



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية
الصفحة الرئيسية للمجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552



التغيرات التنظيمية والهيكلية للمؤسسة العمومية الجزائرية - دلالاتها وتجلياتها على الاقتصاد الوطني

Organizational and Structural changes of the Algerian Public Institution - its Implications and Manifestations on the National Economy

وفاء لعريط^{1*}، اسماعيل قبيرة²، رشيدة مذكور³
¹ جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - الجزائر
² جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - الجزائر
³ جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة - الجزائر

معلومات المقال	ملخص
تاريخ المقال: الإرسال: 2019/06/07 المراجعة: -- القبول: 2019/09/26	نسعى من خلال هذا المقال الذي يحمل عنوان "التغيرات التنظيمية والهيكلية للمؤسسة العمومية الجزائرية - دلالاتها وتجلياتها على الاقتصاد الوطني" إلى "تقديم إطار نظري موسع؛ نوضح فيه أهم المراحل التاريخية والتغيرات الهيكلية والتنظيمية التي مرت بها المؤسسة العمومية في الجزائر، وذلك باعتبار أنها كانت في وقت ما تمثل الشريان الحيوي للاقتصاد الوطني، و إبراز مختلف تأثيرات تلك التغيرات بنواحيها الايجابية والسلبية على الاقتصاد بصفة عامة، وذلك من خلال مجموعة من العناصر التي نتناول فيها أولا، السياق التاريخي لظهور المؤسسة العمومية الجزائرية، ثم أهم التغيرات الهيكلية والتنظيمية التي طالتها منذ الاستقلال إلى اليوم مع إبراز أهم دلالات تأثير ذلك على الاقتصاد الوطني، ومختلف تجليات ذلك على أرض الواقع..
الكلمات المفتاحية: التغيرات التنظيمية، المؤسسة العمومية.	

Key words:

*organizational changes,
public institution.*

Abstract

Through this article entitled "Organizational and structural changes of the Algerian public institution - its implications and manifestations on the national economy" we seek to provide an expanded theoretical framework in which the most important historical stages and the structural and organizational changes experienced by the public institution in Algeria, At one point, it represents the vital artery of the national economy, highlighting the various effects of these changes on the positive and negative aspects of the economy in general, through a set of elements which dealt with first, the historical context of the emergence of the Algerian public institution, then the most important change Organizational and structural data which had been affected since independence to today, highlighting the most important signs of the impact on the national economy, and the various manifestations of it on the ground.

* Corresponding author at: University of 20 August. 1955. Skikda. ALGERIA
Email : wafaalarit@gmail.com

1. مقدمة

إن المتتبع لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية، يلاحظ أنها عرفت تحولات عديدة، هذه التحولات كانت نتيجة حتمية للظروف الاجتماعية، الاقتصادية، السياسية و الثقافية للمجتمع الجزائري، الذي عاش فترات متغيرة وغير مستقرة، بداية من التواجد العثماني على الأراضي الجزائرية، وصولاً إلى الاحتلال الفرنسي ثم مرحلة ما بعد الاستقلال، أين أصبحت المؤسسة العمومية أساس الاقتصاد الوطني بعد اعتماد الدولة على النهج الاشتراكي لتسيير البلاد.

وخلال فترات تاريخية متعاقبة شهدت تحولات هيكلية على الصعيد القانوني و التنظيمي، كان الهدف منها تطويرها وجعلها قادرة على بعث اقتصاد وطني قوي، يوفر حياة كريمة لشعب عانى من الاستغلال أكثر من قرن من الزمن.

وعلى هذا الأساس اعتبرت المؤسسة العمومية بمثابة الملجأ إلى كل الشعب الجزائري من أجل الحصول على منصب عمل وأجر يضمن له حياة كريمة. واليوم وبعد مرور أكثر من ستين سنة على الاستقلال نجد أن وضع ومكانة المؤسسة العمومية اختلف عن ما كان عليه سابقاً خصوصاً في ظل الخصخصة، وولوج عالم اقتصاد السوق وسيطرة النظام الرأسمالي وما فرضه من قيود وشروط على اقتصاديات الدول النامية.

بالتالي نحاول من خلال هذا المقال الموسوم بـ التغييرات التنظيمية والهيكلية للمؤسسة العمومية الجزائرية - دلالاتها وتحدياتها على الاقتصاد الوطني" التطرق إلى مختلف التغييرات التي شهدتها المؤسسة العمومية منذ الاستقلال و إلى غاية اليوم وكيف أثرت على الاقتصاد الوطني.

أولاً- أهمية المقال

يكتسي هذا المقال أهميته من أهمية الموضوع المتناول فيه وهو المؤسسة العمومية الجزائرية، التي كانت ولا تزال بمثابة الملاذ الآمن للشعب الجزائري خصوصاً الطبقة المتوسطة التي ترى فيها مصدر رزقها، كما أن لها دور حيوي في الاقتصاد الوطني، فكلما كانت المؤسسة العمومية ذات قوة وفعالية، كلما ساهمت بشكل إيجابي في بناء وتدعيم الاقتصاد، وكلما كانت تعاني من الضعف والديون وقلت الانتاجية والارباح فهذا بدون شك يؤثر بشكل سلبي على الاقتصاد، لهذا ارتأينا من خلال هذا المقال تسليط الضوء على أهم تأثيراتها على الاقتصاد الوطني.

ثانياً- أهداف المقال : نهدف من خلال هذا المقال إلى

1- تقديم إطار نظري يشمل المراحل التاريخية المختلفة التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية منذ التواجد العثماني إلى اليوم.

2- تسليط الضوء على مختلف التغييرات التنظيمية والهيكلية

التي شهدتها منذ الاستقلال.

3- إبراز أهم أدوارها وتأثيراتها على الاقتصاد الوطني، إيجاباً وسلباً.

ثالثاً- مدخل مفاهيمي

1- مفهوم التغييرات التنظيمية أو (التغيير التنظيمي): من الصعوبة إعطاء تعريف دقيق ومحدد للتغيير التنظيمي، وذلك لاتساع مجالاته. فقد يشمل التغيير "الإستراتيجي، الهيكلية، الأنظمة، الثقافة، أساليب التسيير، التكنولوجيا.⁽¹⁾

لكن هناك من عرفه على أنه: "ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد⁽²⁾

كما عرفه (D.Holt)، بأنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء أو إجراءات وطرق وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتميز⁽³⁾

لذلك فالتغيير هو حالة طبيعية في حياة الأفراد وكذلك المنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لإيجاد التوازن⁽⁴⁾

1- مفهوم المؤسسة العمومية: هناك مدلولات عدة للمؤسسة العمومية، وذلك حسب اختلاف التخصص والمجال الذي ترد فيه. فالمدلول الاقتصادي يختلف عن القانوني والسياسي يختلف عن المدلول السيسولوجي...إلخ لكن من خلال هذا المقال نحاول التطرق إلى مفهوم المؤسسة العمومية ضمن دلالات مختلفة.

- المدلول القانوني: تعرف المؤسسة العمومية بأنها: "منظمات أو مشروعات أو مرافق عامة، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، مع ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية، والرقابة و الوصاية، حيث تشكل فكرة المؤسسات العامة اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية أو المادية أو الفنية.⁽⁵⁾

- يندرج هذا التعريف ضمن المفاهيم القانونية التي تعتبر المؤسسة العمومية شخصية معنوية قانونية ولها استقلال مالي، لكنها تبقى خاضعة للدولة المركزية.

- في المدلول الاقتصادي: المؤسسة العمومية تعرف بأنها: مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه استقلالاً في الإدارة لتقوم بتنفيذ برامج الخطة ويعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري وحسابات التكاليف وكذلك بغرض الحصول على فائض⁽⁶⁾

الخرافات ، الوساطة لقضاء الحاجات و غيرها من الأمراض الاجتماعية ، فهذه الممارسات السلبية أصبحت بمثابة أساس لوجود الأفراد ، المؤسسات و العلاقات التي تقام داخل المجتمع ككل ، فبدأ الفساد في مؤسسات الدولة مما تسبب في ضعف الإدارة التركية.⁽¹⁰⁾

2- الاحتلال الفرنسي وتأثيره على المؤسسة العمومية
لقد أسست فرنسا مباشرة بعد دخولها إلى الجزائر ، إدارة كولونبالية بهدف مد الجذور الفرنسية في الأراضي الجزائرية ، فاهتمت بنشر اللغة الفرنسية ، الثقافة و الأفكار الفرنسية لتكوين جيل يحتل مناصب إدارية تسييره في مختلف القطاعات في البلاد وفقا للقوانين الفرنسية.

فأصبحت الجزائر بمختلف مؤسساتها محكومة بالنظام و القوانين الفرنسية و يسيروها فرنسيون ، أما توظيف الجزائريين ، فكان لأهداف سياسية و رغبة في تكوين الموظفين الصغار ، الذين كان الاستعمار في حاجة إليهم لتكوين طبقة من الموالين لسياسته⁽¹¹⁾ ، و لهذا فقد دربت فرنسا دفعات من الجزائريين على العمل الإداري ، و الذين يعرفون بدفعة "لاكوست" أو القوة الثالثة.

كما عملت على إنهاء المواطنين بالضرائب ، و استغلالهم أشبع استغلال دون أن يكون هناك اهتمام يذكر بالإدارة ، أو بتسيير شؤونهم الإدارية اليومية . بل على العكس عملت على وضع العراقيل أمامهم بصفة متمدة ، و برز هذا جليا في إدارة القضاء و إدارة الخدمة العسكرية التي كانت تعفي بعض الأفراد من عائلات الوجهاء ، أو ممن يدفعون لها مبالغ مالية . و بهذا أبعاد الجزائريون بصفة كلية عن إدارة شؤونهم باستثناء بعض العناصر الموالية لفرنسا ، التي استطاعت الحصول على بعض المناصب و الوظائف العامة و هي الفئة الوحيدة التي أتاحت لها فرصة التعليم⁽¹²⁾.

أما بقية الشعب الجزائري فلقد عانى من سياسة التجهيل و تنمية الخلافات القبلية ، و بهذا تركت الممارسات الفرنسية بصمات عميقة أثرت على الشعب الجزائري تأثيرا سلبيا.

هكذا يمكن القول أن مرحلة الاستعمار الفرنسي ، هي مرحلة خضوع و تبعية كلية ، فالمؤسسات التي أنشأها المستعمر الفرنسي كان هو من يسيروها و يتحكم بها كما أنها تكون تابعة للإدارة العامة في فرنسا.⁽¹³⁾

خامسا- التغييرات الهيكلية والتنظيمية للمؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال

لقد شهدت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال أزمة متعددة الأوجه ، خاصة بعد رحيل الأوروبيين الذي تسبب في شغور معظم المؤسسات الزراعية ، الصناعية و الخدمية . مع وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات القادرة على تسييره نظرا لحدثة الاستقلال. بسبب هذا الوضع قام الجزائريون بإدارة هذه المؤسسات بطريقة تلقائية دون خيار و لا تردد. و بدأت

يتضح من هذا التعريف استعماله لمصطلحات اقتصادية مثل: مشروع اقتصادي، الحساب الجاري والفائض، لكنه يتفق مع التعريف القانوني في فكرة ملكيته تكون بيد الدولة.

- المدلول السياسي للمؤسسة العمومية: " هي المؤسسة التي تملكها السلطات العمومية والتي يخضع تسييرها لهم ".⁽⁷⁾ ركز هذا التعريف على أهمية السلطات العمومية، التي تعد بمثابة المسير الرئيسي لها، إضافة إلى عدم تحديد هذا التعريف لنوع المؤسسة هل هي خدمية، إنتاجية أو اقتصادية، المهم هو أن أصولها وتجهيزاتها ونظمها التسييرية وعمالها بيد الدولة.

- المدلول السيسولوجي للمؤسسة العمومية: " هي إدارة الدولة الاقتصادية لرؤوس الأموال تملكها، وتتحكم في إدارتها، الغاية منها إشباع حاجات المجتمع ومصالحهم "⁽⁸⁾.

يبرز هذا التعريف الهدف الأساسي لنشوء المؤسسة العمومية والذي يتمثل أساسا في إشباع حاجات المجتمع.

رابعا- السياق التاريخي لظهور المؤسسة العمومية
الجزائرية مرت المؤسسة العمومية الجزائرية بمراحل تاريخية متعاقبة ومضطربة ميزها التواجد العثماني أولا والاحتلال الفرنسي ثانيا، ولقد تميزت كل مرحلة بمجموعة من الخصائص نذكرها في العنصر التالي والبدائية تكون مع التواجد العثماني .

1- المؤسسة الجزائرية في ظل التواجد العثماني : خلال التواجد العثماني على الأراضي الجزائرية . قام الأتراك بإنشاء تنظيم إداري قائم على أساس النمط العسكري، حيث كانت السلطة التشريعية من اختصاص الديوان الذي يضم القادة العسكريين، و كبار الدولة، في حين كانت السلطة التنفيذية بيد " الداى" المنتخب من قبل الديوان ، أما مجلس الوزراء فيتكون من « خوجة الخيل للحرب ، وكيل الخراج للبحر، الخزانة المالية ، الأغا قائد الجند العام ، القبودان رايى أميرال الأسطول و الباشكاتب وزير الداخلية»⁽⁹⁾.

كما قسمت البلاد إلى ثلاث مناطق هي قسنطينة شرقا، التيطري وسطا، وهران غربا و على رأس كل منطقة باي.

ما يمكن قوله عن تلك الفترة أنها عرفت مرحلتين ، المرحلة الأولى من التواجد التركي عرفت فيها الجزائر ازدهارا و قوة ، لكن المرحلة الأخيرة بدأت تظهر مظاهر الضعف في التسيير ، التنظيم و المراقبة خاصة ما تعلق بالإدارة المالية ، و ما عرفته من عجز في صرف النفقات التي خصص الجزء الأكبر منها لخدمة السلطة، الشيء الذي أفقدها مصداقيتها من حيث التوازن في التوزيع ، وانعزالها عن الشعب الذي أصبح هو الممول الأساسي لتغطية العجز المالي من خلال فرض الضرائب عليه . هذه الأسباب أدت إلى فساد المؤسسات التي كانت موجودة في تلك الفترة ، و هذا ما يبرر الموقف السلبي من الإدارة بصفة عامة الذي تمتد أصوله إلى العهد التركي، حسب ما يشير الكثير من المؤرخين، و ذلك بسبب انتشار

1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات 1962-1971

عرفت المؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة . ما عرف بأسلوب التسيير الذاتي حيث تم في أكتوبر و نوفمبر 1962، إصدار أوامر بتشكيل لجان التسيير الذاتي في المزارع، المؤسسات الصناعية و المناجم⁽¹⁴⁾.

وباستثناء المؤسسات الخدمية، التجارية و التربوية، التي بقيت تحت وصاية الدولة مباشرة، في هذا الوقت توجهت الحكومة الجزائرية للبحث عن نمط تسيير يمكن من إدارة المؤسسات بفعالية و نجاح، فاختار قادة الجزائر النمط الاشتراكي لتسيير الجزائر بمختلف مؤسساتها، و بدأوا يبحثون عن الوسائل و الأدوات التي تمكنهم من تحقيق ذلك. و عليه يمكن اعتبار أن هذا النمط من التسيير لم يكن وليد تفكير عميق، إنما استجابة لظروف اقتصادية، سياسية و اجتماعية معينة⁽¹⁵⁾، و لقد قام هذا النمط من التسيير على مبادئ رئيسية هي:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.

- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية.

- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة⁽¹⁶⁾.

لقد وصل عدد المؤسسات المسيرة ذاتيا عام 1964 إلى 413 مؤسسة كما أن أغلبها كان يتميز بصغر حجمها. و بعد تاريخ 19 جوان 1965 عرفت الجزائر تغيرا حقيقيا حيث بدأت مرحلة التأميم في قطاع البنوك و المناجم.

يمكن القول أن نمط التسيير الذاتي لم يدم طويلا حتى بدأ العمل على التقليل من انتشاره⁽¹⁷⁾، لكن بالرغم من أنه لم يدم طويلا إلا أنه ترك تأثيرا كبيرا على المجتمع الجزائري و مختلف مؤسساته، هذه التأثيرات برزت فيما يلي:

- ظهور بوادر احتكار المعلومات باعتبار الأمية متفشية بين العمال.

- ممارسة مركزية اتخاذ القرار، بسبب سوء الاتصال التنظيمي بين العمال و الإدارة.

- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم كما كانوا يتوقعون.

- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.

- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.

- أصبح العمال يتصفون بالفوضى، الاتكالية، عدم الاهتمام بالعمل و إتقانه كما يجب نتيجة دوران العمل، حيث أصبح العمال يتخلون عن العمل في المؤسسات التربوية، الخدمية و الفلاحية للالتحاق بالعمل في الشركات الوطنية التي بدأ

تأسيسها مع بداية 1965 التي كانت تقدم رواتب أفضل⁽¹⁸⁾، كما احتلت مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني باعتبارها الطريقة المفضلة لضمان تدخل الدولة و تأمين المشاريع و الأنشطة، فهي من حيث الشكل لا يختلف تنظيمها و تركيبها عن المؤسسات الصناعية و التجارية، إذ يقوم تنظيمها على جهاز للمداولة (لجنة التوجيه و الرقابة) و جهاز للتنفيذ (المدير)⁽¹⁹⁾.

إذن يمكن القول أن خيار الشركة الوطنية، اتخذ من قبل السلطات الجزائرية ليتلاءم مع إجراءات التأميم التي انطلقت بدايته عام 1965 حيث شملت المناجم، البنوك و العديد من الصناعات الأخرى، و تأسست الشركة الوطنية للنفط و الغاز سنة 1965، الشركة الوطنية للحديد و الصلب، الشركة الجزائرية للتأمين، أيضا الشركة الوطنية للمناجم "سوناريم" سنة 1966 و الشركة الوطنية لمواد البناء 1967 و غيرها⁽²⁰⁾.

هكذا تبين أن هذه الشركات اعتبرت بمثابة أدوات أساسية لتحقيق استراتيجية التنمية لكن هناك صعوبات واجهتها، مثل: قلة الإطارات و نقص الخبرة، إضافة إلى أن أهداف الاقتصاد الوطني في تلك الفترة لم تكن محددة حسب قانون العرض و الطلب، و إنما حسب منطق الخطة الاقتصادية الموضوعية، و هذا ما جعل التحكم في عملية التصنيع و اتخاذ القرارات يتم خارج الشركات الوطنية، أي من قبل الجهاز المركزي⁽²¹⁾.

إضافة إلى ما سبق، فإن الحجم الكبير للشركات الوطنية و السلطات المطلقة التي منحت للمسيرين بها، أدى إلى بروز مشاكل بيروقراطية مرتبطة بسوء الاتصال العمودي و بحجم السلطة التي أكتسبها بعض المسيرين الإداريين، ذلك ما أدى إلى ظهور العديد من الصراعات بداخلها بسبب سوء المعاملة بين الإدارة، العمال و المشرفين، هذه المشاكل و الصراعات دفعت السلطات إلى إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات، لتبدأ مرحلة جديدة في حياة المؤسسة الجزائرية⁽²²⁾.

2- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980

اتجه قادة الجزائريون إلى اختيار نمط التسيير الاشتراكي، لتسيير كل المؤسسات الوطنية سواء التعليمية، الخدمية، الصناعية و الفلاحية و اعتبار المواطن هو الغاية و الوسيلة في نفس الوقت كمحاولة لرفع مستوى معيشته اجتماعيا و اقتصاديا. و من الأسباب التي أدت إلى تحويل الوعي الوطني إلى وعي اشتراكي، هو إدراك القادة الجزائريين و الشعب أن الاستعمار و الرأسمالية مرتبطان أشد الارتباط و أن أحدهما هو انعكاس للآخر⁽²³⁾.

ظهر التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في 16 نوفمبر 1971، ذلك بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للنهج الاشتراكي، و هو ميثاق

بتطبيق القوانين والإجراءات وهذا ما أدى إلى تأزم الوضع و الاعتراف بفشل التسيير الاشتراكي نتيجة ضعف المردودية و قلة فعالية المؤسسات يرجع الكثير أسباب فشل نمط التسيير الاشتراكي إلى ما يلي:

- عدم تحديد دقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- جمود و عدم مرونة العلاقات في مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من جهة و مع المستويات الأعلى من جهة أخرى (الحكومة، الوزراء، الجهاز المركزي للتخطيط).

- غياب الأطر و الهياكل التي تضمن على الأقل عدم خروج مجلس العمال و الإدارة معا عن الإطار العام المحدد و عن أهداف المؤسسة لأن ما وقع عمليا هو ظهور صراع شبه دائم بين الإدارة و مجلس العمال.

الحقيقة أن نمط التسيير الاشتراكي، أفرز هو الآخر بعض التقاليد السلبية مثل: تعرض ممثلي العمال إلى مساومات من بعض المسيرين في الإدارة أو العكس، بمعنى أن بعض المسيرين أصبحوا تحت ضغط ممثلي العمال لتلبية أغراضهم الشخصية، هذا أثر سلبا على العمل و العمال معا مما أدى إلى انخفاض المردودية و غياب الفعالية، فأصبحت فكرة إعادة الهيكلة تطرح نفسها بقوة كنتيجة حتمية للمشكلات الداخلية و الخارجية للمؤسسات الصناعية الجزائرية.⁽²⁷⁾

3- مرحلة إعادة الهيكلة 1980-1988

جاء التطبيق الفعلي لمبدأ (إعادة الهيكلة) بموجب النص التطبيقي المؤرخ في: 1980/02/27.⁽²⁸⁾ حيث جاءت هذه العملية من أجل رفع الإنتاج و تحسين التسيير، كان ذلك بموجب المرسوم رقم: 242/80 الصادر في: 1980/10/04 المتضمن إعادة الهيكلة و الذي تتضمن مادته الثانية ما يلي: «إن هدف هذا القانون النهائي هو تلبية حاجات الاقتصاد و السكان المتزايدة باستمرار و ذلك بتحسين شروط عمل الاقتصاد، التحكم أكثر في جهاز الإنتاج، تحقيق نتائج نشاطات المؤسسة حسب الأهداف المسندة إليها».⁽²⁹⁾

كما تم تنصيب اللجنة الوطنية لإعادة الهيكلة بتاريخ: 1980/11/15. مهمتها هي: دراسة الشروط العامة لتطبيق التوجيهات المتخذة من طرف الحكومة و مراقبة أعمال مختلف القطاعات الاقتصادية، تقديم تقارير دورية للحكومة. كما تم إنشاء لجان وزارية مهمتها تحليل المسائل العامة، عن طريق تنظيم الهياكل الخاصة لقطاعها و تقديم الاقتراحات للجنة الوطنية لتطبيقها على مستوى كل قطاع. بالإضافة إلى هذين النوعين من اللجان، تم إنشاء لجنة ما بين القطاعات بطلب من وزارتي وصيتين و ذلك في إطار التنسيق بين الهيئات و الجهات المعنية.⁽³⁰⁾

التسيير الاشتراكي للمؤسسات، و ترجع تسمية المؤسسة الاشتراكية بهذا الاسم إلى سببين هما: الأول يتمثل في أنها أداة تنفيذ المشروعات التي اقتضتها السياسة الاشتراكية، و السبب الآخر في أنها تسيير طبقا لمبادئ مشاركة العمال في تسييرها و فقا للقوانين الصادرة في هذا الشأن.⁽²⁴⁾

من ناحية أخرى، فقد تميزت هذه المرحلة من عمر المؤسسة الجزائرية بوجود هيئات و طرق تسيير معينة (مجلس العمال و دوره الرئيسي المراقبة، لأن دوره في التسيير و التقرير يبقى محدودا بسبب ضعف المستوى التكويني و الثقافي للمنتخبين مقابل الصلاحيات الواسعة، أيضا هناك مجلس المديرية الذي يلعب دورا بارزا في وضع و تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسة). على هذا الأساس فإن التسيير الاشتراكي يفترض أن يساهم العمال و يلعبوا دورا هاما في تسيير جوانب اجتماعية و متابعة الأعمال بالملاحظات و الاقتراحات. كما أن هذا النوع من تسيير المؤسسة يقتضي الفهم الصحيح لمبادئه و أهدافه، أيضا إن التحول الذي يهدف إليه العامل يظهر عن طريق تكوينه و تربيته و تحسين ظروف حياته، هذا التحول هو أحسن وسيلة لتوسيع الفكر الاجتماعي للعمال كما يسمح لهم بالمساهمة في تسيير مصالح المؤسسة "تسييرا مركزيا". من جهتها تعمل المؤسسة بالتنسيق مع المراكز و الهيئات الإدارية الأخرى، فتظهر من خلالها مركزية التسيير، فتتحقق بذلك ديمقراطية في التسيير لا يحاسب فيها مجلس العمال إلا أمام منتخبيه. إلا أن تطبيق هذا النظام في الواقع أفرز عدة مشاكل و عراقيل صعب سير هذه العملية خاصة في العشرية الأولى من تطبيقها، إذ زادت فيها النزاعات داخل المؤسسات مما أدى إلى تعطيل الإنتاج إما بسبب الإهمال أو التوقف عن العمل، أو بسبب اضطرابات ناتجة عن ضعف تنظيم التسيير الاشتراكي للمؤسسات بحيث لم يوضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمال و مجلس الإدارة ثم بين مجلس العمال و باقي المنتخبين.⁽²⁵⁾

في هذا المجال يشير الكثير من الباحثين، أن المؤسسات الجزائرية في مرحلة التسيير الاشتراكي كانت تعاني من سوء التسيير و تأطير داخلي للإدارة نظرا لطرق التوظيف و الترقية، هذه الأخيرة التي تعتمد أساسا على الأقدمية و غالبا لا يتمتع المديرون بمعلومات معمقة عن التنظيم، و الأدهى من هذا أن المعلومات عندهم و إن توفرت فهي تبتعد عن فن التسيير. أما بالنسبة للمكافآت و الحوافز المادية، فيتم تحديدها بطريقة أوتوماتيكية تصبح مع الزمن جزء عادي من الأجرة لتفقد دورها في التحفيز.⁽²⁶⁾

إضافة إلى ما سبق، خضوع المؤسسات في نشاطها إلى الخطة الوطنية انطلاقا من الخطة المركزية التي جعلت المؤسسة مقيدة و غير حرة في تحديد الأهداف، أو تغييرها مع المستجدات أو في تحديد الوسائل و التجهيزات المطلوبة للعمل. مما يعني أن قائد المؤسسة هو مدير فقط، يهتم

لسلم الأجور لم يترك لها مجالاً لتحديد الأجور و ربطها بالمرودية الخاصة بكل عامل ، فخلق نوعاً من الاضطرابات و النزاعات داخل المؤسسات ، فضل فيها العمال الاضراب بدلا عن الحوار في كثير من الحالات فوجدت المؤسسات نفسها عاجزة عن تحقيق أهدافها و لوجزئيا ، بسبب تدهور طاقتها و سوء ظروف عملها ، رغم أن بعض المؤسسات نجحت في إنجاز بعض المشاريع الاستثمارية ، كما أن الحديث عن المشاكل و الصعوبات المسجلة في تنظيم المؤسسات الاقتصادية ، خاصة خلال فترة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و بعدها فترة إعادة الهيكلة ، التي تعتبر فترة انتقالية أدى إلى الحديث و البحث عن حل لأزمة تسيير الاقتصاد من طرف الإدارة المركزية ، لأن المؤسسات بقيت تشكو من نفس العراقيل و المشاكل حتى بعد تطبيق إعادة الهيكلة ، لأن هذه الأزمة كانت وليدة محيط سياسي اقتصادي ، اجتماعي و حتى قانوني ناتج عن تطبيق النصوص القانونية المرتبطة بالمؤسسات . إذ بالرجوع إلى الميثاق الوطني لسنة 1976 و دستور نفس السنة ، اعتبرت المؤسسة الوطنية آنذاك ملكا للدولة ، و الدولة هي أعلى شكل للملكية الجماعية ، فلا يجوز بيعها و لا التصرف فيها ، حيث جعلت من المؤسسة أداة في يد الدولة لتطبيق السياسات الاقتصادية في إطار إيديولوجي معين ، و لكنها في نفس الوقت تتمتع بشخصية معنوية و استقلال مالي . كما أن هذه النصوص القانونية الخاصة بالمؤسسات جاءت بشكل يوحي بالابتعاد عن الأشكال السابقة لإعلان القطيعة مع طرق التسيير و توزيع السلطة فيها ، لكنها أتت بأشكال من المؤسسات أكثر غموضا و تعقيدا خاصة و أن تطبيق سياسة الحزب الواحد آنذاك حالت دون تحقيق أغراض التنمية .⁽³³⁾ على هذا الأساس كان من المفروض أن تكون هذه المرحلة هي مرحلة الإنتاجية الحقيقية . لأنها ارتبطت بتغيير طبيعة السياسة الاقتصادية المطبقة ، مما أدى إلى خضوع المؤسسة الوطنية خلال هذه الفترة إلى حقل من التجارب في تطبيق السياسة الاقتصادية . ولكن شهدت هذه المرحلة إهدار الطاقات الإنتاجية فكان الخاسر الأكبر هو الاقتصاد الوطني ، و المتمثل في المؤسسة الوطنية العمومية و أن الاستراتيجية السياسية المطبقة على المؤسسة الوطنية ، لم تمكن من استخدام مواردها و طاقتها ، مما أدى بالحكومة للبحث عن أسرع الطرق لإنقاذ الوضع الذي آل إليه الاقتصاد الوطني ، فإعادة الهيكلة لم تكن تقسيما للمؤسسات بقدر ما كانت تقسيما للأعباء و المصاريف فقط.⁽³⁴⁾

4- **استقلالية المؤسسة الجزائرية من 1988 إلى اليوم :** بعد فشل مرحلة إعادة الهيكلة ، عمدت الدولة إلى اتخاذ إجراءات أخرى ، تمثلت فيما يسمى بالاستقلالية التي أعلن عنها في بداية سنة 1988 و ترتب عن ذلك ، الفصل بين حق ملكية رأس المال من طرف المؤسسة و صلاحيات الإدارة و التسيير فيها ، فأصبحت المؤسسة ذات شخصية معنوية مستقلة عن الدولة ، و انطلق البرنامج الخاص بتطبيق مجموعة

لقد تميزت مرحلة إعادة الهيكلة باتخاذ عدة إجراءات تم تنفيذها على مراحل هي :

- **المرحلة الأولى :** من بداية 1981 إلى نهاية 1982 ، تم فيها تحديد و فحص التنظيمات البيانية لإعادة هيكلة المؤسسات ، ثم العمل على تحقيق الأهداف المسطرة بتحديد المسؤوليات و انتهت هذه المرحلة بإنشاء حوالي 348 مؤسسة جديدة.

- **المرحلة الثانية :** انطلقت سنة 1982 ، تتعلق بمتابعة تطبيق إعادة الهيكلة لمختلف المؤسسات و تحضير ظروف نشاط عادية وفق مبادئ محددة مسبقا ، تخرج المؤسسات من مشاكل التنظيم السابق.⁽³¹⁾

- هكذا يتبين لنا أن الأسباب الرئيسية لعملية إعادة الهيكلة مرتبطة بالوضع العام (الاقتصادي ، الاجتماعي و السياسي... إلخ) الذي انتظمت فيه المؤسسة العمومية الجزائرية ، ففي مرحلة ما قبل الثمانينات و جدت عوائق عديدة ، لذا تعددت المهام و مراكز اتخاذ القرارات ، مما أدى إلى تضارب أهداف المؤسسة ، و إن عملية احتكار الدولة للتجارة الخارجية ، لاسيما عندما يتعلق الأمر بتوسيع الاستثمارات و توفير المواد الأولية و كذا تصريف المنتج النهائي و غيرها من الأسباب ، شكلت هدفا معتبرا لموارد مادية كبيرة مما أدت إلى حتمية وجود منفذ يمكن المؤسسة الوطنية من أن تأخذ على عاتقها هدف الضعالية الاقتصادية و الربحية لتنمية القدرات الإنتاجية و تحفيزها على أداء النشاط الموكل إليها .

قد تمت عملية إعادة الهيكلة على مرحلتين هما :

- **المرحلة الأولى :** خلالها تم إعادة الهيكلة العضوية و خصت المؤسسة الوطنية ذات الحجم الكبير المتعدد المهام حسب المعايير المعتمدة ، حيث كان تعداد المؤسسات الوطنية آنذاك 85 مؤسسة . أما المؤسسات الجهوية و المحلية فبلغت 526 مؤسسة و كان العمل المستهدف هو تقسيمها إلى 145 مؤسسة بالنسبة للأولى و 1200 مؤسسة للثانية.

- **المرحلة الثانية :** تخص إعادة الهيكلة المالية ، و في هذا الإطار كل مؤسسة معينة تعد مخططات لإعادة هيكلتها المالية مع الأخذ بعين الاعتبار المقاييس التطبيقية القصيرة و المتوسطة الأجل و مقاييس التوازن المالي المستمر⁽³²⁾

تأسيسا على ما سبق ، فإن إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية سارت نحو تحسين التسيير و التحكم أكثر في نشاطات المؤسسات و تحقيق الأهداف التي سطرت مسبقا ، إلا أن سوء التسيير خاصة في المؤسسات التي أعيدت هيكلتها ، و عدم ارتفاع المردودية حال دون ذلك .

كما أن المركز سرعان ما عاد للتدخل في الإدارة الداخلية للمؤسسة . عن طريق المخططات بشكل بيروقراطي مكثف . فلم تكن وسائل التوجيه الاقتصادي مستعملة بشكل مقبول بين المركز و الإدارة إذ لم تعط الفرصة للعمال للالتفاف حول الإدارة لخدمة المؤسسة ، كما أن خضوع المؤسسة

السوق الدولية. كل هذا كان في إطار استراتيجية لتحديد المؤسسات التي تمر إلى اقتصاد السوق عبر هذه العملية، بشكل يسمح بتحقيق الفعالية والكفاءة للوصول إلى أهداف الربحية والمنافسة.

إلا أن تطبيق برنامج التعديل الهيكلي الذي هدف إلى تصليح الاختلالات الاقتصادية المختلفة، الذي دام 4 سنوات (1994-1998) لم يعط سياسة تنموية دائمة حيث نتج عنه آثار هي:

- انخفاض إنتاجية القطاع الصناعي رغم أهميته بنسبة 50% بين سنتي 1989 و 1997.

- معدل الإنتاج الصناعي كان سلبيا في فترة التعديل الهيكلي بنسبة 1.4%.

واصل التدهور حتى بلغ 8.7% في سنة 1999. كان ذلك بسبب عدم تأقلم المؤسسات الصناعية مع البرنامج المطبق و بدأت انعكاسات هذه الإجراءات تظهر مع مطلع 1997.⁽³⁶⁾ حيث تم حل 815 مؤسسة، منها 83% مؤسسات محلية عمومية و 16% مؤسسة عمومية اقتصادية و الخصوصصة مست المؤسسات التي ليس لها إمكانية الاستمرار كمؤسسة عمومية سواء لظروفها السيئة أو لاعتبارها غير استراتيجية بالنسبة للدولة، أي لا تتعلق بمجال يمس سيادتها الخاصة، أو لا يمكن للقطاع الخاص أن يشتريها لعدم استجابتها لمتطلبات التنافس والربحية.

خلال تلك الفترة ظهرت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث قدر عددها بحوالي 176650 مؤسسة سنة 1998 و منها 50% تنشط في قطاع الصناعة و 18% في قطاع الخدمات كما أن 24% في قطاع البناء و الأشغال العمومية و الري، و لقد تجاوزت مساهمتها في الإنتاج الوطني الخام حوالي 20% إضافة إلى تعزيز تمويلها من خلال المصادقة على القانون المتعلق بشركة الرأسمالي الاستثماري، الذي هدف إلى تطوير الرأسمال الاستثماري كعمول إضافي و كبديل لتمويل النشاط الاقتصادي. مقارنة بالتمويل البنكي، كذلك إلى الاستجابة للحاجيات المالية للمؤسسات، لاسيما منها الصغيرة و المتوسطة في مختلف مراحلها.

مع بداية سنة 2001، بدأت الجزائر تسعى إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال عملية الاندماج في الاقتصاد الدولي، حتى تتمكن من وقف التدهور الذي طال اقتصادها في سنوات السبعينيات و استعادت توازناته الكبرى التي تدعمت بواسطة مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي الذي انطلق في جويلية 2001 إلى غاية سنة 2004. وضعت الدولة هدف الإصلاحات و ركزت على رفع قدرات الإنتاج التصديرية خارج قطاع المحروقات. ذلك من أجل القضاء على الفقر، و خلق مناصب شغل، ضمان التوازن الجهوي، إحياء الفضاء الإقليمي، و لقد خصص لبرنامج الإنعاش الوطني 252 مليار دينار.⁽³⁷⁾

من الإصلاحات، كإصدار القوانين الأولى الخاصة بإنشاء صناديق المساهمة التي تتولى القيام باستثمارات اقتصادية لحساب الدولة لاسيما عن طريق المساهمة في رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية بهدف تحقيق أرباح مالية. و من تم دخلت المؤسسات في عملية إصلاح بشكل حقيقي و أنشأت الدولة وسائل تنظم و توجه و توظف الاقتصاد و ذلك ابتداء من سنة 1989. كان الهدف من وراء استقلالية المؤسسة العمومية هو:

- تحرير المؤسسات الاقتصادية العمومية و إعادة تطبيقها حتى تتجنب سلبيات المرحلة السابقة.

- تحقيق التغير الجذري للمجتمع الجزائري حتى يستطيع مجازة التغيرات الحاصلة في العالم. حيث اتجهت الدولة نحو الانفتاح الاقتصادي.

- ربط الاقتصاد الوطني و المجالات الاجتماعية من أجل تحقيق الهدف من الإصلاحات.

ارتكزت عملية الإصلاح خلال هذه المرحلة على:

• استغلال الطاقات البشرية لأهميتها البالغة.

• التركيز على كفاءة التسيير لتحقيق أهداف المؤسسة و بلوغها غاياتها المخططة.

• اللامركزية في التصرف ذلك حتى تتمكن المؤسسة من التصرف في مواردها المتاحة بسهولة.

• تفادي سلبيات المرحلة السابقة من خلال استيعاب التكنولوجيا و إعادة تقسيم العمال إلى مجموعات و كذلك توزيع الكفاءات البشرية بما يغطي جميع المؤسسات الوطنية.⁽³⁵⁾

لكن عملية استقلال المؤسسات الوطنية ماليا و إداريا لم تحقق أهدافها مما أدى بالدولة إلى الإعلان عن إعادة الهيكلة الاقتصادية و الصناعية عام 1994. و جاءت هذه المرحلة كضرورة حتمية لتراكمات مختلفة نتج عنها حالة اقتصادية تتميز بالتضخم قدر بحوالي 30% و بنسبة بطالة بلغت 25% بالتالي جاءت إعادة الهيكلة الصناعية و الاقتصادية كاستراتيجية من أجل رفع الفعالية و الكفاءة للمؤسسات الصناعية و من أهدافها ما يلي:

- تخفيف عبء الديون المتركمة للقطاع العمومي خاصة مع ندرة الموارد المالية.

- تكثيف النسيج الصناعي بما يسمح باستمرار عملية التصنيع.

- إعادة النظر في القطاعات القادرة على إطلاق التنمية لتخفيض البطالة المتزايدة.

في نفس السياق تم المصادقة على قانون الاستثمارات، و خلق وزارة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أيضا إنشاء وكالة المساهمة و الاستثمار، و من تم إدخال الاقتصاد الوطني في

أما خلال الفترة الممتدة ما بين (2005-2009) فلقد تم انطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو و كذا برنامجي الجنوب و الهضاب العليا بتمويل بقيمة 200 مليار دولار أمريكي . خصص لتطوير شبكة الطرق و السكك الحديدية ، مجال الموارد المائية . إصلاح المؤسسات الاستشفائية ، التكفل بالاحتياجات المتزايدة في مجال التربية ، التعليم ، التكوين و كذا تطوير الخدمات العامة و تحديثها .

تم جاء برنامج التنمية الخماسي ، الذي انطلق من 2010 إلى غاية 2014 ، وخصص له 286 مليار دولار ، و يهدف إلى استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها في قطاع الطرقات و المياه و إطلاق مشاريع جديدة و تحسين المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها و كذلك مؤسسات التكوين المهني ، إصلاح و تحديث المستشفيات و تحسين ظروف السكن و القضاء على الأحياء القصدية و الفوضوية و تطوير المنشآت القاعدية ، تحسين النقل الحضري ، تحديث الهياكل القاعدية بالمطارات ، تهيئة الإقليم و البيئة ، تحسين إمكانيات و خدمات الجماعات المحلية ، قطاع العدالة دعم التنمية الفلاحية و الريفية ، التركيز على ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال إنشاء مناطق صناعية و الدعم العمومي للتأهيل و تسيير القروض البنكية و دعم التنمية الصناعية ، من خلال القروض البنكية المسيرة من قبل الدولة من أجل إنجاز محطات جديدة لتوليد الكهرباء ، تطوير الصناعة البيتروكيميائية ، تحديث المؤسسات العمومية ، تشجيع إنشاء مناصب الشغل. و على صعيد آخر يهدف هذا البرنامج إلى تطوير اقتصاد المعرفة ، من خلال دعم البحث العلمي ، تعميم التعليم و استعمال وسيلة الإعلام الآلي داخل المنظومة الوطنية للتعليم كلها و في المرافق العمومية.⁽³⁸⁾

في الحقيقة إن هذه المرجعيات ، تكشف عن جانب مهم و جوهري من طبيعة الممارسات التسييرية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية ، إذ أنها تعبر عن تناقض حقيقي للقيم داخل المؤسسات ، بحيث نجد كل فاعل في هذه المؤسسات ينتقد التنظيم القائم من جهة و يشارك فيه من جهة أخرى ، ولقد عبر " إيتيان Etienne" عن هذه الظاهرة في كتابه "الجزائر، الثقافة ، الثورة « 1977 بقوله : «إن المجتمع الجزائري يضم ثقافتين ، ثقافة النخبة ، و هي الفئة التي تسيطر على أجهزة الدولة و المؤسسات ، و هي ثقافة غربية ، و ثقافة المجتمع الهامشي ، و هي ثقافة تقليدية . و عليه فإن الفراغ بين العقلانية الحديثة و العقلانية الهامشية جملا من قبل الإطار الذي يتحكم في الثقافتين.

بالنظر إلى ما سبق يمكن القول ، أن جوهر الاختلالات التي عرفتتها المؤسسة العمومية الجزائرية ، لا يكمن في افتقارها أو غياب كلي للقيم الإيجابية في محيطها الاجتماعي . و إنما يتمثل في انعدام علاقة مناسبة مع هذه القيم ، و طبيعة التطور الذي عرفتته المؤسسة الجزائرية ، الذي أهمل ضرورة ملائمة السياق التنظيمي للمحيط الاجتماعي.⁽³⁹⁾

كما نجد على مستوى المؤسسات العمومية التباطؤ في التسيير، عدم القيام بتفويض بعض السلطات بالطريقة المناسبة ، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة و هو ما ينتج أسباب الاختلالات و الرشوة ، مما أدى إلى ظهور طبقات أو مجموعات مصالح . نتيجة لتطبيق التنظيم البيروقراطي في أسوأ صورته ، الذي يتميز ب : عدم الالتزام بمواعيد العمل، انتشار روح اللامبالاة ، عدم الالتزام بالنصوص القانونية ، إضافة إلى ضعف الرقابة و سوء التخطيط ، قصور القيادة و عجزها .

أما خلال الفترة الممتدة ما بين (2005-2009) فلقد تم انطلاق البرنامج التكميلي لدعم النمو و كذا برنامجي الجنوب و الهضاب العليا بتمويل بقيمة 200 مليار دولار أمريكي . خصص لتطوير شبكة الطرق و السكك الحديدية ، مجال الموارد المائية . إصلاح المؤسسات الاستشفائية ، التكفل بالاحتياجات المتزايدة في مجال التربية ، التعليم ، التكوين و كذا تطوير الخدمات العامة و تحديثها .

تم جاء برنامج التنمية الخماسي ، الذي انطلق من 2010 إلى غاية 2014 ، وخصص له 286 مليار دولار ، و يهدف إلى استكمال المشاريع الكبرى الجاري إنجازها في قطاع الطرقات و المياه و إطلاق مشاريع جديدة و تحسين المؤسسات التعليمية بمختلف أطوارها و كذلك مؤسسات التكوين المهني ، إصلاح و تحديث المستشفيات و تحسين ظروف السكن و القضاء على الأحياء القصدية و الفوضوية و تطوير المنشآت القاعدية ، تحسين النقل الحضري ، تحديث الهياكل القاعدية بالمطارات ، تهيئة الإقليم و البيئة ، تحسين إمكانيات و خدمات الجماعات المحلية ، قطاع العدالة دعم التنمية الفلاحية و الريفية ، التركيز على ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، من خلال إنشاء مناطق صناعية و الدعم العمومي للتأهيل و تسيير القروض البنكية و دعم التنمية الصناعية ، من خلال القروض البنكية المسيرة من قبل الدولة من أجل إنجاز محطات جديدة لتوليد الكهرباء ، تطوير الصناعة البيتروكيميائية ، تحديث المؤسسات العمومية ، تشجيع إنشاء مناصب الشغل. و على صعيد آخر يهدف هذا البرنامج إلى تطوير اقتصاد المعرفة ، من خلال دعم البحث العلمي ، تعميم التعليم و استعمال وسيلة الإعلام الآلي داخل المنظومة الوطنية للتعليم كلها و في المرافق العمومية.⁽³⁸⁾

سادسا. دلالات تأثير التغيرات التنظيمية والهيكلية للمؤسسة العمومية الجزائرية على الاقتصاد الوطني

هناك مجموعة من التجليات التي تبرز تأثير مختلف التغيرات التنظيمية والهيكلية التي طالت المؤسسة العمومية على الاقتصاد الوطني ، ودلالات هذا التأثير للأسف يجمع المختصون أنها كانت سلبية وذلك بفعل عوامل تاريخية وثقافية وتنظيمية .

وعليه فإن مختلف التغيرات والاصلاحات التي اعتمدت عليها الدولة لتحقيق الفعالية التسييرية أصبحت بفعل مكوناتها التاريخية تواجه العديد من الاختلالات ، و أدت إلى انتشار العديد من الظواهر المرضية في المؤسسات ، و الإدارات العمومية ، مما أثر سلبا على الاقتصاد الوطني ومن هذه المظاهر نجد : هشاشة الروابط الداخلية وذلك بسبب قيامها على أسس تضامنية غير موضوعية أكثر من كونها نتيجة طبيعية لتطوير هذه المؤسسات ضمن نسق القيم الاجتماعية المشتركة بين غالبية أفرادها . مما انعكس سلبا على البنية

- 9- اعتبار النقد البناء و إبداء وجهات النظر المختلفة نزعته معارضة و غير تعاونية ، كما أن الدعوة إلى الممارسات الديمقراطية كانت تقابل بالفرض باعتبارها نزاعات تستهدف الإخلال بالنظام.
- سابعاً. الحلول الممكنة :** حتى تستطيع المؤسسة العمومية أن تكون محركاً فعالاً للاقتصاد الوطني يجب اعتماد مجموعة من الحلول التي نوجزها فيما يلي :
- 1- ميدان المعرفة و الاستثمار في المورد البشري و اعتماد سياسة حكيمة لتعليمه و تكوينه المستمر لأنه ليس الاعتماد على التشريعات و المراسيم لتغيير المجتمع هو المهم ، بل الأهم من ذلك هو ضرورة تكوين عناصر فعالة و كفؤة.
 - 2- الإطلاع على التجارب و الخبرات في الدول الأخرى التي سبقتنا في تحقيق معدلات نمو مرتفعة، و أخذ ما هو مناسب و ملائم للمرحلة الحالية و المستقبلية.
 - 3- اتباع سياسة في التعيين بعيدة كل البعد عن الاعتبارات الإقليمية أو الطائفية أو الشخصية... إلخ
 - 4- أن يكون هناك إحلال و إبدال للقيادات التقليدية بإطارات عالية التكوين و ذات كفاءة و الجزائر لا تخلوا منهم .
 - 5- الاهتمام بالعنصر البشري و تكوين متخصصين في ميدان الإدارة باعتبارها عاملاً مهماً في التنمية الاقتصادية و الحضارية ، من خلال دورها الفعال في ترشيد استخدام الطاقات البشرية داخل المؤسسة .
 - 6- ضرورة تجنب و محاربة بعض السلبيات الأخلاقية ، و الحرص على استخدام كافة الموارد و عدم إتلافها أو إهدارها بما في ذلك الوقت و كذا الإخلاص في العمل و سرعة إنجازها مع الأخذ بمعايير الجودة الكاملة في الأداء .
- بالتالي فالمؤسسة الجزائرية في حاجة ماسة إلى تغيير جذري لوضعيتها ، إذ أن هناك ضرورة لتحديد الاستراتيجية الملائمة لتطويرها حتى تتمكن من بلوغ أهدافها المسطرة وأهمها دعم و بناء اقتصاد وطني قوي.⁽⁴⁰⁾
- ### خاتمة
- ختاماً يمكن القول؛ أن الهدف من وراء كل التغييرات التي لحقت بالمؤسسة الجزائرية، هي محاولات لإصلاحها و تنميتها من أجل تحقيق النمو الاقتصادي الوطني . لكن هناك صعوبات دائماً تعترض أي إرادة لتطوير و تنمية المؤسسات الوطنية ، كانتشار الفساد بكل أشكاله ، مما جعل الكثيرين لا يتفاءلون بمستقبلها ، و يرون أنها لا تزال عاجزة عن خلق أي مناخ مواتي للنشاط الاقتصادي . لذا يجب تعميق هذه الإصلاحات من أجل جعل المؤسسات الجزائرية متينة و قادرة على المنافسة، و على جلب الاستثمارات ، توفير مناصب شغل لاستيعاب البطالة المتنامية، و تنويع القاعدة الاقتصادية ، و لا يتأتى ذلك إلا بمحاربة الفساد بكل أشكاله و القضاء على
- ولهذا تميزت المؤسسة العمومية بمجموعة من المظاهر السلبية التي أترت على الاقتصاد الوطني وهذه المظاهر هي :
- 1- ضعف التكامل و الانسجام الزمني بين برامج التنمية الاقتصادية و برامج التنمية الإدارية ، إذ عادة ينصب الاهتمام على برامج الإنماء الاقتصادي مع إغفال دور النظام الإداري الذي يجب أن يتماشى مع هذه البرامج . الأمر الذي يؤدي إلى اتساع الفجوة بين كلا النوعين من البرامج ، و عندها تظهر الاختناقات و المشكلات في النظام الإداري.
 - 2- غياب النظرة التكاملية لبرامج التنمية الإدارية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية ، مما أدى إلى ظهور السلبيات التالية:
- المركزية، الروتين و الجمود ، سوء التخطيط و ضعف التنسيق ، سوء توزيع العاملين ، نقص الكفاءات الفنية و الإدارية ، انخفاض الولاء الوظيفي لدى العاملين و إضفاء طابع السرية الشديد على الأعمال الإدارية حتى لو كانت بسيطة.
 - 3- إسناد المراكز القيادية في الجهاز الإداري لعناصر لا تتمتع بالكفاءة مع بروز ظاهرة المحسوبية ، ما أدى إلى ظهور مشاكل أساسية تتمثل في ضعف قدرة هذه العناصر على قيادة منظمات الجهاز الإداري.
 - 4- شيوع النزعة التسلطية لدى عدد كبير من القيادات الإدارية ، و الركون إلى إصدار التوجيهات و الأوامر من دون بدل الجهد لتطوير العمليات الإنتاجية و الارتقاء بجودة السلع و الخدمات.
 - 5- تفشي بعض النزاعات و الممارسات الخاطئة في الجهاز الإداري التي ترتبط بقضايا التعيين و تفويض المسؤوليات الإدارية ، تقويم الأداء و الترقية ، الحوافز المعنوية و المادية التي تقدم على أسس المحسوبية و العلاقات الشخصية و سيادة النظرة غير الموضوعية لعلاقات العمل.
 - 6- الروتين و شيوع أسلوب (الواسطة) في إنجاز بعض المعاملات التي تضطلع بها منظمات الجهاز الإداري ، حيث برزت بعض نتائج ذلك من خلال انخفاض الإنتاجية ، تقليل استثمار الوقت ، و التأثير على مصالح الجمهور المستفيد و على علاقاته مع الأجهزة الحكومية المختلفة.
 - 7- تفشي الفساد و الرشوة في بعض أوساط الجهاز الإداري، إذ ينظر إلى بعض المراكز الحساسة في الدولة على أنها مواقع ممتازة لغرض الكسب و الشراء غير المشروع و التمتع بالامتيازات على حساب الدولة .
 - 8- البطء في استيعاب و مواكبة التغييرات الإدارية الحديثة، وجود مقاومة للتغيير لدى عدد من القيادات الإدارية و المسؤولين المنتخبين في بعض الأجهزة مما أدى إلى تدن ملحوظ في مستويات الأداء و تحقيق الأهداف.

كل مظهره.

تضارب المصالح

❖ يعلن المؤلفون أنه ليس لديهم تضارب في المصالح.

الهوامش

- 06) ، جامعة أدرار ، قسم العلوم القانونية والإدارية ، ص 89 .
- 20- رشاد، محمد ثابت.(2000).إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ب ط ، ص7 .
- 21- مصطفى عشوي : مرجع سابق ، ص 231
- 22- ناصر دادي عدون.(ب س). : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط 2 ، ص ، 142 .
- 23- رشاد محمد ثابت : إدارة و تنمية المؤسسات الاجتماعية ، المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، ب ط ، 2000 ، ص7
- 24- علي بوكميش: مرجع سابق، ص، 95 ، 96 .
- 25- ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ط 2 ، ب س ، ص ، 142 .
- 26- علي بوكميش: مرجع سابق ، ص، 97 ، 98 .
- 27- رشيد واضح : مرجع سابق، ص، 68 ، 70 .
- 28- ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 142
- 29- سعيد أوكيل و آخرون : مرجع سابق ، ص 37 .
- 30- علي بوكميش : مرجع سابق ، ص 104 .
- 31- رشيد واضح : مرجع سابق ، ص 82 .
- 32- المرجع نفسه ، ص، 84 ، 85
- 33- رشيد واضح : مرجع سابق ، ص 58 .
- 34- رشاد محمد ثابت مراد : مرجع سابق ، ص 05 .
- 35- رشيد واضح : مرجع سابق ، ص 86 - 87 .
- 36- رشاد محمد ثابت مراد : مرجع سابق ، ص 06 .
- 37- ناصر دادي عدون : مرجع سابق ، ص 197 .
- 38- مدني بن شهرة.(جانفي 2005). "وصفة صندوق النقد الدولي من خلال برنامج التعديل الهيكلي" ، مجلة الخلدونية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بن خلدون ، تيارت ، العدد التجريبي ، ابن خلدون - تلمسان ، ص 27 .
- 39- بوفحص حاكمي.(ب س). الاصلاحات والنمو الاقتصادي في شمال افريقيا دراسة مقارنة بين الجزائر ، المغرب ، تونس ، ب ط ، ص 13 ، 14 .
- 40- بعض الملاحظات عن واقع الإدارة في الجزائر وسبل إصلاحها للاندماج في الحركة العمالية.09 :www.forum.nailidz.com/2013/03/الساعة:13:20.
- 1-ALIOUCHE Farhat.(2004). Le management du changement. une communication dans le forum national des entreprises sur " le management du changement dans les entreprises" . Faculté des sciences économique et des sciences de gestion. université Badji Moktar – Annaba. 30 Novembre et 01 Décembre.
- 2- عياض ، عادل.(09 -10 مارس 2004). إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول "التممية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 3-GRESSE Carole.(1994) Les entreprises en difficulté. éd. ECONOMICA. Paris.
- 4- إدريس ، ثابت عبد الرحمن.(2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر، ص262.
- 5- ناصر لباد.(2007). في مبادئ القانون الإداري. ط2. الجزائر، ص 213
- 6- عمار عوادي.(2008). القانون الإداري.(ج1). ط5. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.ص307
- 7-Redjem. N. (1987). l'entreprise Publique Algérienne. Alger : OPU.p17
- 8- محمود سليمان العميان.(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.ص45
- 9- أحمد توفيق المدني.(1956).هذه هي الجزائر، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ب ط ، ص، 70 ، 71 .
- 10- إسماعيل خميس السيد.(1970). الإدارة العامة و التنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، بدون دار النشر ، ص 130
- 11- نوال دويميل.(2009).القيادة و تسيير الموارد البشرية، رؤية و دراسة تطبيقية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة ، الجزائر ، ب ط ، ص 26
- 12- latif Ben achenhou a. (1976). Formation du sous développement en Algérie essai sur les limites développement du capitalisme (18301962-) O.P.U.Alger . P469
- 13- عبد القادر سليمان.(1992). التسيير و الرهان الديمقراطي في الجزائر ، الثقافة و التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، ب ط ، ص 158
- 14- مصطفى عشوي.(1992). أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ب ط ، ص 27 .
- 15- سعيد أوكيل، و آخرون.(1994).استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، ب ط ، ص 32 .
- 16- يوسف سعدون.(2005). علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب ط ، ص 06 .
- 17- رشاد، محمد ثابت مراد.(2009). واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضع الاقتصادية والاجتماعية، منتديات الجلفة لكل الجزائريين و العرب ، بدون بلد أو دار النشر، ب ط ، د ص .
- 18- واضح، رشيد.(2003). المؤسسة في التشريع الجزائري ، بين النظرية و التطبيق، دار هومة للنشر و التوزيع الجزائر ، ب ط ، ص 64 .
- 19- علي بوكميش.(2005). "المؤسسات العامة بالجزائر، ظروف تطورها و طرق تنظيمها و إدارتها، دراسة تتبعية 1962 2003- "، مجلة الحقيقة، العدد