مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية
Eissn :2602-5264 Issn : 2353-0499
المجلد11/ العـدد: 01 (2023)، ص: 865-876

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات

the rational management of Algerian economic institutions in light of reforms

د. سليمي ساسية [1]

[1] جامعة مولود معمري تيزي وزو ، sassiaslimi@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/12/19 تاريخ القبول: 2023/01/14 تاريخ النشر: 2023/03/05

ملخص: عرفت الجزائر منذ الثمانينات إصلاحات على مختلف المستويات،خاصة على المستوى الاقتصادي كرد فعل للتغيرات الجديدة ، بسبب نقص عوائد الدولة من جراء سقوط أسعار النفط في الأسواق و هذا من أجل غرض وضع حلول للمشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسة الاقتصادية و المتمثلة في : انتشار سلوكات سيئة في المؤسسات الاقتصادية من طرف المسؤولين و العمال و هذا يعود إلى فقدان روح المسؤولية و فقدان حرية القرار. بروز نزاعات عديدة كانت تعرقل الإنتاج و تدهور المرد ودية. تهدف هذه المقالة إلى التعرف على أهم مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات ، ومعرفة ما إذا تمت محاولة جدية من طرف المسؤولين تتمثل في إعادة النظر في تنظيم المؤسسة، من أجل تحقيق إنتاج مقبول من حيث المستوى، و اندماج العامل في محيط عمله و التحكم في عملية التسويق. وبغية الإحاطة بالموضوع تطرق الباحث إلى مفهوم المؤسسة وأنواعها، تطور مفهوم المؤسسة عند بعض الرواد وكذا مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات

كلمات مفتاحية: المؤسسة، التسيير، التنظيم، العامل، العقلانية

Abstract:
since the eighties, Algeria know a multiple innovation on different level's, especially on economics', level, in response to new change represented by the failing of oil price in world market in one hand's, and in author hand's find solutions to economics' problems of Algerian institutions ; such as negative behavior of humaines resources prevalence in environments worker, Loss of responsibbility, conflicts push to résiste production and productivity .This paper aims to know the stages management of Algerian institutions about organization reforms , to increase productivity, and combine workers in his environments working and control the process of marketing opération To understand the subject, our paper consists of definitions and types of institutions,developed definitions at innovators ,management stage's of Algerian institutions
Keywords
institutions,Management,organization,worker,rationalization

المؤلف المرسل: ساسية سليمي

1. مقدمة

عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات ساهمت في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات وبالتالي تغيير القرارات والأنظمة بحيث مازالت لحد الآن مختبر للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة، وبهذا فإن الواقع الحالي لتسيير في المؤسسات الجزائرية هو نتاج حامل للمرحلة السابقة لتسيير وكان الخاسر الأكبر الاقتصاد الوطني أين كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة من قبل الجهاز المركزي وهو ما كان نقطة السوداء في الاقتصاد الجزائري.

لم تعطى للمؤسسات المسؤولية المباشرة في القيام بتنظيم علاقاتها الاقتصادية وتسيير مواردها البشرية في ظل المنطق الاقتصادي فلقد ظل التوجه

المركزي والتسيير الأحادي مهيمنا على الحياة الاقتصادية واهتمت الدولة منذ ثلاثة عقود من البناء الاقتصادي بتطبيق سياسات الصناعات المصنعة وأقطاب النمو التي حاولت اختصار مسافة نحو التقدم الصناعي والاقتصادي ثم من خلالها تهميش عدة وظائف في التسيير أين كان التركيز على الجوانب الكمية والتقنية وتهميش العامل الإنساني.

2. مفهوم المؤسسة و أنواعها

1.2 تعريف المؤسسة

يعرف الاقتصاديون المؤسسة على أنها " المزج بين ثلاثة عوامل للإنتاج، رأس المال، الموارد الطبيعية والعمل، وهذا حسب نسب متفاوتة سعيا دائما لتحقيق الحد الأقصى للأرباح".(Renne Clémans (1991) ص 17)ويعرفها عمر صخري" أنها تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم يتولى بيعها في السوق". (عمر صخرى، (1991) ، ص24)ويعتبر Etzioni المؤسسة "منظمة وحدة اجتماعية، أو تجمع بشري مبني، يتبع أهداف خاصة حيث أن هدف المؤسسة هو الوصول إلى مرحلة الأهداف المرجوة،وقد تكون قادرة على تحويل رغباتها إلى حقيقة (Etzioni Amitia.(1971)، ص14). إذن المؤسسة ليست مزج بين عوامل الإنتاج لأداء وظائف الإدارة إنما تهدف إلى تحقيق حاجة معينة،فهي" نسيج من النشاطات المختلفة والمتنوعة والمتسلسلة هرميا،وفي الأخير تشكل مجموعة لأداء مهمة جماعية، عمل جماعي،وأنها مكونة من محيط اجتماعي داخلي، وأفرادها تتبنى بعض التصرفات التي تكون نمط معيشتهم، وإنهم في علاقة الواحد مع الأخر، و نمط المعيشة والعلاقات فيما بينهم تكون هذا المحيط و هو المؤسسة. وفي الأخير المؤسسة تقيم وظيفة اجتماعية تؤدي مهامات لاستخراج حاجة بشرية يحتاجها المجتمع (Renne Clémans (1991) ص 44).

2.2 أنواع المؤسسة: للمؤسسة الاقتصادية أنواعا مختلفة تظهر فيها، وهذا تبعا " للشكل القانوني ، لطبيعة الملكية، للطبع الاقتصادي .

2-2-1- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

-مؤسسة فردية هي المؤسسة التي يملكها شخص واحد يقوم بتقديم رأس المال.

-شركات أو المؤسسات الجماعية تمتاز نوع هذه المؤسسات بالإدارة هذا النوع من المؤسسات ورأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

2-2-2- أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

-المؤسسات الخاصة وتعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد.

-المؤسسات المختلفة وتعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص و العام

2-2-3- أنواع المؤسسات تبعا للشكل الاقتصادي: وهي المؤسسات العمومية والتي تعود ملكيتها للدولة وتهدف من خلال نشاطها إلى تحقيق مصلحة المجتمع.

-المؤسسات الصناعية تصنف ضمن المؤسسات التي تمارس النشاط الاقتصادي وتنقسم بدورها إلى مؤسسات الصناعات الثقيلة، ومؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة وهذه نوع من المؤسسات متخصصة في الإنتاج .

-المؤسسات الفلاحية هي مؤسسات تهتم بالقطاع الزراعي وذلك بزيادة الإنتاجية للأرض وإصلاحها .

-المؤسسات التجارية هي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري .

-المؤسسات المالية وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كمؤسسات التأمين

-المؤسسات الخدمات "(عمر صخرى،(1991)،ص ص26-30) كالبلدية .

3-2 أهداف المؤسسة: للمؤسسة هدفين تعمل على تحقيقهما وهما

-"هدف اقتصادي:تزويد السوق بمختلف أنواع السلع، تصدير ما هو فائض عن السوق الوطنية.

-هدف اجتماعي:تأمين فرص عمل جديدة و رفع مستوى العاملين الاجتماعي" (عمر صخرى، (1991) ، ص32)

3. تطور مفهوم المؤسسة :لقد حددت الموسوعة العالمية مفهوم المؤسسة اعتمادا على أفكار ثلاث رواد :

1.3 هنري فايول Henri Fayol 1841 – 1925: فهو أول من قنن منهجية لأساسيات الإدارة لكل مؤسسة، حيث يرى أنه لابد على كل مؤسسة أن تقوم بستة وظائف وهي:

-الوظيفة التقنية: تتمثل في الإنتاج، التمويل، والصناعة،

-الوظيفة التجارية: تتمثل في البيع، الشراء، والتبادل،

-الوظيفة المالية: تتمثل في البحث وإدارة رؤوس الأموال،

-الوظيفة الأمنية: وهي حماية الأشخاص والعتاد،

-الوظيفة الحساسية: تتمثل في تقسيم أسعار المداخيل، والإحصائيات ،

-الوظيفة الإدارية: تتمثل في التنبؤ، التنظيم، قيادة التنسيق والمراقبة.(FAYOL Henri ، (1979)، ص 24)

2.3 فريدريك ونسلو تايلور Taylor Frederick winslow 1856 1915

تتلخص فكرة تايلور في عقلنة العمل وتعني المعالجة العقلانية طبقا للمنطق، فالإشكالية التي انطلق منها تايلور هي ظاهرة التباطؤ في العمل وأسبابها تأتي من الخوف من الإنتاج المفرط و نظام الأجور، كما توصل تايلو إلى أن المديرية لا تعرف بدقة العملية الإنتاجية، أي أن هناك سيطرة عمالية على المعرفة المتعلقة بعملية الإنتاج savoir faire وبالتالي لا توجد مراقبة للوقت الضائع. لذلك يرى تايلور لأنه لابد من نزع المعرفة المتعلقة بالعملية الإنتاجية من عند العمال وتحويلها إلى الإدارة، ومن أجل ذلك لابد من وجود فئة متخصصة تقوم بهذا العمل وهي عبارة عن

مصالح أو مكاتب الدراسة، وأمثل طريقة لتحقيق عمل ما عند تايلور تقسيم العمل وتتلخص فلسفة تايلور في أربعة نقاط وهي كالتالي:

تبسيط المهام،مراقبة شديدة على العمال،اعتبار العامل كآلة،التخفيض من التكاليف(Stroobants Marcelle ،(1993)،ص ص 03-40)

3.3 إلتون مايو George Elton Mayo 1880 – 1949: من مبادئ تايلور التي وضعها لسير المؤسسة وصل إلتون مايو في بداية الثلاثينات إلى تشكيل مدرسة للعلاقات الإنسانية وتعتبر دراسته مضادة لمحتوى التايلورية لأنه يهتم بالعنصر الإنساني عكس التايلورية التي تهتم بالآلة، ويعتقد بأن هذا الإنسان لا يتصرف بصفة منعزلة، عن الجماعة التي ينتمي إليها، وتجمع المؤسسة حسب نظرة إلتون مايو وظيفتين هما: وظيفة تقنية اقتصادية، ووظيفة سوسيو تنظيمية. ازدواجية الوظيفة تقنية إنسانية فرضت وجود ازدواجية التنظيم في حد ذاته وتتمثل في:

3-3-1 -التنظيم الرسمي: ويعرف اعتمادا على القواعد الرسمية المعمول بها في المنظم والتي يجب إتباعها قصد تحقيق الإنتاج، وهي رسمية لأنها موجودة في وثائق مكتوبة.

3-3-2 - التنظيم غير الرسمي: مبين في العلاقات الشخصية، ويعرف اعتمادا على العلاقات التي تتشكل بين أعضاء مجموعة ما، وبين المجموعة فيما بينها. (Stroobants Marcelle ،(1993) ،ص 29)

4. مراحل تسيير العقلاني للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الإصلاحات :

خضعت المؤسسة العمومية الجزائرية في تسيرها لنماذج تنظيمية مختلفة ولكن في كل مرة تواجه معظم مؤسسات صعوبات ونقائص تعمل على عدم بلوغ الأهداف المسطرة.

1-4 مرحلة التسيير الذاتي(1963 - 1965): وهي مرحلة ما بعد الاستقلال، حيث أن الجزائر ورثت المؤسسات التي تركها الاستعمار الفرنسي،على حالها بدون مسيرين ولا

مشرفين إذ كانت مسيرة بالقوانين الفرنسية نظرا لسيادة الفراغ التشريعي آنذاك، كما جاء في قول أحمد بويعقوب في هذا الشأن" إن الكتّاب اللذين قاموا بتحليل النصوص القانونية التي سيّرت تلك المؤسسات الجديدة بينت عدم وجود أي جهد للتجديد (**Bouyacoub Ahmed**، (1987)،ص22) مما دفع بالمسؤولين الجزائريين في ذلك الوقت إلى إيجاد طابع تسيري لمواصلة تسير هذه المؤسسات من خلال ترك المبادرة للعمال والفلاحين في تسيير شؤونها والأملاك الشاغرة، فهذا التسيير الذي اكتسب الطابع الجماعي، أطلق عليه التسيير الذاتي" (عبد الحميد أونيس،(1995)، ص 140) و الذي يقوم على ثلاثة دلالات أساسية وهي : "الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة. والاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة. واخيرا حصول العمال على أرباحهم من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية " (محمد السويدي، (1986) ، ص15). وكان تنظيم و تسيير تلك المؤسسات من طرف الهيئات التالية:

4-1-1-جمعية العمال: تشكل الهيئة العليا للمؤسسة فهي كافة العمال الدائمين فيها، تصادق على مخطط التنمية والبرامج السنوية للإنتاج والتجهيز وترويج التجارة، كما أنها تصادق على القوانين الخاصة بتنظيم العمل وبتحديد وتوزيع المهام وتنتخب مجلس العمال .

4-1-2 مجلس العمال : وهو الذي يتبنى القانون الداخلي للمؤسسة، ويراقب لجنة التسيير يقرر شراء أو بيع عتاد التجهيز في إطار البرامج المسطرة للجمعية العامة ويقرر كذلك القروض على المدى الطويل والمتوسط ينتخب ويراقب لجنة التسيير .

4-1-3- لجنة التسيير: تقوم لجنة التسيير بتحضير المخططات التنموية والبرامج السنوية كما أنها تعد اللوائح الخاصة بتنظيم العمل وتضع حسابات منتهى العملية

تقرر القروض القصيرة الأمد وكيفية التموين والتسويق كما تسوي المشاكل التي تطرح في إطار الإنتاج.

4-1-4 **المدير** : وهو يمثل الدولة داخل المؤسسة كما أنه عضو في لجنة التسيير ولا يمكن أن يكون رئيسا لها، وهو مسؤول أمام وزير الصناعة والطاقة كما ينص على ذلك منشور 29 ماي 1964" (.Bouyacoub Ahmed، (1987) ، ص34) وقد كان هذا الأسلوب في التسيير هاما في هذه الفترة والدليل على ذلك ما وصل إليه مجموع عدد فروع النشاطات في جانفي 1964"(Bouyacoub Ahmed ، (1987) ، ص46) (من: الغذاء، البناء، العتاد، الخشب، التعدين، الكهرباء، والنسيج،..). غير أن هذه الأجهزة الأربعة لم تكن ممارستها لمهامها مطابقا لما هو محدد قانونيا لها وهذا ما أدى إلى شلل وتعطيل نظام التسيير الذاتي عن أداء وظائفه وتحقيق أهدافه.فبعد ما كان " نظام التسيير الذاتي يهدف إلى القضاء على الفارق الموجود ما بين المسيرين والعمال ويصبح العمال هم المسؤولون على النتائج التي يحصلون عليها. لكن ما تجسد في الواقع هو أن العلاقة كانت غائبة ما بين العمال والمسيرين فقد أصبح العمال يجدون أنفسهم في صفوف المأجورين لا يتلقون الأرباح التي تنص عليها التسيير الذاتي ويجهلون كل شيء عن تسيير مؤسستهم ومصير إنتاجهم"(سعيد لوصيف، (1991)، ص28)كما لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المؤسسة كما نص عليه التسيير الذاتي، بل اقتصر دورها على مجرد المصادفة على القرارات دون سلطة محددة في السيطرة عليها. كما كان هناك ضعف في معرفة العمال لمحتويات النصوص القانونية وهذا ما جعل من الجمعية مجرد هيكل شكلي لا يؤدي أي دور، وقد زود المدير الممثل لبيروقراطية للدولة بسلطات واسعة، تتمثل في حقه في وضع قائمة مجلس العمال والاعتراض على بعض الأعضاء المختارين، كما أنه يحدد حاجة المؤسسة لاستخدام موظفين دائمين ، والاعتراض على خطة الإنتاج وأموال المؤسسة تحت سلطته وأنه لا يخضع لسلطة لجنة

التسيير ولا للجمعية العامة للعمال أمّا فيما يخص عزله أو محاسبته على أموال المؤسسة فهو تابع وخاضع لجهاز الدولة " (عبد الوهاب بوخنوفة، (1990)، ص 159). فالمدير كان يمثل الدولة في التسيير الذاتي، فهو معين من طرف الوصاية وقد تجاوزت سلطته الحدود التي رسمها له القانون مما أدى إلى وجود صراعات ما ين المدير والهيئة المنتخبة للعمال. كما أن دور العمال اقتصر على القيام بمهام محددة لهم دون استشارتهم أو اعتبارهم كشريك في التسيير بالمقابل تزايد تدخل إدارة الدولة وسيطرتها في التسيير.

وأمام هده المشاكل والتناقضات فضلت الدولة التدخل عن طريق قرارات التأميم لكي تهيمن على الأنشطة الاقتصادية فاتبعت الدولة شكلا تنظيما وتسيير يا يسمح لها أن تكون المالكة والمسيرة المنظمة للعملية الإنتاجية في هده المؤسسات الصناعية المؤمنة، وهي الفترة الممتدة ما بين 1966 إلى غاية 1970 أي قبل مرحلة التسيير الاشتراكي.ففي هده الفترة اعتمدت المؤسسة العمومية الجزائرية في تسييرها على جهازين أساسيين وهما :

-**المجلس الإداري** : يتشكل المجلس الإداري من شخصيات سياسية أو بعض ممثلي العمال وفي سنة 1966 تم إلغاء هده المجالس وعوضت بلجان التوجيه والمراقبة بسبب انفراد المدير بالسلطة .

- **المدير :** " يعيّن ويعزل المدير بموجب مرسوم مقترح من الوزارة الوصية. فهو يخضع في ممارسة مهامه إلى ما تقتضيه النصوص القانونية الصادرة من طرف الجهة الوصية وهذا ما أدى بالمدير أن يكون غير قادر على مواجهة المتطلبات المستجدة وعاجز عن سرعة التكيف" (زكاز علي، (2003)، ص129). فكانت المؤسسة العمومية مقيدة وتابعة في تسييرها للسلطة المركزية عن طريق نظام الوصاية، حيث كان التوجيه الاقتصادي للدولة يخضع إلى السلطة السياسية أي أن التكفل بسيرورة تقييم رأس المال كان بعدا ثانويا بالنسبة للسيطرة على السلطة

السياسية.و"كانت القرارات المهمة للمؤسسة تتخذ على مستوى حكومي"،(Borella François((1966)، ص786) بحيث أصبح المدير ينفذ ما يملي عليه من القمة لدرجة " أنه لا يستطيع أن يتخذ قرارا حتى و لو كان الأمر يهدد مصلحة المؤسسة وكما كانت " المؤسسات العمومية توظف بدون أن تأخذ بدقة معايير التوظيف المرتبطة بنشاطها فكان مستخدموها يزداد خاصة بأيادي عاملة غير مؤهلة، موجهة نحو مصالح مسماة غير إنتاجية (Bouyacoub Ahmed،(1987)، ص68) ولقد ترتبت عن هذا النمط التسييري للمؤسسات العمومية مجموعة من التناقضات منها :

"- أدى الأخذ بأولوية القيم السياسية على حساب القيم الاقتصادية العقلانية في التسيير المؤسسات العمومية إلى تحريف في الوظيفة الأساسية التي أنشئت من أجلها هذه الأخيرة وهي وظيفة الإنتاج وخلق الثروات.

-" أدت المركزية المفرطة في التسيير إلى عرقلة وكبح طموحات واقتراحات مسيري المؤسسات العمومية من إبداء آرائهم أو محاولة اتخاذ ما يرونه ملائما وأبعد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير" (زكاز علي، (2003)، ص130)-أدى اتخاذ القرارات في مستويات بعيدة كل البعد عن الواقع المعاش للمؤسسات العمومية إلى استبعاد إمكانية تطبيق هذه القرارات وتجسيدها واقعيا (إسماعيل شريف، (1996)، ص16) ومع بداية السبعينات بدأت الجزائر بإدخال تنظيم جديد وهو التسيير الاشتراكي .

2-4 مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1979 : "حاولت هذه المرحلة أن ترسم مظاهر جديدة للمؤسسة الصناعية، من حيث التسيير والتنظيم، وكانت تندرج تحت الخطة المتبعة منذ 19يونيو 1965،وهي التنظيم الاشتراكي للمؤسسة"(BOUYACOUB Ahmed،(1987)، ص46) ففي بداية السبعينات عرفت المؤسسة بعض التغيرات في القانون، فبعدما كانت شركة دولة أصبحت عمومية ومن ثم

مؤسسة وطنية خاصة وذلك بعد استرجاع الجزائر لثرواتها، إذ قامت بتأميم 51 %من شركات البترول الفرنسية في 24 أفريل 1971، الشيء الذي سمح لها بمراقبة أهم ثرواتها وبالتالي أخذت استثمارات الجزائر تأخذ طابعا جديدا كإنشاء مركبات وأقطاب صناعية ضخمة لسياسة التصنيع في البلاد".(Ecrement Marc ،(1986)، ص71). يهدف التسيير الاشتراكي إلى تنظيم المؤسسات العمومية واشتراك العمال في الإدارة والتسيير وكان "القرار المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يهدف إلى توحيد قانوني لقواعد التنظيم وتسيير المؤسسات العمومية من جهة وإلى اشتراك العمال في التسيير من جهة الثانية".(Benaouda Hamel ،(1983) ص 180). وتتمثل أجهزة التسيير الاشتراكي للمؤسسات فيما يلي :

4-2-1مجلس العمال: منتخب من طرف عمال المؤسسة ويتراوح أعضائه ما بين 7 إلى 25 عضو، صلاحيته تتمثل في" تقديم الآراء والتوصيات فيما يخص التقرير السنوي ومراقبة تنفيذ المخطط وسير المحاسبة وتعديل هياكل المؤسسة، كما أنه يشارك مجلس المديرية في بعض المجالات خاصة التوظيف التكوين ووضع النظام الداخلي والمساهمة في التنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.وأخيرا للمجلس العمالي صلاحيات تقريرية مخولة له، كتوزيع حصة من الأرباح المخصصة للعمال على جميع الوحدات " (زكاز علي، (2003)، ص133)

4-2-2 اللجان الدائمة : يتم تعينها من طرف مجلس العمال وهي خمس لجان لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية،لجنة شؤون الموظفين والتكوين،لجنة الوقاية والأمن، لجنة التأديب والانضباط، الشؤون الاقتصادية والمالية. و كل أعضاء هذه اللجان معينين من طرف مجلس العمال .

4-2-3 مجلس المديرية : "يتشكل مجلس مديرية المؤسسة من 9 إلى 11 عضو حسب أهمية المؤسسة، على أن يكون بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال من بين أعضائه " (محمد الصغير يعلي ، (1992)، ص31) وتجدر الإشارة هنا أن المدير هو

صاحب السلطة الأساسية داخل المؤسسة حيث يسهر على تطبيق أوامر الوصاية وأهدافها . تمكن التنظيم الاشتراكي للمؤسسة أن يدخل بعض التغيرات الجذرية على تسيير الاقتصاد في عالم الشغل، وذلك عن طريق استغلال الثروات الوطنية بصورة معقولة وفعالة، وتحسين ظروف الحياة للعمال، إلا أن هذا المشروع لم يستطع أن يحقق الأهداف التي جاء بها كإشباع الحاجيات الاقتصادية والنفسية والاجتماعية للعمال،إذ ظهرت مقاومة عمالية لهذا التنظيم شملت مواقف العمال تجاه العمل أمام هذه التناقضات التي أعاقت التسيير الاشتراكي في تحقيق أهدافه، لجأت الدولة إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية .

3-4 مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات(1980 - 1984): إن كبر حجم المؤسسات و تنوع وظائفها وبروز البيروقراطية في شكلها السلبي،أدى إلى تعطيل نشاط المؤسسة العمومية، وواجه التنظيم الرسمي فيها صعوبة في الإشراف، الاتصال، والسلطة، فقامت الحكومة الجزائرية أمام هذا الوضع الذي آلت إليه هذه المؤسسات العمومية باتخاذ إجراءات لإعادة تنظيمها. "فأول عملية لإعادة هيكلة المؤسسات العمومية كان حيز التنفيذ بموجب المرسوم 80 – 242 الصادر في 4 أكتوبر 1980" (Tlmecani Rachid ،(1999)،ص21) تهدف هذه العملية إلى إرجاع المؤسسات الصناعية إلى وظيفتها الإنتاجية وهذا عن طريق مراقبة مالية صارمة تدخل كمقياس اقتصادي المر دودية والإنجاز الفعلي للمشاريع" (NAIR Sami ،(1982)، ص 31) ومراقبة تقنية صارمة تسمح سير أقل ثقل وأقل بيروقراطية للوحدات الاقتصادية" (NAIR Sami ،(1982)، ص 32) فعملية إعادة الهيكلة هي" عملية تتحول بواسطتها المؤسسة العمومية إلى عون اقتصادي فعال وعقلاني" (Aroub Rabah ، (1997)، ص13)وبعبارة أخرى فإن إعادة هيكلة المؤسسات " تهدف إلى فعالية القرارات بتدعيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات واللامركزية التي تسهل عملية التسيير" (Benachenhou Abdelatif، (1980) ص 123) .

1-3-4 مبادئ إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية: ومن بين مبادئ هذه المرحلة

--تخصيص وظيفة المؤسسة حسب مهمتها والتفرقة بين وظائف الإنتاج والتسويق.

-لامركزية وتوزيع المؤسسات في جميع أنحاء البلاد كمؤسسات جهوية أو محلية.

- ضمان مساهمة أوسع للعمال في التسيير.

- تطوير التنسيق بين القطاعات والمؤسسات عن طريق علاقات تسيرها عقود ذات طابع اقتصادي وتجاري خلفا لعلاقات الوصاية الإدارية.

5-إعادة التنظيم المالي بتكييف النظام المالي مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة" (حسان الجيلاني،(1985)، ص 40).

2-3-4 أهداف إعادة هيكلة المؤسسات: إعادة الهيكلة لا تتعلق بتغير برامج المؤسسات لكن بحجمها ونشاطاتها .عن تقليص حجم المؤسسات الذي يتمثل في تحويلها إلى فئات متجانسة من المنتجات والذي تؤدي إلى :

- التحسين الكمي والنوعي للإنتاج،
- تخفيض التكاليف،
- إعادة السلطة وتخفيض الفوضى،
- رفع التحفيز للمسؤولين والعمال،

-تحسين الاتصال " . (Maouche Hachimi،(1988) ،ص103)

ولكن الواقع أظهر أن هذه المؤسسات التي أعيد هيكلتها لازالت تتخبط في مشاكلها بالرغم من صغر حجمها، وتخصصها في إنتاج منتوج أو منتوجات معينة، وعدم ارتفاع مر دوديتها حيث كانت إدارتها تشكو من عدة نقائص (ناصر دادي عدون،(1998)،ص ص 193-194) وصعوبة التحكم في تسييرها ومراقبتها، فمقراتها المركزية وإطارتها المسيرة مشتتة بفعل انتقالها في مختلف أرجاء البلاد ورغم الهدف الذي كان مسطرا في هذه العملية وهي اللامركزية القرار إلا أنّه بقيت القرارات الرئيسية في حيز الإدارة المركزية للوزارات الوصية.وبالتالي لم تتمكن إعادة الهيكلة

من تحقيق أهدافها فاتخذت الدولة إجراءات أخرى بهدف جعل المؤسسة العمومية أداة فعالة ومسؤولة عن تسيير شؤونها وتحمل مسؤولياتها من خلال إصدار برنامج إصلاحي تمثل في استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية.

4-4- مرحلة استقلالية المؤسسات 1988 "إن الهدف الأساسي من الإصلاحات الاقتصادية الجارية في كل المجالات هو توضيح المسؤوليات وتحديدها من طرف القانون،حيث تصبح الشركات الوطنية والمؤسسات المحلية شركات بالأسهم تخضع للقوانين الاقتصادية والسوق، وتمارس كل مسؤولياتها في الإدارة والتسيير عن المصالح المتبعة بعملية الإنتاج، وتستلزم هذه التحولات التعمق في نظام لا مركزية المؤسسات الاقتصادية، الشيء الذي يجبر الإطارات والعمال على القيام بالمزيد من المبادرات حتى يتسنى لهم ضمان وجود نشاطهم وتطوير إنتاجهم والتأقلم مع السوق" (ملحم كرم، (1988)،ص23)

فبدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات بموجب القانون 88 – 01 المؤرخ في 12 جانفي المتعلق بتوجيه المؤسسات العمومية، ويقوم مبدأ الاستقلالية على ضمان إيجاد إطار أساسي يعمل على توفير وسائل عمل تمكن المؤسسة من حرية المبادرة في اتخاذ القرارات التسييرية بهدف استغلال طاقاتها الذاتية المتوفرة وإتاحتها حرية التعاقد طبقا للقانون التجاري، وبالتالي عمد مشروع الاستقلالية إلى توضيح العلاقة الجديدة بين وظيفة الدولة والمؤسسة العمومية الاقتصادية. وتم إعادة النظر في مجموعة من قواعد التسيير الاقتصادي الوطني فظهرت سلسلة من القوانين من بينها على سبيل المثال قانون 88– 01 المتعلق بالقانون التوجيهي للمؤسسات العمومية، قانون 88-02 المتعلق بالتخطيط، قانون88-03 المتعلق بالصناديق المساهمة والتي جاءت ملازمة القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية وهكذا تحول أداء دور الدولة إلى مجرد مالك عن طريق صناديق المساهمة، حيث أصبحت هذه الصناديق الوسيلة الوحيدة الملائمة

لوضع المؤسسات وإخضاعها لقوانين وقواعد السوق دون خوصصتها حسب نظرة القائمين على شؤون التنظيم الاقتصادي. وقد حدد تاريخ 01 جانفي 1991 كتاريخ نهائي لدخول القطاع العمومي بشكل كامل في اقتصاد السوق . أما فيما يخص أجهزة تسيير المؤسسة العمومية الاقتصادية في ظل الاستقلالية: وزعت المهام على الأجهزة التالية:

4-4-1- **الجمعية العامة**: تتكون من مجموع الشركاء أو الوكلاء وكذا ممثلي العمال ولها الحق في ملكية الأسهم "وتتمثل صلاحيتها في التصديق، التعيين، الشؤون المالية، وتحديد صلاحيات الجهاز الإداري " (محمد الصغير يعلي،(1992)،ص ص 140-152) وتعقد دورتين هما :

– **دورة عادية** :" وتعقد مرتين في السنة، كما تناقش الحسابات الخاصة بالأرباح وتحدد حصص المساهمين، وتعين محافظي الحسابات وتحدد أجرتهم، وتتبنى المخطط المتوسط الأمد.

– **دورة غير عادية**: تتخذ فيها القرارات الأكثر أهمية كاتخاذ قرار لحلها، كما تأخذ وتحويل المقر الاجتماعي.

2-4-4 مجلس الإدارة :" يتولى إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة مساهمة، وهو يتكون من 07 إلى 12 عضوا من بينهم ممثلين للعمال، وتستطيع الدولة تعيين إداريين اثنين، ومن 5 إلى 10 أعضاء تعينهم وتحدد وظائفهم الجمعية العامة العادية طبقا للمادة 26 من القانون 88-01 (المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات العمومية،(1989)، ص 80).

3-4-4 المديرية العامة : لها حق التسيير، يتقلد هذا المنصب مدير عام أو رئيس مدير عام في الحدود القانونية ومن صلاحياته: "إبرام العقود والصفقات، توقيف أو موافقة أو تحويل الأوراق النقدية،الكفاية والضمان الاحتياطي، ويمارس السلطة

الإدارية على جميع المستخدمين ".(المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات العمومية،(1989)، ص ص 69-70)

4-4-4 مجلس المراقبة : و هو يراقب تسيير المؤسسة باسم المساهمين وأهم أعماله

يتأكد من وجود الكتابات والحسابات ،يمثل الشركة في الحياة المدنية،يقدم سنويا تقريره واقتراحاته لتوزيع الفوائد. و لكن هناك نوعين من المراقبة :

-مراقبة داخلية يتحملها جهاز الإدارة

-مراقبة خاريجية أو مراقبة اقتصادية تمارس من طرف صناديق المساهمة" (المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات العمومية،(1989)، ص 69)

5-4-4 مجلس العمال: يبقى الإطار الرسمي والأساسي للمشاركة هذا ما نص عليه الميثاق الوطني والدستور في مادته 185 والتي تنص على أن المراقبة تحقق أبعادها عن طريق الهيئات المنتخبة على كل المستويات و تنص التشريعات الجديدة في مادتها 45 من القانون 88-04 على أن" مجلس العمال يمارس صلاحياته كما حددها الأمر رقم 71-74 بواسطة ممثليه في مجلس الإدارة ومجلس المراقبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية"(المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات العمومية،(1989)، ص 71)من الأهداف التي ترمي إليها استقلالية المؤسسات هي :

-"إحياء هوية وشخصية المؤسسات العمومية بما فيها البنوك (المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات العمومية،(1989)، ص10)

-تحقيق الحرية وضمانها"للنظام الاقتصادي الذي تسنه الاستقلالية وهو نظام تمحي فيه الوصاية والسيطرة البيروقراطية .

- تدعيم المهام والمسؤوليات لدى كل الأطراف المعنية .

-دفع عجلة التنمية من خلال زيادة الإنتاجية ونقص التكاليف ورفع المردودية (Roustoumi Hadj.Nacer.Abderrahmane، (1989)، ص10)

-إرجاع المهام الحقيقية وتحديد الأهداف لكل واحد من المتعاملين (Roustoumi Hadj nacer Abderrahmane (1989) ص10)

وبعد دخول المؤسسات العمومية مرحلة الاستقلالية ابتداء من سنة 1988 انسحبت الدولة من التسيير والتوجيه الإداري المباشر لها، وأصبحت شركات تخضع لآليات السوق وضوابط الاقتصاد الحر. وأنشئت صناديق المساهمة، في 1995 دخل القطاع الصناعي مرحلة حساسة جدا، من خلال الإصلاحات العميقة التي طالته، حيث أنشئت الشركات القابضة، وأوكلت لها مهمة تسيير وإدارة رؤوس الأموال التجارية للدولة،والتي على إثرها فتح المجال واسعا لمشاريع الخوصصة .في سنة 2001، سنت الدولة قوانين تحولت بمقتضاها الشركات القابضة أو ما اصطلح عليه باسم" الهدولدينغ" إلى شركات ذات أسهم تسيرها مجالس الإدارة وفق آليات اقتصاد السوق.

5. خاتمة: عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات ساهمت في تغيير المفاهيم والإيديولوجيات وبالتالي تغيير القرارات والأنظمة بحيث مازالت لحد الآن مختبر للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة، وبهذا فإن الواقع الحالي لتسيير في المؤسسات الجزائرية هو نتاج حامل للمرحلة السابقة لتسيير وكان الخاسر الأكبر الاقتصاد الوطني أين كانت أهداف الاقتصاد الوطني غير محددة حسب قانون العرض والطلب وإنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعة من قبل الجهاز المركزي وهو ما كان نقطة السوداء في الاقتصاد الجزائري. لم تعطى للمؤسسات المسؤولية المباشرة في القيام بتنظيم علاقاتها الاقتصادية وتسيير مواردها البشرية في ظل المنطق الاقتصادي فلقد ظل التوجه المركزي والتسيير الأحادي مهيمنا على الحياة الاقتصادية واهتمت الدولة منذ ثلاثة عقود من البناء الاقتصادي بتطبيق سياسات الصناعات المصنعة وأقطاب النمو التي حاولت اختصار مسافة نحو

التقدم الصناعي والاقتصادي ثم من خلالها تهميش عدة وظائف في التسيير أين كان التركيز على الجوانب الكمية والتقنية وتهميش العامل الإنساني.

وفي ظل التحولات والتطورات الاقتصادية الحاصلة وجدت المؤسسات الجزائرية نفسها مجبرة على الاستجابة لهذه التحولات العميقة والسريعة في الاقتصاد العالمي من أجل الاندماج في الحركية الاقتصادية العالمية والتفتح على المحيط التنافسي فابتعدت عن دورها الاقتصادي فتجد نفسها (المؤسسة) رهينة سياسية نظام حكم بعيدة كل البعد على تسير العقلاني والعلمي ضمن أولوياته في حسابات السياسي تختلف عن حسابات الاقتصادي . ونتيجة تلك التغييرات السريعة خلقت ضغوط على المؤسسة الاقتصادية ولم تنجح لحد الآن من الانتقال من الاقتصاد المركزي إلى الاقتصاد الحر. بينما يعود الفضل للنمو المحقق في المجتمعات المتقدمة إلى اهتمامها بالعنصر البشري باعتباره من أهم دعائم الأداء الاقتصادي، والمحرك الأساسي لكل مؤسسة. فالتنظيم العقلاني في أي مؤسسة يرتكز على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال وضع السياسة في وظائفه الأساسية التي تمكنها من اجتياز كل مراحل النمو لبقائها واستمراريتها، في حين أن في معظم مؤسساتنا تعيق نموها مركزية القرار وعدم إعطاء أهمية في تسيير مواردها البشرية.

6-قائمة المراجع

- إسماعيل،شريف.(1995-1996).*استقلالية المؤسسات و جدواها في الاقتصاد الجزائري*،(رسالة ماجستير (غير منشورة)،معهد العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،الجزائر).

-الجيلاني،حسان.(1988). *التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية* الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية،

-السويدي، محمد.(1986). *التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية و في التجارب العالمية* ، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب،

-المحافظ المكلف بتنظيم المؤسسات العمومية.(.1989)." *استقلالية المؤسسات: أسس و بدأ التنفيذ*" الجزائر:المؤسسة الوطنية للنشر والإشهار،

-دادي عدون،ناصر.(1998). *اقتصاد المؤسسة*،الطبعة الأولى،الجزائر:دار المحمدية العامة .

-زكاز ،علي.(2002-2003.) .*التنظيم الرسمي للعمل بالمنشأة الصناعية* الجزائرية، (دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، الجزائر)،

-سعيد، لوصيف.(1991). *أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي في مؤسسة جزائرية*،(رسالة ماجستير، معهد علم النفس و علوم التربية ، جامعة الجزائر،الجزائر).

-صخرى، عمر.(1991). *اقتصاد المؤسسة*،الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية

-عبد الحميد، أونيس.(1990-1994). *تأثير العلاقات الإنسانية على إنتاجية العمل في المؤسسات الاقتصادية* (رسالة ماجستير،معهد العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر، الجزائر).

-عبد الوهاب، بوخنوفة. (1990). *نشوء و تطور بيروقراطية الدولة في الجزائر: 1979 – 1963*، دراسة بنائية تاريخية (رسالة ماجستير (غير منشورة) قسم علم الاجتماع، كلية الآداب ،جامعة عين شمس الجزائر).

-محمد الصغير، يعلي،(1992).*تنظيم القطاع العام في الجزائر* (استقلالية المؤسسات)، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

-ملحم،كرم.(1988).*الإصلاحات الاقتصادية والسياسية في الجزائر*،مجلة الحوادث،

-Aroub, Rabah. **(**1996-1997).*l'entreprise Algérienne et la gestion des ressources humaines*:(thèse magister, école supérieure du commerce , Alger).

-Benaouda, Hamel.(1983). *Système Productif Algérien et indépendance Nationale*, Alger : tome 1 OPU.

-Benachenhou , Abdelatif. (1982). *Planification et Développement en Algérie 1962* , Alger : OPU.
-Bouyacoub, Ahmed .(1987*)* . *La Gestion de L'entreprise Industrielle publique en Algérie*, ,Alger : volume 1 , OPU.
- Borella, François. (1966). *le Droit public économique de L' Algérie,* Paris : édition L'inconnu.
-.ETZIONI, Amitia . (1971). *les organisations modernes,* Paris: édition *Doclot.*
-..FAYOL Henri.(1979). *Administration Industrielle et générale,* Paris : *édition* DUNOD.
- MADOUCHE, Hachimi. (1988). *L'entreprise et L'économie Algérienne quel Avenir ?* Alger : édition la Phomic .
- NAIR, Sami. (1982). forces *sociales et bloc au pouvoir (1954 - 1982) in les temps modernes* , N° 432 –433 .
- Roustoumi Hadj.Nacer,.Abderrahmane. *les reformes structurelles,(1989) in les structures de les reformes,* tome 1. Alger : édition ENAG.
-RENNE, Clémans. (. 1991). *Contribution à l'étude de l'entreprise et de la distribution des pouvoirs de décision,* Paris : édition Jean François.
- STROOBANTS, Marcelle. (1993). *Sociologie de travail,* Paris : édition : Nathan ,
- TLMECANI, Rachid. (1999). *Etat, Bazar ,et Globalisation, L'aventure de L'infitah en Algérie,* Alger : édition EL Hikma.