

إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية.

أ. وردة شاوش

جامعة بومرداس

Résumé :

ملخص:

Cet article analyse l'une des plus sévères crises qu'une entreprise économique ou société donnée pourra affronter sur le plan socio-économique, nous parlons de la restructuration, vu les conséquences que pourrait engendrer, surtout si elle se rapporte à la restructuration des ressources humaines. Nous avons rappelé de l'expérience Algérienne en matière de réajustement structurel mais avant cela nous avons défini la restructuration mais avant ce la nous avons brièvement étalé le rôle du département des ressources humaines lors des crises.

هذه المقالة تعالج أكثر المعضلات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية والمجتمع على السوى على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي ألا وهي إعادة الهيكلة وذلك بالنظر على النتائج التي قد تترتب عنها خاصة إذا تعلق بإعادة هيكلة الموارد البشرية. ولقد استحضرنّا التجربة الجزائرية في الإصلاحات الهيكلية وقبل ذلك تحدثنا تعريف إعادة الهيكلة ودواعي اللجوء إليها كما تكلمنا عن ماهيتها ودور مديرية الموارد البشرية أثناء الأزمات.

المقدمة:

إن هذا المقال يتناول بالدراسة أكثر الموضوعات جدلا بين الشركاء الاجتماعيين في المؤسسات الاقتصادية ذلك أنه يقع مباشرة في مفترق طرق الطموحات الاقتصادية والطموحات الاجتماعية الأكثر تعقيدا والأكثر إثارة للصراعات داخل المؤسسات. فالمؤسسات الاقتصادية ظلت دائما تواجه مشكلات جمة ولا حصر لها، تتسبب في

نشوء العديد من الأزمات حاصرت نموها وتوسعها الاقتصاديين وهذا بالرغم من التطور الهائل على الصعيدين النظري والتطبيقي لعلوم التسيير والإدارة. ولعل أكثر العمليات تعقيدا والتي تلجأ إليها المؤسسات لمواجهة الاختلالات التي تصيب بنائها ووظائفها هي إعادة الهيكلة والتي قد تمس العديد من أوجه الحياة الاقتصادية داخلها، وهي العملية التي تتعلق بالقضايا التي تهدد التوازنات التي تحافظ على الفعالية الاقتصادية الشاملة الأمر الذي يستدعي تدخل إدارة المؤسسة وإجراء عمليات جراحية اقتصادية في طابعها وأساليبها لكن في نتائجها هي غالبا ما تكون مؤلمة اجتماعيا. وإن هذه المقالة تعرض جوانب إعادة هيكلة الموارد البشرية دون التوسع كثيرا مع التركيز على التجربة الجزائرية.

1- تعريف إعادة الهيكلة:

يمكن القول أن مفهوم إعادة الهيكلة نال وما زال اهتماما كبيرا من لدن العديد من الأخصائيين في العديد من العلوم ويعود ذلك لصعوبة تحديد المعنى والدلالة والمجال والزمن المعينين لبدء هذه العملية. فهو مفهوما مرنا جدا ولعل الاقتصاديين هم أكثر من اهتم بهذا المفهوم ودلالاته ومغزاه ومتى يكون ضروريا اللجوء إليه كإجراء لإنقاذ المؤسسات الاقتصادية.

وفي هذا الشأن تعرف إعادة الهيكلة بأنها عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية، ويقصد بذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض العمالة وإدارة العمالة الفائضة أحد مراحل تحقيق هذه الأهداف. كما يعتبرها المختصون جزءاً متمماً لإعادة التأهيل وأن المفهومين شيء واحد، فبينما تركز إعادة التأهيل على تحسين وتطوير الظروف والإمكانيات الداخلية للمنظمة، فإن إعادة الهيكلة قد تتضمن قرارات فصل بعض الوحدات أو تصفية بعضها أو دمج بعضها. كما تعرف إعادة الهيكلة على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة عن طريق تقليل

عدد العاملين(1). كما يطلق على إعادة الهيكلة تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والغرض من وراء ذلك تحسين كل من الكفاءة والفاعلية. وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة العاملين، وذلك من خلال تخفيض التكلفة بالنسبة لبعض المؤسسات الشديدة البيروقراطية، حيث تستطيع إعادة الهيكلة أن تنقذهم من المنافسة العالمية والانهيار(2). وتتوقف عملية إعادة الهيكلة على طبيعة وحجم المشاكل التي تواجهها المنظمة، فقد تكون المنظمة صالحة من النواحي التكنولوجية والمالية والتنظيمية في الوقت الذي تعاني فيه من خلل في الموارد البشرية نتيجة اختلالات هيكل العمالة بها.

2- لماذا إعادة الهيكلة:

عرفت السبعينات من القرن الماضي التوجه المنتظم نحو إعادة الهيكلة كمخرج للمشكلات الحادة التي بدأت تتخبط فيها المؤسسات الصناعية وهي تعرف ذروة انتشارها

كأداة للتنمية الاقتصادية. فالتنافس الاقتصادي ما بين الدول المتقدمة كان يتوسع يوما بعد يوم فيعرض المؤسسات بأحجامها المختلفة إلى أزمات حادة وكانت الحلول للإبقاء على ديمومة النشاط الاقتصادي غير متوفرة دائما وعسيرة أحيانا وباهظة التكاليف إن على الصعيد الاقتصادي أو على الصعيد الاجتماعي، لذا توجهت إعادة الهيكلة في بداية تطبيقها نحو ثلاثة حلول، هي:

أ- تنظيم سوق العمل وحماية العمل والعمال من التسريح.

ب- تسيير الحراك المهني بمعنى أنه أمام الصعود الجنوني للبطالة في أكثر الدول تنمية وكثرة اللجوء إلى عمليات إعادة الهيكلة، فقد تحول الاهتمام نحو تسيير الحراك المهني ومن ثم تنظيم تدفق العمالة وليس المخزون من طالبي العمل.

ج- حماية الاستبعاد المهني: لقد واجهت مديريات الموارد البشرية مشكلات مثل ديمومة البطالة طويلة الأمد من جهة ومن جهة أخرى الصعوبات المتزايدة للاندماج المهني للشباب بالخصوص ما بين صفوف غير المؤهلين واستبعاد الأجراء والعمال المتقدمين في العمر(3).

ولعل أكثر عمليات إعادة الهيكلة حساسية بالنظر إلى الكلفة الاجتماعية (المساس باستقرار الموارد البشرية) التي قد يتكبدها عموم الاقتصاد لمجتمع ما والتي تقدم عليها المؤسسات الاقتصادية هي إعادة هيكلة الموارد البشرية. فهي المشكلة الأكثر إيلا ما والتي تواجه المؤسسات الاقتصادية على اختلافها والتي تتعلق بالآليات والكيفية التي سوف تتصرف بها أو تطبقها مديرية الموارد البشرية في مواجهة مثل هذه المشكلات المستعصية وهذا بالنظر إلى أن تشريعات العمل في العديد من الدول تطورت في اتجاه حماية مناصب العمل والعمال وحقوقهم وفي هذا الشأن تتجه جميع مكونات المؤسسة من فروع ومديريات وأقسام ومصالح إلى نوع الدعم والإسناد الذي يجب أن توفره مديرية الموارد البشرية لباقي مستويات المسؤولية والمديريات في المؤسسة في المجالات والاختصاصات التالية:

1- نوعية وجودة وقيمة وأهمية النصح والمشورة والبيانات والمعلومات التي يجب أن تقدمها مديرية الموارد البشرية للمديرين على طول خط السلطة حتى تتجنب الآثار التي سوف تترتب جراء تطبيق أي إجراء هيكلي على الموارد البشرية.

2- نوع الأنشطة التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مجال مخطط المؤسسة فيما يخص القوى العاملة – مثل التصحيصات والحلول غير المكلفة على صعيد الأهداف الاجتماعية للمؤسسة، وجذب وتعيين وتحفيز العمالة المؤهلة ذات الكفاءة العالية والأداء الجيد ورعاية العاملين اجتماعياً وثقافياً وترفيهي(4).

بعد هذا فإن أكبر التحديات التي تواجه إعادة هيكلة الموارد البشرية في أي مؤسسة هي توفر مديرية موارد بشرية كفئة تمتلك هي نفسها أفرادا لهم من الخبرة والحكمة ويتمتعون بمهارات عالية جدا وذكاء وصفاء بصيرة لرؤية وتقدير وتسيير

إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية.....أ. وردة شاوش

المخاطر المحدقة بالمؤسسة ومن ثم العمل على التقليل من أضرارها على المورد البشري بالمؤسسة.

وفي هذا الصدد فإن أكثر المديرية تضررا بالمؤسسات الاقتصادية والتي قد تواجه أزمة ولا تجد مفر سوى الذهاب نحو إصلاحات هيكلية هي مديرية الموارد البشرية إذ تواجهها تحديات من مثل:

3- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية أثناء إعادة الهيكلة.

التحدي الأول :-

أن تجرى إعادة هيكلة الموارد البشرية والنجاح في الإبقاء على العاملين المؤهلين ذوى الكفاءة العالية وذلك في ظل العمل مع شركات منافسة تدفع لموظفيها أجور مرتفعة تغري الكثير من ذوى المهارات العالية من المهندسين والفنيين الذين سبق تدريبهم في الداخل والخارج بنفقات باهظة في نفس الوقت الذي لا تستطيع المؤسسة أن تدفع لهم مثل ما يعرض عليهم من رواتب في ظل الأجور المعمول بها في هذا الوقت.

التحدي الثاني :-

كيف يمكننا تحويل إدارة الموارد البشرية إلى وحدة عمل تدعم شركة اقتصادية قادرة على التنافس التوسع والنمو؟(5)

في الحقيقة وبعد هذا العرض الموجز لجوانب إعادة الهيكلة وحين التفكير في الإجابة عن هذا السؤال الأخير وبالنظر إلى ما ورد في عنوان هذا المقال بخصوص التركيز على التجربة الجزائرية في التصحيحات الهيكلية التي مست القطاع العام، نجد أنفسنا مضطرين إلى الإشارة إلى هذا القطاع الاستراتيجي في التنمية الاقتصادية عموما.

4- عما نتكلم ؟

يجري الحديث بين ثنايا هذا المقال عن إعادة الهيكلة في حدود التجربة التنموية الجزائرية لبناء وتسيير قطاع عام صناعي لم يعمر طويلا إذ واجهته العديد من

الصعوبات، التي حاصرتها وجعلته يخضع للعديد من تجارب الإصلاح تحت مسميات عديدة باستثناء التسمية الصريحة إعادة هيكلة الموارد البشرية وذلك مخافة اهتزاز السلم الاجتماعي. وقبل الخوض في الحديث عن تلك الإصلاحات نعرج بالحديث عن ماهية القطاع العام ودوره في البلدان النامية.

ما القطاع العام ؟ إنها مشروعات تملكها وتديرها الدولة وحدها، وهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية والقانونية المستقلة ، وتأتي نفقاتها من الخزينة العامة. وباكرا ارتبط وجود القطاع العام بمقولة تدخل الدولة في تسيير وإدارة القطاعات الاقتصادية المختلفة وخاصة الصناعية، غير أن هذا التدخل اختلف من الدول الاشتراكية إلى الدول الرأسمالية من حيث الطرق والأهداف.

لشكل الأول من التدخل الحكومي: وهو التدخل المباشر في عملية الإنتاج والخدمات. خاصة منها العمليات الإنتاجية الرئيسية والضرورية اجتماعيا مثل النقل والمواصلات وصناعة الطاقة والصناعة النووية ... إلى جانب الصحة والتعليم والتكوين. كما يهدف هذا التدخل أساسا إلى تلبية الحاجات الاجتماعية أولا دون مراعاة جانب الربح المادي، وبالتالي تحقيق عمالة كاملة واستقلال اقتصادي وإبعاد الاحتكارات الأجنبية... إلى جانب عدة أسباب أخرى ... كما أنه في إطار هذا النموذج يتوجب أن يكون معدل نموه القطاع العام أعلى من معدل نمو القطاع الخاص بكثير، لكي يتسنى له السيطرة وتوجيه السياسة الاقتصادية خاصة في فروع الإنتاج الرئيسية (الاستراتيجية)، ويستخدم في هذا النموذج طريق التصنيع الثقيل بواسطة التخطيط الشامل. ويسود هذا النموذج البلدان الاشتراكية مثل الصين والجزائر والأرجنتين ومصر...

الشكل الثاني من التدخل الحكومي: وهو التدخل عن طريق التوجيه الجزئي للسياسات المالية والنقدية والتأثير في بعض متغيرات مثل نسبة الفائدة أو أسعار الصرف أو مستوى الدخل والعمالة أو تنشيط الطلب الكلي الفعال خاصة في أوقات الكساد. كما تم استخدام القطاع العام للتخطيط الجزئي للاقتصاد بطريقة أوضح

ولكنه يبقى غير إلزامي بل إرشادي فقط. أما في النظام الرأسمالي فالقطاع العام رغم أنه ثانوي وغير منتشر، فهدفه هو ضمان الاستقرار الاقتصادي وسد ثغرات هذا النظام وتكييفه مع المتغيرات الطارئة اقتصاديا، كانت أم اجتماعية في مواجهة تقلبات السوق والدورات الاقتصادية(6).

ولكن يجب الإشارة إلى أن هذين النموذجين لا يوجدان خالصين نقيين في أي مكان فهناك كما ذكرنا تكييفات خصوصية مع ظروف كل بلد، فالنموذج الأول يطبع معظم البلدان النامية خاصة منها ذات التوجه الاشتراكي كإلهند، مصر، الجزائر... قبل الإصلاحات الاقتصادية ، أما النموذج الثاني فيسود في البلدان الليبرالية. بعد هذا الإطار لن نتعرض إلى نمو القطاع العام وتطوره التاريخي وذلك للاختلاف الشاسع والمتنوع في أسباب وعوامل نمو هذا القطاع من بلد إلى آخر رغم وجود قواسم مشتركة بين المجتمعات الإنسانية.

5- دور القطاع العام الصناعي في تنمية البلدان المختلفة:

عرفنا من قبل أهم اتجاهات ونماذج التنمية في البلدان المختلفة ورأينا أن هناك طريقتين رئيسيتين هما: الطريق الرأسمالي والطريق الاشتراكي، و ما سواهما فهو خليط اقتصادي من النظامين بدرجات متفاوتة حسب طبيعة البلدان والأنظمة السياسية. كما عرفنا أهم دوافع البلدان المختلفة في تبني واختيار الأسلوب التنموي الاشتراكي، وقلنا أن ذلك يعود لأسباب تاريخية وسياسية واجتماعية موضوعية.

والحديث عن النظامين الرأسمالي والاشتراكي موضوع حساس أثار ويثير دائما كثير من الجدل الإيديولوجي والسياسي والاقتصادي . فالمنطلق الأول لأسلوب المشروع الحر أو اقتصاد السوق هو ترك المبادرة والحرية الاقتصادية للرأسمال الخاص الذي يبحث دائما عن الربح المادي المضمون والسريع. ولهذا فهو غالبا ما يتجه إلى الأنشطة التجارية أو الصناعية الخفيفة ذات المردود المباشر. وبالتالي فهو يبتعد عن الإنتاج الذي يعمل على زيادة النمو الاقتصادي الكلي والذي لا يحقق له المنفعة التي يريدها . بينما نجد في اقتصاديات التخطيط الاشتراكي أن عملية التصنيع هي الأداة المحركة

الأولى للتنمية بمساهمة الحركة الجماهيرية المنظمة. ويرجع إعجاب شعوب العالم الثالث وقادته بالاشتراكية أنهم رأوا فيها "الإيديولوجية القادرة على الجمع بين التنمية وبين تقرير المساواة الاجتماعية والاقتصادية، حيث أنه بواسطة النهج الاشتراكي تتم تنمية سريعة ينخفض فيها الألم إلى أقل حد ممكن وتصاحبها العدالة الاجتماعية والمساواة(7).

وترى كثير من الدول المتخلفة اقتصاديا واجتماعيا، أن أساس عملية التنمية ومحورها الرئيسي هو التصنيع الذي له الفضل الأول في تأسيس القاعدة الاقتصادية الصلبة التي تعمل على اختصار الطريق نحو التقدم والنمو، تماما كما حدث في البلدان الصناعية المتقدمة . كما يعمل التصنيع على جر بقية قطاعات النشاط الاقتصادي (الزراعة والخدمات والهيكل القاعدية...) نحو التطور، نظرا للعلاقة الوظيفية بين التصنيع وزيادة الدخل الوطني وسرعة النمو والتقليص الكبير في نسبة البطالة . وفي هذا الاتجاه يرى كثير من الاقتصاديين أن معامل الارتباط بين درجة التصنيع وبين المستوى العام للدخل مرتفع جدا، لأن معدل إنتاج الفرد في المجال الصناعي أعلى من معدل إنتاج الفرد في الزراعة التي تحكمها عوامل خارجية متعددة. بينما في الصناعة يتم استخدام أحدث المعدات والوسائل لإنتاج أدوات الإنتاج أو السلع الاستهلاكية.

ليس التصنيع هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحسين ورفع مستوى معيشة الأفراد داخل المجتمع، وتغيير نمط الحياة والعلاقات الاجتماعية التقليدية السائدة في البلدان المتخلفة (علاقات قبلية وعشائرية ...) وإحلال الأساليب الحضرية والمدنية في السلوك والتعامل، حتى يصبح المجتمع متقدما ماديا وفكريا وتنظيميا... وبذلك تكون مساهمة التصنيع في التغيير الاجتماعي والتقدم والتحضر ذات مظهر إيجابي، إضافة إلى مظاهر التنمية الاقتصادية والمادية الأخرى كالنمو وزيادة الدخل الفردي وتوفير مختلف المواد الاستهلاكية وتقليل الاستيراد، وهذا ما يشكل ترجمة حقيقية للتنمية الشاملة والاجتماعية(8). فقد تيقنت كل من الصين والهند والمكسيك ومصر

والجزائر والأرجنتين...الخ وغيرها من الدول، إلى أن الاعتماد على المبادرة الحرة والعفوية للأفراد في ظروف صعبة كبدية الاستقلال غير ممكن لتحقيق قاعدة تنمية ضرورية من طرق ومواصلات وهياكل الخدمات الاجتماعية (صحة، وتعليم...) وهياكل صناعية وتنمية فلا حية...الخ وبالتالي فتحقيق شروط الانطلاق الاقتصادي لا يتم إلا بمبادرة أو مبادئ الدولة بكل إمكانياتها المادية والبشرية المتوفرة وعلى إثر ذلك اتبعت هذه الدول سياسة التخطيط الاقتصادي بين الشمولية والإشراف على التسيير وهكذا تم اعتبار المشروع العام هو الأداة الحاسمة التي يتسنى عن طريقها للدولة النامية تعبئة وتوجيه عناصر الإنتاج اللازمة والكافية لمقتضيات الإنتاج الحديث، نظرا لما يتطلبه مثل هذا الإنتاج من حجم اقتصادي كبير وتقدم تقني وإداري ومهارة تجارية قادرة على التفاعل الإيجابي مع السوق العالمية.

6- القطاع العام والعمالة الكاملة:

أحد المزايا الكبيرة للقطاع العام هو التوظيف الكامل والذي يعني وجود عدد من الوظائف الخالية أكبر من عدد العمال المتعطلين، وذلك على وجه الدوام كما يعني أيضا الحالة التي يتساوى عندها عدد الأعمال الشاغرة مع عدد العمال العاطلين، وأن تكون الأعمال المتوافرة أعمالاً منتجة بقدر الإمكان. كما يعني أيضا الحالة التي يصل فيها الاقتصاد الوطني إلى الحد الأقصى من الإنتاج الذي تنتجه عوامل الإنتاج المتاحة.

ولعل أو هو من الأكيد أن هذا الذي يفسر إقبال الجزائر القوي في السبعينيات من القرن الماضي على عملية التصنيع المصنع من خلال بعث قطاع عام قوي ومتين ومتنوع تعلق بأهدابه آمالا عريضة كان من أولوياتها امتصاص البطالة المتفشية في المدن والأرياف فضلا عن أن هذا التوجه التنموي رافقته إجراءات توسع من دور الطبقة العاملة، إذ أن الجزائر كانت حينئذ تبحث عن إجراءين يقويان بعضهما البعض، قطاع صناعي عام متين وطبقة عاملة لها المصلحة في الحفاظ على الإجراء الأول وهو ما تحقق عبر صدور ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي.

7- التجربة الجزائرية في إعادة هيكلة الموارد البشرية:

لا يمكن استذكار بين ثانيا هذه المقالة كل تاريخ المؤسسات العمومية التي رأت النور إثر التأميمات الكبرى العام 1966 ثم استمر التوسع ونمو وتنوع النسيج الصناعي عبر خلق مئات المؤسسات وهو التيار الذي استمر حتى بداية الثمانينات قبل أن تتبدل السياسات والأهداف والطموحات والغايات السالفة التي هدفت الإفلات من التبعية الاقتصادية والتقسيم الدولي للعمل والإقلاع من التخلف وتحقيق التقدم الاجتماعي. وتحت دعاوي كبر حجم المؤسسات الوطنية وصعوبة تسييرها والتحكم فيها باشر الفريق الجديد الذي استلم زمام سدة الحكم العام 1980 إصلاحات هيكلية عرفت بإعادة الهيكلة العضوية والمالية

وشكلت تجارب الإصلاحات الهيكلية العام 1980 وما تلاها من محاولات تصحيح المسار الاقتصادي للقطاع العام وللاقتصاد الوطني أول حلقة في سلسلة إصلاحات: استقلالية المؤسسات العام 1986 وإصلاح المجمعات الصناعية العام 1992 لتتوج في منتصف التسعينيات من القرن الماضي ببرنامج البنك النقد الدولي: إعادة التثبيت الهيكلية التي لم تكن في الحقيقة سوى إعادة هيكلة الموارد البشرية للعاملين بالقطاع العام.

إذا عرفت الجزائر العام 1980 أولى تجارب إعادة الهيكلة والتي عرفت باسم: إعادة الهيكلة العضوية والمالية وتلتها محاولات إعادة هيكلة أخرى عديدة بعضها معلنا والبعض خلسة استمرت حتى السنين الأخيرة.

لقد تعاقبت الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر منذ 1980 لفك أزمة المؤسسات العمومية الصناعية سوف نبين أسباب قيامها ثم نتائجها العاصفة والتي كانت مخيبة للآمال على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي بسبب تداخل العديد من العوامل السياسية والإيديولوجية والاقتصادية التي كانت تصب في تغير إستراتيجي كرس القطيعة النهائية مع مرحلة التنمية السابقة 1965 - 1977 التي اتسمت بالتخطيط

الاقتصادي الشامل في إطار هيمنة الدولة على القرار الاقتصادي وملكية وسائل الإنتاج.

لقد اتسمت إستراتيجية الفريق الجديد الذي وصل إلى سدة الحكم عام 1979 بتوجهات سياسية اقتصادية اجتماعية ادعت حل المشكلات التي تحد من فعالية المؤسسات العمومية ونجاحاتها بيد أن الأمور تحولت إلى إصلاح يجر إصلاحا دون أن يطرأ تغيير على الفعالية الاقتصادية للمؤسسات العمومية بل ازدادت مع مرور السنين معاناتها حتى تعرض بعضها للإفلاس والخراب الاقتصادي، فما هي هذه الإصلاحات وما هي نتائجها.

إلى غاية سنة 1977 فإن القطاع العام الصناعي قد مس جميع أوجه النشاط الاجتماعي في المجتمع وقد تطور حتى بلغ درجة كبيرة من التوسع، فتقرر جعل سنتي 78 و 79 سنتي تقييم ومراجعة لمسار التنمية السابق غير أن السلطات الجديدة تبنت خطأ سياسيا جديدا يغير في أهدافه وغاياته المرحلة السابقة فتم إيقاف عملية التخطيط الاقتصادي و;توقيف الاستثمار وانتشر خطاب حمل المرحلة السابقة كل مسؤولية التشغيلات السيئة للاقتصاد الوطني مثل البيروقراطية ومركزية اتخاذ القرارات وتضارب وعدم تكامل الوظائف التي تقوم بها (كالاستثمار والتكوين والتجارة... الخ) وأهم من ذلك كله حجم المؤسسات العامة الكبير(9)، فتم على إثر ذلك إقرار تعديلات هيكلية عميقة على الاقتصاد الوطني عرفت بإعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات الصناعية العامة وعدت هذه أولى تجارب إعادة الهيكلة في الجزائر. تمثلت هذه العملية في تفتيت المؤسسات الوطنية المائة والخمسين إلى مؤسسات أصغر وصل عددها إلى 450 مؤسسة وهذه إعادة هيكلة عضوية، كان الغرض من هذا التفتيت وما هو معلن:

إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية.....أ. وردة شاوش

- . التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص في النشاط الاقتصادي مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاجية والضغط على التكاليف.
- . تبسيط عملية التسيير وجعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية والمقرات.
- . تحقيق اللامركزية الحقيقية في نظام اتخاذ القرارات.
- . تثمين الموارد البشرية واستغلالها بصفة عقلانية.
- . تدعيم التوازن الجهوي(10).
- أما الهيكلة المالية فكانت أهدافها تتمثل في:
 - . إصلاحات تنظيمية وتسييرية من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.
 - . إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة هيكلة الجماعة العمالية بإعطائه أسبقية لمراكز العمل المنتجة مباشرة.
 - . إجراءات مالية تخص أربعة ميادين:
 - . منح المؤسسات رأسمال خاص يحسب حسب حجمها وطبيعة مستوى نشاط المؤسسة.
 - . تمكين المؤسسة من مال متداول ضروري وأدنى يضمن الأمن للمؤسسة ويسمح لها لاحقا التوجه نحو طلب القروض.
 - . تسوية جميع الديون ما بين المؤسسات.
 - . تغيير شكل تمويل الاستثمارات(11).
- غير أن الملتقى الذي جمع الشركاء الاجتماعيين في مارس 1980 لمناقشة مشروع الإصلاحات الجارية، شهد مناقشات حادة عكست مدى تناقض المصالح وتعارض المشاريع الاقتصادية الاجتماعية والإيديولوجية التي كانت تدور حول كيفية تسيير

إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية.....أ. وردة شاوش

القطاع العام بعد أن ظهرت للعيان معالم الإستراتيجية الجديدة التي جاء بها فريق 1979 وهي سياسة الانفتاح التي كانت تمثل خطوة نحو تصفية القطاع العام، حيث ذهب المنادون بهذه السياسة إلى تقديم صورة سوداء للقطاع العام وأنصاره أمام الرأي العام الوطني وحملوهم

مسؤولية كل المتاعب الاقتصادية والاجتماعية وقد كانت الحجج المستخدمة لتغيير اتجاه الأشكال المؤسساتية نحو هذا الاتجاه أو ذاك تركزت على استخدام مبررات ومقاييس أخلاقية لا وجود لها في الواقع مثل: تجنب ابتزاز الأموال العمومية واختلاسها وعلى الفعالية كوضع حد للتبذير أو الإهمال في المؤسسات العامة أو على اعتبارات قومية كتجنب اللجوء إلى المؤسسات الخارجية وسوء استخدام القدرات الوطنية(12)

ومع حلول العام 1984 تم تسجيل أمرين اثنين:

أولاً: وبعد انعقاد المؤتمر الخامس لجهة التحرير الوطني في شهر ديسمبر 1983 فإن الخيارات الإستراتيجية لعشرية التنمية 1967 . 1977 غدت في خبر كان، فالتوجهات الجديدة والقطيعة الإيديولوجية والقانونية والمؤسساتية وكذلك التنظيمية مع عهد التنمية السابق قد تكرست نهائياً كما أن القطاع الخاص ولأول مرة منذ استقلال الجزائر عام 1962 حظي بأهمية كبيرة بين أهداف المخطط الخماسي 1980 . 1984.

ثانياً: كلفت عملية إعادة الهيكلة العضوية والمالية خزينة الدولة مبلغا يقدر بـ 31 ألف مليار سنتيم وهو مبلغ طائل وضخم جدا يقدر بعض الخبراء أن هذا المبلغ يستطيع لوحده أن يبني ما تم تحقيقه في عهد التنمية السابق مرتين ، لكن لا شيء يبدو تحقق من ذلك الإصلاح، بل بدأت تطفو الإختلالات والمزالق الناجمة عن إعادة

إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية.....أ. وردة شاوش

الهيكلية العضوية والمالية. وفعلا فإن الجزائر جانببت الأزمة الاقتصادية عام 1982 ولكن هذه الأزمة بدأت عام 1983 بإجراءات التقشف المعلن عنها في سنة 1983 أزاحت النقاب عن محدودية السياسات الحكومية بخصوص بناء إطار لاقتصاد كلي منسجم منذ بدء الإصلاحات عام 1980 وعلى الرغم من أنه بعد هذا العام تم باستمرار إدخال مجموعة توجيهات جديدة وقوانين وقواعد ثم إجراءات التقشف فإن نقطة ضعف الإستراتيجية الاقتصادية الجزائرية

الجديدة تكمن في النقص الواضح والفادح في إنهاء الأعمال عند وضعها موضع التنفيذ، ويرجع هذا النقص إلى عدم الانسجام في تقديم برنامج اقتصادي كلي. وبعد مرور نصف عشرية 1980 . 1985 منذ بدء الإصلاحات فإن نقص إنهاء الأعمال لا زال يورق الحكومة، فالقليل من النتائج تحقق وكثير من السلبيات الاقتصادية تفاقمت (كالتضخم والبطالة والانتشار المكثف للسوق الموازية)⁽¹³⁾.

كما أن النمو الاقتصادي الذي كان متوسط نسبته السنوية تتراوح دائما حوالي 7.3 % خلال عشرية السبعينات، بدأ يتراجع حيث بلغ نسبة 5.2 % في أثناء فترة 1980 . 1985 ثم انهيار فجأة عام 1986 إلى نسبة 0.6 % بسبب توقف الاستثمار في أغلب القطاعات باستثناء أشغال البنية التحتية والري، ولئن سمح نسبيا هذا بتخفيض البطالة وذلك بخلق مراكز شغل حيث تدنت نسبته إلى 20 % عام 1986⁽¹⁴⁾ فإنها وصلت أخيرا إلى نسبة 25 % عام 1993.

إن تعثر إعادة الهيكلة العضوية والمالية وفشل إجراءات التقشف وتفاقم الأزمة دفع الحكومة إلى اللجوء إلى تصحيحات هيكلية جديدة عرفت باستقلالية المؤسسات وذلك بغرض إعطاء ليبرالية تامة للاقتصاد.

8- إستقلالية المؤسسات:

حتى أواخر العام 1986 فإن الإصلاحات الاقتصادية السابقة لم تستطع حل المشكلات الاقتصادية التي تعاني منها المؤسسات العامة وأهم المشاكل تتمثل في:

- . نقص التحكم في تسيير المؤسسات وتشغيلها وفقا لطاقتها الحقيقية.
- . النقص الثاني يتمثل في ضعف فعالية مؤسسات التجارة الداخلية والتوزيع.
- . أما النوع الثالث من هذه النقائص الرئيسية يتعلق بعدم التحكم في البرمجة والتخطيط.

. إلى جانب ذلك هناك نقائص أخرى ناتجة في الواقع عن عدم مراعاة النصوص والقوانين من طرف بعض المسيرين.

تجسدت استقلالية المؤسسات في ترسانة من القوانين التي تخول لإدارة المؤسسات الاستقلالية في التسيير(15) لكنها في الواقع واجهتها العديد من العقبات والصعاب التي حالت دون تحقيقها ثم تعثرت تماما. إذ لم تنعم بها جميع المؤسسات بهذه الاستقلالية فضلا عن أنه أسيئت ترجمتها وأدت إلى فوضى أكثر مما حلت المشكلات. كانت هذه هي أسباب الإصلاحات الاقتصادية وخلفياتها أما الآن فسوف نبين مساهمة هذه الإصلاحات وحدودها أو بمعنى آخر لماذا وكيف فشلت هذه الإصلاحات في مواجهة المشكلات التي قالت عنها أنها تعيق فعالية المؤسسات العامة؟

في جانب آخر انطلقت استقلالية المؤسسات في وقت كانت فيه الهيكلة العضوية قد تمت تماما فيما كانت إعادة الهيكلة المالية لا زالت تتعثر، إذ لم تمس جميع المؤسسات رغم التدابير الخارجية (كالإمداد بالأموال) التي سمحت وقتيا، لبعض المؤسسات أن تحصل على توازن، وأن تعدل أحيانا عن الاستعانة بمكشوف الحساب

المصرفي فإن هذه العملية، لم تعمم على جميع المؤسسات وإن تدابير العمل الداخلية لتخفيف التكاليف، لم تتجسم فعلا ولم تكن لها الآثار المرجوة منها أول الأمر. ويبرهن استمرار العجز المالي ومكشوف الحساب رغم صب مبالغ مالية هامة على طابع النقص في إعادة الهيكلة المالية، التي كان من المفروض أن تصاحبها تدابير خارجية تستهدف محيط المؤسسة من جميع مكوناته ورغم اتخاذ كل التدابير بهدف المضي أكثر نحو استقلالية وانتقال 500 مؤسسة عامة إلى الاستقلالية فإن لا شيء تحقق ولم تتحسن وضعية وتدنت مردوديتها تماما حتى غدت لا تقوى على دفع أجور عمالها إلا باللجوء إلى الاستدانة من الخزينة العمومية على الرغم من أن هذه المؤسسات قد استفادت من تطهير مالي في المرة الأولى وهي في حاجة إلى تطهير مالي مرة ثانية، فهي لازالت تعيش على كاهل الخزينة العامة، حيث تدفع لها أجور العمال التي تأخر دفعها منذ أربعة أشهر أو أكثر وإن قانون الميزانية المكمل لسنة 1994 فقط، صرح بأن مبلغ التطهير المالي يصل إلى 125.5 مليار دينار جزائري فيما صرفت مبالغ أكثر منذ 1980 عن هذه العملية وعلى الرغم من ذلك حتى وقت قريب ظلت بعض المؤسسات تتذرع بأن سبب عدم خروجها من الأزمة يرجع إلى استمرار ممارسات الدولة من حيث التوجيه والمركزية والتخطيط وتهدف هذه المؤسسات في حقيقة الأمر إلى مزيد الابتزاز من خزينة الدولة لتصحيح وضعيتها المالية المتردية.

الخلاصة:

بعد هذا العرض المتعدد الأهداف ، فمن جهة تكلمنا عن إعادة الهيكلة ثم عرجنا على أهمية القطاع العام والمكانة المميزة التي يحتلها في مجرى التنمية الوطنية لأي مجتمع وأخيرا عرضنا التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية في القطاع العام ولقد خلصنا إلى أنه عوض أن تتوجه تلك الجهود والإصلاحات(إعادة الهيكلة

إعادة هيكلة الموارد البشرية مع التركيز على التجربة الجزائرية.....أ. وردة شاوش

العضوية والمالية) إلى النهوض بكفاءة أداء القطاع العام ودوره في التنمية واختيار القيادات العليا في تلك المؤسسات وترشيد التوظيف لمختلف أصناف العمالة، فإنها اتجهت واتخذت منحى آخر وهو بعثرة الرأسمال البشري عبر تفتيت المؤسسة الواحدة إلى عدة مؤسسات صغيرة افتقرت إلى الكوادر المؤهلة التي تتولى إدارتها بكفاءة واقتدار وواقع الحال أن كلا الموارد البشرية والمؤسسة دشنا مسار التدهور لم يتوقف تماما حتى وصلت الأمور إلى الخراب ولإفلاس الاقتصادي والاجتماعي.

المراجع:

- 1-D.Thierry et Jean Noël Tuillier, Mieux vivre les restructurations, anticiper et coopérer, Éditions d'Organisation, 2003, pp. 3 et 4.
2. Idem.p.11.
- 3-محمد دياب:إدارة الموارد البشرية بالمصرية للاتصالات، دارالكتاب، الزقازيق 2013، ص ص.38،39.
- 4- نفس المرجع ،.ص ص.62.
- 5-السيد عبد المولى: أصول الاقتصاد. دار الفكر العربي القاهرة 1977. ص ص.374، 375.
- 6-فرهنگ جلال: التنمية الصناعية العربية وسياسات الدول الصناعية حتى العام 2000، مركز دراسات الوحدة العربية.القاهرة، 1991، ص.23.
- 7-د. على حسن يونس. القطاع العام: القانون التجاري. دار الفكر العربي، القاهرة- بدون سنة نشر ص493..
- 8-ديلي لخضر: التخطيط الصناعي في الجزائر (1977/67) . رسالة ماجستير . جامعة قسنطينة (1983/1982).ص.9.
- 9-مجلة أحداث اقتصادية، عدد،3، سنة الجزائر1987، ص:52.
- 10- نفس المرجع.ص. 53.
- 11- نفس المرجع، ص63.
- 12- Annuaire de l'Afrique du nord, 1985, p.431
- 13- Revue NAQD, la restructuration du secteur public ,Alger 1994, pp. 10.
- 14- IDEM : P.17.
- 15- S.P. THIERY :l'Algérie à travers le secteur d'Etat, SNED .1980.P.10.