

## 1- مرحلة إعادة الهيكلة ( 1980 / 1988 ) :

إن التطورات التي عاشتها المؤسسة الجزائرية المتميزة بالضخامة والتعقيد في الإدارة في تلك الفترة، وظروف مرحلة الثمانينات، كانت نتاجا طبيعيا لما آلت إليه نهاية العشرية السابقة، فنظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات شهد عدة عراقيل أوصل المؤسسة إلى نقطة كان فيها اتخاذ إجراءات وحلول للخروج من الصعوبات والمشاكل التي تراكمت بعد سنين.

ف وفاة الرئيس هواري بومدين، شكلت نقطة تحول في مشروع التنمية، وأكثر من ذلك أعد النظام الجديد تقريرا يقيم فيه الحصيلة الاقتصادية والاجتماعية في العشرية 1967 / 1978 يبدي الكثير من النقائص في كل المستويات والقطاعات، وكانت الإجراءات التي صدرت في بداية الثمانينات وطبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980 / 1984 في عهد الرئيس الشاذلي بن جديد تدعى بإعادة الهيكلة العضوية والمالية التي استمرت حتى نهاية الثمانينات تقريبا أي سنة 1988 لتبدأ إصلاحات أخرى جديدة بعدها.

هذه المرحلة منحت تصورا جديدا للخدمة الاجتماعية قائما على أساس منطق الإنتاجية، والمردودية لكل مؤسسة " لأن الفريق السياسي الذي وصل إلى الحكم في سنة 1979 بدأ يتحدث عن تقييم مرحلة التنمية السابقة التي ميزت حكم الرئيس هواري بومدين، والتي لعب فيها القطاع العام وسياسة التخطيط والصناعات المصنعة أبرز الأدوار الاقتصادية، وأرجع نقص كفاءة وأداء المؤسسات العامة الاقتصادية وخاصة الصناعية لكبر حجمها وضخامة أو كثافة رأسمالها مما أدى إلى سوء تنظيمها وتسييرها، وهذا ما أوقعها في العجز المالي المستمر والفشل في أداء وظائفها ومهامها، بذلك عملت الحكومة الجزائرية على إعادة

تنظيم المؤسسات وتقييم بعضها، وتحديد الوظائف بصورة دقيقة وواضحة حتى تقوم هذه المؤسسات بمهامها كما خطط لها". (بولقرون، 1979، ص 14).

إن ضعف الطاقة الإنتاجية للمؤسسات الصناعية العمومية ومشاكل التسيير والتنظيم فيها لم يجعلها تحقق الأهداف المرجوة منها، مما أدى إلى تأخر إنجاز العديد من مشاريع التنمية، هذه المعطيات أدت إلى بروز توجه جديد نحو الاصطلاحات، والانفتاح الكبير الليبيرالي. وقد أكد المخططين الخماسيين على ضرورة إدماج القطاع الخاص في منطوق الإصلاح الاقتصادي من أجل إنشاء أطر توجيه ومراقبة نحو القطاعات ذات المنفعة الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق الأهداف المحددة.

وعليه فإن حجم المؤسسات وعدد العمال المستخدمين في التسيير الاشتراكي قد أثر على التسيير الحسن لها حيث وصل عدد المؤسسات قبل الهيكلة إلى حوالي 150 مؤسسة في نهاية سنة 1980 ، ولهذا فإن إعادة هيكلة الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم مكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، والعملية هذه أطلق عليها إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية، وكخطوة موالية تمت إعادة الهيكلة المالية لتتمكن المؤسسات الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية. ( أوكيل، وآخرون، 1994، ص 39 )..

وخير مثال على ذلك أن عملية إعادة هيكلة 5 شركات وطنية في الصناعة الثقيلة أعطت 40 مؤسسة وطنية وأعطت إعادة هيكلة 12 شركة وطنية في الصناعة الخفيفة 47 مؤسسة وطنية، كما أعطت إعادة هيكلة شركتان وطنيتان في الطاقة والصناعة البتر وكيميائية 16 مؤسسة وطنية. (داداي عدون، 1998، ص 199).

أسباب إعادة الهيكلة:

إن إعادة الهيكلة جاءت استجابة لمتطلبات الوضعية التي كانت تمر بها المؤسسات الوطنية من جهة، ووضعية الاقتصاد الوطني ككل من جهة ثانية. والسبب المباشر وراء هذا التدهور هو انخفاض أسعار البترول بشكل كبير ومفاجئ، الذي بدوره أثر على الوضعية التي أصبح يعيشها الاقتصاد الوطني. (دادى عدون، 1998، ص 183).

إضافة إلى هذا يمكننا حصر نقاط أسباب إعادة الهيكلة في النقاط التالية: (سعدون، 2005، ص 26).

- ضعف الاستغلال للطاقات البشرية والكفاءات الوطنية.
- نقص التحكم في التكنولوجيا المستوردة التي تدير المؤسسات الاقتصادية، واللجوء إلى المساعدة الأجنبية رغم وجود مكاتب وهيئات مختصة في المساعدة التقنية.
- ضعف وصعوبة المراقبة المالية والتسيير سواء من طرف إدارة المؤسسة أو من الهيئات المركزية.
- انعدام المتابع الحقيقية لنشاطات المؤسسة من طرف لجان العمال.
- عدم التوازن في تركيبة اللجان المتخصصة ما عدا لجنة الشؤون الاجتماعية.
- عدم تخصص المؤسسات الاقتصادية بنشاط محدد بعينه، خاصة بعد انتشارها عبر مختلف أنحاء الوطن.
- عدم وجود مراقبة خارجية تتابع كل نشاطات المؤسسة العمومية بمختلف الوسائل الإدارية والمالية.
- سوء التنسيق بين الهيئات المركزية وإدارة المؤسسات خلف صراعا بين السلطة المركزية والسلطة داخل المؤسسة.
- وصول المعلومات في كثير من الأحيان متأخرة أو في وقت غير مناسب لانعدام الاتصال النازل فقط، يجعل القرارات المتخذة داخل المؤسسة لا يخضع إلى إستراتيجية أو سياسة مستمرة.
- اتجاه المؤسسات إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال خوفا من الإضرابات.

- غياب الفعالية في التسيير نتيجة ازدياد الأعباء الاجتماعية للعمال خارج التنظيم.
- انخفاض مردودية العامل لانعدام العلاقة بين الأجر والعمل الحقيقي المقدم.
- ضعف كفاءة الهياكل الداخلية للمؤسسات الاقتصادية الوطنية في ظل التسيير الاشتراكي لها.
- عدم اقتناع العمال بالتمثيل للمجالس العمالية المنتخبة وفقدان الثقة فيها، مما جعل كثيرا منهم يعزفون عن أداء واجبهم الانتخابي لمجلسهم.
- عدم وجود عدالة اجتماعية في توزيع الأرباح بين العمال في نفس المؤسسة، مما أدى إلى ظهور النزاعات فيما بينهم حول الكيفية التي يتم بها التوزيع.
- عدم استقلالية القرارات الداخلية للمؤسسات نظرا للضغوطات التي تمارس عليها من قبل الوصاية.
- ظهور البيروقراطية بجميع أشكالها داخل المؤسسات (المحسوبة، استغلال المنصب...).
- نقص التكوين والتدريب العمالي كون غالبية العمال داخل التنظيم ذوو مستوى تعليمي ضعيف.
- عدم تطابق الثقافة العمالية مع الثقافة التنظيمية للمؤسسات (المناخ التنظيمي الداخلي للمؤسسة) كون غالبية العمال ينحدرون من الأرياف والقرى.

#### أ- مبادئ وأهداف إعادة الهيكلة:

إن التنظيم الجديد لهيكلة المؤسسات يقوم على المبادئ التالية: (بولقرون، 1979، ص 14).

- لامركزية وتوزيع المؤسسات مع منحها استقلالية أكبر في التسيير وإعادة ترتيبها جغرافيا في جميع أنحاء البلاد في شكل مؤسسات جهوية أو محلية.
- تخصيص وظيفة المؤسسة حسب مهمتها والتفرقة بين وظائف الإنتاج والإنجاز والتسويق.

- ضمان مساهمة أوسع للعمال في التسيير طالما أن حجم المؤسسة قد أصبح معقولا مما يسمح بالتحكم فيها.

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

- إعادة الهيكلة المالية بتكييف النظام المالي مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة وتحسين الحسابات المالية وتطوير التمويل الذاتي.

ورد في المرسوم رقم 80 / 242 المؤرخ في 14 أكتوبر 1980 الصادر بالجريدة الرسمية والمتعلق بإعادة الهيكلة للمؤسسات أن أهدافها ما يلي: (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1980، ص ص 14-15).

1- تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية

2- دعم اللامركزية وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد وإسداء الخدمات بفضل تحديد مستويات الاضطلاع على اختلاف أنواعها ، ولا سيما على مستوى وحدات الإنتاج.

3- إقامة علاقات تكاملية ، سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو التابعة لقطاعات متعددة على أساس تحديد تعاقدية في علاقاتها.

4- توخي الملاءمة القصوى بين حجم المؤسسة ومستوى عملها واقتصادها الإقليمي.

إن طبيعة إستراتيجية التنمية والتصنيع في الجزائر هي المحددة لحجم المؤسسات، وطبيعة التكنولوجيا المتقدمة المستعملة فيها، وقد تميزت بالضخامة والتكامل حيث تقوم المؤسسة بإنتاج أغلب العناصر، أو كلها التي تدخل في المنتج النهائي ( خيط، نسيج،

تفصيل... الخ ) وعلى إثر ذلك بدأت عملية إعادة الهيكلة المالية والعضوية وذلك بتفتيت المؤسسات العامة إلى مؤسسات أصغر حجما، فانتقل

عدها من 70 مؤسسة وطنية إلى 450 مؤسسة صغيرة وذلك بفضل وظيفتي الإنتاج والتوزيع في المؤسسة الواحدة، وكانت أهداف إعادة الهيكلة ما يلي:

### إعادة الهيكلة العضوية:

- التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.
- تبسيط عملية التسيير وجعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية والمقرات الإدارية.
- تامين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
- تدعيم التوازن الجهوي. ( الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 1980/10/04، ص

(15

- تحديد اختصاص كل مؤسسة مهما كان حجمها بنشاط اقتصادي محدد واحد حتى لا يتداخل المنتج مع اختصاص مؤسسة أخرى.
- تقسيم المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى وحدات صغيرة متخصصة تابعة لها وهذا ما حدث فعلا للمؤسسة الوطنية للنسيج أين تم تفكيكها إلى حوالي سبع مؤسسات فروع عبر التراب الوطني.

### إعادة الهيكلة المالية:

بالنسبة لإعادة الهيكلة المالية فإنها تمثلت في عمليات التطهير المالي لأغلب المؤسسات العامة العاجزة عن التسيير وتمثلت أهدافها فيما يلي:

- إصلاحات تنظيمية وتسييرية من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.

- إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة بنية العمالة، بإعطاء الأولوية لمراكز العمل المنتجة.

- إجراءات مالية تخص أربعة ميادين هي: منح المؤسسات رأسمال خاص، وتمكينها من رأسمال متداول وضروري، وتسوية ديونها وأخيرا تغيير شكل تمويل الاستثمارات.

- استغلال الطاقات البشرية بما يتوافق واختصاصاتها ومنصب عملها الفعلي حتى تصبح أكثر مردودية على مستوى كل وحدة وعدم تهميشها، مع إشراكها في اتخاذ القرارات.

- يجب الاعتماد على معايير كفيلة لتمكين المؤسسة من الاستمرارية والمنافسة.

- إعطاء الحرية كاملة للمؤسسة التصرف في مواردها المتاحة بكل أريحية وسهولة.

- العمل على تدريب وتكوين العنصر البشري بما يتلاءم وطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في كل المؤسسات.

- التوزيع العقلاني للمؤسسات الوطنية والكفاءات البشرية عبر كافة أرجاء الوطن للقضاء على النزوح بكل أشكاله. (بن عنتر، 2002، ص 28)

### ب - مدى تحقيق إعادة الهيكلة لأهدافها:

لقد كانت أهداف إعادة الهيكلة متجهة نحو تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاط المؤسسات التي تصبح ذات أحجام أقل، وبالتالي تحقيق مردودية من ورائها، إلا أن الواقع يظهر شيئا آخر، حيث اتسمت المؤسسات المعاد هيكلتها بميزات سوء التسيير، وعدم ارتفاع المردودية إلا في حالات نادرة، حيث بقيت المؤسسات تتخبط في عجزها المالي وديونها زادت عن السابق، كما يرى كثير من المحللين الاقتصاديين الجزائريين حسب دراسات في منتصف الثمانينات فإنه من بين 471 مؤسسة توجد 400 مؤسسة عاجزة ماليا. (بوخارة، 1997، ص 05).

والسبب في ذلك هو أن سوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة وإجرائها بطرق غير شفافة وواضحة، وسوء توزيع الطاقات البشرية، كان له أثر على تغيير ظروف المؤسسة، وهذا لم يعط الالتفاف الكافي للعمال حول الإدارة لخدمة المؤسسة ككل، وعدم تغيير

عقلية العمال تجاه الإدارة، مع استمرار الطرق السابقة والثقافة التنظيمية السائدة في المعاملة، كما أن تنظيم العمل غير المحكم ونقص الاهتمام بالعمال أعطى عدة اضطرابات وإضرابات، وأغلب المطالب التي رفعها العمال قد تحصلوا عليها عن طريق الإضرابات وليس عن طريق الحوار والتسيير الجيد، وهذا كانت له تأثيرات جد سلبية على النتائج والمر دودية في المؤسسة. فالدولة الجزائرية ذات التنظيم الاقتصادي المخطط تستعمل الحزب الواحد وهيئات أخرى ذات صلة مباشرة به، وتعمل تحت قيادة ( المنظمات الجماهيرية ) من أجل الوصول إلى تحقيق الأغراض التنموية وتحقيق مشروع المجتمع الجزائري، إلا أن الحزب قد فشل إلى حد كبير في أداء دوره، رغم ما توفر له من إمكانيات ودعاية وغيرها. ( دادي عدون: 1998، ص 182).

كما أن نقص الإطار المتخصصة والمتكونة وسوء علاقات العمل، والمركزية في التسيير ساهموا بشكل كبير في تدني المردودية الإنتاجية للمؤسسات.

إعادة هيكلة المؤسسات الاشتراكية بمقتضى قانون 1982 في المخطط الخماسي الأول تضمنت تفتيت المؤسسات الوطنية الكبيرة إلى مؤسسات وطنية أقل حجما فبعدها كانت 150 مؤسسة سنة 1980 أصبحت 480 مؤسسة في 1982 ليرتفع عددها إلى 540 مؤسسة ولأئية و 1079 مؤسسة بلدية، حيث تقلص حجمها وكان تخصصها حسب تشكيلة متجانسة من المنتجات. ( مادي، 2002، ص 07 ).

ورغم هذا كله إلا أن عملية الهيكلة العضوية انصبت على فصل ثلاث عمليات اقتصادية عن بعضها البعض وهي عمليات الإنتاج والنمو والتسويق لتشجيع التخصص وتسهيل التحكم في التسيير، إلا أنها كانت مبالغا فيها، إذ أثرت على المؤسسة الإنتاجية فجردتها من وظيفة التسويق كما جردتها من وظيفة الاستثمار، فتجمد بذلك نشاطها الاقتصادي كمرکز لإنتاج الثروة، مما أظهرت تفكيكا اقتصاديا واضحا للمؤسسة.



إن إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية في الجزائر كانت من الضرورات الحتمية، ونتيجة لتراكمات مختلفة مرت فيها المؤسسة الصناعية خاصة والاقتصاد الوطني عامة بمراحل متباينة فيما بينها نتج عنها: ( Benachenhou, 1980 , P.279 ).

1- تضخم مالي يقدر بحوالي 30 %.

2- نسبة بطالة تتراوح حوالي 25 % من اليد العاملة القادرة على العمل وخاصة الشباب .

3- عدم توازن دائم في ميزانية الدولة ، ناتج عن سوء توازن مؤسسات القطاع العمومي .

4- امتصاص حوالي 4/5 من إيرادات الصادرات من طرف جهاز إنتاجي يعمل فقط بنسبة 50 % من الناتج الداخلي الإجمالي.

هذه العناصر وغيرها تعطي فكرة واضحة على الجهود الواجب بذلها حتى يعود الاقتصاد الوطني إلى توازنه، وتوفير قواعد ثابتة ومستمرة للانطلاقة الاقتصادية المرجوة، وهذا ما دعا بالقائمين على الاقتصاد الوطني إلى حلقة إصلاحات جديدة أخرى، هي استقلالية المؤسسات العامة.