

الآثار الايجابية والسلبية

للادارة على التنمية في الجزائر

بحث لنيل شهادة الماجستير في الادارة والمالية .

للطالبة : حلايمية ربح

تحت اشراف - الدكتور لعشب محفوظ

لجنة المناقشة :

رئيسا _____
مقررا _____
عضوا _____
عضوا _____

تكتسب الإدارة بشتى فروعها أهمية كبرى في تسيير شؤون مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها. وعلى هذا الاساس تمثل الإدارة العنصر الحيوي في تسيير دفة الامور في فشلها او نجاحها ويتأثر ذلك القطاع او ذات بشكل مباشر بواقع الإدارة واذا كان الجهاز الاداري قويا و متمكنا وقادرا على القيام بمهامه ووظائفه بشكل ناجح ومبدع وخلاق يكون ذلك القطاع قد حقق نجاحات كبرى في ميدان عمله والعكس هو الصحيح، فالجهاز الاداري الفاشل غير الناجح والذي ليس بمستوى المسؤولة لابد ان يودي عمله بشكل مرتبك، مما يودي الى نتائج سلبية تخلق متاعبا وأعباء مادية على ذلك القطاع خصوصا.

اذن لابد من الدراسة المعمقة للعلوم الادارية المبنية على اساس علمية دقيقة، آخذين بنظر الاعتبار التجارب الرائدة سواء في البلدان ذات الظروف المتشابهة او من داخل البلد نفسه. فالادارة تمثل العصب الفعال في جميع المجالات فاختيارنا موضوع واقع الإدارة في الجزائر واثره على التنمية جاء نتيجة لاعتقادنا ان الأجهزة الادارية في الجزائر لا زالت في طريق النمو، فبعضها حقق نتائج ايجابية كبيرة وبعضها لا زال يحبو ولكنه يحاول الاستفادة من التجارب المختلفة، وبعضها لا زال يسبح في اخطائه واعماله مرتبكة ولكنه وللأسف لا يدرس اخطائه ولا يربط ان يستفيد حتى من تجاربه ذاتها. ان هذه الصورة والمعروفة لدى الكثير من المتابعين للواقع العطل في الجزائر لا يرون اي جديد في هذا المجال سوى السؤال عن ما هي الحلول العطلية لجعل هذا الجهاز الحيوي الهام في المستوى الذي يجب ان ترتقي اليه

التنمية في بلادنا وفقا للامكانيات المتوفرة، وان هذا بلا شك يدفعون الى التفهم الى ان الشريحة الادارية للقطاع العام على وجه الخصوص في غالبية البلدان التي تعيش نفس ظروف بلادنا من البلدان النامية ما زالت فتية نسبيا وقليلة الخبرة وهي لا تشكل فئة اجتماعية واسعة مغلقة ذات قوام طبقي ويتحدد نشوؤها واتجاه مسيرتها والمحتوى الموضوعي لممارستها الاجتماعية ومصالحها الوظيفية الفئوية الخاصة وشكل صلاتها مع القوى الاجتماعية الاخرى بشتى خصائصها سواء البيروقراطية او الطبقة العاملة او المثقفين، ان الاداريين العاملين في القطاع العام يتبعون بوجه عام صيغة العمل للطبقات الحاكمة واسلوب عملهم في تطور عمل المجتمع، ولكن عند وجود ظروف مناسبة، فان الكوادر الادارية للقطاع العام يبدون ان تسمح في اللحظة المطلوبة احد العوامل الملموسة للتغيرات التقدمية في المجتمع، ان هذا الوضع يساعد على خلق الامكانيات لتوفير المتطلبات الضرورية لتقديم المجتمع والامكانيات المتوفرة كما اسلفنا ليست التلية، خاصة من الناحية البشرية، ولكن وللأسف عند كتابة هذا البحث ووضع هذه الدراسة واجهت مشاكل عدة اهمها هي عدم وجود المصادر والمعلومات التي تعطي الموضوع حقه بشكل جيد سيما وان الكتابة عن الدراسات الميدانية للادارة في الجزائر محدودة جدا كما ان المعاهد الادارية القائمة في الجزائر هي الاخرى تنقصها مثل هذه المعلومات، وأكثر اهتمامها بالدراسات النظرية لهذا الموضوع الهام وينفخ الوقت لا يوجد اي جهاز اداري ليس في الجزائر وحسب بل من الممكن القول في جميع البلدان النامية وبلدان العالم الثالث ان لم نقل معظم بلدان العالم لا يوجد من يقول ان جهازنا الاداري قصر على كذا وكذا، وفي كثير من الحالات توضع بين فترة واخرى دراسات تشخص النواقص الادارية

بشكل عام، كما من الموصف لا نجد حتى الدراسات الايجابية
او الامثلة الجيدة لاجهزة التسيير والادارة حتى يقتدى بها. ان هذا
المشكل بالتاكيد يشكل جانبا هاما من المشاكل التي تعترض
اي باحث يرغب تناول مثل هذه المواضيع، اما المشكل الثاني
وهو ضعف دراستي في اللغة الفرنسية اضطرني الى الالتحاق
في معهد تدريس اللغة الفرنسية بسبب ان كثيرا من الدراسات
النظرية ذات الاهمية موجودة باللغة الفرنسية بسبب السياسة
الاستعمارية السابقة التي حاربت اي تعريب لمثل هذه
الدراسات القيمة وان السياسة الفرنسية بهذا الصدد سواء في
العهد الاستعماري وما بعده واضحة ولا تحتاج الى الاثبات وهذا
كان احد الاسباب الذي جعلني ان اكتب رسالتي هذه باللغة
العربية لعلني اغني بشكل متواضع المكتبة العربية، اما المشكل
الثالث الذي واجهني هو عامل الوقت، لان مسألة التنسيق بين
الدراسة والعمل وفي ظروف سكنية غير ملائمة، لها دورها
السلبي في الكتابة والبحث، ومع ذلك اضع هنا البحث
المتواضع لعلني وفقت بهذا القدر او ذاك في اشباع الموضوع
الا وهو الاشارة الايجابية والسلبية للادارة على التنمية في الجزائر.

من مقدمة وتمهيد وثلاثة فصول، وكل فصل مكون من
عدد من المباحث والمطالب وخاتمة تناولت في الفصل الاول موضوع
الادارة باعتبارها غاية ووسيلة في تسيير مختلف المجالات الاقتصادية
والاجتماعية واحتوى هذا الفصل على مبحثين وعدد من المطالب
تناول المبحث الاول اهمية التنظيم الاداري باعتباره وسيلة هامة
في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وتناول المبحث الثاني
واقع التنظيم الاداري باعتباره غاية من اجل تحقيق الاهداف
الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، اما الفصل الثاني فقد تناولت

في موضوع التخطيط في الجزائر واثره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد ضم ثلاثة مباحث ولكل مبحث عدد من المطالب، المبحث الاول تركز البحث فيه على اهمية التخطيط الاداري في الجزائر والواقع العملي للتنمية، اما المبحث الثاني فقد تناولت فيه موضوع اشراك العمال في الادارة واثر ذلك على التنمية، اما المبحث الثالث، فقد تطرقت فيه الى المشاكل والعراقيل التي واجهتها التنمية في الجزائر بعد الاستقلال وللوقت الحاضر، اما الفصل الثالث، فقد تناولت فيه الاثار الايجابية والسلبية للادارة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجزائر، وقد تناول هذا الفصل ثلاثة مباحث وايضا عدد من المطالب، المبحث الاول، فتناول الاثار الايجابية للادارة في الجزائر، اما المبحث الثاني، تناول الاثار السلبية للادارة في الجزائر، اما المبحث الثالث، فقد ركزت فيه على اغايق تطور القطاع الاداري في الجزائر، من هذا يمكن ملاحظة اهمية هذا البحث والذي يتركز اساسا على الواقع العملي الذي تعيش فيه بلادنا والذي يجب ان يتغير بحيث يتلائم والامكانيات المتوفرة والتي يمكن توفيرها.



ونعالج هذا الموضوع وفقا للخطة التالية :

- الفصل التمهيدي : الادارة غاية ووسيلة في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية .

المبحث الاول : مفهوم فكرة التنظيم الاداري .

المبحث الثاني:تعريف فكرة التنظيم الاداري .

- الفصل الاول : اهمية التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره وسيلة هامة

في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي .

المبحث الاول : التنظيم الاداري في الجزائر كوسيلة

للتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي .

المبحث الثاني: الوحدات الاقتصادية .

المبحث الثالث: واقع التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره غاية من

اجل تطبيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

- الفصل الثاني : التخطيط في الجزائر واثره على التنمية الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية .

المبحث الاول : اهمية التخطيط الاداري في الجزائر والواقع العملي

للتنمية .

المبحث الثاني: اشراك العمال في الادارة واثره على التنمية .

المبحث الثالث: المشاكل والمراقيل التي واجهتها الجزائر بعد الاستقلال .

- الفصل الثالث : الاثار الايجابية والسلبية للادارة في مجال التنمية

الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

المبحث الاول : الاثار الايجابية للادارة في الجزائر .

المبحث الثاني: الاثار السلبية للادارة في الجزائر .

المبحث الثالث: آفاق تطور النظام الاداري في الجزائر .

وتتعرض الى هذه المواضيع تباعا .

الفصل التمهيدي

الادارة لساية ووسيلة في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

ان الادارة هي احد مكونات العملية الاقتصادية والاجتماعية ومن عناصرها الهامة وهي متفرعة ومتشعبة الى ابعد الحدود وهناك الادارة الصناعية والادارة في الزراعة والادارة في مختلف الخدمات وفي كافة المجالات التي تحيط بنشاط الانسان لاي بلد من البلدان، فنجاح الجهاز الاداري في مهماته يتطلب بالتأكيد ان تكون هناك اجهزة ادارية ذات كفاءة تتمكن من تحريك عملية العملية للقطاع الذي تتعلق فيه، والجهاز الاداري هو عبارة عن مائة هامة في تسيير اي عملية وتوجيهها الى الطريق الصحيح والتي تنفذ المهام والاهداف التي تضعها فكل ما كان الجهاز الاداري كفاءة ومتطورا ومتمكنا من القيام بمهامه كل ما كان ذلك العمل مهما كان متطورا والعكس هو الصحيح اذ ان الملاحظ في كثير من المجالات الاقتصادية والاجتماعية في حالة وجود جهاز اداري ضعيف ودون المستوى نرى ان هنالك تقصير واضح في انجاز المهام والمشاكل تعكس اي عملية وتضع تنفيذها الى حد بعيد ويمكن القول في كثير من الحالات ان الجهاز الاداري هو المعيار الصحيح لمعرفة مستوى التطور لهذا البلد او ذاك.

وهنا لا بد من الاشارة ان لادارة غاية لا بد من تحقيقها فتضع الخطط وتضع الترتيبات الملائمة لانجاز تلك الغاية فلادارة دائما بوجود هدف بل واهداف تعمل من اجلها وبذلك

يمكن القول ان الادارة بحد ذاتها هي هدف لابد ان ينجز لتحقيق الاهداف التي وجدت الادارة من اجلها، وبنفس الوقت يمكن القول ان الادارة وسيلة بحد ذاتها توضع من اجل تسيير مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، وهنا تصبح للادارة اهمية كبرى، ومن هذا المنطلق لابد من الاشارة الى نقطتين هامتين الاولى : اهمية التنظيم الاداري باعتباره وسيلة هامة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، والثانية تتعلق بواقف التنظيم الاداري باعتباره غاية من اجل تحقيق الاهداف الاقتصادية والاجتماعية، وهنا لابد من الربط بين الجانب النظري للادارة والواقف وما يجري في الجزائر كنموذج لما يجري بصورة عامة في بلدان العالم الثالث. وعلى هذا الاساس من الضروري الاشارة ولو بصورة سريعة الى نقطتين هامتين في نظرنا، الاولى تتعلق بمفهوم فكرة التنظيم الاداري، والثانية القاء الضوء على تعريف فكرة التنظيم الاداري.

المبحث الاول : مفهوم فكرة التنظيم الاداري.

قبل الدخول في بحث الموضوع، الادارة غاية ووسيلة في تسيير مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، من الضروري القاء الضوء على مفهوم الادارة والادارة العاملة والتنظيم الاداري، علما بأن بحث هذا الموضوع جاء مفصلا ولا يحتاج الى اطالة في رسالة الدكتور بوشيبة مختار، ان تقضي الدراسات مساهمات متعددة وواسعة لهذا البحث.

يذهب علماء الادارة الى ان اصطلاح الادارة يعني كل نشاط بشري جماعي ينطوي على ادارة سواء في الاسرة او المزرعة او المصنع، فالتنظيم والتوجيه الخاص بالافراد

والمواد لتحقيق اهداف معينة يعتبر ادارة. وحيث يتعاون
شخصان او اكثر معا لانجاز عمل لا يستطيع ان ينفرد احدهما
بانجازه تبرز خصائص الادارة (1)، لذلك عرفت الادارة بصفة عامة
بانها تنظيم واستخدام الافراد والموارد لتحقيق هدف معين
او هي تنظيم نشاط بشري جماعي لتحقيق اهداف معينة او ان
الادارة هي العملية التي تنشأ لتنسيق وتوجيه جهود مشتركة
منظمة لتحقيق بعض الاهداف (2).

ومعنى ذلك كل " ادارة " هي تنظيم القوى البشرية
والمادية لتحقيق مجموعة من الاهداف المحددة، وفق اسلوب
او اساليب تلبي هذه الاغراض المحددة، ويقسم علماء الادارة العمل
او النشاط الاداري في الدراسة النظرية التحليلية الى خمس
عمليات او مراحل هي : التخطيط ، التكوين ، التوجيه ، الرقابة ،
وتعتبر المنظمة والمؤسسة هي الاطار الذي تفرغ فيه الجهود
الجماعية المشتركة التي تضمها المنظمة ، ومن ثم يقوم العمل
الاداري بتوجيه هذه الجهود لتحقيق اهدافها . فاذا كانت هذه
الاهداف الاقتصادية تنشيء لها وظائف متخصصة تتولى العملية
الادارية ادارتها ، الانتاج ، التسويق ، التمويل ، وبالمثل يمكن
اعتبار الجهاز الاداري منظمة لها عدة اهداف عامة ، تكون اهداف
اقتصادية ، تعليمية وثقافية واجتماعية (3) . عن طريق ارتباطها
جميعا بالسياسة العامة التي يتولى الجهاز الاداري في مجموعته
مهمة تنفيذها . ومن هنا فان الادارة العامة ليست سوى تنظيم

-
- (1) دراسة الادارة العامة المقارنة ، مطالعات في مجالات العلوم الادارية
مجلة العلوم الادارية التي تصدرها الشعبة المصرية للمعهد الدولي
للعلوم الادارية - العدد الاول ، افريل 1965 - ص 280 .
(2) الدكتور احمد علي رشدي : مدخل اجتماعي في الادارة العامة ، مجلة العلوم
الادارية المصرية ، العدد 3 السنة 1969 - ص 48 اشارة . (==)

وإدارة القوى البشرية والمادية لتحقيق الأهداف الحكومية (1) أو هي العملية الإدارية كما تنتم في منظمة الجهاز الإداري للدولة، أي أنها "تخطيط وتنظيم وتنمية الإداريين ورقابة وتوجيه لتحقيق أهداف الجهاز الإداري للدولة وتبعاً لذلك، تظهر وظائف متخصصة لمنظمة الجهاز الإداري.

المبحث الثاني : تعريف فكرة التنظيم الإداري.

إن فكرة التنظيم بصورة عامة والتنظيم الإداري بصورة خاصة، تعضى باهتمام من طرف علماء الإدارة العامة والإدارة الخاصة سواء قصد بفكرة "التنظيم" على أنه وظيفة من وظائف الإدارة، مثل : التخطيط والتوجيه والمراقبة... الخ. أو عني به المنظمة والمشروع. وهذا مرده الارتباط الوثيق بين الإدارة والتنظيم إذ إن النشاط الإداري يرتبط بخلق التنظيم والمحافظة عليه كتنظيم" (2).

لذلك يرى علماء التنظيم، أن التنظيم هو أهم العناصر الأساسية في بناء الدولة الحديثة وأن تنظيم الجهاز الحكومي على أسس سليمة كان ولا يزال مصدر قوة الدولة. وأن التنظيم إذا كان عنصراً لازماً لنجاح المشروعات بوجه عام، فإنه كلما زاد حجم المشروع كانت حاجته إلى التنظيم أشد وأقوى ويعتبر التنظيم بمثابة تأسيس لعلاقات السلطة على أن يوعى بعين الاعتبار التناسق النسيجي أفقياً وعمودياً بين المراكز التي أسندت لها أعمال متخصصة تتطلبها ضرورة الوصول إلى أهداف المشروع (3).

(==) الدكتور بوشيه مختار، مظاهر السلطة الرئاسية على المؤسسات العامة الاقتصادية، دراسة مقارنة، رسالة الدكتوراه، الجزائر 1990 - ص 98 - 99.
(3) انظر الدكتور أحمد علي رشدي - المرجع السابق - ص 49 - 50.
(1) انظر الدكتور سليمان محمد الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي القاهرة 1969 - ص 76 إشارة.
الدكتور بوشيه مختار - المرجع السابق - ص 99 - 300.

ويعرف الدكتور فؤاد مهنا "التنظيم" بوجه عام على انه استخدام الطرق والاساليب العلمية لتحقيق اهداف المشروعات العامة والخاصة وتحصيل اكبر فائدة من الجهود التي تبذل بأقل تكاليف ممكنة".

المطلب الاول : فكرة التنظيم الاداري.

ان التنظيم يمثل الهيكل او الاطار الذي ينظم الانظمة والعمليات التي تتواءم التي بلوغ هدف محدد من خلال تحديد هذه الانشطة وتجميعها في نمط منطقي او اطار تستند فيه الى وظائف محددة او اشخاص محددين، وهو ما سبق ان اكده "براون" ان "يحد التنظيم الجزء الذي يتوقع من كل عضو ادارته والعلاقة بين هؤلاء الاعضاء شكل يحقق فاعلية جهودهم في انجاز هدف المنظمة (1).

ويلاحظ بهذا الصدد ان التنظيم يتغير ويتجدد بتغير وتجدد الازمات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، كما ان الحاجة اليه تظهر اذا زاول النشاط شخصان على الاقل لتحقيق هدف مشترك بينهما. وهنا قد لا تظهر ضرورة تقسيم العمل بينهما، او ضرورة التفويض في مستوى سلطاتهما ومسؤولياتهما، ولكن يتحتم على الاقل التنسيق بين جهديهما او عندما يتعدد الاطراف مع اتحاد الهدف، فان الامر يقتضي اقامة تنظيم معين، مكتوب او غير مكتوب، ولكن معترف به من الجميع." ويقتضي كذلك

(==)

- (2) انظر الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم: اساسيات الادارة والتنظيم، دار التأليف - جامعة القاهرة - الطبعة الثانية 1977 - ص 16.
- (3) انظر الدكتور فؤاد مهنا - الاصلاح الاداري في ضوء مبادئ علم التنظيم، مقالة لمجلة العلوم الادارية المصرية - العدد الاول 1959 - ص 14. اشارة.
- (1) الدكتور بوشيه مختار - المرجع السابق - ص 100 - 101.
- (1) انظر الدكتور محمد عبد الله عبد الرحيم - المرجع السابق - ص 168 وما بعدها.

تحديد المستويات (اثنان على الاقل)، بحيث تكون الواحدة فقط الكلمة العليا، وعملية تشييد هذا البناء التنظيمية، هي "التنظيم" وثمرته هي "المنظمة". وهكذا لا يكون لكل فرد ان يتخذ اي قرار يحلوه في الوقت الذي يراه، بل تتحدد مستويات معينة، يكون كل منها مركزا لاتخاذ انواع معينة من القرارات. فالمنظمة في حقيقتها اذ لا تمدو ان تكون جهازا يحدد من ومتى والى اي مدى يقوم كل شخص باتخاذ القرارات.

المطلب الثاني : فكرة التنظيم الاداري لدى فقهاء القانون الاداري.

يعتبر موضوع تنظيم الادارة العامة في الدولة الحديثة من اهم الموضوعات التي تشغل بالنا المعاصر. ويرى بعض الباحثين ان مستقبل الحضارة الانسانية يتوقف على التطوير الاحسن في ممارسة الادارة، مما يجعل الحكومات قادرة على النهوض بالوظائف العامة للمجتمع المتحضر، هذا المجتمع الذي يتميز بذيوع البرامج الحكومية الضخمة وكثرة الاجهزة التنفيذية الكبيرة (2).

والقانون الاداري بوصفه فرعا من فروع العلوم الادارية، واحد فروع النظام القانوني في الدولة، يهتم بدراسة النظام الاداري ويخصص بتنظيم الادارة العامة كنظام ونشاط ومنازعات (3)، لذلك فهو قانون الادارة العامة الذي يتولى بناءها التنظيمي بتوضيح هيكلها والعلاقات

(1) انظر الدكتور: عبد الفتاح حسن، التفويض في القانون الاداري وعلم الادارة العامة - دار النهضة العربية 1970 - 1971 - ص 211 - 212. وقد اشار الي سيد محمود الهواري الادارة الاصول والاسس العلمية سنة 1970 - ص 210

(2) انظر الدكتور محمد رمضان، الوصاية على الهيئات المحلية (دراسة مقارنة) دار الشعب بالقاهرة (لم يشر الي سنة الطبع - ص 70.

(3) انظر الدكتور عمار عوايدي، القانون الاداري والمؤسسات الادارية، السنة الثانية، السداسي الثالث، معهد الحقوق والعلوم الادارية، جامعة الجزائر 1984/83 (مطبوعة على السنسيل) ص 7، اشارة الدكتور بوشيبة مختار - المصدر السابق - ص 107 - ص 108.

المختلفة بين تنظيماتها المتعددة، كما يقوم بتحديد القواعد التي تحكم سير العمل فيها والعلاقات بينها وبين جمهور المتعاملين معها، وقواعد التقاضي أو المنازعات الادارية، فالتنظيم الاداري اذا يعتبر من اهم موضوعات القانون الاداري، فهو الذي يتولى بيان تشكيل الادارة العامة في الدولة واجزائها المختلفة، والطريقة التي يتم على اساسها توزيع العمل الاداري بين المنظمات الادارية، سواء كانت تابعة للملطة المركزية ام تندرج ضمن الاشخاص الادارية اللامركزية اقليمية كانت ام مصلحة، ثم يحلل العناصر والمكونات التي تتكون منها هذه الاشخاص والمبادئ التي تحكم وتنظم تنظيم الوحدات الادارية التي يتكون منها النظام المشتمل على الدولة، وتحديد اختصاصها وواجباتها وعلاقاتها القانونية والختية.

المطلب الثاني من الفصل الثاني

المطلب الثاني من الفصل الثاني *
الهدف من التدرج في الادارة

المبحث الثالث: واقع التطور الاداري في العراق واستاره كالتالي من اجل تطبيق المبادئ المتضمنة والاصناف

الاصناف

المطلب الاول: واقع التطور الاداري

المطلب الثاني: اهداف التطور الاداري

المطلب الثالث: دور الادارة العراقية في التنمية الاقتصادية

المطلب الرابع: الخلاصة

الفصل الأول : أهمية التنظيم الإداري في الجزائر باعتباره وسيلة هامة في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

المبحث الأول : التنظيم الإداري في الجزائر كوسيلة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي.

- المطلب الأول : السلطة والمسؤولية .
- المطلب الثاني : الاشراف وأهميته .
- المطلب الثالث : وحدة القيادة والتنسيق في العمل .
- المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للتنظيمات الحكومية وغير الحكومية .

المبحث الثاني : الوحدات الاقتصادية .

- المطلب الأول : عناصر الرأي العام .
- المطلب الثاني : منهج الرأي العام .
- المطلب الثالث : التباين والاختلاف في الأجهزة الإدارية .

المبحث الثالث : واقع التنظيم الإداري في الجزائر باعتباره غاية من أجل تطبيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

- المطلب الأول : وظائف المشروع الصناعي .
- المطلب الثاني : أهداف التصنيع ومراحلها الأساسية .
- المطلب الثالث : دور الإدارة الجزائرية باعتبارها غاية ووسيلة لتنفيذ الأهداف .

الفصل الاول

اهمية التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره
وسيلة هامة في التطور الاقتصادي والاجتماعي
والثقافي

نتعرض السى هذا الموضوع في ثلاثة مباحث: نخصص الاول للتنظيم الاداري في
الجزائر كوسيلة للتطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي، والثاني للوحدات الاقتصادية
والاخير واقع التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره غاية من اجل تطبيق الاهداف الاقتصادية
والاجتماعية والثقافية.

المبحث الاول: التنظيم الاداري في الجزائر كوسيلة للتطور الاقتصادي والاجتماعي
والثقافي.

فالمقصود بالتنظيم الاداري " عملية تنسيق الجهود البشرية في اي منظمة حتى
تتمكن من تحقيق اهدافها بأقل تكاليف ومجهود ووقت، وبأقصى كفاية انتاجية ممكنة .
وهذا المعنى لا يعتبر التنظيم هدفا بل وسيلة لتحقيق هدف معين (1) - وتزداد اهمية
التنظيم بازدياد المشاكل الادارية وتعمقها، وبكبر حجم المنظمة وضخامة عدد العاملين
فيها. ويتنوع انشطتها، وربما ان لكل منظمة ظروفها الخاصة، وبما ان هناك عدة
مبادئ علمية تحدد الاسس السليمة للتنظيم: لذلك فان عملية التنظيم تعتمد اساسا
على كفاءة المنظم وموهبته .

ولا بد من دراسة التنظيم من فترة لآخرى لتحسين ما فيه من عيوب حتى يمكن
تعديله بما يتفق والظروف الموجودة والواقع ان التنظيم اذا كان جيدا سرعان ما يفتنع
العاملون بصلاحيته ويتكيفون لوضاعه .

اما اذا كان غير جيدا، فيجب تعديله حتى يتكيف مع مقدرة وكفاءة العاملين
فيه. وفي كل الحالات يجب ان يكون مرنا بحيث يتكيف مع اي تغيير يحدث في الظروف
التي تعمل فيها المنظمة سواء كانت داخلية فيها او ظروف خارجية عنها متعلقة
بالمنظمات الاخرى، وهنا لا بد من حصر الاهداف التي يمكن ان يحققها باعتبار ان الجهاز
الاداري يعتبر غاية بحد ذاته لتحقيق الاهداف، ووسيلة لتنفيذ الاهداف، فعملية
تكوين وتنظيم وخلق جهاز اداري مشطور هو غاية ولكن

(1) أنظر: الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة
العربية للطباعة والنشر، بيروت 1978 - ص 43 - 44.

هذا الهدف وهذه الغاية هي وسيلة بحد ذاتها لتحقيق الاهداف
اذن ماهي الاهداف التي توكل الي هذا الجهاز، وهنا يمكن حصرها
بما يلي :

- تقسيم العمل، وذلك باسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص
ويركز اهتمامه في ادائه دون غيره .

- وضع اساس منطوية لاداء كل عمل، وبذلك يعفى العاملون من عبء
تحديد هذه الاجراءات في كل مرة يزاولون فيها اي نشاط.

- يهيء الاسلوب الذي يتم به ارسال واستقبال القبولات من قمة
التنظيم الي قاعدته .

- يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف اجزاء المنظمة، مما يسهل
عملية تبادل المعلومات لاتخاذ القرار المناسب .

- يهيء اسلوب من اهم اساليب التدريب، حيث يعمل على اظهار
مواهب الافراد وتنمية معلوماتهم بما يوءهلهم لشغل الوظائف في
المستويات الاعلى بالهيكل التنظيمي. (1)

ان اي عمل مشترك يحتاج الي ادارة، وبمضى تعاطم ابعاد ومهام الانتاج
يصبح نظام الادارة ضرورة تزداد بمرور الزمن (2).

ان نظام الادارة يحدد وينسق التطور المستمر لكافة حقول الاقتصاد
الوطني لاي بلد من البلدان، وبذلك يوءمن نشاطات مئات الالاف من المشاريع
بدقة وانتظام وانسجام . وبطبيعة الحال من الطبيعي ان يبدو في كل مرحلة
من مراحل تطور المجتمع في ذلك البلد، على شرط المحافظة على ثبات اسس

(1) انظر: موتيليف، السياسة الاقتصادية في خدمة الانسان - دار التقدم، موسكو
1984 - ص 255.

(2) انظر: الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 44.

ظروف جديدة ، وتظهر مهام جديدة تتطلب مواصلة تطوير الجهاز الاقتصادي وتغييرات مناسبة في استخدام الدوافع الاقتصادية وغيرها من أدوات إدارة الاقتصاد (1) وعليه تبرز أهمية الإدارة باعتبارها إحدى الوسائل العامة في التنمية الاقتصادية في الاستيعاب الكامل لكل الوحدات الاقتصادية، ومن أهم المبادئ التنظيمية الواجب أخذها في الاعتبار حيث وضع تنظيم اداري لاي منظمة ما يأتي :

المطلب الأول : السلطة والمسؤولية .

يمكن تعريف السلطة بأنها حق التصرف في نطاق المنظمة واسمها ، وحق إصدار التعليمات واتخاذ القرارات . وهي تعطي للقيادات الإدارية بالمنظمات ، ولا بد ان تتساوى السلطات لهذه القيادات مع المسؤولية والواجبات المطلوبة منها ، ولهذه القيادات حق تفويض كل أو جزء من هذه السلطة الى الأفراد الذين يعملون معهم بالمنظمة ، ولكن في كل الحالات تعتبر هذه القيادات مسؤولة عن نتائج هذا التفويض (2) .

ان التفويض لا يلغى ما عليها من مسؤوليات نتيجة لما لها من سلطات ، وعليه يجب ان يكون التفويض لمن يستطيع استخدام السلطة بالكفاءة المطلوبة .

(1) انظر: موتيليف، السياسة الاقتصادية في خدمة الانسان، المرجع السابق - ص 256 .

(2) انظر: الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق، ص 44 .

وتتدرج السلطة هبوطاً من القمة الى القاعدة ومقابل ذلك تتدرج المسؤولة صعوداً من القاعدة الى القمة، وهذا ما يقصد بالسلم الإداري (1)، فهو يوضح بدقة سلطات كل رئيس في إصدار أوامره التي مروءوسيه، وواجباته في تنفيذ الأوامر التي تصدر له من رؤسائه، وذلك بصرف النظر عن وجهة نظرهم ورايهم الشخصي في مدى سلامة هذه الأوامر.

وبصفة عامة يتوقف نجاح التنظيم الإداري في أي منظمة على مقدار سلطة الرؤساء ودقة تنفيذ المرءوسين، ولا شك أن إساءة الفئسة الأولى (2) التصرف بالسلطة أو إخلال الفئة الثانية بواجباتهم أو عدم اعترافهم بمسؤوليتهم أمام مرءوسيهم يفوض أي تنظيم. ولكن من الثابت أن أهم مزايا تفويض السلطة رفع معنويات الأفراد وزيادة شعورهم بالنقطة في نفوسهم. لذلك فإن من أهم المبادئ الحديثة في الإدارة التوسع في تفويض السلطة على شرط أن تحدد مسؤوليات من تفوض إليهم السلطة بدقة كبيرة، وأن تكون هناك وسائل فعالة لمراقبة تصرفاتهم بما يقمن عدم انحرافهم في استخدامها بما لا يعود بالضرر على الصالح العام. وفي الجهاز الإداري للدولة تعتبر السلطة كلها بحكم القانون من حق فرد كرئيس الجمهورية أو من حق مجلس الوزراء (3). وذلك حسب ما ينص عليه دستور الدولة. ويستمد الوزراء وكبار الموظفين سلطاتهم من هذا الفرد أو ذلك المجلس. ولهم أن يفوضوا من سلطاتهم التي من إليهم في المستوى الإداري حتى

- (1) انظر بهذا المعنى الدكتور عمار عوايدي، في مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية، الموسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1984 - ص 26.
- (2) انظر الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 45.
- (3) انظر الدكتور عادل حسن، والدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 46.

يستطيع الأفراد في هذا المستوى ان يوءدوا واجبات وظائفهم، ولهؤلاء ان يفوضوا جزءا من سلطاتهم الى من يليهم في المستوى الاداري وهكذا، وفي جمهورية مصر العربية عمل المشرع بقاعدة التفويض الجزئي وليس الكلي للسلطة. وفي كل الحالات يجب على المفوض ان يمتنع عن ممارسة السلطة التي فوضها لبعض مرءوسيه ما دام التفويض قائما، ولكن له ان يعقب على القرارات التي تصدر عنهم اذا استخدموا السلطة بشكل خاطيء، فاذا اراد ان يمارسها من جديد وجب عليه اولا الغاء التفويض كليا او جزئيا، وتنص القوانين في جمهورية مصر العربية ان من حق رئيس الجمهورية ان يفوض بعض سلطاته - التي خولها القانون له - الى نوابه او رئيس مجلس الوزراء او الوزراء او نوابهم، وطبيعي اذا كان من حقه التفويض فمن حقه ايضا عدم التفويض.

اما تفويض السلطة لدى الدكتور محيى، يسرى انه لا بد من توفر شرطان هما الانابة والتفويض بسمعان في حالات معينة لسلطة ما بان تستبدل بسلطة اخرى في ممارستها لاختصاصاتها.

أولا - الانابة تظهر بنص قانوني في حال الغياب او المنع وهذا ما جاء في المادة 125 من القانون البلدي، لان النائب يحل محل المنيب في كل وظائفه.

ثانيا - التفويض لا يظهر الا بناء على ارادة السلطة المفوضة بنص تشريعي او تنظيمي، وهذا ما جاء في المرسوم المؤرخ في 23 جويلية 1970 يسمح لاعضاء الحكومة بتفويض من كبار موظفي الادارة المركزية بالتوقيع بدلا منهم، وان يكون التفويض جزئيا، ويجب ان يكون موضوعا لاعلان منتظم ويوجد للتفويض اثار اما ان يكون اختصاص او توقيع، فعندما تكون امام تفويض اختصاص، فان السلطة المفوضة

ترفع يدها طوال مدة التفويض، اما في حالة استعادة السلطة المفوضة اختصاصها، فان عليها ان تنهي التفويض الذي منحتة الي تابعيها (1).

اما تفويض التوقيع، لا يتضمن اي تغل عن ممارسة الاختصاص كذلك فان تفويض الاختصاص يتم بصورة مجردة من سلطة لسلطة فاذا تبدل المستفيد من التفويض بقي التفويض قائما.

اما تفويض التوقيع شخصي، فاذا حدث تبديل في شخص المفوض والمستفيد من التفويض، سقط التفويض. وهذا ما نصت عليه المادة 40 من مرسوم 10 جويلية 1970.

اخيرا، فعندما يكون هناك تفويض اختصاص فان المفوض يصبح الفاعل الحقيقي للقرارات المتخذة، اما عندما يكون هناك تفويض توقيع، فان المستفيد لا يعتبر فاعلا حقيقيا للعمل، بل يبقى الفاعل متمثلا بالسلطة المفوضة.

المطلب الثاني : الاشراف واعميته.

بما ان قدرة الفرد على الاشراف محدودة، وانه اذا وزع وقته وجهوداته على اعمال عديدة، فان كفاءته تأخذ في الانخفاض، لذلك يجب ان يؤخذ في الاعتبار حين تجميع الوظائف في مجموعات (ادارات، اقسام....) ان هناك عدد من المروءوسين الذين يمكن للرئيس الواحد ان يشرف عليهم بالكفاءة المطلوبة. وطبيعي لان الوظائف بالمستويات العليا للتنظيم لها مسؤوليات كبيرة ولها

(1) انظر مجلس الدولة 1950 بويسون. مجموعة قرارات مجلس الدولة - ص 258
اشارة الدكتور محيو احمد، محاضرات في المؤسسات الادارية، ترجمة الدكتور محمد صاميل - الطبعة الخامسة، طحق 1990 - الجزائر 1990 - ص 473.

طابع الابتكار والانشاء فانها تتطلب اشرف ادق من تلك التي بالمستويات التالية بالتنظيم . فكلما كانت مسؤوليات وواجبات الوظائف محددة، اولها طابع تخصصي او روتيني، كلما تطلبت اقل دقة في الاشراف. لذلك يكون نطاق الاشراف في قمة التنظيم صغيرا يتراوح بين 6 و 12 فردا، وفي قاعدة التنظيم كبيرا حيث يصل الى 30 فردا.

وبصفة عامة يتوقف مدى نطاق الاشراف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بطبيعة العمل، اي ما اذا كان له صفة الابتكار والانشاء او روتيني متكرر. وما اذا كان معقدا او بسيطا، وما اذا كان قيادي او تنفيذي، وكذلك ما يتعلق بالقدرة الشخصية للمرءوعاء على الاشراف وهذه تختلف من فرد لآخر (1). كفاءة المرءوعيين من ناحية الثقافة والخبرة والتجربة والتخصص والشعور بالمسؤولية والواقع ان جرهر المشكلة ليس في تحديد عدد المرءوعيين الذين يمكن للمرئيس الواحد ان يشرف عليهم بالكفاءة المطلوبة، ولكن في الاعتراف بأن مقدرة كل رئيس عمل محدودة، وان هذه المقدرة وان اختلفت من فرد لآخر، فما اشك فيه ان لها حدود قصوى.

وطبيعي كلما انخفض نطاق الاشراف عن الحد المعقول كلما ادى ذلك الى انخفاض الكفاءة الانتاجية للمرءوعيين بسبب ضعف الاشراف عليهم . وكلما زاد الاشراف كلما ادى ذلك الى ارتفاع فسي النفقات، لذلك يجب ان يحدد نطاق الاشراف بكل دقة في المستويات الادارية المختلفة حتى يمكن الحصول على اكبر كفاءة انتاجية بأقل نفقات وافضل نتائج.

(1) انظر: الدكتور عادل حسن، الدكتور مصطفى زهير - المرحح السابق - ص 47.

المطلب الثالث : وحدة القيادة والتنسيق في العمل.

ويقصد بوحدة القيادة، حصر سلطة الاوامر واصدار القرارات في اي مستوى اداري بالمنظمة في جهة واحدة، سواء كانت هذه الجهة فرد او مجلس، حيث لا يتلقى المرؤوس او امره الا من رئيس واحد الا اذا كان العمل يتطلب من عدة نواحي كالتاحية الفنية والادارية حيث يكون مسؤولا امامه فقط، والحكمة في هذا المبدأ هي انه اذا كان الفرد يتلقى اوامره من اكثر من رئيس، فان ذلك سيؤدي الى ارتباك، طالما ان هناك احتمال تضارب هذه الاوامر وكذلك اذا تخطى الرئيس الاعلى للرئيس الأدنى منه مباشرة، فان ذلك قد يؤدي الى عدم دراية هذا الرئيس الاعلى للرئيس الأدنى بما حدث واسبابه. مما يؤدي الى بسطه في الاجراءات وتعقد في العمل وانخفاض في الكفاءة الانتاجية (1).

وان المقصود بالتنسيق بوجه عام تنظيم علاقة كل وحدة مع الوحدات الاخرى بحيث تساهم كل منها بأسلوب مباشر او غير مباشر في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، وهذا يتطلب تحديد الاهداف الكلية للمنظمة كوحدة وتحديد الاهداف الجزئية لكل وحدة من وحداته، وعلاقة هذه الاهداف الجزئية بالهدف الكلي. والتنسيق اذا استند الى المبادئ العلمية ودراسة واغنية للهيكلة التنظيمي للمنظمة والهيكل التنظيمي لكل وحدة من وحداته، يؤدي بلا شك الى ارتفاع الكفاءة الانتاجية للمنظمة في مجموعها. 2 .

(1) انظر: محمد حسن فتحي - دراسات في التنظيم الاداري - الطبعة الاولى 1970، مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة - ص 5.

(2) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق ص 49.

فلا شك ان هناك أنشطة بحكم طبيعتها يجب ان تكون في قمة كعمليات التخطيط والرقابة والتنظيم والادارة حتى يكون للقائمين بها صلاحيات ممارستها على الوحدات المختلفة بالمنظمة. وينفس المنطق هناك أنشطة بحكم طبيعتها يجب ان لا تكون في قمة التنظيم، بل في مستوى آخر من المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي. وعادة يقوم بهذه العملية افراد الادارة العليا، فهي من اهم واجباتهم ومسؤولياتهم. وعموما يتوقف نجاح التنسيق على عوامل عديدة اهمها ما يأتي :

- مدى سلامة ما يصدره الرئيس الاداري من قرارات في هذا الشأن.
- مدى ما يبذلته رؤساء الوحدات من تعاون.

- مدى ما تقدمه الاجهزة الاستشارية من اقتراحات بشأن وسائل احكام عملية التنسيق.

وفي الجهاز الاداري للدولة يهدف التنسيق الى التوفيق بين اهداف وحداته، بين رغبة كل وحدة في الحصول على اكبر قدر ممكن من الاستقلال في مختلف المجالات، وخاصة الاقتصادية، وبين الحاجة الى وجود تعاون وامل بينها بغرض تحقيق الهدف العام للجهاز الاداري كوحدة متكاملة.

يمكن تعريف التنسيق وسبق رأي الدكتور اكرم شقراء، بأنه العملية التي يعمل بموجبها كل قسم من اقسام المؤسسة من اجل الهدف العام للمشروع مع الانتباه الى كل الاقسام الاخرى ومع حدة في الجهد، وهو يعني التطوير والحفاظ على الفعاليات المختلفة داخل المشروع وبمعلقة صحيحة بين قسم وآخر، وغالباً ما يلاحظ فقدان التنسيق

ففي مشروع ما عندما يوسع رئيس ما قسمه بنسبة أكبر من
نسب الأقسام الأخرى، أو يبنى القرارات بالنسبة لحاجات قسمه
فقط، مع أن هذه القرارات يمكن أن تتضمن أقساماً أخرى وفعاليتها،
وعلى سبيل المثال يجب أن يكون هناك تنسيق دقيق جداً بين
قسمي المبيعات والانتاج (1).

قسم المبيعات يجب أن لا يحظى ببيع أكثر مما يستطيع قسم
الانتاج إنتاجه، والعكس بالعكس أي أن قسم الانتاج يجب أن لا يخطط
لإنتاج أكثر مما يستطيع قسم المبيعات بيعه، ويجب أن يكون
هناك أيضاً تنسيق في تنظيم الانتاج، العمال والموظفين، المواد
ورأس المال للحفاظ على ميزان معين بينهم، ويعتبر التنسيق
الفعال لكسب المستويات الإدارية من أصعب واجبات الإدارة العليا
في المشروعات الكبيرة.

وهنا يجدر السؤال عن كيفية الحصول على التنسيق؟ إن التنظيم
والتخطيط الفعالين يوعديان بلا شك إلى الحصول على التنسيق،
كما أن إجراءات الوقاية تصمم لتدقق فعالية التنسيق، وأن
برنامج خطة محضراً ومصمماً بشكل جيد سيؤدي بشكل عظيم إلى
التنسيق في كل أقسام المشروع.

- في المكان الأول: إن إنجاز عمل التخطيط يمنع الأساس الضروري
للتنسيق.

فالمخططات المحصورة بشكل كافٍ ومسبق مع العناية بالتفصيلات
الضرورية لمقابلة متطلبات الخطة، تكون بالتأكيد مخططات منسقة وهذه
المخططات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار الأهداف والمشاكل والإمكانات

(1) الدكتور أكرم شقرا: الإدارة الصناعية - مطبعة طربس، دمشق 1972-1973،
ص 29 - 30.

والاعتبارات الاخرى لكل قسم من اقسام المشروع. وباصدار المخططات وتحضير السياسات الضرورية لانجازها قبل البدء بالعمليات، تقسيم الادارة الحجم الاساسي لتنسيق فعال..

- ثانيا : يعتمد التنسيق على تفاهم كاف. ويعرف كل عضو من الادارة (من اعلى الى ادنى مرتبة) جيدا وبشكل مسبق ما هي مخططات المشروع وكيف ومتى وبواسطة من ستنتج هذه المخططات ؟ وان اعداد برنامج الخطة الشامل يتطلب ان توضع المخططات بشكل رسمي في الخطة، وان توزع نسخ منها الى كل رجال الادارة، وبالإضافة الى ذلك يقتضي تزويد رجال الادارة بمعلومات كافية وبشكل دوري بالنسبة لمراجعة الاهداف والمخططات الاصلية، وتزويدهم ايضا بالنتائج الفعلية الجارية. وبذلك يتحقق التنسيق على اعتبار ان كل مدير مسؤول يملك المعلومات عن النتائج المتوقعة والفعلية، بالنسبة لمدى مسؤوليته الخاصة، والاقسام المرتبطة وعمليات المشروع كافة.

واخيرا عندما يوضع الاساس لتنسيق فعال، يجب ان تستخدم الطرق الفنية التي ستظهر لرجال الادارة العليا ما اذا كان التنسيق قد تحقق طيلة ايام السنة بالعمليات اليومية ام لا ؟ ويجب على الادارة ان تعرف ما اذا كانت السياسات والمخططات قد نفذت في كل اقسام المشروع ام لا ؟ ولذلك يجب على الادارة ان تعسرف ما اذا كانت السياسات والمخططات قد نفذت في كل اقسام المشروع ام لا ؟ ولذلك يجب على الادارة ان تملك بعض مشيرات التقصير في المخططات كما نظمت بشكل اصلي، وتعتبر الطرق الفنية للرقابة ضرورية للتأكد من استمرار التنسيق.

فمن الجانب الايجابي يمكن ان تقوي جزءا عاما في المشروع

تكون فيه الاتصالات الرسمية ضعيفة . ومن الجانب السلبي يمكن ان تعمل هذه الاتصالات غير الرسمية درجة عالية من عدم الدقة . ومع ذلك ، فان هذه الاتصالات غير الرسمية سوف تستمر في الوجود سواء اكانت لغير المشروع ام غير سالحة . والادارة الحكيمة هي التي تعمل نحو تحسين الجوانب البناءة للاتصالات . وهذه الاتصالات تكون حينئذ بعض عناصر المشروع التي يمكن للاداري ان يبنيهما لتساعد به دوره كقاعدة لرجاله ، ومنسق للاستعمال الفعال للموارد الكلية للمشروع (1) .

لذلك تعتبر مهمة التنسيق شاقة ومعقدة ومتعددة الجوانب ، فهي لا تقتصر على تنسيق الاعمال داخل الادارة الواحدة ، بل تشمل ايضا مهمة تنسيق العلاقة بين الادارات المختلفة في المصلحة الواحدة ، والعلاقة بين المصالح المختلفة في الوزارة الواحدة ، والعلاقة بين الوزارات المختلفة ، والعلاقة بين الجهاز الاداري كوحدة والمنظمات الاخرى سواء كانت هذه المنظمات سياسية او اقتصادية او اجتماعية او غيرها .

المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للمنظمات الرسمية وغير الرسمية .

ان ناتج العملية التنظيمية هو انشاء الهيكل . وبما ان عملية التنظيم هي عملية مستمرة ما دامت المنظمة قائمة ، فان اي تعديل فيها يودي الى تعديل مماثل في الهيكل التنظيمي للمنظمة ، حتى ينشئ مع حقيقة الأوضاع حسب ما يجري فيها من تطورات ، فيبين الهيكل التنظيمي توزيع السلطات والمسؤوليات على الوظائف بالمستويات الادارية المختلفة ، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي

(1) انظر: الدكتور اكرم شقرا - الادارة الصناعية - المرجع السابق - ص 33 .

بينها ومستويات الاشراف عليها . ويتطلب الامر لعمل هيكل تنظيمي القيام بعملية تجميع . وتتكون عملية التجميع من الخطوات الآتية :

- تحديد الاهداف الرئيسية للمنظمة .
- تحديد الأنشطة الرئيسية والثانوية اللازمة اتخاذها لتحقيق هذه الاهداف .
- تقسيم هذه الأنشطة الى اعمال او وظائف .
- تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة - بحيث تتناسب مع مقدرة الفرد الواحد .
- توظيف هذه الوظائف، توضيح مسؤولياتها وواجباتها ونظام العمل فيها واجراءاته والصفات اللازم توافرها فيمن يصلح لشغلها ومزاولة اعبائها .
- تحديد المستوى الاداري لكل وظيفة منها .
- تجميع هذه الوظائف في اقسام ، وتجميع الاقسام في ادارات ، وتجميع الادارات في مصالح ، وتجميع المصالح في وزارات . وبما ان الأنشطة التي تقوم بها المنظمة الواحدة تضم تخصصات متعددة ، لذلك يجب تجميعها بأسلوب يحقق مزايا التخصص . وفي كل الحالات يجب ان يتخذ الأسلوب الرشيد في عملية التجميع بحيث يوعي الى ارتفاع الكفاية الانتاجية للمنظمة كوحدة كاملة ، ويتم التجميع بأحد او بعض الاسس الآتية :
- تجميع الوظائف التي لها مسؤوليات وواجبات متعاقبة في مجموعة واحدة .
- تجميع الوظائف التي تخدم جمهور معين في مجموعة واحدة .
- تجميع الوظائف التي لها طبيعة في مجموعة واحدة .
- تحديد العلاقة الوظيفية بين الوظائف داخل القسم ، وبين الاقسام داخل الادارة ، وبين الادارات داخل المصلحة ، وبين المصالح داخل الوزارة .

الخريطة التنظيمية :
ان الجهاز الاداري في الدولة الحديثة هو جهاز منظمات،
بمعنى انه يتكون من عدد كبير ومتنوع من المنظمات، بعضها يمارس
الوظائف الحكومية التقليدية، والبعض الاخر يمارس وظائف
اقتصادية (1).

وحتى يمكن اعطاء العاملين صورة واضحة عن المنظمة
التي يعملون فيها، وحتى يمكن توضيح الاعمال المطلوب تأديتها.
وحتى يمكن اكتشاف نواحي الضعف او القوة في عملية الاتصالات
 والتنسيق، وحتى يمكن توضيح السلطات والمسؤوليات، يتطلب الامر
 رسم خريطة تنظيمية. وطبعي يختلف شكل الخريطة التنظيمية
 باختلاف الهيكل التنظيمي للمنظمة، فهناك خريطة تنظيمية للجهاز
 الاداري للدولة، واخرى لكل وحدة تابعة له، وثالثة لكل ادارة
 من ادارات هذه الوحدات وهكذا، وكلما تبين الاجزاء التي تكون
 الهيكل التنظيمي وخطوط الاتصال بينها واسلوب التنسيق بين
 اهدافها، وبصفة عامة تعطي الخرائط التنظيمية بيانات
 عديدة بمجرد النظر اليها منها :

- التسلسل الوظيفي من اعلى الى اسفل.
- نطاق الاشراف بالنسبة لكل رئيس في المستويات الادارية المختلفة
 للهيكل التنظيمي (2).
- المستويات الادارية المختلفة الموجودة بالتنظيم.
- مدى التنسيق الموجود بين الوحدات المختلفة للمنظمة.
- هل هناك وحدات يمكن الاستغناء عنها او ادماجها مع وحدات

(1) انظر الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 50-52.

(2) انظر الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 52.

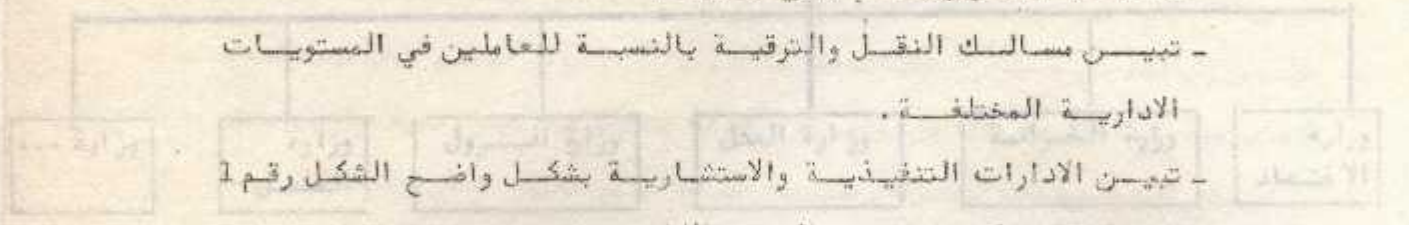
الفصل الخامس

اخرى لتحقيق قدرات ؟ وهل هناك وحدات يجب تقسيمها الى اكثر من وحدة لرفع الكفاية الانتاجية ؟

- تحديد خطوط السلطة من قمة التنظيم الى قاعدته، كما تحدد مسالك المسؤولية الى القمة .

- تبيين مسالك النقل والترقية بالنسبة للعاملين في المستويات الادارية المختلفة .

- تبيين الادارات التنفيذية والاستشارية بشكل واضح الشكل رقم 1 خريطة تنظيمية من النوع الاول .



رئيس المنظمات

مدير ادارة

مدير ادارة



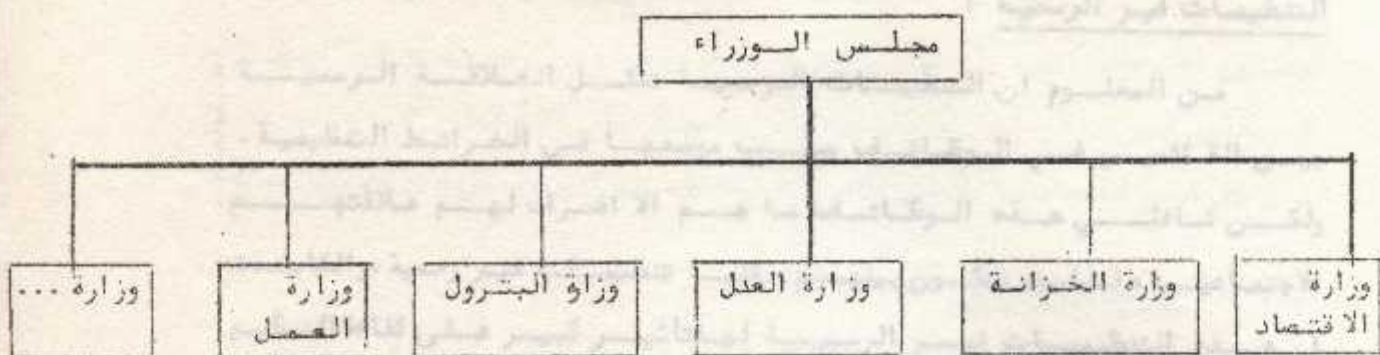
شكل رقم 1

الادارة التنفيذية

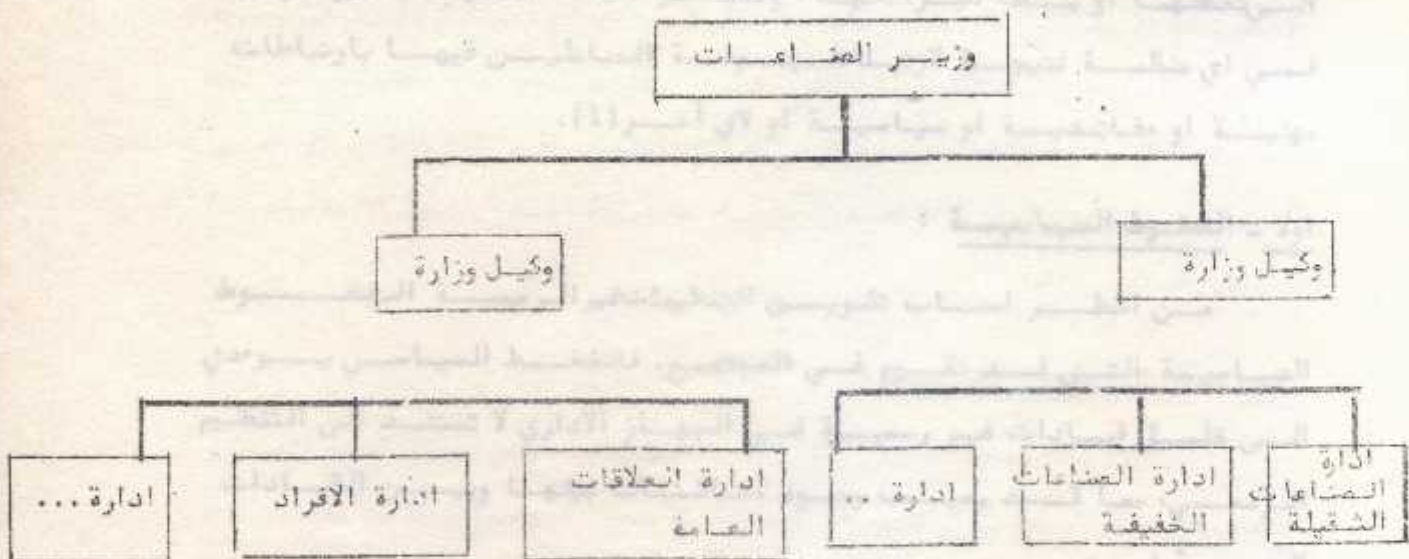


شكل رقم 2

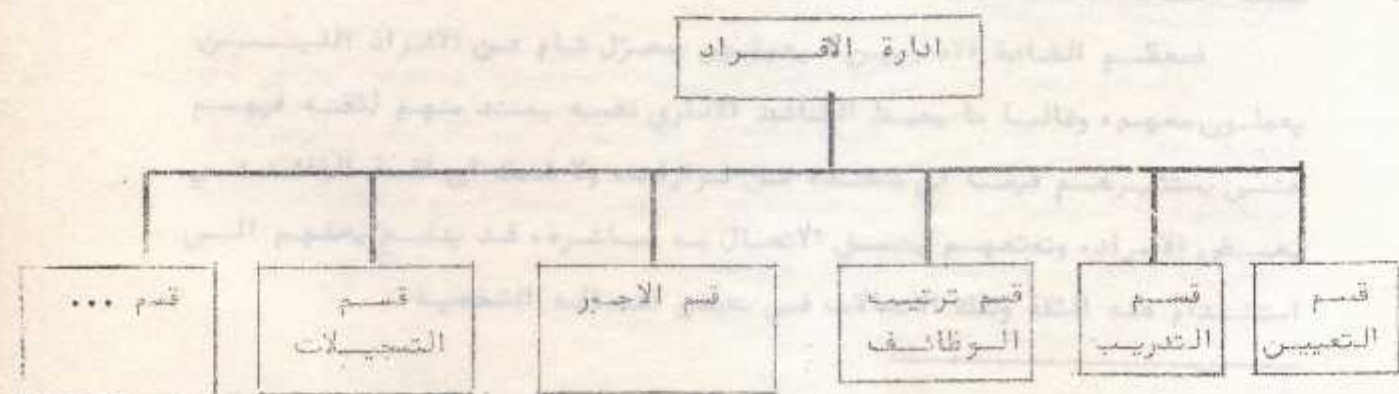
الشكل الثاني
خريطة تنظيمية من النوع الثاني ، و الشكل الثالث خريطة
تنظيمية من النوع الثالث



شكل رقم (1)



شكل رقم (2)



شكل رقم (3)

التنظيمات غير الرسمية :

من المعلوم ان التنظيمات الرسمية تمثل العلاقة الرسمية بين القائمين في الوظائف حسب موضعها في الخرائط التنظيمية . ولكن شاغلي هذه الوظائف ما هم الا افراد لهم علاقتهم الاجتماعية ، لذلك تتكون بينهم دائما تنظيمات غير رسمية . والشايت ان هذه التنظيمات غير الرسمية لهاتأثير كبير على كفاءة التنظيم الرسمي، فقد توعدي السى عرقله الاعمال مما يوعدي في النهاية السى تعطلها او ببطء اجراءاتها . وتظهر عادة التنظيمات غير الرسمية في اي منظمة نتيجة لإرتباط مجموعة العاملين فيها بارتباطات مهنية او عقائدية او سياسية او لاي آخر (1) .

اولا - الضغوط السياسية :

من اخطر اسباب تكوين التنظيمات غير الرسمية الضغوط السياسية التي قد تقوم في المجتمع . فالضغط السياسي يوعدي السى خلق قيادات غير رسمية في الجهاز الاداري لا تستند الى التنظيم الرسمي، مما قد يسبب وجود مشاكمت بينها وبين القيادات الرسمية فيه .

ثانيا - الجماعات المحيطة بالقادة :

فمعظم القادة الاداريين لا يعيشون بمعزل تام عن الافراد الذين يعملون معهم ، وغالبا ما يحيط القائد الاداري نفسه بعدد منهم لشقته فيهم حتى يستشيرهم فيما ان يتخذ من قرارات . ولا شك ان ثقة القائد في بعض الافراد، وتمتعهم بحق الاتصال به مباشرة، قد يدفع بعضهم الى استخدام هذه الثقة وتلك الاتصالات في بعض اهدافه الشخصية .

(1) انظر الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 54 .

وقد تكون هذه الاهداف مادية ، ولكن في اغلب الحالات تكون اهداف ادبية لاشعار انفسهم ومن حولهم بأهميتهم في الجهاز، فيبدأون في ممارسة سلطات غير رسمية على السلطات الرسمية مما يؤول في النهاية الى انحراف التنظيم الرسمي عن اهدافه .

ثالثا - السكرتير الخاص :

عادة يكون لكل قائدا اداري سكرتير خاص . وقد يكون للسكرتير الخاص دورا خطيرا في تكوين بعض التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، فتمتعه بثقة القائد الذي يعمل معه فقد يدفعه الى توجيه التنظيم الرسمي توجيهها معيناً لتحقيق مكاسب مادية او معنوية، مستغلا في ذلك اعتقاد افراد التنظيم الرسمي ان هذه التوجيهات قد صدرت فعلا عن القائد او انها تعكس بعض رغباته (1).

رابعا - الارتباطات الاجتماعية :

ان ارتباط مجموعة من الافراد بارتباطات اجتماعية كانتهم التي نقابة او نادي او دين او ثقافة او منطقة جغرافية او مهنة واحدة، قد يصبح مصدرا رئيسيا في تكوين التنظيمات غير الرسمية .

مكونات الجهاز الاداري :

يتكون الجهاز الاداري للدولة من عدة منظمات رسمية، يقوم كل منها بأداء وظيفة معينة - سواء كانت وظيفة او اقتصادية او اجتماعية او ثقافية او غيرها - لتحقيق هدف محدد، مستخدمة في ذلك انماط سلوكية منظمة ومرتبطة بطريقة رسمية .

(1) انظر: الدكتور عادل حسن ، والدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 55 .

وللمنظمات الحكومية صفات خاصة تميزها عن باقي انواع المنظمات. فملكيتها تعود الى المجتمع، ولها قوة كبيرة فيه كما انها ضخمة بسبب اتساع نشاطها. ولعل من اهم المشاكل التي يحكم على كفاءتها ما يتعلق بتحديد مفهوم المصلحة العامة التي تسعى الى تحقيقها، وذلك لوجود خلط بين الكفاءة الاقتصادية للمنظمة والكفاءة الاقتصادية للاقتصاد القومي.

ويمكن تقسيم المنظمات التي يتكون منها الجهاز الاداري الى

نوعين رئيسيين هما :

- الوحدات الحكومية.

- الوحدات الاقتصادية.

اولا - الوحدات الحكومية (1)

يقصد باصطلاح الوحدات الحكومية ما يأتي :

- كل وزارة او مصلحة عامة او جهاز يكون له موازنة خاصة بالوظائف.

- كل وحدة من وحدات الادارة المحلية.

- الهيئات العامة.

ويمكن تقسيم الوحدات الحكومية الى الاربع انواع الآتية :

2 - وحدات تنفيذية :

ومهمة هذا النوع من الوحدات التنفيذ المباشر والفعلاني

لوظيفة معينة، كوزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم في ج.م.ع.

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق .

2 - وحدات معاونة : العناية الشخصية وتقديم الخدمات الشخصية :

ومهمة هذا النوع من الوحدات مساعدة النوع الأول على القيام بوظيفته ، وذلك بتقديم الخدمات المختلفة له . وهي تضم ادارة عليا متخصصة وهيئة ادارية لها خبرة كبيرة في الميدان المعين . ومن اهم الميادين التي تعمل فيها هذه الوحدات ميادين الشراء والتخزين وتوزيع المنتجات وتدريب الافراد والقيام بالبحوث وما الى ذلك .

اعداد مشروع الدراسة المركبة للدولة

3 - وحدات تنسيق :

ومهمة هذا النوع من الوحدات ، التنسيق بين جهود الوحدات الاخرى ، بهدف تحقيق الصالح العام بأقل تكلفة ومجهود وفي اقصر وقت ممكن .

4 - وحدات مركبة :

وهي وحدات تقوم بالثلاث مهام السابقة اي التنفيذ والمعاونة والتنسيق . وفيما يلي عرض موجز للوحدات الحكومية (1) .

1 - مجلس الوزراء :

يعتبر مجلس الوزراء مسؤول عن الجهاز التنفيذي للدولة ، وطبيعي تختلف مسؤولياته ووظائفه من دولة لاخرى حسب ما جاء في دستورها وما نص عليه في قوانينها . ويتكون هذا المجلس من جميع الوزراء ويرأسه رئيس مجلس الوزراء .

ويمارس هذا المجلس عادة مهام كثيرة اهمها ما يأتي :

- وضع السياسات للدولة والاشرافه على تنفيذها .

السياسة الخارجية - تنظيم في الدولة التي هي مسئلة

(1) انظر : الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق .

(2) انظر الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق .

- اعداد مشروع الخطة العامة للدولة، واتخاذ التدابير اللازمة لتنفيذها.
 - تنسيق العمل بين الوزارات المختلفة، وتوجيهها بما يحقق الصالح العام.
 - اصدار القرارات الادارية والتنفيذية في اطار القوانين المعمول بها.
 - اعداد مشروعات القوانين وتقديمها للمجلس النيابي.
 - اعداد مشروع الميزانية العامة للدولة.
 - عقد القروض في حدود السياسات الموضوعية.
 - متابعة تنفيذ القوانين بما يحقق الامن العام للدولة وحقوق المواطنين.
 - تعيين وعزل الموظفين طبقا للاحكام القانونية. مالم ينص على ان يكون التعيين والعزل بقرار جمهوري، وهو الاسر المعمول به بالنسبة لجميع الوظائف الكبيرة والحساسة بالدولة.
 - يتابع ويراقب نشاط كل وزارة للتأكد من عدم انحرافها عن السياسات العامة.
 - تقديم تقرير بما انجزه من اعمال الى المجلس النيابي.
- فالمواضح ان مهمته اشرافية تتعلق بوضع السياسات العامة واقتراح القوانين. اما مهمة تنفيذ هذه السياسات والعمل بما جاء في تلك القوانين فتعتبر من المهام الرئيسية للوزارات المختلفة (1).

ب - الوزارات :

يعهد بكل نشاط رئيسي متميز في الدولة الى وحدة مستقلة

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.

تسمى الوزارة . وهي وحدة مسؤولة عن تنفيذ جانب معين من جوانب المهام المسؤولة عنها السلطة التنفيذية ، الواقع ان الوزارات تعد بر جوهر الجهاز الاداري - يطلق عليها اسم ادارة فهي بعض الدول كالولايات المتحدة الامريكية وهي تختلف باختلاف طبيعة وحجم الاعمال المسؤولة عنها .

لذلك فبعضها له اهمية نسبية اكبر من البعض الاخر، وبعضها حجمه اكبر من البعض الاخر، وبعضها يستخدم الاسلوب المركزي في الادارة والبعض الاخر يستخدم اللامركزي، وبعضها يركز جميع الاجهزة والادارات على المناطق والاقاليم المختلفة للدولة وحسب ما تقتضي حاجة العمل او مصلحة المواطنين، وحتى تقوم الوزارة بتحقيق وظائفها التقليدية، يقسم العمل فيها الى عدة مصالح، كما يقسم العمل في المصالح الى عدة ادارات، وتقسم الادارات الى عدة مراقبات، والمراقبات الى عدة اقسام وهكذا حسب ظروف العمل بكل وزارة . كما انه من البديهي ان العمل يقسم في نطاق اية وزارة على اساس نوعية العمل . كمصلحة الجمارك او مصلحة الضرائب وحيثما تقسم على اساس فئات السكان كادارة رعاية الانسدادات او على اساس جغرافي كأن يكون للوزارة فروع بالاقاليم لممارسة وظائفها بها، تطبيقا لمبدأ الانتقال الى اماكن تواجد المواطنين لتوفير الخدمات لهم بدلا من انتقال المواطنين اليها، او على اي اساس آخر (1) .

والمشروض ان تحقق كل وزارة الاهداف المحددة لها . غير ان هذه الاهداف قد تطور، بمعنى ان الوزارة لم تعد تقتصر على تنفيذ الاهداف التقليدية، بل امتد هذا المفهوم الى اهداف جديدة فرضها

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق، ص 58 الى ص 51 .

التطور الاقتصادي والاجتماعي الذي تتميز به الدولة الحديثة . وحتى لا يتوزع مجهود ووقت العاملين فيها على أنشطة عديدة مما قد يؤدي الى عدم قيامهم بها على اتم وجه ، خاصة وان بعض هذه الأنشطة تتطلب خبرات على مستوى عال ، فقد وجد انه من الافضل ان يعهد بهذه الأنشطة الى اجهزة مستقلة .

حتى يتفرغ العاملون بالوزارة لاداء مهامها التقليدية ، فأنشئت المؤسسات العامة والهيئات العامة للقيام بالأنشطة التي تتطلب عناية خاصة بعيد عن القيود الروتينية والتعقيدات الحكومية ، ويمكن تلخيص اهم الفروق بين المؤسسات العامة والهيئات العامة فيما يلي :

- تمارس المؤسسات العامة نشاطا تجاريا ، اما الهيئات العامة فتمارس خدمات عامة .
- تأخذ الميزانية المالية للمؤسسات العامة طابع الميزانيات التجارية . في حين تأخذ الميزانية المالية للهيئات العامة . شكل الميزانية العامة للدولة وبذلك يسوول للدولة جميع ارباحها ، كما تتحمل جميع خسائرها .
- للاستقلال الكبير الذي منح للهيئات العامة ، فان الرقابة على نشاطها اكثر اتساعا منه على نشاط المؤسسات العامة . فالمؤسسات العامة في حد نفسها تعتبر اداة رقابية على نشاط الشركات التابعة لها .

وبما ان معظم الوزارات تقوم ببعض الوظائف المشابهة كعملية التنظيم والادارة وعملية الرقابة سواء ادارية او مالية . لذلك تنشأ في معظم الدول اجهزة مساندة على مستوى وزارة للقيام بها توفيراً للوقت والنفقات من ناحية ، ولضمان وحدة الاجراءات من ناحية اخرى ،

وعادة يكون لهذه الأجهزة إدارات أو أقسام تابعة لها بالوزارات المختلفة أو الوحدات المكونة لها للقيام بمهامها على الطبيعة. وهي بصفة عامة أجهزة لا تقدم خدماتها للجمهور مباشرة. ولكنها تعمل لحساب الوحدات التنفيذية المختلفة، وذلك بتسييم مساعداتها فيما يتعلق بالوظائف المشتركة كعملية تنظيم الحسابات ومراجعتها، وتنظيم شؤون الموظفين ومراقبتها، وعملية المشتريات الحكومية، وما إلى ذلك، وفي ج.م.ع. يوجد عدد من هذه الأجهزة المساندة كالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، والجهاز المركزي للمحاسبات، وجهاز قضايا الحكومة، وأجهزة الرقابة الإدارية وبعض هذه الأجهزة مسوول أمام بعض الوزراء، والبعض الأخر مسوول أمام مجلس الوزراء، والبعض الثالث أظهاراً لأهمية الدور الذي يقوم به مسوول أمام رئاسة الجمهورية حتى يعقد تصامماً عن تأثير الوزارات المختلفة عليه (1).

وهناك الأجهزة الاستشارية التي ليس لها حق التنقيذ، ويعهد لهذه الأجهزة لدراسة المشاكل التي تواجه القيادات في الوحدات الإدارية لمساعدتها في اتخاذ القرارات، وعادة تنشأ هذه الأجهزة لمساعدة رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء والوزراء ومديري المصالح ومن في حكمهم، لاتخاذ القرارات الإدارية بشأن المشاكل التي تواجههم (2).

ولا يختلف مع ما وضعه الدكتور عادل حسن والدكتور مصطفى زهير والذين اشرفنا اليهما في مجالات عدة، كما لا نريد الاطالة حيث هناك جولة من القضايا تحتاج البحث كالمصالح الحكومية والوحدات الإدارية المحلية والهيئات المحلية، حيث تلجأ الدولة الى انشاء هيئات عامة لنفس الاسباب التي من اجلها تنشئ المؤسسات العامة، وهي شخص اداري

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 63.

(2) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.

عام، له شخصية اعتبارية وميزانية خاصة، ولكن تعتمد على نمط ميزانية الدولة وتلحق بميزانية الجهة الادارية التابعة لها.

ومن امثلتها في جمهورية مصر العربية الهيئة العامة للنقل.

المبحث الثاني : الوحدات الاقتصادية .

اصطلاح " الوحدات الاقتصادية يطلق عادة على كل وحدة لها نشاط اقتصادي وتهدف بالدرجة الاولى الى تحقيق المصالح العام وتملكها الحكومة . والطابع المميز لهذه الوحدات انها تجمع بين النظامين الحكومي والخاص، فهي تخضع للجهاز الاداري للدولة لانها جزء منه، ولكنها أيضا محسرة من كثير من القوانين واللوائح التي تحكمه، وذلك بسبب تمتعها بنوع من الاستقلال الاداري غير موجود بالوحدات الحكومية ويتفشل هذا الاصطلاح المؤسسات العامة (والشركات المساهمة التي تملكها الدولة) . وتلجأ معظم الدول النامية في الوقت الحاضر الى استخدام اسلوب المؤسسات العامة للقيام بالعبء الاكبر في عملية التنمية الاقتصادية فيها، حتى تستطيع ان تقضي على اكبر جزء من الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة في اقصر وقت ممكن والفرق من الأرباح، وليس معنى ذلك ان المؤسسات العامة لا تهدف الى تحقيق ارباح، ولكنها تنظر الى تحقيق الأرباح، على انها هدف يأتي بعد تحقيق الهدف الاكبر وهو المصلحة العامة للمجتمع، لذلك فان ارقام الأرباح التي تحققها المؤسسات العامة لا تعبر عن درجة نجاحها او فشلها، بعكس الامر بالنسبة لمؤسسات الاعمال الخاصة . فبينما يعتبر الربح الهدف الوحيد لامحاب راس المال في المؤسسات الخاصة ، لا يعتبر الهدف الرئيسي في المؤسسات العامة . وتدار المؤسسات العامة بأسلوب اقرب الى اسلوب ادارة المؤسسات الخاصة منه الى اسلوب ادارة الوحدات الحكومية .

وهنا لا بد من اعطاء بعض التعريفات للعلاقات العامة، اذ تناول كثير من الاساتذة تعريف هذا الاصطلاح، فتناول بعضهم تعريف العلاقات العامة من جميع نواحيها في حين اقتصر البعض على جانب منها، فجاءت ناقصة.

فقد جاء في بعض التعاريف بوجه عام : ان العلاقات العامة هي الجهود التي تبذل للتأثير على الجمهور عن طريق وسائل الاعلام المختلفة حتى يكون لديها فكرة صحيحة عن المؤسسات فيساندونها في ازماتها وبعضدونها في اهدافها ويشجعونها في نشاطها.

كما عرفها ميلار B.W. MILLER بأنها بحث دقيق عن اسباب ونتائج التصرفات الانسانية، وعرفها "هارلو" R.F. HARLOW بأنها فن وعلم يبحث في كيفية اقامة علاقة طيبة بين المؤسسات من ناحية والافراد والجماعات من ناحية اخرى.

وعرفها U.F. RECK بأنها درجة تأثير المؤسسات على الجمهور الذي تتعامل معه، وعرفها ديومفيلد بأنها فن التأثير على الآخرين لسلوك نفس الطريق الذي تتبعه (1).

ولا يخلو الامر من وجود بعض تعريفات قصيرة لها دلالتها وقوتها مثل "العلاقات العامة هي فن الاعلام وليست فن الاعلان" والعلاقات العامة لا تعتبر من اغراض واهداف المشروع وان كانت تشكل الاطار العام الذي يعمت فيه "و" العلاقات هي فن مسايرة الناس ومجاراتهم".

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق - ص 360.
* وللأسف لم اعمل على المصادر الاجنبية التي اقتبست منها هذه التعريفات.

ان الفرض من العلاقات العامة هو التأثير على الراي العام والحصول على تأييده وعطفه، فازدياد قوة الراي العام والاعتسراف بها واستباط طرق اجتذابها هي اساس العلاقات العامة، ذلك ان الراي العام أصبح في الوقت الحاضر من اهم مقومات نجاح او فشل اي نظام او مشروع. فأفراد الجمهور بطبيعتهم يبحثون عن الحقائق ويحاولون تفسيرها قدر طاقتهم، وهم لا بد سيتوصلون ان عاجلا او اجلا، ومن ثم فمن الافضل تزويدهم بها وترجعها لهم بدلا من وقوعهم فريسة للجهل والتخمين او الاشاعات.

فالعلاقات العامة وظيفة من وظائف الادارة تهدف الى تقدير اهمية الراي العام وترمي الى تخطيط وتنظيم الجمهور لتوضيح معالم سياستها وحقائق اهدافها للأفراد العاملين بها والجماهير التي تتعامل معها والمجتمع الذي تباشر نشاطها فيه، بفرض ايجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهم. من هذا يتضح ان العلاقات العامة تنحصر في عدة نقاط اهمها :

- اولا - حصر اهمية الراي العام وتوضيح معالم الجمهور الذي تشد رفاهيته وتعمل على تحقيق رغباته.
- ثانيا - القيام بالاستشارات لدى المختصين لوضع البرنامج الصالح لهذا الفرض.
- ثالثا - ايجاد احسن الوسائل الفعالة للتأثير على الراي العام.

الحاجة الى العلاقات العامة :

لقد ظهرت الحاجة الى تنظيم برامج للعلاقات العامة على اثر التغيير الكبير الذي حدث في المجتمع. فقد تميز المجتمع الحديث بتغيرات في شكله وتكوينه وطبيعته من النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

- رابعا - وجود عدة جهات تعمل على جذب الراي العام لها،
فظهرت نتيجة لذلك النقابات المهنية المختلفة
والاتحادات والعرف التجاري والجمعيات التعاونية
وغيرها.

- خامسا - كما يلاحظ بمرور وسائل اعلام ونشر مختلفة ذات اهمية
نتيجة للتقدم الفكري والفني الكبير. فهناك تقدم فني
كبير في الطباعة وتطور في تصميم الصحف والمجلات
كما ظهرت وسائل اعلام لم تكن معروفة منذ عشرات
السنوات كالتلفزيون مما هو الراي العام.

ان الراي العام هو القوة الحقيقية في المجتمع وان كانت
معالمه غير واضحة. فهو الهدف الذي تسعى اليه العلاقات العامة
في نشر رسالتها، وتتميز المجتمعات المتقدمة عن المجتمعات المتأخرة
بقوة ونفوذ الراي العام فيها. ففي المجتمعات المتقدمة يكون
الراي العام فيها كل شيء، في حين لا يكون للراي العام اي اثر
او قوة في المجتمعات المتأخرة بسبب تفرق الجمهور فيها او عدم
ثقافة افراده وقرههم او تحزبهم وانقسامهم، ويقول فايل مديسر
شركة التلفزيون الامريكية، " ان الراي العام له الكلمة الاخيرة في
جميع الاوقات وجميع الاماكن، فهو يتغير بتغير ثقافة الافراد
فيه كما يتوقف اتجاهه على مقدار الحقائق التي تحصل عليها
الافراد وكيفية تفسيرهم لها" وفي مناقشة لامر هام ليكولن قال:
" ان تأييد الجمهور لنظام معين هو اسباب نجاح هذا النظام
وتخليهم عنه بسبب فشله، فالشخص الذي يستطيع ان يفهم الراي
العام اهم جدا من ذلك الذي يضع القوانين ويفسرها.

والخلاصة ان الراي العام هو ارادة الشعب، ويتم التأثير على الراي

العام باتساع احدى الوصلتين :

- الاولى : الضغط واستعمال القوة فتحصل الدول على الافراد العاملين في جيوشها بقوة القانسون عن طريق التخنييد الاجباري.

- والثانية : الاقناع، فلا تستطيع اي شركة ان تزيد من راس مالها او من عدد اهمها الا عن طريق اقناع الجمهور بفائدة استثمار اموالهم فيها. فتختلف مهمة اكتساب ثقة افراد الجماعير باختلاف طبيعة عمل كل وزارة، فبعض الوزارات لا تستطيع تأدية رسالتها الا بناء على الضغط والحد من بعض الحريات.

المطلب الاول عناصر الراي العام .

يتكون الراي العام من عنصرين : الراي او الاعتقاد والجمهور. اما الاعتقاد فهو تعبير للدلالة على الراي. ويختلف الراي او الاعتقاد عن الحقيقة، فالراي قابل للمناقشة في حين ان الحقيقة لا تقبل الجدل. فقانون الجانبية مشلا حقيقة في حين ان تقرير ماهية اجرة العامل هي مسألة راي واعتقاد، وكل فرد له راي فيها يخالف الاخر (1).

اما عن الجمهور فهو كلمة تطلق على مجموعة من الافراد تربطهم مصالح خاصة او يشتركون في صفات معينة اولهم رغبات خاصة او يتشابهون في مظهر معين. وقد تكون هذه المجموعة صغيرة او كبيرة، وقد تكون اقلية كما قد تكون اغلبية. وقد عرف "أوجيل" الجمهور بأنه اي مجموعة تتكون من شخصين او اكثر لهما بعض الصفات المشتركة. وفي العلاقات العامة يستخدم لفظ "الجمهور" للدلالة على المجموعة.

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق.

ومن الخطأ الاعتقاد بأن الشعب يكون جمهور واحد. فالحقيقة ان الشعب او بمعنى اصح الجمهور العام يتكون من عدة جماهير خاصة، كل نوع منها يشترك في رغبة او هواية معينة. بل ان الانواق تختلف من جمهور لاخر، فالسوان الملابس التي يرغبها مثل اهل المدن تختلف اختلافا كبيرا عن تلك التي يرغبها اهل الريف، ولا شك ان ذلك يرجع الى طبيعة عملهم وسوء ثقافتهم وطريقة معيشتهم. وكثير من برامج العلاقات العامة افضل فشلا لريعا نتيجة لعدم دراسة هذه النقطة واخذها في الحسبان، وهي ان هناك اكثر من جمهور وان كل جمهور يتطلب معاملة خاصة تختلف عن الاخر. والواقع ان هناك عدد لا يحصى من انواع الجماهير الخاصة التي تدخل جميعها في اطار الجمهور العام.

والافراد يكونون الجماهير تلقائيا عن طريق اشتراك في احزاب اذا كان الهدف سياسيا، او اشتراكهم في تلقي دروس دينية تنظمها لهم الجمعيات الدينية اذا كان الهدف دينيا، او اشتراكهم في عضوية بعض الاندية اذا كان الهدف اجتماعيا او رياضيا، او اشتراكهم في الجمعيات المهنية اذا كان الهدف اقتصاديا وهكذا. ومن ثم فان الفرد الواحد يستطيع ان يشترك في عدة جماهير في نفس الوقت، لذلك فمن الصعوبة ان نقسم الجمهور تقسيما دقيقا لان افراده لهم دورا هاما في اكثر من ناحية (1). والواقع ان اصطلاح السراي العام من الاصطلاحات التي يضعف وصفها او تعريفها او حتى قياسها، ومن المستحيل روعيتها وان كان من الجهل الشعور بقوتها والاحساس بأهميتها، فهناك اتفاق عن قوة السراي العام ولكن لا يوجد اتفاق لتعريف كامل له ولا توجد نظرية مقبولة عن تكوينه، ولعل احسن وصف للسراي العام ما قاله "برايس" BRYCE " ان السراي العام

(1) انظر: الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق .

هو عبارة عن خليط من الآراء والاعتقادات والميول التي تختلف في اتجاهها من مكان لآخر ومن وقت لآخر. ولقد لخص ماكاسي الرأي في الثلاث نقط الآتية :

- 1 - الرأي العام بمعناه العريض يعبر عن طريقة معيشة الأفراد في المجتمع المعين.
- 2 - الرأي العام يعبر عن الحالة المعنوية التي يعيش فيها الجمهور.
- 3 - الرأي العام هو مجموع آراء الأفراد آراء مشكلة معينة أو عرض مشترك يتعلق بمغالبتهم.

المطلب الثاني : متبع الرأي العام .

تتأثر آراء الأفراد وامتقاداتهم تأثراً جوهرياً بعدة عوامل

أهمها :

1 - الحضارة : CULTURE .

لا يستطيع أي فرد أن يعيش وحيداً، فالإنسان اجتماعي بطبيعته لذلك هو يتأثر بالآخرين منذ ولادته حتى وفاته، فالحياة تتطلب مثل هذا الترابط والتعارف لذلك ينظم الأفراد أنفسهم في مجموعات لمواصلة نشاطهم سواء كان لعب أو عمل. وتنظيم الأفراد لأنفسهم بهذه الكيفية هو أساس المجتمع الذي يميز الإنسان المتحضر عن الحيوان المتوحش.

ويقول "شاس" S. CHASE " في ذلك " أن حوالي 90 % من المتوسط من تصرفات الأفراد في أي مجتمع تتأثر تلقائياً بما يشاهدونه ويلاحظونه من اللحظات الأولى التي يولدون فيها".

2 - الأسرة :

إن الأسرة هي خلية الحياة في المجتمع والمؤثر الأولي على

نفسية الافراد وبالتالي آرائهم واعتقاداتهم، فلا يستطيع اي فرد بما اوتي من شخصية قوية انه يغفلت من تأشير الاسرة العميق على ارائه في ناحية من النواحي (1).

ان التنظيم الاداري وسيلة تتسق بموجبها الجهود الانسانية والمحجودات المادية والاموال في انتاج السلع والخدمات. والاسئلة التي تطرح في هذا الصدد هي ماهي وظيفة الاداري في تنظيم كهذا؟ (2) ما هي المبادئ التي يمكن ان يستعملها في بناء تنظيم فعال؟ كيف يمكنه ان يخطط من اجل الرقابة الادارية؟ ما هي الاتجاهات الحالية في التنظيم الاداري، ما هي المقاييس التي يمكن ان تستعمل في تطوير عمل فعال ومنظم للاداري؟ هذه مهام مطروحة امام اي جهاز اداري ولو انها قابلة للاخذ والبرد وقابلة للنقاش ولربما هناك اسئلة اخرى، الا انه من الضروري الاشارة على بعض من هذه الاسئلة بمقدار ما يتعلق بالبحث المطروح امامنا.

ان المبادئ التي يمكن ان يستند اليها الجهاز الاداري في هيكلته وتطوير اجهزته يمكن ان نحددتها بما يلي: اولا - من الضروري تحديدها المفهومة بالتنظيم الاداري، فمن المعروف ان التنظيم الاداري، وان الاتجاهات الحالية في التنظيم الاداري بصورة عامة وفي بلدان العالم الثالث ومنها الجزائر خاصة هي اولا :

1 - تطوير الاجهزة الادارية ورفع مستواها وتقوية اجهزتها المتفرعة باناس ذوي خبرة وكفاءة بحيث يكونون قادرين

(1) انظر : الدكتور عادل حسن - الدكتور مصطفى زهير - المرجع السابق .
من الصفحة 363 الى الصفحة 367.

(2) انظر : الدكتور اكرم شقرا - الادارة الصناعية - مطبعة طربيس - دمشق
1972 - 1973 - ص 23.

على التسيير الصحيح للمهام الموكثة له على أساس ان التنظيم الاداري هو احد العناصر الاساسية في التنمية في جميع المجالات، فلا تنمية متطورة ولا خطط ناجحة في شتى القطاعات الصناعية والزراعية بدون جهاز اداري متطور باعتباره وسيلة لا بد منها ولا بد من العمل الجاد لتحقيقه .

2 - ان الاتجاهات الحالية من التنظيم الاداري هي مرتبطة ارتباطا عضويا بالاهداف التي يراد تحقيقها وبذلك يجب ان يكون الجهاز الاداري بمستوى يوعده ان يلعب دورا ليس فقط في تحقيق الاهداف المطلوبة بل ان يكون له دورا في الابداع والتطوير اللاحق، وبحيث يكون له المقدرة على وضع افاق جديدة للتنمية باعتبار ان الجهاز الاداري يحتك سواء في وضع برامج التنمية او في تنفيذها وحتى في مراقبة تنفيذها هذا الجهاز بالضرورة هو عنصر له الاحتكاك الدائم مع كافة الاجهزة الاخرى وبذلك وبالضرورة له المقدرة اذا كان هو في المستوى ان يتحسس نقاط الضعف والقوة في كل خطوة يخطوها وفي كل مساهمة يحزونها .

3 - ان الاتجاهات الحالية يجب ان تعمل الاجهزة الادارية على تطوير نفسها وتستفيد كامل الاستفادة من العناصر ذات الكفاءة والمقدرة والفاعلية في النهوض في تنفيذ مهام هذا الجهاز وتطوير اعماله وان تنفيذ جميع الاساليب البيروقراطية والعلاقات اللاميدنية في اختيار عناصر هذا الجهاز الهام، وهذا ضرورة لبؤوغ فاعلية الفصل .

المطلب الثالث : التباين والاختلاف في الاجهزة الادارية .

فالمجالات الصناعية تختلف عن الاجهزة الادارية في القطاع
الزراعي وتختلف ايضا عن الاجهزة الادارية في مجال الخدمات
المختلفة وحتى في المشاريح الصناعية تختلف الاجهزة الادارية
بتركيبها واجهزتها من مشروع صناعة وهذا يعني ان الاجهزة الادارية
هي متباينة وواسعة ومتحركة تتكيف وفق ظروف وشروط العمل
المحيطة بها فهي ليست ثابتة وجامدة بل لها قدرة التطور
والانسجام من حالة الى اخرى وفق ما تتطلبه الظروف والحاثة (1).

من هذا المنطلق يمكن ملاحظة ان الجهاز الاداري مع تشعباته
والهيكله التي تناسبه له اهميته باعتباره وسيلة هامة يمكن بواسطتها
انجاز وتنفيذ وتطوير ومراقبة التطور بشتى مجالاته ولما كان
التنظيم الاداري وسيلة ، فلا بُد ان تكون تلك الوسيلة مبنية على
اساس علمي وتنظيم عقلائي وفقا لاسس الصحيحة وللأسف الشديد
سرى ان الاجهزة الادارية تتأثر كثيرا في انجاز مهامها في معظم
بلدان العالم الثالث والحزائر هي الاخرى مبتلاة بهذه المشكلة وهي
عدم الاهتمام بهذا الجهاز التنظيمي الهام الذي يشكل عصب التنمية
في شتى المجالات ، ففي كثير من القطاعات سرى ان التنظيم الاداري
مطلوب ان منح التعبير بكثير من العناصر التي هي بعيدة كسل
البعد من حيث فهم واجبات واهمية الإدارة ، اقول بعيدة كل البعد
عن الواقع الصحيح لمركيب مثل هذه الاجهزة وهذا الامر موجود
في مختلف الاجهزة مما يضعف كفاءتها وامكانياتها كي ما تكون
وسيلة حقيقية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

(1) انظر: الدكتور اكرم شقرا - الادارة الصناعية - مطبعة طربسين - دمشق 1972

المرجع السابق - ص 24 .

المبحث الثالث : واقع التنظيم الإداري في الجزائر باعتباره غاية من أجل تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

يتألف أي مشروع من اليد العاملة والآلات والمساو و الأموال اللازمة للعمليات ويهدف إلى تحويل المواد أو القطع في سلع أكثر فائدة للاخرين الذين يشترون هذه السلع وذلك عن طريق جهود الرجال والآلات، وبعض المشاريع يمكن أن تعمل في صناعة استخراجية، ومشاريع أخرى يمكن أن تعمل في صناعة تحويلية، ومشاريع أخرى يمكن أن تعمل في صناعة تجميعية، وهذه المشروعات كلها تكون بشكل بائعة لوقت رجالها، آلتها ومصانعها، واختراعاتها وأموالها. والاستعمال الفعال لهذه الموجودات هو الذي يحدد مدى كفاءتها الاقتصادية. ويقصد بالكفاية الاقتصادية إما إنتاج أكبر كمية ممكنة من السلع من عناصر إنتاجية محددة، أو إنتاج كمية محددة من السلع بأقل ما يمكن من استعمال عناصر الإنتاج. والتنظيم الإداري في المجالات الصناعية " يكون بمثابة خطة تهدف لجلب هذه الموجودات في وضع ذي أقصى إنتاجية أو فعالية. وهذه الخطة تتألف من جمع العمليات (رجال آلات) للحصول على مزايا التخصص، وتهيئة هؤلاء الذين سيقومون كلا من هذه المجموعات من العمليات، وهؤلاء الذين يستخدمون هذه العمليات".

ويمكن أن يكون الهيكل التنظيمي في المشروع المتغير بسيطاً جداً والمالك غالباً ما يكون المدير. وبإمكانه أن يكون على اتصال يوميًا مع جميع العاملين في المشروع وهو الذي يقيم السياسات، ويحدد الأعمال الواجب القيام بها ويتتبع الأعمال من أجل التوجيه والتنسيق وكلما ازداد حجم المشروع كلما أصبحت مشاكل التنظيم من أجل الجمع والمراقبة وخدمة العمليات أكثر تعقيداً. "ويوجد اليوم بعض المشروعات الكبيرة التي يمكن أن تكون مقسمة في أكثر من

مائة قسم ومنتشرة في عدة مناطق. وبعض هذه المشروعات يستخدم عدة آلاف من الرجال في كل قسم . وكل قسم منها يشكل مشروعا صناعيا ضخما بذاته . وهذه الاقسام كلها يجب ان تكون مجلوبة في تنسيق وتالف وان تعمل بانحاء هدف مشترك ويتطابق مع السياسات المقررة . يجب ان يكون هناك تنسيق بين هؤلاء الذين ينتقون الطلبات" وبين الذين يقدمون المواد، والذين ينتجون الاجزاء، والذين ينتجون الاجزاء المختلفة التي تؤلف السلعة النهائية، والذين يجمعون هذه الاجزاء والذين يقومون بشحن السلع الى الزبائن، والذين يقومون بخدمة وصيانة العمال والمصنع والالات . وعند ما لا يوجد هذا التنسيق يشاهد تأخير في تلبية الطلبات في الموعد المحدد للتسليم يد عاملة عاطلة عن العمل، الات عاطلة عن العمل، قصور في بعض المواد وزيادة في مواد اخرى عدم رضا من جانب العمال وصعوبات مالية بالنسبة للمشروع .

المطلب الاول : وظائف المشروع الصناعي.

ان تحديد وظائف اي مشروع يتطلب اولا وقبل كل شيء عملية تقسيم الوظائف، وعليه يمكن تقسيم الوظائف في المشروع الصناعي بشكل عام الى مجموعتين :

- الاولى : مجموعة تقرير السياسات، ان مجموعة تقرير السياسات تكون مسؤولة عن اقامة السياسات لكل اقسام المشروع فان لها مسؤولية مباشرة عن العلاقات مع اصحاب الاسهم او السلطات الرسمية المختصة بالنسبة لمشروعات القطاع العام، عن الاستثمارات الخارجية، عن العلاقات العامة، (باستثناء العلاقات مع الزبائن والموردين) والعلاقات القانونية الداخلية والخارجية .

- الثانية : المجموعة الادارية، فانها تتضمن كل الوظائف الاخرى ويشكل مبدئيا الوظائف الداخلية بطبيعتها والتي تعالج سند التعليمات مفصلة او سياسات موضوعة من قبل الادارة العليا، او مجموعة تقرير السياسات. وهذه الوظائف تتضمن :

- 1 - التنظيم الصناعي.
- 2 - تطوير الانتاج.
- 3 - الشراء.
- 4 - العلاقات الصناعية.
- 5 - التصنيع.
- 6 - البيع.
- 7 - المالية.

وقبل ان نذهب بعيدا في الهيكل التنظيمي للتنسيق بين هذه الوظائف في المجموعة الادارية يستحسن ان نعتبر بشكل مختصر المجال الواسع لكل منها :

- 1 - التنظيم الصناعي : غالبا ما تتضمن هذه الوظيفة كلل الفعاليات المتعلقة بالتنظيم الاداري للمشروع الصناعي واقامة المصنع وتجهيزاته والترتيب الداخلي للمصنع ومناولة المواد ودراسة الحركة ودراسة الزمن.
- 2 - تطوير الانتاج يلعب في بعض المشروعات دورا حيويا: وعلى سبيل المثال في صناعة السيارات تكون الابحاث والتصاميم ذات اهمية واكثر من ذلك ان السلعة المنتجة في صناعة السيارات المقارنة مع السلع الاخرى في صناعات السكاكين

والسورق مثلاً تتطلبها أكثر بحشاً وتجربة . هذا مع العلم ان الأبحاث في الصناعات الثانية تكون جوهرية ولكن بالنظر لعدم وجود أجزاء متحركة أو قطع ميكانيكية في السلع المنتجة ، فان مشاكل التصميم تكون أبسط ومحدودة أكثر .

3 - الشراء : تتضمن هذه الوظيفة كل الفعاليات بشراء المواد والأدوات والقطع والتجهيزات من البائعين الخارجيين وغالباً ما تتضمن :

- (أ) الشراء .
- (ب) معاينة المواد .
- (ج) التعاقد اللاحق .

وهنا أيضاً سوف تتغير الممارسة في مجال الوظيفة . وغالباً ما يدخل الاستلام وربما الخزن والنقل الداخلي في مفهوم وظيفة الشراء .

4 - العلاقات الصناعية : أخذت وظيفة العلاقات تنمو بشكل خاص خلال السنوات الأخيرة سواء أكان في الأبعاد أم في الاعتراف بهذه العلاقات ، وتتألف العلاقات الصناعية بشكل أولي من ستة أقسام :

- 1 - الاستخدام .
- 2 - التدريب .
- 3 - الصحة والسلامة .
- 4 - خدمات العاملين .
- 5 - العلاقات العمالية .

6 - ادارة الرواتب والاجور.

5 - التصنيع : تتضمن وظيفة التصنيع العمليات المتعلقة بشكل مباشر في صنع المواد والسلع، كما تتضمن ايضا الخدمات المختلفة لهذه العمليات الانتاجية وفيما يلي نموذجا لهذه الخدمات الصناعية، تتضمن تخطيط الانتاج والطرق والمقاييس.

(أ) خدمات المصنع : تتضمن الشحن - الاستلام والخزن والنقل الداخلي.

(ب) هندسة المصنع : تتضمن الميكانيكية - الهندسة الكهربائية الأدوات، القوى المحركة والصيانة.

6 - البيع : يتألف توزيع الانتاج غالبا من قسمين : البيع والترويج وقسم ثالث هو الخدمة التي تكون جوهرية عندما يضع مشروع سلعة يكون مسوعولا عن خدمتها. ومثالا على ذلك يمكن ان يحتاج منتج الآلات الى تقديم خدمة لسلعته بعد اقامتها في معمل (الزبون) بينما لا يحتاج منتج صناديق الورق الى ذلك.

ويعتبر الترويج فعالية متخصصة بشكل عال وتتطلب اشخاصا ذوي مواصفات معينة للقيام بكل انواع الدعاية، وينجز رجال البيع جزءا كبيرا من عمل التوزيع في ميدان العمل ولذلك فان الترويج لا يمكن ان يفصل بشكل كامل عن وظيفة البيع، ويعتبر دور الاداري في الصناعة بشكل اساسي قائدا ومطورا للماملين في تنظيمه، وبشكل عام يكون مسوعولا عن الاستعمال الفعال للموارد الانسانية والموجودات المادية والاموال والوقت.

ولانجاز الاستعمال والتنسيق الفعال لهذه الموارد يطور الاداري
تنظيما للاشخاص في مجموعات عمل بقيادة واشراف محددتين (1).

المطلب الثاني : اهداف التصنيع ومراحله الاساسية .

فلو اخذنا التصنيع والقينا نظرة على اهميته وربطنا ذلك
بموضوع ان الادارة تصبح غاية بحد ذاتها لتحقيق الهدف المطلوب في
التصنيع، ان التصنيع هو شرط لازم للتقدم الاجتماعي والاقتصادي في
البلدان النامية . الا ان الاقتصاديين وعلماء الاجتماع غير متفقين
على وجهة نظر واحدة فيما يخص المقصود بالتصنيع وجوهه
ومراحله الاساسية ، وفي 1963 اثناء عقد الدورة الثالثة للجنة
التنمية الصناعية التابعة للمجلس الاقتصادي والاجتماعي لدى
هيئة الامم المتحدة نوقشت خصيصا ، بمبادرة من الاتحاد السوفياتي
مسألة تحديد مفهوم التصنيع وعرضت على بساط بحث اللجنة
عدة صيغ ، ثم نتيجة مناقشتها وضع وتنسيق التعريف التالي :
"التصنيع هو عملية التطور الاقتصادي الذي يعبر فيه قسم متزايد
من الموارد الوطنية لاجل تنمية البنية الاقتصادية الداخلية
المتعددة الفروع والعصرية تكنولوجيا والتميزة بوجود القطاع المبرن
الذي يمتلك وينتج وسائل الانتاج والسلع الاستهلاكية والقادر على
تأمين الوتائر السريعة للنمو من اجل الاقتصاد كله واحراز التقدم
الاقتصادي والاجتماعي . (2) .

وعندما اقرت اللجنة هذا التعريف ، قررت اعتباره مجرد صيغة

عمل . ولكنه لم يتعرض لتدقيق ضروري .

- (1) انظر الدكتور اكرم شقرا - الادارة الصناعية - المرجع السابق - ص 29 - ص 30 .
- (2) راجع : UN.E/3781.E.C.5/37.P.44 - 45 .
أشارة اليانوف ، البلدان النامية الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي - دار التقدم
موسكو 1984 - ص 193 - ص 194 .

التخلف الاقتصادي للمنتجات والبناء المستحقات السابقة
ان هذا التعريف الذي يعكس جوهر القضية بالخطوط المريضة
على نحو ما شب، يظل مع ذلك مائعا غامضا، انه لا يكشف على خاصية
التصنيع كمرحلة متفردة في تطور القوى المنتجة، والحال فان
المضمون الاساسي للتصنيع يتلخص في الانقلاب الصناعي، اي تزويد
الاقتصاد كله بالتكنيك، تدريجيا ونقله فيما بعد الى الطرائق
اللية للانتاج. وواضح ان التصنيع غير ممكن بدون تعميق التقسيم
الاجتماعي للعمل وتكوين البنية الاقتصادية المتعددة الفروع
وبالتالي فان التصنيع لا يقتصر بأي حال على تطوير الصناعة،
بل يستهدف تطوير الانتاج الالسي الكبير عموما، وبغض النظر
عن بنيته الفروعية انعاقب نشوئه. وتتلخص القضية في
ان يحدث النهوض بفرع القاعدة ليس بمعزل عن تطوير
القطاعات الاقتصادية الاخرى، بل بارتباط وثيق.

ان الحصلة النهائية لعملية التصنيع في تعميق التكامل
الداخلي وتصفية تعدد النماذج الاقتصادية وتكوين تشكيلة
اقتصادية وطنية عصرية موحدة تستجيب عمليا العالمية.
ومن اهم العناصر المكونة لهذه العملية انشاء قطاع تحويلي
مرن وقادر على تأمين الظروف لاعادة تنظيم باقي الفروع
الاقتصادية وبالتالي تفضيل التخلف الموروث عن الماضي، وهذه
القدرة تتوقف وجود وسائل الانتاج المناسبة وبالتالي تنظيم
منعها بقدر تهيئة المقدمات الاقتصادية والتنظيمية والتكنيكية
الضرورية لذلك هو من الاتجاهات الاساسية لتطور الصناعة
التحويلية (1).

(1) انظر: اليانوف - المرجع السابق - ص 194.

ان التخليف الاقتصادي للمستعمرات واسماء المستعمرات المابقة يتجلى بوضوح في الانتاج والاستهلاك المحدودين جدا للمنتجات الصناعية، فالهند مثلا تخلفت عن الولايات المتحدة الأمريكية في الستينات من حيث مستوى الانتاج او المنتوج الصناعي المستهلك بشعاني مرات اكثر من تخلفها من حيث الاغذية، وبدل على ذلك التطوير المتسارع للصناعة التحويلية في هذه البلدان، والتوسع السابق للطلب على المنتوجات الصناعية اذا قارناه بحركة نمو المداخيل الفعلية للمجتمع. فان الصناعة هي الحامل الرئيسي للتقدم التكنيكي التنظيمي يتضح ان بناء القاعدة الصناعية يلعب دورا هاما خاصة في تمنيع البلدان المتخلفة، وهذا تجدر الإشارة طبقا لهذا التعريف وهذا المفهوم بحين القول ان التصنيع في الجزائر .

ونكمن احدي الخصائص الجوهرية لهذه العملية في الجزائر والبلدان النامية عموما في ان التصنيع بدأ في غضون الثورة العلمية التكنيكية التي ترمز الى مرحلة جديدة ارقى في تطور القسوى المنتجة العالمية. بيد ان ذلك لا يغير عن حيث المبدأ من جوهر صيغة التصنيع وذلك اولا، وثانيا، لانه لا يستطيع من حيث جوهره ان يتجاهل المقاييس التكنيكية العالمية.

ان التقدم العلمي التكنيكي الحديث الذي يجري لتناقضات الاقتصاد الرأسمالي العالمي يوسع دون شك امكانيات التصنيع ولكنه في الوقت ذاته يخلق امامه صعوبات اضافية.

ومهما يكن، فان التصنيع يجب ان يعتمد على البنية الانتاجية الموجودة، وفي ظروف اغلبية البلدان النامية وقيل كل شيء بنساء فروع لتحويل الخامات التي تنتجها هذه البلدان وكذلك فسرع

تخدم الزراعة والتنمية الاستراتيجية وتؤمن المضاعف الاستهلاكية والانتاجية اللازمة وتضمن انشاء البناء التحتي الحديث (1).

اما سير الامور الفعلي، فانه يتوقف لدرجة كبيرة على قابلية كل بلد في مقاومة ضغط فوضى السوق والخصول العام للتطور، وكذلك على تناسب القوى والمكانة العامة للتطور، وكذلك على تناسب القوى والمكانة العامة للبلدان النامية (2). ومنها الجزائر طبعاً في الاقتصاد الرأسمالي. واذا نظرنا الى جوهر التقديم الصناعي ومناخ السياسة التكنيكية يمكن القول انه بغض النظر عن الظروف في البلدان النامية المنفردة يجب على التصنيع فيها ان يستجيب في اقل تقدير لمعايير اساسيين :

اولاً - يجب دعم نسب معينة بين مختلف قطاعات الاقتصاد بمراعاة المشاركة في التقسيم الدولي للعمل. وذلك لان الاخلال بها ينطوي على تباطؤ وتأخر الانتاج وزيادة تكاليفه، وهذا يتطلب ادارة حكيمة.

ثانياً - يجب تأمين الانتقال التدريجي من البنيات الاجتماعية الاقتصادية الاقل مردوداً الى البنيات الاكثر مردوداً. وترتبط اعادة تنظيم هذه البنيات في آخر العطاف بزيادة دور القطاعين الصناعي والزراعي في الاقتصاد وبالدرجة الاولى الصناعة التحويلية، عن طريق التقليص التدريجي لحصة الزراعة والصناعة الاستخراجية (3).

(1) ADDISON, AUGUST: Progrès économique et la politique dans les pays développés. New-york 1970. PP. 162-163.

(2) انظر: اليانوف - المرجع السابق - ص 195 - 196.

(3) انظر: اليانوف - المرجع السابق.

وبالنسبة لمستوى معين من النمو الاقتصادي تفقدو جسراً
لا يتحرراً من إعادة التنظيم ، هذه زيادة حصة الانتاج في المنتج
الاجمالي تبيّن الخبرة التاريخية ان هناك ارتباطاً مباشراً بين
النمو الكمي والكيفي للاقتصاد وبين إعادة تنظيم بنيته . وحتى
التعجيل البسيط يولد التطور الاقتصادي يتطلب بالضرورة
تغيير البنية الوظيفية للمنتج الاجمالي وبالتالي إعادة توزيع
الاراسمال والأيدي العاملة بين قطاعاته وقطوع الاقتصاد . بيد ان
ذلك لا يعني اطلاقاً ان أي تعجيل في النمو الاقتصادي يحفز
لقائياً عصرية البنيات الاجتماعية الاقتصادية . وهذا أيضاً
من الضروري التأكيد على موضوع التنمية الادارية وتطورها .

ولما كان تكوين البنيات الاقتصادية الاكثر تماسكاً ومردوداً
هو واحد من المعايير الامامية للتنمية فمن المهم جداً ان لا
يتأخر تطوير القطاع الاول وخصوصاً في الزراعة ، تأخر كبيراً
عن توسع الحاجات التي تنتجها ، وفي حالة العكس يظهر
خلل في التوازن البنيوي بسبب تفاوت مشكلة الاندية ونقص
الخدمات ، وكذلك النمو المتباطئ للطلب على المنتج الصناعي ،
وهكذا يتطلب التنمية طويلاً شاملة تلبي الادارة السدور الهام
في ذلك ونسوح الجزائر دليل حي على ذلك .

فمن المهم جداً ميانة النسب الحكيمة بين الانتاج الكبير
والمغير ، ينبغي في جميع الاموال تفضيل الانتاج الكبير الذي يضمن
انتاجية اقل للمعمل وتوفيراً في النفقات الاجمالية على الوحدة
الواحدة من المنتج . بيد ان ذلك في ظروف البلدان النامية
ليس صحيحاً على الدوام ، ففي ظل نقص الراسمائل وفيض الأيدي
العاملة ، وكذلك قبل تشبع السوق البضائية من وجهة النظر

الاقتصادي المكبرة لا يندر ان يكون تنظيم الانتاج الصغير هو الاكثر نفعا حتى اذا كان مردوده المباشر بشكل ربح مسن الوحدة الواحدة من المنتوج اقل (1).

ان بساطة التكنيك المستخدمة في المواسمات الصغيرة لاتعني ان هذا التكنيك يجب ان يكون مسن كل يد عتيقا رائدا. ويتضح من الخبرة ان للتقدم التكنيكي اذ يساعد على تطور الانتاج الكبير يهيء امكانيات واسعة كذلك لعصرنة الانتاج الصغير وزيادة مردوده في ظل المستوى الوطني لتزويد العميل بالراسمال ويؤدي ذلك كله الى جعل الانتاج الالي الصغير امرا لا يسد منه بالنسبة لتزويد الاسواق الجساري بالضائع وامتصاص فائض الايدي العاملة مع الحد الادنى من نفقات الراسمالية وتجري في اغلبيية البلدان النامية مناقشة مسألة ما اذا كان الانتاج الصغير ضروريا ام لا ؟ ومناقشة الطرق والاساليب اللازمة لدعم هذا الانتاج وعصرنته تدريجيا.

ونظرا للمهمات الجارية والمستقبلية لزيادة الانتاج السريع لليد العاملة والقضاء على البطالة وتوفير السلع والضائع من الانتاج الوطني. لا يندر ان تجمع البلدان النامية ومنها طبعها الجزائر بين الانتاج اليدوي الصغير والانتاج الالي الكبير وبين الدرجات والاشكال الانتقالية. وليس الا بتطبيق العديد من مختلف اساليب الانتاج التكنولوجية في وقت واحد يمكن استخدام كل قدرات النمو الداخلية والمزايا النسبية في التقسيم الدولوي للعميل، وكذلك زيادة مردود النظام الاقتصادي ككل. وقد اشارت

(1) انظر : ايانوف - المرجع السابق.

احدى دراسات اللجنة الاقتصادية لاسيما والشرق الاقصى الى " ان
من الصعب في البلدان التي لم تتمكن من التخلص من الاشكال
التقليدية للانتاج تصور نشوء القطاع الصناعي الحديث بسدون
نزاعات خطيرة ولذلك تلتخص المهمة في اقرار برنامج منسق
للتصنيع من شأنه ان يخصص مكانة كافية لتعويض كسلا
القطاعاتين بشكل متحرك" (1). وواضح ان وضع وتنفيذ هذا البرنامج
شيء مستحيل بدون الدور التوجيهي للدولة .

والخلاصة ان اي بلد ظروفه كظروف الجزائر والذي لم يتسع
له الوقت بعد للاستفادة من نتائج الثورة الصناعية ولبناء نظام
متكامل بهذا القدر او ذاك للقوى المنتجة الصناعية تواجه ضرورة
موضوعية لاستيعاب نتائج الثورة العلمية التكنيكية، وبالتالي فان
استراتيجية التطور التكنيكي فيها من هذه الناحية ايضا لا تستطيع
ان تعتمد على تفضيل اسلوب تكنولوجي واحد للانتاج. ولكن
اذا كان الانتقال من اساليب الانتاج التقليدية الى نظام جديد
للقوى المنتجة ينشأ على اساس الثورة العلمية التكنيكية امرا غير
ممكن الا عن طريق التصنيع فان سياسة التطور التكنيكي يجب
ان تنطلق بالنسبة للفترة القريبة القادمة على اقل تقدير،
من ضرورة التوفيق الامثل بين عوامل النمو التوسعية والمكثفة (2).

فرغم التصنيع والاتجاه الاساسي للتطور الاقتصادي في البلدان
المتحررة ومنها الجزائر، فان اية محاولة للاقتصاد على الاقتصار على
هذا الاتجاه او تطبيقه بالشكل القديمة محكوم عليها .

(1) انظر Les nouvelles du developpements économique d'Asie - New-York 1972. N° 7, 023.

(2) اشارة اليانوف، البلدان النامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي - المرجع السابق.
(2) انظر اليانوف - المرجع السابق من ص 196 الى ص 101.

المطلب الثالث : دور الإدارة في الجزائر باعتبارها غاية ووسيلة لتحقيق الأهداف.

وعلى هذا الأساس يمكن ملاحظة دور الإدارة في الجزائر باعتبارها وسيلة وغاية لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، إذ إن الاتجاه الأساسي للتطور ككل وفق المخططات في الجزائر يقتضي بالضرورة إدارة واعية لها القدرة على الربط الوثيق والفهم الواضح لعملية التحول من الاتجاه التقليدي في البناء المبني على الأشكال القديمة إلى الفهم الواضح للتحول التكنولوجي وممارسة تطبيقه على الواقع الفعلي، والمديرون هنا يصبحون الرهبان القاصد والموجه لسفينة التطور اللاحق.

المطلب الخامس : المصاحف القديمة

المبحث الثاني : إشراك العمال في الإدارة و أثره على التنمية

المطلب الأول : الأساسات المستعمدة لمقاربة العمال في الإدارة

المطلب الثاني : تحديد المشكلات الحديثة بالقرارات غير المرفوعة

المطلب الثالث : المشاركة الاقتصادية واستثمار قواعد جديدة للتخطيط

المطلب الرابع : نظرية في التمييز الفئسي في الجزائر

المطلب الخامس : تكوين وأعضانات مجلس الإدارة

المطلب السادس : أعضانات مجلس الإدارة

المطلب السابع : تكوين وأعضانات مجلس الرقابة

المبحث الثالث : المشاكل والفرص التي واجهتها الجزائر بعد الاستقلال

المطلب الأول : الخصائص التاريخية للمقدان العربية بعد الاستقلال

المطلب الثاني : عناصر المراجعة التي قام بها رؤساء المصالح للمدول

المطلب الثالث

المطلب الثالث : المعوقات والفرص في مسيرة التنمية في الجزائر

المطلب الرابع

الفصل الثاني

- التخطيط في الجزائر واثره على التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية .
- المبحث الاول : أهمية التخطيط الادارى في الجزائر و الواقع العلمي
للتنمية .

المطلب الاول : اعداد و ترتيبات تنظيم و تسيير المؤسسات
و المؤسسات الاقتصادية .

المطلب الثاني : مراحل التخطيط في الجزائر .

المطلب الثالث : مسار التصنيع في الجزائر .

المطلب الرابع : التفاوت ما بين القطاعات و الآثار السلبية عن
المحيط .

المطلب الخامس : تحليل النتائج .

المطلب السادس : الصناعة التقليدية .

- المبحث الثاني : اشراك العمال في الإدارة و اثاره على التنمية .

المطلب الاول : الامكانيات المستجدة لمشاركة العمال في الإدارة .

المطلب الثاني : تحديد الاصلاحات الحديثة ، قواعد ضبط المؤسسات
العمومية الاقتصادية و استنتاج قواعد جديدة للتخطيط .

المطلب الثالث : نظرة في التسيير الذاتي ، في الجزائر .

المطلب الرابع : تكوين و اختصاصات مجلس الإدارة .

المطلب الخامس : اختصاصات مجلس الإدارة .

المطلب السادس : تكوين و اختصاصات مجلس الرقابة .

- المبحث الثالث : المشاكل و العراقيل التي واجهتها الجزائر بعد الاستقلال

المطلب الاول : الخصائص التاريخية للبلدان العربية بوجه عام .

المطلب الثاني : خلاصة الدراسة التي قام بها مركز الصناعة للدول

العربية .

المطلب الثالث : المعوقات و العراقيل في مسيرة التنمية في

الجزائر .

الفصل الثاني

التخطيط في الجزائر وأثره على التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية

التخطيط بأنه نشاط علمي يحدد العاملون في بلد القرائن

يرتبط التخطيط ارتباطا مباشرا بحاجيات وطرق اشباع هذه الحاجيات، ويكون هذا الاشباع بطريقة تعاونية، تهدف الى ترابط المجتمع وتماسكه، وازدادت العلاقات قوية بين افراده ومؤسساته، وهذا بوعدي التي (1) :

- 1 - شعور الفرد بانتماجه للمجتمع.
- 2 - مشاركته ومساهمته في الامور العامة للمجتمع.
- 3 - مشاركته في القيم والمعايير التي تصود المجتمع، واتخاذ الفرصة للفرد للتعبير عن رغباته.

وهذا يعني ان عملية التخطيط تساعد على نمو المجتمع، وتخلق روح الشعور بالمسؤولية بين الافراد. وتزيد من العلاقات والروابط بينهم، كما تساعد على ظهور قيم جديدة يشارك فيها افراد المجتمع. والتخطيط في الوحدة الانتاجية المهيمنة ذاتيا يدخل في نطاق التخطيط المحلي، حيث يرتبط بطبيعة المنشأة، وواردها وامكانياتها المادية والبشرية، ويعبر عن الاهداف العامة لمجموع العاملين، وهذا بوعدي التي ضرورة اشراك مجموع العاملين اشراكا ماديا ومعنويا في دراسة وخطة المنشأة، وقد اهتم الاقتصادي شارل بثلهم، فعبر في

(1) انظر: الدكتور، جمال زكي - تنظيم وتنمية المجتمع - القاهرة - دار الثقافة والعلوم للطباعة والنشر، ص 43. اشارة.
الدكتور محمد المويدي التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية
وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1986.
ص 18.

التخطيط بأنه "نشاط جماعي تنسيقي، يحدد العاملون في بلد اشتراكي، عن طريقه الاهداف التي يريدون بلوغها في احسن الظروف الملائمة ولذلك يرى ان التخطيط من اختصاص السلطة الاجتماعية لما يتطلبه تنسيق بين مختلف الانشطة التي يشملها التخطيط(1). الا ان التخطيط الاشتراكي المركز على اسلوب التسيير الذاتي يقوم على مبدأ اساليب هو وجوب ارتكاز القرارات الاساسية على العاملين انفسهم. ولهذا المبدأ ثلاث منطلقات متكاملة :

- (أ) ان التخطيط الاشتراكي تعبير عن واقع اجتماعي يضم عاملين.
- (ب) ان التخطيط الاشتراكي غير ممكن تحقيقه الا عندما تصبح وسائل الانتاج بيد المجتمع لا بيد الافراد.
- (ج) ان التخطيط الاشتراكي يتطلب وجود بناء تنظيمي يسمح للعاملين بالمشاركة في اعداد الخطة الاقتصادية وتنفيذها.

1 - الاسس التنظيمية والوظيفية لاسلوب التسيير الذاتي العمالي :

هذه المنطلقات الثلاث تتمثل في الاسس التنظيمية والوظيفية لاسلوب التسيير الذاتي العمالي على مستوى الوحدة الانتاجية حيث تتوزع نتائج التخطيط الاشتراكي على جميع اعضائها كما يتحقق مبدأ حرية العامل وكفالة حقوقه الاجتماعية(2).

(1) انظر: شارل بتلهم، التخطيط والتنمية، ترجمة الدكتور اسماعيل صري عبدالله القاهرة - دار المعارف بمصر 1966 - ص 220.
(2) انظر: الدكتور عاطف غيث، التسيير الاجتماعي والتخطيط، القاهرة - دارالمعارف بمصر 1962 - ط 1 - ص 157 اشارة.
الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر - المراجع السابق، ص 18، ص 20.

" واهتمامهم المعنوي والمادي بشمسة انتاجهم ، وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من ارباح المنشأة لفائدة المجموعة وباخضاع مخططات تنمية الوحدة لمخططات التنمية الوطنية والاقليمية (1) . "

كما عرف التسيير الذاتي بأنه : " تجربة اشتراكية في ميدان الانتاج والاستغلال الجماعي للوحدات الانتاجية والاشتراكية في ملكية وسائل الانتاج ، واقتسام الناتج بين افراد الجماعة " .

وعرف ميشال رابتييس التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه : " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الاوروبيون او التي تم تأميمها (2) " ، " فهو يسرى ان التسيير الذاتي (حسب قرارات 22 مارس سنة 1963 (*)) يقوم على ثلاث دلالات اساسية (3) :

(أ) الاستقلال الاقتصادي للوحدة الانتاجية في اطار اهداف الخطة العامة .

(ب) الاستقلال الاداري للوحدة الانتاجية التي يديرها العمال في اطار الموائح التي تحددها الدولة .

(ج) حصول العمال على ارباحهم من عوائد الوحدة الانتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية .

فالتسيير الذاتي ، كما حمله رابتييس - لا يتحقق الا في حالة الاستقلال الاقتصادي والاداري الكاملين .

(1) انظر : جبهة التحرير الوطني ، المشروع التمهيدي لمبادئ التسيير الذاتي الرئيسية - الجزائر 1963 - ص 7 .

(2) راجع : GUERIN, DANIEL-ALGERIE C FOCALISEE /A-CARY-COLOMBES
1965.2.75 .

اشارة الدكتور محمد السويدي ، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية ، المؤسسة الوطنية للدراسات والبحوث - المرحل السابق - ص 15 و 16 .

(*) =

لان الاقتصاد في التسيير الذاتي على مجرد حضور العمال الى
الوحدة في اوقات محددة، او اهتمامهم بالتنظيم الداخلي
للمنشأة او مشاركتهم العابرة في تسييرها يعني عمليا افتراس
"التسيير الذاتي" عن "مضمونه" وتحويل العمال من جديد
الى مجرد مستخدمين تابعين لادارة الدولة.

فالتسيير الذاتي - كنوع من الديمقراطية الاقتصادية -
لا ينمو الا في الحالة التي يتزايد فيها تسيير العمال ويتناقص
تدخل ادارة الدولة، ولكن اذا حدث العكس، يتحول التسيير الذاتي
الى مجرد "رقابة عمالية" قبيل ان يتلاشى نهائيا، بالتالي
يفسح المجال لادارة الدولة ذات النظام المركزي البيروقراطي (1).

وجاء في قاموس "المنهل" (2) ان التسيير الذاتي هو "ادارة
مؤسسة تقوم بها لجنة من العمال في الانظمة الاشتراكية".

2 - طابع التجربة الجزائرية في مجال التسيير الذاتي

مهما يكن الاختلاف او التشابه بين التعريفات السابقة فان طابع
التجربة الجزائرية في مجال التسيير الذاتي تقوم اساسا على مبدأ "الطكية
الاجتماعية لوسائل الانتاج" وفي الممتلكات التي استرجعها المجتمع بعد
رحيل المعمرين، ونقل تسييرها الى مجموع العمال. قال الرئيس
الراحل هواري بومدين: "الارض هي ملك الجميع والفلاحون يستغلونها
للابد". فالتسيير الذاتي اذن يقضي على نظام "الاجير" مادفا

(=)

انتدب ميشال راينيس سنة 1963 للعمل في الجزائر كمستشار اقتصادي غي
الديوان الوطني للاندك الشعيرة والذي تحول فيما بعد الى الديوان الوطني
لانعاش القطاع الاشتراكي.
(1) انظر: الدكتور جبر عبد النور - وسهيل ادريس الحنهل (فرنسي عربي) بيروت
دار الاداب 1970 - ط 1.
(2) "الطليعة" حوار مفتوح مع بومدين" عدد يناير 1967 - ص 28 اشارة
الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي النجارب
العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر - المرجع السابق - ص 16 و 17.

./.

اشارة
الدكتور محمد السويدي التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي النجارب
العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر - المرجع السابق - ص 16 و 17.

التي تشريك العمال انفسهم في تسيير المنشأة، ولذلك لا يكون هناك فرق بين "المسير" و "العامل" وبالتالي تلقى المسؤولية والنتائج المحصل عليها على مجموع العمال. كما يتنافى التسيير الذاتي مع مبدأ "المركزية في التسيير" وهو يقتضي ضرورة اعادة تنظيم علاقات الوحدة الانتاجية بالدولة والبلدية وبأجهزة السلطات عموماً.

وهذا راجع الى ان اسلوب التسيير نشأت عنه علاقات اجتماعية واقتصادية جديدة.

ومن دراستنا لتجارب التسيير الذاتي العالمية نلاحظ انها تهدف الى ازالة التناقضات بين المصلحة الجماعية والمصلحة الفردية، والتنسيق بين هاتين المصلحتين، وذلك بهدف توطيد الطبقة العاملة، باعتبارها قوة اجتماعية واقتصادية (1)، ولأن العمال في اسلوب التسيير الذاتي هم الذين يقومون بالدور الاساسي في عملية التنمية حسب المبدأ الذي يقول: "العمال هم الذين يسيرون مشروعهم" و "التسيير للعمال"، ومعنى هذا ان دور الدولة يقتصر على التنسيق والتخليص على المستوى الوطني (2).

(1) انظر ميتاحاج فاسيليف وآخرون، التسيير الذاتي في النظرية والتطبيق، ترجمة جورج طرابيشي، بيروت، دار الطليعة 1965 - ط 1 - ص 33 و 34.

(2) Révolution Africaine, Alger: F.L.N. 1963, N°267, P.20.

اشارة .
الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر - المرجع السابق - ص 17.

المبحث الأول : أهمية التخطيط الإداري في الجزائر والواقع العملي للتنمية .

قبل التطرق إلى أهمية التخطيط الإداري في الجزائر من الضروري القاء الضوء ولو بصورة سريعة على الواقع العملي للتنمية بالارتباط مع بروز ظاهرة التخطيط بعد أن استقلت بلاندا وتخلصت إلى الأبد من قضية التحكم الاستعماري وسياسة التسلط الاستعمارية التي فرضت على بلاندا طوال أكثر من 130 عاماً خاصة أن السياسة الاستعمارية فرضت أسلوب النهب للثروة الوطنية من جهة وترحيل الناتج القومي الصافي خارج البلاد وتحطيم الصناعة الوطنية وحتى التقليدية منها، وضرب المصالح الوطنية التي حدد تضييق الطوق مما يسوء إلى خلق الاقتصاد الوطني والاخلال الكامل بواقع البلاد الاقتصادي.

فأجهزة التسيير كانت في معظمها غير وطنية وحتى الصناعات الخفيفة البسيطة كانت بيد المستعمرين، وكلما يسمح للعناصر الوطنية وحتى التي كانت متعاونة مع السلطات الاستعمارية كلما يسمح لها بأن تبني صناعات وطنية أو زراعة متطورة وعليه وكما هو مفهوم عندما استقلت الجزائر، كان معظم رجالها المخلصين وذوي الكفاءات أما خارج البلاد أو في ساحات النضال ومقاومة السياسة الاستعمارية، حتى أن العديدين سالت دماءهم زكية على أرض الوطن واستشهدوا ومهما كانت القوى التي أخذت على عاتقها سياسة التسيير بعد عام 1962 لم تكن بالمستوى القادر على النهوض بالاقتصاد وبالقدر الذي يمكنها من أن تشغل الفراغ الذي تركته الأطارات الاستعمارية، وحلت سياسة البناء من جديد أولاً، والاقتصاد على مساعدة البلدان الشقيقة والصديقة، ومعلوم أن عدداً غير قليل من الذين لبوا النداء لمساعدة الجزائر في عملية البناء لم تكن بالمستوى.

ان سياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية المتبعة خلال الفترة 1967 - 1978 فرضتها الوضعية السائدة في البلاد غداة الاستقلال والمتصيرة بخضوعها للسيطرة والتبعية والتفكك وانعدام قاعدتها الاقتصادية، ووضعية اجتماعية مأاوية ناتجة عن الاستغلال الاستعماري والخسائر التي حدثت طوال حرب التحرير (الامية البطالمة، سوء التنفيذ، تهجير السكان).

وكانت الاستراتيجية المطبقة مع انطلاق المخطط الثلاثي، تستمد اسماها من المذهب السياسي والاقتصادي والاجتماعي للشورة، وكانت اهدافها ترمي من جهة الى تلبية الاحتياجات الاجتماعية المستعجلة لشعب عمانى من ويالات حرب تحرير وطني طويلة ومن جهة اخرى الى تحطيم اليات التبعية الموروثة عن الاستعمار بغية تشييد اقتصاد وطني مستقل (1).

وللاستجابة لهذه الاهداف كان لا بد من ضمان التحكم في التنمية وكذلك في وسائل نشر وتوزيع ثمرات هذه التنمية على فئات الشعب الواسعة، وفي هذا المنظور يدخل الاختيار التاريخي للاشراكية كوسيلة تنمية وطنية اصلية والتخطيط لطريقة قيادة وتوجيه موحد ومتناسك للاقتصاد. وقد ترجمت هذه الاختيارات بضرورة استرجاع الثروات الوطنية لصالح القطاع العام والتحكم في القطاعات الاقتصادية الرئيسية وتوسيع نظام الانتاج الاشتراكي شيئا فشيئا الامر الذي يضح بين يدي الدولة وسائل التدخل في كافة مجالات النشاط الاقتصادي

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المومنتر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - ص 5.

والاجتماعي وشملت الاعمال الرئيسية التي تمت فسيبي هذا
الاطار تعزيز التنظيم الاقتصادي والاستجابة للاحتياجات الاجتماعية
الفورية المستعجلة (التربية والتكوين والنقل على الخصوص)
والتصنيع كقاعدة اساسية للتنمية وتحويل المجتمع والتوازن
الجهوي وقد اعتمد تنظيم على توسيع وتعزيز القطاع العمومي
ويشكل تأميم الشركات الاجنبية وانشاء وتنمية المؤسسات
الوطنية فيما بعد الركيزة الاساسية في عمل الدولة في مجال
التنمية، والتي جانب ذلك ومع تأميم التجارة الخارجية وتجارة
الجملة والقرض والتأمينات، فان الادوات الهامة في توجيه
الاقتصاد اصبح بالامكان تجديدها وتوجيهها من طرف الدولة
لصالح سياسة التنمية المتبعة وهكذا شكل الاستثمار العمومي
اهم ركيزة في تطبيق الاستراتيجية الاقتصادية المسطرة (1).

المطلب الأول : اعداد ترتيبات تنظيم وتسيير الوحدات والمؤسسات
الاقتصادية.

والتي جانب التحكم في ركائز الاقتصاد واقامة ادوات التنمية
كان لا بد من اعداد ترتيبات لتنظيم وتسيير الوحدات والمؤسسات
الاقتصادية سواء في القطاعات الفلاحية او الصناعية او في قطاعات
الخدمات وفقا للاختيارات السياسية، وبعد ذلك وردت صياغة
هذا المنظور للتنمية الوطنية على الصعيد الاقتصادي وكذلك
تحديد الاستراتيجيات الملائمة لسوغ هذه الاهداف ووردت صياغتها
العقائدية وفي نفس الوقت تجديدها في الميثاق الوطني.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحرب - التخطيط
والتنمية - الجزء الأول - تقييم مخططات 1983 - المرجع
السابق - ص 5 - ص 6.

وفي الواقع العملي ، فان هذا المجهود التتموي الذي اريد له ان يكون شاملا ومنسجما ومتوازنا كان يفتقر الى التماسك ، وعلى الرغم من بعض النتائج الملحوظة فقد تولدت عنه فوارق وتفاوتات بين القطاعات وبين المناطق تتناقض واقعيا مع الاهداف المنشودة .

وهكذا وعلى صعيد النتائج الاجتماعية لم تحظ سوى قطاعات التربية والتكوين والشغل بالاهتمام اللازم والمجهود المستمر (1) .

وعلى هذا الاساس يشكل قطاع الصناعات حجيرا الاساس في التنمية الاقتصادية والاجتماعية سواء على صعيد التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي كان من المفروض ان يحدثها او على صعيد العلاقات مع الخارج في مسار قطع اليات التبعية الموروثة عن الاستعمار .

وفي اثناء هذه الفترة ووفقا لهذا المنظور السياسي للتنمية تم تكريس جل الاستثمارات لهذا القطاع وخصصت نسب كبيرة منها للمحروقات والبتروكيمياة والصناعات القاعدية والصناعات التحويلية .

واستلزم تطبيق هذه السياسة اثناء موعسات وطنية كبيرة مكلفة في نفس الوقت باسترجاع الشروات الوطنية وتنمية فروع او عدة فروع من الاقتصاد وتسيير برامج استثمار كبيرة ومراقبة

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس - التخطيط والتنمية ، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق - ص 6 . ص 8 .

السوق الداخلية والخارجية. وتشكل اداة الانتاج الهامة والمتنوعة هذه، انجازا رائعا في حد ذاته، غير ان تشغيلها اظهر نقائص خطيرة ناتجة عن حجم المؤسسات المشكلة وعن تعدد الوظائف المسندة اليها وثقل هيكلها وقوة تكاملها الداخلي، فسرعان ما برزت صعوبات في التسيير والتحكم والتنسيق تضر بالمرودية الاقتصادية والاجتماعية لهذا الجهاز الانتاجي الذي بقي في مجموعته ضعيفا خلال هذه الفترة من جهة اخرى (1).

اذا كان التسيير الاشتراكي للمؤسسات مطابقا لاس المذهب الاقتصادي والاجتماعي للشورية، فقد نجم عن الترتيبات التطبيقية الحالية شنائية في القيادة بل وتعدد في مراكز اتخاذ القرار. الشيء الذي ادى الى ظهور توترات اضرت بحسن سير المؤسسات، ومع ذلك فان احترام مبدأ وحدة القيادة لا يتنافى مع منظور سليم لمشاركة العمال في تسيير القطاع الاشتراكي الانتاجي.

وفي نهاية الامر شهدنا تنمية شاملة تتميز بزيادة هامة في الكلفة وبتמיד مفرط في آجال انجاز المشاريع الصناعية، وكان من نتائج بعض الاخطاء في التصور التكنولوجي استعمال غير عقلاني لقدرات الانتاج وتحكم سيء في جهاز الانتاج ولم يتم بلوغ اهداف التكامل ونقل التكنولوجيا وتنمية هندسة وطنية، كما ان الاستقلال الاقتصادي اصبح مهددا بزيادة انفتاح اقتصادنا على الخارج واللجوء الهام الى المساعدة التقنية الاجنبية الباهضة الكلفة.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للتخطيط والتنمية الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع - السابق - ص 8.

من جهة أخرى، فإن بعض نماذج الصناعات المختارة بحكم حجمها الكبير والتكنولوجيا التي تستعملها تتطلب بصورة آلية مواقع على الشريط الساحلي من شمال البلاد، الشيء الذي زاد من حدة اختلال التوازن الموجود من ناحية الاختلال العقلاني المنجم للتراب الوطني، كما فرضت قيودا خطيرة على سياسة التهيئة العمرانية، وذلك بغض النظر عن الآثار السلبية الأخرى خاصة في مجال الإفراط في استغلال الموارد النادرة في البلاد، كالأراضي الزراعية الخصبة، الماء الخ... والتلوث وتدهور المحيط (1).

المطلب الثاني : مراحل التخطيط في الجزائر.

هناك مرحلتان فقط يمر بهما التخطيط الصناعي بوجه عام يمكن التعرف عليهما فيما يلي :

الأولى : تمتد على فترة المخطط الثلاثي والرابعي الأول وتميزت ببعض الانضباط والتمسك في أعمال التنمية التي شرع فيها، وكان التنظيم الهسيط والمركز للاقتصاد تيسره ضرورة الاستعمال الأمثل للاطارات المتوفرة، وكذلك طبيعة الأهداف المتباعدة والتي يمكن تحديد معالمها بسهولة، وكان الأمر يتعلق بتنظيم إعادة سير الاقتصاد وتوسيع افق الشغل وثمان التعليم وتوفير الشروط اللازمة للشروع في تنمية مستقلة ومركزة ذاتيا، التي جانب بعض الأعمال الخصوصية في اتجاه سكان المناطق المحرومة.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الأول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

وابتداء من 1973، كان التوسع السريع الحاصل في جبهة الاستثمارات والنواتج جزئيا عن زيادة الموارد المالية الاتية من رفع ثمن البترول، كان متبوعا ببعض الاضمحلال في التخطيط في دورة السراقة والموجه للمؤسسات الاقتصادية او بوصفه اطار التماسك والتحكيم بين الاهداف والوسائل.

وقد اصبح شيئا فشيئا محصورا في دور تسجيل الاستثمارات التي ينبغي انجازها والاعمال الجديدة التي يجب بعثها (1).

وحتى في هذا الدور المحصور جدا تم تسجيل اخلال بالانضباط العام لمنظومة التخطيط، وهناك مشاريع تم بعثها خارج هذا الاطار السذي كان من المفروض ان يخضع له الجميع .

وفي هذه الظروف بالذات ظهرت مساع وتوسعت بصورة مستقلة بذاتها محيطية منطبق المعنى الموحد الذي نادى به الميثاق الوطني والاحتميات التي تفرضها التنمية الوطنية المنسجمة والمتكاملة وادت هذه الوضعية بالمؤسسات الوطنية التي توسيع مجال تدخلها التي ميادين بعيدة جدا احيانا عن مهماتها الرئيسية، كما تولد عنها لجوء هام الى القدرات الخارجية للتحويل، الشيء الذي نجم عنه ايضا استبدانة متزايدة وخطيرة، وفي نفس الوقت فان تسيقات الخزينة العمومية تضاعفت ونتج عن ذلك حقن كتلة نقدية هامة في الشبكات المالية .

وادي هذا المعنى التي اعادة النظر في تماسك التنمية وتولدت عنه اللامساواة بين القطاعات وتفاوتات خطيرة في هياكل التوازنات التي تنظم النشاط الاقتصادي الوطني.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقييم مخططات 1983 - المرجع السابق.

تلك هي الاشكالية التي طرحتها مواصلة التنمية وقت
الشروع في المخطط الخماسي 1980 - 1984، وعلى اساس الملاحظات
الاولى التي تمت خلال المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير
الوطني، وفي اطار التفكير حول اهداف التنمية الاقتصادية
والاجتماعية في اثناء العشرية 1980 - 1990 ثم تحديد محاور
دقيقة من اجل وضع اجراءات التصحيح التي تستلزمها الوضعية
من جهة، ومن اجل اعطاء ديناميكية لعمل التنمية على اساس
سليمة وصليبة من جهة اخرى (1).

كما ان الحجم والادماج المعمق لبعض المجتمعات ونذكر على
سبيل المثال مصنع الاسمنت بالشلف ومركب الحديد والصلب
بالحجار ومركب النسيج في ذراع بن خدة والمركب الالكتروني
في سيدي بلعباس قد كانت منشأ الصعوبات التي حالت
دون التحكم في التكنولوجيات المتعددة المطبقة، وحيانا انجزت استثمارات
بدون القيام بدراسة مسبقة للصفحة ثم ان السكور المنتوجة في
البرواقية واللولب في ميسن الكبيرة غير مقابلة للمعايير والنماذج
الموحدة للتجهيزات الاخرى المستعملة في بلادنا.

وتتميز تطور طرق الانجاز للاستثمارات الصناعية بالمرور من
المنصف (المجزأ) الى اشكال متنوعة تعاقدية اكثر شمولية، ويختلف
توزيع المسؤولية بين الوطنيين المستعطين لها وبين شركائهم
الاجانب باختلاف طريقة الانجاز المتبعة كما ان دور وصلاحيات
المؤسسة العمومية تزداد اهميته او تنقص حسب الاحوال.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات 1983 - المرجع السابق.

وقد تميزت السنوات الأولى من الاستقلال بتلقيين المستعملين الجزائريين (الشركات الوطنية الأولى) انجاز الاستثمارات (الصفحة المجزا) ثم ان تكاثر الامكانيات المالية للبلاد في اعقاب تأميم المحروقات في 1971 دعم تدعيما معتبرا سياسة استثمار الدولة وانجر عن ذلك تضخم في المشاريع غير اننا نشير الى ان تنظيمات العمال ذوي الخبرة لم يعرف نفس التقدم (1).

وهكذا وعلى مستوى الاستثمارات خصمت اوليات جديدة للقطاعات التي اصبحت تأخرها يشكل عائقا لعمل التنمية ذاتها واصبحت الفلاحة والري والصحة والسكن والتكوين المهني والتقني انشغالات هامة في حين ان قطاعات اجتماعية اخرى، وخاصة التريية استفادت من نفس المجهود المستمر الذي شهدته خلال الفترة المنصرمة، وعلى سبيل المثال وفي مجال السكن شهدت الفترة 1979 - 1983 تكفلا فعليا بهذا المشكل واصبح هذا القطاع الذي كان على الهامش سابقا في مرتبة اولوية وطنية، فقد تم تسليم 104.000 مسكن حضري و 82.000 مسكن ريفي من 1979 الى 1982 مقابل 50300 مسكن حضري و 88.000 مسكن ريفي طوال الفترة من 1967 الى 1978، ثم ان الانجازات المالية التي ارتفعت الى 247 مليار دينار بين 1979 و 1982 تشمل تقريبا ضعف الاعتمادات التي استهلكها هذا القطاع طوال الفترة السابقة (2).

وعلى ضوء ذلك لا بد من الاشارة الى الصناعة الوطنية تتكون غداة الاستقلال من وحدات مالية تابعة في اغلبيتها لتمويلها من الخارج كانت هذه الصناعة تعتبرها السلطة الاستعمارية كامتداد

- (1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.
(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

نمو الجنوب لمجموع فرنسي وظلست الموارد الطاقوية للبلاد تحت قبضة الاستعمار الجديد منذ السنوات الأولى للاستقلال يبدأ القطاع الصناعي يتشكل بإنشاء شركات وطنية كلفت بتسيير أو تطوير التراث العمومي أو الموعوم ، وعموما فقد بدأ المنهاج المتبنسي بالتصدي لميكانيزمات التبعية الموروثة عن الاستعمار ووضع الاس لتنمية البلاد.

وقد سمح هذا المسعى النابع من الاختيار السياسي للبلاد المتمثل في الاشتراكية يتجنب فخ الجمود والركود وقد كانت استراتيجية التنمية المتبعة خلال العشرية المنصرمة تسعى الى اعطاء محتوى ملموسا لمعنى الاستقلال الاقتصادي باسترجاع الثروات الوطنية وجعل الصناعة القاعدية هي الركيزة التي يستند عليها مسار التصنيع.

وعلاوة على بناء صناعة قاعدية فقد عملت هذه الاستراتيجية على تطوير الصناعات التي تعلي من قيمة المواد الأولية التي توفر دعما قويا لإنشاء مناصب العمل مع العمل على تشييت الشروط الضرورية للاستقلال التقني للاقتصاد بالحصول على مستوى من التكنولوجيا يعلو باطراد، وقد مكنت هذه الاستراتيجية من جهة من استرجاع التراث الصناعي بالتأميم أو بشراء المصالح الأجنبية ومن جهة أخرى من تطوير هذه المكاسب ببناء قاعدة صناعية (1).

فيسر ان النتائج مهما كانت ايجابية كلفت الاقتصاد الوطني كلفة هامة جدا.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الأول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

ان مخططات التنمية الثلاثي 1967 - 1969، الرباعي الاول 1970 - 1973 المغطية للفترة 1967 - 1978 والمندرجة في اطار استراتيجية تهدف من جهة الى تحقيق الاستقلال الاقتصادي لبلادنا ومن جهة اخرى انشاء عند هام من مناصب العمل لضمان التشغيل الكامل.

المطلب الثالث : مسار التصنيع في الجزائر.

وقد ارتكز مسار التصنيع على محورين هما استرجاع الشروات الوطنية واقامة صناعة قاعدية، وقد ساد الاعتقاد بالاضافة الى ذلك بإمكان هذا المسار ان يلعب الدور المحرك لتطوير القطاعات الاخرى كالزراعة والسري والمنشآت القاعدية والهيكل الاجتماعي والتربوية دون توضيح الميكانيزمات وخاصة الشروط التي تمكن من الاضطلاع بهذا الدور، وعلاوة على بناء صناعة اساسية عملت هذه الاستراتيجية على تطوير صناعات تسمى الموارد الطبيعية والمناجم والطاقة، بقية ضمان تمويل التنمية من جهة ومن جهة اخرى تثبيت الشروط الضرورية للاستقلال التقني للاقتصاد بالحصول على مستوى من التكنولوجيا يزداد علوا باطراد. ولهذا الغرض خصصت مختلف مخططات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للفترة 1967 - 1978 قروضا هامة للقطاع الصناعي.

تاريخ	المبلغ
31 ديسمبر 1978	247 مليار من الدينارات من مجموع
	اجمالي بلغ 453 مليار دينار وصلت للتنمية (1). وبعبارة اخرى

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

فقد خصصت للقطاع الصناعي 54.5% من المبلغ الاجمالي للاستثمارات اذا لاحظنا الامور الان من زاوية الانجازات فان القطاع الصناعي يحتل اكثر من 60% من مجمل الاستثمارات التي انجزها الاقتصاد الوطني اثناء نفس الفترة .

ويبرز الجدول 1 - 1 توزيع قروض الاستثمار بحسب فروع النشاط على مدى الفترة 1967 - 1978 .

المقدار بالمعدل من المجموع	المقدار ب109 دينار جزائري	فروع النشاط
44%	110	المحروقات الصناعية
36%	88	الصناعات الاساسية والمندمجة
13%	33	صناعات اخرى تحويلية
7%	16	المناجم والطاقة
100%	247	مجموع الصناعة

2 - الانجازات : استهلاك القروض ب 131 مليار من الدينارات (54% من التقديرات) .
1 - النتائج : ويعطي الجدول 2.1 استهلاك القروض المخصصة للاستثمارات بحسب فروع النشاط .

قدرت الانجازات التي تمت في هذه الفترة ومن خلال الجدول 2.1 : (1) .

نسبة الاستهلاك	الاستهلاك ب109 دج	فروع النشاط
57%	63	المحروقات
56%	49	الصناعات الاساسية والمندمجة
33%	10	صناعات اخرى تحويلية
56%	9	المناجم والطاقة
53%	130	مجموع الصناعة

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق، /.

ما بقي ينتظر الانجاز في نهاية 1978 على اساس
كلفة البرامج قيمته في آخر الفترة 116 مليار دينار
بالنسبة لمجموع القطاع الصناعي.

الجدول 1 - 3 :

يوضح الجدول ادناه المبلغ الاحمالي للقروض المخصصة للاستثمارات
واستهلاكها، وما لم ينجز منها حسب فروع النشاط.

فروع النشاط	المقدار المرصود (109 دج)	الاستهلاك (109 دج)	ما بقي ينتظر الانجاز 109 دج	نسبة الاستهلاك
المحروقات	110	63	47	57%
الصناعة القاعدية والمندمجة	88	49	39	56%
صناعة اخرى تحويلية	33	10	23	33%
المناجم والطاقة	16	9	7	56%
مجموع الصناعة	247	131	116	53%

يلاحظ من الجدول ان النسبة الاجمالية لما بقي ينتظر الانجاز
53% والا يعد من ذلك هو ان نسبة ما ينتظر الانجاز 56% من الصناعات
القاعدية وحتى نهاية عام 1978 اي نهاية المخطط الرباعي
الثاني .

(1) انظر : حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية - الجزء الاول، تقييم مخططات التنمية - 1983 - المرجع السابق.

بعد تحليل نتائج الفترة، يمكن استخلاص ثلاث ملاحظات هامة:

- 1 - الاستثمار المخصص للمقطاع الصناعي (60 % من المقـــدار المخصص للتنمية انجز على حساب قطاعات اخرى هامة كالزري والفلاحة والمنشآت القاعدية والقطاعات الاجتماعية.
- 2 - تميزت اجازات الفترة بتكاليف اعلى من ثمنها.
- 3 - تجاوزت اجال الانجاز المحددة في البداية بكثير، هذه الانجازات والتكاليف التي تطلبها الانجاز مردها اساسا الى عدد من الاسباب الهيكلية يلع عددها ستة يمكن تحليلها كما يلي: (1).

(1) الانعدام وسائل الانجاز الوطنية :

الهندسة المدنية، العمال المؤهلين ومؤسسات الانجاز، لم يستفيد تطوير وسائل الانجاز من سياسة خاصة به وكان المخطط الرباعي الثاني هو اول من الحج على انشاء مؤسسات للاشغال وهيكل للدراسات، غير ان وسائل الانجاز التي اقيمت خلال هذه الفترة بقيت ادنى منه بكثير من حجم الحاجيات وحالت ندرة العاملين المؤهلين دون التكفل بوظائف التسيير ومتابعة المشاريع، وقد تركت مؤسسات الانجاز قبي غالب الاحيان دون مراجعة احدهما وعملت من تكاليف خدماتها حسب التزاماتها ومصالحها. وقد كان لانعدام الهندسة المدنية الشبه التام نتيجة اللجوء المطلق لمكاتب الدراسات الاجنبية التي لم تنسم دائما بالخصائص الاقتصادية والاجتماعية الوطنية وانعدام الهيكل

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحرب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

القاعدية، ندرة العمال (المؤهلين) وقد أدت هذه الوضعية التي ازدادت حدة بعدم خبرة المؤسسات العمومية التي نقص في نضج المشاريع الصناعية.

وقد أدى عدم النضج هذا إلى سوء إقامة عدد هام من المشاريع وانطواء بعد غير متلائم للوحدات الصناعية، واختيار تكنولوجيات يصعب التحكم فيها وأحيانا التي ارتكاب اغلاط في التصور (1).

فكثير مما جهل تنفيذ المشاريع الاكراهات المرتبطة بانعدام الموارد الكافية من الماء وانعدام المنشآت القاعدية للطرق والسكك الحديدية وحتى الموانئ، وقد نشج عن التعسف في استعمال احسن الاراضي الفلاحية في اغنى سهول البلاد كمنجنا (القاعدة المركزية للتموين في بنسي مراد) او سهل عنابة (مركز الحجار) اثار سلبية على تطور الانتاج الفلاحي وابتعاد مراكز التموين بالمواد الاولى كالوحدات الصناعية حال دون تحقيق المرادوية في تسيير هذه الوحدات ولا ادل على ذلك من مثل مصنع عجين السورق بمستغانم الذي يمون بالحلقة من ناحية سعيدة.

كما أدى نقص الموضوع في تقدير وتوزيع الحاجيات الوطنية على المناطق الجهوية في اوقات كثيرة التي تفضيل انجاز مجموعات ذات حجم كبير تتعاقب فيها تكنولوجيات عالية ادمجت بقوة في المكان وتتضمن احيانا اصنافا شتى في المنتوجات والمركبات (2).

(1)(2) انظر: حرب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الأول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

وهكذا فان اهمية وعدد الاعمال التي طبقت في آن واحد من قبل متصرفين وسائلهم محدودة ادى الى تبني طرق انجاز غير متلائمة في غالب الاحيان، فطريقة الانجاز (حصص تفريديية) او (مجزأة) يترك المسؤولية تامة في ذمة صاحب المشروع في حين يقدم المشاركون الاجانب المواد او الخدمات الملتزمة منهم وقد كانت كلفة طريقة الانجاز هذه التي اختبرت في مركب الحجار باهضة جدا على الخصوص للاجال الطويلة جدا للتشغيل لكن سمحت هذه الطريقة في الانجاز باكتساب كفاءة وخبرة في مجال الانجاز. وطريقة الانجاز (المفاتيح في اليد) تخفض بصورة معتبرة الجوانب التعاقدية التي عدد محدود جد من العقود وترتب مسؤولية الشريك الاجنبي لغاية الشروع في استغلال المشروع، لم تسمح هذه الطريقة في الانجاز بتصويب التكنولوجيا لا في مجال الانجاز ولا في مجال الاستغلال، لكنها سمحت بتحقيق انجازات في اجال معقولة عموما، وطريقة الانجاز (الكلفة زائد الاتعاب) شكلت تفويض السلطة الى الشريك الاجنبي الذي يحول التكاليف ويقبض الاتعاب، وقد تبين ان طريقة الانجاز هذه التي استعملت خاصة في حالات تقصير الشريك الاجنبي (شيميكوفي ارزيو وبرتشارد في حاسي الرمل) لها كلفة باهضة جدا كما ان مساهمتها التكنولوجية طفيفة، وطريقة الانجاز (المنتوج في اليد) تترتب اكثر من سابقتها مسؤولية الشريك الاجنبي الذي تسند له بالتعاقد مجموع مهام الانجاز والتسيير التي غاية انطلاق التشغيل وطريقة الانجاز هذه كلفتها حد باهضة غير انها سمحت بتعليم حقيقي في مجال الاستغلال.

(ب) تقصير بعض الشركاء الاجانب كان في بعض الاحيان السبب في انحرافات هامة في اجال وتكاليف

الانجاز في آن واحد وتقصير المقاول شميكو المكلف
بانجاز مصنع الغاز الطبيعي المميع I في ارزيمو
يشكل احسن دليل على ذلك (1).

جا) تفاوت جهوي جدي: انجر عن تركيز التطوير
الصناعي على الشريط الساحلي لشمال البلاد الشيء
الذي اثر في التطور القوضوي لكبريات المدن وتصميم
النزوح الريفي اعقبه تحريد نسبي لبعض جهات
البلاد من السكان وتبخيس العمل الفلاحي.

د) مستوى تطور الهياكل القاعدية العامة غير كاف: ولئن
برز في مرحلة اولى توافر الهياكل القاعدية الاقتصادية
والاجتماعية في شمال البلاد وتركيز المشاريع الصناعية
في الشريط الساحلي، فان التأخير المسجل في
انجاز هيائل قاعدية جديدة التراكم في باقي
البلاد والمستقر في حله من توجيه الموارد الحقيقية
الاساسية سما البشرية لصالح التطور الصناعي
قد انجر عنه تفاوت ازداد خطورة فيما بين القطاعات
والجهات يفسر تحد كبير التقصير الملاحظ في محيط
القطاع الصناعي.

وهكذا وعلى سبيل المثال فقد شكل توريث الوحدات الصناعية
بالماء عقبة كبرى في سيرها المنتظم وعرفت حل المجموعات
نوقفا متواتر مرده للنقص في تزويدها بالماء، ولم يتسن

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - ج 1، ص 11.

تشغيل بعض المشاريع الا بتأخر سنة او سنتين بسبب عدم توفر الماء في الناحية التي اقيمت فيها ويسدل على ذلك مصنع صونبك في مستغانم، ولكن صح كذلك ان العديد من الاسباب يمكن ان تفسر هذا التأخير ومنها عدم الكفاية في تعبئة الموارد البشرية والمادية، فالتدبر من الصحيح ايضا بأن مشاريع صناعية اقيمت في نواحي تفضل ملاءمة وان التنسيق فيما بين القطاعات قد انعدم في غالب الاحيان. وبذلك يظهر كل من عدم نضج المشاريع والتأخير في مجال المنشآت القاعدية المائية كأسباب رئيسية لاوضاع الندرة او النقص في التمويين بالماء لسد حاجيات الوحدات الصناعية (1).

ان ضعف هيكل التخطيط والتنسيق والمراقبة كان هو الاكثر بداعة ثم السبب المشدد لتراخي الانضباط في سير الاعمال والمناهج الجزئية في سياسات التطور القطاعي، وتجب الاشارة بهذا الصدد بأن عندما لا يستهان به من الاستثمارات قد شرع لي تنفيذ فبعد ان تتخذ الجهات المعنية قرار تسجيلها وتمويلها وكانت ملاءمة انطلاق مشروع تحليل بالنسبة للمنطق الداخلي لتطور القطاع الصناعي بدون الرجوع الى الاقتصاد الشامل وبالاعتماد اساسا على تعبئة الموارد الخارجية لتطبيقه، لقد انجر عن هذا المجموع من الاختيارات والاكراهات والسلوكات احتلال متنوع في توازن القطاع الصناعي من الجوانب وتفاوت فيما بين القطاعات وأثار سلبية على المحيط والمجال الحياتي.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

المطلب الرابع : التفاوت ما بين القطاعات والاثار السلبية عن المحيط

تميزت هذه الاختلالات :

- الحصة المخصصة للري التي بررتها ضرورة توفير موارد مالية خارجية هامة لدعم مجهود التراكم والتي ضخمت تعسفا بالارتباط مع الهدف المتوخى انذاك لتعبئة أقصى ما يمكن من الموارد من الماء على حساب الأبناء بحاجيات البلاد التي الطاقته على الأمد الطويل ومع تحليل مختصر لأرباب الاقتصاد المنووحة لبعض الأعمال الواسعة النطاق (كالغاز الطبيعي المسيع) (1).

- اجاز مشاريع كبرى ذات نسبة اندماج داخلي عالية مستقلة نسبيا عن بعضها البعض دون الاعتماد بقدر كاف بتشجيع انتاجها بالترابط مع تطور الفروع الصناعية الأخرى، وخاصة الصناعة الصغرى والمتوسطة ومع الصناعة الغرمية المتعاملة من الباطن لقد تولدت من النمو السريع للاستثمارات حاجيات ازدادت اهمية من مواد التجهيز وهي الحاجيات التي ادت الى اللجوء المماسي للموق الأجنبية، وقد كان لاختيار طريقتي الانجاز (المفاتيح في اليد) والمنتجات في اليد) سلبيا على ديناميكية تطور الوسائل الوطنية لمواد التجهيز وجمد الاستعمال الكامن لمنتجات ووسائل الانجاز الوطنية التي لم تستفد الا من حصة ضئيلة من مجهود الاستثمار المبدول خلال الفترة .

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية - الجزء الأول - تقييم منظمات التنمية 1983 - المرجع السابق.

والى جانب ذلك فإن الصناعات الغذائية ومواد البناء وصناعات التحويل الأخرى لم يبدأ التكفل بها إلا ابتداء من المخطط الرباعي الثاني، وكذلك الشأن بالنسبة لنشاطات التوزيع التي لم يأخذ دورها العام في الاعتبار في وقت متأخر كثيرا أو بعد انطلاق سياسة طواهر الانقطاع والندرة.

ولم تعرف الصناعة الصغرى والمتوسطة كما سنرى ذلك في الفصل المخصص للصناعات المطيية والمتنوعة ازدهارا خلال هذه الفترة، كما لم يتكفل الياسة بنشاطات التقاوم من الباطن (1).

١- الحجم الحد هام للمشاريع الصناعية الجاري تنفيذها بتفريد أو بدون، لكن خصوصا بدون نصح كساف خاصة بدون التأكد من امكانية تجديد القدرات الوطنية للانجاز المطابقة بل ولا حتى امكانية تجديد الطاقات الوطنية للمتابعة والتحكم في المشاريع التي يهد بها الى الشركاء الاجانب.

وقد نتج عن ذلك نسبة جد ضعيفة من استهلاك القروض المرصودة للقطاع الصناعي كانت نتيجته في آخر الفترة تكويين ما بقي ينتظر الانجاز الذي خفضت اهميته بقدر كبير سعة الاختيار لدى السلطات في مجال التنمية الصناعية في اطار توجيهات المخطط الخماسي 1980، 1984.

التفاوتات فيما بين القطاعات :

تميزت هذه التفاوتات :

(1) انظر: حرب جبهة التحرير الوطني - الموعمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقييم منطقات التنمية 1983 - المرجع السابق.

بالتصرف الجماعي للموارد الحقيقية سيما اليد العاملة
المؤهلة نحو الصناعة على حساب قطاعات اخرى مثل السري
والفلاحة والقطاعات الاجتماعية كالاكمان والصحة .

وفي المجال القضائي ترحم هذا التوجيه بتركيز هذه الموارد
في الاقطاب الصناعية الساحلية على حساب تطوير العالم
الريفى .

2 - الآثار السلبية على المحيط والحياة :

لم يعتن التطور الصناعى بحماية المحيط العنانية التي
يستحقها هذا الأخير، مثلاً تستمر اقلية معامل الأمنت في نشر
الغبار الموءذي مضرًا بتلك الأراضى الفلاحيية وظروف الحياة
في الجوار (1) .

ولم تستطع قط أجهزة الترشيح المقامة أن تعطي النتائج
المرجوة الشيء الذي يثبت بأن اعتبارات التأخير في البيئية
يجب التكفل بها وقت نضج المشاريع ابان اتخاذ القرار بتعيين
المكان .

ويكمن ذكر امثلة اخرى شبيهة في فروع صناعية اخرى كمعمل
الزئبق في عزابسة ومركب الاسمدة في عنابة ومركب صونيك
في مستغانم .

2 - الفترة 1979 / 1982 :

(1) الأهداف :

توضح باديء ذي بدء بأن سنتي 1978 و 1979 كانتا بمثابة نقطة

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطنى - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق .

وصول بين المخطط الرباعي الثاني 1977/1973 والمخطط الخماسي
الاول 1984/1980.

وخصمت هاتان السنتان اساسا لانتهاء ما لم ينجز من
المخططات السابقة. على ضوء حصيلة العشرية 1978/1967 حدد
المؤتمر الرابع والمؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني
كأهداف في مجال التطور الصناعي توسيعا وتنويعا متينين للانتاج
الوطني وتكيفه مع تطور الحاجيات الحقيقية والشروط الملموسة
للتحكم في التنمية (1).

وقد تعلقت التدابير الاولى التي حددها المخطط
الخماسي 1984/1980 :

- الغاء عدد من كبريات المشاريع المرتاب في مردودها الاقتصادي
(الغاز الطبيعي المميع 3 مثلا) والتي تتقل بشكل خطير
المديونية الخارجية للبلاد.

- القضاء على ما لم ينجز الذي قدر بالنسبة للقطاع الصناعي
بـ 92.70 مليار دينار في نهاية 1979.

- ازالة التفاوتات التي تميز بها الانتاج بتطبيق برنامج للاستثمار
وتجديد وتثمين القدرة المتواجدة بمقدار 10,7 ملايين من
الدينارات.

- تحقيق نضج ادق في البرامج الجديدة التي تكتسب طابعها
الزاميا وتحضر المستقبل بمقدار 12309 مليار دينار مسج
تأشير 62 مليار دينار على المخطط الخماسي، وتم تكيف مستوى
وتيرة هذا البرنامج مع القدرات القابلة للتجديد بخصوص نضج وانجاز
المشروع.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق./.

- تدعيم وسائل الدراسة والانجاز، ومن بين التدابير التنظيمية المقترحة نذكر اساسا :

- تعزيز التخطيط الوطني.
- اعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للمؤسسات والاستعمال العقلاني لاداة الانتاج.
- نضج ائشير الاستثمارات.
- التوزيع الجغرافي المتوازن للاستثمارات.
- تشجيع العمل المنتج (1).

وخلامة القول يمكن تحديد الانجازات خلال الفترة 1979-1982، وفي مجموع القطاع الصناعي 117.2 مليار دينار مقابل اي مقابل توقعات بلغت 146.6 مليار اي نسبة انجاز 80 % ولتقييم فعالية تدابير تطهير الاقتصاد عموما والقطاع الصناعي خاصة الحاربة منذ 1979 من الملائم دراسة تطور كل من القطاعات المكونة للمجموع الصناعي دون ان نغفل مع ذلك علاقات الاندماج بين القطاعات، خلال سنة 1971 وبالنسبة لمجموع القطاع الصناعي بلغت الانجازات 34.1 مليار دينار من تقديرات بلغت 36 مليار دينار اي نسبة انجاز 94 % وكانت تشديرات وانجازات استهلاك قروض الاستثمارات لكل واحد من القطاعات تبدو كما يلي :

- 7 ملايين من القروض استهلكها قطاع الصناعات الثقيلة.
- 25 - 21 مليار دينار من القروض استهلكها قطاع الطاقة والصناعات المتروكيماوية.
- 5ر8 ملايين دينار من القروض استهلكها قطاع الصناعات الخفيفة.

(1) انظر: حرب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول، تقسيم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

وبما ان المخطط السنوي 1980 اعد قبل المصادقة على المخطط الخماسي، فقد ضبط مستوى وهيكل الاستثمارات بشكل يحفظ مختلف الاختيارات الممكنة (1).

وطرق التحكيم التي قررها مؤتمر حزب جبهة التحرير الوطني ابان المصادقة على المخطط الخماسي. فقد اعطى برنامج الاستثمارات خلال سنة 1980 الاولوية للاسراع في انجاز البرامج الجارية.

ويبلغ الغلاف الذي تقرر رسده للقطاعات الصناعية الثلاثة بادراج جميع البرامج 36,9 مليار دينار، وبلغت الانجازات 30 مليار دينار اي بنسبة انجاز 81 %، فير ان هذه النسبة تختلف من قطاع لآخر:

- انجز قطاع الطاقة والصناعات البتروكيمياوية برنامج استثمارات بلغ 16,5 مليار دينار تطابق نسبة انجاز 86 %.
- وبالنسبة لقطاع الصناعة الثقيلة بلغ استهلاك قروض الاستثمارات 7,37 ملايير دينار، تطابق نسبة انجاز 88 %.
- وانجز قطاع الصناعات الخفيفة برنامج استثمارات 6,2 ملايير دينار تطابق نسبة انجاز 75 %، عرفت سنة 1981 وتائر اضعف نسبيا في انجاز الاستثمارات باستهلاك للقروض قدره المتصرفون بـ 14,28 مليار دينار لقطاع الطاقة والصناعات البتروكيمياوية يطابق بنسبة انجاز بلغت 70 : (2).

وبلغ استهلاك قروض الاستثمارات لمجموع القطاع الصناعي 25,8 مليار دينار من مجموع مقدار القروض المرخص بها والبالغة 38 مليار دينار اي نسبة انجاز 67,6 % وخلال سنة 1982 بلغ مقدار قروض (1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

الاستثمارات التي استهلكها القطاع الصناعي في مجموعه 24,7 مليار دينار من غلاف قروض سنوي بلغ 36,8 مليار دينار اي بنسبة انجاز 67 % وتم توزيع قروض الاستثمارات استهلاكها حسب القطاع كما يلي :

- 15,14 مليار دينار لقطاع الطاقة والصناعات البتروكيمياوية تطابق نسبة انجاز 78,7 %.

- 5,3 مليير دينار لقطاع الصناعة الثقيلة يطابق بنسبة انجاز 55,9 %.

- 4,87 مليير دينار لقطاع الصناعات الخفيفة يطابق نسبة انجاز 53,9 % . انجاز ضعيفة وعلى العكس فقد سجل فرع الصناعات التحويلية (النسيج الجلود) انجازات مرضية .

وفي المجموع ركز هذا القطاع جهوده لاتمام ما لم ينجز (تشغيل 119 مشروعا بدأت تنتج) في حين عرفت المشاريع الجديدة للمخطط الخماسي نسب انجاز ضعيفة نسبيا (18 مليار دينار في السنوات الثلاث الاولى من المخطط الخماسي من تقديرات قروض للدفع بلغت 40 مليار دينار) . وتميز قطاع الصناعة الثقيلة بانخفاض في استهلاك قروض الاستثمار منذ 1980 مرده خاصة (1) :

- الى تغيير هياكل الاستثمارات خلال المخطط الخماسي الذي فضل العمليات التفريديية (استثمارات لتثمين القدرات المتواجدة والتجديد) .

(1) انظر : حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية ، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق .

- الى الضعف المستمر في الهندسة الوطنية .

- للنضج الجاري حاليا لبعض المشاريع الكبرى .

في ميادين الحديد والبناءات المعدنية والكهربائية، وفي المجموع يعرف هذا القطاع تأخيرا هاما في انجاز البرامج الجديدة للمخطط الخماسي (تو 2، مليارين دينار استهلك لآخر 1982 من غلاف 12ر4 مليار دينار) ركز قطاع الطاقة والصناعات البتروكيمياوية جهوده لاستدراك ماتخلف انجازه الموروث من المخططات السابقة أي 28 مليار دينار امتصت من مقدار 38 مليار دينار لغاية 31 ديسمبر 1979 .

والى جانب ذلك فان تطبيق برامج جديدة مقيدة ضمن المخطط الخماسي بمقدار تقديري بلغ 73 مليار دينار منها تأثير 54 مليار دينار على المخطط الخماسي الحالي عرف بتاريخ 31 ديسمبر 1982 استهلاكاً من القروض بلغ 22ر6 مليار دينار منها 11ر2 مليار دينار سنة 1982 وحدها، ونوضح بأن سنة 1982 فضل فيها هيكل النفقات فروع المحروقات والكهرباء بأكثر من 99% من المبالغ المقيدة، في حين مثلت الكيمياء أقل من 1 % .

ويفسر الضعف في استهلاك القروض المرصودة للكيمياء بالتأخير في نضج مشاريع التطوير لهذا الفرع (مشروع العجلات على الخصوص) . عرف برنامج الحفر صعوبات شاغلة مردها أساسا الى مشاكل التنظيم والصيانة والتسيير واستغلال حظيرة الحفر، وإلى جانب ذلك ما تزال مشاكل التمويل قائمة باصرار سيما في المناطق التي يصعب الوصول اليها والتي وجه من جديد نحوها جزء من نشاط التنقيب .

اولا - لفترة 1978/1967(1)

ملاحظة ان الهدف الاساسي من المخططات المفطية للفترة 1967 - 1978 في مجال الانتاج هو تلبية حاجيات التنمية الاقتصادية لتخليصها من السيطرة الاجنبية، وقد ساعد على تامين انتاج جماعي للمنتوجات القاعدية (الحديد، البتروكيمياوية، الخ.....) تطور الصناعات الواقعة في الاسفل (صناعات مواد التجهيزات وتحويلات اخرى) وتطور القطاعات الاخرى المنتجة (الفلاحة على الخصوص) كما ادى هذا المجموع من جهة اخرى الى تطوير القطاعات الاجتماعية لتلبية حاجيات المواطنين، نظرا لاختلاف نتائج الانتاج من قطاع لآخر وحتى من فرع لآخر يتحتم تدقيق التحليل في المستوى الفردي الاقتصادي وقبل ذلك يجدر التذكير الى ان القيمة المضافة للقطاع الصناعي بالسعر الثابت في مجموع الفترة 1967:1978 وتيرة نمو سنوي بمعدل 2ر6% شغطي نسبة 10% في انتاج الصناعات وحدها و 2ر5% في انتاج المحروقات وبالقياس لتطور القيمة المضافة) متوسطا وعلى كل حال اقل بكثير من نسب النمو المقررة التي تجاوزت 13% خلال هذه الفترة نلاحظ في الواقع مرحلتين :

- مرحلة نمو عالية نسبيا للقيمة المضافة (بالسعر الثابت) من 1967 الى 1969 تطابق اعادة تشغيل الوحدات المتواجدة التي اهلها الاجانب والتي يتحكم فيها العمال عموسا تحكما حسنا، كما يفسرها كذلك المستوى الضعيف لفاعلية الانطلاق(2).

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

- ومرحلة انخفاض مطرد في نسبة نمو الإنتاج التي هبطت من معدل سنوي بحوالي 8% من 1970 إلى 1973 إلى معدل 6% سنويا من 1974-1975 إلى 1978، تصادف هذه المرحلة الثانية التي عرفت فيها نسب النمو انحدارا جليا المرحلة التي خصت فيها كتل هامة للاستثمارات، وهذا يوءكد بأن النقائص التي تميز بها تطبيق الاستثمارات خلال هذه الفترة أدت إلى انخفاض نمو الإنتاج، وأكبر من ذلك فالصناعات القاعدية: الصناعات الحديدية، المعدنية الميكانيكية والكهربائية ومواد البناء والكيمياء هي التي سجلت أضعف النسب في النمو.

عرفت الصناعات الفلاحية والغذائية مرحلتين من النمو مرحلة نمو الأولى القيمة المضافة لهذا الفرع هبوطا منتظما (نسبة نمو سلبي) يظهر وأن أسبابها ترجع إلى الصعاب المتزايدة في التموين بالمواد الأولية الفلاحية، وكانت قدرات معامل الفرينة والدقيق هي الوحيدة في هذا التي استعملت استعمال التام سيما من خلال اللجوء إلى استيراد الحبوب. وبخصوص فرع الصناعات الخفيفة لم تنتج الاستثمارات المبذولة كميات المواد والخدمات المنتظرة بسبب التأخر في الانجاز والبطء المسجل في انطلاق الوحدات الجديدة (1)، ورغم النسبة الضعيفة في استعمال قدرات الإنتاج (أقل من 50% لجل الوحدات الجديدة).

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الأول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

المطلب الخامس : تحليل النتائج .

من خلال دراسة مدى تطور الانتاج لدى فروع القطاع الصناعي خلال الفترة 1967 / 1978 يمكن ابراز الملاحظات التالية :

(أ) ان نسب النمو في الانتاج المشار اليها آنفا تستحق التخفيف للمستوى الضعيف في الانتاج السائد قبيل الفترة فعلا فقد تمت الانطلاقة من قاعدة بكرر لذلك فكل نتيجة تسجل بمشاة الحدث .

(ب) حجم الاستثمارات المبذولة خلال هذه الفترة لم ينتج كميات المواد والخدمات المنتظرة وسببه اساسا التأخير في الانجاز وببطء انطلاق الوحدات الجديدة وسوء استعمال القدرات الموفرة ، وقد نتج عن ذلك عموما ايفاء ناقص بحاجيات الاقتصاد والمواطنين ، ويمكن تلخيص تحليل هذه الحالة كما يلي :

(ج) - القسم الاكبر من المشاريع المطبقة لم تحقق مستويات المردودية المطلوبة في الاجال المحددة في البداية .

(د) - التكنولوجيا المشغلة والانفلاط في التصور التكنولوجي وحجم وحدات الانتاج وانعدام الخبرة في الميدان الصناعي لم تشجع على تحقيق سير منتظم لجهاز الانتاج ، كما ان حجم وادمج بعض المركبات المعمق كمركب الحديد في الحجار والمركب الالكتروني في سيدي بلعباس ومركب النسيج في ذراع بن خدة كانا مصدرا دائما للمعوقات في التحكم في التسيير وتعقيد برامج الانتاج من جراء الاصناف المتشعبة للمشروعات ضمن نفس الوحدة شكل لا يستهان به للتوقف .

هـ) ندرة وعدم استقرار العاملين المؤهلين وضعف
هياكل التكوين لم تسمح كلها بتكفل حقيقي بوظائف
التسيير وصيانة الانتاج (1).

اما فترة 1982/1979 فكانت تستهدف فيما يتعلق بانتاج
القطاع الصناعي، الحث مقررات المؤتمر الرابع والمؤتمر الاستثنائي
واللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني بالخصوص على :

- أ) عقلانية ومردودية اداة الانتاج.
- ب) الاستعمال الافضل للقدرات الموفرة.
- ج) تدعيم جهاز الاعلام الصناعي.
- د) تطوير العمل المنتج والحد من العمل غير المنتج.
- هـ) التحديد الواضح لمهام المؤسسة والوحدة.
- و) تطبيق معايير وشكل التسيير.
- ز) اللامركزية.
- ح) التكوين.
- ط) الصيانة.

وقد ترجم تطبيق هذه التوجيهات في القطاع الصناعي خلال
السنوات الثلاث الاولى من المخطط الخماسي بـ :

- لامركزية وظائف التسيير لصالح وحدات الانتاج.
- تطبيق المخططات السنوية للانتاج في مستوى الوحدة والمؤسسة.
- بداية التطبيق لتطبيع ومراقبة الجودة (2).
- تعزيز وظيفة الصيانة.

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

- تطبيق النصوص المتضمنة مشاركة وترغيب العمال بالتسيير:
نذكر على سبيل المثال تطبيق مكافأة المردودية الجماعية
ومكافأة المردود الفردي.

- البدء في تطبيق إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للمؤسسات.

ورغم استمرار التقارب بين مستويات الانتاج والقدرات الموفرة
تميز جهاز الانتاج في القطاع الصناعي خلال هذه الفترة بزيادة
معتبرة في نتائج الانتاج.

فعلا فقد زاد الانتاج الصناعي الاجمالي (القيمة المضافة)
بالاسعار الثابتة كما يظهره الجدول التالي بمعدل وتيرة تبلغ 23,5%.

سجلت القيمة المضافة، خارج المحروقات للقطاع الصناعي
وتيرة سنوية بمعدل اكثر من 20% (1).

106 دج : في القطاع الصناعي (1).

1982	1981	1980	1979	1978	
84 400 (% 1 +)	83.200 (% 24+)	66.900 (% 43 +)	46.700 (% 27+)	36,658	القيمة الاجمالية المضافة
25 .400 % 20+)	21.200 (% 34+)	15.800 (% 21+)	13.100 (% 7,5+)	12.186	القيمة الاجمالية المضافة خارج المحروقات

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

الاسعار الثابتة 1

تطورت القيمة التي اضافها القطاع الصناعي خارج المحروقات بنسبة سنوية بلغت في معدلها حوالي 10% وادراج انتاج المحروقات من جراء سياسة المحافظة وعواقب الازمة الاقتصادية العالمية يخفض معدل نسبة النمو السنوي للقطاع الى 3% وعندئذ فان تطور القطاع الصناعي من حيث الحجم يبدو مرضيا ولتقارنه بالفترة السابقة، او لنضعه في مضمون الازمة الاقتصادية العالمية التي لا يقلت منها الاقتصاد الوطني كليا رغم كافة السواقيت التي اقيمت منذ 1979 ومن اللائق ايضا تقدير هذه النتائج بحسب (الاقتصاديات) في الاستثمارات التي سبق التلميح اليها في الفصل المخصص للاستثمارات وبعبارة اخرى فان المتصرفين في الاقتصاد الوطني تحدوهم النزعة الى الانتاج اكثر واحسن دون زيادة كبيرة والزامية في مصاريف الاستثمارات ويخلص الجدول ادناه تطورات القيمة المضافة بالاسعار الثابتة في القطاع الصناعي(1).

ب 106 دج :

1982	1984	1980	1979	1978	
18.155 (+7,6%)	16.867 (+8,8%)	15.499 (+13%)	141.489 (+13%)	12.534	القيمة المضافة خارج المحروقات
41.655 (+9,6%)	37.974 (-3,7%)	38.403 (-2,5%)	40.379 (-9%)	37.006	القيمة المضافة الاجمالية
23.500	21.101	23.904	26.189	24.472	المحروقات

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخاص للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

هذه النتائج مردها من جهة الى تشغيل عدد هام من الوحدات ثم انجازها خلال هذه الفترة، والى تطبيق اعمال التنظيم المحددة اعلاه من جهة اخرى. تطورت وضعية الانتاج حسب الفروع كالاتي :

(أ) - بالنسبة لفروع الصناعات الخفيفة : بلغ معدل استعمال قدرات الانتاج 70 % في 1982 مع حجم اعمال بلغ 17ر5 مليار دينار، وتحققت احسن النتائج في فروع الصناعات الغذائية والصنع وتحويل الخشب وفرع الكيمياء وباستثناء مواد التنظيف والزجاج بلغ الانتاج في 1982 :

- قرابة 80 مليون متر طولاً من القماش واكثر من 16 مليون من الاحذية .
- 11 مليون قنطاراً من الدقيق و 8ر82 ملايين قنطار من الفرينة و 247.000 طن من الزيوت المصفاة .
- 642.000 متر مربع من النجارة و 107.000 متر مربع من البناءات الجاهزة .
- 396.00 طن من مواد التنظيف و 98.678 طن من الدهن .

غير ان الوحدات التابعة لما بعد الفلاحة كمعامل التصيير والسكر ومغارف عجين الورق عرفت صعوبات في التمويل وما زالت تعمل بطريقة غير منتظمة وبأدنى من قدرتها (بمعدل 30 %) .

ويعرف فرع مواد البناء ركوداً في انتاج الاسمنت والمواد الحمراء منذ 1980. فبالنسبة للاسمنت تميز الانتاج بتقلص محسوس في سنة 1982 بانتاج بلغ 3.300.000 طن بالنسبة لقدرة تسع 7000.000 طن

وفي المجموع سجل الانتاج الاجمالي لقطاع الصناعات الحفيفة تقدما بوتيرة سنوية بنسبة 10% خلال هذه الفترة لكن لم يتكفل بالايفاء الكامل بحاجيات الاقتصاد الوطني والمواطنين وهذه الوضعية مردها اما الى ضعف في الانتاج كما هو الشأن بالنسبة لمواد البناء واما لمشاكل التوزيع تبعا لنقص التخزين ووسائل النقل (1).

يجب الاشارة الى الكساد الظرفي في بيع بعض المنتوجات كالصحية والنجارة بسبب الفارق بين قدرات الانتاج وانجاز برامج الاسكان واشباع السوق الداخلية من المشوجات والجلود، هو اشباع جزئي وظرفي.

وعموما فان ضعف شبكة التوزيع يفسر في غالب الاحيان بروز ظاهرة الاشباع في بعض الجهات وسوء التموين في جهات اخرى. عرفت فروع الصناعة الثقيلة خلال فترة 1979-1982 تحسنا في نتائج الانتاج نظرا للزيادة الملموسة في تسبب استعمال قدرات الانتاج الموجودة وبلغت نسبة الزيادة السنوية للانتاج المادي في مجملها 15% الى 20% على طول الفترة بسبب تشغيل قدرات الانتاج الجديدة.

كما ان تطبيق التدابير التنظيمية المرتبطة بتخطيط الانتاج وبانتفاع العمال من النتيجة سمح بزيادة ملموسة في الانتاجية باستثناء نشاط المناجم الذي ما زال يعرف صعوبات هيكلية ولنخصص تطور الانتاج حسب فروع النشاط.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

واما بالنسبة لفرع المناجم والحديد والتعدين وفروع المعادن
الآخري فيمكن استخلاص ما يلي :⁽¹⁾

ارتفع انتاج المناجم الى 39 ملايين طن من الحديد والسي
275 طن من القسفاط في 1982 غير ان اللجوء الى الاستيراد المتواصل
بالنسبة لبعض المنتجات كالفحم وحجر الخفان والمواد الكاشطة
وطين الخزف والكبريت والبوتاس .

اما انتاج الحديد والفولاذ المسبوك فقد ارتفع على التوالي
496000 طن و 462000 طن في 1979 مطابقا لنسب استعمال بلغت
22,28% الى 1000.000 طن و 846000 طن في 1982 مطابقا لنسب
استعمال بلغت 43,60% .

وعرف الطلب من منتجات الحديد والتعدين والمنتجات
الممولة في مجموعه نموا سنويا بنسبة 25% .

وعرف فرع المعادن في 1982 افضل النتائج في استعمال جهاز
الانتاج بمعدل نسبة 90% غير الانتاج بمعدل نسبة 90% غير ان الانتاج
بقي ادنى بكثير من حاجيات الاقتصاد، ولنذكر على سبيل المثال
بالنسبة ل 1982 انتاج (2) :

- 357 رافعة بناء .

- 4000 خلاطة خرسانة .

- 646 آلة صنع مادة بناء البارينغ .

- 623 عربة .

(1)(2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - مخططات
التنمية، الجزء الأول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق .

./.

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - مخططات
التنمية، الجزء الأول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق .

ونشير الى ان بلوغ اهداف الانماج لقطاع الصناعة الثقيلة كان ضعيفا، مركبات السيارات الصناعية في الرويبة والالكتروني في سيدي بلعباس تبقى مرهونة بتمويلها من الخارج (قطع السبك والقطع المصنوعة للاول والتركيبات الالكترونية للثاني).

ويظل التحكم في قطاع الصناعة الثقيلة مرهونا خاصة ب :

- تكوين واستقرار عمال التأطير والاطارات المتوسطة ذات التأهيل العالي :

- وضع معايير الانتاج : نشير بهذا الصدد الى ان قصور المواصفات وانعدام وتوحيد النماذج للانتاج قد ترتبت عنها نوعية متقلبة وغير مرضية في المنتوجات ويتكالف عالية نسبيا. - تعزيز وظيفية الصيانة، نسجل بهذا الشأن مشاكل الصيانة التي ابرزت في اطار حصيلة العشرية 1978/1967 قد اشادت تدريجيا لتبلغ حدا مخيفا، ولتدارك هذه الوضعية اجريت دراسة معمقة ابتداء من 1981 اتت الى اعداد ملف " الصيانة" يتضمن برنامج عمل لصيانة الالات المتنقلة وآخر للصيانة الصناعية.

- تكفل افضل بوظائف التمرين والتوزيع والتسويق وفيما يتعلق بقطاع الطاقة والصناعات البتروكيمياوية حدد المخطط الخماسي 1984/1980 الاهداف التالية :

- تغطية مرضية لحاجيات الاستهلاك الوطنية باستعمال افضل لمختلف مصادر الطاقة .
- مواصلة الجهود لتنمية احسن لمواردنا الطبيعية في ظل حتميات المحافظة واعادة التكوين واشراء احتياطاتنا .

ولتجسيد هذه الاهداف تم الالاحاج على التحكم في ادوات
الانتاج وعلى استعماله العقلاني وكذلك على تعزيز وسائل
الانجاز (1).

وقد زادت قدرة الانتاج بصورة معتبرة من حيث الحجم خلال
الفترة 1982/1979 وكثير تنويعها سواء بالنسبة لحاجيات السوق
الداخلية أو من اجل حاجيات التراكم غير ان نسبة استعمال
هذه القدرة ظلت متقلبة بحسب الفروع، فعلا يلاحظ توسع
في الانتاج المادي من المكثف (كوند اصات) والغاز الطبيعي
والغاز الطبيعي المميع وغاز المروبان المميع والمنتجات المكررة
والزفت والبيوت والمنتجات المنخفضة عن تحويل البلاستيك
والكهرباء.

وعلى العكس فقد ظل الانتاج راكدا او غير منتظم بالنسبة
للاسمدة والميثانول وكبريات البوليمر القاعدية تبعا اساسا للمشاكل
التي اصبحت قديمة في التصور والتحكم التكنولوجي التي تميز بها
انشاء الوحدات المعنية والتي ادت الى منازعات ثقيلة جدا
مع المورد بين الاجانب، وانخفض من جهته انتاج البترول الخام
تحت التغيرات التي طرأت على سوق البترول الدولية وزيادة
الوعي لصالح المحافظة على مواردنا الطبيعية الذي ترجم
باللوائح المقنعة للدورة الثنائية للجنة المركزية.

ادى هذان العاملان الى ضرورة تقييم احسن للصعوبات التقنية
المرتبطة باستغلال البناييع وكذلك مستوى التحكم المحقق في

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

تسيير هذه الينابيع بغية المحافظة عليها واعادة تكوينها
ويمكن ابداء الملاحظات التالية حسب النشاط (1) :

اما قطاع المحروقات والذي يشكل اهمية خاصة فقد عرفت
قدرات معالجة الغاز الطبيعي زيادة قوية مرت من 5 ملايين متر مكعب
سنة 1967 الى 30,5 مليار متر مكعب في سنة 1978 و 90 مليار متر مكعب
في سنة 1983. وبلغ الانتاج في 1982 :

- 37,2 مليون طن من البترول الخام .

- 13,1 مليون طن مكشف .

- 63 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي (منها 39 مليار متر
مكعب خصصت لاعادة الحقن) .

- 1,5 مليون طن من غاز البروبان المصفى (بوطان وبروبان)
ويشمل هذا المستوى من الانتاج غاز البروبان المكرر في
مصفيات ووحدات التمييع .

والخلاصة ، فقد تميزت الفترة 1980/1979 بـ :

- استقرار في وتيرة انشاء مناصب العمل الذي كان ادنى
من توقعات المخطط، نتجت هذه الوضعية عن وضع
معايير للاعداد سمحت بالتكفل بالمسائل الاساسية
لتسيير وتطوير العمل في اطار مخطط وفرصود قسي
الميزانية وخصص دور الخطط التنظيمية للعمل بوصفه
اداة للتسيير وسمح برسم الاهداف المحدودة في مجال
التوظيف وهكذا اصبح التوظيف في قطاع الطاقة
والصناعات البتروكيمياوية استثنائيا لتفصيل استعمال
الموظفين المتواجدين بداءة (2) .

(1) (2) انظر : حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط
والتنمية ، الجزء الاول - تقييم محطات التنمية 1983 - المرجع السابق .

- بتثمين قيمة العمل المنتج بمعايير التحفيز على الانتاج التي توفر اجور انفع في مناصب العمل المرتبطة مباشرة بالانتاج.

- بتحسين نسبة التايطير ، غير ان هذه النسبة ظلت ناقصة سيما في مستوى الوحدات الواقعة داخل البلاد.

- بداية اعادة توزيع اعداد العاملين نحو الداخل وجنوب البلاد في اطار انجاز مشاريع جديدة في الهضاب العليا واعداد الهيكل التنظيمية للمؤسسات واللامركزية في وظائف التسيير وتدعيم التايطير لوحدة الانتاج وبدا الانتاج في المشاريع الحديثة الانجاز.

- بنقص كبير لاعمال التكوين التي كانت تجري في الخارج والتكفل بها من قبل قدرات تكوين وطنية سيما قدرات التعليم العالي والمعاهد ومراكز التكوين التابعة للقطاعات الصناعية.

ونشير بهذا الصدد الى ان معاهد التكوين تعاني من مشاكل القانون الاساسي التي تتطلب الحل بسرعة .

- بزرعة عمامة نحو ثقل المساعدة التقنية في المؤسسات، وبقاوعها مرده الى التدخل الضروري للبناء في عمليات الصيانة وتشغيل الوحدات الحديثة.

وعلى ضوء ذلك يمكن استخلاص انتاجية العمل في القطاع الصناعي في كون ان تقدير المردود الاقتصادي للاستثمارات يتم من خلال

العلاقات الانتاجية وعلاقات راس المال، فخلال الفترة 1978/1967 كان تطور انتاجية العمل الذي يقاس كالقيمة المضافة باسعار ثابتة بوحدة العمل في القطاع الصناعي غير موات تحت الضغط المضاعف لاعداد العاملين الذين يزداد عددهم باطراد والانتاج النامي بقدر غير كاف.

وهكذا مرت الانتاجية في القطاع الصناعي من 150.406 دج للعامل في 1967 اليها يقرب من 85,116 في 1978، وقد ورد ذكر المبالغ بالدينار الثابت. وهبطت الانتاجية في القطاع الصناعي خارج المحروقات حيث مرت من 36,752 دينار في 1967 الي 37,688 دج في 1979 ثم الي 31,988 دج في 1977 فالي 1978 وقد ورد ذكر المبالغ بالدينار الثابت (1).

الجدول الثالث - 1- بالدينار الجزائري / وحدة الشغل.

المتغير	1978	1979	1980	1981	1982
انتاجية القطاع الصناعي الاجمالي	85.116	100.695	91.422	82.912	9.009
انتاجية القطاع الصناعي دون المحروقات	31.025	39.078	39.595	40.840	12.793
انتاجية فرع المحروقات	615.000	689.184	604.399	470.000	37.143

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

يبين الجدول السابق تطورات انتاجية العمل بداءة بالنسبة لمجموع القطاع الصناعي ثم في الفروع المكونة له ويظهر بأن انتاجية القطاع الصناعي تشطب في مجموعه تغيرت بين 1976 و 1982 بصورة متوترة نوعا ما تحت التأثير الممنوح لتطبيق سياسة المحافظة والاحداث التي ميزت اسواق المحروقات (1).

واذا ركزنا بصورة جلية على تطور انتاجية العمل في القطاع الصناعي دون المحروقات، نلاحظ بأنها ازدادت بمعدل وتيرة سنوية بلغت اكثر من 8 %.

بلغت المحروقات حدا اقصى في 1979 وشهدت منذ ذلك الحين هبوط انتاجية عملها لاسباب بديهية ترجع لتخفيض الكميات المنتوجية وسجلت سنة 1982 انطلاقة على ما يبدو، يجب البحث عن اسبابها في تحسين مستويات الانتاج وفي التحكم التدريجي في اعداد العاملين.

المطلب السادس : الصناعة التقليدية .

يشمل قطاع الصناعة التقليدية صناعة الانتاج والصناعة التقليدية . ان التحليل السالف الذكر حول النشاطات الوطنية وفيما يخص الصناعة التقليدية فقد وجدت نفسها منذ الاستقلال خاضعة لمنافسة متزايدة في حداثها سواء في السوق الوطنية او الاسواق الخارجية ، - في السوق الداخلية من جهة الصناعة الحرفية للانتاج ومن جهة اخرى بمنتجات الاستيراد .

(1) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.

- وفي الاسواق الخارجية بانتاج بعض البلدان من الشرق الاوسط والاقصى بكلفة اقل وخاصة البلدان المجاورة والتي غايية 1978 قدر السكان العاملون الذين يعملون في الحرف التقليدية بـ 13,500 شخص منهم 60 % في صناعة القماش والزراعي (1).

- تمركز هؤلاء الناس اساسا في نواحي تلمسان ووهران، وتيز وزو والجزائر وقسنطينة وفي جنوب البلاد.

وكانت مشاكل التمويل اهم عرقلة لنشاط الصناعة التقليدية اذ يموتون اساسا من قبل وسطاء لذلك واجهت الصناعة التقليدية صعوبات مرتبطة بتدرة المواد وارتفاع الاسعار وجودة منتجات الاستيراد.

والتي جانب ذلك، فان القطاع التقليدي الذي كان يعتبر نشاطا اقتصاديا مكملا للصناعة والفلاحة يخطم اليوم بالمنافسة المباشرة لهذين النشاطين ولا يتوفر ليومنا هذا على ضمانات ولا الاجور ولا امكانيات الترقية المتوفرة لهذين المنافسين، فالشباب بنات او بنين عند انتهاء تكوينهم ينجذبون اكثر لامكانيات الترقية الاجتماعية التي تعرضها عليهم قطاعات الصناعة والادارة (2).

وبالاضافة الى ذلك فان هناك عدد من المشاريع الصناعية تفوقها مؤسسات ليست تابعة لا للوزارات الصناعية الثلاث ولا للصناعة المحلية.

(1) (2) انظر: حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب - التخطيط والتنمية، الجزء الاول - تقييم مخططات التنمية 1983 - المرجع السابق.
من ص 5 الى ص 42.

وهذه المؤسسات هي :

- 1 - الديوان الوطني لعناد السري (اوناميد) لصنع انابيب مسن الخرسانة المخصصة للسقي والتزويد بالماء الصالح والتنقية ودعائم للكهربة والمضخات.
- 2 - الصيدلية المركزية الجزائرية لصنع الادوية .
- 3 - الشركة الوطنية للنشر والتوزيع والوكالة السوطينية للاعلانات لصناعات الفنون التشكيلية والطباعة .
- 4 - المحافظة الوطنية للاعلام الآلي للصناعات التي تستعمل الاعلام الآلي.
- 5 - الديوان الوطني للعظيرة الحربية لبناء السفن.
- 6 - "اجينور" لتحويل المعادن الثمينة .
- 7 - مؤسسات البناء الموضوعة تحت وصاية وزارة الاسكان بالنسبة لصناعات مواد البناء، ولا تريد الاطالة وفي بحث تفاصيل هذه الموضوعات رغم اهميتها لان كل مؤسسة من هذه المؤسسات لها دورها في مجال التنمية كل حسب اختصاصها.



المبحث الثاني : اشراك العمال في الادارة واثره على التنمية .

ان موضوع اشراك العمال في مجالس الادارة في المؤسسات الانتاجية والخدمات مسألة تفرض نفسها في القطاع العام اولا وقبل كل شيء سيما وان القطاع الخاص يعتمد في تسيير اموره على مجلس ادارة من اصحاب العمل، ولا توجد مؤسسة صناعية او تجارية، انتاجية او خدمات تشترك في مجلس ادارتها العمال، اما في القطاع العام وخاصة في البلدان النامية التي شقت طريقا لها ما في الميدان الانتاجي فتلحظ بالضرورة الى اشراك العمال في مجلس الادارة، وفي الجزائر وخاصة اذا ما تعلقت الامر في التمييز الاشتراكي للمؤسسات، تصبح هذه المسألة ذات اهمية كبيرة، ولكن الامر ليس مسألة قانونية وحسب او تنتهي بمجرد اصدار قرار بذلك، اذ ان الموضوع اكبر في ذلك بكثير، سيما وان العديد من مديري المؤسسات او حتى الاطلسيات المتقدمة لا يزالون غير مقتنعين بذلك، خاصة اذا علمنا ان ثقافتنا في غالبية بلدان العالم الثالث امتزجت وتفاعلت بالثقافة الرأسمالية التي تعتمد القطاع الخاص اساسا في تسيير الاقتصاد الوطني، وما يحصل في بلدان اوربا الشرقية والحماس المتزايد في البلدان الرأسمالية نرىنا استثناء الفاني بدافع هذه البلدان الى بناء وشرك القطاع العام كليا والاعتماد على القطاع الخاص وكذلك نرى حتى الان في مؤسسات القطاع العام في الجزائر ان العديد من جماعات العمال استبعدوا عن المشاركة في حياة المؤسسة بحيث اعتبرت نصوص التسيير الاشتراكي للمؤسسات وانساب مختلفة لانها قليلة التكيف مع بعض القطاعات الاقتصادية (الاستراتيجية) والقطاع الزراعي

والخدمات، والقطاع النقابي. غير أنه يوجد في هذه المستويات قروح نقابية للتكفل بمطالب العمال والدفاع عن مصالحهم المادية والمعنوية (1).

إن تطبيق التسيير الاشتراكي للمؤسسات أدى إلى أوضاع جد مميزة وهناك حالات جد قليلة من النجاح. وتوجد هناك لجنة التأديب والتي حدد مجلس الإدارة، فوجود هذا التطبيق ينبغي أن يستند إلى أعمال ملائم يمكن من بناء استراتيجيات المؤسسات باسم العمال وكذا المنتجين الماديين المضمونين انتخاب لم ينشط من جراء حدود هذه المستويات.

لم يستفد مندوبو نقابا يخص تكوينهم ولا سيما كشف مختص بصاحب العمل لتمثيلهم بصفة أحسن سوى عن المستوى النقابي أم على مستوى تحسين جماعية تدلهم على مستوى هيئات (2).

- العلاقة ما بين مندوبي العمال في هيئات المشاركة والعمال أنفسهم منخفضة أو شكلية.
- التدخل المفروض للإدارات المركزية للدولة بحيث إن التنظيم البروقراطي للنقابة أعمال التسيير للمؤسسات قد قلصت بكثيرة ميدان التشاور بين الشركاء الاجتماعيين التي أرغمت على كثير من الأحيان أن تنوب عن التنظيم الغير ملائم، لأن أغلبية المصور التشريعية لها تعترف

(1) انظر الأمر رقم 74-71 موعر في 16 نوفمبر 1973 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، مناقشة حول مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسات في 18 أكتوبر 1989.

(2) انظر مناقشة حول مشاركة العمال في إدارة وتسيير المؤسسات في 18 أكتوبر 1989 - المصدر السابق.

المتعلقة بالتنظيم الاقتصادي للبرلمانات في مصر
بحقوق واسعة للعمال المنظمين، فانها تصب في مواجهة
المصريون تحت وصاية تضعهم من كل مبادرة على
مستوى المؤسسة، بالإضافة الى المتناقضين الآخرين
فان هذا التناقض يعتبر اساس الانحراف البيروقراطي
والشعبي لمشاركة العمال.

وهي في السبب الاحيان لقد ادت كفاية وشكلية
قواعد اللعبة التي ظهور مواقف افسدت صيغة
مشاركة العمال لا شك كساح موعظرة ونسوية
متعشيرة مع ادارات من دون سلطة مقتصرة غالباً على
عمدا وحدة الإدارة.

لقد استبعدت نواب الهيئات النقابية والهيئات
المشاركة تمثيل العمال في هذه الهيئات ومجموع
العمال الغير منضوين في النقابة ومن ثم
لقد استبعدت امكانية تحديث العديد من الاطرار
والعمال القادرين على ضمان هذا التشكيل في
الهيئات المنصوص عليها (1).

لقد ادت التحديث الغير كافي لمجال النشاط النقابي
ومجال نشاط المشاركة التي العديد من الالتماسات
ان لا يعود الى العديد من الاطرار من الالتماسات. ولقد
تمثيل هذه التناقض من انحاء الدورة الرابعة
عشر الحزبية المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني في
الربيع 1985 حيث اتحت على اثر ذلك اللائحة

انظر مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 أكتوبر
1989 - المعتبر السابق .

المتعلقة بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات على ضرورة العمل على تدقيق دور مجلس العمال في مجال المشاورة والمشاركة والرقابة من اجل تحقيق المشاركة الفعلية في التسيير وتدعيم وحدة الادارة داخل المؤسسة .

- السهر على بروز العناصر الكفأة لضمان تمثيل افضل للعمال، ترقية نشاطات التكوين باتجاه اعضاء مجلس العمال، وذلك قصد تحسين معارفهم في مجال تسيير نشاطات المؤسسة، السهر على جعل الهياكل المعنية في المؤسسة تضع تحت تصرف المجلس ولجانته المعلومات والتوضيحات الضرورية لتأدية مهامه .

- التخفيف من اجراءات برمجة اجتماعات المجلس الاداري حتى يتمكن من تنظيم نشاطاته وفقا للحجم الحقيقي للمهام والقضايا التي يعالجها .

المطلب الاول : الامكانيات المستجدة لمشاركة العمال في الادارة .

لقد فتح تنفيذ استقلالية المؤسسات العمومية امكانيات جديدة لصيغة جديدة لمشاركة العمال بمستوى اساسي لتقييم المؤسسة والاعداد الاستراتيجية والسياسات والبرامج من اجل مراقبة المؤسسة ومن اجل القرارات الاستراتيجية ورصد نتائج المؤسسة، وتعطي في هذا الاطار مشاركة (ممثلي العمال المنتدبين في الهيئات الاساسية للمؤسسة، المجلس العام ومجلس الادارة - ممثلين في شركة المساهمة وممثل واحد في الشركة ذات المسؤولية المحدودة، وبينبغي توضيح هذه المشاركة بالاعتماد بعين الاعتبار الممارسات....

الاجتماعية السائدة والقدرات الفعلية للتكفيل فسي سياق
دائم لتعميم ديمقراطية تسيير المؤسسات.

وبالنسبة للقطاع الخاص، وبالرغم من وجود النقابات
العمالية، يلاحظ حتى ولو ان هناك معطيات جد قليلة متوفرة
بخصوص تقييم التنفيذ الفعلي للاسر رقم 71-75 المتعلق
بالعلاقات الجماعية في القطاع الخاص بسبب استقطاب النشاط
النقابي والمشاركي حول القطاع العام بصفة خاصة، فبامكاننا
تسجيل ما يلي :

- كان حق مشاركة العمال في مجلس الادارة والتسيير
قليلا التنفيذ بسبب ان الاغلبية الساحقة للمؤسسات
الخاصة هم صناعات صغيرة ومتوسطة ليست مجهزة
بهذه الهيئات.

- لقد اقتضت تجربة الاتفاقات الجماعية على وجود
بعض اتفاقات الفروع والشبيء القليل من اتفاقات
المؤسسات بسبب التنظيم الساري.

- مشاركة العمال للنتائج ترجمت بتسديد الشهر
الثالث عشر في احسن الحالات.

- وتمت تسوية النزاعات في بعض الاحيان بقرار من
الوالي بتفويض سلطة تحكيم الوزير المكلف بالعمل(1).

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر
1989 - المرجع السابق.

وتتعلق العناصر الثمينة شأنها ان تحدد القواعد التي
تضبط مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات بـ :

- الدفاع الفردي او عن طريق الجمعية عن الحقوق
الاساسية للانسان وعن الحريات الفردية والجماعية
منصوص (م 32).

- يضمن القانون في اثناء العمل الحق في الحماية
والامن والنظافة (المادة 52).

- تقوم الدولة على مبادئ التنظيم الديمقراطي والعدالة
الاجتماعية (المادة 14).

- تستهدف المؤسسات ضمان مساواة كل المواطنين والمواطنات
في الحقوق والواجبات (المادة 53).

- الحق في الاضراب معترف به لجميع العمال (المادة 54).

- القوانين المتعلقة باستقلالية المؤسسات العمومية
الاقتصادية. ان قوانين 12 جانفي 1988 تكريس مبدأ
مشاركة العمال سواء في ادارة ام في تسيير المؤسسات
العمومية، وهذه المشاركة التي تدرج في اطار
المنطق الذي ادخلته هذه النصوص التشريعية لاسيما
فيما يخص الهيئات العليا لادارة المؤسسات (المجلس
العام ومجلس الادارة) ينبغي ان تسمح للعمال ان يشاركوا
في تقييم المؤسسات وفي صياغة الامتيازات والسياسات

والبرامج وفي مراقبة المؤسسة وفي رصد نتائجها (1).

المطلب الثاني : تحديد الإصلاحات الحديثة، قواعد ضبط المؤسسات العمومية واستنتاج قواعد جديدة للتخطيط.

لقد الح الأمين العام لجهة التحرير الوطني باعتباره الحزب الحاكم آنذاك في التقرير الموجّه للمؤتمر السادس على ما يلي :

- لقد حددت الإصلاحات الحديثة القواعد التي من شأنها ضبط المؤسسات العمومية الاقتصادية وتمتدح قواعد جديدة للتخطيط التي تستند على مشاركة مسؤولة لجميع الأعوان المعنيين والتي تطبق آليات وتقنيات وأشكال مشاركة مطابقة ومتغيرة حسب الأوليات الوطنية.

- ويتطور أيضا داخلها (المؤسسة) النشاط النقابي في البداية ثم تتحقق مشاركة العمال في اعداد وتسيير السياسة الاجتماعية وتفتح هذه المحاور مجال المشاركة الديمقراطية للعمال المنظمين على كل مستويات التسيير الاقتصادي كما تلح على إعادة انتشار النشاط النقابي انطلاقا من علاقة الانتاج التي تتمثل في المؤسسة.

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق.

لقد السح برنامج الحكومة الذي اقتره المجلس الشعبي الوطني في القسم المخصص للعلاقات الاجتماعية وللحسوار الاجتماعي انه واثق من تطور الحركة الديمقراطية التي فتحتها الاصلاحات السياسية والتي تسمح للشركاء الاجتماعيين باكتساب المصادقية والسلطة الكافية للمشاركة بنشاط في تسيير التنظيم الاجتماعي.

فان هناك نشاطات مستعجلة نص عليها برنامج الحكومة هي :

- ترسيخ واشراء صيغة مشاركة العمال في تسيير المؤسسات نظرا للاصلاحات التي شرع فيها من اجل تعميق الديمقراطية داخل المؤسسات.

- تنشيط تمثيل فعلي لاصحاب العمل العموميين والخواص قادر على انجاز مفاوضات فعلية في اطار الشريك الاجتماعي.

- تنظيم اشهر المفاوضات او تأطير امتداد عقود حقيقية بين الشركاء الاجتماعيين. وأكدت الحكومة في برنامجها من جهة اخرى رد الاعتبار للمؤسسات العمومية والخاصة باعتبارها مركز قرارات مستقلة في ميدان تخطيط وتسيير الموارد ومركز لمفاوضات العلاقات الاجتماعية.

- تنشيط تمثيل فعلي وديمقراطي للشركاء الاجتماعيين بضمن شقتهم وقانون انتدابهم.

- تعريف الضوابط والطرق الاقتصادية واجل المفاوضات
الاجتماعية في مختلف مستويات الهيكل الاقتصادي
والاجتماعي(1).

- تهيئة نصوص ملائمة لمفاوضة سياسة الاجور على
مستوى المؤسسة.

بالاستناد الى مجموع العناصر المذكورة سابقا التي توسع
الجديد، فان النصوص المقبلة ينبغي عليها على الخصوص(2) :

- تكريس الطابع العام للمشاركة الذي يطبق دون مراعاة
الملكية العمومية او الخاصة، لرأس المال الاجتماعي.

- تكريس المبادئ التقليدية للمشاركة التي ينبغي
ان تتضمن الصحة والامن وطب العمل واعداد معايير وظروف
العمل، تحديد مواقيت العمل وقواعد التوظيف، اعداد
النظام الداخلي.

- تخليص مشاركة العمال من الاطار الضيق لمفاوضة الاجور
وتنظيم المهام وتحديدتها على عدة مستويات من اجل تعميم
ديمقراطية حقيقية للممارسات الاقتصادية (الاستثمارات،
التكنولوجيات، تنظيم العمل، الانتاجية التنافسية، المرونة).
من اجل اعداد النصوص التشريعية المقبلة، فان المناقشة
مدعوة للتدخل حول العناصر الآتية :

-
- (1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات فسي.
18 أكتوبر 1989 - المرجع السابق.
 - (2) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 16 أكتوبر
1989 - المرجع السابق.

- النشاطات والقطاعات المستهدفة من مجال المشاركة .
- صلاحيات جهاز المشاركة .

للجنة المشاركة الصلاحيات التالية (1):

- 1 - تتلقى المعلومات التي يبلغها اليها المستخدم كل ثلاثة اشهر على الاقل والخامسة بد :
- تطوير انتاج الصواد والخدمات والمييمات ونتاجية العمل .
- تطور عدد المستخدمين وهيكل الشغل .
- نسبة التفتيب وحوادث العمل والامراض المهنية .
- تطبيق النظام الداخلي .
- 2 - مراقبة تنفيذ الاحكام المطبقة في ميدان الشغل والوقاية الصحية والامن والاحكام المتعلقة بالضمان الاجتماعي .
- 3 - القيام بكل عمل ملائم لهدى المستخدم في حالة عدم احترام الاحكام التشريعية والتنظيمية الخاصة بحفظ الرقائبة الصحية والامن وطب العمل .
- 4 - ابداء السراي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة فيما يلي :
- المخططات السنوية وحاصلات تنفيذها .
- تنظيم العمل (معايير العمل وطرق التحفيز، ومراقبة العمل، وتوقيت العمل) .
- مشاريع اعادة هيكلة الشغل (تخفيض مدة العمل، واعداد توزيع العمال وتقليص عددهم) .

(1) انظر المادة 94 من المبرنة الرسمية الموافق 25 ابريل 1990 العدد 17 ص 572 .

- مخططات التكوين المهني وتحديد المعارف وتحسين
المستوى والتمهين.

- النظام الداخلي للهيئة المستخدمة.

يجب الادلاء بالاراء في اجل اقضاء خمسة عشر (15) يوما بعد
تقديم المستخدم لعرض الاسباب وفي حالة الخلاف حول النظام
الداخلي، يتم اخطار مفتش العمل وجوبا.

5 - تسيير الخدمات الاجتماعية للهيئة المستخدمة، اذ اسند
تسيير الخدمات الاجتماعية للمستخدم بعد موافقته، تحدد
اتفاقية تبرم بين لجنة المشاركة والمستخدم شروط
وكيفيات ممارستها والرقابة (1).

6 - اعلام العمال بانتظام بالمسائل المعالجة ما عدا
المسائل التي لها علاقة بأساليب العلاقات مع
الغير والمسائل التي تكتسي طابع الكتمان والسريية.

7 - الاطلاع على الكشوف المالية للهيئة المستخدمة :
الحصيلات وحسابات الاستغلال، وحسابات الارباح والخسائر
تتم مشاركة العمال التي ينظمها هذا الامر على عدة
مستويات، وتخص المواسم الاشتراكية التي تعني
بالنشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي باستثناء
القطاعات المسيرة ذاتيا، الزراعية او التعاونية (2).

-
- (1) انظر (المادة 94) من الجريدة الرسمية الموافق 25 ابريل 1990 العدد
17 - المرجع السابق - ص 572 .
- (2) انظر الجريدة الرسمية، الموافق 25 ابريل 1990 العدد 17 - المرجع
السابق - ص 572 .

المطلب الثالث : نظرة في التسيير الذاتي بالجزائر .

ومن المفيد جدا القاء الضوء على التسيير الذاتي للمؤسسات لما لذلك من ارتباط وثيق الصلة بموضوعنا .

لقد نشأ التسيير الذاتي تلقائيا في الجزائر، ثم أصبح إحدى خصائص الاتجاه الاشتراكي الجزائري، وحتى الآن لم يطبق في غيرها من البلاد العربية . وهو يقوم على تكوين لجان للتسيير تتولى تسيير المزارع الشاغرة والموعمة . وبذلك لا يتضمن هذا الأسلوب اعانة لتوزيع الملكيات الخاصة على صغار الفلاحين كما لم ينشئ ملكية الدولة في هذه الأراضي - وان كان التسيير الذاتي يعتبر اسلوبا لاسلاج المزارعي في الجزائر، الا انه يعتبر أيضا اسلوبا لادارة الاقتصادية الديمقراطية بصفة عامة، اذ طبق في يوغسلافيا في مجال التجارة والضمان والمرافق الاجتماعية كالكتبات والمستشفيات والمدارس ومن دراستنا لنصوص قوانين التسيير الذاتي، نلاحظ ان الجزائر قد استفادت في هذا المجال بتجربة يوغسلافيا ومن الدراسات النظرية التي تمت حول هذا الموضوع، الا ان الجزائر عندما طبقت هذا الأسلوب لم تكن لها نظرية متكاملة واضحة المعالم، حيث انه طبق فيها مباشرة بعد رحيل المعمرين واستيلاء العمال على المزارع ولهذا مرت التجربة الجزائرية بمشاكل اجتماعية واقتصادية وادارية، عانت منها طيلة السنوات الأولى من الاستقلال (1).

(*) لقد اطلق على أسلوب التسيير الذاتي الذي طبق في المجالات الاجتماعية اسم (التسيير الذاتي الاجتماعي) إشارة .
(1) الدكتور محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية - المرجع السابق - ص 13 .
3. انظر: الملحق الخاص بمجالس التسيير الذاتي - ص 234 .

وقبل ان نحدد مفهوم التسيير الذاتي اذا حللنا عبارة "التسيير الذاتي" Autogestion نجد انها تتكون من مقطعين "Auto" ومعناها ذاتي و "Gestion" ومعناها ادارة او تسيير. وبالجمع بين المقطعين يتكون مفهوم : (الادارة الذاتية) اي (التسيير الذاتي) ونحن لا نتعرض بالدراسة لموضوع الادارة، اذ هناك فرق بين الادارة والتسيير، فالادارة " Fonction de Direction " هي مجموعة من الاعمال الفنية لا يقوم بها غير المتخصصين الذين تتوفر لديهم السيطرة على الاعمال التنفيذية. فالادارة بهذا المعنى لا تتأثر بأسلوب التسيير الذاتي في ضرورة فنية الانتاج الحديث مهما كان الشكل الاجتماعي للدولة.

اما اعمال التسيير الذاتي فانها تهتم بظروف العمل وتوزيع الناتج، وهذا بطبيعتها عملية اجتماعية (1)، الا ان التفرقة بين الادارة والتسيير ينقصها الوضوح الكلي وذلك راجع الى ان مفهوم "التسيير الذاتي" حديث النشأة، لم يستعمل الا بعد سنة 1950 (في يوغسلافيا)، حتى ان بعض الاقتصاديين وعلماء الاجتماع يخلطون بين المفهومين، لقد عرفنا "التسيير الذاتي" في المشروع التمهيدي لمبادئ التسيير الذاتي الرئيسية⁽²⁾ بأنه : " نوع من التنظيم السياسي والاقتصادي والاجتماعي، يشمل محتواه الايديولوجي السبل الرئيسية التي اختارتها الحزائر للافضاء الى الاشتراكية، والتي توفقا بين مصالح العمال الذين ارتقوا من صف الاجر الى صف المنتج المسؤول بمشاركتهم المباشرة في تسيير الوحدات الانتاجية.

(1) انظر: حازم البيلوي، التنمية الزراعية، القاهرة، معهد البحوث والدراسات العربية 1967 - ص 145.

(2) انظر جبهة التحرير الوطني، المشروع التمهيدي لمبادئ التسيير الذاتي الرئيسية : اشارة الدكتور محمد السويدي - المرجع السابق - ص 14-179.

سنة 1968 - ص 7. (...)

وتجدر الإشارة إلى أن البلدية الجديدة (منذ 5 فبراير 1969) أصبحت تشرف على جميع الوحدات الانتاجية الميسرة ذاتيا الموجودة فوق ترابها، بعد أن كانت الدولة تشرف عليها. إلا أن إشراف البلدية لا يعني " التسيير الذاتي المباشر " لهذه الوحدات، لأن هذا الأسلوب يتناقض مع المبدأ العام للأسلوب التسيير الذاتي الذي يقوم أساسا على جعل العمال مسؤولين مباشرة عن الإنتاج (1).

يعتبر التنظيم البلدي تنظيما ديمقراطيا للحكم المحلي يهدف إلى تنمية أسلوب التسيير الذاتي، كما يرتبط وظيفيا بالتخطيط الاشتراكي في الجزائر ويتمثل هذا الارتباط في الخدمات التي يتمكن التنظيم البلدي بكل وحداته أن يقدمها لجهاز التخطيط، كاليانات والمعلومات والاستشارات المتعلقة بالموارد المتاحة عن الإنتاج والطاقة الانتاجية وشبكات المواصلات والوحدات الصحية التي غير ذلك مما يعتمد عليه جهاز التخطيط في وضع الخطة القومية للدولة (2).

تقوم البلدية في المرحلة الأولى من إعداد مشروع الخطة، بإعداد خطة جزئية عن الموارد والامكانيات الاقتصادية المتاحة، ثم عن الاستخدامات حسب القطاعات والمشروعات والاولويات، وتشكل الخطط الجزئية التي تعدها البلديات خططا اقليمية، وبعد تجمعها عند جهاز التخطيط المركزي تصبح الأساس الأولى لمشروع الخطة القومية.

(1) وزارة الاخبار والثقافة، الجزائر، ماضي وحاضر 1969 - ص 67 - 68.

(2) انظر: عبد الرحمن هندام " أسوأ على الاشتراكية والادارة المحلية في الجزائر " مقال منشور في مجلة " المجلة المصرية للعلوم السياسية عدد 66، ماي 1968 - مارس 1969. المرجع السابق - ص 146 - ص 147، إشارة الدكتور محمد السويدي - المرجع السابق ص 180، 181.

ثم تأتي مرحلة مناقشة مشروع الخطة، إذ يقوم جهاز التخطيط المركزي بإرساله إلى البلديات، حيث تتولى دراسة ومناقشة أهدافه، ولها أن تقدم اقتراحاتها وتعديلاتها عليه. فإن التنظيم البلدي يحرك عملية التخطيط القومي والنمو الاقتصادي والاجتماعي في عدة اتجاهات، ففي المجال الزراعي، نص قانون النظام البلدي (في الكتاب الأول - الباب الأول - المادة 140 من الفصل الثاني): "يبحث المجلس الشعبي البلدي على أحداث التعاونيات الخاصة بالانتاج والتسويق.

وتقوم بتشجيعها وتركيزها لاجل الاستثمار الفلاحي في البلدية وتسهل انشاء هيئات الاحتياط والقروض".

وجاء في المادة 141: "يشارك المجلس الشعبي البلدي في جميع العمليات المتعلقة بتعديل النظام الزراعي للأراضي الواقعة في دائرة البلدية".

ان الوحدات الانتاجية المسيرة ذاتيا، في الجزائر توضع بكامل الحرية خطتها الاقتصادية والمالية السنوية التي تحدد حجم الانتاج وسعره معتمدة في ذلك على المجالس البلدية في المنطقة، كما تعد برامجها التموينية وتوصي على حاجياتها في بداية الموسم الزراعي، على ان يتم التنسيق بين حرية الوحدة المسيرة ذاتيا فيما يتعلق برسم خطتها وبين الاهداف العامة لخطة التنمية الوطنية ذلك ان التسيير الذاتي والتخطيط اللامركزي على مستوى البلدية، يشكل اسلوبا ديمقراطيا للحكم المحلي، اكثر ملاءمة للتوفيق بين مصالح جماعة صغيرة او كل اليها امر تسيير وحدة انتاجية، وبين مصلحة المجتمع.

الملكية الانتاجية المستقلة المسيرة ذاتيا (1).

تعتبر المنشأة المستقلة المسيرة ذاتيا هي الوحدة الاساسية التنظيمية في القطاع الاشتراكي من الاقتصاد اليوغسلافي، فالنظام اليوغسلافي لا يتضمن الا نعتها واحدا من المنشآت يمكن ان يوجد في جميع مجالات النشاط الاقتصادي سواء كان انتاجيا او زراعيا او صناعيا او تجاريا او خدمات، فكل المنشآت دون تمييز لها نفس الوضع القانوني، ونفس الاسس التنظيمية، وهي متساوية امام القانون، وتتكون المنشأة من الناحية القانونية من وحدتين متميزتين الاولى : جماعة العاملين التي تدير المنشأة وتقتسم ثمرات التسيير والثانية : مجموع الممتلكات والاموال التي تحت تصرفها .

والجماعة هي التي تعين اعضاءها، ويمكن ان تفصلهم، كما يمكن لاي عامل ان يترك العمل، ولا يشترط في الاعضاء الاشتراك بأي رأسمال، كما لا يكون من حقهم سحب اية اسهم عند التخلي عن عضويتهم في المنشأة .

اما اصول المنشأة فهي قانونيا، ممتلكات اجتماعية، سلمت للعمال لتسييرها واقتسام ثمراتها .

ولكن كيف يمكن لجماعة العاملين ان تباشر التسيير فيما خولت لها المجتمع؟ وما هي الاجهزة والهيئات التي تتعين بها هذه الجماعة لتسيير المنشأة . والمؤشر الاخر للمستوى الوطني لتطور السوق الداخلية في البلدان المستعمرة والتابعة سابقا هو قلقة

(1) انظر: جيرار شاليان، معامد الاشتراكية في الجزائر - المرجع السابق ص 92 اشارة .
الدكتور: محمد السويدي - المرجع السابق - ص 181 .

انتشار العمل المأجور هناك. ففي مطلع السبعينات كان يعمل بالاجرة هنا بمعدل 34 - 35 % من السكان القادرين على العمل علما بأن الاسوال في بعض المناطق والبلدان متباينة جدا.

فالعمل المأجور لم يلبس نطاقا واسعا نسبيا الا في امريكا اللاتينية، حيث شمل اكثر من 60 % من مجموع مسواردي الايدي العاملة.

بيد ان هذا المؤشر العالي لا يميز جميع بلدان القارة ففي المكسيك والارجنتين واورغواي وشيلي بلغت نسبة العاملين بالاجرة في اواخر الستينات 70 - 73 % من السكان القادرين على العمل، وبلغت في فنزويلا حوالي 67 % وفي بوليفيا وغواتيمالا وهندوراس وجمهورية الدومينيكان وبناما ما بين 30 و 45 %. اما في هايتي فقد بلغت هذه النسبة 15 % و 20 % كحد اعلى (1) وفي البلدان النامية الآسيوية تتطابق نسبة الايدي العاملة بالاجرة عموما المؤشر المتوسط على وجه التقريب. والحال فان نسبة العاملين بالاجرة في ماليزيا وسنغافورة وسري لانكا تعادل تماما النسبة في بلدان امريكا اللاتينية، وانها في بلدان مثل افغانستان والنيبال، وتايلاندا لا تتجاوز 12 - 15 %. ان نسبة العمل المأجور على اقلها في الدول الافريقية الفتية.

(1) راجع: زينوفيفسكا وفريدمان، السكان العاملون في امريكا اللاتينية في "الاقتصاد العالمي والعلاقات الدولية" 1969 - العدد 4 - ص 59 - 6. وكذلك مجلة قضايا السلم والاشراكية " 1973، العدد 3 - ص 91 - 64. اشارة اليانوف، البلدان السامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي، دار التقدم - موسكو 1981 - المرجع السابق - ص 64 - 65.

فان 20 - 22 % فقط من الأيدي العاملة تشتغل هنا بالعمل
المأجور بيد انه اذا كان 50 - 52 % من السكان العاملين في
شمال القارة منخرطين ضمن العمل المأجور ففي بلدان افريقيا
الاستوائية يعمل بالاجرة لمعدل لا يتجاوز 12 %، بل وحتى 5 %،
في بلدان مثل فولتا العليا وداوموني والنيجر وتشاد (1).

ان مداخيل العاملين في الميادين غير التقليدية للاقتصاد
والممثلة بالدرجة الأولى في مختلف الميادين الاقتصادية،
وجزئياً في الأشكال العصرية للانتاج تميل بالعكس السى
الانفعال الواضح عن المستوى الملازم للنماذج التقليدية وهذا
الاتجاه شامل في الواقع لأنه ناجم عن تعمق الفسوارق
في حالة القوى المنتجة في القطاعين العصري والتقليدي
للاقتصاد المحلي. ان الازدواج الاقتصادي الكبير لاشكال الانتاج
العصرية والاشكال الوسيطة المرتبطة بها يعود الى استخدام
الأيدي العاملة الأكثر تعليماً وتأهيلاً والتي يتطابق تحديدها
نقطة حيوية كبيرة من حيث الحجم والانسان.

ان الطموح الملازم للربح في طريقنا الى ابقاء اسعار الأيدي
العاملة على مستوى اوطأ من كلفتها يدخل في تناقض تناحري
مع العوامل التي تدفعه الى تحسين الانتاج تكتيكياً وتنظيمياً.

حيث تبدي اشكاله وتكنولوجياه الجديدة متطلبات اعلى اراء
الحالة البدئية (2) ولا يجسر الاعتقاد بأن شغلة القطاع العصري

(1) انظر: L'emploi, un problème unique du monde

(2) انظر: ستيفانوف، قضية الاستقلال الاقتصادي، موسكو 1965 - ص 93.

يتمتعون بامتيازات خاصة (1)، فإن تطور هذا القطاع يعتمد ليس فقط على تسرب الموارد دون مقابل من النماذج التقليدية للاقتصاد المحلي، بل وكذلك على الاستغلال المكثف للعمال المهاجرين المستخدم فيه. فإن القيمة الزائدة التي تتكون في الصناعة التحويلية في البلدان النامية تتجاوز رصيد الأجور بما لا يقل عن 50، 100% وأحيانا أكثر من 200 - 300% في الدول الرأسمالية، علما بأن معدل استغلال عمال المعامل والمصانع في أغلبية البلدان النامية يميل إلى النمو بشكل ملحوظ بهذا القدر أو ذاك (2). إن الشمار الرئيسية للتقدم الاقتصادي تتأثر بها، بالتالي العناصر الاستغلالية. فإن المداخيل العالية جدا، حسب المقاييس المحلية، تعود إلى كبار ملاك الأراضي.

حيثما يتمكنون من الاحتفاظ بمواقفهم، وكبار أرباب العمل الرأسماليين وكبار البيروقراطيين. ففي الستينات مثلا، وأرباب العمل الخاصون في المكسيك أكثر من سبع جميع المداخيل الفردية وفي سلفادور خمسها، وفي الأرجنتين حوالي ربعها (3).

إن السواد الأعظم من العاملين بالاجرة هو من الأيدي العاملة غير المؤهلة والقليلة التأهيل والواطنة القيمة بالطبع، وإن مستوى حاجاتها الضرورية محدود كذلك بسبب طابع البيئة الاجتماعية والاقتصادية التي تأتي منها هذه الأيدي العاملة. زد على ذلك

Le Currie. Développement accéléré, les nécessités et les moyens. (1)
New-york. 1966. P. 45.

إشارة إليانوف، البلدان النامية، المرجع السابق - ص 76.
(2) راجع ستيتانوف، قضية الاستغلال الاقتصادي، موسكو 1965 - ص 93.
Le processus du développement industriel en Amérique: راجع أيضا
Latine" New-York. 1966. P. 81.

(3) انظر: La distribution des recettes en Amérique Latine. P. 25.
Finance et développement" Mars 1973. P. 19.

إشارة إليانوف، البلدان النامية، الأسواق وقضايا النمو الاقتصادي، دار التقدم
موسكو 1981 - المرجع السابق - ص 78 - 79.
./.

بأن الشغيلة غير المؤهلة والقليل التأهيل في ظل التنظيم الطبقي والمهني الضعيف نسبيا عاجزون عن تحقيق تحيين جذري في اجور عملهم . ويساعد على ذلك وجود الجيش الهائل من العاطلين عن العمل، الامر الذي يهيء الامكانية لدفع اجور الايدي العاملة ذات التأهيل المحدود بمقادير اقل من قيمتها . ويتعرض الى اقصى الاستغلال عمال المؤسسات الصغيرة التي تنعدم فيها النقابات عادة ولا تراعي فيها اصول قوانين العمل .

ففي بورما والهند وباكستان وسنغافورة والفلبين مثلا كانت الاجور في الصناعة الصغيرة ب 50 - 30 % مما في الصناعة المحلية والمصنعية بنفس الاختصاص (1) .

والحال فان الاجور الصناعية الصغيرة غالباً ما تتجاوز مداخيل السواد الاعظم من شغيلة الريف، وبالتالي فان التفاوت الشديد في المداخيل في البلدان النامية كثيراً ما يكون نتيجة للتوفيق بين اكثر طرق الاستغلال الراسمالي تفتنا وبين الاشكال ما قبل الرسمالية . ومع يزيد في الطين بلة ان اوضاع الشغيلة تتدهور كذلك بسبب استمرار استغلال الاحتكارات الامبريالية لهذه البلدان (2) .

والى جانب ذلك لا يجوز ان ننسى الية السوق العفوية التي تساعد على ازدياد اشراء الاغنياء واملاق الفقراء .

(1) انظر كوزمين، التشغيل والتوظيفات في البلدان النامية ، موسكو 1965 - ص 162 . ص 41 ، ص 43 ، ص 46 ، ص 47 وكذلك .

Etats Unis: Plan économique de l'Asie et l'extrême orient 1971 . BANGKOK . 1972 . P. 72 .

اشارة . البيانوف : البلدان النامية ، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي ، دار التقدم ، موسكو 1981 - المرجع السابق .

ويسفر عن هذه النتائج بقاء احتكار الطبقات الاستغلالية في العديد من البلدان النامية في الواقع للتعليم العام ، وخصوصا التعليم المختص الذي يساعد تلك الطبقات على فرض مكانتها القيادية في عملية التحويلات الاجتماعية والاقتصادية . كما يسفر عن تلك النتائج عجز او عدم رغبة الادارة الحكومية في الدفاع عن مصالح فئات السكان الفقيرة وذات الدخل المحدود، وكذلك الطابع العتيق لنظام الضرائب واشتداد التضخم العالي اما الايدي العاملة الموهلة فان سوقها في الكثير من المهن .

خلافًا لسوق الايدي العاملة غير الموهلة ، تتميز عادة بازدياد الطلب عن العرض ازياتا كبيرا جدا في بعض الاحيان . وفي هذه الظروف تميل الفوارق بين اجور الاجراء نحو الازدياد ، لان عدم كفاية الاختصاصيين الموهلين ، تساعد على الزيادة الاضافية في رواتبهم .

ففي الهند التي اكتسبت صناعة النسيج فيها خبسة تطورية غير قليلة ، ولذلك تعاني من فيض الاختصاصيين ذوي المستوى المتوسط للتأهيل ، نجد الفوارق بين اجور العمال والاداريين الفنيين في هذا الفرع اقل بكثير مما في نيجيريا التي كانت تعاني من نقص اولئك وهؤلاء ، ففي الهند في مطلع الستينات مثلا كان الراتب السنوي للاداريين والفنيين اكثر بنسبة 110% معدلا من اجرة العمال ، اما في نيجيريا فهذه النسبة تعادل 610% (1) .

(1) انظر: اليانوف، البلدان النامية ، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي المرجع السابق - ص .

(2) انظر: حياض محمد قاسم ، دور العمال في تنمية المجتمعات الاقتصادية دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير ، 1988 الجزائر - ص 227 - 233 .

المطلب الرابع : تكوين واختصاصات مجلس الإدارة .

تنص المادة 26 من القانون رقم 88 - 01 ، سالف الذكر بخصوص تكوين مجلس إدارة المؤسسة المنظمة بشكل شركة مساهمة على أن يتولى إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة مساهمة مجلس إدارة يتكون من سبعة أعضاء كحد أدنى واثنى عشر عضوا كحد أقصى من بينهم ممثلان بقوة القانون اي :

- عضوان بقوة القانون يمثلان العمال المنتخبين ضمن الشروط المنصوص عليها في الامر 71 - 74 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1971 .
- وخمسة ممثلين كحد أدنى وعشرة ممثلين كحد أقصى تعيينهم او تجدد وظائفهم الجمعية العادية (1) .

وملاوة على ذلك، يمكن الدولة ان تعين عند الاقتضاء شخصين قائمين بالإدارة، ولكن الغريب ان المشرع كرر النص على كيفية تكوين مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة مساهمة، في المادة 11 من القانون رقم 88 - 04 كما يبدو لنا بدون موجب، وحرفيا تنص المادة 26 من القانون رقم 88 - 10 المذكور اعلاه، باستثناء استبداله لاصطلاح شركة مساهمة باصطلاح شركة بالاسهم ولهذين الاصطلاحين نفس المعنى .

يبدو لنا ان الامر يتعلق بسهولة او نسيان المشرع السلق نصه على كيفية تكوين مجلس إدارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة مساهمة في القانون رقم 88 - 01 .

(1) انظر: حكمت محمد فليح، دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، 1988 الجزائر - ص 132 - 133 .

اما عن ادارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة ذات مسؤولة محدودة بالاسهم، فتتضمن المادة 576 تجاري على ان: " يدير الشركة ذات المسؤولة المحدودة شخص او عدة اشخاص طبيعيين، ويجوز اختيارهم خارجا عن الشركاء. ويعينهم الشركاء في القانون الاساسي او بعقد لاحق حسب الشروط المنصوص عليها في الفقرة الاولى من المادة 582 "، اي بشرط ان تتخذ القرارات في الجمعيات وخلال الاستشارات الكتابية من واحد او اكثر من الشركاء الذين يمثلون اكثر من نصف رأسمال الشركة".

والذي نلاحظه على هذا النص الاخير انه يتعلق بتكوين مجلس ادارة لشركة منظمة في القطاع الخاص براسمال خاص يعود الى شركاء من الخواص، بالتالي لم ينص المشرع على كيفية تكوين مجلس ادارة المؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة محدودة المسؤولة بالاسهم عندما تعود ملكية كافة السي الدولية، كما اغفل المشرع اشراك العمال في مجلس ادارتها، مع ان يوجب اشراكهم في مجلس ادارة شركة المساهمة متعلق بالنسبة للشركة المحدودة المسؤولة بالاسهم، ايضا، وعليه ينبغي ان تدار المؤسسة العمومية الاقتصادية بالاسهم من طرف مجلس ادارة يتكون من 7 - 12 عضوا، تبعا لاهمية المؤسسة وعدد العاملين فيها، وبقرار من الجمعية العامة، على ان يكون من بينهم عضوان يحكم القانون يمثلان العمال، وعلى ان يكون بعض اعضاء

(1) انظر: حكمت محمد فليح، دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية دراسة مقارنة، رسالة ماجستير 1988-1989 الجزائر - المرجع السابق - ص 133 ص 134.

هذا المجلس الاداري وكلاء عن صناديق المساهمة او عن
مؤسسات المساهمة فيها، يرشحون من طرف ملاكها، ويجوز
ان يعين مدير او مديرين فيها من طرف الدولة، اذا اقتضت
ضرورات الادارة التقنية والتسيير، بشرط ان يكونوا من غير
المعينين قانونا او ممثلي العمال، طبقا لحكم الفقرة الرابعة
من المادة 17 من القانون رقم 88 - 04 سالف الذكر، تتولى
الجمعية العامة صلاحية تعيين القائمين بالادارة من غير
المعينين قانونا او ممثلي العمال. وبامكانها عزلهم لاسباب
تكون فيها للجمعية العامة الحكم الوحيد.

ويعين اعضاء مجلس الادارة لمدة ستة (06) سنوات قابلة
للتجديد كل سنتين بنسبة (1/3) الثلث باستثناء اولئك المعينين
بحكم القانون اي ممثلي العمال (المادة 13) من القانون 88 - 04).

اما عن عدد جلسات مجلس الادارة ودورها وشروط
النصاب لصحة الاجتماعات واتخاذ القرارات، وسوانح حضور
القائمين بالادارة وشروط استخلافهم وكيفية، فقد تسرك
امرها بموجب المادة 15 من القانون رقم 88 - 04 آنف الذكر،
الى القانون الاساسي للمؤسسات اي العقد الموشق لتأسيسها.

ويخصص كيفية اختيار ممثلي العمال لمجلس ادارة المؤسسة،
فقد اوجبت احكام القانونين المرقمين 88 - 01 و 88 - 04 ان يتم
طبقا لاحكام الامر رقم 74-71 المؤرخ في 16 نوفمبر سنة 1971 (1).

(1) انظر حكمت محمد فليح، دور العمال في تسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية
دراسة مقارنة - المرجع السابق - ص 134.

غير ان المادة 9 من المرسوم رقم 101 ف 1988، قضت بالفناء الاحكام القانونية الاساسية للمؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي الفناء صريحا ولا يكون لها بأي حال من الاحوال اي اثر قانوني بمجرد اتمام الشكليات القانونية والمتعلقة بالتسجيل الاشهاري المنصوص عليها في القانونين المدنسي والتجاري فيما يخص المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تخلفها.

وهذا يعني برائنا الفناء الامر رقم 71 - 74 التي تحدد احكامه كيفية اختيار ممثلي العمال في مجلس ادارة المؤسسة الاشتراكية، ولكن بدون بيان لكيفية اختيار العمال في ادارة المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تخلفها الامر الذي يدل على ان المشرع يشاء اختيار ممثلي العمال وفقا لاحكام القانون المذكور بشرط ان يتوقف اثره بعد تكوين المؤسسة، واطمام شكليات واجراءات التسجيل الاشهاري.

اما اذا انتهت وكالة ممثلي العمال بعد مضي 6 سنوات على تعيينهم في مجلس الادارة، يعود برائنا امر انتخاب خلفائهم الى الجمعية العامة للمؤسسة المختصة بتعيين بقية اعضاء مجلس الادارة ما لم يصدر تنظيم خاص لبيان كيفية اختيارهم (الفقرة الاولى من المادة 13 من القانون رقم 88 - 04 (2) .

(1) انظر: المادة 19 من القانون رقم 88-03 في 12 يناير 1988 المتعلق بصناديق المساهمة على ان " يعين مجلس ادارة الصندوق الاشخاص الذين يختارهم لتمثيله في الجمعيات العامة العادية والاستثنائية وكذا في اجهزة ادارة المؤسسات التي يجوز الصندوق اسهما او حصصا في راسمالها... الخ " اشارة حكمت محمد فليح - المرجع السابق - ص 134 - 135 .

(2) انظر: حكمت محمد فليح - المرجع السابق.

المطلب الخامس : اختصاصات مجلس الإدارة .

السواقع ان بيان اهم اختصاصات مجلس الإدارة يضطرننا الى التطرق بايجاز الى اختصاص هيئات الإدارة الأخرى - الجمعية العامة - والمديرية العامة - وذلك لوجود تداخل وتناسق وتكامل بين وظائف والتزامات جميع هذه الهيئات الإدارية على النحو التالي :

- إضافة للجمعية العامة التي تمتلك السلطة العليا في تصديق الأنظمة القانونية والخطة متوسطة المدى، وتعيين بعض أعضاء مجلس الإدارة، والتقرير بشأن الأرباح والمساهمات (1) تتكون هيئة الإدارة من عضوين هما مجلس الإدارة والمديرية العامة .

- لقد اخص مجلس الإدارة بسلطات واسعة وبحق سيادة من اجل القيام بمهامه في تنفيذ سياسة الشركة وتحقيق اغراضها، والسواقع عملا ان مجلس الإدارة هو المحرك الفعلي لإدارة الشركة، ولا يحد من سلطاته في اتخاذ قرارات الإدارة الا نص في القانون الاساسي للشركة، او قرار من الجمعية العامة للمساهمين، باختصار يجوز لمجلس الإدارة مباشرة جميع التصرفات التي يقتضيها فرض الشركة دون تفرقة بين اعمال الإدارة واعمال التصرف .

ذلك ما قضت به صراحة المادة 622 تجاري جزائري بقولها :
"يخول مجلس الإدارة كل السلطات للتصرف في كل الظروف باسم الشركة ويمارس هذه السلطات في نطاق موضوع الشركة

(1) انظر: المواد من 23 - 25 من القانون رقم 01-88 سالف الذكر. اشارة حكمت محمد فليح - المرجع السابق - ص 135 .

ومع مراعاة السلطات المسندة صراحة في القانون لجمعية
المساهمين".

وبناء عليه، ان منطاط سلطات مجلس الادارة، هو اهمية العمل،
بالنسبة للشركة من حيث مدى ملاءمته لظروفها المالية والاقتصادية
ومقدار ارتباطه او تناسبه مع اغراضها واهدافها وذلك يعني
ان مجلس الادارة يحدد اهداف المؤسسة الانية ومتوسطة المدى
ويضع استراتيجيات النشاط ويقرر بشأن الاولويات وتطوير المؤسسة
ومحيطها اي ان مجلس الادارة هو العضو الاساسي في المؤسسة.
ويتولى رئيس هذا المجلس تحت مسؤوليته، المديرية
العامة للشركة ويمثل الشركة في علاقاتها مع الغير.

كما يتولى سلطة واسعة للتصرف باسم الشركة في كل
الظروف، وذلك مع مراعاة السلطات التي يخولها القانون ضراحة
لجمعية المساهمين، وكذلك السلطات المخصصة بكيفية خاصة
الى مجلس الادارة، في حدود موضوع الشركة... الخ.

ويحق لمجلس الادارة تكليف شخص واحد او اثنين من الاشخاص
الطبيعيين ليساعد الرئيس كمديرين عامين بناء على اقتراح
الرئيس.

ويستطيع نفس هذا المجلس عزل المديرين في اي وقت
كان بناء على اقتراح الرئيس.

وفي حالة وفاة الرئيس او استقالته او عزله، يحتفظ المديرين
بوظائفهما واختصاصاتهما التي تاريخ تعيين رئيس جديد.

ويجب على مجلس الادارة ان يبلغ او يرفع تحت تصرف المساهمين

الوشائق الضرورية لتمكينهم من ابداء الراي عن دراية ، واصدار قرار دقيق عن ادارة وسيبر اعمال الشركة .

كما يجب على الشركة ان تبلغ المساهمين او تضع تحت تصرفهم جميع المعلومات التالية في وثيقة او اكثر:

- نصوص مشاريع القرارات التي يقدمها مجلس الادارة (1) .وعند الاقتضاء نصوص وبيانات واسباب مشاريع القرارات المقدمة من طرف بعض المساهمين .

- وتقرير مجلس الادارة الذي يقدم الى الجمعية العامة .

اما حق الاستثمار والتسيير المعهود به الى المديرية العامة ، يقوم المدير العام بتنفيذ قرارات واجراءات استخدام الموعومة لاموالها المتخذة من طرف مجلس الادارة في اطار برنامج قصير الامد . غير ان البعض (2) يرى ان التفريق والفصل بين وظائف الادارة ووظائف الاستثمار والتسيير يخالف مبادئ نظرية التنظيم الديمقراطي والتطبيق العملي . وذلك لان هذا التفريق يعني الفصل بين ابداء الراي والتنفيذ ، اساس نموذج التنظيم البيروقراطي وهو اساس حالات كثيرة في الفشل في العمل . الذي ادى الى هجر هذا النموذج . ان الفعالية كما يظهرها النموذج العضوي تتطلب بعض الوحدة بين هذين المبدأين ابتداء (اي الانسان ذاتيا ، وتنفيذه لنشاطه ، ويضيف نفس الكاتب ان الادب الاداري حتى وان كان في محتواه الكلاسيكي يدل على صعوبة الفصل بين مفهوم

(1) انظر: الدكتور احمد محرز - القانون التجاري الجزائري 1979 - ص 286 .

(2) اشارة : حكمت محمد فليح - المرجع السابق .
انظر: الدكتور ايت فاسي ، استاذ الادارة : اصلاح الموعومة ونظريات التنظيم ، بحث منشور في مجلة احداث اقتصادية باللغة الفرنسية - العدد 22 نوفمبر 1988 . اشارة حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق - ص 37 ص 38 .

الإدارة المعهودة إلى مجلس الإدارة وبين التنفيذ (التسيير
أو الاستثمار المعهود إلى المدير العام) .

ان مجلس الإدارة الذي يجتمع مرة واحدة أو أكثر في كل
ثلاثة اشهر، وعضائه ينتمون إلى ثلاثة مجالس مختلفة في
المؤسسات لا يستطيع الالتزام بالقيام بجميع هذه الوظائف .
لم يعد لمجلس الإدارة وهيئات المداولات سوى دور الرقابة
والحث على العمل والتوجيه . غير ان هذا لا يعني ان دور مجلس
الإدارة ليس هاماً ، بالعكس انه يلزم المديرية العامة باخضاع
افكارها ومشاريعها إلى اختيار نقدي لجمعية لوردات (وليس إلى
جمعية من التابعين شأن الحال بالنسبة لمجلس المديرية السابق) .

ان الرقابة والمتابعة التي يزاولها مجلس الإدارة تجنب
انحراف المؤسسة وتمارس ضغطاً دائماً وتمادق بالمناسبة على
سلوك الإدارة العامة .

ويجب ان نضيف، ان فاعلية المؤسسة لا ترجع إلى وضع
الانظمة التي تضمن لها شروط مناسبة لانجاز وظيفتها في المجتمع
بأكمله ، وتحقيق هدفها في الربح فحسب، بل وتعود أيضاً
إلى السير المتناسق للانظمة الفرعية التي تؤلف نظام
المؤسسة : التنظيم الداخلي، الإدارة وجماعة العمال ... الخ .

وبخصوص ضرورة وجود انسجام وتعاون بين التخطيط المركزي
للدولة والتخطيط اللامركزي للمؤسسات العمومية الاقتصادية (1) :

(1) انظر : حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق .

- يجب ان ينتظم نشاط الدولة في المجال الاقتصادي عبر التخطيط الوطني حول المحاور التالية :

- توجيه ورقابة وتنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني بوسائل مناسبة . مع احترام مبادئ اللامركزية والمسؤولية لغرض بلوغ الاهداف المقررة في مخططات التنمية الوطنية .

- تنظيم التضامن بوضع ميكانيزمات تنظيمية اساسية اقتصادية واجتماعية .

- تقرير الاسهم ذات الهمية الاستراتيجية ، وايجاد اسهم مناسبة ومفيدة للجماعة الوطنية ، وبالتالي تنظيم التكفل بها .

- يجب ان تكون المؤسسة العمومية الاقتصادية بناءتارها العنصر الاساسي لنظام التخطيط ، نقطة التحول الكلي للتقدم المنتود انجازته مع الابقاء على دور المخططات السنوية ، بصفتها دعائم لاصلاح الصعوبات .

- يجب التأكيد على التخطيط الاستراتيجي والتنمية طويلة المدى وعلى خطة المؤسسة متوسطة المدى لتنفيذ اهداف تقرر وتساعد سير العمل في المستقبل .

- وبموازاة ذلك يجب منح المؤسسة حرية كبيرة في المبادرة والنشاط في مستوى توسيع مجال

نشاطها وفي مهام ترتبط بأنشطتها الرئيسية ذات العلاقة بالسوق او بالاستراتيجية طويلة المدى.

وعلى هذا يمكن وضع القواعد التالية :

- يجب ان تكون خطة المؤسسة اساس النشاط الاقتصادي والادارة الرئيسية للتسيير.

- واستقلالية المؤسسة في اطار خطتها متوسطة المدى.

- وان يكون للمؤسسة مجالا واسعا في اتخاذ القرارات منظميا في خطتها، يختلف في مجال تدخله تبعا لفئة المؤسسة والمكان الذي تحتله في داخل نظام التخطيط.

- وحرية الخيار بالنسبة لوضع وتنفيذ استراتيجيتها التخطيط لمخططاتها.

- والقيام بمهمة مصلحة عامة، او التكفل بأنشطة الدولة مقابل الاموال الموضوعية تحت تصرفها.

- والقيام ببعض النشاطات، بمبادرة مؤسسة او عنده مؤسسات، مطابقة لمهامها ولا تستوجب موارد مالية هامة (1).

- وتطوير صور تعاون وتنظيم تساعد على زيادة الفاعلية

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

(جمعيات مهنية، تأسيس فروع، اندماج او انفصال... الخ).

- واخيرا السى جانب التزام مجلس الادارة بجميع هذه الصلاحيات والاختصاصات وغيرها، حمل المشرع اعضائه نفس الواجبات ونفس المسؤولية المدنية والجزائية التي يتحملها من يقوم بالادارة باسمه الخاص (1).

ومقابل هذا او ذاك منح المشرع لاعضاء مجلس الادارة بعض التعويضات او المكافآت عن اتعابهم الادارية بنصه في المادة 14 من القانون رقم 88 - 04 سالف الذكر، على ان تتكون اجور اعضاء مجلس الادارة من بيانات حضورهم والحصص النسبية في الارباح دون سواها.

ويوزع مجلس الادارة طوعا بين اعضاءه المبالغ الاجمالية الممنوحة للقائمين بالادارة على شكل بدلات الحضور والمكافآت... بالحدود المقررة في المادة اعلاه (الفقرة الاولى من المادة 633 تجاري جزائري).

غير انه لا يجوز ان يتجاوز مبلغ المكافآت عشر الارباح القابلة للتوزيع بعد طرح :

- 1 - الاحتياطات المكونة تنفيذاً لمداولة الجمعية العامة.
- 2 - المبالغ المرحلة من جديد.

(1) انظر: المادة 12 من القانون 88 - 04 سالف الذكر (...).

ولتقدير المكافآت، يمكن أيضا مراعاة المبالغ المشروع في توزيعها التي تقتطع حسب الشروط المنصوص عليها في الفقرة الثانية من المادة 722. ولا يسوغ اعتبار المبالغ المدرجة في رأسمال أو المقتطعة من علاوات الاصدار لاجل حساب المكافآت (1).

المطلب السادس : تكوين واختصاصات مجلس المراقبة .

تكوين مجلس المراقبة :

التي جانب مشاركتهم في مجلس ادارتها عن طريق تمثيلهم بعضو واحد بقوة القانون في مجلس المراقبة الذي تعينه الجمعية العامة والدولة احيانا بقية اعضائه بشروط تضمن النزاهة والكفاءة في المختارين لعضويته، كما قضت بذلك المادتان 29 و 30 من القانون رقم 88 - 01 آنف الذكر (*) بنصهما على التوالي على ان يشمل مجلس المراقبة للمؤسسة العمومية الاقتصادية المنظمة في شكل شركة ذات مسوولية محدودة ما يلي :

- عضوا بقوة القانون يمثل العمال المنتخبين وفق الشروط المنصوص عليها في الامر رقم 71 - 74 المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المشار اليه اعلاه .

- وثلاثة اعضاء تعينهم او تجددهم في وظائفهم الجمعية العامة وعند الاقتضاء وعلاوة على ذلك، عضو بقوة القانون تعينه الدولة !!

(= 5)

(1) انظر: المادة 728 من القانون التجاري الجزائري. اشارة حكمت محمد فليح المرجع السابق .

(*) وهنا ايضا نستغرب من تكرار المشرع النص على تشكيل مجلس المراقبة في المادة 29 من القانون 88-04 كما يبدو لنا بدون موجب، وذلك لنصه كما رأينا في نص المادة 29 من القانون 88-01 المذكور اعلاه . اشارة حكمت محمد فليح رسالة الماجستير - المرجع السابق.

ولكنه علاوة على الأحكام القانونية المشار إليها من جهة أخرى ولا سيما في الأمر رقم 75 - 59 الموعر في 26 سبتمبر 1975، المشار إليه أعلاه، يتنافس مع عضوية القائم بالإدارة أو عضو مجلس المراقبة :

- اكتساب الأعمال بصفة مستمرة .
- ممارسة وظيفة عمومية ذات سلطة .
- الانتساب إلى قطاع غير القطاع العام .
- القرباية من الدرجة الرابعة مع عضو من الأجهزة المسيرة للمؤسسة العمومية الاقتصادية .

- السلوك المخالف لمصالح الوطن خلال حرب التحرير الوطني .
- ويوضع القائمين بالإدارة أو أعضاء مجلس المراقبة الذين لهم صفة موظفين في حالة انتداب بحكم القانون .

وهنا نكرر نفس الملاحظة التي أبديناها بالنسبة لشروط تعيين ممثلي العمال في مجلس المراقبة طبقا للأمر 71 - 74 ، تنتهي بمجرد اتتمام اجراءات الشكليات القانونية اللازمة لاشهار تسجيل المؤسسة وفقا لاحكام القانونيين المدني والتجاري، باعتبار ان هذا الامر هو احد القوانين الاساسية للمؤسسة الاشتراكية التي يلغى كل اثر لها بعد الاشهار طبقا لحكم المادة 8 من المرسوم 101 الموعر في سنة 1988 .

وعليه يعود برأينا تجديد وكالة هذا الممثل الى الجمعية العامة للمؤسسة ما لم يصدر نص بخلاف ذلك. الواقع كان يجعل بالمشروع عندما الغى القوانين الاساسية للمؤسسة الاشتراكية

بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 88 - 101 أنف الذكر، استثناء
النصوص المتعلقة بكيفية تعيين ممثلي العمال في مجال
ادارة الموعسات الاشتراكية بموجب الامر رقم 71-74، ما دام انه
قد نص في القانونين 88 - 01 و 88 - 04 (1). على مراعاة شروطه
بشأن تعيين ممثلي العمال في مجالس ادارة الموعسات الجديدة
او النص على شروط اخرى مماثلة او مغايرة لشروط الامر الملغى
المشار اليه اعلاه.

اما بالنسبة لتمثيل العمال في هيئة مراقبة الشركات
المساهمة، فلم ينص المشرع الجزائري على تعيين احدهم الزاميا
وبقوة القانون لا في القانون التجاري ولا في القانون المعدل
المتتم لاحكامه رقم 88 - 04 المذكور اعلاه، اذ نصت المادة 677
من القانون التجاري بشأن مراقبة شركات المساهمة على ان تعين
الجمعية العامة العادية للمساهمين واحدا او اكثر من مندوبي
الحسابات لمدة ثلاث سنوات ويختارون من قائمة الخبراء والمقبولين
... الخ" اي المعترف بهم كخبراء في امور المحاسبة القانونية،
لا بل ان المادة التالية 679 من نفس القانون منعت تعيين
مندوبين للحسابات في شركة المساهمة من بين الاشخاص
الذين يتناولون تحت اي شكل كان او بسبب اعمال اخرى غير
اعمال المندوبين، اجرا او مرتبها من القائمين بالادارة او الشركة
او من كل مؤسسة اخرى تملك عشر راس مال الشركة... الخ.

ومثل هذا المنع لم يرد بالنسبة لتعيين ممثل العمال في
مجلس مراقبة الشركة محدودة المسؤولية بالاسهم، وهذا برائنا

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

عيب تشريعي ينبغي تلافيه ، وذلك لان الشركة المساهمة اكثر اهمية من الشركة محدودة المسؤولية ، وان رؤوس اموال الموعات العمومية الاقتصادية التي تتخذ شكل احدى هاتين الشركتين او الاخرى متأتية من الدولة نفسها فلماذا يمثل العمال بقوة القانون في مجلس مراقبة الشركة المحدودة المسؤولية بالاسهم ولا يمثلون في شركة المساهمة لاسيما ان المشرع قد خص العمال بنسبة من ارباحها ، واصبح من حقهم الحفاظ على ارباحهم على الاقل من التلاعب في اموال وارباح هذه الشركة كما نص المشرع على ان تكون مدة العضوية في هيئة مراقبة حسابات شركات المساهمة ثلاث سنوات لاسباب تتعلق بضمن النزاهة دون ان يحدد مدة العضوية في شركة مراقبة الشركة محدودة المسؤولية بالاسهم (1).

انما يتولى اعمال مراقبة الشركة المساهمة شخص واحد او عدة اشخاص تختارهم الجمعية العامة ، ممن تتوفر فيهم شروط الخبرة والدراية والنزاهة والاستقلال في عملهم .

لذا نص المشرع الجزائري في المادة 679 تجاري على عدم جواز تعيين مندوبين للحسابات في هذه الشركة من :

1 - الاقرباء او الاصدقاء لغاية الدرجة الرابعة والقائمون بالادارة ، ومقدموا الحصص (2) .

2 - الاشخاص الذين منع عليهم ممارسة وظيفة قائم بالادارة او الذين سقط حقهم في ممارستها .

(1)(2) انظر : حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق .

3 - الأشخاص الذين يتناولون تحت أي شكل كان أو بسبب أعمال أخرى غير أعمال المندوبين أجره أو مرتبا من القائمين بالادارة او الشركة او من كل مؤسسة أخرى، تمتلك عشر راس مال الشركة او كانت الشركة نفسها تملك عشر راس المال.

وإذا لم يتم تعيين المندوبين من طرف الجمعية العامة او في حالة وجود مانع أو رفض من واحد أو أكثر من المندوبين المعيّنين، فإن عملية تعيينهم أو استبدالهم يتم بأمر من رئيس المحكمة التي يوجد بدائلها مركز الشركة، بناء على طلب كل معني بالأمر.

على ان لا يستمر بقاء المعين من طرف الجمعية العامة للحلول محل آخر لمدة تزيد على المدة المتبقية من وكالة هذا الأخير (المادة 678 تجاري).

أما فيما يخص دور العمال في الرقابة الصناعية يتمكّن اعطاء صورة عنها عندما نستعرض اختصاصات مجلس الرقابة :

ان المؤسسة العمومية الاقتصادية تخضع في الوقت الحاضر الى قواعد قانونية تعكس منطقاً متناقضاً. وذلك لأنها من جهة تعتبر ملكاً للامة موهبة كلية مسن اموال عامة ومن جهة أخرى تعتبر تاجراً، غالباً ما يتمتع بخصائص السلطة العامة (حق الاستيراد والاحتكار الخاص بالدولة).

ويتمتع بنفس الوقت بشخصية معنوية من القانون العام وهي تخضع الى تخطيط متسلسل، ومنظمة بموجب قواعد خاصة تستهدف تحقيق الربح ايضاً. وهي وان كانت تتمتع ببنية

خاصة تتصرف بها بحرية، يتوقف استغلالها اليومي على الكثير من الرخص الادارية (1).

ولكنه، نظرا لقبول استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية يكون المبدأ الاساسي اذا احترام الشخصية المعنوية الممنوحة للشركة العامة المحكومة بقواعد التجارية. واصبح الغناء كل قاعده من القانون الخاص او العام تتعارض مع امتقالية المؤسسة العمومية الاقتصادية التي تكون الدولة المساهم الوحيد فيها.

اما بالنسبة لرقابة تصرفاتها المادية والقانونية، فنقول ان لكل مساهم في شركات المساهمة التي قد يتجاوز عدد الشركاء فيها بضعة آلاف، حق الرقابة والاشراف على اعمال مجلس الادارة الذي يقوم بتصريف شؤعون الشركة.

ويتم ذلك عن طريق قيامه بفحص حساباتها ومراجعة دفاترها، ولكن الواقع عملا هو ان المساهم لا يستطيع ممارسة مهمة الاشراف والرقابة بنفسه، لذا ارتأى المشرع الجزائري ان يتولى وظيفة المراقبة على حسابات الشركة نيابة عن المساهمين في شركة المساهمة شخص او مجموعة من الاشخاص المتخصصين الذين تتوافر فيهم الشروط التي سبق ذكرها، على ان يتم اختيارهم من طرف الجمعية العادية للمساهمين، ولكن دون التزام الجمعية باختيار ممثل العمال بقوة القانون باعتبار ان هؤلاء لا يساهمون براس مال الشركة، الموعوفة بموجب احكام القانون العام في القطاع الخاص، خلافا لما فعل بالنسبة

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة ماجستير - المرجع السابق.

للشركات محدودة المسؤولية بالاسهم، بعدما تقرّر منح عمالها نسبة من ارباحها كما سبق البيان، وان كان الاصح برائنا تمثيل العمال في هيئات مراقبة شركات المساهمة ايضا باعتبار ان الدولة قد اصحت المساهم الوحيد في رؤوس اموال هذين النوعين من الشركات وللعمال في كليهما مصلحة في مراقبة كيفية تصريف شؤن الادارة فيهما للحفاظ على حقوقهم التي جانب المحافظة على حق المصلحة العامة الذي يفيدون منه بصورة غير مباشرة.

ومن اهم اختصاصات مجلس المراقبة للصومانية العمومية الاقتصادية المنظمة بشكل شركة محدودة المسؤولية بالاسهم، وهذا وفقا لاحكام القانون التجاري (1).

- فحص الدفاتر والصندوق ومحفظة واموال الشركة ومراقبة انتظام وصحة الجرد والموازنات، وكذلك القيام بمراقبة دقة المعلومات المقدمة فيما يخص حسابات الشركة ضمن تقرير مجلس الادارة.

- واجراء التحقيقات والمراقبة التي يرونها مناسبة طيلة السنة.

- ودعوة الجمعية العامة للمساهمين في حالة الاستعجال.

- وابلاغ الجمعية العامة بموجب تقرير الوكالة التي عهدت اليهم، مع بيان ما لاحظوه من مخالفات وعدم صحة البيانات اذا وجدت.

(1) انظر: المواد 678، 680، 627 من القانون التجاري الجزائري. اشارة : حكمت محمد فليح - المرجع السابق .

وعلى مراقب الحسابات ان يقدم تقرير الى الجمعية العامة عن كل عقد يبرم بين الشركة وبين احد القائمين بادارتها سواء بصورة مباشرة او غير مباشرة او بالوساطة والا بطل العقد.

ويجب كذلك على مراقبي الحسابات ان يقدموا الى الجمعية العامة للمساهمين تقريراً خاصاً حول الاتفاقات التي رخص بها مجلس الإدارة، وتتولى جمعية المساهمين الفصل في تقرير مندوب الحسابات.

وتكون مثابرة جمعية المساهمين المتضمنة تصديق الميزانية والحسابات باطلّة ان لم تكن مسبوقة بتقرير مراقبي الحسابات الا ان مراقب الحسابات لا يملك التدخل في اعمال مجلس الادارة او الرقابة على ملاءمة قراراته، ولكن اذا علم المراقبين مخالفة مالية او ادارية او جنائية فيجب عليهم كشفها في تقريرهم الى جمعية المساهمين.

وعلى مراقبي الحسابات ان يعملوا على وضع قائمة الجرد والميزانية وحساب الارباح والخسائر وبصفة عامة كل الوثائق الواجب تليغها للجمعية العامة حسب القانون تحت تصرف المساهمين بمركز الشركة قبل خمسة عشر يوماً على الاقل من تاريخ انعقاد الجمعية (1).

ويجوز لكل مساهم طوال السنة ان يطلع او يأخذ نسخة من مركز الشركة بنفسه او بواسطة وكيله من كل الوثائق التي قدمت

(1) انظر: حكمت محمد فليح - رسالة الماجستير - المرجع السابق.

للجمعيات العامة خلال السنوات الثلاث الأخيرة من محاضر هذه الاجتماعات.

الزم المشرع الجزائري في الفصل الثامن من القانون رقم 88 - 01 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية بما يلي :

- بيان المؤسسة العمومية الاقتصادية في دفاترها المحاسبية مشتملا الممتلكات التي تملكها بمقتضى القانون وقيمتها المقابلة الموافقة ووجوب تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة في المؤسسة وتحسين انماط سيرها وتسييرها بصفة مستمرة.

- خضوع المؤسسات العمومية الاقتصادية لتقييم اقتصادي دوري يقوم به جهاز موهل لهذا الغرض عن طريق التنظيم على ان يتم هذا التقييم الاقتصادي للاستغلال باستثناء كل تدخل او عمل مباشر في ادارة وتسيير المؤسسة او المؤسسات المعنية (1)، واضاف القانون رقم 88-04 احكاما تكميلية لاختصاصات المؤسسة العمومية الاقتصادية المكونة في شكل شركة محدودة المسؤولية، اعطت مجالس مراقبة هذه المؤسسات صلاحيات ادارية بنفس الوقت بنفسه على ان :

- تتمثل المهمة العامة لمجلس المراقبة في الاشراف على تسيير المؤسسة باسم الشركاء، ولهذا الغرض

(1) انظر: المواد 683 تجاري والمواد من 39 - 41 من القانون رقم 88 - 01 .

وبتفويض من الجمعية العامة، يتولى السلطة العامة
للإدارة ضمن الحدود المنصوص عليها في القانون
الأساسي... الخ.

- ويمثل مجلس المراقبة الشركة المحدودة المسؤولة
في جميع أعمالها في الحياة المدنية بواسطة
رئيسه أو بتفويض أي مدير بناء على عقد رسمي
خاضع للاشهار.

- ويقدم مجلس المراقبة سنويا إلى الجمعية تقريره
الادبي واقتراحاته المتعلقة بتوزيع الأرباح.

- ويعرض على الجمعية العامة من أجل الدراسة
تقرير نشاط المدير أو المديرين والحسابات
والموازنات والجرد وكذا تقرير محافظ الحسابات.

- ويتولى تسيير المؤسسة العمومية المكونة في شكل
شركة محدودة المسؤولة واستغلالها مسيرا وعدة
مديرين.

- يقتصر مجلس المراقبة المدير أو المديرين وتعيينه
أو تعيينهم الجمعية العامة، ويمارس هؤلاء المسؤولون
صلاحياتهم في التسيير والاستغلال كما حددها لهم
القانون الأساسي للمؤسسة (1).

(1) انظر: المواد 34 - 37 من القانون المذكور أعلاه.

إشارة: حكمت محمد فليح - المرجع السابق.

والذي نلاحظه على هذه النصوص، انها اوكلت جزءا هاما من وظائف مجلس الادارة الى مجلس المراقبة، خاصة اقتراح اسماء المدير او المديرين على الجمعية العامة لتعيينهم.

والحال ينبغي ان تكون واجبات مجلس المراقبة منفصلة تماما عن واجبات مجلس الادارة، وتقتصر على المتابعة والمراقبة بدون مجاملة للمديرين او غيرهم، ليتسنى لعضائه ممارسة رقابة نزيهة وجادة على واجبات الادارة والمديرين مع الامتناع عن التدخل في قرارات ومهام مجلس الادارة.

المبحث الثالث : المشاكل والعراقيل التي واجهتها الجزائر بعد الاستقلال.

عند دراسة المشاكل يمكن ملاحظة انها ذات جانبين منها ما يخص البلدان النامية او بالاحرى البلدان العربية بوجه عام ومنها ما يمكن القول عنها انها مشاكل جزائرية خاصة بها، بطروفها وعلى سبيل المثال يمكن ملاحظة ان نصيب الصناعة التحويلية العربية في توليد الناتج المحلي الاجمالي في عام 1975، كان يقارب 8% سنويا منها 24% قيمة مساهمة قطاع البترول وتسيير الغاز في توليد الناتج المشار اليه في حين كان ناتج الصناعة الاستخراجية يمثل 48,8% من الناتج المحلي الاجمالي في نفس العام، وهذا يعطينا مؤشرا بان مشكلة توفير التمويل اللازم للاستثمارات العربية بخصوص الايدي العاملة والرغبة في الوصول الى معدلات مرتفعة للتنمية من جانب الدول العربية ورسم السياسات اللازمة لتحقيقها قد لا يكفي وحده لتحقيق الهدف من التنمية (1).

(1) وثائق مؤتمر التنمية الصناعية الخامس للدول العربية / الجزائر المنعقد في 20 نوفمبر 1979 - 51 - ص 67.

اذ ان مسألة توفير الاجهزة القادرة والمتمرسنة على تنفيذ
الاستثمارات وتشغيل المشروعات وعلى كفاءة الاداء الاقتصادي والقدرة
على اختيار الصناعات التي تنجم وامكانيات الدول العربية
في انتاجها بمستوى يمكنها من مواجهة منافسة السلع الاجنبية
والصمود امامها هي الاكثر اهمية وهذا ممكن سيما وان التحول
في سياسة التصنيع في الدول المتقدمة صناعيا واعادة تنظيم
هيكل الانتاج الصناعي يخلق الفرص المتواتية للدول العربية
في انتقاء الصناعات التي تقيمها بما يتلاءم وظروفها، وهنا تنشأ
ضرورة بحث مشكلة ذات جانب من الامة هي (1):

1 - مشكلة تعريف المنتجات في السوق العالمي والذي
تسيطر على الجانب الاكبر فيه الدول المتقدمة صناعيا،
الاضافة الى منافسة سلع الدول النامية الاخرى،
ان هذه المشكلة تعتبر من المشاكل الاساسية، سيما
وان الدول العربية تعتقد ان السوق ثابت يصمم
جانب تعريف الجزء الاساسي من المنتجات
المحلية العربية، والس جانب ذلك ان هنالك مشكلة
خاصة هامة وهي :

2 - المشكلة المتعلقة ببناء الاسس الشائنة للمعرفة التكنولوجية
والاعادة منها ضمن التقدم العالمي في هذا المجال
علما بان التوسع الكبير في تصدير المنتجات
يتطلب بناء قواعد تكنولوجية بحيث تستطيع الدول
العربية من المنافسة او الصمود والوقوف على قدم
المساواة مع المنتجات الصناعية في الدول المتقدمة صناعيا وهذا
غير متيسر الان.

(1) انظر: الدكتور عبد العزيز وطلبان، محاضرة القاها في المعهد العربي للثقافة
العملية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على لالة الرافنة 1989.

فالصادرات العربية من المنتجات الصناعية التحويلية (عدا النفط) كانت تفضل 25% من اجمالي الصادرات العربية ككل وتمثل 31% فقط من الناتج المحلي الاجمالي للدول العربية لعام 1975، بالاضافة الى ذلك ان الدول العربية المصدرة للبترول توظف قسما كبيرا من مواردها النقدية المتأتية من عائدات البترول في خارج الوطن العربي ولم تساهم حتى الان بصورة جديدة في ادارة عمليات التنمية او خلق قاعدة مستقرة تعوضها عن الموارد البترولية غير الدائمة او المستقرة .

وتبرز مشكلة اخرى امام التنمية العربية المستقلة هي ان اقامة الصناعات الكبيرة كثيفة العمالة تتطلب في الوطن العربي بمسألة ندرة الموارد الطبيعية، عدا البترول - بالاضافة الى ذلك ان الاجور المرتفعة نسبيا التي تمنح للعاملين وخاصة البلدان المصدرة للبترول بالقياس الى كفاءتهم الانتاجية هي الاخر كعامل من شأنه ان يعقد فرص اقامة مثل هذه الصناعات سيما اذا كان منطبق الريج المعادي اساس قياس مثل هذه الصناعات .

هذه بعض المشاكل الاقتصادية والاساسية منها، ايضا مشكلة عمالة لا يمكن تخطيطها وهي موقف الدول الاميرالية واحتكاراتها الكبرى المتمثلة في الشركات متعددة الجنسيات التي تعمل بكل طاقاتها وبشتى الاساليب لضرب اي صناعة او تطويره فهي تضع العما

في عجلة تطور اي بلد خارج عن اطارها . لايعني ان نقتبس هذه الفقرة من كلمة ممثل رئيس الجمهورية والامين العام لحزب جبهة التحرير في مؤتمر التنمية الصناعية الخامس للدول العربية (1) اذ تعبر بصراحة عن اهمية تكاتف الدول العربية بوجه الاحتكارات الغربية بثتى مصالحها التي جانب سعيها الى التصنيع الذي يجب على كل دولة تقوم به على المستوى الوطني والتعاون العربي الذي يتعين تدعيمه ، يتحتم على دولنا ان تتجنب للدفاع عن مصالحها الجماعية على الصعيد العالمي بصفتها مجموعة دول متجانسة يربط بينها بصير مشترك وجزءا لا يتجزأ من بلدان العالم الثالث تبذل نفس الجهود الانمائي وتتعرض لنفس الضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تمارس عليها من الخارج ، وبهذا الصدد فلا مفاص من التشاور المنظم والدائم بين بلداننا من اجل تشكيل جبهة موحدة وقوية بإمكانها ان تفرض على البلاد المتقدمة شروط اقامة نظام اقتصادي دولي جديد يقوم على هيكله صناعية جديدة على المستوى العالمي . سيما وانه من البديهي فهم ان سيطرة الرأسمالية الاحتكارية والامبريالية في البلدان المتقدمة والتخلف الاجتماعي والاقتصادي في البلدان النامية امران مرتبطان بشكل وثيق بل انهما لا يمثلان اكثر من جانبيين مختلفين لما هو فيسي الواقع مشكلة عالمية . هذا الذي جانب خصائص

(1) انظر: الامبريالية وقضايا التطور الاقتصادي في البلدان المختلفة - ص 20.

الوضع التاريخي الذي تعاني منه (1)

المطلب الاول : الخصائص التاريخية للبلدان العربية بوجه عام .

تعاني البلدان العربية حملة من الخصائص المشتركة تراكمت عبر عشرات السنين وتتمثل في(2):

(أ) انها تطرق مشكلة التصنيع في فترة متأخرة نسبيا وهذا يعني فقدانها للامتيازات المحتملة كما يعني ان عليها مواجهة تكنولوجية اكثر اتساعا وتعقيدا مما واجهه المصنعون الأوائل.

(ب) تخلف هذه البلدان اقتصاديا، فأى مجتمع فقير ذي مهارات قليلة لا يستطيع في ظل اي نظام اجتماعي ان يحول بسهولة برنامجا واسعا لتكوين راس المال.

(ج) التأخر النسبي بالمقارنة مع البلدان الاوربية في تصنيعها.

(د) التعايش القائم بين البلدان المختلفة والبلدان المتقدمة على صعيد السوق العالمية .

(هـ) الاحتكاك بينهما مما يسهل امتصاص الفائض وصرف الانفاق ومسار الانتاج .

(1) انظر: الدكتور. عبد العزيز وظيفان ، محاضرة القايت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر مطبوعة على الآلة الراقنة عام 1989 - المرجع السابق.

(2) انظر: الامبريالية وقضايا التطور الاقتصادي في البلدان المتخلفة - المرجع السابق - ص 20 .

(و) السياسة الاستعمارية او الاستعمارية الجديدة، وهي السياسات المقصودة التي يتبعها راس المال او الدولة في البلدان المتقدمة لمنع تصنيع البلدان المتخلفة. ان هذه الصورة تكون اكثر تجسيدا اذا نظرنا الى الاختلافات السياسية والاجتماعية والاقتصادية داخل اطار الوطن العربي فمن المعلوم ان بعض البلدان العربية غنية بسبب انتاجها النفطي كالسعودية والكويت وليبيا ودولة الامارات العربية والجزائر والبحرين وقطر والعراق وبلدان غير منتجة للنفط الا انها تتمتع ببعض الخصائص التي يمكن الاستفادة منها في مجلس التنمية الزراعية وتربية الماشية كالصومال والسودان وتونس والمغرب ومصر وسوريا ولبنان التي تعرضت هي الاخرى (1) الى كارثة التدمير بسبب الحدوان الاسرائيلي الاجرامي الفاشي، وبجانب ذلك هناك بلدان تواجه ظروفها صعبة كاليمن الشمالي والجنوبي وعمان وموريتانيا ان هذه الصورة تتكسب على وضع السكان المعاشي وحتى يمكن القول انعكس ذلك التقسيم على الوضع الاجتماعي والتركيب الطبقي، فأصبحت هناك فئات غنية تعددت حدود الثراء في البلدان العربية وبجانب ذلك توجد شرائح اجتماعية كبرى في اشد العوز تحتاج الى جهود كبيرة لرفع مستوى التشغيل حتى تتمكن تلك الاقسام من ان ترفع في مستواها

(1) انظر الامبريالية والتصنيع في العالم الثالث - بوب سامكليف - ص 54.

المعاشسي وبالتالي اصلاح ان صح التعبير وضعها
الاجتماعي، وان جميع ذلك يصطدم بالواقع السياسي
فلا يخفى على احد الانقسام السياسي الفاضح
الذي تواجهه بلداننا العربية، فالوضع السياسي
العربي اصبح في وضع جعل اسرائيل تسرح وتمرح
وتفرض شروطها وتقتل وتسفك متى وان شاءت دونما
حدود او وجود ادنى رادع مستهينة بكل القيم، سيما
وان اسرائيل تعلم تماما وتدرك بصورة كاملة الوضع
السياسي العربي، ودور الولايات المتحدة وقدرتها
على بسط سياستها في هذه المنطقة، فاسرائيل
لا تخطو اية خطوة ازالة ما تحسب بصورة جديدة
نتائجها وتخلص بنتيجة حساباتها في كل مرة
هو استنكار الدول العربية للاعتداءات الاسرائيلية
ليس الا، وتخلق ضجة في المحافل الدولية وتنتهي
الزوبعة بعد حين، وفي هذا الوضع، نرى الدول
العربية المنتجة للنفط تستمر في علاقاتها (1) الاقتصادية
والسياسية مع الولايات المتحدة كأنها لم يكن هناك
اي شيء.

وبنوك الولايات المتحدة التي لها علاقات وطيدة باسرائيل
مليئة بالاموال العربية المودعة هناك، بالرغم من ان
هذه الدول رات بأقر اعينها كيف ان الولايات المتحدة
امتنعت عن تسديد ديون ايران، او اعادة الاموال المودعة
بنوك الولايات المتحدة ايام حكم الشاه. وبنفس الوقت،

(1) انظر المرجع السابق.

يعرف جميع اصحاب روعوس الاموال المستثمرة في
البلدان الغربية وخاصة في الولايات المتحدة، انها
تتعرض بين الحين والحين الى خسائر كبرى بسبب
الوضع الاقتصادي المتدهور في الغرب، حيث تتعرض
البلدان الرأسمالية الى اعنف ازمة اقتصادية
تبرز اثارها في التضخم النقدي المدمر للاقتصاد
والازمة التجارية وزيادة حجم البطالة الى درجة
مخيفة، فقد بلغ عدد العاطلين في الولايات
المتحدة الامريكية وحدها 10 ملايين وتجاوز عدد
العاطلين في دول السوق الاوروبية المشتركة العشرة
ملايين (10) ايضا.

ان كل هذه الصورة واكثر يدركها اصحاب الالف الملايين
المودعة والمستثمرة في بلدان الغرب ولا يحركون ساكنا، كأنما المسألة
امر طبيعي...

في حين نرى الصناعة في الوطن العربي تتخبط في وضع
مرتبك فالبلدان العربية تعتبر من اكبر الاسواق لاستيراد السلع
الاجنبية حتى ابسطها ولو نقوم باستعراض سريع ونظرة خاطفة
لوضع السوق في البلدان العربية نجد ان غالبية السلع المعروضة
مستوردة ولا حاجة لتعداد هذه الاسواق، لان المسألة لاتحتاج الى دليل.

لقد عرفنا الاستعمار والاحتلال والسيطرة الاجنبية فهل تخلصنا
منها؟ (1) الجواب هو اننا لا زلنا نعاني من اساليب استغلال ذكية
وانماط سيطرة خفية فتجارتنا الخارجية بعد الدول الرأسمالية

(1) انظر المرجع السابق .

المسماة " بالعالم الاول"، فأهم صادراتنا وهو النفط زيادة اسعار النفط في عام 1974 والزيادة الضخمة في انتاجه منذ ذلك التاريخ بنوع خاص ما زال اجمالي صادرات الدول الاعضاء في الجامعة العربية لا يتجاوز 99% من اجمالي الصادرات المالية في عام 1976. ومن المعروف ان زيادة انتاج النفط وتصديره تليها الدول الرأسمالية المتقدمة وتستجيب لمصالحها ولا تعبر عن كسب حقيقي للدول المصدرة التي تصدر اكثر من احتياجات تمويل التنمية فيها (دول الفاض).

وفي من الذكر انه لو استبعدنا الصادرات النفطية لهبطت نسبة الصادرات العربية الى اجمالي الصادرات العالمية الى 15% من الصادرات العالمية (جلها ايضا من المواد الأولية. الفوسفات القطن... الخ).

اما وارداتنا فتأتي اساسا من نفس المجموعة من الدول وتبلغ نسبة الواردات من الدول الرأسمالية المتقدمة الى اقليمين عربيين مستوردين وهما العربية السعودية والجزائر. وهذان القطران يستوردان 36% من اجمالي الواردات العربية والاقطار العربية ذات الفائض توظف فائضها في الولايات المتحدة ودول السوق الاوروبية المشتركة بشكل اساسي، وعلاقة الدائنين بالمدينين على المستوى الدولي ليست لها دلالة واحدة ومطلقة وانما تتوقف دلالتها الفعلية في كل حالة على القوة الاقتصادية والسياسية الكلية لطرفيها).

وهكذا يكون المدين اقوى من الدائن (1)

(1) الدكتور اسماعيل صبري عبدالله "العرب" بين التنمية القطرية والتنمية القومية ص 35. اشارة الدكتور عبد العزيز وطيان، محاضرات القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الآلة الرافعة 1989 - المرجع السابق.

وهنا تجدر الإشارة الى ان الدول العربية تشترك في كثير من الخصائص المميزة لاقتصادها الوطني.

والتي تتمثل في الظواهر المميزة لاقتصاديات الدول العربية من اختلافات في هيكلها الاقتصادية والمتمثلة في شيوع الهياكل الانتاجية الدولية اي ان البلدان العربية يسودها القطاع الواحد سواء من حيث الدخل المتولد او من حيث العمالة المستوعمة، وان القطاع السائد هو القطاع الاول سواء كان زراعيا او استخراجيا.

اما بالنسبة لحاجات الغذاء والكساء والسكن في الوقت الراهن فمن المعلوم ان مدى اشباع هذه الحاجات فيتحدد بنمط المعيشة. ومن الملاحظ التشابه الكبير في نمط الاستهلاك بالنسبة لنمط الغذاء، الا ان التفاوت في داخل البلد الواحد خلقت صورة بانسبة فالنسبة لمستلزمات ما ينتج حاليا من منتجات لتحقيق المستوى الحالي من اشباع استيراد هذه الحاجات. فلا نقاش في مسألة الاعتماد الكبير على العالم الخارجي بالنسبة لذلك، فمستورد العالم العربي 50 % من احتياجاته السنوية من الجرارات الزراعية وكل احتياجاته من الحاصدات (فيما عدا الجزائر التي تنتج كل الحاصدات المستخدمة)، ويعتمد اعتمادا شديدا على قطع الغيار الخاصة (1) فالمعدات والالات الزراعية وان انتاج العالم العربي من الاسمدة الازوتية والفوسفاتية يفوق احتياجاته الحالية ويعتمد على العالم الخارجي بصورة كلية بالنسبة للاسمدة البوتاسية، ويستورد العالم العربي كل

(1) انظر المرجع السابق.

احتياجاته من المبيدات، ويكون اعتماده شبه كلي بالنسبة لمنتجات استراتيجي من زاوية الانتاج الزراعي، ويستورد العالم العربي 26,7% من غزل القطن وغزل الصوف الالياف الصناعية ويستورد 2% من القطن الخام و 35,5% من الصوف الخام ويستورد 100% من المغازل والادوات اللازمة لصناعة المنسوجات، كما يعتمد على الخارج بالنسبة لمستلزمات البناء في 1975 على النحو التالي:

- يستورد الوطن العربي 40% من الاسمنت و 75,8% من حديد النسيج و 50% المواسير الصلب و 67% من الزجاج و 88% من الادوات الضخية واتجاه الاعتماد على الخارج في مجال مستلزمات البناء في تزايد منذ عام 1970 ويلاحظ من مصادر " يونيد" وحسب الجداول المرفقة التي تعطيها ان صادرات الدول العربية من الحبوب بلغت عام 1976 حوالي 11382 طن في حين بلغت الواردات لنفس المادة ولنفس العام 222382 طن، وكذلك بالنسبة للحوم فقد بلغت الصادرات لنفس العام 196000 طن في حين بلغت الواردات 467968 طن، وهكذا بالنسبة للمنتجات الغذائية الاخرى - هذا بالاشاقفة الريان المناعات الصغيرة والمتوسطة ومعظمها ضمن القطاع الخاص والتي تحتل مكانة كبيرة في اقتصاديات البلدان العربية بوجه عام تعتمد اساسا على مستلزمات الانتاج المستوردة مما يودي الى انخفاض اثر القيمة المضافة التي تخلقها على نمو الدخل القومي لهذه البلدان (1) وهي رغم كون نوعية منتجاتها ليست بمستوى الصناعة الاجنبية وان اسعار تلك المنتجات تميل الى الارتفاع وبهذا تحتاج الى الدعم والحماية الوطنية.

(1) انظر المرجع السابق.

المطلب الثاني : خلاصة الدراسة التي قام بها مركز التنمية الصناعية
للدول العربية .

ان الدراسة التي قام بها مركز التنمية الصناعية للدول
العربية والتي تمت على خمس عشرة دولة عربية يبلغ مجموع
سكانها قسي ذلك العام وهو 1975 حوالي 131.4 مليون نسمة ومن
المحتمل ان يبلغ 177 مليون نسمة عام 1985 توضح ان الناتج المحلي
لتلك البلدان بلغ عام 1975 نحو 128817 مليون دولار ومن المحتمل
ان يرتفع في عام 1985 الى 265398 مليون دولار باسعار عام 1975،
وبمعدل 7.5 ٪ مقابل 8 ٪ عام 1970، ويرجع سبب الانخفاض
الى هبوط معدل النمو للدول النفطية من 11.3 ٪ سنويا للفترة
1970- 1975 (وكان مرتفعا بسبب التوسع الكبير في انتاج النفط
في كل من السعودية وقطر وعمان) الى 7.8 ٪ سنويا في الفترة
1975 - 1985 بعد استقرار معدلات انتاج النفط فيها بل وهبوط
الانتاج في عمان عام 1977.

وان ناتج القطاعات السلعية الرئيسية وهي الزراعة والصناعة
الاستراتيجية والتحويلية يمثل في مجموعة الدول موضوعية
الدراسة 67.2 ٪ من الناتج المحلي الاجمالي لهذه الدول فسي
عام 1975، وهو يمثل الدول النفطية 75.5 ٪ (غالبية العظمى من
النفط الخام) والدول نصف النفطية 65.1 ٪ بينما يمثل 48.9 ٪ فقط
في الدول العربية الاخرى. اما ناتج الصناعة التحويلية فيمثل
6.3 ٪ من الناتج المحلي الاجمالي، ولو اضيف اليه ناتج صناعة
تكسير النفط لبلغت نسبة مساهمة الصناعة التحويلية فسي
توليد الناتج المحلي الاجمالي في الدول العربية الخمسة عشرة
8.8 ٪ في عام 1975، وتبلغ هذه النسبة في الدول النفطية 1.5 ٪

وفي الدول نصف النفطية 8ر5% وفي الدول العربية الاخرى 15ر7 %
ونسبة ناتج الصناعة التحويلية الى الناتج المحلي الاجمالي
لاتزيد عن 15 % في الدول العربية موضوع الدراسة الا في مصر
وسوريا والمغرب وتونس والجزائر والاردن.

ومما تقدم يتضح ان الهيكل الانتاجي للاقتصادات العربية
تسيطر عليه الصناعات الاستخراجية في الدول النفطية ونصف النفطية
بينما تلعب الزراعة دورا هاما في توليد الناتج لبعض الدول
العربية الاخرى.

والخلاصة، نرى ان مسيرة التنمية الصناعية تتحسرك
بطء شديد عدا الصناعات الاستخراجية، وان التنمية الزراعية
فهي في وضع لا تحسد عليه، وهذا ما يتعلق في صلب موضوعنا
اذ ان الموارد العربية الهائلة كان يمكن استخدامها واستثمارها
في الوطن العربي بدلا من مشاريع اسهم احد شركات الصناعات
الكيمياوية في المانيا العربية من قبل دولة عربية وهي " شركة
هوسيث" (1) وهي اول مجموعة للصناعات الكيماوية في المانيا الغربية.

ان هذه المعطيات وما سبقها من مشاكل اقتصادية وسياسية
داخل اجزاء الوطن العربي، يجعلنا امام حقيقة واحدة، وهي ان البلدان
العربية لا زالت المكان الخصب الذي تسرح به الوحوش الكاسرة
همها تنهب ثروات هذا الوطن، فالاموال العربية مكدسة في
بنوك الولايات المتحدة والبلدان الاوروبية الاخرى، وبعضها اخذ
يلعب دور الشريك في الشركات الاحتكارية، حتى في انتاج

(1) شركة هوسيث تشغل 185 الف عامل ويبلغ رقم اعمالها العالمي عام
1981 مقداره 34ر4 مليار مارك الماني غربي.

الطائرات العسكرية التي تستخدم لضرب شعوبنا العربية، فقد افادت مؤخرا صحيفة الوشنطن بوست (1) ان الحكومة الامريكية تأمل في ان تتولى السعودية تمويل الانتاج في مصر للطائرات المقاتلة الامريكية، ووضحت الصحيفة استنادا الى مصادر حكومية بأن هذه الطائرات ستخصص لبلدان الشرق الاوسط والخليج (وطبيعي بضمنها اسرائيل) ويستفاد من نفس المصادر حسب الصحيفة ان الولايات المتحدة ستكون قد طلبت من السعودية منح قرض لمصر بهذا الشأن يقدر بحوالي ملياري دولارا" وذكرت الصحيفة ان مسوعولا من البنتاغون) امتنعت الصحيفة عن ذكر اسمه، وقد اكد لها بأن الاتحاج المشترك للطائرات المقاتلة الامريكية في مصر جاء بقرار من الولايات المتحدة.

فان الكلمة العربية غير مسموعة الا في ميادين عقد الصفقات التجارية وغيرها. واذا القينا نظرة على واقع بعض البلدان العربية كالسودان والصومال واليمن الشمالي والجنوبي والمغرب وتونس وسوريا لنجد فيها كل الامكانيات لخلق تنمية. في مجالات الصناعة والزراعة والخدمات تجعل الوطن العربي بعيدا عن التبعية الاستعمارية بكل اشكالها ففي الوقت الذي تستورد فيه البلدان العربية وبالاساس النفطية منها، كل انواع السلع الزراعية والصناعية، كان بالامكان توجيهه لا نقول جميع رؤوس الاموال المتدفقة الى الخارج بل حتى 50 % منها واستثمارها في شتى المجالات الاقتصادية في الوطن العربي، تبديلا من استيراد اللحوم في استراليا وغيرها

(1) انظر صحيفة بوست عددها الصادر يوم الاثنين 1982/10/5. اشارة الدكتور عبدالعزيز وطبان، محاضرة القيت في المعهد العربي للشقاقة العمالية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 - المرجع السابق.

ويكون بالإمكان استيرادها من السودان والصومال واليمن وغيرها بعد خلق المجالات الزراعية لتربية المواشي من شتى الأنواع.

فقد جاء في نشرة الـ "ميد" (1) بتاريخ 1981/9/4 ما يلي :

" وجهت المنشأة العامة لتجارة المنتجات الزراعية في العراق الدعوة التي المجهزين الاستراليين لتزويد العراق بكميات كبيرة من الغذاء، ومن بينها 106 الف طن من التفاح وهذه المادة يمكن توفيرها من سوريا ولبنان والاردن مثلاً و 62500 طن من الحمضيات، وهذه المادة يمكن توفيرها من سوريا ولبنان والاردن ومصر والجزائر والمغرب وتونس، و 16 الف طن من لحم الغنم و 36 الف طن من لحم البقر (بدون عظم) و 18 الف طن من لحم البقر (بالعظم) و 5 الاف طن من السمك، وهذه كان بالإمكان استيرادها من السودان والصومال واليمن وغيرها لو وفرت الأموال العربية لهذه البلدان كما تنهض بتربية المواشي أو القيام بتقوية الأسطول السمكي لليمن وغيره من البلدان العربية التي تتمتع بسواحل بحرية طويلة (2).

ان الإمكانيات المتوفرة في البلدان العربية لتكوين سوق عربية مشتركة، ولإقامة تكامل اقتصادي عربي هي أكثر من حدود الممكن لو توفرت الشروط لتحقيقها، فقد جاء في كلمة ممثل رئيس الجمهورية في الجزائر والأمين العام لحزب جبهة التحرير في مؤتمر التنمية الصناعية الخامس ما يلي: " من المفيد في المقام الأول

(1) انظر: صحيفة بوست عددها الصادر يوم الاثنين 1982/10/5 - المرجع السابق.
إشارة: الدكتور عبد العزيز وطبان، محاضرة القيت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر. مطبوعة على الآلة الراقنة عام 1989
المرجع السابق.

(2) انظر المرجع السابق.

ان نلاحظ ان الوطن العربي يشكل من بين البلدان النامية مجموعة الاقطار المحظوظة نسبيا ضمن مسار التصنيع لبلدان العالم الثالث منذ عقود عديدة، والعوامل المساعدة كثيرة ولا سيما ان توفر الموارد الطبيعية تشكل عنصرا اكيدا ومحفزا كل تصور وتحقيق مشاريع صناعية كبرى، كما ان وجود سوق وطنية او جهوية هامة يشكل مكسبا في انجاز المشاريع التسيهي شرط هام للتصنيع، واخيرا فان الموقع الاستراتيجي للوطن العربي يساعد على التبادل والمواصلات ويسهل تنقل المواد والافكار والرجال التي هي عناصر التعجيل بمسار التصنيع. ولكن امام هذه العوامل الايجابية، هناك حواجز عديدة تواجهه الوطن العربي في مواصلة جهوده في سبيل التنمية الاقتصادية عامة والصناعية خاصة. ثم يقول ان الضغوط الخطيرة التي ترهق عملية التصنيع في الوطن العربي هي بدون جدال تلك التي تمارسها الدول المصنعة التي تستعمل جميع الوسائل المتوفرة لديها. ومراقبة التطور الصناعي لبلداننا قصد توجيهه نحو ما يخدم مصالحها، ان هذا الموقف لا يستهدف في الواقع الا ابقاء التقسيم الدولي الراهن للعمل على حاله مسندا لبلداننا دور التموين بالمواد الاولية والييد العاملة بأخص الاثمان والاسواق المفتوحة للمواد المصنعة ومخصصا للبلدان المتقدمة صناعيا مجال الانشطة التحويلية المتطورة والبحث العلمي والتقني ويضمن لها في نفس الوقت القدرة على فرض شروط المعاملة التجارية بين شطري العالم.

ثم يقول... "واذا اردنا ان نلبي احتياجات الجماهير الشعبية ونعزز مكاسب العقود الاخيرة ونحقق تكاملا اقتصاديا افضل هو ان تستعد على الامسد المتوسط لمواجهة المتطلبات النابعة من

التطور السريع للتقنيات، وبالنسبة لبعض دولنا التي تتوفر
على مساحات زراعية هامة "... وعلى مستوى كل دولة من دولنا
فإن رقابة مواردها الطبيعية واستغلالها محليا والتحكم في
الدراسات الهندسية للصناعات التقليدية وانتاج مواد التجهيز
وتنويع الصناعات بالاضافة الى اقامة وتدعيم مراكز التكوين
والبحوث الصناعية "...

وهذا يعني ان كل دولة من دول الوطن العربي لا يمكنها
ان تتوصل الى اقامة الهياكل التي تكفل لها التعاون الجاد مع
الدول العربية الاخرى الا اذا انتهجت سياسة للتنمية الصناعية
تراعى مصالح الجماهير الشعبية وتأخذ الاستقلال بعين الاعتبار
كما وان التنمية القومية العينية على اساس استقلال اقتصاد
بلدان الوطن العربي هي الكفيلة بتحقيق مقاصد التنمية
الشاملة لانها تقضي على اسباب التخلف في الوطن العربي
وتحرر الاقتصاد العربي من روابط التبعية الاستعمارية
وتجدد قدرة الحضارة العربية في النهوض والتطور. وبالتالي
توفر للمواطن العربي ما يصبو اليه.

وان كل وسائل تحقيق ذلك متوفرة شريطة ان تكون مسألة
الاستقلال الوطني الناجز اساسا لاي شرط للنهوض بعوامل التنمية
المختلفة اذ بدون الاستقلال الوطني الناجز لكل بلد عربي لا يمكن
التفكير اطلاقا بمسألة ايقاف الشركات متعددة الجنسيات عند
حدها.

ان الوطن العربي يشكو التشتت السكاني والسياسي والاقتصادي
والاجتماعي وان مسألة التقارب العربي بين مر وجيزر، بين التحسن
والتردي، وذلك بالارتباط بما يمس مصالح الشركات الاحتكارية

الاجنبية ومفسدات تعاون بعض البلدان العربية وخاصة النفطية مع تلك الشركات سواء علاقات ثنائية او علاقات حكومية مشتركة، يشكل تبادل تجاري او المساهمة في اسهم تلك الشركات وبالتالي تمويلها شرعا وفتح الباب امامها رسميا، ان الوطن العربي غني بشرواته وغني بسكانه بتراثه وغني بقدراته الخلاقة في عكس التطور الهواقع عملي ملموس، ومع ذلك تظل مسألة الاستقلال الوطني الناجز حجر الزاوية، وتبقى مسألة تحكم الشعوب العربية بمصائرها هي المحور الذي ترتكز عليه جميع السياسات، واخيرا نود ان نذكر بعض الارقام للدلالة على الواقع الصناعي في الوطن العربي، ومقدار توافر الامكانيات لتحسينه وتطويره وعلى سبيل المثال:

الاستهلاك العربي ككل		الانتاج العربي ككل		المادة المصنعة
1985	1975	1985	1975	
155700 طن	26900 طن	59100 طن	2700 طن	1- الادوات الصحية الخزفية
237800 طن	35700 طن	209100 طن	43700 طن	2- الزجاج المسطح
60677000 ط	15713000 ط	72225000 ط	11991000 ط	3- الاسمنت

ويمكن القول نفس الشيء بالنسبة للاسمدة والحديد والصلب والعديد من الصناعات الاخرى كالنساء والصناعات المعدنية وغيرها (1).

(1) الارقام مأخوذة من البيانات والاحصائيات المتعلقة بواقع الدراسات القطاعية التي قام باعدادها مركز التنمية الصناعية للدول العربية - اشارة: الدكتور عبد العزيز وطيان - محاضرة القايت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 - المرجع السابق.

اما مساهمة الانتاج المحلي تغطية الاستهلاك الظاهري في معظم الدول العربية تعتبر محدودة كما تشمل الصناعات الاستهلاكية اعلى نسبة في تغطية الاستهلاك الظاهري بالنسبة لمعظم الدول العربية باستثناء الدول العربية المصدرة للنفط فيشتمل الصناعات الوسيطة (صناعة تكرير البترول) النسبة الاعلى. وان الارقام اعلاه تشير الى ان بعض الصناعات العربية لو توسعت او زادت طاقتها الانتاجية فيمكنها تصريف الفائض من الانتاج في السوق العربي فانتاج الادوات الصحية الخزفية كان الانتاج العربي عام 1975 ما يقارب 2700 طن فقط في حين كان الاستهلاك المحلي 26900 طن اي ان الاستهلاك يزيد على الانتاج بتسع مرات والزجاج المسطح مرتين والاسمنت مرة ونصف. وان قلت النسبة حسب الترتيب التفريري لعام 1985 الا ان السوق العربي المحلي كاف لتغطية الانتاج الفائض من حيث التصريف (1).

هذا عدا قطاع الزراعة وقطاع الخدمات والتي لا تواجه منافسة الشركات متعددة الجنسية لو كانت هنالك نية صادقة في تحقيق المسار نحو التنمية العربية الشاملة.

اما في الجانب الاخر، فان الجزائر كأي بلد نامي وكأي بلد عربي ظروفنا المعاصرة، يلاحظ فيه ان معظم مؤسسات ومشروعات التعاون الصناعي والزراعي وحتى الخدمات العديد من المشاكل فهذه المؤسسات بسبب الازمة التي تعيشها هذه البلدان تجد نفسها في كفاح دائم مع الواقع لتحديد دورها ومبررات استمرارها على ضوء ما يطرأ من تغييرات اقتصادية وتبدلات في المواقف في

(1) انظر المرجع السابق. (2) انظر المرجع السابق.

(3) انظر المرجع السابق. (4) انظر المرجع السابق.

البلد المعني من العمل المشترك، ان ضعف الادارة السياسية بوجه عام وخاصة في مجال التنسيق الداخلي او على النطاق العربي يمثل المعوق الرئيسي لنجاح المؤسسات وهذا ما ينعكس في عدم نجاح مشروعات القطاع العام بوجه عام ومشروعات التعاون الصناعي العربي بوجه خاص، وان انخفاض مستوى التمويل عما يجب ان يكون وانخفاض الموارد المالية بشكل عام وعدم وضوح الأغراض والاهداف ومحدوديتها احيانا. وكذلك عدم الجدية في تبني ما تقرره من برامج وعدم الاهتمام الكافي تطبيقا لاساليب وانظمة الرقابة الكافية عليها، كما يلغى يوحى بلا شك الى عدم التسيير الحسن في هذا الاطار (1).

المطلب الثالث : المعوقات والعراقيل في مسيرة التنمية في الجزائر.

ان اهم المعوقات والعراقيل في مسيرة التنمية في بلدنا يمكن تلخيصها بما يلي :

- 1 - ان الحديث عن التنمية الصناعية لا يمكن ان يتم بمعزل عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي بمعنى ان الخلل الحاصل في هذا الواقع لا بد ان ينعكس بالتالي على واقع الصناعة. كما ان معوقات التنمية بمفهومها الشامل وتناقضاتها لا بد ان ترثها التنمية الصناعية.
- 2 - وعلى المستوى القطري، فان اغلب الاقطار العربية تتميز بدرجات متفاوتة بالقصور في الميكانيكية والاطراس

-
- (1) الدكتور عبدالعزيز وظيفان، محاضرة القايت في المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل في الجزائر، مطبوعة على الالة الراقنة عام 1989 - المرجع السابق
 - (2) الوثيقة الاقتصادية للمؤتمر العام الثامن للاتحاد الدولي لنقابات العمال العرب - ص 42 - ص 43 .

التاريخية القادرة على خلق الأثر التتموي الشامل
للمنشآت والبرامج الاقتصادية فيها. وعلى هذا فإن
التعامل في الساحة الدولية مع الأشكال الأكثر
تنظيماً، من دول متقدمة أو شركات عالمية لا بد
أن يترجم بالتالي في صالح هذه الأخيرة وبشرطها
كما أن تفكك الإدارة العامة وقصر نظرها أدى إلى
انفصالها عن الواقع والمصالح الجماهيرية والتي
اهتمامها بالصرف على برامج غير مجدية وقد
تكون معاكسة لحركة النمو ومدعمة للتبعية،
مثل بعض برامج التسليخ التي تتم لتدعيم
الأنطواء القطري. وتمثل قصور الإدارة العامة أيضاً
في عدم توفير وسائل وأساليب التنسيق بين
البرامج والمؤسسات المختلفة وبين مراحل صنع
واتخاذ وتنفيذ القرار التتموي(1).

وقد أدى الاعتماد على الإنفاق الحكومي كمصدر لفرض العمل
ومحرك للنشاط الاقتصادي الذي تدنسي الانتاجية للفرد والمؤسسة. وفي
الأقطار النفطية وخاصة المعتمدة على نظام السوق الحر. فإن
هذا الوضع مع وجود انفصال بين الدخل القومي الانتاجي
المجتمعية، قد انعكس بشكل انفصال بين الدخل والانتاجية
على مستوى الفرد والمؤسسة وسوء توزيع للدخل وترسيخ
للبطالة المقنعة.

(1) الوثيقة الاقتصادية للمؤتمر العام الثامن للاتحاد الدولي لنقابات العمال
العرب - المرجع السابق - ص 43.

وقد أدى التراجع الاقتصادي في الأونة الأخيرة إلى زيادة الضبابية في الرؤية وزيادة التذبذبات في السياسات والتغير في الأولويات .

وقد جاءت التغييرات الاقتصادية الكبيرة التي وافقت عسرها الطفرة النفطية والتي كان لها الأثر المباشر على الاقطار النفطية ومنها الجزائر لتخلق انفصالا بين الانتاج والواقع الاجتماعي حيث تم القضاء على التراث الانتاجي والاستعانة عنه باستيراد معدات واساليب الانتاج بدون تجذيرها لها في الواقع التاريخي مما أدى إلى صعوبة ايجاد قاعدة تكنولوجية مستنبطة محلياً، ولنقد أدى التغيير السريع إلى الأخطاء على القيم القليلة ولكن ضمت واقع عاجي غريب، مما أدى إلى تحولها إلى ممارسات ادارية سيئة .

ولقد انعكس هذا الواقع على برامج التنمية الصناعية . وأدى إلى تحجيم قدرتها على أحداث النمو الشامل، وبقيتها في اغلب الأحيان ظاهرة جغرافية متمثلة في جزر معزولة وغير متشابكة مع حركة التغير الاجتماعي، ان الصناعة التي تم بناؤها في اغلب الأحيان، على افتراضات متفائلة وانطلاقاً من طموحات كبيرة، تواجه في الوقت الحاضر العديد من المعونات التي أدت إلى تخلفها عما كان يتوعد منها ويمكن تلخيص اهم مومشرات هذا التخلف فيما يلي :

- 1 - ضعف القاعدة التكنولوجية المحلية واعتماد استمرارية وتطوير الانتاج الصناعي على الدعم الفني الخارجي .
- 2 - ضعف قاعدة الصناعات الراسمالية، والتأثير الطلي

- لذلك على الميزان التجاري بسبب كلفة استيراد
المعدات والمنتجات الرأسمالية اللازمة للصناعة.
- 3 - الاهتمام بتصنيع مواد استهلاكية معتمدة على خلق
عادات استهلاك جديدة، وليس لمواجهة الاحتياجات
الحقيقية للاستهلاك (1).
- 4 - ارتفاع تكاليف انشاء المصانع والتباين الكبير في
تلك التكاليف بين منطقة واخرى وبنفس الشروط (2).
- 5 - وجود طاقات انتاجية عاطلة وكبيرة جدا في بعض
الصناعات برغم قدرة السوق المحلية او القومية
على استيعاب الانتاج بطاقات كاملة.
- 6 - تدني انتاجية العامل ووجود بطالة مقنعة في الصناعة.
- 7 - تدني التمويل للصناعة مقارنة ببقية دول العالم.
- 8 - تخلخل الهيكل الصناعي، وضعف الروابط الداخلية
له، وكذلك الروابط بين الصناعة والقطاعات الاخرى.
- 9 - ضعف التنسيق مع برامج التعليم والتدريب وعدم
قدرة الصناعة على خلق فرص عمل حسب ما كان
متوقعا.
- 10 - وجود فرص استثمار صناعي كثيرة غير مستغلة.
- 11 - الاعتماد على الاستيراد للعديد من السلع الضرورية والاستراتيجية.

(1) انظر الوثيقة الاقتصادية - المرجع السابق - ص 44.

(2) انظر الوثيقة الاقتصادية - المرجع السابق - ص 44.

وخلال مدة القول ان التخطيط في الجزائر كما هو معلوم بدأ بالمخطط الثلاثي 67 - 69 وتبع ذلك المخططين الرباعين الثاني 1970 - 1978 ثم المخطط الخماسي الأول والثاني والثالث من عام 1980 الى الوقت الحاضر عدا سنتين 1978 - 1979 التي تميزت بترميم ان صح التعبير ما تعذر القيام به في المخططات السابقة ولوراجعنا اسباب العثرات وعدم جدية في تنفيذ المخططات لتوطيننا الى حقيقة انه لا زال هناك من لا يعتقد بأهمية التخطيط بحيث لم يعن بالتخطيط الإداري بالشكل المطلوب ولن تحضى الأجهزة الإدارية بجدية برفع مستواها بل بالعكس ظلت العناصر المعرقلية تأخذ مكانها بشكل أفضل بحيث أصبحت تعميق اي عملية تطويرية وخاصة ان مسألة الكسب والمحسوبية والجهوية والحزبية الضيقة وعدم تفهم أهمية التطور الذي حظيت به الجزائر كل هذه لا زالت قائمة في كثير من القطاعات ويمكن ملاحظة ان مسألة اشراك العمال في الإدارة وموضوع المجالس الإدارية وأجهزة التسيير والقانون العام للعامل لازالت هذه القضايا الهامة جسدًا عثار نقاش وتشكك بأهميتها عند الكثيرين ولهذا أصبحت المشاكل والعراقيل لا تحصى ، ويلاحظ ان في كل يوم شيء جديد من هذا القبيل.

الفصل الثالث: الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة في مجال التنمية الاقتصادية

والاجتماعية والثقافية

الطلب الأول: الآثار الإيجابية للإدارة في الجزائر

الطلب الثاني: الآثار السلبية للإدارة في الجزائر

الطلب الثالث: المقارنات بين الإدارة الجزائرية والإدارة الأجنبية

الطلب الرابع: المقارنات بين الإدارة الجزائرية والإدارة الأجنبية

الفصل الثالث

الآثار الإيجابية والسلبية للإدارة في

مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية

والثقافية

الطلب الأول: الآثار الإيجابية للإدارة في الجزائر

الطلب الثاني: الآثار السلبية للإدارة في الجزائر

الطلب الثالث: المقارنات بين الإدارة الجزائرية والإدارة الأجنبية

الطلب الرابع: المقارنات بين الإدارة الجزائرية والإدارة الأجنبية

الطلب الخامس: المقارنات بين الإدارة الجزائرية والإدارة الأجنبية

الطلب السادس: المقارنات بين الإدارة الجزائرية والإدارة الأجنبية

الطلب السابع: المقارنات بين الإدارة الجزائرية والإدارة الأجنبية

الفصل الثالث: الآثار الايجابية والسلبية للإدارة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

- المبحث الأول : الآثار الايجابية للإدارة في الجزائر.

المطلب الأول : تبين مهام الإدارة باختلاف مجالاتها.

المطلب الثاني: المهام الأساسية لأجهزة الإدارة الكفأة.

- المبحث الثاني : الآثار السلبية للإدارة في الجزائر.

المطلب الأول : الميروقراطية باعتبارها مظهر سلبي في الإدارة.

المطلب الثاني: الليبرالية والتنسب في العمل الإداري واحتكاس

العناصر.

المطلب الثالث: العمل الرقيب وأثاره السلبية.

المطلب الرابع : السلبية في العمل والتلاعب المالي.

- المبحث الثالث : افاق تطور النظام الإداري في الجزائر.

المطلب الأول : دور القطاع العام واجهزته الإدارية.

المطلب الثاني: مجالس العمال وأشراكها في العمل الإداري.

المطلب الثالث: افاق تطور الجهاز الإداري في الجزائر .

- الخلاصة العامة.

- الملاحق.

المبحث الأول : الاثار الايجابية للإدارة في الجزائر.

ان الإدارة الناجحة تؤدي بلا شك الى نتائج ايجابية في مجالات العمل سواء ان كانت هذه المجالات انتاجية او خدمات.

فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة كما هو معلوم الكفاءة المتفهمه لاساليب العمل بشكل علمي مدروس والتي لديها الامكانيات تؤدي الى تحقيق واجباتها بشكل ناجح.

المطلب الاول : تباين سهام الإدارة باختلاف مجالاتها.

لهذا نرى ان العديد من المؤسسات في الجزائر تقوم بعملها الإداري بشكل موفق وشاخص في حين نجد التي جانبها مشاريع يسودها الارتباك وعدم القدرة على تسيير الامور الا بشكل بيروقراطي وأمري ومع ذلك نرى الاضرابات مستمرة ضد المسيريين وتزداد المطالبة بتنحيثهم واستبدالهم ، ان مهمة الإدارة الناجحة يمكن ان تتلخص بالنقاط التالية :

- اولاً، تطوير انتاجية العمل معروفة ان العمل الانتاجي يعني كمية الانتاج المنتج في فترة زمنية معينة، هذا يمكن ان ينطبق كل العمل الانتاجي او في الخدمات.

- مهمة الإدارة الناجحة هي السعي لتحقيق انتاجية عالية وكفاءة انتاجية اي زيادة في الانتاج وتحسين نوعية وتقليص نفقاته المالية والمادية وتقليص كمية العمل المنفق اي تقليص وقت العمل، معرفة كمية ونوعية الانتاج، فما دام هدف الإدارة الناجحة هو رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة معدل الانتاجية فمعناه ان الجهاز الإداري تفهم واجباته بشكل جيد وادى المهمات المطلوبة منه بمستوى عالٍ.

وهذا يعني ان تلك الادارة متفهمه لواجباتها ومتحمسة لانجازها بشكل افضل وهذه المهمة ضرورة ملحة لكل ادارة بدون استثناء وللاسف الشديد، يلاحظ ان بعض الادارات بسبب احتلالها لمناصب العميل اي غير مخصصة لهم سواء من حيث التخصص او القدرة على العمل الانتاجي، وان شعار السرجيل المناسب في المكان المناسب لا ينطبق عليهم تماما والالما كانت مخالفت في العمل والهبوط في الانتاجية تصل المستويات متخفية في غالب الاحيان. وعلى هذا الاساس يمكن ملاحظة ان الموعسة الناجحة وان المشروع الناجح في اداء مهامه لا يسد وان يتوفر على جهاز اداري كفوء بمعنى الكلمة، ومعنى ذلك وبدون ادنى شك هنالك تفاهم واضح بين المديرين من جهة وبقيّة العاملين من جهة اخرى، وهذا التفاهم مبني بالتاكيد على مبدأ معرفة كل واحد في الجهاز سواء من القائدة وحتى المديرين لحقوقه وواجباته وان العمل موزع بصورة عادلة وان الاوامر والتوجيهات تطبق بشكل عقلاني على الجميع دونما اي استثناء.

كما ان الحوافز المادية والمعنوية موضوعة على قاعدة الكفاءة ولا تدخل ضمن ذلك مسألة المحسوبية والمنسوبية والارتجال - كما وان الديمقراطية في العمل تساعد السحد بعيد في نجاح اي موعسة او مشروع في تسيير امورها الى حدود بعيدة من التفوق.

من المغلوم ان الادارة واجهرتها الواسعة لا تقتصر على العمل الانتاجي سواء في ميدان الصناعة وافتحة الواسعة وكذا الزراعة

وحسب، بل ان المتتبعين لهذا الموضوع الواسع الابعاد والمتعدد الجوانب يتفقون على تناول عدة قطاعات منها:

1 - الادارة الاستشارية، وتشمل جميع المكاييف والاجهزة الاستشارية بمختلف اشكالها كالاستشارات القانونية والهندسية والاقتصادية وغيرها.

2 - الادارة المالية وتشمل العديد من المكاييف بضمنها المرفقين القانونيين والمحاسبين المختصين واجهزة البنوك والمصارف والشركات المختلفة.

3 - وهناك ادارة قطاع الخدمات الواسع.

4 - هذا بالاضافة الى الاجهزة الادارية الانتاجية كما اسلفنا.

ان هذه الاجهزة كلما كانت متطورة ومستوعبة لمهامها بشكل جيد، ودقيقة في عملها توعي بلا شك الى تحقيق الكثير من النجاحات في الميادين الموكلة لها. وفيما ينطبق على الجهاز الاداري في القطاع الانتاجي ينطبق من حيث المبادئ على قطاع الخدمات وغيرها.

المطلب الثاني : المهام الاساسية لاجهزة الادارة الكفأة.

ان اهم ما تصنعه الاجهزة الادارية بشئى اشكالها يمكن تحديدها بوجه عام بما يلي :

1 - تطوير العمل وتحقيق الأرباح وعدم تعريض المؤسسة التابعة لها للخسائر.

2 - تقليص النفقات وعدم الاسراف والتبذير.

3 - تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين.

4 - المحافظة على ممتلكات المؤسسة .

5 - التوظيف الجيد واختيار العناصر الكفأة .

أولا - تطوير العمل وتحقيق الأرباح وعدم تعريض المؤسسة او المشروع للخسائر

على الاقل :

ان هذه الحاجة تقع في راس قائمة الآثار الايجابية للادارة الناجحة والتسيير الموفق، فاي مشروع يعتمد على الربحية لا يمكن ان يستمر في عمله سواء كان ضمن القطاع العام او القطاع الخاص.

ان هدف تحقيق الربح مسألة لا غنى عنها وان كانت من بعض المشاريع تفضل في كثير من الحال الربح الاجتماعي الا ان ذلك لا يعني التوجه الى الخسارة وعدم تحقيق الربح المادي اذ ان ربح الاجتماعي يعني ايجاد مشاريع ذات ربحية معقولة في مناطق تحتاج الى تحريك مجتمعاتها بايجاد صناعات او مشاريع خدمية، اذ ان التوسع في المشاريع يوعدي الوجود حركة استهلاكية وحركة اجتماعية ترتبط بمقدار تطور تلك المشاريع.

اذن ان الآثار الايجابية للادارة هي خلق امكانيات مادية وربحية جيدة، وبالتالي التأثير على المحيط، فان اي مشروع انتاجي او خدمي يتمتع بوجود جهاز اداري جيد يخلق بلا شك الامكانيات الذاتية والموضوعية لتحريك المحيط بشكل ايجابي، وكلما توسعت المشاريع في تلك المنطقة كلما اشر ذلك على تلك المنطقة بشكل ايجابي والتوسع هنا يرتبط بالضرورة بتحقيق الأرباح او على الاقل عدم التعرض للخسائر بأي حال من الاحوال.

ثانيا - تقليص النفقات وعدم التبذير:

ان العمل الاداري الناجح يخلق بالضرورة امكانية جعل الاتفاق المادي محدودا ومرتبطا لسا تقتضيه الضرورة ولهذا يستلزم من اي جهاز اداري ان يضع مسألة النفقات المعنية والتبذير والاصراف بنظر الاعتبار ويعتبرها مهمة اساسية في عمله ولكن لا يعني ذلك التصرف الاداري اتجاه هذه المسألة فحجة تقليص الانفاق يعيق سير العمل ويريكه وهنا من الضروري عدم الخلط بين الوقوف ضد سياسة التبذير وبين ايقاف الصرف اذ كلاهما مضران بالعمل الاداري وبالتالي بنتائجه فالتبذير وعدمه اذا لم توضع له سياسة واضحة يوعدي بالتأكد التي نتاج مضرة ولهذا ان العمل الاداري الناجح يوعظ بالحسبان هذه النقطة ويعطيها اهمية كبيرة ويضع لها سياسة وخطة واضحة.

ان مفهوم الكفاءة الانتاجية يتلخص في :

- 1 - زيادة الانتاج.
- 2 - تحسين نوعية الانتاج.
- 3 - تقليص الانفاق المادي والقضاء على اي شكل من اشكال التبذير.
- 4 - تقلص الوقت المبدول.

نلاحظ ان الادارة الناجحة تلعب دورا هاما اثن شي موضوع زيادة الارباح عن طريق تقليص النفقات المادية والنفقات في الوقت المبدول. فاكتملت الليبيرالية واللامبالاة وعدم الشعور بالمسؤولية توعدي بلاك زيادة الانفاق المادي وتزداد مسألة الاشراف في التبذير بشتى صورته واشكاله ولما بحاجة التي التيسيط والتفصيل بذلك، لانه من البديهي ان صح التعبير.

ثالثا - تسهيل تقديم الخدمات للمواطنين :

ان مهمة العمل الاداري في هذه الناحية هي حل ليس فقط المهمات اليومية في العمل المباشر وفق المعايير المطلوبة بل ايضا من الضروري اخذ مسألة تسهيل مهام المواطنين وخدماتهم وهذا خاصة في العمل الاداري في الخدمات المختلفة واجبا التزاميا لكل جهاز اداري فمؤسسات الدولة وخاصة في قطاع الخدمات هي وجهة للروابط التي تربط الدولة بالمواطنين فتصل الخدمات وحل مشاكل المواطنين بالسرعة الممكنة وانجاز الواجبات وقتل العمل الروتيني الرتيب الممل والابداع في حل العقدة اليومية التي تنشأ بالضرورة بين المواطن والجهزة الادارية بسبب كثرة العمل وتعقيد مشاكل الناس تعطي بالضرورة في حلها بشكل ناجح قدرة الجهاز الاداري وتطويره ونهوضه في انجاز مهامه ، ان حل مشاكل المواطنين مهمة تقع على عاتق الاجهزة الادارية مباشرة ، فالجهاز الاداري الناجح الكفوء لا يواجه صعوبة في فتح الباب امام مشاكل المواطنين وحل تلك المشاكل وفق الاموال القانونية مع ازالة كل شكل او مظهر للبيروقراطية والتحكم الفردي واللامبالاة ، وهذا السبب من الضروري اعطاء العمل الاداري اهمية خاصة وعدم اعتباره عملا هامشيا او عمل روتينيا رثيا .

رابعا - المحافظة على ممتلكات المؤسسات ومبانيها .

ان العمل الاداري ليس عملا روتينيا بما يبدأ فيه كل يوم وينتهي بما ينتهي به ، فالجهاز الاداري عين صاهرة على مسيرة العمل وتطوره وتمحيص موارءه والمحافظة على جميع الوسائل التي في حوزته وصيانتها وجعلها قابلة للعمل وجاهزة في كل فترة وقسي كل وقت وترتبط هذه النقطة ارتباطا عضويا بمسألة النفقات

وتقلبهما وعدم التبذير، فصيانة الممتلكات وديمومتها ليست تبذيرا ولا ينطبق عليها الحصر المسمى تقليص النفقات، فالصيانة المستمرة والمحافظة على ممتلكات المؤسسة واجب ملزم وليس نوع من العمل الهامشي، ولهذا من الضروري أن يقوم الجهاز الإداري الناجح بهذه المهمة بشكل يضمن سلامة ممتلكات المؤسسة للأسف الشديد، يوجد عدم فهم أو أحيانا لا مبالاة في مسألة التوفيق بين التبذير وصيانة العتاد الإنتاجي، مما يؤدي إلى الخلط المرعب في العمل فالأجهزة الإدارية الناجحة، تلاحظ هذه الناحية بشكل دقيق وموفق وهي بذلك تضمن سلامة سير العمل والمحافظة على الممتلكات من جهة أخرى، وهذا يؤدي بالضرورة إلى تقليص الانفاق لا إلى زيادته كما يعتقد البعض.

أن بعض الأجهزة الإدارية ترى أن هذه المهمة ليست مرتبطة بها وخارجة عن صلاحيتها، وهذا التبذير غير موفق يعكس العجز لعمل ذلك الجهاز وليس غيره وهذا من المهام الأخرى الإيجابية للإدارة تجعل من الضروري ضرورة الاختيار الجيد للعناصر الكفوة المتمكنة من استيعاب العمل والتعرض به وهذا يعنى بالضرورة السيطر على تعميم الأجهزة الإدارية بين فترة وأخرى بالعناصر الشابة المتفتحة المثابرة ودفعها إلى أن تحتل مكانها في مسيرة العمل وأن تستنسخ قدرة هذه العناصر في التطور والسيور عليها فتطور العمل الإنتاجي وتسهل خدمات المواطنين وعدم التبذير والاصراف والمحافظة على ممتلكات المؤسسات وتقليص العمل الروتيني الرتيب القتال هي أن ملتبس العمل الإداري الناجح وهي من الآثار الإيجابية للإدارة الناجحة وإذا لاحظنا ذلك في كثير من المؤسسات في الجزائر نجد أن بعضها ترك مثل هذه الآثار الإيجابية ومنها من ترك آثارا سلبية وهذا لا يريد أن تحدد هذه الظواهر السلبية منها والإيجابية موجودة هنا وهناك.

ثامنا - التوثيق الجيد واظهار العناصر الكفاءة .

بلا شك ان شعار الرجل المناسب في المكان المناسب ينطبق بالضرورة على الاجهزة الادارية الناجحة ، فليس من المعقول ان يوجد جهازا اداري متفوق من جهة والعناصر التي يتكون منها غير كفاءة او عديمة الشعور بالمسؤولية ، فنجاح اي جهاز اداري مرتبط بتكوينه وتركيبته القوي ، فالجهاز الاداري ، يعني حركة الانسان الفاعلة ، وهذا يعني ان من اولى الاثار الايجابية للاجهزة الادارية الناجحة هي التحري والتفتيش عن العناصر الكفاءة والتميز وذات الامكانيات والمتمخصة للاستفادة من قدراتها وطاقتها فعدم الاستفادة من تلك العناصر يعني بلا ادنى شك خسارة كبيرة ليس للمؤسسة والمشروع وحسب بل وللمجتمع اذ ان ذلك تعطل طاقات هامة بندر وجودها او تحتاج المجتمعات لتكوينها .

وعليه يمكن القول ان فسي الاثار الايجابية للاجهزة الادارية الناجحة هي الاستفادة القوي من العناصر ذات الامكانيات وتطور قدراتها وخلق الظروف لبروزها والاستفادة منها اذ ان كثيرا من الطاقات للاسف الشديد متوقفة ولكنها مختفية لعدم وجود الظروف المناسبة لبرازها واقتناسها ان صح التعبير .

ان الانسان هو المطور وهو المبتدع وهو الذي يسبب النجاح وهو الذي يسبب الخسارة ، فعليه من الضروري ازالة هذه النقطة اعمية كبيرة .

البحث الثاني : الاثار السلبية للاجهزة الادارية في الجزائر .

ان الاجهزة الادارية في الجزائر يمكن القول بأنها فتية العهد وتجربتها ناهيا الى البلدان المتقدمة قليلة ومحدودة ، كما ان

العاملين في هذه الأجهزة هم اما تمرسوا على العمل الاداري دون دراسة مسبقة ، واما كانوا من القادمين من مختلف البلدان الأجنبية، ولهذا، نرى ان الأجهزة الادارية ظلت لفترة طويلة تعاني من مسألة رفع المستوى الاداري والتنسيق بين اجهزته باعتبار ان الإدارة هي العصب المحرك لجميع القطاعات الاقتصادية والخدمات ليس في الجزائر فحسب بل وفي جميع أنحاء العالم وان نقننا وضع الأجهزة الادارية في الجزائر ووضعها في البلدان المتقدمة وهذا الطرح كبير نرى الفارق كبيرا وهذا كان سببا في ان نعاني الأجهزة الادارية في الجزائر بوجه عام من آثار سلبية عديدة وبدرجات متفاوتة .

المطلب الأول : البيروقراطية باعتبارها مظهر على العمل الاداري.

ان هذا الاسلوب يكاد يكون طابع مميز لمعظم الأجهزة الادارية فالتحكم في تسيير الأمور الادارية في قطاعات الانتاجية المختلفة وفي الخدمات يعاني من انتهاج الكثير من المسؤوليين اسلوبا يعيدنا كل المحدث من الروح الديمقراطية ، فاصدار الاوامر وكثيرا ما تتحكم فيها الذاتية او التعبدية او السابك الخاطي ، بدافع المحسوبية والمحسوبية واحيانا نتيجة بدافع التمسك في منصب العمل ، فالاسلوب البيروقراطي في الإدارة يحترم كثيرا من ذوي الكفاءات والامكانيات من ان يتقدموا في مجال عملهم بل بالعكس يصبح العمل ذات طابع متصل غير منتج بشكل مبدع ويتأثر به طبوك المدراء العائليين والمصيريين ، ان الديمقراطية في العمل والعش رتبة التعاقب في الانتاج تتناقض بشكل كبير مع الاسلوب البيروقراطي في العمل وهذا من الضروري وجود أجهزة رقابية ادارية واعلمة وفاعلة امكانيات لتتارس عضوا في مكافحة الاساليب البيروقراطية التي العمل وان نصح شكواه العاملين في الادارة

المختلفة لذا الأجهزة الإدارية البيروقراطية تضع دائما حدا فاصلا بين المسيرين والمنتجين الحقيقيين، فهي تبقى معزولة على الفهم الحقيقي لواقع العمل ولهذا تسمح تلك القطاعية الانتاجية والخدمية مشلولة في عملها حتما ولا نريد هنا ان ندخل في تفاصيل لان هذه الظاهرة يحسها جميع العاملين في مختلف القطاعات.

ان ظاهرة البيروقراطية باعتبارها احدي صيغ التطور المحتمل لجهاز ادارة قطاع الدولة ظاهرة متكررة وتلاسف لم تدرس جيدا اولم تعطى الاهمية اللازمة انطلاقا من امتيازات النهج الوطني التقدمي في سبيل سير الاقتصاد الوطني ومن الطبيعي ان يلقي مثل هذا النهج اي اسلوب العمل الذي يوعي التي فسح المجال لجميع العاملين بانكسر صحيح لخدمة وتطور الاقتصاد الوطني يلقي هذا النهج مقاومة عنيفة من قبل العناصر غير الكفأة من قبل المرجعية كلها الخارجية والداخلية ولذلك فان تحقيق انصيحة الجيدة لتطور الجهاز الذي لقطاع الدولة بصورة خاصة غير ممكن عليها الا بالاستناد على اوسع فئات الجماهير العاملة داخل البلاد الامر الصعب التحقيق بدون تلبية متطلباتها الاجتماعية ولو جزئيا يصبح الفائمة علاقات سياسية اقتصادية بتبادل المنفعة مع البلدان الصديقة وهذا بالذات ما تسعى اليه عرقلته القوى المعادية.

وعليه من الضروري التوقف قليلا امام ظاهرة البيروقراطية فالبيروقراطية سلوب العمل يتسم بالخرس في العمل وانخفاض القرارات بصورة سردية او من ثابة قليلة تحك في الامور
ويعتبر المرجح هو الذي القاصدة لجماهيرية والبيروقراطية

وهي نفس التي هي في ان يملكه الضابط نفس واحدة من حيث
 عين هذا المنطوق منافية للديمقراطية وتأسيس بقاعدة المركزية
 الضيقة ولهذا فالبيروقراطية تنطلق من قدرة الفرد في تسيير
 الامور.

فمنهاك من يخلط خطأ بين الضبط في العمل (الديسپلين) والبيروقراطية، وهذا من الضروري ان البيروقراطية في حالات عديدة تتصرف بالفسط، بحيث استغنام اساليب العنف والشدّة وعدم المرونة الا ان الضبط يجب ان يكون واعيا، فالذي ينتمون لها في عملية الضبط في العمل يجب ان يدركوا لماذا ويتفهموا ما يعملون، واقله ان يوجد نوعان من الضبط الضبط العسكري واحيانا بعض الضبط العمري، بسبب ان الاوامر العسكرية لا تناقش بل تنفذ فليس ان الالفاظ العسكرية غير الراجعة التي لها الحيل في ادائها تلك القرارات من حيث ذميمة وفسدية، يجب تنفيذها دائما اقلها او تأخيرها، وهذا لانها لا يفسد، والا يعتبر عدم التنفيذ عدم طاعة الاوامر، وبالتالي خرق الاوامر العسكرية وعدم تنفيذها وعدم تنفيذها بالمنطق العسكري، وان الاوامر تنفذ الطابع التعاوني لا يجوز تخطي الدراجة بأي حال من الاحوال الا ان الامر منطوقا بقضية خاصة لا تنفذ بالشروع العسكرية والادب في الفهوم العسكري كما هو معروف، بل احبسا التي في احوالها.

وعلا لا توجد مناقشة الاوامر العسكرية بمسألة تنفيذها، والانضباط العسكري والادب، الا انه وبين الصلة بالبيروقراطية في الضبط والتي هي الصلة بين الضبط والادب، وبين ان الضبط عمري، الذي هو ما يوجد في الديمقراطية والادب لما يعمله رواعيها بالضرورة، وهذا يعطى له الحرية الايداع في التنفيذ،

ومهما يكن من أمر، ان مسألة الضبط تبقى واحدة من حيث الالتزام بالتنفيذ. فالبيروقراطية هنا عندما تدخل العمل الإداري، يفهم منها الشكل الثاني من الضبط، وهو الضبط الواعي المدرك وهذا ما يستلزم تصور الضبط الذي الديمقراطية، ويمكن القول انها المركزية الديمقراطية في العمل، والاتضح أسلوبا فرديا في العمل يبعد الضبط عن الإبداع والتطوير ويجعل منه آلة منفذة ليس الا. اما هنا نوعان من العمل الإداري، العمل الإداري في المؤسسات الحكومية (القطاع العام) والعمل الإداري في القطاع الخاص، وبالإضافة في كثير من الحالات ان العمل الإداري في القطاع الخاص اكثر دقة ومتانة ونجاحا، وكثيرا ما يعزى ذلك الى الانماط البيروقراطية المتبع في القطاع الخاص.

وهو فعلا، ان مؤسسات القطاع الخاص لا تؤمن بالديمقراطية في العمل، ويجري تنفيذ المهام بتوجيه وإشراف الجهاز الإداري البيروقراطي، الا ان هذا الأسلوب ينجح عندما يكون الطلب على اليد العاملة وعلى المنفذين محدودا، اي ان تعرض اليد العاملة اكبر من الطلب عليها. امذا يمكن للجهاز الإداري البيروقراطي ان يتحكم في اليد العاملة، وصلت بعد الثورة الصناعية في انكلترا التي ان يوم العمل يمتد الى 26 - 22 ساعة وحتى عام 1843 صدر يوم العمل في انكلترا 14 ساعة للرجال و 12 ساعة للنساء، واحدد اليوم ان عمال مزارع تصب المكنر في نورفراي يحطون بحسب حدود 10:30 ساعة في اليوم لان الجهاز البيروقراطي المتحكم هو كل شيء وهو المتسلط وما على اجبره التنفيذ... ولم يكن خافيا الذي حد قريب كان يوم العمل اي حتى عام 1932 وبعد في العديد من اجلادان المستعمرة، كان يعمل العمال من الشروق الى الغروب... ولهذا فبالرغم التطور الكيفي من العمل وقلبة

فرض العمل تسمح لاجهزة الادارية البيروقراطية في النجاح بمهامها.. اما عندما تكون فرض العمل كبيرة وان الطلب على اليد العاملة كبير، فنسرى تمويل اساليب العمل البيروقراطي وهذا ما يتجسد بالاضرابات العمالية الكبرى والتي تمتد لفترات طويلة وتشمل مؤسسات عديدة احيانا.

وهنا لابد من الاشارة الى ان البيروقراطية لا تقتصر على الامرية والفرعية في اتخاذ القرارات، بل تبرز بشكل اوضح بصورة البروتيين والاكثار من الاعمال الورقية وتعدد المراجع وغيرها من الاعمال التي من شأنها حصر العمل بعنصر واحد او عنصرين، وعدم فتح المجال للعناصر المختصة العديدة من القيام بمهامها واشباع صلاحياتها، ولهذا كثيرا ما نرى عملية واحدة تحتاج عدة ايام من الاخذ والسرده لقرغى انجازها، وكثيرا ما تهمل او تضيع ولا تخرج من حيث بدأت بسبب تراكم الاعمال الورقية وبالتالي معوية انجازها وهذه الحالات بالتأكيد لا تجد لها مكانا في القطاع الخاص ولكن تجد لها مرتعا خصبا في الاعمال الادارية الشبيهة "القطاع العام" وهذا هو من بين الاسباب التي تدعو الى النجاح العمل الاداري في القطاع الخاص بوجه عام وتعتبر فرض كثير من الاحيان الاعمال الادارية الحكومية وتحديد ذلك موضوعنا (1) الاجهزة البيروقراطية في عملية التسيير، فقد كانت هذه الاجهزة تعسك عطيا بتسيير المزارع، حيث اصيحت مزارع العمل الاداري لهذه المزارع عناصر "بورجوازية" و"بيروقراطية" تابعة للولايات وبنسبة الولايات.

(1) انظر تفصيل ذلك في :
(أ) مجلة المصاحف - عدد 531 - ص 21 وعدد 369 - ص 21.
(ب) مجلة الجيش - عدد 75 - ص 10، (ج)

ومع تضافر هذه الصعوبات كلها، فقد استطاع التسيير الذاتي الزراعي ان يعمل بشكل سليم - تقريبا في الوحدات التي منحت فيها المبادرة للعمال وقدمت اليهم الوسائل الكافية (1) فقد كتب "لم ميشنل لوني" ملاحظات عن لجان التسيير بناحية وهران في كتابه " الفلاحون الجزائريون (2) يقول فيها: " كانت لجان التسيير تعمل بانتظام وتسود بين العمال الروح التعاونية وحتى لجان التسيير التي تبدو وظائفها صعبة، يلاحظ ان اتجاهها الجماعي في العمل اقوى من اتجاهها الفردي.

وبدهي ان معالجة هذه الصورة يمكن ان تحصل عن طريق :

1 - تحديد عدد القائمين بالعمل الاداري المعين وفق الاعمال الموجودة، لا على اساس الشخص اولا ثم العمل، كما يحصل في العديد من الحالات.

2 - تحديد مهام موظف وفق الامكانيات المتوفرة على اساس تقليص عدد العاملين بأقصى ما يمكن بحيث يغطي حجم العمل ساعات العمل المقدرة، لا ان توزع الاعمال بحيث يكون عدد العاملين اكثر بكثير من حجم العمل، وبالنتيجة سعاد الى :

(أ) ان العاملين الفائضين سيكونون معرقلين للعمل من حيث انهم يكونون المشكل الرئيسي في العرقلة، اذ ان معظمهم

(1) جزار شاليان، مصاعب الاشتراكية في الجزائر - المرجع السابق - ص 97.

(2) M. LOUNEY LAUNAY MICHE: Paysans Algeriens-la terre lavigne et les hommes. Paris:(6) Editions du Sevil.1963.P.415.

اشارة: الدكتور محمد السويدي - التسيير الذاتي في الجزائر وفي التجارب العالمية - ص 184. - المرجع السابق.

لا يعرف كيف يقضي الوقت ولذا يتجه لاصدقائه
من العاملين ويقضي الوقت في التحدث معهم واطاعة
الوقت، وكثيرا ما يهمل عمله ويجعله يتكدر بحجة
ان لديه الوقت الكافي لانجازه.

(ب) ان هؤلاء الفاضلين لا بد وان يكون لهم عمل ولذا يجزأ
العمل الواحد الى اعمال غير معقولة واحيانا
منفصلة، اذ ان المهم ايجاد عمل ليس الا، وبالتالي
نرى ان تعدد الاعمال وتشعبها يوءدي بالعملية الادارية
تتدرج بدرجات متعددة حتى تصل الى نهايتها. وقد
لا تصل.

3 - اشباع الموظفين بمصالحياتهم واختصار العمل الروتيني
وجعل الموظف يشعر بقدرته على الحركة واطهار
امكانياته وطاقاته الفاعلة في العمل، ولو دققنا
اسلوب العمل الاداري في الشركات اليابانية
نجد كل موظف بالشركة يعتبر ان الشركة هي
شركته ولا يتركها بنتيجة الاغراءات، لانه لا يواجه
اي مشكل وكثيرا ما يوضع على اعمال تعتبر من الاعمال
الهامة، وينفس الوقت تكافئه الشركة بأشكال
عديدة من المكافآت.

4 - اتباع الاسلوب الديمقراطي في العمل وذلك بجمع
الموظفين بين فترة واخرى وتقديم الملاحظات لهم
وسماع ملاحظاتهم وانتقاداتهم من اجل تطوير العمل.

المطلب الثاني : الليبرالية والتسيب في العمل الاداري واحتكار المناصب .

على النقيض تماما من البيروقراطية نجد في بعض المؤسسات ظاهرة الليبرالية والتسيب، وكلا الحالتين البيروقراطية والليبرالية ظاهرتين سلبيتين في العمل بوجه عام وفي الاجهزة الادارية بصفة خاصة التسيب واللامبالاة وعدم التقيد في قواعد العمل تؤثر في المردود العملي احيانا تخلق الشلل التام في الاجهزة ويمكن القول ان المسؤولية تضيع تماما وتبتعد عن الوصول الى الهدف المنشود من العمل لهذا القطاع او ذاك فالجهاز الاداري ، هو جهاز ناقد وموجه ومرشد للعمل فهو الذي يضيء الطريق امام المؤسسات المختلفة في سلوك الخط الصحيح للوصول للاهداف المرسومة ، فاذا ضاعت المسؤولية وساد التسيب تصبح هذه المؤسسة او تلك في مهب الريح وبالتالي التفكك وعدم تحقيق الاهداف المطلوبة والتي تجسدها الخطط والبرامج التي من الضروري المحافظة عليها وتنظيم تحقيقها وجعلها واقعا ملموسا .

وفيما يتعلق بالمناصب الادارية فيلاحظ ان هذه النقطة تستدعي الاستشارة في نقطتين هامتين وبحسبها بأنها تؤثر على العمل الاداري وتطوره فالنقطة الاولى ان المناصب الادارية ويمكن القول تكاد تكون في معظم الاجهزة الادارية تعتبر مسألة المنصب هدفا وليس غاية ، ولهذا لا يفسح المجال اطلاقا وبأساليب مختلفة للعناصر الكفأة والشابة والمتطورة لا يسمح لها في ان تشق طريقها هذا اذا لم توضع العراقيل بوجهها اعتبارا ان هذه العناصر ذات الامكانيات تكون منافسة للعناصر التي تحتل المنصب وغالبا ما يلاحظ هذا المنظر في الصراع بين الكادر القديم والكادر الجديد، فالاطارات الادارية القديمة بالرغم من ان لها خبرة عملية اكتسبتها في ميدان العمل

الا انها تتصف في حالات عديدة بالجمود والعمل الرتيب هذا اذا لم تكن متسببة او في حالات تشغل المنصب لانغراض ذاتية فالكادر الجديد الشاب الذي له امكانيات علمية وفكرية جديدة ولكن في نفس الوقت تنقصه الخبرة العملية التي يتصف بها الاطار القديم ولكن انها بالتاكيد لم تتعود العمل الرتيب ولا سلبيا الاطار القديم وهنا ينشأ الصراع واضح كثيرا ما تكون الغلبة فيه للاطار القديم . بسبب امكانياته وكثرة معارفه وقدرته على تجميع امكانيات الاطار الجديد هذه الصفة السلبية معروفة الا ان معالجتها للاسف الشديد لازالت مختلفة جدا اما من الناحية الثانية فيلاحظ ان الاطار عندما يستلم مهامه ومنصبه الجديد نراه يبعد جميع الاطارات القديمة التي كانت متعاونة مع الاطار السابق بغض النظر عن امكانيات اولئك اذ كثيرا ما تبعد كفاءات متعاونة مع الاطار القديم مع الاطار السابق تحرم المؤسسة والمشروع بكفاءات عديدة لا لذنوب غير انها كانت تعمل متعاونة مع الاطار السابق الذي يحتل منصب جديد نراه يقوم بشطب ان صح التعبير آثار العمل السابق قدر امكانياته ويبدأ بالتغيير واحيانا يكون مضر بعمل تلك المؤسسة ، ان هذه الحالات متكررة للاسف الشديد للمؤسسات الغير قليلة وحتى يمكن القول انها معروفة لدى الكثير من المسؤولين في الجهات العليا ولكن تفضل ما .

المطلب الثالث : العمل الرتيب واثاره السلبية .

ان الاسلوب الروتيني والرتابية في العمل حتى وان كانت في اطار منظم تجعل العمل الاداري مملا ومتعب ويقتل الناحية

الابداعية ويقضي عليها ولهذا يمكن القول ان هذه الصفة تكاد لا تخلو مؤسسة من المؤسسات منها في حين ان الشاور واخذ الاراء وتقديم الملاحظات لتطوير العمل الاداري يجب ان تكون صفة لدى المديرين حتى يساعدوا على النهوض بالعمل الاداري بصورة جيدة ومتطورة.

فوضع صندوق للملاحظات والاراء وكذلك القيام بمقعد اجتماعات للعاملين بصورة دورية او بصورة اخرى وفق ظروف وامكانيات تلك المؤسسة ان هذه الاجتماعات يجب ان تخصص لتطوير العمل وابعاده من العمل الرتيب القتال، ان مسألة تطوير العمل الاداري هي ليست مهمة المدير وحده او المسوولين وحدهم بل مهمة جميع العاملين في تلك المؤسسة او المشروع ولهذا من الضروري السماع لارائهم بكل جدية لغرض خلق روح الابداع والنهوض بالعمل.

المطلب الرابع : السلبية في العمل والتلاعب العالي.

ظهور ما تسمى بالشللية والتلاعب المالي، اما بالنسبة لهذه الناحية السلبية في العمل الاداري، فيلاحظ صفة التكتلات بأشكالها المختلفة اما بسبب سياسي او اجتماعي او جهدي او طائفي الى اخره، هذه التكتلات وتكوين الشلل يضعف العمل الاداري فيعيق عمله المبدع لان هذه المظاهر تساعد على تغطية النواقص في العمل وعدم المحاسبة بالنسبة للمقصرين وعدم الجديدة في انجاز الاعمال مما يخلق البيروقراطية في العمل والتصرفات الغير لاثقة وكثيرا ما تصطدم هذه الظاهرة بالعناصر الكفاءة او غير المنسجمة مع مزاج وتصرفات هذه التكتلات او التجمعات المبنية على اساس خاطئة تتنافى كلياً مع روح العمل الاداري

المبدع والذي يحقق الغاية التي اوكلت له في انجازها ان ظاهرة الشللية والعمل التكتلي مضر في العمل الاداري مهما كانت مبرراته ويخلق بالضرورة مشاكل في غناء عنها ويمكن الابتعاد عنها فالرؤى الشخصي غير المبني على اسس علمية صحيحة يتنافى تماما مع السلوك المطلوب في العمل الاداري ويفقد العمل روح المسؤولية والتحملي بالخلق الاداري السليم باعتبار ان الجهاز الاداري هو القائد المبدع في توجيهه وادارة العمل وعليه يجب ابعاد كل الاثار السلبية لذلك ان ظاهرة الشللية المبينة على اساس سياسي او قومي او جهوي بعيدة كل البعد عن الاصول التاريخية للشعب الجزائري.

ولقد قضت ثورة التحرير والحرب التحريرية على مثل هذه السلبيات الا انه للأسف اخذت تبرز في العقد الاخير من تاريخ بلدنا تدريجيا وبشكل واضح اكثر فأكثر واخذت تضر بالعمل الاداري بشكل واضح والامثلة عديدة في هذا المجال.

وتعتبر الاختلاسات والتلاعب المالي من اخطر الامراض المرتبطة في كثير من الحالات بالشكلية والتي يعاني منها العمل الاداري، وان كانت هذه الظاهرة ليست عامة الا ان المتتبع لاحوال المؤسسات يرى مثل هذه الحالات بين فترة واخرى، وقد كشفت حوادث اكتوبر 1988 في بلادنا حالات عديدة كهذه والتي كثيرا ما كانت تنتهي بحريق او غيره للتغطية وابعاد المسؤولية وعدم الكشف عن القائمين بمثل هذه الاعمال السلبية التي تنتهي دائما بخسارة المؤسسات وعرقلة مسيرتها ولا نريد هنا التوسع في هذا المجال لانها ظاهرة سلبية من الضروري ان يتنزه العمل الاداري منها فهي ظاهرة وان كانت محدودة الا ان خطرها ليس سهلا وليس بسيطا.

وخلص القول ان موضوع الاثار السلبية للادارة في الجزائر ليست قليلة وللاسف الشديد، يمكن القول لا يلاحظها لك جديدة في مكافحتها والادنى من ذلك هي معروفة وكثير من ذوي الشأن على علم بها ولكن لم توضع لحد الان حلول جديدة للتخلص منها وان عدم وجود جهاز رقابة مبني على اساس علمي لمتابعة ومحاسبة المقصرين يمكن القول انه احد الاركان الاساسية في وضع حل لمشكلة هذه الاثار، ان هذه السلبات في العمل الاداري ليست مقتصرة على الجزائر فحسب بل مبتلاة فيها العديد من بلدان العالم الثالث على الخصوص ولا اقصد هنا ان اضع تبريرا لذلك بل ان القضاء عليها ليس سهلا بل يحتاج فترة وجهازا كفا للتخلص على الاقل نسبيا وتدرجيا وتقليص اثارها السلبية الى قدر الامكان، وفق ما تسمح به الظروف.

وخلص القول، يمكن ملاحظة ان الاثار السلبية للادارة تبرز بوضوح عندما يكون المديرون بيروقراطيين او عديمي الكفاءة ولا يتم اختيارهم وفق اسس صحيحة، وبذلك يخرج هؤلاء عن الاطار الصحيح والمسلك المطلوب من الاداريين القيام به من اجل تنفيذ المهام الموكلة اليهم سواء في المجال الاقتصادي او الاجتماعي او الثقافي ومختلف ميادين قطاع الخدمات فتبرز المحسوبية والمنسوبية ويعم الجهاز الاداري الفساد الكلي او الجزئي وتشمل حركته بالضرورة وعندما يكون الجهاز الاداري كفوء ومخلصا لواجباته ومتفهما لمهامه يواصل مسيرته الى النهاية بما يخدم المجتمع وبذلك يوعي واجباته الوطنية وحتى الذاتية، ان تمهنية الامور بجدارة يسهل عملية التطور والتنمية بروح الابداع، وبالتالي النهوض بالعمل بكل ما يوعي

الى الرضا بقناعة عن سير العمل ورضا المجتمع ورضا الذات.

اذن ان الاثار الايجابية والسلبية للجهاز الاداري في اي بلد، تعبر عن انعكاس وصورة حقيقية لماهية الجهاز الاداري العامل بالاثار السلبية والايجابية، هي الصورة الحقيقية لامكانية هذا الجهاز ومدى قدرته على أداء مهماته، فالبيروقراطية وعدم تسهيل سير العمل وعدم تنفيذ المهام والاخلال بقواعد العمل العقلاني والفوضى والارتباك والابتعاد عن التخطيط العلمي والمنظم كلها عناصر توءكيد ان الجهاز الاداري غير كفوء ويجب اجراء تغيير من تركيبه بأي حال من الاحوال.

كما يمكن القول ان اشراك العمال في مجالس الادارة وتطوير اجهزة التسيير الاشتراكي للمؤسسات وتطوير القانون العام للعمال واعطاء العمال دورا بناءا والاخذ بنظر الاعتبار لملاحظاتهم وانتقاداتهم كل ذلك يوعي بلا شك الى ان العمل الاداري يتطور بكفاءة خاصة وان المعاهد الادارية متعددة باختصاصات مختلفة وهذا يعني لا بد من فسح المجال للعناصر الشابة من ان تأخذ مكانتها في عملية التطور وخلق آفاق رحبة وواسعة للنهوض بهذا الجهاز.

ان التنمية الاقتصادية والاجتماعية والادارية والثقافية بحاجة ماسة الى جهاز تسيير متين وذو كفاءة عالية. والامن المستحيل النهوض بأي مجال من مجالات الحياة وميادينها، ان تطوير الجهاز الاداري ضرورة لا بد منها وهي المهمة الاولى والاساسية لاي بلد من البلدان تعيش ظروفا كظروف البلدان النامية ومنها بالتاكيد الجزائر، ان بلادنا بحاجة ماسة والان اكثر من اي وقت لخلق مثل

التي هي بحاجة ملحة لها بقدرتها في التصرف العقلاني

هذه الاجهزة والاعتناء بها وتطويرها ومراقبة عملها وابعاد
كافة العناصر المسيئة والمعرقله لعمل هذه الاجهزة.
هذا العمل الذي يرتبط دون ادنى شك في التنمية عموماً
وفي جميع الميادين.

المبحث الثالث : افاق تطور النظام الاداري في الجزائر.

بعد تناول الاثار الايجابية والسلبية للنظام الاداري في الجزائر،
اصبحت لدينا صورة واضحة عن النواقص في العمل الاداري
والايجابيات، وبمعنى ادق اصبح لدينا وضوحاً في تلمس الطريق
الذي يمكن اعتماده في بناء نظام اداري افضل، يساعد على
تحقيق اهداف التنمية في مختلف القطاعات الاجتماعية
والثقافية والاقتصادية، اي اصحت لدينا الامكانية ولو بالحد
الادنى على الاقل في رسم افاق التطور اللاحق للنظام الاداري.

فالمناخ في الجزائر في تطور مستمر وفي جميع الميادين
الصناعية وحتى المنجمية منها وبنفس الوقت يمكن ملاحظة التطور
في مجالات التربية والتعليم والصحة والمواصلات والعمل وغيرها
وهذه في تطورها وتنميتها بحاجة الى اجهزة ادارية كفائة
وفنا ترتبط افاق تطور الجهاز الاداري بمسألة ابعاد جميع
الاثار السلبية والاساليب السلبية التي تعيق عملية البناء
بشكل علمي وعقلاني، تبعد النهج الميروقراطي او الليبرالي
وتبعد اساليب المحسوبية والمنسوبية في تشخيص العناصر
الكفائة المتميزة والتي لها القدرة على تسيير الامور الادارية
على اساس علمي معتمدة اسلوب ومبدأ الرجل المناسب في
المكان المناسب، تأخذ بمبدأ اعتماد تطعيم الاجهزة الادارية
بعناصر شابة متفتحة لها مقدرة علمية في التصرف العقلاني

وهنا من الضرورة الأخذ بنظر الاعتبار أن الأجهزة الادارية تشمل القطاعين العام والخاص.

لقد اكتسبت قضية الدور الاجتماعي للعناصر الادارية اهمية كبيرة في العقود الاخيرة من السنين، ونظرا لهيمنة القطاع العام جدا يتنامى طبعاً دور مديري اعماله في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لغالبية الدول المتحررة الفتية، ويضمن ذلك في ظروف تطورها على الطريق الراسمالي.

وبالنسبة للقطاع الخاص وفي سياق التطور في البلدان النامية تتكون طبقة كبيرة من المدراء الصناعيين والتجاربيين عرفهم بمشابهة ضباط صناعيين يتولون تدبير الامور في اثناء عملية العمل باسم الراسمال، اما الباحثون السوفياتيون، عرفوه بصفتهم مرحلياً مشير في الوقت ذاته الى ان غثة الموظفين البروعساء غير متجانسة جداً، ويضمن ذلك من وجهة نظر التناسب في نشاط مختلف فئات المدراء بين الوظائف الاستغلالية وعملية العمل .

وفيما بعد تمت معالجة الدور الاجتماعي للمدراء في الادبيات السوفياتية بصورة رئيسية .

من مثال الدول الراسمالية المتطورة علماً ان العلماء اذ اكدوا على الوحدة بين الطبقة البورجوازية وكبار المدراء اشاروا في الوقت نفسه الى وضع المدراء الخاص وادراكهم لمصالحهم الخصوصية . وسعيهم الى مقابلة المعرفة والخبرة بالشروة الموروثة وبالوصول عن طريق الاهلية المهنية التي اعلى المواضع، بازاحة المالكين من ارباب العمل غير الموهلين.

ولئن كان المدراء في القطاع الخاص يبدون ميلا إلى تكريس الذات طبعاً ضمن الأطر البورجوازية وباعتبارهم كتلة من الطبقة البورجوازية، فإن هذا ينسب بقدر أكبر من ذلك إلى المدراء في القطاع العام، لا سيما بلدان آسيا وأفريقيا، وينصفون هنا بسمات متميزة وبنطاق أوسع في ضمائر الأعمال والمهنام الاقتصادية والسياسية (1).

ويشكل هذا نتيجة مباشرة لتدخل الدولة المتزايد أكثر في الاقتصاد واستبدال الملكية الخاصة بملكية الدولة ويظهر نمط آخر لإدارة الاقتصاد وناجم عن ذلك، وكلما اشتد حزماً تقييداً (أو تصفية) النمط الاحتكاري الأجنبي والنمط الرأسمالي الخاص المحلي المتطور وتم ينشاط التخلص من الأصناف القطاعية والمماثلة لها والتجارية المصرفية للاستغلال.

ويجب أن تنبئ خصائص مدراء القطاع الخاص في البلدان الآسيوية والأفريقية مع مراعاة ذكره أعلاه، وكذلك الدور الخاص المتمدد الإبعاد والاحتياض الذي تطلق به الشريحة الحاكمة في الشرق غير السوفياتي المعاصر، إن المدراء في القطاع الخاص يمثلون أحد المكونات الهامة أو أحد الاحتياضات الرئيسية لهذه الشريحة، والمقصود بهم الملاكات العليا والمتوسطة الذين لهم ارتباط مباشر بوظيفة الإدارة، انهم ليس ضابطاً تشايعيين فقط في النقل والتجارة والزراعة والمؤسسة العلمية والثقافية وانهم يعتمدون بسلطة اتخاذ القرارات وممارسة القيادة العملية

(1) انظر أكاديمية العلوم السوفياتية "علم الاستشراق السوفياتي" البيئة الاجتماعية لبلدان الشرق، للاستقرار والتغيرات.
بيئة تحرير العلوم الاجتماعية والعصر "موسكو 1988 - ص 48 - ص 49.

والرقابة على العمل لدى تنفيذ المهام المطروحة ضمن
اطر السياسة الاقتصادية التي ترسمها الحكومة وخاصة في
الظروف الراهنة (1).

وفي البلدان ذات التطور الراسالي بآسيا وافريقيا يكون
دور الاداريين في المرحلة الراهنة من تاريخها كبير للغاية
بحكم ضعف فئة ارباب الاعمال المحليين وعجزه عن التعامل
بدون مساعدة الدولة مع قوة انماط ما قبل الراسالية
المتعددة الفئات من الناحية الاجتماعية.

المطلب الأول : اهمية دور القطاع العام واجهزته الادارية .

ودور القطاع العام وجهاز ادارة الدولة كبير للغاية في
بلدان الشرق غير التوجه الاشتراكي على اختلاف اتجاهها في
مضمار تحويل تلك الانماط وعموما في تجاوز التركة التقليدية .
ويحكم ذلك لا يمكن ان يحدد بدقة الاتجاه الطبقي لنشاط
جهاز ادارة الدولة دائما في ظروف العالم الافرو- آسيوي
الراهن.

ومما لا ريب فيه فان العناصر الاستغلالية داخل جهاز
ادارة الدولة تستخدم هذا التشابه السطحي ظاهريا لتمويه
اهدافها ولاضفاء صبغة اشتراكية زائفة عليها والذود عن
مصالحها المفروضة الخاصة في القطاع العام، ومن هنا ينبع
الحافز الاضافي لاشاعة البيروقراطية (2).

- (1) انظر: اكااديمية العلوم السوفياتية " علم الاستشراق السوفياتي " البنية الاجتماعية
لبلدان الشرق - الاستقرار والتغيرات .
هيئة تحرير "العلوم الاجتماعية والعصر" موسكو 1988 - المرجع السابق من ص 49
الي 54 .
(2) انظر : المرجع السابق - ص 54 - 56 .

ويكون جهازه عادة مليئا بالعناصر المنحدرة من الطبقات المالكة التي تحتكر تقريبا كقاعدة في بلدان آسيا وافريقيا الحصول على التعليم العالي.

والشيء الاساسي وجود علاقات لها في الوسط البيروقراطي ووسائل شراء الذمم، وتركز السلطة بأيدي الاتوقراطية الموالية للبورجوازية التي تستخدم هذه السلطة لمصلحة التطور الراسمالي. وتساعد بكافة السبل على تكون الطبقة البيورجوازية وتنفذو نفسها فئة علينا، ويلاحظ في الشرق المعاصر بقدر اكبر توقف عملية تحول البيروقراطية الى بورجوازية في المرحلة البيئية للبورجوازية البيروقراطية وذلك خلال فترة طويلة. واسباب هذا التوقف كثير. هناك اسباب منها التخلف الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ونتيجة ذلك لاتتوفر الظروف في كثير من البلدان الافروآسيوية للتطور الطبيعي لبورجوازية ارباب الاعمال الخاصة. وتظلح البورجوازية البيروقراطية بدور ما يشبه البديل.

وما دنا بمدد الجهاز الاداري في الجزائر فبالاكد تشترك الجزائر في الخطوط العريضة مما ذكرنا واذا كان هنالك بعض الاختلافات، فهي بالقضايا التفصيلية وذلك باختلاف الظروف الموضوعية والذاتية لكل بلد عن بقية البلدان الاخرى من بلدان العالم الثالث بوجه عام.

هذاء وتجدر الاشارة الى توضيح ان نجاح الاجهزة الادارية ووضع افاق تطورها يعتمد على ابراز ان وجود مجالس العمال واشراكها في العمل الاداري تأخذ هذه المسألة اهمية كبيرة في تطوير العمل الاداري، فتشير المادة الثانية والثالثة والخامسة من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الى ما يوضح اهم ذلك.

المطلب الثاني : مجالس العمال وأشراكها في العمل الإداري.

ضرورة مشاركة مجالس العمال في العمل الإداري وهذا ما تؤكد عليه المواد التالية :

المادة 2 : يتلقى مجلس العمال للمؤسسة أو للوحدة المشروع الأولي للمخطط السنوي أو المتعدد السنوات المقرر من قبل مجلس مديرية المؤسسة أو الوحدة.

ويتلقى مجلس عمال المؤسسة القرارات والتوصيات الصادرة عن مجالس عمال الوحدات التي يفحصها ويحللها ويعدلها أو يكملها ، ويبيدي مجلس عمال المؤسسة أو الوحدة رأيه على شكل قرارات ومقترحات مبنية على شكل توصيات فيما يخص المشروع الأولي للمخطط على ضوء الأهداف والتوجيهات المخصصة من قبل الحكومة لفرع نشاط المؤسسة .

وتوجه القرارات والتوصيات المذكورة إلى مجلس المديرية الذي يوافق على مشروع المخطط ويبلغ كتابة مجلس العمال عن طريق رئيسه النتيجة المخصصة لقراراته وتوصياته مع اعطاء كل المبررات اللازمة في حالة ما إذا لم يوافق بهذه القرارات أو التوصيات كلها أو جزءا منها .

تنص المادة 3 : وتطبيقا لاحكام المادة 30 من الامر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمشار اليه اعلاه ، فان مجلس عمال المؤسسة أو الوحدة يتلقى من مجلس مديرية المؤسسة أو الوحدة الوثائق التالية بعد المصادقة عليها (1) :

(1) انظر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، الميثاق والنصوص التطبيقية اللجنة الوطنية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات - ديسمبر 1975 - ص 91 .

- 1 - الموازنة .
- 2 - حساب الاستغلال .
- 3 - حسابات النتائج .
- 4 - الجدول السنوي والتقرير الخاص فيما يخص ديون المؤسسة او الوحدة .
- 5 - تقرير نشاط السنة المالية كما هو محدد بموجب المادة 9 من المرسوم رقم 75 - 149 المؤرخ في 7 ذي القعدة 1395 الموافق 21 نوفمبر 1975 والمتعلق بمجالس مديريات المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي، ويتلقى مجلس عمال المؤسسة ، فضلا عن ذلك، ملاحظات مجالس عمال الوحدة التي يحلها او يعد لها او يكملها .

ويجوز لمجلس عمال المؤسسة او الوحدة رايه عن طريق تقديم ملاحظات على شكل قرارات فيما يخص الدقة والملاءمة الاقتصادية للعمليات المتخذة في الوثائق المذكورة ومطابقة التقارير مع الوضعية الحالية للمؤسسة او الوحدة طيلة السنة المالية المنصرمة وفيما يخص التقديرات الموجودة في التقارير المذكورة . ويكون لهذا الغرض فضلا عن ذلك في متناول مجلس عمال المؤسسة تقرير مندوب الحسابات المرتبطة بالمؤسسة (1) .

كما تشير المادة الرابعة الى السياسة الخاصة بالمستخدمين والتكوين .

(1) انظر : قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - ديسمبر 1975 - المرجع السابق ص 92 .

المادة 4 : ان مجلس عمال الوحدة يفحص مع مجلس مديريية
الوحدة في اجتماع مشترك، المشروع الاولي للقوانين الاساسية
الخاصة بالعمال والتي يوافقان عليها او يعدلانها معا قبل
ارسالها الى مجلس مديريية المؤسسة .

ويفحص مجلس عمال المؤسسة مع مجلس مديريية المؤسسة
في اجتماع مشترك المشروع الاولي للقوانين الاساسية للعمال
على ضوء مشاريع التعديلات المحتملة المصادق عليها من قبل
مجالس العمال ومجالس مديريية الوحدات فعا . ويوافق
مجلس العمال ومجلس مديريية المؤسسة على مشروع القوانين
الاساسية الخاصة بعمال المؤسسة اثناء اجتماع مشترك .

المادة 5 : ان فحص مشروع جدول المرتبات الخاصة بالمؤسسة
والموافقة عليه . يتعمان ضمن نفس الكيفيات المنصوص عليها بالنسبة
لمشروع القانون الاساسي لعمال المؤسسة .

المادة 6 : يرفع مجلس مديريية المؤسسة الى مجلس عمال
المؤسسة، المشروع الخاص بتنظيم المؤسسة ومشاريع التعديل
الخاصة به من اجل ابداء رايها وتوصياتها .

وفي اطار التنظيم الخاص بالمؤسسات، ان مجلس مديريية
الوحدة يرفع الى مجلس عمال الوحدة المشروع الخاص بتنظيم الوحدة
ومشاريع التعديل الخاصة به وذلك من اجل ابداء رايه وتوصياته .

المادة 7 : يبدي مجلس عمال المؤسسة جميع الآراء والتوصيات
فيما يخص التدابير المتخذة من قبل المؤسسة من اجل ضمان
تحسين مستمر للكفاءة المهنية والمعارف التقنية للعمال، وذلك
طبقا للمرسوم رقم 253-74 المؤرخ في 14 ذي الحجة عام 1394 الموافق 8 ديسمبر

سنة 1974 (1) المتضمن تحديد كفاءات انشاء لجنة المستخدمين والتكوين واختصاصاتها.

ولنجاح العمل الإداري فمن الضروري خلق أجهزة مراقبة من مهامها مراقبة التسيير وهذا ما نصت عليه المواد التالية:

المادة 16: تطبيقاً لاحكام المواد 28 الى 39 من الامر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمشار اليه اعلاه، فان مجلس العمال يعبر عن تقديراته المسببة حول تسيير المؤسسة في تقرير سنوي على ضوء التقارير والملاحظات والاقتراحات التي تقدم له من قبل ممثلي مجلس العمال داخل مجلس مديرية التأديب وحفظ المحنة والامن ومن قبل اللجنة الاقتصادية والمالية ولجنة المستخدمين والتكوين ولجنة الشؤءون الاجتماعية والثقافية، ويلاحظ مجلس العمال في هذا التقرير ويحلل النجاح والنقص الملموس في نتائج المؤسسة او الوحدة على ضوء الاهداف والتوجيهات المخصصة من قبل الحكومة الى فرع النشاط او المؤسسة مع الاخذ بعين الاعتبار للاراء والتوصيات التي ابداهها حول ما يلي:

- مشروع المخطط السنوي كما هو محدد في المادة 6 من المرسوم رقم 75 - 149 المؤرخ في 17 ذي القعدة عام 1395، الموافق 21 نوفمبر 1975. والمتعلق بمجالس مديريات

(1) انظر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - ديسمبر 1975 - المرجع السابق ص 92.

المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي. وبهذه الصفة ان مجلس العمال يبدي رايه على الخصوص حول شروط انجاز المشاريع الجديدة بما فيها الاجال والتكاليف الزائدة المختصة بتلك المشاريع ويقدم على ضوء نتائج المؤسسة اثناء السنة المالية المنصرمة التوصيات بالنسبة للنتائج التي يجب استغلالها والتدابير التي يجب اتخاذها من اجل تحسين التسيير وزيادة الانتاج والتكاليف والقضاء على التبذير وتقوية التأديب الذاتي في العمل وتحقيق اهداف المخطط(1).

ويسهر مجلس العمال اثناء السنة المالية على تطبيق جميع التدابير المقررة من اجل الوصول الى الاهداف المحددة في المقطع السابق.

وعند الاقتضاء يبدي رايه في تقريره السنوي او عن طريق القرارات اثناء السنة المالية حول كل النفقات غير اللازمة او الاعمال الاخرى مثل التبذير والاختلاس المثبت قانونيا على اي مستوى.

ويقترح مجلس عمال المؤسسة او الوحدة على المدير العام للمؤسسة او مدير الوحدة، التدابير التي يجب اتخاذها والملاحظات التي ينبغي الشروع فيها من اجل وضع حد للتبذير او القضاء على الاختلاس المثبت.

(1) انظر: الملحق الخاص بمجالس التسيير الذاتي - ص 234.

ومن جهة اخرى، فانه يبرز جميع الاعمال التي
كان من شأنها زيا : الانتاجية داخل المؤسسة
او الوحدة .

واخيرا وفيما يخص تمثيل مجلس العمال في مجلس
المديرية واللجان الدائمة ومجلس التنسيق للمؤسسة
الاشتراكية (1)

المادة 17 : تطبيقا لاحكام المواد من 49 الى 57 من الامر رقم 4-71 .
الموعرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة
1971 المشار اليه اعلاه والمراسيم من رقم 251-74 الى
74 - 255 الموعرخ في 14 ذي الحجة عام 1394 الموافق
28 ديسمبر 1974 المتضمنة تحديد كفيات انشاء اللجان
الدائمة واختصاصاتها وسيرها .

ان مجلس العمال يعين :

1 - من بين اعضائه وعن طريق الانتخاب، ممثليه في لجنة
حفظ الصحة والامن ولجنة التأديب . وبالدرجة الاولى
من بين اعضائه العمال النقابيين للمؤسسة كأعضاء
في اللجنة الاقتصادية والمالية ولجنة الشؤون
الاجتماعية والثقافية ولجنة المستخدمين والتكوين .

المادة 18 : تطبيقا لاحكام المادة 65 من الامر رقم 71 - 74 الموعرخ
في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المصدر السابق.

المشار اليه اعلاه والمرسوم رقم 75 - 149 الموعرخ
في 17 ذي القعدة عام 1395 الموافق 21 نوفمبر سنة
1975 والمتعلق بمجالس مديريات الموعسات الاشتراكية
ذات الطابع الاقتصادي، ان مجلس العمال ينتخب من
بين ممثليه الاثنين في مجلس المديرية .

المادة 19: ان رئيس مجلس عمال الموعسسة يمثل هذا المجلس
في مجلس التنسيق للموعسات الاشتراكية التي
تساهم فيها الموعسسة طبقا لاحكام المرسوم رقم 75- 56
الموعرخ في 16 ربيع الثاني عام 1395 الموافق
29 ابريل سنة 1975 والمتعلق بمجالس التنسيق
الخاصة بالموعسات الاشتراكية (1).

ويذهب فريق من الباحثين الى اكثر من ذلك
ويشيرون الى ان انواع النشاط الذي يتناوله التنظيم
الاداري واحد، سواء في المشروعات الخاصة او في
الادارة العامة، وهو ما يجعل الاسس والمباني لعملية
التي يقوم عليها، واحدة بالنسبة للموعسات الصناعية
الخاصة والادارة العامة بالنسبة للاقسام الادارية المختلفة
بل وبالنسبة للحكومات برغم اختلاف النظم في كل
منها، من ذلك ذهب الصناعي الفرنسي هنري (2)

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموعسات - المرجع السابق - من ص 93-96.

(2) انظر هارولد كونتز، و سيريل اودونل - المرجع السابق - ص 48 .

"فايول" الذي اعتبر الاب الحقيقي لنظرية الادارة الحديثة التي القبول بشمول مبادئ الادارة، وذلك من خلال ملاحظاته الدقيقة عن مبادئ عموميات الادارة التي ظهرت عام 1916 تحت عنوان: "الادارة الصناعية العمومية (1) وحول المبادئ العامة للادارة، يصرى "فايول" انها اربعة عشر مبدأ، دون اعتبار هذه المبادئ ثابتة ومطلقة، بل دعا الى وجوب تغييرها وتطويرها طبقاً لظروف الحال ومجال الاستعمال، وهذه هي: تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، النظام وحدة القيادة، وحدة الارشاد، تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، مكافأة الموظفين في العمل، المبادرة روح الجماعة (2).

وقد لاحظ فواد مهنا: انه توجد فروق جوهرية بين التنظيم بالنسبة للدولة من ناحية وبالنسبة للمشروعات الخاصة من ناحية اخرى، وان المبادئ التي يرجع اليها في الحالتين ليست طرائق العمل في المشروعات الخاصة تقبل التطبيق بوجه عام في تنظيم اساليهم وطرائق المرافق العامة والمؤسسات العامة، وعلى الاخص في المرافق والمؤسسات الصناعية والتجارية، فانه مما لا شك فيه ان المبادئ والاسس التي يرجع اليها في تكوين سلطة القيادة والسلطة الادارية في القطاع الحكومي، هي مبادئ واسس خاصة بالجهاز الحكومي.

(1) انظر: هارولد كونتز "سيريل اودونل" المرجع السابق - ص 47 وما بعدها.
(2) انظر: هارولد كونتز وسيريل تودونل: المرجع السابق - ص 51 وما بعدها (...).

وهي مبادئ وأسس ابتكرها فقهاء القانون العام
واساتذة العلوم السياسية، ولا صلة لها بالمبادئ
التي ابتكرها "تيلور" و "فايول" لتنظيم المشروعات
الخاصة (1).

والجدير بالذكر ان علماء الادارة والادارة العامة يميزون
بين عناصر التنظيم الاداري والمبادئ او التوجيهات
التي تحكمه (2).

وسوف نكتفي بالاشارة هنا الى اهم هذه العناصر والمبادئ.

(١) عناصر التنظيم الاداري : لخص السيد " ليونارد هويت " العناصر
التي تقوم عليها النظرية المجردة للتنظيم في خمسة
عناصر هي :

1 - الفرد ووظيفته : تمثل الوظيفة والموظف الذي يشغلها
العنصر في كل تنظيم اداري، فالتنظيم الاداري ليس في
حقيقته سوى مجموعة من الوظائف والموظفين، لذلك
عرفت الوظيفة بوصفها كخلية اولى هيكل التنظيم
الاداري بأنها " منصب او عمل معين يقتضي من شاغله
القيام بواجبات محددة وتحمل مسؤوليات معينة
سواء تفرغ لذلك كلية او لم يتفرغ " . اما " الموظف "
هو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها
وتختلف الشروط الواجب توافرها في الموظفين، وما

- (1) انظر: الدكتور فؤاد مهنا، مقالة - المرجع السابق - ص 126 وما بعدها.
(2) نرجع في ذلك الى د. محمد الطماوي، مبادئ الادارة العامة - المرجع
السابق - ص 80 وما بعدها. اشارة: الدكتور بوشية مختار، مظاهر السلطة
الرئاسية والوصاية على المؤسسات العامة الاقتصادية - دراسة مقارنة
1990 - المرجع السابق - ص 103.

تتطلبه في شغلها من موهبات خاصة ومهارات
ادارية مرتفعة، تناسب ما يتضمنه من واجبات
ومسؤوليات (1).

2 - لهذا اعتبر التنظيم ليس الجمع بين النسب
المطلوبة من الوظائف والموظفين، والتنسيق بينها
في خطوات تدريجية تنتهي بنا الى تكوين الادارة
او المصلحة او الوزارة المطلوبة في الصورة الهرمية
المناسبة.

المطلب الثالث : افاق تطور الجهاز الاداري في الجزائر.

ان افاق تطور الجهاز الاداري يعتمد بلا شك على التخطيط (2)
يعتبر تخطيط ومراقبة الانتاج من الانشطة الاساسية في الصناعة
التي تحددها في مجموعها مدى تدفق العمليات ابتداء
من مرحلة المواد الاولية الى مرحلة المنتجات الجاهزة، ولهذا
يجب على ادارة المصنع ان تقوم بممارسة النشاطات المختلفة
التي تتضمنها هذه الوظيفة بطريقة سليمة لكي تعمل بأقصى
كفاية لها، وحيث ان الانتاج الكمي والنوعي للشركة الصناعية
يحدد بالمهام والاعمال التي تتولاها هذه الادارة لذلك يجب على
الادارة العليا ان تجمع كل القوى والامكانيات المادية والبشرية
لتحقيق الهدف الانتاجي وهي :

-
- (1) الدكتور محمد سليمان الطماوي - مبادئ الادارة العامة - المرجع السابق
ص 80 = 81 اشارة : الدكتور بوشيبة مختار : مظاهر السلطة الرئاسية
والوصاية الادارية على المؤسسات العامة الاقتصادية - دراسة مقارنة
المرجع السابق - ص 103 - 104 .
- (2) انظر : الدكتور عبد الغفور بونس، اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج، مؤسسة
شباب الجامعة للطباعة والنشر - الاسكندرية - 1976 - ص 279 .

- 1 - تنظيم الإدارة .
- 2 - تخطيط الأنشطة الإدارية .
- 3 - توجيه العمليات الإدارية .
- 4 - مراقبة نتائج الإدارات .
- 5 - تقسيم أداء الإدارات .
- 6 - تحسين الفعالية .

يتعرض النشاط الانتاجي في قطاع الصناعة لعوامل وقوى توعثر فيه وتشكله بطريقة تنفق والنماذج التنظيمية والإدارية السائدة، يضاف الى ذلك ان قوى المنافسة بين الشركات التي تعمل في المجال الانتاجي الواحد، ومرحلة التكنولوجيا التي توعثر في اساليب الانتاج ووسائله تتطلب منا استنباط اجراءات إدارية دقيقة وسليمة حتى نحقق من تكامل الأنشطة الإدارية المتصلة بالانتاج .

ويترتب على ذلك اننا في معالجة وتليقة تخطيط ومراقبة الانتاج يجب ان نلقي بنظرة عامة على العمليات كلها لضمان التكامل الملائم لاهداف الإدارات وللخطط والبرامج التي تنبثق من الاهداف العامة للتنظيم .

ومعنى ذلك ان الاجزاء المكونة لخطط الإدارات والبرامج يجب ان تتداخل لترتبط الأنشطة مع بعضها البعض داخل الإدارة ومع الجماعات في الإدارات الأخرى، ويقع على عاتق مدير الإدارة تنظيم ادارته ليصل الى الاهداف الموضوعية بفعل عملياته حتى ترتبط الأنشطة مع بعضها البعض في نظام بيوعي الذي العمل الموحد والهادف، ويجب ان يسراقب الاعمال داخل ادارته بقصد توجيهها الى الاهداف الموضوعية ويقوم في نفس الوقت بتقديم وتحسين

ادائه بالمعرفة التي جمعها والخبرة التي اكتسبها والمعلومات التي توصل اليها، حتى تتدفق الأعمال بانتظام في المسالك المحددة لها نحو غاياتها (1).

ان الغرض من الادارة الصحيحة والمتكاملة هو تحقيق توحيد الجهود الفردية وتنسيقها لتتفق وعمل الآلات والمواد والقوى العاملة وبذلك يمكن تحقيق خطط الشركة واهدافها بأكثر قدر من الفعالية وبأقل تكاليف اجمالية ممكنة.

وان المهمة الاولى في سبيل تكوين اداري لتخطيط ومراقبة الانتاج هي تنظيم جميع العوامل الهامة التي تؤثر في أنشطة الإدارة، ان التنظيم في حد ذاته هو خطة طويلة الاجل لخلق الاطار الذي يبني داخله هيكل الشركة، ويترتب على ذلك ان وظيفة تخطيط ومراقبة الانتاج يجب ان يكون لها اطار متماسك له غرض واتجاه واستمرار. لنحافظ على الهيكل الاساسي للإدارة في وجه التعديلات التشغيلية التي تحدده اثناء مختلف السنين.

ولهذا الغرض فان الإدارة تكون غير ملائمة من حيث شكلها وطبيعتها اذا لم يوجد لها اطار، وان الأنشطة والخطط لا يمكن ان تتكامل بطريقة تتفق واهداف الشركة وان المشاكل المتكررة الحدوث تقلل من الجهود التي تبذلها الجمعية العاملة في الاداء (2).

(1) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج المرجع السابق - ص 281 .

(2) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج المرجع السابق - ص 282 .

هناك عدة خطوات يجب ان نأخذها في الاعتبار حين وضع التنظيم الاداري لوظيفة تخطيط ومراقبة الانتاج وهي :

- يجب على الادارة العليا ان تحدد اهداف الشركة ولهذا يتحتم على مدير ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج ان يتحصل من رئيسه المباشر على تفهم واضح ودقيق لهذاه الاهداف. ان هذا يعتبر اساس تحديد المطلوب من ادارته لتسهم في تحقيق الاهداف الموضوعية، ويجب على مدير الادارة ان يتحصل على تحديد واضح لمسؤولياته وسلطته والمجال الذي يعمل فيه، هو والمرؤوسين الذين يتعاونون معه .

- ويقال ان من الأفضل ان يسهم المدير في تسمية اهداف الشركة فيما يتصل بادارته وفي تحديد مجال الادارة وسلطتها . ولكن القرار النهائي يرجع الى الادارة العليا باعتباراتها السلطة التي لها الصلاحية لاتخاذ الاجراءات الكفيلة لمنع تداخل المسؤوليات وتعارض السلطات والمنافسة بين الوظائف .

- ان التحديد الكتابي لاهداف تخطيط ومراقبة الانتاج تسزودنا بوسيلة تنسيق الاهداف الادارية واهداف الشركة وبذلك يمكن اعتبارها عامل التكامل الذي يمنح الادارات ، التوجيه المستمر كما حددته الادارة العليا وكما يجب ان يطبقه مدير الادارة .

- ان تحديد الاهداف الادارية يعتبر مصدرا مستنديا يظهر بموافقة الادارة العليا ويستخدم كدليل في تنظيم وادارة الانشطة .

- يجب ان توصف الاهداف كميًا ونوعيًا كلما امكن ذلك، فمثلا
تحدد الادارة العليا، ان من اهداف الشركة ان يتم تسليم
البضائع في المجموعة "ب" للعملاء في ظرف ثلاثة ايام
او اقل وبالتالي يجب ان تتم وعود التسليم بمقتضاها
ويقوم مدير تخطيط الانتاج بوضع نظام يستهدف مواجهة
هذا الاشتراط، ومعنى ذلك ان الهدف الذي سبق تحديده
يجب ان يوضح لنا اهداف الشركة بما فيها من :

- من الضروري تحديد سياسة الادارة وتفصيلاتها وما تتضمنه
من التزامات داخل كتب تستخدمه ادارة التخطيط
وتترشد به في ممارسة انشطتها. وقد يستعين مدير
الادارة برئيس قسم الانظمة والاجراءات حين كتابة
كتب السياسة حتى يفيد من خبرته ويفيد
التناقضات التي قد تحدث اذا ما انفرد بوضعه،
فان الخطوة التالية هي اعداد خريطة تنظيمية
تعكس وسيلة التنظيم التي تواجه الاهداف الادوية
على اساس مستمر. ان الخريطة التنظيمية للادارة
يجب ان تكون امتدادا لخريطة الشركة ككل وان
تحدد مراكز الافراد وان تبين المستويات المختلفة
والعلاقات بين المهام (1).

- ويجب ان تعطي صورة كاملة للادارة والتأكد من ان
التنظيم الرسمي وغير الرسمي يكون واحد او نفس
الشيء يجب وضع توصيفات للمهام والامعال لجميع

(1) راجع الدكتور عبد الغفور بونمس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج - المرجع
السابق - ص 283.

المراكز التي تظهر على الخريطة التنظيمية، ويمكن الاستعانة بالهيئة الفنية الاستشارية لتقييم الأعمال في كتابة هذه المواصفات. ويقتضي الأمر ضرورة اعطاء كل مركز المجال والمسؤولية التي تمكن المرءوس من الاسهام بنصيبه في تحقيق اهداف الادارة وفي اعداد هيكل عادل للاجور والمرتبات.

ان الاجراءات المتبعة في تنظيم الشركات الصناعية في الدول المتقدمة هي اعداد كتب للانظمة وللجراءات يعتبر مكملاً لكتيب الشركة. ويتولى هذا الكتيب تحديد الانظمة التي يمكن ان تستخدمها الجماعة وعلاقتها بالعمل مع الادارات الاخرى. ويجب ان تعد اجراءات معينة للعمليات الداخلية لوظيفة تخطيط الانتاج وخاصة كل تعنيف موضوع العمل.

وانما احسنا من اعداد هذا الكتيب فانه يسهم في تكامل عمل كل فرد واهداف الادارة والشركة، بالاضافة الى انه يعتبر وسيلة لتدريب العاملين وتنمية قدراتهم.

المعروف ان نظام المخزون السلعي وتحديد ترتيب العاملين من الادوات التي تساعد في استمرار المحافظة على التنظيم كما هو مخطط، ان هذا النظام يظهر عدد العاملين ومهاراتهم من حيث المهام الواجب تأديتها في ادارة تخطيط الانتاج ويشير الى الفعالية النسبية لكل فرد في عمله الحالي ومدى استعداد الفرد البديل له للقيام بعمله (1).

(1) انظر: الدكتور عبدالغفور بيونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج المرجع السابق.

وتوجد عدة أنظمة في هذا المجال من بينها اختيار النظام الذي يفلح لطبيعة المهام والاعمال وعدد العاملين ونسوع التدريب الذي يتلقونه ووجود تدرج كفاف في الوظائف يساعد العاملين على التحرك في السلم الاداري كما هو مخطط وموضوع. اعداد مقاييس تستخدم في تقييم اداء الافراد وفعالية الادارة ككل متكامل. ان تقييم المهام وتوصيفاتها وتحديد هيكل الاجور والرتببات يتضمن معظم الانماط اللازمة لقياس الادارة لكل عمل من انه في بعض الحالات يجب ان تتوسع في استخدام مقاييس معينة. ومن حيث قياس فعالية الادارة، فيجب استخدام بعض العوامل المتعلقة بالكمية والجودة والخدمة، والتكلفة وغيرها في مناطق الاداء الهامة.

ونستطيع بهذه الطريقة ايجاد دلائل نسترشد بها في الفترة الطويلة الاجل لاعداد انماط في مرحلة تخطيط العمل الاداري، وفي اقامة قاعدة يمكن استخدامها لمقارنة الاداء الفعلي بالاداء المخطط، ان مقاييس الاداء الاساسية يجب ان تكون متكاملة والاهداف العامة للشركة وان الانماط الموضوعة للاعمال المختلفة وللادارة يجب ان تصلح لمواجهة متطلبات الادارة (1).

ان دور التخطيط متعدد ولكن الغرض الرئيسي له هو في نسبة التنظيم للعمليات الفعلية وبذلك نجد ان مدير مراقبة الانتاج لا يستطيع ان يوجه العاملين او يراقب نشاطاتهم او يقيّمها ان تحسن عملياته مهما كان شكل تنظيمه الاداري الا اذا استطاع اولاً

(1) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس، اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج - المرجع السابق - ص 258.

تخطيط نشاطاته . واذا اتجه الاداري للعامل دون تخطيط فان هذا يودي الى نتائج تقل عما هو مطلوب . علاوة على ان التخطيط التشغيلية التي تضعها ادارة تخطيط الانتاج تحرك التخطيط التنظيمي الذي يستهدف ضمان تحقيق اهداف الشركة . والنتيجة ان الخطط تزودنا بدليل نسترشد به في اعمالنا بالاضافة الى تكوين اساس لمقارنة النتائج وتحديد الاختلافات او الانحرافات عن النتائج المخططة .

وظائف ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج :

1 - المواد : وهي عبارة عن المواد الاولية والاجزاء النمطية الجاهزة والمنتجات نصف الجاهزة التي يجب ان تكون متميزة حين الحاجة اليها لضمان ان تبدأ كل عملية انتاجية في ميعادها المحدد لها . والمهام الواجب القيام بها تتضمن مواصفات المواد وكمياتها ومدى تيسرها ومواعيد التسليم والتميط وتخفيض التكلفة والشراء والتنسيق ، وتتناول هذه الوظيفة ايضا شراء المنتجات نصف المصنوعة (مقود صناعية بعض الاجزاء في الخارج .

2 - الوسائل : ان مفهوم هذه الوظيفة هو تحليل وسائل الصناعة الممكنة ومحاولة تحديد احسن وسيلة لا تتعارض مع الظروف القائمة والتسهيلات . ويتناول هذا التحليل الدراسة العميقة واختبار العمليات الانتاجية لصناعة الاجزاء المكونة ، او تجميعها ومواصفات الوسائل التي تطبق والتفاصيل المتصلة بالعمليات . وتودي هذه الدراسة الى تحديد تتابع العمليات وتقسيم السلطة التي تجميعات رئيسية وتجميعات ثانوية

تعديل حسب القيود المفروضة على التخطيط العام
وتدفق العمل (1).

3 - الآلات والأجهزة: يجب ان تنسب وسائل الصناعة السي
تسهيلات الانتاج القائمة بالاضافة الى ضرورة القيام بدراسة
تفصيلية لسياسة احلال الاجهزة ببعضها البعض. تتصل سياسة
الصيانة واجراءات الانتاج والجدول الزمني بالمسؤولية
الادارية عن الاجهزة حيث ان مشاكل تدفق العمل والاحتياجات
ضد الطواريء يظهر اثرها في تعطيل الانتاج وتوقف العمل.
ومن المهام الاخرى المتصلة بالاجهزة ادارة الآلات وتقسيم
التركيبات والعدد في استخدامها.

4 - تحديد الطريق الصناعي: حين الانتهاء من اختيار الوسائل
وتحديد تتابع العمليات، فان كل مرحلة انتاجية تجزأ
لتحديد كل عملية بالتفصيل وتقوم الادارة باصدار اوامر
الانتاج كما هي مخططة وتحديد الطريق الصناعي الذي
يمثل تدفق العمل في المصنع. ويتصل الطريق الصناعي
بالتخطيط العام والتخزين الوقائي ومواقع الخدمات والقطع
والاجزاء المكونة وانظمة مناولة المواد (2). ويعتبر تحديد الطريق
الصناعي من وظائف الانتاج الجوهرية التي على اساسها
تتم جميع خطوات التخطيط التالية:

5 - التقدير: حين اصدار اوامر الانتاج واعداد استثمارات العمليات
التفصيلية من حيث مواصفات السرعة والتغذية واستخدام
الوسائل اللازمة، فان زمن العملية يمكن حسابه، وتتضمن

(1) (2) انظر: الدكتور عبد الغفور بونس، اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج
المرجع السابق.

وظيفة التقدير الاستخدام الشامل لتحليل العملية كما تتمتع بالوسائل وبالطريق الصناعي وبقياس العمل حتى تحدد انماط الاداء، ويظهر العنصر الانساني بوضوح في عملية قياس العمل بسبب تأثره بنظم ترتيب العمل وخطط الاجور التشجيعية .

6 - التحميل والجدولة : يجب ان تحمل الالات حسب قدرتها لاداء المهمة وحسب طاقتها ويتم التحميل الالي عن طريق وصله بالطرق الصناعية لضمان تدفق العمل ومع التقدير لضمان استخدام الوسيلة المحددة والتفذية والسرعة. وتعتبر الجدولة من اكثر المهام صعوبة لمدير الانتاج بسبب انها تحدد استخدام الاجهزة والقوى الانسانية وبالتالي تترتب عليها الكفاية الانتاجية للمصنع.

يجب حين اعداد الجداول الانتاجية ان نتأكد من ربط العمليات ببعضها البعض، دون وصول الاجزاء النصف جاهزة الى محطات الانتاج في الازمنة المحددة لها.

ومن عدم تأخير عمليات التجميع، ومن عدم تحميل العمليات التالية لها. ثم تحليل الطاقات العملية لتحديد عمليات التدقيق في خطوط الانتاج المختلفة بطريقة منسقة. يجب ان نعد سموحات ملائمة لاعداد الالات ولتعديل العمليات ولزمن صيانة الالات وحين النظر في مسألة التحميل الالي، وتعتبر هذه السموحات من البيانات الهامة للقيام بوظيفة الجدولة .

7 - الارسال : تختص هذه الوظيفة بتنفيذ وظائف التخطيط عن طريق اصدار الاوامر والتعليمات حسب الازمنة المخططة

سابقاً، وحسب النتائج المحددة في استمارات الطريق الصناعي وفي جداول التحميل الآلي، والإرسال عبارة عن تصريح ببداية العمليات الانتاجية باصدار المواد والاجزاء المكونة والادوات والاجهزة واستمارات التصليحات العائدة للعمال، وهدف هذه الوظيفة الى ضمان تنفيذ حركة المواد حسب استمارات الطريق الصناعي المخططة وحسب الجداول الموضوعة (1).

8 - المتابعة : وهي وظيفة متصلة بالرقابة حيث انها تراقب مدى تقدم العمل. وتعتبر خطوة منطقية بعد الإرسال. وتقوم المتابعة بالمحافظة على هذه الخطط وتتبع تنفيذها الى مراحلها النهائية. وتعمل على تحقيق الاولوية والاستعراض السريع للاهداف والجداول.

9 - التفثيش : يعتبر التفثيش من الوظائف الهامة في الرقابة بالرغم من ان ضبط الجودة كثيرا ما يفصل عن ادارة تخطيط الانتاج. فالانتقادات الموجهة الى الجودة من العوامل الهامة في تنفيذ الخطط القائمة وفي تخطيط المراحل المقبلة.

فقيود تقسيم العمليات تحدد اجراء تحسينات في وسائل الانتاج او معرفة تكلفة الجودة في مرحلة الرسم والتصميم (2).

10 - التقييم : فهذه الوظيفة هي حلقة بين الرقابة وبين التخطيط المقبل. فان عملية التقييم تختص بجميع معلومات قيمة عن الانتاج. وتعتبر هذه المعلومات ضرورية لاعادة

(1) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج - المرجع السابق.

(2) انظر: الدكتور عبد الغفور يونس - اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج - المرجع السابق - من ص 282 الى ص 287.

التغذية الالية على اساس طويل الاجل حتى يمكن تقييم النتائج الماضية لتحسين الوسائل والتسهيلات.

تعتبر الوظائف السابقة الحد الأدنى للمسؤوليات الواجب ان تقوم بها ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج، ولكن هناك مظاهر اضافية للادارة متمثلة اتصالا وثيقا بتخطيط الانتاج ووظائفه، منها التخطيط العام للمصنع والصيانة وقياس العمل وتحليل الوسيلة، وقد تضم بعض المؤسسات الصناعية وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها المظاهر الاضافية التي ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج التي تقتصر على ادارة التخطيط وفي بعض المؤسسات الاخرى على الوظائف الجوهرية السابق الاشارة اليها، وفي هذه الحالة تجمع ميادين الانتاج الاخرى تحت ادارة منفصلة يطلق عليها ادارة الهندسة الصناعية او ادارة تحليل العمليات او ادارة بحوث العمليات او ادارة الوسائل الصناعية او ادارة دراسة العمل.

ويلاحظ ان ادارة الهندسة الصناعية التي يعتبر استخدامها شائعا في الصناعة لا يمكن ان تؤدي الاغراض التي تتولاها ادارة تخطيط ومراقبة الانتاج لانها تعتبر جزءا من الهندسة الصناعية.

ان توزيع المسؤوليات في الصناعة بين هاتين الادارتين يتفاوت تفاوتا كبيرا على حسب نوع الانتاج وحجم المباني الصناعية والاهمية التي تمنحها الادارة العليا لبعض الوظائف واثار الكفايات الشخصية في التنظيم.

ان نظام الادارة الاقتصادية وتنظيم الانتاج لا يساهم في تنمية وتطوير دور كل فرع من فروع القطاعات الانتاجية والخدمية ولا يجمع

بشكل صحيح الإدارة القطاعية مع الإدارة الإقليمية . فالملاحظ ان الإدارة بمختلف صورها لم تقم بعد بعمل تخطيطي جيد في الإدارة الاقتصادية وما تزال أجهزة التخطيط لا تدرك بشكل جيد مقدار الإمكانيات وحدود الاحتياجات، ولا بد ان نؤكد هنا ان احد اهم النواقص في الإدارة الاقتصادية على وجه التحديد يكمن بوجه عام في البيروقراطية والاسلوب الإداري في الإدارة، كما ظهر بشكل واضح وجلي في الأهمية القليلة المعطاة للكفاءة الانتاجية والنوعية، كما يظهر في الاسلوب الحرفي المجزأ في التنظيم ذي اسلوب العمل في كثير من الأحيان بعيدا عن الواقع ويظهر في الشعور بعدم المسؤولية في بعض الأمكنة أحيانا ويلاحظ ان هناك سلسلة من المشاكل المتعلقة بالتوزيع والتداول والأسعار والأجور لا تبتعد بأي حال عن وجهات نظر خاطئة فيما يتعلق بإدارة الأعمال وإيرادات ومصروفات الدولة والأرباح والخسائر.

وهنا ملاحظة ترتبط بنواقص العمل الإداري في الجزائر وبالرغم من الجهود الكبيرة المبذولة لتفاديها الا انها لا زالت قائمة وهي ان الجهاز الإداري ومؤسسات التنفيذ تنقصها في كثير من الأحيان الكفاءة الضرورية لتسيير الأمور بالشكل المطلوب. ان الهدف الأساسي من التنظيم الإداري يتركز على مسألة التنسيق والرقابة على فعالية اية مؤسسة وبالرغم من ندرة وجود مؤسسات او مشروعات متشابهين بالكامل الا انه توجد بعض المبادئ الأساسية التي يمكن ان تسترشد بها في اعتبار الحاجات التنظيمية لأي مؤسسة او مشروع انتاجي او غير انتاجي. فمن البديهي تبرز ضرورة :

الخلاصة الخامسة :

يعتبر الجهاز الإداري في أية مؤسسة أو مشروع اقتصادي كان أو ثقافي، اجتماعي أو في قطاع الخدمات ضرورة ملزمة باعتباره قائدا وموجها، فكل من هذه القطاعات، وكلما كان هذا الجهاز متطورا ومتينا ويعمل بكفاءة عالية كلما كان هذا الميدان نشطا وفعالاً، ويسير بسبق وتخطيط وفاعلية كبيرة. فكل هذه المؤسسات لا بد وأن تضع هدفاً أمامها إذا ما أرادت النجاح في إنجاز المهام الموكلة اليها، نضع هدف تكوين مثل هذا الجهاز ولا يكون هذا الجهاز غاية إلا بمقدار المهمة الموكلة اليه فهو هدف وغاية على حد سواء.

الجهاز الإداري ربان تعتمد على كفاءته الأجهزة الأخرى، وعليه من الضروري أن يكون تركيبه ونشاطه معتمداً على التخطيط العلمي العقلاني، فالجهاز الإداري الذي يسير الأمور عشوائياً وبصورة عفوية لا بد وأن يخفق في عمله، ولا يمكنه إطلاقاً من أن يوعي واجبه، فعدد العاملين في هذه الأجهزة يجب أن يكون متكافئاً مع الإكائيات المتوفرة ومنسجماً مع الأهداف الموضوعه أمامه لانجازها، بحيث لا يعاني من النقص عددياً أو مادياً ولا يواجه مشكلة البطالة المقنعة التي تثقل كاهله وتعيقه من القيام بمسؤولياته، فزيادة العدد من الحد المطلوب تفقد الجهاز تحديد المسؤوليات بأي حال من الأحوال.

إن تخطيط مكونات الجهاز المادية والبشرية بحاجة بلا شك إلى التفهم الكامل لعمل الجهاز، فمن المعلوم أن الأجهزة الإدارية اقتصادية وفنية وقانونية وسالية وغيرها ولذلك

ومن المؤكدات هذه الأجهزة تختلف كلياً باختلاف وظائفها وأهدافها وأساليب عملها وطريقة الإشراف عليها ومراقبة عملها، ولهذا فإن عملية التخطيط من الضروري أن تكون منسجمة وملائمة لتلك الاختلافات ولا يعني هذا بالضرورة أن لا تكون عوامل مشتركة بين هذه الأجهزة إذاً المبادئ التي تتركز عليها أو تنبثق على أساسها ذات أسس مشتركة وموحدة حتماً. ولكن مع ذلك أن العمل في هذه الأجهزة يحتاج إلى جهد كبير ويعتبر التنظيم الإداري وسيلة تنسيق بموجبه الجهود الأساسية والموجودات والأموال في إنتاج السلع والخدمات، ومن هنا ينبثق السؤال التالي: ما هي وظيفة الإداري في مثل هذا التنظيم، وما هي المبادئ التي يمكن أن يستعملها في بناء تنظيم فعال وكيف يمكنه أن يخطط من أجل الرقابة الإدارية وما هي الاتجاهات الحالية في التنظيم الإداري وما هي السبل التي يمكن استعمالها في تطوير العمل الإداري وتحسينه؟ من هذا المنطلق يمكن تقسيم الوظائف الأساسية لأي مشروع إنتاجي بشكل عام إلى مجموعتين:

- الأولى - مجموعة تقرير السياسات.

- الثانية - المجموعة الإدارية.

إن ما يهتما به هذا الصدد هو المجموعة الثانية إذ تتضمن كل الوظائف الأخرى ويشكل مبدئي الوظائف الداخلية بطبيعتها والتي تعالج سياسة موضوعة من قبل الإدارة العليا أو مجموعة تقرير السياسات.

لقد اثبتت التجارب في جميع مجالس الإدارة من مختلف البلدان وخاصة أوربا فتعزيزاً للمبادرة الغير وافية للموظفين الإداريين، اعتمدت في كل مكان حركة المجددين العقلانية، وادى ذلك إلى تشجيع العمال اليدويين والتفنيين على أن ينتقدوا

تصرفات الإدارة في الشؤعون والتنظيمات التقنية، وان يتقدموا
بأقتراحات للتغيير وابتكارات وتحسينات. وكوفي الذين قبلت
مشاريع خططهم بالنسبة الى الاقتصاديات التي تناولها
تطبيق اقتراحاتهم. بينما استطاع المجددين ان يتخذوا
التدابير ذاتها، واخيرا ان يسجلوا آرائهم وافكارهم.

وقد وضعت منوعات من الحوافز الاخرى لموازنة نظام
الاجور والذي يتطلب جهودا من فريق مشترك في المنافسة مع فرق
او مصانع اخرى تحت عناوين العماكة الاجتماعية، وهي في
مثيلاتها للمراحل الاولى للنظام التوجيهي اكثر منها لاصلاحات
هذا الزمن لم تكن بأية كيفية في غير مكانها، وخرجت نتيجة
تلائم وضع الجزائر الخاص:

من هذا المنطلق عالجا اهمية التنظيم الاداري باعتباره وسيلة
هامية اذا ما اردنا تحقيق التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي
الجاد وباعتباره غاية لانه تصبح مسألة تكوين جهاز اداري له
القدرة على تحقيق الاهداف لانه بدون هذا الجهاز تصبح مسألة
دفع عجلة التنمية الى الامام مستحيلة، وقد عالجا هذا الموضوع
في الفصل الاول واعطيناه اهمية على اساس ان اهمية التنظيم الاداري
ليست رغبة او فكرة طارئة بل عملية ثورية حقيقية لكل
عمل جاد وربطنا موضوع التنظيم الاداري في التخطيط بالجزائر
واشره على التنمية بأشكالها على اساس الترابط العضوي المتين
بين الاجهزة الادارية واجهزة التخطيط ولا يمكن الفصل بينهما
وخاصة ان التخطيط الاداري يأخذ مكانة هامة في الجزائر على
اساس تكوين الانسان الاداري تكوينا متكاملًا فيصبح قادرا على الوفاء
بواجباته وهنا ارتأينا درج الموضوع اشراك العمال في الإدارة

واثر ذلك على التنمية ودورهم في الرقابة باعتبار ان هذه المسألة ضرورية في بلدان العالم الثالث ومنها الجزائر لإدارة حقيقية ولا تخطيط ناجح بدون اشراك العمال سيما وهذا ما تطرقنا اليه ان هناك مشاكل وعراقيل عديدة تواجه عملية التنمية في الجزائر حيث ان الجزائر لم ترث من الاستعمار الفرنسي غير التخلف والاستغلال واساليب العمل المختلفة ولهذا تصبح مسألة وجود جهاز اداري مسير مبنى على الاسس الديمقراطية الصحيحة متفاعلا مع مجموع العاملين ومنسقا مع اجهزة التخطيط بشتى صورها وامكاناتها، وخلق الامكانيات لتصفية المشاكل والعراقيل هذه فالبيروقراطية وفرس روح الشعور بالمسؤولية بدل من التسبب اللبيرالي وابعاد العمل العشوائي وفسح المجال للعناصر الشابة الكفأة المتطورة، ان كل ذلك يرتبط بلا شك بوجود الانسان، وعلامة القول ان الاجهزة الادارية تخلق في مجال عملها آثارا سلبية عند ما لم تكن بالمستوى اللائق وتتترك آثارا ايجابية عندما تكون كفاءة وبالمستوى المطلوب، وبالتأكيد تنهض مثل هذه الاجهزة بعملية التنمية بشكل فعال وعلى ضوء ذلك تطرقنا لهذا الموضوع في الفصل الثالث بصورة واسعة وتوصلنا الى حقيقة ان تطور النظام الاداري في الجزائر له افاق واسعة ورجية سيما وان القاعدة الاقتصادية اخذة في التطور رغم المشاكل التي تسبب بها الا ان ذلك يبقى مرتبطا بتكوين الانسان المنتج الجاد المبدع والذي يضع مسألة الشعور بالمسؤولية نصب عينيه وبالرغم من تعثر الاجهزة الادارية الحالية بوجه عام الا ان ذلك لا يمنع من القول آفاق التطور واسعة سواء في العمل الاداري الانتاجي المادي او الخدمي او المال وغيرها. ويمكن ملاحظة

اننا اشرنا الى بعض القوانين الصادرة سواء في مجال التسيير الذاتي للمؤسسات او غيرها كالتي تتعلق بالاجور او الحوافز المادية او القانون العام للعامل، ان هذه القوانين ترتبط عضويا بالقانون الاداري ومرتبطة بنفس الوقت بالتطور الاقتصادي والاجتماعي ومسرد ذلك هو ان ما يتعلق بالشؤون الادارية يرتبط بكل مجالات الحياة التي يعيشها العالم المتحضر، واخيرا نتمنى ان نكون قد وفقنا في اعطاء الموضوع حقه ولو نسبيا، لهذا نلخص الموضوع من قبل جمعية عمال الوحدة.

" تم بحمد الله "

المادة 21 : يتألف جمعية عمال الوحدة من مجموع عمال المؤسسة الذين لولهم حصة التوزيع ضمن الأقل من العمل العائلي.



المادة 22 : يتألف مجلس عمال المؤسسة أيضا من نسبة أمثولة من عمال المؤسسة عمال المؤسسة الذين تألف منها المؤسسة.

المادة 23 : ان مجلس عمال المؤسسة مسؤول امام المؤسسة التي هي المؤسسة ويخضع عمالها من نشاطها سواء لسياسة المؤسسة من العمل ان مجلس عمال المؤسسة مسؤول امام المؤسسة التي هي المؤسسة.

المادة 24 : يتألف مجلس عمال المؤسسة او الوحدة من جمعية اعضاء التي حصة وتوزيع حصة حسب الامية الحقيقية لجمعية العمال (1).

(1) انظر اتفاقية عمال مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 28 أكتوبر 1989 - المرجع السابق

ملحق

خاص بمجالس التسيير الذاتي

1 - مجلس العمال :

ان الاحكام الرئيسية المتعلقة بمجلس العمال هي كالآتي :

المادة 20 : ينتخب مجلس عمال الوحدة لمدة ثلاثة اعوام من قبل جمعية عمال الوحدة .

المادة 21 : تتألف جمعية عمال الوحدة من مجموع عمال الوحدة الذين لهم ستة اشهر على الاقل من العمل الفعلي .

المادة 22 : ينتخب مجلس عمال المؤسسة لمدة ثلاثة اعوام من قبل مجالس عمال الوحدات التي تتألف منها المؤسسة

المادة 23 : ان مجلس عمال الوحدة مسوول امام الجمعية التي انتخبته ويقدم حسابا عن نشاطاته مرة في السنة على الاقل، ان مجلس عمال المؤسسة مسوول امام المجالس التي انتخبته .

المادة 24 : يتألف مجلس عمال المؤسسة او الوحدة من سبعة اعضاء الى خمسة وعشرين عضوا حسب الهمية العددية لجمعية العمال (1) .

(4) انظر مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق .

المادة 29 : يصدر مجلس العمال آراءه وتوصياته حول :

- مشروع مخطط لتطوير الوحدة او المؤسسة في نطاق تحضير المخطط الوطني.
- الحسابات التقديرية لايرادات ومصاريف المؤسسة والوحدة .
- مشاريع البرامج المتعلقة بالنشاط ولا سيما بالانتاج والتمويل والتسويق .
- مشروع برنامج الاستثمارات .

المادة 30 : يبدي مجلس العمال رايه فيما يلي :

- التقرير الخاص بتنفيذ المخطط السنوي.
- حسابات الاستغلال والميزانية السنوية وتقرير المندوبين للحسابات.

المادة 31 : يشترك مجلس العمال مع المديرية في اعداد سياسة الموظفين والتكوين المهني(1) .

المادة 33 : يصادق مجلس العمال على النظام الداخلي للمؤسسة او الوحدة وذلك بالانعقاد مع المديرية وطبقا للقوانين والنظم الجاري بها العمل.

المادة 35 : يتولى مجلس العمال مصلحة الشؤءون الاجتماعية .

المادة 37 : يستشار مجلس العمال في التعديلات الهامة المدخلة على هياكل الوحدة المؤسسة .

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق .

المادة 39 : يسهر مجلس العمال على حسن تسيير المؤسسة وعلى زيادة الانتاج وقابلية وعلى التحسين المستمر للجودة وعلى القضاء على التمييز وعلى مراعاة النظام في العمل وتحقيق اهداف المخطط (1).

المادة 45 : تتخذ مقررات ولوائح وتوصيات مجلس العمال بأغلبية الاعضاء الحاضرين.

المادة 47 : يجوز وقف او حل مجلس العمال في حالة عجز او اخطاء جسيمة يرتكبها عند ممارسة اختصاصاته (2).

المادة 48 : يستفيد العامل الذي له مسؤوليات مباشرة في التسيير داخل المؤسسة او الوحدة من جميع الاحكام القانونية والتنظيمية المنصوص عليها لتسهيل قيامه بواجباته. ولا يمكن ان يكون موضوعا لعقوبة بسبب المواقف التي يتخذها اثناء ممارسة مهمته داخل هيئات المؤسسة او الوحدة او من اجلها.

اللجان الدائمة :

المادة 49 : يمكن ان يحدد داخل كل مؤسسة او وحدة لجنة او عدة لجان دائمة وعلى اي حال لا يمكن احداث اكثر من خمس لجان للشؤون التالية :

(1) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات - 18 أكتوبر 1989 - المرجع السابق.

- 1 - الشوعون الاقتصادية والمالية .
- 2 - الشوعون الاجتماعية والثقافية .
- 3 - شوعون المستخدمين والتكوين .
- 4 - الشوعون التأديبية .
- 5 - شوعون حفظ الصحة والامن .

المادة 50 : تتألف اللجان الدائمة من اعضاء يعينهم مجلس العمال بالاولوية من بين اعضائه الا اذا كانت هذه اللجان مدعوة للحكم في مسائل تتعلق بالنظام وحفظ الصحة والامن .

ففي هذه الحالة تكون اللجنة موعلفة لنسبة النصف من ممثلين لمجلس العمال وممثلين تعينهم المديرية نظرا لاختصاصاتهم (1) .

المادة 51 : تكلف اللجنة الاقتصادية والمالية على وجه العموم بدراسة جميع مسائل قابلية الانتاج والتسيير العادي في المجالين الاقتصادي والمالي وتشترك على الخصوص في ابرام الصفقات (2) .

المادة 52 : تكلف لجنة الشوعون الاجتماعية والثقافية بدراسة جميع المسائل المتعلقة بوضعية العمال الاجتماعية وبالتسيير عند الاقتضاء للمؤسسات الاجتماعية والثقافية التابعة للمؤسسة او الوحدة .

(1)(2) انظر: مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات في 18 اكتوبر 1989 - المرجع السابق .

المادة 53 : تكلف لجنة المستخدمين والتكوين المهني بالمشاركة في اعداد سياسة المستخدمين والتكوين وتستشار اجباريا في المسائل المتعلقة بتوظيف المستخدمين والموارد والفوائد المادية الممنوحة للمستخدمين.

المادة 54 : تكلف اللجنة التأديبية باعطاء رأي سابق في كل المسائل المتعلقة بتأديب المستخدمين والتي تعرض عليها اجباريا من طرف المدير. ان الرأي السابق لا يكون ضروريا في حالة استعجال.

المادة 55 : تكون للعمال الخاضعين للسلطة السلمية للمديرية الحقوق التي يضمنها القانون فيما يتعلق بالتوظيف او الترقية او التسريح.

المادة 56 : تتأكد اللجنة الخاصة بحفظ الصحة والامن من تطبيق القواعد التنظيمية المتعلقة لحفظ الصحة والامن وتقترح جميع التحسينات التي تراها مستحبة وتقوم علاوة على ذلك بدور تكوين المستخدمين فيما يتعلق بالوقاية.

اما فيما يخص القطاع الخاص والذي يختلف تماما في طبيعته من حيث حقوق وواجبات العمال ومن حيث تواجده في المنشآت الصغيرة بوجه عام وكذلك في المنشآت المتوسطة والذي أخذ في التطور مستقبلا، وقد جاء مشاركة في مجال الادارة بشكل ينسجم مع الاوضاع الراهنة والحالة المستقبلية وعلى الاسس التالية :

المادة 2 : يحدث فرع نقابي من قبل الاتحاد العام للعمال الجزائريين في شكل وحدة او موعسة او استغلال تابع للقطاع الخاص يشغل من سبعة الى تسعة عمال دائمين، وينتخب افراد الفرع النقابي مكتبهم ثم يعين هذا الاخير القائم بالكتابة ويحدث مكتب نقابي للموعسة او الاستغلال في الموعسات التي تشتمل على الاقل من عشرة عمال واكثر من اربعة عمال يجري انتخاب المنسوب النقابي من قبل هوءاء العمال.

المادة 5 : ان الامين العام للفرع النقابي او الموعسة او الاستغلال يمكنه بالاضافة لوظيفته ان يقوم باجراءات التقاضي والمطالبة امام المحاكم المختصة بالحقوق ورفع الدعاوي المقررة بالقانون بجهة النقابات وذلك لحماية المصالح المهنية الجماعية او الفردية لعمال الوحدة او الموعسة او الاستغلال(1).

المادة 6 : يحضر اجتماعات مجلس الادارة او التسيير للموعسة ان وجد عضوان من اعضاء المكتب النقابي، يكون احدهما الامين العام ويقدمان تقريرا على اشر نهاية كل اجتماع.

(1) انظر الامر رقم 71 - 75 الموعرخ في 16 نوفمبر يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمال، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموعسات - المرجع السابق - ص 151.

(1) انظر الامر رقم 71 - 75 الموعرخ في 16 نوفمبر يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمال، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموعسات - المرجع السابق - ص 151.

المادة 9 : يتعين على رب العمل ان يضع تحت تصرف المكتب النقابي المكان والادوات الضرورية لنشاطه، وذلك تبعاً لاهمية الوحدة او المؤسسة او الاستغلال، ويخصص لزوماً مكاناً لتطبيق البلاغات النقابية.

المادة 11 : يدرس المكتب النقابي لعمال الوحدة او المؤسسة او الاستغلال كل تدبير من شأنه زيادة الانتاج وتحسين المردود. كما يمكنه ان يقترح ذلك. ويدلي برأيه في مطابقة تشريع العمل المعروضة من رب العمل، وينبغي عليه استلام المستندات المتعلقة:

- برنامج الاستثمار.
- حساب الاستغلال او الميزانية السنوية، وحساب الارباح والخسائر للاطلاع عليها وايداء الراي بشأنها.
- يمكن للمكتب النقابي ان يطلع ايضاً على جميع الوثائق التي من شأنها ان تثيره فيما يخص السير العام وادارة الوحدة او المؤسسة او الاستغلال.
- ويمكن ان يستدعي مندوبي الحسابات والحصول على اي توضيحات فيما يتعلق بالوضعية المالية للمؤسسة يجوز للمكتب النقابي ابداء جميع الملاحظات المفيدة التي تبلغ لزوماً الى الجمعية العامة للمساهمين وفي آن واحد مع تقرير مجلس الادارة ان كان موجوداً⁽¹⁾.

(1) انظر: الامر رقم 71 - 75 المؤرخ في 16 نوفمبر، يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات المرجع السابق .

المادة 12 : تنظم اجتماعات دورية من المكتب النقابي ورب العمل بقصد تسوية كل مسألة تتناول العلاقات المهنية ضمن الموعسة (1).

ويقوم المكتب النقابي للوحدة او الموعسة او الاستغلال فيما يخص العلاقات المهنية بما يلي :

(أ) السهر على تطبيق الاحكام القانونية والنظامية الخاصة بقانون العمل واطلاع مفتش العمل على كل مخالفة لتلك الاحكام .

(ب) تقديم كل شكوى فردية او جماعية غير مستجابة الى رب العمل ولا سيما الشكاوي المتعلقة بتطبيق معدلات الاجر والتصنيف المهني ومعايير العمل وذلك طبقا للتشريع الخاص بهذه المواد .

(ج) مراقبة مملحة التكوين المهني للعمال وترقيتهم بما في ذلك محو الامية ولا سيما بتحديد سياسة التكوين بالاتفاق مع رب العمل، وبمتابعة تنفيذ هذه السياسة .

(د) تعيين ممثلين العمال الاعضاء في اللجنة المتساوية الاعضاء لحفظ الصحة والامن وتؤكد هذه اللجنة من احترام القواعد النظامية لحفظ الصحة والامن والانشائية، وتقترح كل تحسين تراه مرغوبا فيه

(1) انظر: الامر رقم 71 - 75 الموعرخ في 16 نوفمبر، يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير الموعسات - المرجع السابق .

وتتمارس دور التكوين في ميدان مثل الاختيار من بين اعضائه الذين يشاركون في اعمال اللجنة المتساوية الاعضاء للتأديب.

- (و) مراقبة تطبيق التنظيم المتعلق بطب العمل.
(ز) المشاركة في وضع النظام الداخلي.
(ح) التفاوض مع رب العمل في الاتفاقيات المتعلقة بالمؤسسة او المقاولاة والتوقيع عليها معه .

المادة 15 : لا يجوز القيام بالاضراب عن العمل الا بعد اشعار مفتش العمل بالمخالفة وبعد موافقة السلطات النقابية .

المادة 17 : يتولى المكتب النقابي للوحدة او المؤسسة او الاستغلال النشاطات الاجتماعية ويصادق على الميزانية .

المادة 20 : تحدث لجنة للنشاطات الاجتماعية في كل وحدة او مؤسسة او استغلال تشغل عادة اكثر من 50 عضوا وتوضع اللجنة تحت رقابة المكتب النقابي الذي يعين اعضائها، وان هذه الصيغة تندرج في اطار برامج تنمية الاصلاحات السياسية الاقتصادية التي شرع فيها وعليه يجب ان تستند الى المعطيات الدستورية الجديدة وتندرج في اطار النظام الجديد للعلاقات الاجتماعية الذي يبرز حين ممارسة الحق النقابي واصلاح النظام المحدد لعلاقات العمل ان الوضعية السائدة في مجال مشاركة العمال

ففي حياة المؤسسة انطلاقاً من تقييم الأمر المتضمن للتسيير الاشتراكي للمؤسسات حيث اقيمت عدة ندوات على النطاق الوطني لهذا الغرض وكذلك يمكن ضبط الوضعية السائدة من خلال الأمر رقم 71 - 75 المتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل في القطاع الخاص والذي اشرنا اليه (1).

اما فيما يتعلق بالنظام الداخلي للمؤسسة وللوحدة فتتص على ذلك المواد التالية :

المادة 8 : تطبيقاً لاحكام المادة 33 من الامر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر 1971 المشار اليه اعلاه ولتشريع العمل الساري المفعول.

(1) ان مجلس مديرية المؤسسة يرفع الي مجلس عمال المؤسسة المشروع الاولي والنظام الداخلي للمؤسسة الذي يحدد الاطار العام والاحكام الاساسية التي يجب ان توجد في الانظمة الداخلية للوحدات.

ويعد مجلس عمال المؤسسة مع مجلس مديرية المؤسسة مشروع النظام الداخلي للمؤسسة ويوافق عليه بعد ذلك .

(1) انظر: الامر رقم 71 - 75 المؤرخ في 16 نوفمبر، يتعلق بالعلاقات الجماعية للعمل، مناقشة حول مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات - المرجع السابق .

(ب) تطبيقاً للنظام الداخلي للمؤسسة ، ان مجلس مديرية الوحدة يرفع الى مجلس عمال الوحدة المشروع الاولي للنظام الداخلي للوحدة ، ويعقد مجلس عمال الوحدة مع مجلس مديرية الوحدة مشروع النظام الداخلي للوحدة ويوافق عليه بعد ذلك.

(ج) ان مشروع النظام الداخلي المصادق عليه من قبل مجلس عمال المؤسسة او مجلس عمال الوحدة يخضع الى المصادقة المنصوص عليها في تشريع العمل الساري المفعول (1).

المادة 9 : فضلا عن الحالات المنصوص عليها في المادتين 4 و 5 وبدون الاضرار بأحكام المادتين 13 و 14 ادناه ، ان مجلس عمال المؤسسة والوحدة يستشار من قبل المديرية فيما يخص كل مشروع للاصلاح الاساسي الذي يعنى بوضعية العمال ويفحص الانعكاسات المحتملة التي يمكن ان تنشأ من جراء كل التعديلات الهامة لهياكل الوحدة والمؤسسة فيما يخص المستخدمين.

المادة 10 : تطبيقاً لاحكام المادة 35 من الامر رقم 71- 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 ، والمشار اليه اعلاه ، يحدد ويراقب مجلس العمال

(1) انظر : قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المرجع السابق - ص 93.

تنفيذ السياسة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة
او الوحدة وذلك ضمن نطاق القوانين والتشريع
الجاري به العمل (1).

وبهذه الصفة فهو يصادق على مشاريع البرامج
الخاصة بالنشاط وميزانية التجهيز والسير السنوي
لهيئات الخدمات الاجتماعية والثقافية وكذلك التقرير
المالي فيما يخص تنفيذ الميزانيات المذكورة
قبل ارسالها الى مندوب الحسابات المرتبط بالمؤسسة
وخلافا لاحكام المادة 6 من هذا المرسوم فان
التنظيم الخاص بمصالح الخدمات الاجتماعية والثقافية
يتم اعداده من قبل مجلس العمال ومجلس
مديرية المؤسسة معا على ضوء اقتراحات مجالس
عمال الوحدة المرفقة بالملاحظات المختلفة لمجلس
مديرية الوحدة. ويوافق مجلس عمال المؤسسة
عليه بعد ذلك.

2 - اما بالنسبة الى النتائج المالية فتشير المواد التالية :

المادة 11 : بعد القفل النهائي لحسابات المؤسسة يتلقى
مجلس عمال المؤسسة من مجلس مديرية المؤسسة
مشروع حساب تخصيص النتائج للمؤسسة وكذلك
الملاحظات الاحتمالية لمجلس مديرية المؤسسة.

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المرجع السابق. ص 94.

ويقرر مجلس العمال تخصيص النتائج المالية للمؤسسة :

- على ضوء حسابات تخصيص النتائج والملاحظات المحتملة لمجلس مديرية المؤسسة والخاصة بتلك النتائج.

- طبقا للمادة 83 من الامر رقم 71 - 74 المؤرخ في 28 رمضان عام 1391 الموافق 16 نوفمبر سنة 1971 والمشار اليه اعلاه والنصوص اللاحقة له.

- والاحكام التنظيمية المحددة لكيفيات تخصيص نتائج المؤسسة الاشتراكية.

المادة 12 : يقرر مجلس العمال على اساس احكام المادة 11 اعلاه، توزيع حصة النتائج المحددة والمخصصة لمجموع العمال بين مختلف الوحدات التي تشكل المؤسسة بعد ضم المساهمة المخصصة للمؤسسة برسم عمل التضامن بين مختلف مؤسسات عمال القطاع الاشتراكي (1).

- وبخصوص تبديل هيكل الوحدة في المؤسسة تشير المادة 13 السما يلي :

- يرفع مجلس مديرية الوحدة التي مجلس عمال

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المصدر السابق.

الوحدة من اجل ابداء رايه، كل مشروع خاص بالتوسع الي قطاعات جديدة لنشاطات الوحدة او كل مشروع لتوسيع نشاطات المؤسسة عندما تتطلب مثل هذه المشاريع تعديلات هامة في هيكل الوحدة.

- ان استشارة مجلس عمال الوحدة هي من حكم القانون فيما يخص كل مشروع للتوسع ينجبر عنه ضم وحدة الي اخرى او دمجها او فصلها او تحويلها.

المادة 14 : يرفع مجلس مديرية الي مجلس عمال المؤسسة في اطار هدف هذه الاخيرة كما هو محدد في قانونها الاساسي مثل المشاريع التي تنجم عنها تعديلات هامة في هيكل المؤسسة.

ان استشارة مجلس عمال المؤسسة هي من حكم القانون فيما يخص كل مشروع لتوسيع نشاطات المؤسسة التي تنطوي على احدات وحدات جديدة او ضمها او دمجها او فصلها او تحويل وحدات داخل المؤسسة او يمس وحدات المؤسسة والوحدات الخارجية التابعة لها. وشئت في صحة جرد املاك الوحدات التي مستها التعديلات المذكورة الخاصة بالهيكل والتابعة للمؤسسة.

اما مسألة اللجوء الي شخصيات بانكائها توجيه

مجلس العمال تشير المادة 15 الى ما يلي:
ان كفيات لجوء مجلس العمال الى شخصيات
بامكانها ان توجهه، محددة بموجب المرسوم
رقم 74 - 256 الصورخ في 14 ذي الحجة عام 1394 ،
الموافق 28 ديسمبر سنة 1974 والمتعلق بكفيات
تدخل الاشخاص الموعاهلين لتقديم الايضاحات
لمجلس العمال في الموعهسات الاشتراكية (1).

وهنا تجدر الاشارة الى مضمون وتركيب مجلس العمال

المادة 19 : يحدث في كل موعهسة وكل وحدة مجلس للعمال.

المادة 25 : يكون ناخبا كل عامل يبلغ من العمر تسع
عشرة سنة كاملة ويتمتع بحقوقه الوطنية وله
سنة اشهر على الاقل من العمل الفعلي داخل
الموعهسة.

المادة 26 : يكون قابلا للانتخابات كل عامل ناخب من شرط
في نقابة منذ عام على الاقل ويبلغ من العمر
احدى وعشرين سنة كاملة.

لا ينتخب الاعضاء المعينون في مجلس المديرية
وكذا العمال الاصول والفروع من عمود النسب او من
عمود الحواشي لرئيس الموعهسة او الوحدة.

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للموعهسات - المرجع السابق .

المادة 27 : يتم تجميع الترشيحات من طرف لجنة الترشيح محدثة في مستوى الوحدة او المؤسسة ومولفة من ممثلي الحزب والاتحاد العام للعمال الجزائريين والوزارة الوصية .

تحدد هذه اللجنة القائمة النهائية للمرشحين بعدد مضاعف للمناصب الواجب شغلها (1).

- اما الاختصاصات فتشير المواد التالية الى ما يلي :

المادة 28 : يتصرف مجلس العمال في سائر السلطات لمراقبة تسيير المؤسسة او الوحدة وتنفيذ البرامج . وبهذه الصفة يضع تقريرا سنويا يبي فيه رايه في تسيير المؤسسة او الوحدة .

المادة 32 : يبت مجلس العمال في تخصيص النتائج العالية للمؤسسة او الوحدة في نطاق القوانين والنظم الجاري بها العمل .

المادة 34 : يبت مجلس العمال في التوزيع داخل المؤسسة للحصة من النتائج المحددة قانونا والمخصصة لجماعة العمال .

المادة 38 : يجوز لمجلس العمال ان يطلب من كل شخص مختص تابع للمؤسسة او الوحدة او من كل خبير تابع للقطاع العام ان يقدم له البيانات حول مستندات ونشاطات المؤسسة او الوحدة وذلك لاجل قيامه باختصاصاته .

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المرجع السابق

- اما فيما يخص التسيير فتشير المواد التالية الى مسأ

المادة 39 يوضح ذلك :

المادة 40 : يعقد مجلس عمال المؤسسة اجتماعين عاديين في السنة ، يجوز لكل واحد من المجلسين ان يعقد اجتماعات غير عادية بطلب من المدير العام او المدير او اذا طلب ذلك من الرئيس او الثشان على الاقل من اعضاء المجلس او الجماعة (1).

يجتمع مجلس العمال بدعوة من رئيسه .

المادة 41 : ينتخب مجلس العمال في حظيرته وعلى قائمة تتضمن ترشيحا مزدوجا وبالاقتراح السري ولمدة سنة قابلة للتجديد ضمن نفس الكيفيات رئيسا يكلف بادارة مناقشاته (2).

يكون كاتب القسم النقابي قابلا للانتخابات لرئاسة مجلس العمال.

المادة 42 : يجوز لمجلس العمال ان يتداول قانونا اذا كانت الاقلية من اعضائه حاضرة وفي عدم بلوغ هذا النصاب القانوني يدعى اعضاء مجلس العمال للحضور من جديد بواسطة لائحة لموقع الاعلانات ويمكن لهم حينئذ ان يتداولوا بصفة صحيحة مهما كان عدد الحاضرين.

(1) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المرجع السابق -

(2) انظر: قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات - المرجع السابق -

المجلس

المادة 43 : يعد مشروع جدول اعمال الاجتماعات ويوجهه من طرف مدير المؤسسة او الوحدة والرئيس معا الى سائر اعضاء مجلس العمال وذلك في ظرف ثمانية ايام على الاقل قبل الاجتماع.

يجوز لاعضاء المجلس ان يطلبوا تسجيل كل مسألة تابعة لاختصاصات المجلس.

يصادق مجلس العمال على جدول الاعمال النهائي.

المادة 44 : يشارك مجلس المديرية بحكم القانون في اجتماعات مجلس العمال بصوت استشاري.

المادة 45 : تتخذ مقررات ولوائح وتوصيات مجلس العمال بأغلبية الاعضاء الحاضرين.

المادة 46 : يوجه محضر اجتماعات مجلس عمال الوحدة الى مدير الوحدة والمدير العام للمؤسسة والسلطة الوصية.



المراجع

أولا - باللغة العربية :

(أ) المصادر والوثائق الرسمية :

1 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية

الشعبية - العدد 17 الموافق لـ 25 ابريل سنة

1990 .

2 - التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والنصوص

التطبيقية - حزب جبهة التحرير الوطني - ديسمبر 1975 .

3 - حزب جبهة التحرير الوطني - المؤتمر الخامس للحزب

التخطيط والتنمية ، الجزء الأول - تقييم مخططات

التنمية 1983 .

4 - الامر رقم 71 - 74 مؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق

بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات (مناقشة حول

مشاركة العمال في ادارة وتسيير المؤسسات) .

5 - المادة 12 من القانون 88 - 04 المتمم والمعدل لاحكام

القانون التجاري .

6 - المادة 728 من القانون التجاري الجزائري .

7 - المواد من 23 - 25 من القانون رقم 88 - 01 .

8 - المادة 19 من القانون رقم 88 - 03 المؤرخ في 12 يناير

1988 المتعلق بضاديق المساهمة .

./.

9 - المادة 26 من قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات

المؤلف حول شروط الترشيح لمجلس العمال.

- | | |
|----------------------------|---|
| 1 - الدكتور اكرم لقسر | - الإدارة العمالية بظيمة طرابلس |
| 2 - الدكتور احمد علي والقي | - مجلة اجتماعية في الإدارة العامة ، مجلة العلوم الإدارية العربية 1969. |
| 3 - الدكتور بوليه مختار | - مظاهر السلطة الرأسمالية والاشتراكية الإدارية على المؤسسات العامة الاقتصادية دراسة مقارنة 1990. |
| 4 - الدكتور عبد الفتاح حسن | - التطوير في القانون الإداري ونظم الإدارة العامة دار النهضة العربية 1970 - 1971. |
| 5 - الدكتور احمد بجزور | - القانون التجاري الجزائري 1979. |
| 6 - الدكتور جمال زكي | - تنظيم وتنمية المجتمع - القاهرة - دار الثقافة والعلوم للطباعة والنشر (اسم مطبع الترياقين الامارات). |
| 7 - الدكتور جبر عبد النور | - الشغل (فرنسي عربي) بيروت - دار الآداب 1970. |
| 8 - الدكتور السيلاري | - التنمية الزراعية - القاهرة - معهد البحوث والدراسات العربية 1967. |
| 9 - الدكتور سار مولاي | - فيما يخص طرق السلطة الرأسمالية - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر 1984. |

- الإدارة العامة - دار النهضة العربية للطباعة والنشر - بيروت 1973.
- دراسات في التنظيم الإداري - الطبعة الأولى - القاهرة - الكتاب 1970
- الإدارة الصناعية مطبعة طربيس - دمشق 1976.
- مدخل اجتماعي في الإدارة العامة ، مجلة العلوم الإدارية المصرية 1969.
- مظاهر السلطة الرئاسية والوصائية الإدارية على المؤسسات العامة الاقتصادية دراسة مقارنة 1990.
- التفويض في القانون الإداري وعلم الإدارة العامة - دار النهضة العربية 1970 - 1971 - طبعة القاهرة - الصفحة الثانية 1977.
- القانون التجاري الجزائري 1979.
- تنظيم وتنمية المجتمع - القاهرة - دار الثقافة والعلوم للطباعة والنشر (لم يشر إلى تاريخ الإصدار).
- المنهل (فرنسي عربي) بيروت - دار الآداب 1970 .
- التنمية الزراعية - القاهرة - معهد البحوث والدراسات العربية 1967.
- مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية - المؤسسة الوطنية للكتاب - الجزائر 1984.

المؤلفات :

المؤلف

- 1 - الدكتور اكرم شقرا
- 2 - الدكتور احمد علي راشدي
- 3 - الدكتور بوشيبه مختار
- 4 - الدكتور عبد الفتاح حسن
- 5 - الدكتور احمد محرز
- 6 - الدكتور جمال زكي
- 7 - الدكتور جبور عبد النور وسهيل ادريس
- 8 - حازم البيلاوي
- 9 - الدكتور عمار عوابدي

- 10 - الدكتور عادل حسن
والدكتور مصطفى زهير
- الادارة العامة - دار النهضة العربية للطباعة
والنشر - بيروت 1978.
- 11 - الدكتور محمد حسن فتحي
- دراسات في التنظيم الاداري - الطبعة الاولى
1970 - القاهرة، دار المعارف بمصر.
- 12 - الدكتور عاطف غيث
- التغيير الاجتماعي والتخطيط - القاهرة
دار المعارف بمصر 1962.
- 13 - الدكتور سليمان محمد الطماوي
- مبادئ الادارة العامة، دار الفكر العربي
القاهرة 1969.
- 14 - الدكتور فؤاد مهنا
- الاصلاح الاداري في ضوء مبادئ علم التنظيم
مقالة لمجلة العلوم الادارية المصرية
العدد الاول 1959.
- 15 - الدكتور محمد رمضان
- الوصاية على الهيئات المحلية (دراسة
مقارنة) دار الشعب بالقاهرة (بدون تاريخ)
- 16 - الدكتور محمد عبد الله
عبد الرحيم
- اساسيات الإدارة والتنظيم - دار التأليف
جامعة القاهرة - الطبعة الثانية 1977.
- 17 - الدكتور محمد السويدي
- التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية
وفي التجارب العالمية - المؤسسة الوطنية
للكتاب - الجزائر 1986.
- 18 - الدكتور يونس عبد الغفور
- اقتصاديات الصناعة وادارة الانتاج
مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر
الاسكندرية 1976.
- 19 - الدكتور عبد العزيز وظيفان
- محاضرة القايت في المعهد العربي للثقافة
العملالية وبحوث العمل في الجزائر
مطبوعة على الالة الراقنة عام 1980.

ج (المراجع المترجمة الى اللغة العربية :

- | <u>المؤلف</u> | <u>الكتاب</u> |
|---------------------------------|---|
| 1 - اليانوف | - البلدان النامية، الاسواق وقضايا النمو الاقتصادي - دار التقدم - موسكو 1981. |
| 2 - موتيليف | - السياسة الاقتصادية في خدمة الانسان - دار التقدم - موسكو 1984. |
| 3 - الدكتور احمد محيو | - محاضرات في المؤسسات الادارية - ترجمة الدكتور محمد عرب صاعيل - الطبعة الخامسة مع ملحق 1990 - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1990. |
| 4 - اكااديمية العلوم السوفياتية | - علم الاستشراق السوفياتي - البنية الاجتماعية لبلدان الشرق - الاستقرار والتغيرات - هيئة تحرير العلوم الاجتماعية والعصر - ترجمة عبد الله حبه - موسكو 1988. |
| 5 - جرار شاليان | - مصاعب الاشتراكية في الجزائر - ترجمة جورج طرابيشه - بيروت - دار الطليعة 1964. |
| 6 - شارل بتلهيم | - التخطيط والتنمية - ترجمة الدكتور سهري عبد الله - القاهرة - دار المعارف بمصر 1966. |
| 7 - ميتا حاج فاسليف وآخرون | - التسيير الذاتي في النظرية والتطبيق - ترجمة جورج طرابيش - بيروت - دار الطليعة 1965. |

د) الصحف والمجلات :

- 1 - المجاهد : اللسان المركزي لحزب جبهة التحرير الوطني
المؤتمر الاستثنائي - ديسمبر 1985.
- 2 - المجاهد : عدد 75 - 1967 .
- 3 - مجلة الطليعة : حوار مفتوح مع يومدين - عدد فبراير 1965 -
- 4 - الطليعة : حوار مفتوح مع يومدين عدد يناير 1967 .
- 5 - الدكتور ايت قاسي : استاذ الادارة : اصلاح المؤسسة ونظريات
التنظيم - بحث منشور في مجلة احداث
اقتصادية باللغة الفرنسية - العدد 22 نوفمبر
1988.
- 6 - دراسة الادارة العامة المقارنة، مطالعات في مجالات العلوم الادارية
التي تصدرها الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الادارية،
العدد الاول - افريل 1965 .
- 7 - الوثيقة الاقتصادية - منظمة العمل العربية - المعهد العربي
للثقافة العمالية وبحوث العمل للمؤتمر العام الثامن
للاتحاد الدولي لنقابات العمل العرب المنعقد بالجزائر
من 15 الى 18 ماي 1989 .



ثانيا - الموهلات باللغة الاجنبية :

- (1)-Currie -Developpement accelere.La necessite et Moyens
-New York 1966
- (2)-ISNARD -Le Maghreb, Paris P.U.F. 1966.
- (3)-DANIEL Crierim -L'Algerie caporalisee,cary -colombies
1965.
- (4)-M.Laurey Michel -Faysans Algeriens, -La terre, la
vigne, et les hommes, Paris (6)
Edition du seuil, 1963.
- (5)-"L'emploi, un probleme unique du monde"
-"Le processus du developpement industriel en
Ammerique latine" New York : 1966
- (6)-"La distribution des recettes en Amerique Latine"
-"Finance et developpement" Mars 1973
- (7)-"Etas-Unis : plan economique -de l'ASIE et l'extreme
orient 1971" Bangkok 1972
- (8)- UN.E/3781.EC.5/37
- (9)- ADDISION August progres economique et la politique
dans les pays developpes New York 1977 FP.162.163
- (10)- Les nouvelles du developpement economique d'ASIE
New York ,1972 N°7,023
- (11)- Revolution Africaine. Alger F.L.N, 1963,

الفهرس

- المقدمة : 1
- الفصل التمهيدي : الادارة غاية ووسيلة في تسيير مختلف
القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية 6
- المبحث الاول : مفهوم فكرة التنظيم الاداري 7
- المبحث الثاني: تعريف فكرة التنظيم الاداري 9
- المطلب الاول : فكرة التنظيم الاداري 10
- المطلب الثاني: فكرة التنظيم الاداري لدى فقهاء القانون
الاداري 11
- الفصل الاول : اهمية التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره وسيلة هامة
في التطور الاقتصادي والاجتماعي والثقافي 14
- المبحث الاول : التنظيم الاداري في الجزائر
كوسيلة للتطور الاقتصادي والاجتماعي
والثقافي 16
- المطلب الاول : السلطة والمسؤولية 16
- المطلب الثاني: الاشراف واهميته 19
- المطلب الثالث: وحدة القيادة والتنسيق في العمل 21
- المطلب الرابع : الهيكل التنظيمي للتنظيمات الرسمية
وغير الرسمية 25
- المبحث الثاني : الوحدات الاقتصادية 38
- المطلب الاول : مظهر الراي العام 42
- المطلب الثاني: منهج الراي العام 44
- المطلب الثالث: التباين والاختلاف في الاجهزة الادارية 47

- المبحث الثالث : واقع التنظيم الاداري في الجزائر باعتباره
غاية من اجل تطبيق الاهداف
- 48 الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- 49 - المطلب الاول : وظائف المشروع الصناعي.....
- 53 - المطلب الثاني: اهداف التصنيع ومراحل الاساسية...
- المطلب الثالث: دور الادارة الجزائرية باعتبارها غاية
ووسيلة لتنفيذ الاهداف.....
- 60
61
- الفصل الثاني : التخطيط في الجزائر واثره على التنمية الاقتصادية
والاجتماعية والثقافية.....
- المبحث الاول : اهمية التخطيط الاداري في الجزائر والواقع
العملي للتنمية.....
- 68
70 - المطلب الاول : اعداد تربييات تنظيم وتسيير
الوحدات والمؤسسات الاقتصادية... ..
- 73 - المطلب الثاني: مراحل التخطيط في الجزائر.....
- 78 - المطلب الثالث: مسار التصنيع في الجزائر.....
- المطلب الرابع: التفاوت ضمامين التخطيطات والآثار
السلبية عن المحيط.....
- 86
96 - المطلب الخامس: تحليل النتائج.....
- 109 - المطلب السادس: الصناعة التقليدية.....
- 112 - المبحث الثاني : اشراك العمال في الادارة واثره على التنمية... ..
- المطلب الاول : الامكانيات المستجدة لمشاركة العمال
في الادارة.....
- 115
- المطلب الثاني: تحديد الاصلاحات الحديثة، قواعد ضبط
المؤسسات العمومية واستنتاج قواعد
جديدة للتخطيط.....
- 118

- 123 - المطلب الثالث : نظرة في التسيير الذاتي بالجزائر ..
- 133 - المطلب الرابع : تكوين واختصاصات مجلس الادارة
- 137 - المطلب الخامس : اختصاصات مجلس الادارة
- 144 - المطلب السادس : تكوين واختصاصات مجلس الرقابة ...
- 154 - المبحث الثالث : المشاكل والعراقيل التي واجهتها الجزائر بعد الاستقلال
- 158 - المطلب الاول : الخصائص التاريخية للبلدان العربية بوجه عام
- 165 - المطلب الثاني : خلاصة الدراسة التي قام بها مركز التنمية الصناعية للدول العربية
- 173 - المطلب الثالث : المعوقات والعراقيل في مسيرة التنمية في الجزائر
- الفصل الثالث : الآثار الايجابية والسلبية للادارة في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية
- 178 - المبحث الاول : الآثار الايجابية للادارة في الجزائر
- 180 - المطلب الاول : تباين مهام الادارة باختلاف مجالاتها ..
- 182 - المطلب الثاني : المهام الاساسية لاجهزة الادارة الكفاءة
- 187 - المبحث الثاني : الآثار السلبية للادارة في الجزائر
- 188 - المطلب الاول : البيروقراطية باعتبارها مظهر سلبي في الادارة
- 195 - المطلب الثاني : الليبرالية والتسيير في العمل واحتكار المناصب

196	المطلب الثالث : العمل الرتيب (الروتين) واشارة السلابية.....
197	المطلب الرابع : السابية في العمل والتلاعب المالي.....
201	المبحث الثالث : افاق تطور النظام الاداري في الجزائر.....
204	المطلب الاول: دور القطاع العام وأجهزته الادارية .
206	المطلب الثاني: مجالس العمال واشراكها في العقل الاداري.....
215	المطلب الثالث: افاق تطور الجهاز الاداري في الجزائر.....
229	الخلاصة العامة.....
234	الملاحق.....
252	المراجع.....