

التحولات الإقتصادية و تأثيرها على قيادة المؤسسات الجزائرية - قراءة سوسيو تاريخية -

د. روميل نوال المدرسة التحضيرية للعلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير - عنابة -

الملخص

تؤكد البحوث السوسيوولوجية أن تسيير المؤسسات ينبع من وجود قيادة تقرر بأهمية توجيه الموارد البشرية إلى الأداء السليم مع التوفيق بين مطالب العمل والغايات الشخصية لهذه الموارد و ذلك من خلال وضع الخطط، البرامج، الاستراتيجيات و الأهداف و توزيع الأدوار و المسؤوليات و كذلك توفير الإمكانيات اللازمة و توجيه استخدامها بما يعود على المؤسسة بالفائدة.

أرادت الجزائر منذ الاستقلال، الوصول إلى نمط تسيير فعال و رشيد لكل المؤسسات و في مختلف الميادين و هذا بالاعتماد على قادة يتصرفون في المؤسسات التي يديرونها من خلال مستويات عالية من الوعي و التفاهم و الانضباط في إطار علاقات متناسقة.

لقد خططت القيادة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال للقضاء على مخلفات الاستعمار و إقامة نظام يتلاءم و روح التقاليد الجزائرية، بالإضافة إلى الرغبة في حماية مكاسب الثورة، حيث ستركز في هذا المقال على الجانب الإداري لهذا النظام من خلال إبراز تجربة الجزائر في ميدان القيادة الإدارية، و ذلك لإظهار التنظيم الإداري الذي تتميز به الجزائر مع محاولة فهم المعوقات التي أدت إلى فشل المؤسسات الجزائرية في تحقيق الفعالية و النجاعة المنشودة.

إن هذا المقال هو عبارة عن قراءة سوسيوولوجية عن قيادة المؤسسة الجزائرية عبر مراحلها المختلفة مع إبراز نقاط القوة و الضعف و معرفة ما إذا كان هذا النظام الإداري قد تمكن فعلا من تلبية متطلبات المجتمع الجزائري.

مقدمة:

تعتبر القيادة ذات طبيعة اجتماعية أساسا، غير أن العلماء والمفكرين قد اختلفوا في النظر إليها باعتبارها فردية (شخصية) أو جماعية، بمعنى هل القيادة نابعة من ذات الفرد أم هي متصلة بالجماعة الاجتماعية وتنبع منها. وقد احتلت مكانة لا بأس بها في النظرية السوسولوجية، حيث اعتبرها علماء الاجتماع موضوعا أساسيا في دراسة المؤسسات الاجتماعية والتنظيمات الصناعية وغيرها وهي تعد جماعات اجتماعية بحاجة إلى قيادة لتسييرها وبالتالي استمرارها، لكن قد تكون القيادة مؤثرا سلبيا أو إيجابيا بالنسبة لتحقيق أهداف المؤسسة أو المنظمة الاجتماعية، كونها تعمل أساسا على توزيع الأدوار من أجل خلق جو اجتماعي يساعد على التعاون والتنسيق فيما بين الأفراد.

إن الاهتمام بتسيير الموارد البشرية وبالتالي الأنماط القيادة ليس وليد الساعة، بل كان محل اهتمام العلماء والباحثين منذ منتصف القرن العشرين، حيث توصلت الأبحاث إلى أن القيادة مهما كان أسلوبها فهي تُعتمدُ في أي تنظيم اجتماعي، حيث لا يمكن لهذا الأخير من تحقيق أهدافه إلا في ضوء القيادة والتسيير الراشد. وعليه تصبح القيادة جزءا لا يتجزأ من عملية تسيير الموارد البشرية.

غير إن إشكالية قيادة المؤسسات المختلفة في الجزائر ارتبطت أساسا بالتنمية بكافة أنواعها: البشرية و مادية، ومن هنا وجب تسليط الضوء على أهمية القيادة في المجتمع الجزائري، ومحاولة الاستفادة من منجزات العالم الغربي في هذا المجال. وهذا ما يدعو إليه المفكر الألماني المسلم مراد هوفمان بقوله: " دعونا لا نرفض الحضارة الغربية من الألف إلى الياء، فهناك الكثير الذي يمكن أن نتبناه منها، ... دعونا نأخذ منها أفضل ما فيها". ولقد زاد وعي الجزائر بأهمية الموارد البشرية باعتبارها تحتل مكانة عالية وأهمية بالغة حيث أن تحسين العمل والإنتاجية لا يتوقف على الموارد المادية والمالية فحسب بل على الأداء الأكفأ للموارد البشرية. ولذلك أصبحت تولي اهتماما كبيرا لتطويرها بغرض الوصول بها إلى المستوى المطلوب بالإعتماد على قيادة رشيدة.

مرت المؤسسة الجزائرية بمراحل تسييرية مختلفة مرتبطة بالمراحل التاريخية التي مرت بها وهي: مرحلة الاستعمار، مرحلة التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية، مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات الجزائرية، مرحلة التخصص، أما المرحلة الأخيرة فهي على ما يبدو تخضع لتأثير العولمة و ما تمليه دول العالم القوية بما تراه مناسبا لمستقبل البشرية من وجهة نظرها، بمعنى آخر فإن الدول العظمى اتخذت على عاتقها وتوجيه البلدان النامية اقتصاديا وسياسيا،

بل وتفرض عليها نمط تسيير مؤسساتها أيضا، اعتبارا من أن التسيير بالأساليب القديمة التقليدية لا يستجيب لخصوصيات العولمة، هذه الدول تحاول فرض ما تسميه بنمط القيادة والتسيير الديمقراطي. وعليه فهذا المقال موجه للتساؤل حول كيفية تطور أنظمة التسيير وتأثيرها على قيادة المؤسسات الجزائرية.

إن التغيرات التي طرأت على تسيير المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال هو دليل على رغبة الجزائر في صياغة تصور قيادي لتسيير شامل لإمكاناتها البشرية و المادية من أجل خلق مؤسسات قوية قادرة على مجابهة التحديات الراهنة بغية ديمومتها.

أولا - أنواع القيادة: لا تصلح التجمعات البشرية ولا تنتظم من غير قيادة رشيدة تسعى لتحقيق مصالح تابعيها؛ فتوفر لهم جوا يحفز على العمل والإبداع والتعاون من غير تسلط وفوضى، أو ظلم، أو إهمال. فيشعرون بالانتماء، والرضا. فتتولى التوجيه و التنظيم والتنسيق والاتصال بين جميع فئات المؤسسة. و هذه القيادة تصبغ المؤسسات بوجهتها وتضفي عليها طابعها المميز، إن خيرا فخير وإن شرا فشر. كما أنه يوجد العديد من القيادات وليس ثمة قيادة واحدة، تختلف من مؤسسة لأخرى ومن موقف لآخر فمنها: القيادة الديكتاتورية، القيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية... إلخ وظاهرة القيادة لا ترتبط بالعصر الحديث فقط بل هي ظاهرة قديمة موجودة منذ البدايات الأولى للإنسان، حيث كان لجميع التجمعات البشرية قادة يتقدمون للجماعة ويوجهون أفرادها ويؤثرون فيهم ويخططون للعمل ويحددون الأهداف المراد الوصول إليها لتحقيق الصالح العام.

من هنا تظهر أهمية تولى الباحثين لظاهرة القيادة، التي تعرف بأنها فن للتعامل والتأثير في الجماعات داخل مجالات العمل المختلفة، بغية تحقيق أهداف محددة لصالح الأفراد والمؤسسات أو التنظيمات التي يعملون بها. و قد ذهب كيث ديفز Keith Davis إلى أن القيادة هي القدرة على إقناع أعضاء الجماعة و تحفيزهم ليعملوا بحماسة ومثابرة لتحقيق الأهداف المحددة سلفا(1). وفي الاتجاه نفسه ذهب شين Chine إلى أن القيادة لا يمكن دراستها ولا فهمها إلا في إطارها الثقافي والإقتصادي والاجتماعي، وهو بذلك يؤكد طبيعتها الاجتماعية والتفاعلية حيث يؤثر نمط القيادة في القائد والأفراد والتنظيم(2).

إن للقيادة أنماط متعددة حيث صنفها العلماء والباحثين إلى ثلاث أنماط رئيسية، هي:

1- نمط القيادة الأوتوقراطية : وهي التي تتركز السلطة فيها بيد القائد، فهو الذي يتخذ القرارات بنفسه يحدد سياسة الجماعة وأدوار الأفراد. وهو يتدخل في معظم الأمور وشتى الأعمال وتفاصيل الأشياء، و نمط القيادة الأوتوقراطي يوفر مناخ إستبدادي يفرض الطاعة العمياء حيث "لا يتيح هذا المناخ مجالا لتنمية العلاقات الإنسانية السوية بين أفراد الجماعة، ويؤدي إلى تخفيض الروح المعنوية وعدم تحقيق التكيف الاجتماعي وانتشار المنافسة والصراع والخوف ويشعر الأفراد بعدم الاستقرار والرضا، كما قد يؤدي إلى إنتشار الروح السلبية لدى المرؤوسين واكتفائهم بالعمل بالقدر الذي يحميمهم من العقاب" (3).

2- نمط القيادة الديمقراطية : وفيه السلطة لا تتركز بيد القائد وحده، بل يعمل على توزيع المسؤوليات و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويوفر النمط الديمقراطي مناخ صحي لتكوين علاقات شخصية، التفاهم بين أفراد الجماعة " وانتشار مشاعر الرضي والإرتياح والإقبال على العمل والتعاون والاستقرار و الروح المعنوية وخلق الروح الإيجابية مع زيادة الإنتاج دون رقيب مباشر" (4).

3- نمط القيادة الفوضوية : وهو النمط الذي يعتمد فيه القائد بشكل كبير على الجماعة التي تقوم بنفسها بتحديد الأهداف والتعامل مع المشكلات ووضع نظام تدريب لأعضائها وتوفير النظام الذي يثير حماسهم للعمل، " وبذلك يتجاهل نمط القيادة الفوضوية دور القائد ويؤدي بوحدات العمل المختلفة بالعمل في إتجاهات متعارضة أحيانا مما قد يؤدي إلى الفوضى الشاملة في المؤسسة " (5).

على غرار عناية العلوم السلوكية والإدارية و الاقتصادية وعلوم التسيير والقانون ، نجد أن علم الاجتماع يولي اهتماما كبيرا بموضوع القيادة، وهذا نظرا لما لها من تأثير على كافة الأصعدة والميادين في كل المجتمعات البشرية بمؤسساتها المختلفة، غير أن الجزائر كغيرها من بلدان العالم تطمح إلى الوصول إلى قيادة فعالة ورشيده لتسيير البلاد ككل والمؤسسات في مختلف القطاعات وهذا بالاعتماد على قادة يتصرفون في المؤسسات التي يديرونها من خلال مستويات عالية من الوعي والتفاهم والانضباط و العلاقات المتناخمة والمتناسقة.

ما يؤكد رغبة أو سعي المؤسسة الجزائرية لتبني نمط قيادي فعال يمكنها من تحقيق أهدافها واستمرارها، إن التغييرات التي طرأت على تسيير المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا دليل واضح على رغبة الجزائر في صياغة تصور قيادي لتسيير شامل لإمكاناتها البشرية والمادية من أجل خلق مؤسسات قوية قادرة على إحتواء النقاخص وسلبيات السابقة والناجمة عن أنماط التسيير

المختلفة التي عرفتها المؤسسات الجزائرية.

ثانيا- مراحل تطور المؤسسة الجزائرية : إن المتبع لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية من الناحية التنظيمية منذ الاستقلال، يلاحظ بأنها تأثرت بالمرور الاستعماري، كما أنها أيضا عرفت تطورات عديدة، هذه التطورات كانت نتيجة حتمية للظروف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع الجزائري، ويمكن أن نبرز مظاهرها كالتالي:

أمرحلة الاستعمار: بعد سقوط الجزائر في 5 جويلية 1830، عملت فرنسا على طرد كل الجزائريين الذين كانوا يحتلون مناصب إدارية مهمة بعد أن استولت على منازلهم وممتلكاتهم ومناصبهم وقدمتها لهؤلاء المعمرين و الذين هم في الحقيقة عبارة عن مستوطنين أوروبيين توافدوا على الجزائر بأعداد كبيرة، لم تبق من الجزائريين إلا الذين سكنوا أو أيدوا الوجود الفرنسي واختاروا العمل لحسابها ووجدت أنه يمكنها استغلالهم لمصلحتها.

بدأ المستوطنون الأوروبيون بالتوافد الى الجزائر سنة 1881 واستقروا في المناطق الزراعية الخصبة بعدما اغتصبوها من الأهالي وقاموا بالاستيلاء على كل المباني والورشات البسيطة التي طوروها وقاموا باستغلالها، " فقتضت السلطات الفرنسية على الإطارات والكفاءات، التي كانت موجودة آنذاك وأحلت محلها الإقطاعية المرتقة، قال بالمجتمع إلى الفقر والخراب وقد قام الاستعمار في الثالث الأخير من القرن الماضي بصب في المجتمع الجزائري أعدادا كبيرة من الأوروبيون ولكن المجتمع الجزائري قاوم بكل الطرق، وبخاصة الطرق السلمية وهلك منه من هلك في المجاعات والأوبئة وذهب العديد من إفراده ضحية القوانين الجائرة " (6). في سنة 1848، أعلنت السلطات الفرنسية " عن الدستور الفرنسي الذي أقر بأن الجزائر جزء من الإقليم الفرنسي وضمته بصفة وحيدة، وأخضعت الجزائر للقوانين الفرنسية، وأصدرت قانون المحتل code de l'indigénat في سنة 1881 وراحت فرنسا تقيم نظاما في الجزائر وتزيل بقايا الشخصية الجزائرية والتراث الوطني، واستبدالها بنظام شخصية المحتل الفرنسي " (7).

خلال هذه المرحلة، سمح المحتل بفتح بعض الكليات والمدارس القرآنية حيث عمدت إلى وضع قادة لم يكونوا في مستوى العلم والاستقامة اللازمين لقيادة الزوايا والكليات، مما أدى إلى الجمود الفكري والثقافي و انتشار البدع والخرافات " (8) و في 05/05/1931 تأسست جمعية العلماء المسلمين التي كانت تضم مجموعة من العلماء من بينهم الشيخ البشير الإبراهيمي ومبارك الميلي ... تحت

قيادة عبد الحميد ابن باديس. مع اندلاع الثورة التحريرية الكبرى اندفعت الجماهير الشعبية في 1 نوفمبر 1954 في انطلاقة كبرى من أجل مواجهة الاستعمار الفرنسي تحت قيادة جبهة التحرير الوطني التي أخذت على عاتقها قيادة الكفاح المسلح وفق إستراتيجية تمكنها من بلوغ الاستقلال الوطني. و قد شاركت كل شرائح المجتمع في هذه الثورة متأثرين برجال الدين و الثقافة حيث انعقد مؤتمر الصومام في قرية ايفوس ببجاية في 20 أوت 1956 و أهم ما تضمنه الإهتمام الكافي بالنواحي القيادية و هو كما يلي:

(9)

اخترت جبهة التحرير الوطني القيادة الجماعية المبنية على الديمقراطية باعتبار أن القيادة الديمقراطية إحدى مبادئ الثورة، والقائد يمثل السلطة العسكرية ويساعده نواب ومساعدون. وكان لهذا المبدأ تأثير كبير في تطور الثورة نحو النجاح والنصر، لأن هذا النوع من القيادة يتغلب على الصعوبات والعراقيل التي تنتج عن استغلال السلطة و تمتع المسئول من الوقوع في أخطاء لا يستبعد أن يقع فيها عندما لا يعتمد في تسييره على جماعة لها كفاءة، وهذا المبدأ يمنع أيضا تركيز الأنظار على شخص واحد وأن تتسلط الأضواء على قائد معين تتجه إليه العناية ويصير محل تقديس الجماهير، وبذلك تكون الثورة قد تجنب أخطار عدة مثل الإستبداد الفردي و على هذا الأساس فان القائد إذا أسر أو استشهد يخلفه آخر بسهولة دون أن يشعر بالعجز عن التسيير والقيادة ويواصل المجاهدون والمناضلون الكفاح والعمل بنفس العزم والتصميم.

نالت الجزائر باستقلالها في 05 جويلية سنة 1962 وأصبحت البلاد في حاجة إلى توحيد الأنظمة الإدارية نتيجة لتوحيد السلطة الحاكمة، ولذلك فالدولة الجزائرية الحديثة تحتاج إلى أسلوب قيادي فعال لتتخطى التمزقات التي صنعها الاستعمار مع تنمية الإحساس بالانتماء الوطني لدى كل الجزائريين إلى دولة واحدة.

ب- مرحلة التسيير الإداري للمؤسسات الجزائرية: بعد الإستقلال، غادر المستوطنون الأوروبيون الاراضى الجزائرية و تركوا فراغا في المزارع و الورشات والمؤسسات المختلفة، " حيث خلال 6 أشهر غادر حوالي 800 ألف أوروبي و هذا نتيجة الخشية من الإنتقام و أيضا بقصد خلق مشاكل أمام الدولة الجزائرية المستقلة أذاك." (10).

نتج عن ذلك تحرك تلقائي للجزائريين و المجاهدين إلى هذه الورشات والمزارع والمؤسسات المختلفة، فحاولوا ملء الأماكن الشاغرة في هذه المؤسسات وتسييرها من تلقاء أنفسهم لاعتبارهم أن

هذه المؤسسات المختلفة ملك للشعب مما حتم على الحكومة الجزائرية تدخل السريع لإعادة النظام إلى مختلف القطاعات " فتم إصدار في أكتوبر ونوفمبر من سنة 1962 أمر بتشكيل لجان التسيير الناتي في المزارع والمؤسسات الصناعية والمناجم " (11) باستثناء المؤسسات الخدمانية و التجارية و التربوية التي بقيت تحت وصاية الدولة مباشرة. وفي هذا الوقت توجهت الحكومة الجزائرية تبحث عن نمط للتسيير يمكن من تسيير المؤسسات بفاعلية ونجاح ورغبة في إفضال الفرضية الفرنسية بان الجزائر سوف تفشل في تسيير البلاد، والعمل على توفير مناصب عمل للجزائريين "حيث كانت نسبة البطالة تقدر بـ 70 % هذا نتيجة سياسة التهميش والتفجير التي مارستها السلطات الفرنسية على الجزائريين، كما اتجهت للاهتمام بقطاع التعليم و جعلته يحتل الأولوية بسبب نسبة الأمية المرتفعة والتي قدرت بنسبة 80 % . انطلاقا من الفكرة القائلة أن التنمية التربوية هي الأداة الرئيسية لأي تنمية اقتصادية واجتماعية وثقافية. فتنظيم وتسيير المؤسسات الجزائرية سواء كانت صناعية أم تجارية أم تربوية شكل الإهتمام الأساسي للقيادة الجزائرية، وهذا يهدف تطوير الجزائر وإعداد قادة لهم القدرة على تسيير المؤسسات الوطنية بما يخدم الصالح العام، حيث عاشت الجزائر جملة من التغييرات والتنظيمات التي أدخلت على حياة الأمة لبناء دولة عصرية حديثة تركز على مؤسسات قوية وقادرة على الصمود أمام الأحداث ، كما جاء في قول الرئيس الراحل هواري بومدين في بيان 19 جوان 1965 : " ... لابد من تشييد مؤسسات لا تزول بزوال الرجال"(12).

عرفت الجزائر عدة إنجازات اقتصادية و اجتماعية نذكر منها تأميم البنوك والمصاريف وشركات التأمين و الثروات المنجمية سنة 1966، و صدور المخطط الثلاثي للتنمية من 1967 إلى 1969، والمخطط الرباعي الأول من سنة 1969 إلى 1973 ... والبرامج الخاصة للمناطق المحرومة ما بين 1966 و 1973 وذلك لتطوير بعض الولايات المتخلفة والنائية، قانون تأميم المحروقات سنة 1972 ... (13). ترجع هذه المخططات لكون الجزائر اشتراكية المنهج فخلال هذه المرحلة كان قادة الجزائر قد اختاروا النمط الاشتراكي لإدارة وتسيير الجزائر بمختلف مؤسساتها وبدءوا يبحثون عن الوسائل والأدوات التي تمكنهم من تحقيق ذلك. ولذلك فإن الهدف من هذه الإنجازات و التأميمات هو إفراغ التسيير الناتي المعتمد في المؤسسات الصناعية من محتواه الحقيقي. باعتباره لم يكن وليد تفكير عميق، إنما استجابة لظروف اقتصادية ، سياسية ، واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط.

رغم أن الهدف الحقيقي من هذه التأميمات هو تحضير أدوات تمويل نموذج التنمية و وضع

ميكانيزمات و أدوات التسيير المركزي بإتباع نمط التسيير الاشتراكي، و الابتعاد ما أمكن عن التسيير الرأسمالي.

بهذا اختارت القيادة الجزائرية الإتجاه الى القطاع العام الذي يعمل تحت وصاية ورقابة الدولة، حيث " ارتبط هذا القطاع بظروف اقتصادية و اجتماعية تتمثل في أن وجود القطاع العام هو ضرورة للتحكم في الاقتصاد الوطني و ضمان درجة عالية من التطور للبلاد. " (14) و إختيار إتباع المركزية الإدارية في تسيير المؤسسات الجزائرية يقصد بها " تركيز الوظيفة الإدارية في الدولة في يد ممثلي الحكومة المركزية في العاصمة وهم الوزراء دون مشاركة الهيئات الأخرى، فهي تقوم على توحيد الإدارة وجعلها تنبثق من مصدر واحد مقره العاصمة " (15). مما أدى إلى تركيز أعمال الإدارة في الدولة في يد هيئة واحدة بحيث لا يث في أي شأن من شؤونها دون الرجوع لتلك الرئاسة العليا و موافقتها عليه مع العلم أنه لا يشترط في المركزية الإدارية أن يكون الرئيس الأعلى الذي تتركز في يده السلطة فردا، إنما يجوز أن يكون هذا الرئيس هيئة تتكون من عدة أفراد، وقد كان هذا الاختيار مبررا بعدة عوامل منها: (16)

- 1- غياب الإطارات المتكونة وان وجدت فليس لها الخبرة المطلوبة
 - 2- كل المؤسسات مطالبة أنداك أكثر على تحقيق وتلبية المطالب اجتماعية الملحة للعمال
 - 3- والعمل على المساهمة في خلق شروط الإستقرار السياسي.
- قد أدى هذا النمط من التسيير إلى تأثير هائل على المجتمع الجزائري و مختلف مؤسساته لطرح عدة مشكلات تتعلق ب " التسيير ، التنظيم ، مشاكل بيروقراطية ، سوء الاتصال العمودي ، حجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين ... (17)
- هذا ما أدى بالدولة إلى الإعتماد على عدم التركيز الإداري الذي خفف العبء عن العاصمة بتحويل جزء من سلطاتها إلى مصالح وعمال منتشرين في مختلف إقليم الدولة أي البلديات والولايات غير أنه قد اتضح بعد التجربة " أن نظام عدم التركيز الإداري وأن أدى إلى تخفيف العبء عن العاصمة إلا أنه لم يحقق ديمقراطية الإدارة على أكمل صورة " (18).

إذ أن القادة الجزائريين حاولوا جاهدين جعل المؤسسات الجزائرية تنسجم مع عهد الاستقلال والتخلي عن الأساليب الإدارية التسييرية الموروثة عن عهد الإستعمار في كل المؤسسات الجزائرية في مختلف القطاعات وجعلها جزءا من واقع المجتمع الجزائري، في المقابل نجد أن الإطارات والقادة الذين كانوا

يشرفون على هذه المؤسسات إداريا نشأ معظمهم في المدرسة الفرنسية فبقوا محافظين على أغلب تلك الأساليب، كما أن الأغلبية فيهم كان مستوى تعليمهم محدودا، فوجدوا صعوبة في تطبيق المراسيم و الأساليب الجديدة . ونجد أن نمط التسيير في هذه الفترة قد تميزت بـ:

1- إعطاء صلاحية حق الفيتو للمدير في بعض الأحوال، لكن هذا الحق أدى إلى ظهور المدير كسلطة أقوى في المؤسسة، فأصبح المدير يتحكم في نظام السلطة داخل المؤسسة، ويقر نظام سلطوي ذو خصوصية معينة هو مرتبط أساسا بالتشكيل السلطوي الموجود على مستوى الهيئات العليا للدولة.

2- ظهور بوادر احتكار المعلومات باعتبار الأمية المتفشية بين العمال والى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات و تأخير رواتب العمال الشهرية مما أدى إلى سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإدارة وترتب عن ذلك شعور العمال ب : (19)

-الغبين نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون

- تكوين حواجز نفسية واحتكار السلطة والمعلومات من طرف الإداريين

-فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي

-انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء .

4- عدم مشاركة العمال في القرارات حتى التي تهمهم مما خلق هوة بين الإدارة والعمال حيث أصبح العامل اتكالي و بالتالي فقد روح الانتماء.

5- أصبح العمال يتخلون عن العمل في المؤسسات التربوية والخدماتية والفلاحية للالتحاق بالعمل في الشركات الوطنية التي بدا تأسيسها مع بداية 1965 و التي كانت تقدم رواتب أفضل .

6- مشكلات بيروقراطية و سوء الاتصال التنظيمي.

إن هذه المرحلة عبارة عن صراع مرير في كافة الجهات خاضته الدولة الجزائرية الناشئة من أجل تثبيت دعائم الإستقلال وبنائه على أسس متينة من ناحية وإقامة هيكل الدولة ومؤسساتها في مختلف المجالات السياسية والإدارية والاقتصادية والثقافية والتربوية من ناحية أخرى.

ج- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الجزائرية: ترجمت الاشتراكية في الجزائر على أنها تعميق لثورة أول نوفمبر 1954، ونتيجة منطقية لها، فالاستقراء الدقيق للمراحل التي مرت بها الثورة الجزائرية يبين أن إختيار الاشتراكية كان ممنهج و هذا لتحقيق التنمية وضمان التوزيع العادل للثروات البلاد فقد

تحولت حرب التحرير إلى ثورة ديمقراطية شعبية ذات مضامين ثلاث تتمثل في مناهضة الإمبريالية ومناهضة الإقطاع وتحقيق المضمون الشعبي.

فمن بين أهم الأسباب التي أدت إلى جعل الوعي الوطني يتحول إلى وعي اشتراكي تتمثل في إدراك القادة الجزائريين والجمهير أن الإستعمار والرأسمالية مرتبطان أشد الارتباط وأن أحدهما ما هو إلا إنعكاس للآخر. مما أدى بالقادة الجزائريين إلى الاتجاه إلى اختيار نمط التسيير الاشتراكي، لتسيير كل المؤسسات الوطنية التعليمية والخدماتية والصناعية والفلاحية، واعتبارها أن المواطن هو الغاية وهو الوسيلة في نفس الوقت أي رفع مستوى المواطن اجتماعيا واقتصاديا، دون التركيز على معرفة تركيب المجتمع وصفاته ودراسة المواطن وكل ما يتعلق به. ففي "إطار التنمية الشاملة نشأ تخطيط القوى العاملة الذي يعمل على توفير متطلبات ميادين الصناعة والزراعة والخدمات العامة في تغييرها الكمي و الكيفي من الأفراد، فيدرس إحتياجات هذه الميادين المختلفة من القوى البشرية، ويرسم سياسة توفيرها في مدى زمني معين، ومن ثم كان من الطبيعي أن يظهر التخطيط التربوي ليوازن بين التنمية الكاملة لجميع أفراد القوى البشرية وبين الجوانب المادية للتنمية بأبعادها المختلفة" (20) وهذا لأن الجزائر طبقت هذا النمط لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في: (21)

1- دعم الإستقلال الوطني

2- ترقية الإنسان وتوفير أسباب تفتح الشخصية وازدهارها

3- إقامة مجتمع متحرر من إستغلال الإنسان لأخيه الإنسان

يضيف ناصر دادى عدون القول أن قيام هذا النوع من التسيير في المؤسسة يقتضي الفهم الصحيح لمبادئه، وأهدافه التي سطرت من طرف واضعيه، وأن التحول الذي يهدفه للعامل يظهر عن طريق التكوين والترقية والنظافة والأمن وظروف حياة أحسن، بهدف تحسين وتوسيع الفكر الاجتماعي للعمال بحيث يصبح مدير المؤسسة الوطنية ليس الوحيد في اتخاذ القرارات والإجراءات المتعلقة بالتسيير مصالح المؤسسة بل يجد معه آراء العمال التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار وهنا تظهر لا مركزية التسيير أما المركزية فتظهر من خلال علاقة المؤسسة بالمركز والهيئات الإدارية الأخرى (22).

كون هذا النمط يعتمد على المركزية ولا مركزية فهناك من يصفه بأنه تناقض كان من المفروض عدم الوقوع فيه، وأنه يدعو إلى مشاركة العمال على مستوى الخطاب لكن في الواقع أن هذه المشاركة

كانت محدودة جدا، و يرجع ذلك إلى ضعف مستوى التعليم لدى العمال وممثلهم. وقد عمل القادة على ضمان مشاركة العمال في مختلف الوظائف الإدارية فقاموا بتحديد أساسيات تتمثل في: (23)

- 1- اعتبار المؤسسة ملك للعمال وتنمية حسهم السياسي من أجل مساهمة فعالة في التكوين السياسي والإقتصادي والاجتماعي للعمال
- 2- تعبئة العمال وجعلهم يعملون باستمرار لإرضاء المجتمع ككل
- 3- محاولة القضاء على سوء التفاهم والمشاكل التي تسود الإدارة المركزية
- 4- توزيع سلطة مراقبة التسيير في المؤسسة الاشتراكية بين المدير وهيكل أخرى هي :
أ - مجلس العمال يتكون عن طريق الانتخاب بشروط، أعضائه من 7 إلى 25 حسب حجم المؤسسة
ب - اللجان الدائمة : تهتم بالشؤون الاقتصادية والمالية ، أعضائه من 3 إلى 5
ج - شؤون المستخدمين والتكوين وتتكون من 3 إلى 5 أعضاء
د- الشؤون الاجتماعية والثقافية وتتكون من 3 إلى 5 أعضاء
ر- الشؤون التأديبية وتتكون من 6 أعضاء
هـ - شؤون حفظ الصحة والأمن و وتتكون من 4 إلى 10 أعضاء من بينهم طبيب
و - مجلس الإدارة و يتكون من ممثلين من مجلس العمال ، المدير ، ونواب المدير .

لكن على الرغم كل هذه الإجراءات إلا أن القيادات فشلت في تسيير المؤسسات سواء على المستوى المتوسط أم الطويل المدى أم على مستوى التسيير اليومي الذي لم تتمكن المؤسسات في التحكم فيه كما لم تنجح في تحقيق أهم مبادئ التسيير الاشتراكي وهي المساهمة الأساسية في تسيير العمال:

- 1- أصبح العامل لا يملك الحرية التي دعت إليها الاشتراكية بل أصبح ملزما بعمل محدد رتيب مخدر لقواه الفكرية.
- 2- الدولة المركزية هي المسؤولة عن قيادة الطبقة العاملة، هدفها كان المصلحة العامة لكنها لم تمنح العمال حق إدارة وسائل الانتاج، والحق في أن يعتبر نفسه الموجه لأعماله.
- 3- اختزال النشاط الطبيعي للعمال من أجل لقمة العيش
- 4- شعور العمل بالاغتراب وهو انقسام كينونة الإنسان عن ذاته، وعن عملية الإنتاج وعن الآخر وعن المنتج الذي ينتجه بقوة عمله .

في نفس السياق فقد " كانت المؤسسات الجزائرية في مرحلة التسيير الاشتراكي تعاني من سوء تسيير و تأطير داخلي للإدارة نظرا لطرق التنصيب والترقية التي تهتم فيها، وهي عادة تكون على أساس الأقدمية وغالبا لا يتمتع المديرون بمعلومات معمقة عن التنظيم، و الأخطر من ذلك أن هذه المعلومات العامة لديهم تبتعد كثيرا عن " فن القيادة" ... أما بالنسبة للمكافئات والحوافز المادية فيتم تحديدها بطريقة اتوماتيكية تصبح مع الزمن كجزء عادي من الأجرة، لتفقد دورها في التحفيز " (24) بالإضافة إلى خضوع المؤسسات في نشاطها إلى الخطة الوطنية انطلاقا من الخطة المركزية، التي تجعل من المؤسسة مقيدة وغير حرة، في تحديد الأهداف أو تغييرها مع المستجدات أو في تحديد الوسائل أو التجهيزات المطلوبة للعمل، أو اختيار المواد الأولية أو مصادرها أو أسعارها بالنسبة للمؤسسات الصناعية أو الفلاحية و تجعل من قائد المؤسسة مديرا فقط يهتم بتطبيق القوانين والإجراءات ... مما أدى إلى تأزم الوضع والاعتراف بفشل التسيير الاشتراكي ووقوع المؤسسات في ضعف المردودية وقلة الفاعلية و هذا لعدة أسباب أبرزها: (25)

- 1- عدم تحديد دقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة
- 2- جمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من جهة ومع المستويات الأعلى من جهة أخرى (الحكومة ، الوزارة ، الجهاز المركزي للتخطيط)
- 3- غياب الأطر والهيكل التي تضمن على الأقل عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف المؤسسة لان ما وقع عمليا هو ظهور تصارع شبه دائم بين الإدارة ومجلس العمال حتى أصبح شخصيا في بعض الحالات .

أفرز نمط التسيير الاشتراكي للمؤسسات بعض التقاليد السلبية مثل تعرض ممثلي العمال إلى مساومات من بعض المسيرين في الإدارة، أو العكس أن بعض المسيرين أنفسهم أصبحوا تحت ضغط ممثلي العمال لتلبية شخصية، حتى أصبح لبعض ممثلي العمال قوة تفاوضية أكبر من المسيرين أنفسهم للحصول على امتيازات مثل السيارات والمكاتب ... " وهذا أدى إلى تأثير سلبي على نفسية العامل وبالتالي على مردوديته وما يدفعه إلى الإضراب عن العمل في بعض الحالات فقط لعزل ممثلي العمال على مستوى المؤسسة في حين تبقى الإدارة تتفرج لان الإشكال هو بين العمال أنفسهم ما اثر بسلبية على نفسية وعمل العمال والمسيرين الزهاء " (26) ومنه الفشل في تحقيق قيادة تهتم بتسيير بالأفراد والتسيير على حد السواء بل أن المؤسسات اتجهت إلى الاهتمام بالجانب الاجتماعي وتقديمها لرواتب

غير مبررة اقتصاديا وتوزيع المكفئات على العمال رغم أن المؤسسة فشلت في تحقيق أهدافها المطلوبة منها، وقد ساعد الرعي البترولي على ذلك. ومنه أصبحت فكرة إعادة الهيكلة تطرح نفسها بقوة وكنتيجة حتمية للمشكلات الداخلية والخارجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.

د- مرحلة إعادة الهيكلة للمؤسسات الجزائرية: تميزت هذه المرحلة ببرامج إعادة الهيكلة للمؤسسات الوطنية العمومية التي اعتمدها الدولة سياسة إصلاحية لواقع المؤسسة الوطنية، الذي أصبح يتميز مع بداية الثمانينات بضعف الفاعلية والمر دودية وذلك لأسباب عديدة منها المالية، التنظيمية، التسيرية.

فبالنسبة للشركات الوطنية مثلا أكدت وزارة التخطيط للفترة ما بين 1967 و 1980 أن حجم هذه الشركات كبير جدا مما صعب تسييرها والتحكم فيها من طرف المديرين والمسيرين إذ لا بد من إعادة هيكلتها حتى يسهل تسيير هذه المؤسسات بشكل أفضل حيث قامت الوزارة بعقد "لقاءات دراسية و محاضرات مبرمجة كعمليات ضرورية وأساسية لتطوير وترقية التسيير الإداري والتربوي والمالي و الاجتماعي وجعله ومتطلبات الحياة المتجددة، وتسليط الضوء على ما هو غامض أو غير واضح وتبادل الخبرات والتجارب بفضل الحوار المفتوح البناء ويتحقق توحيد التصور وطرق العمل". (27).

فقد عرفت الجزائر تغيرات بنوية وتطورات اجتماعية عميقة تمثلت في عدم تحقيق الأهداف التنموية بالإضافة إلى تدني المستوى المعيشي للمواطن و هذا بسبب "فشل وتيرة النمو الاقتصادي تجسد في ضعف الأداء والمر دودية نتيجة ضعف القيم والمعايير خاصة بالتسيير ويظهر ذلك بوضوح من خلال غياب قيمة حقيقية لمفهوم العمل لتلك التي تتعلق بالفاعلية والكفاءة والمر دودية" (28) و نجد أن هدف إعادة الهيكلة في مجمله هو رفع كفاءة المؤسسات العمومية إضافة إلى محاولة تكييفها مع الأوضاع التي تمر بها الجزائر في كل الجوانب وذلك بتخلص من الدعم المالي للدولة، و اللجوء إلى تحمل مسؤولية الأعباء ومسؤولية التسيير التي تقع على عاتق قادة هذه المؤسسات.

فعلى الرغم من كل الإصلاحات التي قامت بها المؤسسات الجزائرية إلا أنه لم يعطي النتيجة المرجوة، فمن الناحية الاجتماعية استمر ارتفاع مستوى البطالة في الجزائر نتيجة عدم قدرة المؤسسات على خلق مناصب عمل جديدة، بل تفاقم الوضع نتيجة تسريح العمال (ماعدا في مؤسسات الوظيف العمومي التي لم تسرح عمالها ولكنها عجزت عن خلق مناصب عمل جديدة) واستمر انخفاض المستوى المعيشي للأفراد و استمر هذا الوضع "إلى غاية سنة 1986 حين ظهرت الأزمة الاقتصادية والاجتماعية الخائفة التي حلت بالجزائر بعد انهيار سعر النفط في السوق الدولية فقد كانت

الإصلاحات مكلفة وسطحية لم تحقق النتائج المسطرة لأنها لم تمس كيفية اتخاذ القرارات والتسيير بل ركزت على الجانب المالي و الهيكلي فاتصفت هذه العملية بالفشل لأنها كانت تهدف إلى إنعاش هياكل مهيئة.

إذ أن القيادة الجزائرية أهملت أهمية النقاط التالية:

- 1- اختيار الأشخاص الأكثر كفاءة لتأدية العمل .
 - 2- والقائد الذي ترى أن له القدرة على التحكم في زمام الأمور وحل المشكلات التي تعترض المؤسسة،
 - 3- وعلى أهمية التنسيق بين مختلف الأقسام في المؤسسة وكذا موظفيها
 - 4- واختيار نمط التسيير الجيد الذي يوفر جو أفضل للعمل ويجنب المشكلات أو يحلها على الأقل.
- بل اتجه التركيز على تغيير المركزية الإدارية والتوجه إلى اللامركزية والذي يتعين على إدارة المؤسسة في حدود محامها أن تحتفظ بالاهتمام بالتطوير والتخطيط والرقابة بنفسها و" الاهتمام أيضا بكل ما يتعلق بإقامة الهياكل والوسائل الأكثر تكييفا مع إنجاز أهدافها، وكل ما يساعد على تعزيز فعاليتها ورفع مستوى المردودية مع ترك قدر كبير من الحرية للأفراد في المبادرة لانجاز أعمالهم دون عرقلة وتحمل أعباء بيروقراطية غير مجدية، وهذا سواء في المؤسسات الصناعية أو التربوية أو الخدمانية ولكن يجدر الانتباه إلى أن هذا الأمر ليس سهلا تحقيقه، فإصدار القرارات، أو إصدار مراسيم جديدة أو التغيير في هياكل المؤسسة غير كافي، فيجب أن يعتمد ذلك على تفهم شعبي واسع، واختيار القادة الأكفاء، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، واختيار نمط تسيير يتماشى مع طبيعة المؤسسة وأهدافها... ثم التخلي عن المؤسسات الصناعية الكبرى حيث شكل ذلك نقطة تحول في التوجهات العامة للجزائر من سياسة تقوم على التقشف الى سياسة قائمة أساسا على الاستهلاك شعارها "من أجل حياة أفضل" (29). حيث أهم ما ميز المؤسسات في تلك الفترة:

- 1- المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح الإبداع، والإفراط في التواكل على الغير
- 2- تحميل قادة هذه المؤسسات بالنتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم، وغالبا هي نتائج غير مرضية، الناتج عن اهتمامهم بتطبيق الإجراءات القانونية وتسيير العمل بالحد الأدنى للإمكانات والطاقات المتوفرة في المؤسسة.

3- هيمنة نموذج تنمية ممر كمرحلة السبعينيات هذا النموذج الذي همس القطاع الخاص في الجزائر

والذي أصبح يكلف الدولة مبالغ ضخمة

4- إضافة إلى عدم جدية العامل الجزائري، وتكاسله، وعدم احترامه للوقت أو العمل، لا يمهه سوى الراتب الذي يحصل عليه آخر كل شهر، وان كان غير راض عنه. لم تتميز هذه الفترة بإنجازات تذكر بل بالعكس، عملت هذه الفترة على فرملة وتيرة التنمية التي كانت متبعة، حيث غابت المسائلة، الرقابة و القرارات الفعالة مما أدى إلى زيادة الدين الخارجي و هذا ما محمد لدخول مرحلة جديدة.

هـ- مرحلة الدخول في اقتصاد السوق و خصخصة المؤسسات الجزائرية: على الرغم التخلص من المركزية البيروقراطية والدخول في مرحلة اللامركزية، لم تستطع المؤسسة العمومية الجزائرية من التخلص من عجزها مما أدى إلى توجيه النقد الشديد لمسيرها أو قاداتها وإتهامهم بالعيش خارج الواقع الاقتصاد و الاجتماعي للجزائر وهذا يدل على أن قائد المؤسسة والنمط الذي يتبعه في تسييرها وطريقته في التحكم في المؤسسة تعد أمور في غاية الأهمية لنجاح المؤسسة واستمرارها .

مبدأ استقلالية المؤسسات يتلخص في الاتجاه لإعادة النظر في هيكلها، وعمليات اتخاذ القرار، وفتح المجال للمؤسسة لتتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل السياسيين والوصاية، و هكذا فإنه يقصد باستقلالية المؤسسات العمومية منحها المزيد من السلطات و الصلاحيات تماشيا مع طبيعتها و دورها قصد تحسين فعليتها عن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير، حيث أن كثير من القادة كانوا يشكون من عدم وجود استقلالية للتسيير ولأن المؤسسات كانت مطالبة بتنفيذ سياسة الدولة الإجتماعية كالحفاظ على مناصب العمل، أي دفع الأجور بدون مقابل وليس هذا فقط بل إن المكانة التي أعطيت لقطاع التعليم، في نموذج التنمية، تظهر من خلال المبالغ الضخمة التي أفقت عليه مما سمح بتدفق عدد كبير من الحاملين لشهادات جامعية كل سنة إلى سوق العمل ولكن مقابل هذا عرف القطاع الإنتاجي تراجعا ملحوظا في حصة الإستثمار لصالح القطاع الاستهلاكي وهذا ما دفع بمعدل البطالة للارتفاع بصورة ملحوظة.

استمر تأزم الأوضاع أكثر وأكثر ونتيجة لهذا، تقدمت مجموعات العمل بحزمة من الاقتراحات لتكييف القوانين وتعديلها بما يتناسب مع التصور الجديد للمرحلة الراهنة أو إلغائه كلية وتعويضه بقانون آخر إذا اقتضى الأمر. هذه الاقتراحات وجدت معظمها قبولا من طرف السلطات الرسمية، والتشريعية على الخصوص، اذ عرفت سنة 1990 صدور العديد من النصوص التشريعية المتعلقة

بتنظيم علاقات العمل نذكر منها القانون المتعلق بعلاقات العمل 90-11.

حيث نجد ان مؤسسات التوظيف العمومي لم يشملها مبدأ استقلالية المؤسسات مثل المؤسسات الصناعية لكن تدهور أوضاع المؤسسات الصناعية و الفلاحية كان له الجانب السلبي على قطاع التوظيف العمومي على أوضاع البلد بصفة كلية. هذا الأمر تطلب إعادة النظر في الطرق، مناهج و أساليب العمل و أخذ القرارات الازمة في الوقت المناسب بالإضافة الى الاستعمال العقلاني و الفعال لكافة الموارد المتوفرة لدى المؤسسة. كان المخرج الوحيد أمام القيادات الجزائرية هو صندوق النقد الدولي و البنك العالمي لاستعادة التوازنات الاقتصادية الكلية.

شهدت الجزائر خلال سنة 1995 أزمة خارقة حيث استمر غلق المصانع، حل المؤسسات و الشركات الوطنية و المحلية، تسريح العمال، خوصصة بعض المؤسسات العمومية مع الدخول المحتشم للرأس المال الأجنبي. الانتعاش الاقتصادي كان بعيدا بسبب الأوضاع الأمنية التي كانت سائدة آنذاك. إثر ذلك، باشرت القيادات الجزائرية بجملة من الإصلاحات تمثلت في :

1. الشروع في حل المؤسسات العمومية التي تعاني عجزا و هذا ابتداء من نوفمبر 1996 ، حيث تم حل 815 مؤسسة مع نهاية جوان 1998.
2. الشروع في خوصصة المؤسسات العمومية على إثر صدور الأمر 95-22 و إنشاء الشركات القابضة

3. تشيد القطاع العام من خلال وقف زيادة الرواتب و الحد من التوظيف أصبح الشعب الجزائري يوجه الإنتقادات الى قادة المؤسسات في مختلف القطاعات، فتعالت الأصوات بوجود إعطاء الفرصة للقطاع الخاص كحل بديل يمتاز بالفعالية و يوفر مناصب شغل حيث بلغت مديونية الجزائر بين 1992 و 1994 حوالي 30 مليار دولار. (30).

ارتبط دخول الجزائر الى إقتصاد السوق بظروف داخلية اقتصادية و اجتماعية تتمثل في أن وجود قطاع خاص يعتبر ضرورة للسيطرة على الإقتصاد الوطني و ضمان درجة عالية من التطور و محاولة لتحقيق الاهداف المسطرة و المتمثلة في خلق فرص عمل من أجل توظيف القوى العاملة التي تعاني البطالة. ظروف خارجية تتمثل في ضغط الدول الصناعية على دول العالم الثالث بإدخال إصلاحات إقتصادية ودخولها في إقتصاد السوق، من أجل الحصول على أسواق و أماكن للإستثمار وتحقيق الأرباح. حيث قال السيد الرئيس في خطابه "أن الخوصصة مفروضة علينا ولا بد من

اتباعها، وليس لنا الخيار في ذلك" خاصة وأن المجتمع الجزائري يعرف اختلالات في التوازنات المالية، حيث زاد ضغط المديونية الخارجية اذ وصلت نسبة المديونية 87.5 % سنة 1993 من اجمالي الصادرات لتتخف سنة 1997 الى 31.7 % لترتفع بعد ذلك إلى 39.2 % سنة 1999 (31). تحول المؤسسة من القطاع العام الى القطاع الخاص لا يعني بالضرورة أن تصبح فعالة، لأن المشاكل مرتبطة بطبيعة التنظيم والتسيير المطبق في المؤسسات وخاصة الحاجة إلى قيادة فعالة تهتم بالتسيير بأسلوب إستراتيجي ذكي يمكن قادة المؤسسة من التوفيق بين العمال وحاجياتهم ومتطلباتهم وبين المؤسسات وتحقيقها لأهدافها ومدى قدرة النمط القيادي المتبع على توفير الشروط الملائمة للمؤسسات مثل: المناخ المحفز للإبداع والإبتكار وتشجيع العمل. رغم أن التنظيم الجيد وطريقة التسيير الجيدة للمؤسسة يلعبان دورا مهما في نجاح المؤسسة، وأنه كلما كانت المؤسسة مسيرة بطريقة جيدة كلما إستخدمت عناصر الإنتاج والعمل استخداما جيدا.

ففي الوقت الذي كان هناك غياب رؤية واضحة لدى القادة (متخذي القرار) حول الإتجاه العام والطريق الأسرع للخروج من الأزمة الخائقة متعددة الجوانب الاقتصادية والإجتماعية والسياسية التي تعيشها الجزائر بأقل التكاليف الممكنة مع محاولة تقييم الوضع، اتجهت القيادات الى اللجوء الى الهيئات المالية العالمية المتمثلة في صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM فتمثلت أهم قرارات القيادة العليا في:

1- تقليل تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي

2- تشجيع الإستثمار

3- تحرير الأسعار

4- ضبط الانفاق الحكومي وتخفيض قيمة العملة الوطنية

بعدها أدرك القادة الجزائريون أن الانتقال من مرحلة الى أخرى ليس بالأمر السهل فهو يتطلب التحضير والاستعداد للدخول في المرحلة اللاحقة، وأن الجزائر كان عليها أن تحضر نفسها للدخول في مرحلة الخصخصة، فبدأت الجزائر تقوم ببعض التحولات ولكن هذه التحولات كانت بطيئة وتدريجية، كما اتجهت الى فتح المجال للقطاع الخاص عن طريق إصدار قانون جديد الإستثمارات، يسمح للقطاع الخاص بممارسة نشاطه وترك الأسعار الفلاحية تتحدد حسب العرض والطلب الى جانب التحول السياسي الكبير في طريقة تسيير الدولة بإعطاء نوع من اللامركزية، ولكن هذه الإصلاحات تعد غير

كافية، مما أدى الى تدهور إيرادات الدولة من العملة الصعبة. وتسريع دخول الجزائر في اقتصاد السوق، هذا التسرع خلق نوع من القلق لدى المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين لأنه أدخل الجزائر في حلقة مفرغة يصعب الخروج منها. وهذا ما أدى بالمؤسسات المالية والدولية إلى الإعلان أن الجزائر لم تدخل بطريقة جديّة في اقتصاد السوق، وهذا ما جعلها تبرر به تجميد بعض القروض التي كان من المفروض منحها للجزائر، مما أدى إلى استمرار تأزم الوضع المالي للدولة الجزائرية الذي لم يسمح لها بالتكفل بالاثار السلبية التي تنتج عن التسرع في الدخول الى اقتصاد السوق، إضافة إلى انخفاض قيمة الدينار والإرتفاع الكبير لمعدلات الفائدة على القروض البنكية وهو ما أدى الى تراجع الإستثمارات والإنتاج (32) وهذا ما يؤكد محمد الصغير بعلي بقوله "أن الجزائر صادقت على قانون الخوصصة في سبتمبر 1995 دون أن توفر الشروط اللازمة للشروع في مسار الخوصصة، خاصة أنه لم تكن هناك قراءة مستقبلية واعية وعلمية قادرة على ضبط اليات التحكم في الاثار التي تحدثها مسار الخوصصة على البناء الإجتماعي. (33)

يتطلب الدخول في مرحلة الخوصصة تطبيق مبادئها الإيديولوجية وفهمها ومحاولة تطبيقها، كتقبل فكرة الملكية الخاصة والدفاع عنها، وإستغلال موارد وطاقت المؤسسات أقصى إستغلال، والتحول إلى مؤشرات إقتصادية لتقييم المؤسسات، تعيين قادة في المستوى يفتحون المجال أمام المبادرات الفردية، وإعفاء الدولة من تحمل كل شيء وجعلها تقوم بالوظائف الكلاسيكية التي تقوم بها أي دولة في البلدان ذات اقتصاد السوق، مع وجود مؤسسات تعمل على جمع وتحليل المعطيات والمعلومات التي بدونها لا يمكن تصور اتخاذ قرارات سليمة في مجتمع أصبح يتسم بالتغير السريع، والتغير يمر بمراحل عديدة أولها إدراك الحاجة للتغيير تليها مرحلة البداية في التخطيط للتغيير وأخيرا مرحلة إدماج التغيير في سيرورة المنظمات والرجوع الى حالة التوازن. (34)

أما الشعب الجزائري فقد إنتظر أن تتمكننا الخوصصة من تنمية روح الالتماء لدى الفاعلين في المؤسسات وتمكينهم من الإحساس والأمن الوظيفي مع ضمان وظيفة للشباب العاطل في المقابل نجد Jean-Jacques Servant يؤكد أن التسيير يشكل العمود الأساسي لنجاح المؤسسات الخاصة، اذ يمكن هذا التسيير من أن يدمج المتناقضات الاقتصادية والبشرية التي هي المصدر الأساسي في التنظيم، فعلى الجزائر أن تكف عن القيام بإصلاحات هيكلية ومالية وتتجه للقيام بإصلاحات في التسيير وعمليات مختلفة من قيادة وتنسيق ... الخ. عندها تتمكن من الخروج من الأزمة الاقتصادية التي مازالت تمر بها نتيجة سنوات من التسيير الجزائري الذي أغرقها في ديون أدى الى جعل عملة النمو الاقتصادي تتوقف على الرغم من كل التجارب والمحاولات في الجزائر (35)، حققت القرارات التصحيحية نجاحات ظرفية مؤقتة حيث انخفضت نسبة التضخم بشكل محسوس حيث انتقلت من 39% سنة 1994 إلى 0.3 سنة 2000 .

لكن على الرغم من كل ما سبق طرحه نجد أن الإدارات الجزائرية مازالت نفسها لم تتغير، بل أن هذه المرحلة تجمع سلبيات عديدة وهي :

- 1- أن القائد يمثل السلطة الأقوى في المؤسسة، فهو يتحكم في نظام السلطة داخل المؤسسة وهو مرتبط أساسا بالتشكيل السلطوي الموجود على مستوى الهيئات العليا.
 - 2- احتكار السلطة والمعلومات من طرف المديرين مثل سلطة اتخاذ القرار
 - 3- سوء الاتصال التنظيمي بين الموارد البشرية والإدارة وانخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.
 - 4- جمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من جهة ومع المستويات الأعلى من جهة أخرى (الوزارة ، الجهاز المركزي للتخطيط ...)
 - 5- المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح الإبداع ، والإفراط في الأنكالية على الغير، واهتمام القادة ، بتطبيق الاجراءات القانونية وتسيير العمل بالحد الأدنى للإمكانات والطاقات المتوفرة في المؤسسة.
 - 6- ظهور جماعات العمل والتنافس غير الشريف والتوظيف عن طريق العلاقات أو المحسوبية بدل القدرات والامكانات العلمية والعملية للموارد البشرية
 - 7- زيادة الشكوى من الرشوة والإختلاسات والسرققة
- ومنه فالإدارة الجزائرية تبقى إدارة محافظة وتفضل الإستمرار في نمطها تقليدي البيروقراطي الذي

ما زالت لم تتخلص منه .

ز - الوضع الراهن للتسيير الجزائري : نقاط القوة ومواطن الضعف

تغير نمط قيادة المؤسسات الجزائرية أصبح ضرورة ملحة من خلال القضاء على أهم العوامل التي كانت وراء العجز المستمر لهذه المؤسسات التي يمكن حصرها في :

- 1- هيكل المؤسسة الجزائرية لا يستجيب للمحيط الجديد
- 2- شلل شبه تام لنظام المعلومات كلف ولا زال يكلف الدولة، وجمل القادة للمحيط الداخلي والخارجي

- 3- غياب سلم الإستحقاق داخل المؤسسة قضى على كل فرص البداع والإبتكار
- 4- غياب إستراتيجية واضحة للمؤسسة، وقيادة ناجحة، وموارد بشرية ذات كفاءة ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب فأصبح من المنطقي أن تتوجه المؤسسات الجزائرية للبحث عن قادة لهم القدرة على التسيير الفعال والقدرة على التأقلم مع التغيرات ومستجدات المحيط الذي أصبح يتميز بالتعقيد والتغير الدائم، والقدرة على الإهتمام بالتسيير الداخلي بالمؤسسة و الخارجي، والقدرة على الابتكار والوصول لما هو جديد مع تقديم السلع والخدمات على مستوى عالي من الجودة مع قلة التكاليف... وأن تكون المؤسسة تتصف بالمرونة والقدرة على التغير السريع تماشياً مع المواقف والأوضاع.

فالمتمتع للتحولات التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي يلاحظ أن مختلف أساليب القيادة التي تم اتباعها لم تحقق الأهداف، ولم تنجح في اتخاذ قرارات فعالة يكون لها نتائج واقعية ملموسة لأن التسيير الجزائري يعاني نقائص لأنه:

- 1- لم يستطع تحقيق الأكتفاء الذاتي والاستغناء عن الاستيراد
- 2- لم يستطع التخلص من التبعية المطلقة للنفط، والمحروقات تساهم بنسبة 35% من الناتج الداخلي و64% من الارادات العامة للدولة و98.5% من إجمالي الصادرات
- 3- لم تستطع تكوين قاعدة صناعية أو فلاحية رغم إمتلاكها كل مقومات النجاح مثل توفر الحديد، مساحات زراعية شاسعة، توفر المياه،... الخ .
- 4- تأثر الإقتصاد الوطني بقبضة المضاربين الذين يتحكمون في الأسعار وتحققهم بذلك لأموال طائلة

(36)

- 5- توسع دائرة الإقتصاد الموازي غير المراقب الذي شوه النسيج العمراني في المدن، حيث أصبح يستحوذ على أكثر من 80% من نفقات العائلات الجزائرية (37)
- 6- ضعف آليات المراقبة وهي من أهم وظائف القيادة مما أدى إلى انتشار مظاهر الفساد والاختلاسات والرشوة وتبيد الأموال العامة، تهرب ضريبي....
- منه لم تستطع المؤسسات الجزائرية من تحقيق الفاعلية والنجاحة، ولكي تحققها يجب أن تعمل على:
- تشجيع المشاركة والاجماع في عملية وضع الأهداف وعملية اتخاذ القرار، وهذا ترجمة لمفاهيم التنسيق و التعاون والثقة المتبادلة للواقع العملي ويكون تركيز المؤسسات على فتح قنوات اتصال والحوار المثمر بين الأقسام الادارية والإدارة العليا والتخلي عن الأساليب البيروقراطية للعمل على عدم فاعليتها التنظيمية وهذا ما يؤكد Peter Druker " لا يوجد دول متخلفة بل هناك دول سيئة التسيير".
- إذا على الجزائر الانتقال لتنظيم سليم يمر بمراحل وبرامج التطوير التنظيمي التي يفترض تواج مسبق لثقافة ومناخ تنظيمي مفتوح موجه لمشكلات المؤسسات المختلفة وغرس روح المبادرة والمسؤولية وروح الفريق ونجد أنه في هذه المرحلة يتم التحدث والترويج بقوة علة انه شرط أساسي للانطلاق الائتماني الفعال الوصول إلى تحقيق التخصص الأمثل للموارد مع أقصى استغلال لها سواء كانت مادية أو مالية أو بشرية أو معلوماتية.
- ولا يمكن إنكار أنه تحقق نوع من الانتعاش الإقتصادي من سنة 2005 إلى 2009 حيث عرفت مؤشرات إيجابية :
- 1- انخفاض محسوس في المديونية الخارجية وصلت الى 1% سنة 2008
 - 2- انخفاض معدلات البطالة حيث كانت 29.7 % سنة 2000 لتصل إلى 10.9 سنة 2010 وقد ساعد على ذلك وجود وفرة مالية ناتجة عن إرتفاع أسعار النفط
 - 3- تحسن المستوى المعيشي الذي تحقق نتيجة زيادة الأجور ومساعدة الدولة للفئات الهشة وتوفير السكن ومناصب العمل فانخفض معدل الفقر من 22.98% سنة 2000 إلى 18.95 سنة 2006.
 - 4- انطلاق مساعي جادة من قبل القيادات لتحسين تدفق رأس المال الأجنبي إلى الجزائر عن طريق استقطاب العديد من الاستثمارات الأجنبية لكن يبقى ذلك بعيدا عن المستوى المنتظر بالنظر الى الامكانيات المتوفرة و الموقع الجغرافي.

5- بداية تحسن وتيرة النمو الإقتصادي ويتجلى ذلك ارتفاع احتياطي العملة الصعبة، تحسین في القطاع الفلاحي من خلال برنامج الدعم الفلاحي ، انجاز بعض المشاريع الضخمة مثل الطريق السيار شرق -غرب وانجاز العديد من السدود والعديد من الأقطاب الجامعية ، وبداتطوير البنى التحتية

تابعت الجزائر سعيها لإنجاز مشاريع التنمية الكبرى، واتباع سياسة اجتماعية مثل القضاء على السكن الهش وتوفير مناصب عمل و تشجيع الفلاحة و شروع في انجاز بعض المشاريع السياحية للنهوض بهذا القطاع ... لكن في السداسي الثاني من سنة 2014 عرفت اسعار البترول انخفاض لتصل لأقل من 50 دولارًا (42 يورو) في جانفي 2015 ، أن "الانخفاض في أسعار البترول في السوق العالمية مرتبط بالعديد من العوامل منها خصوصا الوضعية الجيوسياسية السائدة في العالم المتميزة بالتوترات والنزاعات في عدة بلدان منتجة للنفط. "كما أن هذا الانخفاض راجع أيضا إلى تراكم المخزون والمضاربة " مشيرا إلى أن بعض البلدان المستثمرة "تمارس المضاربة من خلال حركات تجارية كثيفة على الورق مما يؤدي حتما إلى تراجع الأسعار". (38)

مما أثر بشكل واضح على مشاريع وبرامج المسطرة خاصة وأن مداخيل البترول تمثل 95% في حين القطاع الانتاجي لا يوفر الا 5% فاعلنت الدولة الجزائرية الدخول في مرحلة التقشف، كما أعلنت الحكومة عدداً من الإجراءات، وطالبت المواطنين ببذل الجهود من أجل "التضامن الوطني". حيث تم تجميد عملية التوظيف في الجهاز الإداري، وإرجاء وإلغاء بعض المشروعات الكبرى في مجال المواصلات (خطوط المترو والسكك الحديدية)، وعودة رخص الاستيراد، أما على الصعيد الاجتماعي فإنها لا تنوى المساس بالمواطن، وذلك للحفاظ على الاستقرار والأمن الاجتماعي. إذ سيتم الإبقاء على الدعم والضمان الاجتماعي 70 مليار دولار، أي 30% من إجمالي الناتج الداخلي، كما أن الدولة لاتزال يمكنها الاعتماد على موردين ضخمين ألا وهما صندوق ضبط الموارد ورصيده 77 مليار دولار. وأيضاً احتياطي النقد الأجنبي الذي يصل لـ 183 مليار دولار، حيث حذر بنك الجزائر من أنه إذا استمرت نفقات الميزانية على هذا النحو (100 مليار في عام 2015)، أصبحت الجزائر في حاجة لأن يصل سعر البرميل لـ 130 دولارًا حتى توازن ميزانيتها. وإذا لم تتمكن الجزائر من تنويع قطاعات الاقتصاد الذي يعتمد بشدة على عائدات البترول فلن يكون أمام الجزائر سوى أن تنتظر ارتفاع الأسعار من جديد.

- تتخوف الحكومة من تراجع أسعار النفط إلى ما دون الـ 80 دولار للبرميل، وهو ما يؤثر على:
- 1- ميزانية الدفاع التي وضعت لمواجهة الاضطرابات الأمنية في الحدود وميزانية مصالح الأمن ووزارة الداخلية.
 - 2- تأثير انخفاض أسعار النفط بشكل كبير على مخططات مشاريع البنية التحتية والعقارات والقطاعات الحيوية مثل قطاع التعليم وتطوير الصحة والنقل والسكن.
 - 3- خطر التوسع في إيفاق الدولة لما سيكون له من انعكاسات سلبية في حال انخفاض أسعار النفط بشكل ملفت، حيث سيؤدي ذلك إلى عجز في الميزانية والميزان التجاري الذي يعاني في الأساس من عجز سابق، بشكل كبير، نتيجة الالتزامات الضخمة التي تعهدت بها الدولة، خلال مخططها التنموي للسنوات الخمسة المقبلة.
- يدور نقاش حاد بين صناع القرار في الجزائر حول تأثير انهيار مفاحي أسعار النفط على الاتفاق العمومي، خاصة في مجالات الأجور والإعانات الاجتماعية والدعم؛ إذ تستقطع كثلة الأجور أكثر من 58 في المائة من الميزانية، وهو ما سيكون له أثر على النمو الاقتصادي في القطاعات النفطية بشكل ملفت وفي القطاعات الأخرى بشكل ملحوظ.
- بالرغم من حرص الجزائر على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تسيير المؤسسات وقيادتها، ورغم التعديلات التي أحدثتها على القانون الأساسي للوظيفة العمومية، وتشجيعها للقطاع الخاص، و هذا ما يشكل عبء على ميزانية المؤسسة، ويبقيها متأخرة مقارنة بما يجب أن تكون عليه بسبب عوامل عديدة منها:

- 1- عدم التطبيق الجيد للقانون الأساسي العام للتوظيف
- 2- المركزية الشديدة، وتدهور التنظيم البيروقراطي وغياب دور المراقبة
- 3- غياب معايير دقيقة وموضوعية لتحديد متطلبات الوظائف وغياب رؤية استراتيجية واضحة وفعالة
- 4- عدو قدرة قادة المؤسسات على ادارة الموارد البشرية بطريقة فعالة، وتركيزهم على الكم لا على النوع.

خلاصة :

من خلال هذا المقال الذي تطرقنا فيه للتحولات الاقتصادية في الجزائر، وتأثيرها على الجانب الإداري للمؤسسات، خاصة القيادة، توصلنا الى أن المؤسسات الجزائرية لم تتمكن من الوصول إلى قيادة فعالة ورشيدة للتسيير، نتيجة وجود فجوة بين الإدارة والموظفون، ونتيجة اعتمادها على قادة لا يتصرفون في المؤسسات التي يديرونها من خلال مستويات عالية من الوعي والتفاهم والانضباط والعلاقات المتناسقة، وموظفون تعودوا العمل بأدنى حد من إمكانياتهم وقدراتهم، إضافة إلى اعتمادها على أساليب التسيير التقليدية التي لم تعد تتماشى مع عصر العولمة، مما سمح بتفاقم الوضع في المجتمع الجزائري وظهور الاختلالات في كل القطاعات، فاتجهت الدولة الجزائرية الى تطبيق الاصلاحات التي لم تكن إصلاحات إدارية بل استجابة للتحولات الوطنية والدولية، كما كانت بعيدة عن منطق الفعلية الاقتصادية، لأنها لم تكن وليدة دراسة وتفكير عميق مما حال دون تحقيقها لأهدافها وغاياتها. رغم أنه ليس من الصعب تحقيق قيادة فعالة في المؤسسات الجزائرية، كل ما يتطلبه الأمر هو تضافر جهود الدولة والقادة و الموظفون، مع خلق تقارب بينهم من خلال قيادة ذات تأثير ايجابي وفعال، باتباع نمط قيادي ينسق بين مختلف الموارد المادية والمالية والبشرية حسب الصيرورة التالية: التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة و التقويم لكل العمليات، إضافة إلى مستوى عال من الوعي والتفاهم.

المراجع:

- 1- كيث ديفز، السلوك الإنساني في العمل ، ترجمة، عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، بدون ط، القاهرة ، 1974 ص. 137 .
- 2- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، بط، الجزائر، 1992، ص152.
- 3- محمد شفيق، الانسان والمجتمع مقدمة في السلوك الانساني ومهارات القيادة والتعامل ، المكتب الجامعي الحديث، بط، الاسكندرية ، 1997، ص ص:272-273:
- 4- المرجع السابق نفسه، ص 273.
- 5- كيث ديفز، السلوك الإنساني في العمل، مرجع سبق ذكره، ص 154.
- 6- مصطفى الأشرف، الجزائر الأمة والمجتمع، ترجمة حنفي بن عيسى، المؤسسة الوطنية للكتاب، بط، 1983، ص22.
- 7- العيفا أويحي، النظام الدستوري الجزائري، بدون دار نشر، ط1، الجزائر ، 2002، ص 22.
- 8- المرجع السابق نفسه، ص 35.
- 9- المرجع السابق نفسه، ص 343-348.
- 10- سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر ، 1994، ص30.
- 11- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي ، مرجع سبق ذكره، ص 229.
- 12- العيفا أويحي، النظام الدستوري الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 29.
- 13- المرجع السابق نفسه، الصفحة نفسها.
- 14- عبد الطيف بن اشهبو، التجربة الجزائرية في التنية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، بط، الجزائر، 1982، ص18.
- 15- علي زغدود، الادارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، المؤسسة الوطنية، للكتاب، ط2، الجزائر، 1984، ص8.
- 16- سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 34.
- 17- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي ، مرجع سبق ذكره، ص 231

- 18- علي زغدود، الادارة المركزية في الجمهورية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 11
- 19- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي ، مرجع سبق ذكره، ص 230
- 20- تركي راجح، مبادئ التخطيط التربوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 18.
- 21- العيفا أويحي، النظام الدستوري الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 146
- 22- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، بدون سنة، ص 161-162.
- 23- المرجع السابق نفسه، ص 162-163.
- 24- ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 142
- 25- سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 37
- 26- المرجع السابق نفسه، ص 38.
- 27- تركي راجح، مبادئ التخطيط التربوي، مرجع سبق ذكره، ص 5.
- 28- العياشي عنصر، نحو علم اجتماع نقدي، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 60.
- 29- إدريس بلكعبيات، تجربة الجزائر في التنمية، قراءة في الانتقال من نموذج الى نموذج مضاد ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة قسنطينة، الجزائر، ع17 جوان 2002، ص 122-123.
- 30- العيفا أويحي، النظام الدستوري الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 20
- 31- احصاءات المنظمة العربية للتنمية الادارية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة الشلف، العدد التجريبي، 2004.
- 32- بوعشة مبارك: الخصوصية باعتبارها احدى أدوات الأساسية للاصلاح الاقتصادي، مجلة العلوم الانسانية ع 8، 1997، 64
- 33- محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 69.
- 34- جمال الدين العويصات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للطباعة و النشر ، الجزائر ، ط1.، 2002، ص 65.

35- Lamiri Abdelhak , gerer l'entreprise en économie de marché, PEST

COM éditions,1993,p9

- 36- Mohamed Boukhobza, Octobre 88, évolution ou rupture, ENAG ,Alger, 2009, p45
- 37- Abderrahmane Mebtoul, L'Algerie face aux défis de la mondialisation ,OPU , tome 2, Alger, 2002, p36
- 38- <http://www.akhbarelyoum. 2015>
- 39- <http://www.sis.gov.eg/Ar/Templates/Articles/tmpArticles>