) في هذه المؤسسات.

وبالرغم من ان المؤسسات العامة تتميز بالضخامة والتمركز، وبالتالي فهي تحتكر السوق كله تقريبا لوحدها، فانها لا تستطيع ان تتقاضى ثمنها لسلعها وخدماتها يفوق السعر السائد في المنافسة التامة PERFECT Competetion او السعر الذي تفرضه المؤسسات الخاصة والمؤسسات الرأسمالية الاحتكارية. وعليه يتوجب على المؤسسات العامة ان تكون على درجة كبيرة من الفعالية او الكفاءة Efficiency وإلا واجهت خسارة في اعمالها.

وهذه الدرجة من الفعالية والكفاءة او المهارة لا يمكن تحقيقها الا اذا تمتعت تلك المؤسسات بحرية العمل وحرية اخذ القرار شبيهة بتلك التي تمتع بها المؤسسات الخاصة، بمعنى انه يجب منح المؤسسات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العملي في المجالات الهامة، كالتوظيف، والتسريع والترقية، وحجم ونوع وتصميم وطرق الانتاج، طرق التسويق والتوزيع وما الى ذلك. وعلى الرغم من ان ذلك يجد ذاته لا يضمن لنا نجاح تلك المؤسسات، الا انه يوفر الشروط الضرورية التي لا يتحقق الاداء او الفعالية بدونها.

ويفضل ان تكون للمؤسسات العامة مجلس ادارة خاص بها يتكون من العناصر الفنية الخبيرة المختصة ومن تثق بهم الحكومة والذين يمكن ان يساهموا في اعمال هذه المؤسسات. وهنا ننوه بأهمية الخدمات الجليلية التي يمكن ان يقدموها اساتذة الجامعات ومراكز البحث العلمي في هذا المجال.

ان مجالس ادارة المؤسسات العامة المستقلة لا يمكن بطبيعة الحال ان تتمتع بنفس الاستقلال الذي يتمتع به مجالس المؤسسات الخاصة. لانها ملزمة بالعمل ضمن اطار السياسة العامة الموضوعة من قبل الوزارة الوصية التي تتبع لها كل مؤسسة عامة. كما ان ميزانيتها السنوية واستثماراتها. . . تخضع بالضرورة لموافقة الحكومة، فضلا عن ان اسعار

انتاجها وخدماتها يجب ان تتوافق مع سياسة الحكومة العامة. وفيما عدا ذلك يجب ان تتوافق مع سياسة الحكومة العامة وفيما عدا ذلك، يجب عدم فرض اية قيود اخرى على صلاحيات مجالس الادارة.

كما يتوجب من ناحية اخرى على مجالس المؤسسات العامة ان تعطي صلاحيات معتبرة للمدراء التنفيذيين و ان تحصر نشاطها في رسم السياسات المتعلقة بتحديد نوع وحجم الانتاج ومكان اقامة المصانع وطرق تمويل المشاريع وحجم المخزون من المواد الاولية والمواد التامة الصنع. . . ومراجعة نتائج اعمال المؤسسة. اما تنفيذ هذه السياسات فيترك امرها للمعنيين بالادارة مباشرة ويأتي على رأسهم المدير التنفيذي، وهذا لا يمنع بالطبع، من استشارة مجلس الادارة اذا اقتضت الحاجة لا الى ذلك.

على انه اذا كان يجب الابتعاد اكبر ما يمكن من التداخل في القرارات الادارية التنفيذية، فان من واجب مجلس الادارة استبدال المدراء التنفيذيين اذا اقتنع بعدم صلاحياتهم للقيام بمسؤولياتهم.

وإذا كان لا استقلالية المؤسسات اهمية خاصة، فان مسك حسابات منتظمة كاملة وموثوقة له اهمية كبيرة ايضا. لان وجود مثل هذه الحسابات يمكن القائمين على ادارة المؤسسة من اكتشاف النواحي التي انحرف فيها سير العمل عن التقديرات الموضوعية مقدما ومن ثم تحديد المسؤوليات والعمل على تصحيح الاوضاع للارتقاء بمستوى اداء المؤسسة الى مستوى الاهداف المرجوة.

وفي هذا الاطار، يجب اعداد بيانات الارباح والخسائر مرة واحدة كل ثلاثة اشهر على الاقل وان تحضر الميزانيات وبيانات الارباح والخسائر السنوية خلال شهرين على الاكثر من انتهاء السنة المالية للمؤسسة على ان تشمل ايضا المصاريف الراسالية Capital Costs واقساط الاهتلاك Depreciation وحساب المخزون.

ان تنفيذ ما جاء في الاصلاح الاقتصادي الجديد (استقلالية المؤسسات) المتمثل في القانون رقم 01/88 الصادر بتاريخ 12/01/1988 (1) المتضمن في القانون التوجيهي للمؤسسة الاقتصادية - العمومية، يعتبر اذا من اهم المتطلبات للقيام بالمهام الاقتصادية الاساسية في بلادنا بنجاح تام وبأقل التكاليف.

(1) - الجريدة الرسمية، العدد 2، الصادر ب 13/10/1988، ص 31-53.

وتنشأ المؤسسات، بموجب هذا القانون، بمبادرة من الدولة او والجماعات المحلية او المؤسسات وذلك من خلال مساهماتهما في صناديق المساهمة .

كما تنقسم المؤسسات بموجب هذا القانون الى :

- 1 - شركات ذات المسؤولية المحدودة (اغلبها مؤسسات محلية).
  - 2 - شركات اسهم (مساهمة) اغلبها مؤسسات وطنية).
- وتشكل هيئات المؤسسة الاقتصادية من ما يلي :
- 1 - جمعية عمومية (المساهمون، ممثلوا العمال والمعنيين بقوة القانون).
  - 2 - مجلس الادارة، ويتراوح عدد اعضائه بين (7) الى (12) عضوا موزعين كما يلي :
- أ - عضوان يعينان بقوة القانون يمثلان العمال .
  - ب - باقي الاعضاء يمثلون مختلف المساهمين تعينهم الجمعية العامة .
  - 3 - الهيئة التنفيذية (المدير ونوابه . . .)
  - 4 - مكتب الدراسة والابحاث .
  - 5 - مجلس للمراقبة ويتكون من مايلي :
- أ - عضوا بقوة القانون يمثل العمال المنتخبين .
  - ب - ثلاثة اعضاء، ممثلون تعينهم او تمجدهم في وظائفهم الجمعية العامة العادية، وعند الاقتضاء وعلاوة على ذلك، عضو بقوة القانون تعينه الدولة .

ومما تجدر الاشارة اليه هنا هو انه سبق اجراء (استقلالية المؤسسات) اجراء ان في عام 1980 : تمثل الاجراء الاول في إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات، والذي كان يهدف الى إعادة هيكلة ديون المؤسسة باعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة وراسمال، وتصفية الذمم بين المؤسسات .

اما الاجراء الثاني، فتمثل في إعادة الهيكلة العضوية، وكان الغرض منه تحويل مؤسسات القطاع العام الى مؤسسات صغيرة الحجم اكثر تخصصا واكثر كفاءة .

ولقد اسهمت هذه الاجراءات (اعادة الهيكلة) في زيادة اجمالي الناتج الوطني، الذي حقق زيادة تقدر بنسبة (274٪ عام 1981 و(3،4٪) في عام و(773٪) في عام 81983 ويتوقع ان ترتفع انتاجية القطاع العام ارتفاعا ملحوظا بعد التطبيق الكامل الاستقلالية المؤسسات وتزداد بذلك الطاقة الانتاجية للمؤسسات العامة بنسب كبيرة .

## المراجع :

- د / عدنان كركور.  
التخطيط المعلمي، مؤسسة الامالي الجامعية، حلب 1974 .
- د / محمد الناشد .  
الادارة المالية (التخطيط المالي والنقدي)، منشورات جامعة حلب، 1976 .
- كساب علي  
استخدام بحوث العمليات في الانتاج الصناعي (الامثلية في الانتاج)، رسالة ماجستير غير منشورة،  
جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1987 .

- Ahmed Bouyacoub

La Gestion de l'Entreprise Industrielle Publique en Algérie, Volume, I. O.P.U, 1987

- Louis J. Walinsky

The planning and Execution of Economic Development, Mgraw Hill

- Georges F. Gant

Development administration : Concepts, Goals, Methods, 1979.