

**تمهيد:**

مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بعدة مراحل تنظيمية، سواء كان ذلك قبل أو بعد الاستقلال، بحيث نجد في الفترات الأولى أي قبل الاستقلال، كان المحتل الفرنسي يعتني باستغلال القطاعات الاقتصادية التي تحقق أرباحا طائلة على حساب القطاعات الأخرى، إذ حسب علي زغدود في كتابه: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر". يقول أن المؤسسات في هذه الفترة كانت تخدم المستعمر وحده وهي سواء من ناحية ملكيتها أو تنظيمها أو أهدافها لا تتسجم ومطامح الشعب الجزائري من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

وبعد الاستقلال دائما مع نفس المرجع، لجأ المسيرون الفرنسيون للمؤسسات إلى إتلاف وتخريب وحرق الوثائق الإدارية الحسابية الخاصة بالمؤسسات، مم خلق صعوبات في وجه الدولة الجزائرية من حيث تنظيم وإدارة هذه المؤسسات أو تشغيلها وجعلها ذات إنتاجية مربحة، وبعد ذلك رسمت القيادة الجزائرية كيفية تسيير الشؤون الاقتصادية للدولة الجزائرية المستقلة، فأصدرت عدة موثيق وقوانين مستوحاة من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد، وأخذت الدولة على عاتقها تسيير المؤسسات بتنظيمات رسمية أملاها الواقع الاجتماعي المعيش.

ومنه سنحاول في هذا الفصل الذي ستتطرق فيه إلى مراحل تطور سياسة التنظيم الرسمي التي انتهجتها الجزائر في القطاع الصناعي حيث سنأخذ بداية لمحة تاريخية عن ظاهرة التنظيم الرسمي المتعلق بالمجتمع الصناعي، ثم نبذة عن التنظيم الصناعي في الجزائر، لننتقل بعدها إلى مراحل السياسة التنظيمية للصناعة التي مرت بها الجزائر مبرزين واقع التنظيم الرسمي بالمؤسسات الصناعية، وأخيرا هيكل المؤسسة الصناعية واستثمار الموارد البشرية، و نختم هذا الفصل بخلاصة.

**2-1 التطور التاريخي لظاهرة التنظيم الصناعي:****2-1-1 لمحة تاريخية عن ظاهرة التنظيم الرسمي المتعلق بالمجتمع الصناعي:**

لقد أصبح دور الإشراف على نشاط المؤسسة ذا أهمية بالغة بعد إنشاء المؤسسات الرأسمالية بعد الثورة الصناعية، كما ازداد دور التنظيم الرسمي بتطور المؤسسات وكبر حجمها إذ أخذ التنظيم حالياً معنى أكثر تكاملاً واتساعاً، وبذلك عرف التنظيم الرسمي منذ القدم بأنه توزيع للوظائف إلى هيئات وجمع هذه الهيئات فيما بينها.

إذ يعتمد التنظيم على التدرج الذي يحدد العلاقات هرمياً، وفيه تتوزع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات ولكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق والواجبات و الإمتيازات والالتزامات التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي.

إن الاهتمام بقضايا التنظيم لم يعد مقتصرًا على الموظفين الإداريين أو المختصين فحسب، بل جميع العمال في حاجة إلى أن يتعرفوا ويهتموا بذلك، لأنه لا يمكن الاستغناء عنها فهي بذلك حاجة ماسة لأنها تساعد على الفهم كما تساعد على الامتثال لها أثناء تأديتهم لنشاطهم.

إن ميدان التنظيم الإداري يتطلب قيوداً أو التزامات، وتحديد الأفعال والسلوكيات التي يجب العمل بها مسبقاً سواء الإداريين أو فئة العمال، فالجميع يخضع للقوانين الإدارية فالتنظيم الرسمي له بالغ الأثر على حياة العامل، فالوقت الذي يمضيه العامل في منظمة ما، يضيف على شخصيته خصائص وأبعاد عديدة، كما بين ذلك كثير من علماء الاجتماع والإدارة ولعل أبرز من حلل هذا الأمر هو " روبرت ميرتون" في مقاله: " البناء البيروقراطي والشخصية" يقول: "... إن الفرد يشهد عملية تنشئة اجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية حيث يطرأ على شخصية أعضاء التنظيم تغيرات منها ما هو واضح كالالتزام المطلق بالنظام والانتظام والامتثال للسلطة والاحكام للقواعد، ومنها ما هو كامن يظهر فقط في مواقف معينة...".

كما تحدث تغيرات في شخصيات الأفراد في التنظيم البيروقراطي نتيجة لخصائص التنظيم الإداري وتكوينه الداخلي مما يجعل الأفراد تبنيها والتكيف معها...<sup>(1)</sup> وهكذا فالعامل الجزائري البسيط الذي دخل المؤسسة الصناعية عشية الاستقلال، نجده اليوم يتمتع بخلفية

(1) - محمد علي محمد: مرجع سابق، ص 95

تنظيمية في هذا المجال، حيث سائر تطور المؤسسات والقوانين المختلفة التي مر التنظيم الجزائري بها، وتعلم من ذلك مهماته اليومية أثناء الممارسة والاحتكاك اليومي ومزاولة العمل، أو بالمشاهدة والملاحظة العامة أثناء التطبيق للإجراءات التنظيمية على زملائه، مما يجعل سلوكه وتصرفاته التي يقوم بها جزءا من المناخ التنظيمي العام للمؤسسة، من ذلك نجد أن المادة (27) من القانون العام للعامل تنص على ما يلي:

" .... ينبغي على العامل مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي أن يقوم بجميع المهام المرتبطة بمنصب عمله بوعي وفعالية مع مراعاة القانون والأحكام التنظيمية والانضباط والتعليمات السلمية ..."(1)

إن الملاحظ لوضعية العامل الجزائري لم يجعل منه منتجا فقط بل يطلب منه أن يكون مسيرا منتجا ومراقبا وساعيا في سبيل تنوير مؤسسته، كما أكد ذلك قانون وفلسفة التسيير الاشتراكي سابقا للمؤسسات الذي يعتبر فعلا تنظيما جديدا للمؤسسات الصناعية. ولضمان فعالية تنظيمية وجب على الجميع أن يتسلح بمعرفة النظام الداخلي للمؤسسة ومعرفة القواعد العامة للتسيير، ومعرفة قوانين الإجازات والعطل المرضية وكيفية التعويض لها، ومعرفة أيام الراحة القانونية وقانون الساعات الإضافية، ومعرفة قانون العقوبات، وقانون الترقية وكيفية إعطاء الأجور، وخصوصا إن طبق القانون العام للعمل إلى غير ذلك من تشريعات العمل، ومعرفة مبادئ إعادة الهيكلة من بعد، التي قامت على إعادة دراسة اتخاذ القرارات، وإقامة تسيير فعال من أجل نموذج استهلاكي، لكن الواقع يؤكد عكس ذلك إذ قام هذا النمط الجديد من التنظيم بتغيير حقيقي في هيكل المؤسسة لكن التنظيم لم يتغير.

جاءت بعدها مبادئ تنظيمية أخرى إثر تبني الدولة لسياسة استقلالية المؤسسات ألا وهي مركزية التخطيط، وحرية اتخاذ القرار الذي يتلاءم مع اقتصاد السوق والإعداد الذاتي للقوانين والقواعد القائمة على انفصال النظام الداخلي (المؤسسة) عن النظام الخارجي (الوصايا)، وهو تنظيم ديناميكي مرن يتبنى سياسة التسيير الاستراتيجي " GESTION STRATEGIQUE " الذي ظهر في النصوص التطبيقية الاستقلالية.

(1) - جبهة التحرير الوطني: القانون العام للعمل.

إذ اعتبرت الاستقلالية كمرحلة وممر للدخول في نظام اقتصاد السوق وتبني سياسة الخصخصة القائمة على خصخصة الملكية وخصوصة التسيير وتجنب تدخل الدولة وتجديد آليات التسيير.

إن محاولة معرفة هذه الأشياء كلها ترسي الصورة الذهنية الأساسية الأولية لدى مختلف العمال كالقدرة على الفهم والاستيعاب وإدراك مجريات الأمور، حتى يتوافقوا مع محيطهم وبيئتهم التنظيمية التي يعيشون فيها يوميا، إن هذه الأدوار المسندة للعمال في كل المجالات، قد أكسب العمال معرفة تنظيمية، إلى أنه يراعى فيه بعض الأسس العلمية الميدانية... (1).

أي أن تكوين العمال بعيد عن برامج الإدارة والتنظيم، ترتب عليه ضعف في التسيير والتنظيم في المؤسسات الجزائرية، وقد وصف ذلك أحد الكتاب الإداريين بقوله:

"... إن الدولة النامية ليست متخلفة في التنمية وإنما هي متخلفة في الإدارة... (2)"

أي أن العالم الغربي المتقدم قد أدرك أن قوة الإنتاج لا ترجع فقط إلى مقدار راس المال أو الآلات بل يرجع إلى قدرة الإدارة التي تعتبر السر القوي وراء الصناعة المتطورة، ومهما يكن فإن الاستراتيجية الناجحة للمؤسسات الصناعية لكي تبرز كفاءتها وقوتها أمام الشركات العالمية، ينبغي أن لا تعيش في دوامة الصراع بين المورد البشري والإدارة، والتي ينجر عنها أحيانا الفشل، بل الأمر يتوقف في قوة القرار الذي هو العنصر الفعال في المؤسسة، فالمهم أن تصل المنظمة إلى الأهداف التي رسمت لها.

## 2-2 نبذة عن التنظيم الصناعي في الجزائر:

(1) - علي زغود: المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر (نشر مشترك)، 1982، ص 56

(2) - نفس المرجع، ص 232

يعتبر التنظيم الصناعي في الجزائر من بين القضايا الجد معقدة، باعتبار الافرزات التي خلفتها المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية الجزائرية. والتي باءت بالفشل.

إن التجربة الصناعية الجزائرية رغم قصر مدتها، فهي تجربة ثرية وغنية جدا في هذا الميدان، سواء على مستوى التنظيم والتسيير الصناعي، أو على مستوى علاقات العمل والتشريع لها ولذلك فهي تحتاج فعلا إلى دراسات تقييمية وتقويمية شاملة، من أجل استخلاص النتائج الضرورية للمرحلة الصناعية القادمة، والتي سيكون الدور الأول فيها للقطاع الخاص، أو ما يسمى باقتصاد السوق والمنافسة الحرة، القائمة على مبدأ البقاء للأقوى وذلك حتى لا تتكرر نفس أخطاء المراحل السابقة، حيث يمكننا القول أن أهم استثمار في هذه المراحل هو استثمار الموارد البشرية، بما يتماشى والتغييرات الحاصلة. إلى جانب تهيئته تهيئة كاملة خاصة لإعادة الاعتبار في مشاركته لصنع القرار، والاهتمام بالعلاقات التنظيمية، والوصول إلى ثقافة تنظيمية رئيسية تحدد مختلف نشاطات التنظيم الصناعي، وهذا ما يميله الاتجاه الاستراتيجي، إذن الاستثمار في المرحلة القادمة هو استثمار بشري ثقافي أكثر منه استثمار اقتصادي، أي استثمار في اكتساب الخبرة الإنسانية من الممارسة الصناعية على مستوى الفرد والمجتمع.

ويجب أن تكون المنظمات مرنة ومتكيفة، وذات معلومات تحتية، وبنى وركائز متينة تعمل على تحقيق التكامل ما بين الموارد البشرية في ظل التنظيم الصناعي الموجه وتصميم المؤسسات في ظل الاتجاه الاستراتيجي، حيث تكون العلاقات بين التنظيم الصناعي والموارد البشري متبادلة بجميع جوانبها ونواحيها.

وتأسيسا على كل ما سبق نقول بأن التنظيم الصناعي في الجزائر، كانت تنقصه النظرة الثاقبة في اختيار موقع التنظيم الصناعي، ومنه فهو يحتاج إلى تحريات واسعة من أجل ضمان نجاحه في تحقيق أهدافه من جهة، إلى جانب تحقيق الأهداف العامة المبتغاة من وراء التنمية الصناعية من جهة أخرى، وهو المساهمة في تحسين مستوى معيشة السكان، وتطوير المنطقة عامة، ومن أجل ذلك فإن الدراسة السوسولوجية للتنظيمات الصناعية تأخذ دوما في الاعتبار العوامل التي تؤثر في الأهداف الخاصة والأهداف العامة للمجتمع.

لكن الملاحظ في الفترات التي عاشتها الجزائر من خلال المراحل التنظيمية، وجدنا أن التنظيم الصناعي قد أفرز مظاهر التسبب والإهمال المتعمد، والتباطؤ في الإيفاء بالأهداف ناهيك عن الإبداع لتجاوز المعايير المحددة سلفاً، الترهل في الكم الوظيفي بما لا يوازيه من الجهد لتحقيق الكفاءة والإتقان والتنوع الواجب...<sup>(1)</sup> وما هذه إلا البعض من أعراض وأمراض التنظيم الصناعي التي ساقنتها إلى تدني الإنتاجية والقصور البين عن تحقيق واجباته الأساسية.

هذا كل ما يمكن قوله بإيجاز عن التنظيم الصناعي في الجزائر، والذي أفرز العديد من المواضيع التي يجب معالجتها معالجة دقيقة من أجل تحقيق القفزة النوعية نحو تحقيق الأهداف. لا الفشل كما سبق للمراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية ومن بين المواضيع دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية، في ظل التوجه الاستراتيجي الداعي للتغيير.

### 3-2 مراحل السياسة التنظيمية للصناعة في الجزائر

(1) – حسن أبشر الطيب: التنمية الإدارية بين النظرية ومكونات التجربة العملية، ط1، دار الجيل، لبنان، 1986، ص 12 .

سنحاول في هذا العنصر استعراض معظم السياسات التنظيمية التي مرت بها الجزائر داخل مؤسساتها الصناعية، مع إبداء صورة نقدية لكل مرحلة ومعرفة أسباب فشلها.

### أ- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات:

بدأ مفهوم التسيير الذاتي في التداول والاستعمال في بداية الاستقلال من طرف الخطاب السياسي السائد والطبقة العمالية والفلاحين، وهذا المفهوم هو ترجمة حرفية للكلمة الصربو كرواتية ( SAMOUPRATVLJE ) التي تتكون من شطرين " SAMO التي تعني الذاتي و " UPRA TVLJE " التي تعني تقريبا تسيير، وبذلك فهي كلمة مرادفة للتجربة اليوغسلافية (سابقا) في التنمية<sup>(1)</sup>.

وجاءت هذه المرحلة مباشرة بعد الاستقلال بمغادرة المعمرين والمستعمر الفرنسي وإخلائهم للأراضي والمصانع، ومنه كنتيجة حتمية وإلزامية أصبح لزاما على الجزائريين مواصلة التصنيع وتسيير مؤسساتهم رغم أن المرحلة كانت صعبة إذ أن معظم الذين تولوا هذه المهمة كانوا أميين أو ثقافتهم محدودة لذلك وصفها كثير من المحليين " بالعفوية ".

وأخذ مفهوم التسيير الذاتي تعاريف عدة، فنجد كل باحث أو كاتب له رأيه الخاص وذلك حسب تصوره لهذه المرحلة ونذكر من بين التعاريف:

تعريف فهمي منصور التسيير الذاتي في الجزائر بأنه: " ... قيام العاملين في المزرعة أو في المصنع بإدارة الوحدة، وذلك بواسطة أجهزة منتخبة من بين العاملين في الوحدة، على اعتبار أن الوحدة الإنتاجية ملكية جماعية للعاملين بها، ولا يمكن أن تكون ملكية شخصية لأي فرد أو لمجموعة من العاملين، كما أنه من حق العاملين في الوحدة الاستفادة من ثمراتها...."<sup>(2)</sup>

نلمس من خلال هذا التعريف أولى بدايات بروز التنظيم الرسمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ويتجلى ذلك في تلك الهيئة المنتخبة من قبل العمال من بين العاملين الذين يشتغلون في نفس المصنع أو الوحدة، وتولي هذه الهيئة الإشراف على التسيير وسن

(1) - بوخارة إسماعيل: اقتصاد السوق كبديل للاقتصاد الموجه، جريدة الخبر الجزائرية، العدد 22، 2021 جويلية 1997م  
(2) لوكيا الهاشمي، بغلول زهير: القيادة الإدارية للمؤسسة العمودية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 7، قسنطينة-الجزائر، 1996، ص، ص 36-37.

القوانين، لكن الشيء المتفق عليه والذي نلمسه من خلال التعريف أن مبدأ التسيير الذاتي يعتمد على عنصر الملكية لكل أعضاء المؤسسة أو الوحدة، وهذا العنصر يخول لهم الحق في تحصلهم أو استفادتهم من الأرباح التي يحققها المصنع أو الوحدة.

ونجد ميشال رابتييس له نظرة أخرى للتسيير الذاتي فيقول: "... تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت التي هجرها الأوروبيون ....."<sup>(1)</sup>

وكما أشرت سابقا أن الدافع الأساسي لهذه المرحلة هو مغادرة المعمرين الأوروبيين المزارع والمصانع، فلم تجد من الإطارات والكفاءات وكذا الإداريين من يواصل تسييرها فما كان إلا أن يتحد الجميع لمواصلة تسيير وإدارة هذه المؤسسات لضمان عملية سير الإنتاج فيها، وحتى تحافظ أو تعطي الدولة الجزائرية شرعية لهذه المرحلة بدأت في وضع قوانين ومراسيم ولوائح تنظم وتؤطر وتقنن أسلوب التسيير الذاتي.

وأولها كان مرسوم 24 أوت 1962 ثم مرسوم 22 أكتوبر 1962 الذي ينظم طريقة التسيير الذاتي في المؤسسات الفلاحية، وجاء بعد ذلك مرسوم 23 نوفمبر 1963 الذي ينظم أسلوب تسيير المؤسسات الصناعية والورشات الفلاحية، ثم اختتمت هذه المراسيم بآخر مرسوم في 22 مارس 1963 الذي وضع عملية التسيير الذاتي للمؤسسات في إطارها القانوني والتنظيمي النهائي.

ومن خلال هذا العرض حول التسيير الذاتي للمؤسسات الصناعية نخلص إلى ما

يلي:

التسيير الذاتي مرحلة أو نتيجة حتمية فرضتها الظروف التاريخية والتي كانت لزاما على كل شخص ونجد أنه ورغم كل العراقيل، إلا أن الشعب رفع التحدي من أجل البقاء، ونلاحظ في البداية كيف قاموا بتنظيم أنفسهم لمواصلة سير عملية الإنتاج بالمؤسسات الصناعية التي غادرها المعمرون الأوروبيون وكانت أولى بوادر للتنظيم الرسمي، ثم بدأ يأخذ أشكالا مختلفة وذلك بالتطور الذي يحصل على المجتمع، ونجد في الأخير كيف أصدرت الدولة تنظيما رسميا حتى تضع التسيير الذاتي في إطاره القانوني والمنظم، ولكن ازدواجية التسيير بمعنى المدير الذي كان يعين من قبل الدولة والمدير المعين من قبل

(1) لو كيا الهاشمي، بغلول زهير: مرجع سابق، ص 38.

الشعب للوقوف على سير المؤسسة الصناعية أدى بفشل هذا النظام، إذ من المنطق ومن غير المعقول أن تسيير مؤسسة بشخصين فكل شيء محكوم بنظام، إلى جانب قلة الكفاءات والإطارات وعدم الخبرة باعتبار أن المجتمع حديث لخروجه من حرب ضروس أتت على الأخضر واليابس، ومنهم فجل الذين تولوا تسيير هذه المؤسسات هم من الطبقات الأمية أو تتعدم عندهم الثقافة، وليس لهم من الخبرة الكثيرة ما يؤهلهم لمواصلة التسيير إضافة إلى مشاكل أخرى.

لذا فشل هذا النظام أو التنظيم فارتأت الدولة إلى التغيير، و التغيير هو أساسا هو التحول من مرحلة إلى مرحلة، أو وضعية سيئة إلى وضعية تكون أكثر وضوحا و نجاحا ف جاء النظام أو التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية .

### ب- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات :

جاءت هذه المرحلة بعد فشل التسيير الذاتي لتحقيق أهدافه، حيث نجد أن برنامج طرابلس قد رسم الخطوط العريضة التي يجب على الدولة الجزائرية الفنية أن تتكفل بها حيث جاء فيه:

إن تحقيق التنمية والخروج من التبعية وإشباع حاجيات المجتمع الأساسية يتطلب إتباع المنهج أو الأسلوب الاشتراكي للتنمية بواسطة "... التخطيط الاقتصادي وتحكم الدولة في توجيه الاقتصاد بمشاركة العمال...<sup>(1)</sup>، كما يرى برنامج طرابلس أن أعباء الثورة وتحرير الوطن تحملتها بدرجة كبيرة فنتي العمال والفلاحين لهذا دافع على نموذج وطني للتنمية، ذي أبعاد اجتماعية بعيدا عن استغلال الرأسمال الخاص الاحتكاري، وقد جاء اختيار الجزائر للاشتراكية كمنهج وأسلوب كما تؤكد عدة موثيق جزائرية رسمت فيها الملامح الأساسية للانتقال من النظام الرأسمالي الذي كان سائدا في عهد الاستعمار إلى النظام الاشتراكي.

وانطلاقا من هذا المبدأ حاولت الدولة الجزائرية التغيير والتجديد لإعطاء فعالية خاصة في مجال الصناعة والتصنيع، حيث اهتمت وركزت بصورة واضحة على إعطاء نفس جديد للتنظيم الرسمي، حتى تحقق الأهداف المرجوة ويتجلى ذلك في التسيير

(1) - ميلود سفاري: الصراع بين الدين والأيدلوجية في الجزائر بعد الاستقلال، مجلة العلوم الإنسانية، العدد2، جامعة قسنطينة- الجزائر، 1991م، ص 13.

الاشتراكي، وفي الصورة الجديدة التي طبق بها التنظيم الرسمي في هذه المرحلة، ويتضح هذا من خلال ما جاء في المواثيق حيث أشار ميثاق طرابلس إلى: "... بأن تتولى الدولة إدارة الاقتصاد الوطني وذلك عن طريق المؤسسات الاقتصادية التي تنشئها الدولة أو تؤممها، ولكنه أشار أو اشترط أن يتولى العمال المساهمة في إدارة وتسيير هذه المؤسسات، الأمر الذي يمكنهم من المراقبة ومتابعة تنفيذ الخطط في المؤسسات وبهذا يكون ميثاق طرابلس، قد أكد على ضرورة سلوك النظام الاشتراكي في تسيير وإدارة المؤسسات التي يتولى العمال الدور الرئيسي في تسييرها، حتى يضمن بذلك التنمية السريعة للبلاد، للخروج من مرحلة التخلف التي تركها المستعمر الفرنسي عند خروجه... (1).

من خلال ميثاق طرابلس نلاحظ كيف انتهجت الدولة الجزائرية مرحلة أخرى سعت من خلالها لتحقيق التنمية الاقتصادية، وخير ما ركزت على كيفية اتخاذ القرارات ورسم اللوائح ووضع القوانين التي تعود على المؤسسة الصناعية بالفائدة، وأن التنظيم الرسمي لا يقتصر على طرف واحد بل يتجدد بمشاركة جميع الأطراف (الهيئة الوصية والمورد البشري العامل والمنتخب)، وهذا يوضحه أكثر ميثاق الجزائر مرحلة 1962م-1971م. حيث يطرح ميثاق الجزائر تنظيم الإنتاج الاقتصادي بنفس العبارات الواردة في ميثاق طرابلس، أي أن الإنتاج مطروح في إطار المجتمع الاشتراكي وتحسين المستوى المادي والاجتماعي مرتبط بتطوير الصناعة، إذن الشغل الشاغل الذي كان في تفكير الجزائريين آنذاك هو:

- كيف يمكن تطوير الصناعة؟ - كيف يمكن تطوير المؤسسات؟ - كيف يمكن التعامل مع المورد البشري (العمال)؟.

كل هذا من أجل تحسين المستوى المادي والاجتماعي لهم، وللتوصل إلى حل أنجع وأمثلة جاء الميثاق الوطني 1971 حيث يؤكد أن الاختيار الاشتراكي هو الطريقة الوحيدة للتنمية الشاملة، وقد وضع تصورا متكاملًا للتنمية الاقتصادية وجعل المؤسسة الاشتراكية أداة تنفيذية، وهيكلًا فنيًا، تتولى تسيير النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أكد على أن تكون الاشتراكية مطابقة للواقع الخاص لبلادنا وتقاليد شعبنا... (1).

(1) - علي زعدود: مرجع سابق، ص 215.

(1) - نفس المرجع والصفحة.

ومن ثم فالاشتراكية لا تهدف إلى رفع العمال إلى درجة منتجين فقط، بل تجعل منهم مسيرين، وقوة تنفيذ للقرارات التي شاركوا في إعدادها.

ونخلص في الأخير إلى إعطاء تعريف للمؤسسة الاشتراكية وذلك لتوضيح الصورة أكثر كيف يتم تطبيق التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الاشتراكية هي: "... مجموعة من أدوات وأموال ملك للدولة، تدار عن طريق جهاز باشتراك ممثلي الدولة والعمال..."، ومن التعريف يمكن استخلاص عناصر المؤسسة الاشتراكية وهي على النحو التالي:

- مجموعة أدوات وأموال مملوكة للدولة.

- مورد بشري منسوب للمؤسسة.

- تدار عن طريق جهاز مشترك.

ومن كل هذا نخلص إلى أن التنظيم الرسمي في هذه الحالة، أخذ صورة جديدة في تسيير المؤسسة بحيث يتحدد بمشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة الصناعية، من أكبر مسؤول إلى أدنى موظف بها، لكن في النهاية النتائج بغض النظر عن ما إذا كانت ايجابية أم سلبية المهم أن الكل يتحملها، إضافة إلى أن أهم توجهات السياسة التنموية حسب الموثيق الرسمية للدولة الجزائرية كانت في البداية تركز على تدخل الدولة بشكل مباشر في مختلف النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، حيث كانت الأيديولوجية الاشتراكية سمة بارزة في موثيق طرابلس والجزائر 1964م والميثاق الوطني 1976م.

والملاحظ عن الاشتراكية كبديل للتسيير الذاتي كنظام رسمي لتسيير المؤسسة الصناعية الجزائرية، بآء هو الآخر بالفشل، رغم أن هذا التنظيم يعمل على اشراك الجميع في تسيير المؤسسة الصناعية لأن فكرة الاشتراكية قامت أساسا على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج لكن لو تمعنا بالتحليل للتنظيم الاشتراكي جيدا لعرفنا أن هذا التنظيم أول ما ولد هو فكرة الإتكاء عند المورد البشري، بمعنى أن الجميع يعمل والجميع يتعاون من أجل هدف معين، لكن هذا التعاون في مرات يصبح الفرد فيه لا يؤدي واجبه بل يترك عمله لشخص آخر ليقوم به، إلى جانب عيوب ومساوئ كثيرة ظهرت في ظل التنظيم الاشتراكي مثل: بروز البيروقراطية في شكلها السلبي وازدياد عدد موظفيها وهي كلها عوامل عطلت الكثير من نشاطات المؤسسة وهنا يأتي التساؤل:

- هل كان الخلل في التنظيم في حد ذاته؟

- أم في المورد البشري الذي لم تكن له خبرة وثقافة كافيتين وتكويننا للنهوض بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.  
وبطبيعة الحال فشل التنظيم عن تحقيق أهدافه فحاولت الدولة الجزائرية مرة أخرى إيجاد بديل عن هذا النظام، ليقوم محله ويؤتي ثماره، فجاءت فكرة إعادة الهيكلة كتتنظيم رسمي بديل داخل المؤسسات الصناعية.

### ج- تطور سياسة التنظيم الرسمي في ظل الهيكلة الجديدة:

يتناول هذا المبحث الأسلوب الآخر من التنظيم الاقتصادي الذي عرفه المجتمع الجزائري، وهو البديل عن الخط الاشتراكي الذي ميز مسيرة هامة من تاريخ الاقتصاد الوطني.

إنه ومع مطلع 1980م بدأت الدولة في تبني الإصلاحات والتي بدأت بإعادة هيكلة المؤسسات، للزيادة من فعاليتها التنظيمية ونشاطاتها وتشجيع العاملين على زيادة مجهوداتهم وإنتاجهم، بمعنى أن الحكومة رأت أن حجم المؤسسات هو العائق أمام عملية التسيير، وأن إعادة هيكلتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة يتسنى للمسيرين التحكم فيها وتحسين مردوديتها الاقتصادية.

إن كبر حجم الشركات أثر على سياسة التنظيم الرسمي فأصبحت عاجزة عن أداء دورها المفرط الذي خطط لها، وأصبحت تواجه عدة صعوبات كالاتصال، الإشراف توزيع السلطة واتخاذ القرارات في الوقت الملائم، فكان من الأرجح تفصيل المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة الحجم لسهولة المهام التنظيمية من اتصال وإشراف والتدرج الهرمي الذي يتناسب وكفاءة المورد البشري. ومن ثم عملت الدولة إلى إعادة تنظيم المؤسسات وتقسيمها وتحديد الوظائف بصورة دقيقة وواضحة، حتى تقوم هذه المؤسسات بمهامها وتسهيل تسييرها والتحكم في قدرات العاملين بها لزيادة تمسكهم بالمنظمة التي ينتمون إليها وكان من أهداف إعادة الهيكلة:

1- التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة.

2- تحميل مسيري هذه المؤسسات بالنتائج التي تحصدتها مؤسساتهم.

3- التلخص من نموذج تنمية ممرکز لمرحلة السبعينات، الذي أصبح يكلف الدولة مبالغ ضخمة من الاستثمارات وخاصة بالعملة الصعبة في وقت عرفت إيراداتها تدهورا كبيرا... (1).

وقد ورد كذلك في مرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 4 أكتوبر 1980م الصادر بالجريدة الرسمية الذي تعلق بإعادة الهيكلة، أن إعادة هيكلة المؤسسات تهدف إلى:

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 ولاسيما على وحدات الإنتاج.

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

4- توكي الملاءمة القصوى بين حجم المؤسسات، ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي.... (1)

وتمت عملية إعادة الهيكلة على أساس المعايير التالية:

التخصص، التقسيم الجغرافي، التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي... (2) وقد تجسد على عاتق الدولة إثر هذا التقسيم القيام بخطوتين رئيسيتين بالنسبة لهذه المرحلة من مراحل الإصلاحات الاقتصادية وهما:

### - الخطوة الأولى:

إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية، وحولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية إذ تم تفتيت المؤسسات الوطنية السبعين (70) إلى مؤسسات أصغر حوالي 450 مؤسسة. أما الغرض منها فكان:

(1) - سعيد أوكيل وآخرون: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994م، ص 39-40

(1) - ج. ج. د. ش. - الجريدة الرسمية، رقم 80-242/ المؤرخة في 04.10.1999م، المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، المادة/2، ص 14-15.

(2) - ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 188.

- 1- التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص في النشاط الاقتصادي، مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية والضغط على التكاليف.
  - 2- تامين واستغلال الموارد البشرية بصفة عقلانية.
  - 3- تدعيم التوازن الجهوى اللامركزية.
- الخطوة الثانية:**

- إعادة الهيكلة المالية للمؤسسات ومساعدتها على مواصلة نشاطها الاقتصادي والانطلاق في العملية الإنتاجية، التي كانت ترمي إلى:
- إصلاحات تنظيمية وتسييرية من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.
  - إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة الجماعات العاملة بإعطاء أسبقية لمراكز العمل المنتجة مباشرة.
  - إجراءات مالية تخص أربعة مبادئ:
    - أ- منح المؤسسات رأس مال خاص يحسب حسب حجمها، وطبيعية نشاط المؤسسة.
    - ب- تمكين المؤسسة من مال متداول ضروري يضمن للمؤسسة ويسمح لها بعدم التوجه نحو طلب القروض.
    - ج- تسوية جميع الديون بين المؤسسات.
    - د- تغيير شكل تمويل الاستثمارات...<sup>(1)</sup>.

وتلك كلها إجراءات التنظيم الجديد الذي قام على المبادئ التالية:

- تخصيص وظيفة المؤسسة حسب مهمتها والتفرقة بين وظائف الإنتاج والتسويق.
- توزيع المؤسسات مع منحها استقلالية أكبر في التسيير وإعادة ترتيب انتشارها جغرافيا في جميع أنحاء البلاد.
- ضمان مساهمة أوسع للعمال في التسيير طالما أن حجم المؤسسة تقلص وأصبح معقولا.

(1) - سعد بشايبية: تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات العامة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه دولة، معهد علم الاجتماع- جامعة قسنطينة، الجزائر، 1985، ص 95-101.

- تطوير التسويق بين القطاعات والمؤسسات عن طريق علاقات تسييرها بعقود ذات طابع اقتصادي وتجاري خلفا لعلاقات الوصاية الإدارية.

وكتقييم لهذه المرحلة تبين بعد عدة سنوات من تطبيق سياسة، و إعادة الهيكلة أن المؤسسات العمومية لم تحقق ربحا ملحوظا، لأن عجز هذه المؤسسات لا يرجع لسبب كبر الحجم بل أن هناك عوامل أخرى هي التي ساهمت في تدهور معدلات النمو، حيث كانت إدارتها تشكو من عدة نقائص كتدخل الوصاية وبشكل بيروقراطي مكثف، ولم تكن وسائل استقلالية المؤسسة في التخطيط أو اتخاذ القرارات خاصة بها، كما أن عقلية العمال تجاه الإدارة لم تتغير، حيث استمرت الطرق السلبية في المعاملة لسوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة وإجراءها بطرق غير شفافة وغير واضحة...<sup>(2)</sup>.

والعوامل التي ساهمت بصورة مباشرة في تدني إنتاجية وفعالية هذا التنظيم مرتبطة بمجال التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيرتها والعوامل هي...<sup>(1)</sup>

\* عدم الاستخدام الأمثل لموارد وطاقات هذه المؤسسات لأن مؤشرات التقييم لم تكن في يوم من الأيام اقتصادية بل كانت ذات طابع سياسي واجتماعي.

\* التوهم المالي لدى متخذي القرار، أي أن هناك علاقة موجبة بين زيادة ربحية المؤسسة وفعاليتها وبين زيادة حجم الاستثمار.

\* غياب التكامل والتنسيق بين المؤسسات وعدم احترام آجال العقود المبرمة بينها.

\* غياب الأطارات الحقيقية في المناصب الاستراتيجية.

\* غياب المنافسة وهو عامل من عوامل الركود.

وإذا كانت مختلف القوانين والمواثيق قد أعطت العمال كل الحقوق في المشاركة والتسيير والرقابة، إلا أن هذه القرارات و القوانين تصطدم في معظم الأحيان بالإدارة البيروقراطية فتصبح قليلة الأثر، عديمة الفعالية ويضل العامل مهمشا، ينظر إليه على أنه مجرد وسيلة لا أكثر وهذا ما يؤدي إلى التكاثر وزيادة الإهمال.

ومنه فإن وضع هيكلا تنظيميا رسميا على الورق أمر سهل على حساب إقناع المورد

البشري بتبنيه وتنفيذه تنفيذا سليما، وفي الحقيقة فإن إعادة الهيكلة استكمالا لمرحلة

(2) - ناصر داداي عدون: مرجع سابق، ص 193.

(1) - سعيد أركيل وآخرون: مرجع سابق، ص 55.

،لتحضير شروط الدخول في المرحلة الأخيرة من سياسة الإصلاحات و المتمثلة في سياسة  
الخصوصية إلى العولمة حاليا .

#### د- مرحلة استقلالية المؤسسات:

مم سبق عرضه عن المراحل التنظيمية السابقة لاحظنا أنها لم تحقق الأهداف  
المرجوة ومنه يمكن القول أن الإصلاحات التي مست المؤسسات كانت مرحلة للدخول في  
الاستقلالية ويعود مبدأ استقلالية المؤسسات إلى الميثاق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى  
رأسها الميثاق الوطني سنة 1986م في تحديده لمبادئ التنظيم الاقتصادي والوطني على  
ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات الاقتصادية، سواء على مستوى نموها  
الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة خاصة عن  
طريق احترام معايير الإنتاج وعن تحكم أفضل في قواعد التسيير...<sup>(1)</sup>.

ويمكن أن نقدم تعريفا للمؤسسة الصناعية المستقلة بـ:

"...تتمتع بشخصية معنوية أي إعطاء المؤسسة الاقتصادية العمومية القدرة على  
اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات...".

وتتمثل أيضا في "... حرية اتخاذ القرارات – الفعل وكذا رد الفعل – ذلك باعتبار  
جميع الأخطاء التي ترتبط مع المحيط والمستقبل..."<sup>(2)</sup>.

على هذا الأساس فمعنى الاستقلالية هو أن تعترف المؤسسة الصناعية بطريقة  
يمكنها تحقيق أهدافها في كل ما يتعلق بنشاطاتها وبأسلوب الذي نراه يتلاءم وتحقيق  
النتائج الايجابية وبعبارة أخرى فالاستقلالية معناها الإعداد الذاتي للقوانين أو القواعد  
وانفصال النظام الداخلي (المؤسسة) ، عن النظام الخارجي (الوصاية).

وهناك مجموعة من الشروط يمكن أن تساعد على تحديد المؤسسات التي لها القدرة

على الانتقال إلى الاستقلالية:

#### أ- شرط التسيير الفعال والتنظيم المحكم:

(1) – محمد الصغير بعلي: تنظيم القطاع العام في الجزائر (استقلالية المؤسسات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،  
1992، ص 57.

(2) سعيد أوكيل وآخرون: مرجع سابق، ص 20.

إن الانتقال من مرحلة إلى مرحلة بطبيعة الحال يستوجب انتهاء تسيير ديناميكي ووضع تنظيم مرّن، فبخصوص الأول فهو ينطوي على السعي المستمر في البحث عن تحسين الأداء والتحكم في التكاليف باستخدام أساليب ناجعة في ميدان التسيير والإنتاج والدخول في أسواق جديدة خاصة المدرة للعملة الصعبة، أما التنظيم المرّن فهذا يرتبط بالهيكلية التشكيلية ومستويات اتخاذ وضع القرار.

### **ب- تبنى استراتيجية معينة:**

الاستقلالية ترتبط باستقرار الفاعلية والملاءمة في كل من العملية الاستراتيجية والهيكلية فالمؤسسة دون استراتيجية لا ينتظر منها أن تعيش، وتكمن أهمية هذا العنصر في كون المحيط الخارجي غير مستقر وعليه يستجوب المعالجة المستمرة وإيجاد الحلول والمنافذ الأحسن.

### **ج- شرط تواجد القدرات التكنولوجية وتطويرها:**

يرتكز هذا الشرط أساسا على قدرة المؤسسة على القيام وتنفيذ النشاطات التالية: الإنتاج، الأعمال الهندسية والإبداع التكنولوجي، وليس شرط أن تقوم هذه المؤسسة بهذه النشاطات كلها واقعيًا، بل المهم أن تكون لها القدرة والإمكانات التي تمكنها من القيام بذلك حتى تصبح مرنة قادرة على البقاء.

### **د- شرط الاهتمام بالموارد البشرية:**

وربما العنصر الأساس الذي غاب في المراحل التنظيمية السابقة لبرز وبشكل ملحوظ في استقلالية المؤسسات، ويعتبر من الشروط الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة الصناعية في التنظيم الرسمي المعتمد.

ومن ثم فالموارد تتطلب معاملة تمكن من استخدامها وتسييرها بكيفية جيدة، لأن معاملة المستخدمين أو الموظفين أصبحت وظيفة في حد ذاتها، لقد تم سنة 1988م إضافة إلى المعايير التي تقرر الدخول إلى مرحلة الاستقلالية وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية، فقد وافق " المجلس الشعبي الوطني " على عدة إجراءات تدخل هذا الصدد منها<sup>(1)</sup>.

-تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا.

(1) - سعيد أوكيل وآخرون: مرجع سابق، ص 20.

- لامركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع خطط القطاع والاقتصاد الوطني ككل.
- وضع نظام عقود بين المؤسسات.
- والاستقلالية كانت ترمي إلى محاولة إعادة المؤسسة إلى مسارها الحقيقي كوحدة أساسية في النسيج الاقتصادي الوطني والجديد في إصلاحات الاستقلالية هو:
- محاولة تحرير وديمقراطية اقتصادية أكثر، الفصل بين مفهوم ملكية الدولة وتصرف المؤسسة فيها.

أما الهياكل التنظيمية للمؤسسة المستقلة فتمثلت في:

- أ. **الجمعية العامة:** ويتم تعيين أعضائها من طرف صناديق المساهمة وتمثل الهيكل الأساسي في المؤسسة المستقلة إذ تضم جميع المساهمين - الدولة- الولاية- البلدية ومؤسسات اقتصادية عمومية أخرى:
- مهامها ثلاث:

-دراسة اتخاذ الإجراءات المتعلقة بالتوسع الاقتصادي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

-المصادقة على الوثائق الأساسية والتصرفات القانونية.

-تعيين أعضاء الجهاز الإداري والأشخاص القائمين للرقابة.

ب. **الجمعية العامة الاستثنائية.**

ج. **مجلس الإدارة.**

د. **جهاز التسيير.**

ومن خلال هذا العرض حول التنظيم الثاني من الإصلاحات الذي مرت به المؤسسة الصناعية الجزائرية نلاحظ أنه ركز على الوظيفة الاقتصادية من تراكم الخبرات والتجارب دون الوظيفة الاجتماعية التي كانت تلعبها المؤسسة سابقا، فجعلت التنظيم الجديد يهدف إلى تحقيق الربح والرفع من الإنتاجية لأن هناك ظروف اقتصادية عالمية واجتماعية داخلية أدت إلى بلورة هذا الهدف، ويبقى مبدأ المشاركة العمالية سائدا مع ضرورة تغييره واستبداله بقوانين أخرى مع مراعاة المصلحة العامة للاقتصاد الوطني أما التطورات

الجديدة العالمية، وتتضح المشاركة العمالية (المورد البشري) كمبدأ في المؤتمر الاستثنائي لجبهة التحرير الوطني 1989م الذي جاء فيه.

"... إيجاد صيغة لتمثيل العمال في مؤسسات القطاع العام وكذا تنظيم التشاور بين الدولة ومديرية المؤسسات وممثلي العمال..." (1)

أما المساهمة العمالية في إدارة المؤسسة والمشاركة الفعلية فيها من خلال لجنة المشاركة والتي تتشكل من مجموعة من العمال في مختلف أماكن العمل سعياً وراء تعميق الطابع الديمقراطي للإدارة والتسيير... (1)

والملاحظة الهامة التي يمكن استنتاجها من هذا المشروع هو أن المجلس الوطني لمساهمات الدولة وكذلك المجمعات المقترحة (الهولدينغ) من وزارة إعادة الهيكلة الصناعية والمساهمة، إنما هي في الحقيقة تغيير لاسم صناديق المساهمة، وتعبير عن شكل آخر من أشكال تدخل الدولة وهذا ما يؤدي إلى ازدواجية وتداخل في المهام.

#### هـ - مرحلة خصصة المؤسسات العمومية الاقتصادية:

يطلق مفهوم اقتصاد القطاع الخاص على الاقتصاد الحر، يرتكز على آلية السوق الحرة والمنافسة التامة في تحديد أسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة، حيث يقوم السلوك الاقتصادي على تحقيق الربح في المشروع وتغليب هذا الاعتبار على الاعتبارات الاجتماعية التي كان القطاع العام يهدف إلى تحقيقها... (2).

ولقد ظهر مصطلح الخصصة لأول مرة في كتاب الأستاذ الألماني "لودفيج فون ميزس" سنة 1932 حيث ذهب إلى اعتبار أن الخصصة: "... قائمة على الاقتصاد الحر وعدم تدخل الحكومة في اقتصاديات السوق..." (3). وهناك العديد من التعاريف للخصصة، ولكن عموماً تشترك في معيار الملكية التي تنتقل من الطابع الجماعي والعام إلى الطابع الفردي والخاص، والخصصة كمفهوم ربما تختلف من دولة لأخرى حسب مختلف

(1) جبهة التحرير الوطني: وثائق المؤتمر الاستثنائي من 28 إلى 30 نوفمبر 1989 ، ص 08

(1) المادة الثالثة من القانون 08-01- المؤرخ في 12/08/1988 ، ص 08

(2) - ضياء مجيد الموسوي: الخصصات والتصحيحات الهيكلية ( آراء واتجاهات)، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون- الجزائر، دون سنة نشر، ص 18.

(3) - مجلة المجال: التحويل من القطاع العام إلى القطاع الخاص، العدد 270 ،سبتمبر 1993م، ص 02

ظروفها فالفكر الاقتصادي الحديث يحدد الخصوصية في تحويل الأعمال من القطاع العام إلى القطاع الخاص أي اللجوء لرأس مال خاص.

وفي الجزائر تم اعتبار الخصوصية حسب الأستاذ "بوكرامي" رئيس بورصة الجزائر بأنها:

"... التخلي عن التأميم وتحويل الملكية العمومية إلى القطاع الخاص الوطني أو الأجنبي، كما تعني المنافسة وديناميكية السوق التي تشمل كل المتعاملين..." وفي تعريف آخر "...بأنها العملية التي يترتب عنها انتقال ملكية وسائل الإنتاج إلى القطاع الخاص، أو تنازل القطاع العام عن تسيير هذه الوسائل لصالح القطاع الخاص وتسمى الحالة الأولى "خصوصية الملكية" والحالة الثانية تسمى "خصوصية التسيير..."<sup>(1)</sup>

وأصبح الاعتقاد الراسخ اليوم خاصة في الجزائر بأن أفضل النماذج التنموية هو: نموذج اقتصاد السوق، وهنا يطرح سؤال – هل هذه الدعوة العالمية لتغيير الفلسفة الاقتصادية في بلدان العالم النامي نابعة من أبعاد موضوعية، أم من مصالح قومية وطبقية ضيقة؟

ومن أهم الأسباب التي دفعت الدولة الجزائرية إلى تبني سياسة الخصخصة سنة 1994م على اعتبار أنها أفضل وسيلة للخروج من الأزمة التي لحقت بالاقتصاد الجزائري هي ما يلي:

أ- تحويل القطاع الخاص الجزائري إلى رأس مال خاص وهيمنة رأسمالية خاصة وطنية وتبني الجزائر سياسة "الباب المفتوح" أمام الرأسمال الدولي، وجلب المصالح الأجنبية بتطوير مفهوم الشراكة في إطار عولمة الاقتصاد<sup>(2)</sup>، حسب ذلك أزمة نظام الإنتاج الصناعي الجزائري الذي يعتبر في الواقع أزمة تسيير رأس مال من قبل الدولة.

ب- غياب المنافسة: إن هيمنة القطاع العام على اقتصاد الدول التي كانت تتبنى سياسة التخطيط المركزي أدى إلى غياب المنافسة.

(1) – مصطفى محمد العبد الله وآخرون: الإصلاحات الاقتصادية في البلدان العربية " التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية"، مركز دراسات الوحدة العربية – بيروت- لبنان، 1999، ص 373.

(2) – MAHFOUD DJEBAR: LA PRIVATISATION DES ENTREPRISES, ROLE DU MARCHE FINANCIERE, REVUE DES SCIENCE HUMAINES, UNIVDEBATINA N° 5, ANNEE 1996, P.P 23- 24 .

ج- غياب الدافع إلى الربح: إن التدعيم غير المباشر المقدم للمستهلكين والمنتجين من طرف الدولة تسبب في خسائر للمؤسسات ونزيف للموارد المؤسساتية، ونظرا لغياب الدافع إلى الربح فإن المؤسسات ستبقى تعاني من خسائر ضخمة ومستديمة.

د- تدخل الدولة في سياسة الأسعار: بإتباعها لأسلوب التخطيط المركزي كان يفرض عليها تحديد الأسعار بأسلوب إداري دون الخضوع لمعايير السوق من عرض وطلب.

هـ- الجمود في التسيير وغياب الثقافة الإدارية: هذا الركود راجع لخصائص البيروقراطية والروتين الذي يتميز به إطار التسيير هذا ما أدى إلى غياب روح المبادرة وإضافة الجديد لتحسين التسيير والتنظيم.

ن- العمالة: لقد كانت الشركات الحكومية توظف طاقة عمالية كبيرة أكثر من حاجتها الإنتاجية، وتمنحهم أجورا لا تتماشى ومستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

و- تخفيف الأعباء المالية التي تتحملها الحكومة: " من حيث معاناة القطاعات العامة بمواجهة الخسائر التي تتعرض لها"<sup>(1)</sup>.

كما يمكننا إضافة سبب آخر هو انخفاض العملة الجزائرية مقارنة بالعملات الأخرى

الهيكل التنظيمية والأشخاص الذين يتسنى لهم الاستفادة من الخصخصة:

\* الأشخاص أصحاب رؤوس الأموال الكبيرة والأشخاص المعنيون بالقانون الخاص فقد يكونون:

- شركة تجارية ( شركة أشخاص برؤوس أموال مختلطة).

- مؤسسة عمومية اقتصادية (شخصا معنويا من القانون الخاص بشركة فرعية).

- شركة قابضة عمومية ( شركة رؤوس أموال).

- مؤسسة أجنبية<sup>(2)</sup>.

إذ تتم عملية التسيير بواسطة مناقصات محدودة أو علنية وطنية أو دولية وبذلك يمكن تصنيف أو تكليف أشخاص قانونيين غير الدولة بمهمة التسيير.

(1)- MAHFOUD DJETR: IBID,P25

(2) - سعيد النجار: التخصصية والتصحيحات الهيكلية في البلاد العربية، صندوق النقد الدولي ، 1988م ، ص 70.

وسعت الجزائر عن طريق تطبيق برنامج الخصخصة إلى تحقيق العديد من الأهداف باعتبارها

الوسيلة الأنجع والمثلى لإرساء قواعد السوق ومن بينها:

\* خلق روح المنافسة: في هذا الصدد يرى محفوظ جبار أن: " الخصخصة تساهم في تعزيز وتدعيم المنافسة والقضاء على الاحتكار"<sup>(1)</sup>.

\* زيادة الاستثمارات: مع الخصخصة تزداد الاستثمارات وتتطور وتنمو إدارات جديدة فعالة تصحبها تكنولوجيات تطويرية وإطارات كفؤة ومؤهلة.

\* فعالية اتخاذ القرارات الإدارية: لامركزية القرار تساعد في وضع قرار إيجابي وفعال.  
\* الاستقرار المالي.

\* ضبط قوة المورد البشري وكذا السيطرة على ارتفاع الرواتب في حالة التعديل الهيكلي.  
\* تحسين تقنيات وآليات التسيير وإعطاء مبادرة وفرصة للمسيرين الأكفاء.

\* تحسين نوعية الخدمات والمنتجات المباعة والاستفادة من الآليات التكنولوجية المتطورة<sup>(1)</sup>.

وعموما عملية الخصخصة تتم عن طريق تقنيات العرض أو البيع عن طريق المفاوضات المباشرة مع المتعاملين الذين تم اختيارهم، أما في حالة التخلي الجزئي فالخصخصة تتم عن طريق دخول هؤلاء المتعاملين إلى السوق المالي ( البورصة) أو عن طريق المساهمة العمالية بفضل القرض البنكي، فالعمال مؤهلون لشراء جزء من رأسمال المؤسسات العمومية في إطار المؤسسات الخاصة المصغرة.

ومن خلال هذا العرض حول الخصخصة أو التنظيم الرسمي الجديد داخل المؤسسات الصناعية وهو كتفكير إن لم نقل أنه لم يطبق لحد الساعة بالصورة النظرية المعروضة إلا أن هناك الكثير من المؤيدين لهذا التوجه الجديد وعلى رأسهم الحكومة الجزائرية والتي ترى بأنه المشروع المستقبلي وكل عمل له مؤيد وله مخالف وذلك نظرا للنتائج التي سيجلبها هذا النظام العالمي الجديد، وبالتالي فالمؤيدون للخصخصة يرون

- <sup>(1)</sup>HOCINE BEN ISSAD: ALGERIE, RESTRUCTION ET REFORMES ECONOMIQUE ANNEE 1979- 1993 OPU, P 70  
MAHFOUD DJEBAR: IBID,P 25

الجانب الايجابي لها والمعارض يرى إلى الجانب السلبي لها ونحن سنحاول تسليط الضوء على بعض هذه النتائج بنوعها حتى يتسنى للقارئ والباحث والدارس فهم ومعنى وضع أو تبني استراتيجية تنظيمية جديدة.

#### أ- النتائج الايجابية:

- أدت المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية الخاصة إلى تحسين كم وكيف السلع والخدمات المقدمة، مع انخفاض ملحوظ للأسعار بتحرير السوق داخليا وخارجيا.
- أدى بيع أصول المشروعات العمومية إلى توفير عائدات مالية معتبرة أضيفت إلى خزينة الدولة، وتوظيف هذه العائدات في مشروعات أخرى مهمة تدعم الاقتصاد وتخفيض قيمة العجز بتخفيض أو الزوال الكلي للمبالغ المالية التي كانت تصرف لدعم نشاطات المؤسسة العمومية.
- يؤدي الخوف من فقدان مناصب العمل بالعمال إلى زيادة نشاطهم وفعاليتهم في تقديم أحسن المنتجات والخدمات كما وكيف.
- تراكم رؤوس أموال جديدة عن طريق جلب المستثمر الأجنبي بتوفير تكنولوجيا جديدة وإنعاش التجارة الخارجية.
- تسيير إداري محكم هذا كله بفرض سلوكات مالية صارمة في استغلال المؤسسة فتصبح خاضعة لرقابة الشركاء والمساهمين وتجار المحاسبة<sup>(1)</sup>.

#### النتائج السلبية:

- هيمنة الفكر التجاري، والربح السريع على حساب حياة الفرد الاجتماعية.
  - التسريح الجماعي للعمال.
  - لقد اتضح أن كل ما باعه مجلس الخصصة من مؤسسات شيدت فوق أراضي الخواص، الذين طالبوا فيما بعد، أي نتج اصطدام بمشكل وثائق الملكية التي طالب بها المعنيون بالشراء<sup>(2)</sup>.
- وبعد هذا العرض حول مجمل المراحل التنظيمية التي مرت بها الصناعة الجزائرية يمكن الوصول إلى نتيجة مفادها، أن سياسات التحول لا تجري بمحض إرادة البلدان المعنية

(1) - HOCINE BENISSAD: P. P 169- 171.

(2) - جريدة الشعب ، العدد 12196 ، 1/ مارس/2000

بها، بل تجري وفي معظم الأحوال وفقا لبرامج التكيف الهيكلي التي يدعمها صندوق النقد الدولي، والبنك العالمي، ومن بين هذه المسائل الأساسية تلك الدعوة إلى خصخصة المؤسسات العمومية وتحرير أسعار الصرف و الانفتاح أكثر نحو السوق العالمي.

## 2-4- واقع التنظيم الرسمي بالمؤسسات الصناعية في الجزائر:

إن معظم الهياكل الوظيفية والتنظيمية، ونظم وأساليب الأداء التنظيمي المعمول به في مؤسساتنا الصناعية، يعود إلى منابت متعددة، وأصول مختلفة، بعضها إرث متجمد توارثناه تابعا عن تابع، واقتفينا أثره منذ أيام القهر الاستعماري، تحت وطأة النظام الفرنسي، وهناك بعض آخر نقلناه من الحضارة الغربية والشرقية، وفتنا به فتنة أبعدتنا عن أصولنا الراسخة ذات الجذور الضاربة في أعماق التاريخ الإنساني، لقد ظل هذا التشتيت المتناقض من الهياكل والنظم والأساليب سمة بينة لكثير من المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الصناعية، وبقي التنظيم جسما غريبا لا طائل منه لافتقاره لعناصر التجانس المطلوب التي هي من أبجديات التوافق والفعالية في الأداء الإداري (التنظيمي).

ومن هنا تتبع ضرورة تبني أو انتهاج توجه جديد استراتيجي نابع من واقعنا وتطلعاتنا، ومنه جاء اهتمام الدراسة بتقديم صورة واقعية عاشتها المؤسسة الصناعية الجزائرية، عبر مراحل متعددة كما سبق ذكرها، حيث كانت هذه التغييرات عبر مراحل النبراس الذي أضاء دربي للسير قدما للكشف عن خبايا التنظيم، وتحويله إلى حقائق والحقيقة هو مدى دوره في تنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال مدى إدراك المورد البشري واستعابهم لمقومات هذا التغيير، وتصورهم لإيجابياته وسلبياته والعوامل والمتغيرات المرتبطة بذلك، وهذا بطبيعة الحال من خلال التعرف على وجهة نظر أعضاء التنظيم للتغيير.

للوصل إلى حقائق لمعرفة الخلل أكان في التنظيم أم في المورد البشري، الذي ليست له القدرة على الفهم والاستيعاب والإدراك لما يحصل أمامه من تغيرات، وهي كمعادلة في الرياضيات من مجاهيل كثيرة يصعب حلها، لكن لو أردنا المعرفة لبحثنا عن طريقة الحل لنجد الجواب، والجواب يكون عن طرح أسئلة وصياغة فرضيات عن الواقع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية، إن لم نقل المؤسسة الصناعية الحديثة لأنها شهدت تغييرات كثيرة، وهذا طبعا على عدة مستويات، فنجد على سبيل المثال لا الحصر.

بالنسبة لاتخاذ القرارات لم يعد يقتصر على فئة معينة، بل شمل وأتاح الفرصة لجميع الفئات العمالية بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم الخارطة التنظيمية للمؤسسة الصناعية إضافة إلى تلك الحواجز التي كانت واضحة وجلية في التنظيمات السابقة، فهي التنظيمات الجديدة (الإصلاحات)، كالاتصال بين الإدارة والعمال كانت صعبة، لكن لم تعد إشكالية فأى عامل له الحق في الاتصال المباشر بالإدارة لطرح انشغالاته، لتبقى التقسيمات داخل المؤسسة فيم يتعلق بالمهام والوظائف مجرد وضع كل واحد في مكانه.

إذن ومن خلال هذا يمكن القول بان التفكير الجديد هو كيف يعمل التنظيم الرسمي على تنمية الموارد البشرية، باعتبارها الأساس داخل المؤسسة، ومن خلالها يمكن أن نصل إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

## 2-5- تغيير البناء التنظيمي للمؤسسة الصناعية واستثمار الموارد البشرية:

قبل أن نتطرق إلى الحديث عن تغيير البناء التنظيمي، سنفصل بداية في الموارد البشرية، هذا المفهوم القديم الجديد أخذ تسميات عديدة عبر الزمن، إلى أن استقر المفهوم

على التسمية الحالية " الموارد البشرية" وجاءت هذه التسمية نتيجة لعوامل عديدة ومتشابهة، وسوف نعطي الآن.

## 2-5-1. التطور التاريخي للموارد البشرية:

لقد مر الإنسان بمراحل عدة هي قصة الموارد البشرية، لذا فإن المفهوم الحديث للموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة طويلة من التطورات. التي مرت على الجنس البشري وهو يمارس العمل، وللتعرف على مسيرة الموارد البشرية، لا بد أن نتصفح التاريخ قبل الثورة الصناعية وبعدها.

### أولاً: قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة أو في بيت صاحب العمل، ولو نظرنا إلى ابعده من ذلك فسندرى نظم محددة هي (1):

- أ- نظام العبودية: اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل لا حقوق قانونية أو إنسانية له.
- ب- نظام الصناعة اليدوية: وفي ظلاله برزت فئة تملك الخبرة والمهارة، وبدأت تعمل لوحدها تختلف في أهدافها، إذ لكل تسمية من هذه التسميات هدفا تختص به.
- ج- نظام الطوائف: وبه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونها يوضح شروط الدخول للمهنة وأجورهم ومستويات إنتاجهم، ويمثل نظام الطوائف احتكار للصناعة أو الحرفة وبدأ نظام التدرج في المهنة واضح فهناك الصبي والعريف والمعلم، ينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.

## ثانياً: مرحلة الثورة الصناعية: The industrial revolution

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا بظهور الثورة الصناعية، حيث صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.

(1) - مهدي حسن زويلف: إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص 21.

- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فالبرغم من أن الثورة الصناعية، أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى، بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل، كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل، في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة الكثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة<sup>(1)</sup>.

ومن هنا جاء الدافع إلى الاهتمام بالموارد البشري وبالعلاقات الإنسانية، من خلال الصراعات التي قامت آنذاك، والتي تحاول أن تعيد الاعتبار للفرد وإعطائه المكانة التي تليق به على أساس أن الإنسان له أحاسيس ومشاعر ورغبات، يريد أن يحققها وبالتالي ظهرت حركات ومدارس ساهمت في تطوير الموارد البشرية.

وأولها حركة الإدارة العملية، ومدرسة العلاقات الإنسانية ( أنظر الفصل الأول الاتجاهات الكلاسيكية).

## 2-5-2. البناء التنظيمي واستثمار الموارد البشرية:

سنحاول في هذا العنصر إبراز البناء التنظيمي المتبع داخل مؤسساتنا الصناعية وباعتبار أن موضوع البحث هو: دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية سأحاول إعطاء صورة نظرية للهيكل أو البناء التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية لنصل من خلاله إلى كيف يعمل هذا البناء على استثمار الموارد البشرية داخل المنشأة أو المؤسسة الصناعية، وهذا بطبيعة الحال نظريا أو ما هو سائد داخل المؤسسة الصناعية يحكم أن البحث يدور حول دور التنظيم الرسمي في تنمية الموارد البشرية (المؤسسة الصناعية الجزائرية نموذجاً)، وقبل التطرق إلى البناء التنظيمي السائد بداية سنحاول تقديم مفاهيم للمؤسسة الصناعية وكذا للبناء التنظيمي لنصل في الأخير إلى المراد من خلال هذا العنصر.

(1) - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية- مصر 2002، ص 21.

**\* مفهوم المؤسسة الصناعية:**

ورد مفهوم " المؤسسة " لغة، وهي لفظة مستخدمة في اللغة العربية وهي مشتقة من كلمة أسس شيئاً ووضع له أسسا، وتعرف كذلك بأنها جمعية أو شركة أسست لغاية اقتصادية، اجتماعية أو خيرية.

ما يمكن ملاحظته في العصر الحديث، هو أن المؤسسة الصناعية لم يعد ينظر إليها على أنها وحدة ميكانيكية بحتة، بل أصبحت نظاما اجتماعيا متكاملًا، تعمل في إطاره مجموعات من الأفراد تجمعت في جماعات وظيفية منظمة و مترابطة، تسعى في عملها لتحقيق غاية أو هدف موحد، معنى هذا أنه يسود تلك الجماعات تداخل وتفاعل متبادل بطريقة تؤدي إلى أن تؤثر كل جماعة منها على بقية الجماعات الأخرى، وتتأثر بها على أن مثل هذا التأثير والتأثر، قد يكون ايجابيا بمعنى أنه يرفع من الإنتاج ويطوره أو يكون سلبيا بحيث أنه يؤدي إلى خفض قيمة الإنتاج.

والمؤسسات أو المنظمات الصناعية كما يقول " عبد المنعم عبد الحي".

" عرفت مراحل متعددة في تغيرها وتطورها، هي مرحلة الصناعة العائلية اليدوية، ثم مرحلة نظام الطوائف، ثم نظام الوسطاء والصناعات المنزلية، ثم نظام المصنع اليدوي الصغير ثم المصنع الكبير، حتى وصلت المنظمات الصناعية إلى الشكل الحالي أي المصانع الآلية الضخمة..."

ومنه يمكن أن نعطي مجموعة من التعاريف للمؤسسة الصناعية على النحو التالي:

- يعرف " روجز " 1976 على أنها: "...نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة..." (1)

- أما " شين " 1980 فيعرفها عبارة عن: "... نسق عقلاني للنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة. وذلك بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة..." (2).

(1) - مصطفى عشوي: مرجع سابق، ص 35

(2) - نفس المرجع والصفحة.

- ويستخدم كذلك مصطلح المصنع للدلالة على مكان الإنتاج، فيرى فيبر: "... أن نظام المصنع الحديث هو النظام الذي يتميز بوجود ورشات منظمة، مزودة بوسائل الإنتاج التي يملكها شخص واحد، وهو صاحب العمل دون العامل ويظهر فيه مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث توجد قوة ميكانيكية تحتاج إلى تخصص دقيق لتشغيلها والعناية بها... (3).
  - كما يرى أ.د سلاطنية أن المؤسسة هي: "... كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو التبادل للسلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه... (4).
- ومن خلال هذه التعاريف يمكن أن نخلص إلى تعريف مفاده أن المؤسسة الصناعية هي: " عبارة عن مكان محدد بدقة، يتجمع فيه الأفراد العاملين والآلات والأجهزة، والمواد الأولية بشكل منظم وهاذف من أجل تحويل تلك المواد الأولية إلى منتجات مفيدة قابلة للتوزيع داخل المجتمع".
- وإن تعددت التعاريف حول المؤسسة فخلاصة القول بأن كل هذه التعاريف الاقتصادية بحته قائمة على أنظمة مختلفة وعلى موارد مادية وبشرية لتحقيق المنفعة على اعتبار أن المؤسسة قسم حيوي من العملية الاقتصادية التي تنتج سلعا لإشباع حاجات الأفراد العاملين وتحقيق الفوائد.
- ومن خلال ما جاء يدفعنا أو يطرح أمامنا مجموعة من التساؤلات أبرزها، الهيكل أو البناء التنظيمي القائم داخل هذه المؤسسات وكيف يعمل على استثمار الموارد البشرية. يعتبر التنظيم داخل المؤسسة الصناعية العمود الفقري المحرك للمؤسسة وهو من أهم وأبرز العوامل داخل المؤسسة، بحيث له اثر في رفع الكفاءة الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، إلى جانب أنه الأداة الملائمة لفهم كيفية التعامل داخل المؤسسة مع

(3) - صلاح الشنواني: دراسات في اقتصاديات الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان، 1980، ص 560.

(4) - سلاطنية بلقاسم : مرجع سابق ، ص45

الثلاثية: "الأفراد، العمل ومراكزه، العلاقات.." (1). وتشكل هذه الثلاثية على حساب المؤلفين: مرتكز أي تنظيم باعتباره إحدى الوظائف الأساسية للإدارة إلى جانب التخطيط والتوجيه والرقابة. لذلك يكون البناء التنظيمي عبارة عن أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية (2).

ويمكن من خلال هذا الطرح أن نصل إلى فكرة مؤداها أن البناء التنظيمي أو الهيكل الرسمي المعتمدة من قبل المؤسسة هو ذلك البناء الذي يعكس مدى تفاعل وتلاءم المورد البشري معه، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة من خلاله (البناء التنظيمي)، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي وتشكله ومن بينها (3).

1. حجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها.

2. المواقف والظروف البيئية.

3. تكنولوجيا الصناعة.

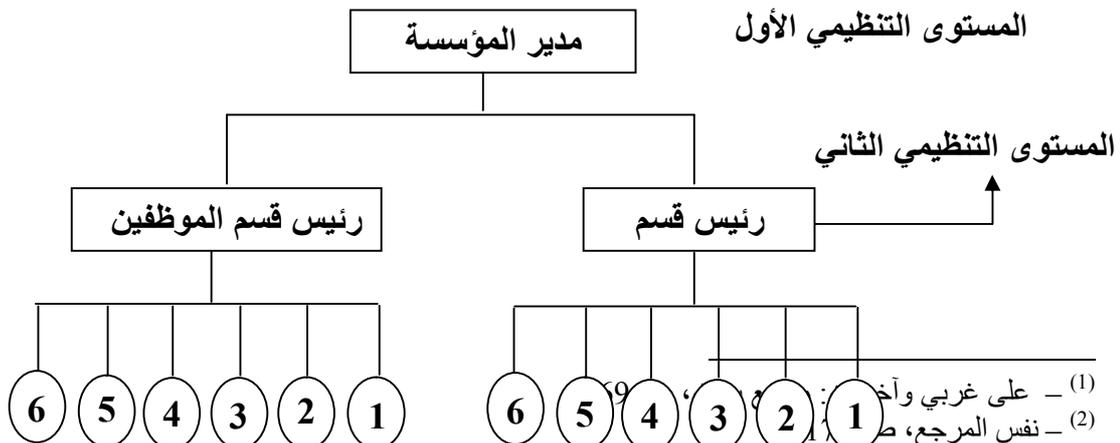
4. الاستراتيجية المتبعة.

5. الأهداف.

6. الانتشار الجغرافي.

وبعد تعرفنا على معنى المؤسسة وكذا ما المقصود بالبناء التنظيمي سنعطي الآن بعض أشكال النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل المؤسسات وذلك على حساب ما جاء في كتاب تنمية الموارد البشرية للدكتور علي غربي وآخرون.

### شكل 1: الهيكل التنظيمي المسطح.



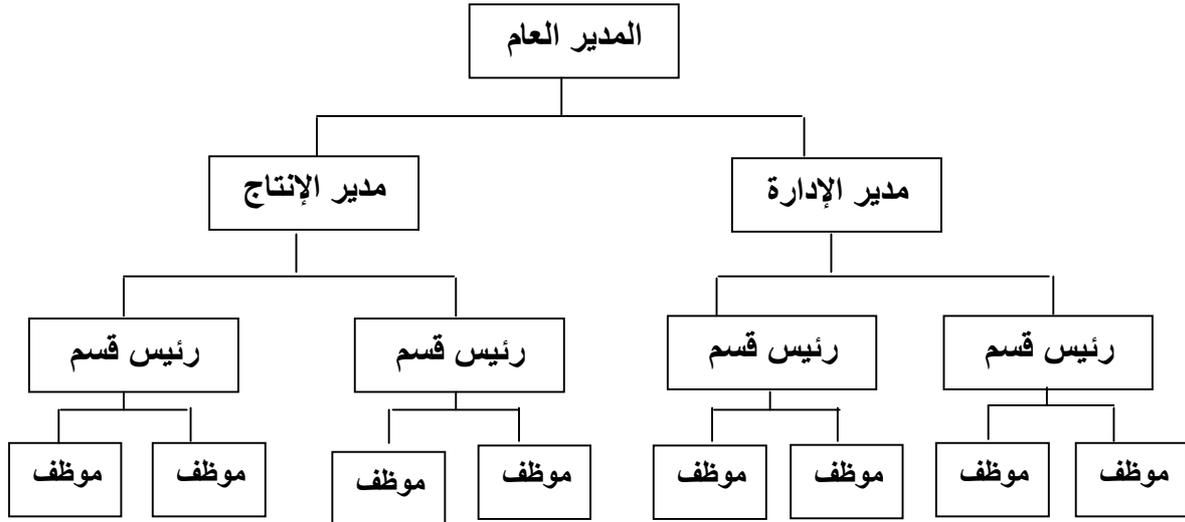
(1) - على غربي وآخرون

(2) - نفس المرجع، ص 109

(3) - نفس المرجع.

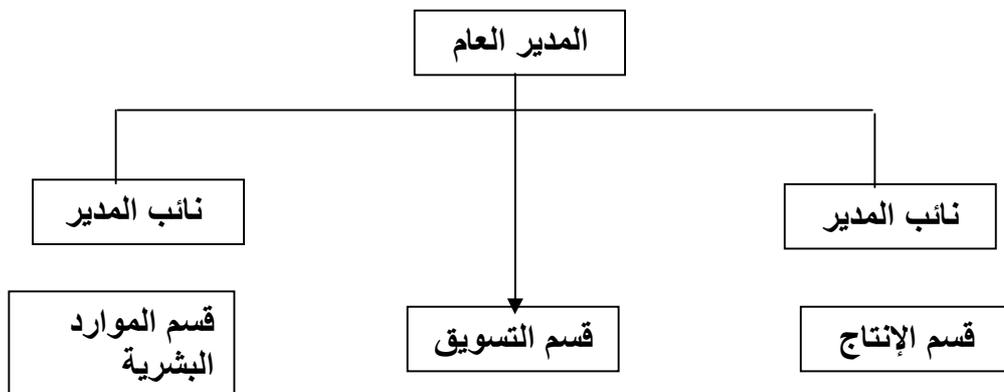
المصدر: علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة – الجزائر، 2002

الشكل 2: الهيكل التنظيمي الطويل



المصدر: علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة – الجزائر، 2002

الشكل 3: تصميم الهيكل التنظيمي وفق النموذج الوظيفي



الأجور ←

البيع ←

التخطيط ←

التصميم	←	التسعير	الترقية
هندسة الإنتاج	←	الإعلان	العلاوات
الهندسة	←	النقل	تقييم الوظائف
رقابة الإنتاج	←	التخزين	العطل
الصيانة	←	التخطيط السلمي	التدريب
دراسة العمل	←	بحوث السوق	الاختبار والتعيين
الشراء	←	التحويل	
الجدولة	←		

**المصدر:** علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة – الجزائر، 2002

وهذه الأشكال في صورتها العامة تمثل البناء التنظيمي أو هيكل العلاقات الرسمية المعتمدة من قبل مؤسسة معينة، لكن ليست بالضرورة أن تكون نفسها في كل المؤسسات على اعتبار أن البناء التنظيمي يختلف باختلاف المرحلة التي يوجد فيها البناء التنظيمي ومنه يمكن القول أن البناء التنظيمي أو الهيكل الرسمي أو التنظيم الرسمي الذي تعتمد وتستند إليه مؤسسة صناعية، لا بد أن يكون وليد المرحلة الزمنية بحيث يعمل على استثمار المورد البشري بداخله حتى يكون فعالا في أداء الدور المنوط به وبذلك يبعد كل الصراعات التي ستترجم من خلال اعتماد نموذج تنظيمي أو بناء تنظيمي معين.

والملاحظ في العصر الحديث أن جل المؤسسات بغض النظر عن طبيعتها أصبح جل اهتمامها اليوم منصب على الكيفية التي يمكن من خلالها صياغة هيكل تنظيمي فعال له القدرة على استثمار المورد البشري، باعتبار أن المورد البشري هي لغة العصر الحديث في كيفية التعامل معه حتى تتحقق الأهداف.

وهذا الفصل يفتح أمامنا طرقا عديدة لتوضيح وتفسير الخلل الموجودة والذي أدى إلى عرقلة المسيرة التنموية داخل مؤسساتنا الصناعية هل كان بالفعل الخلل في البناء التنظيمي أم في المورد البشري وهذا ما سيتم عليه الكشف في فصولنا اللاحقة.

**خلاصة :**

حاولنا في هذا الفصل إبراز التنظيم الصناعي في الجزائر، وذلك انطلاقاً من التطور التنظيمي لظاهرة التنظيم الصناعي، وكذا نبذة عن التنظيم الصناعي في الجزائر، مستعرضين خلالها جل المراحل التنظيمية التي مرت بها الصناعة الجزائرية، لنلج من خلاله إلى واقع التنظيم الرسمي بالمؤسسات الصناعية في الجزائر، ثم كنتيجة مدى استفادة الجزائر من المراحل السابقة و ذلك من خلال هيكلية المؤسسات الصناعية واستثمار الموارد البشرية ، في ظل التحديات الراهنة التي تعيشها الصناعة الجزائرية .

