

واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية وأسباب جموده

The reality of management in algerian institutions and the reasons for its stagnation

ين تركي أسماء

مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة
جامعة بسكرة الجزائر

asmabiskra@yahoo.fr

صيفي حسينة

مخبر التغير الاجتماعي والعلاقات العامة
جامعة بسكرة الجزائر

goodyassine@gmailco

الملخص:

معلومات المقال

تعتبر المؤسسة مكان يضم مجموعة من الفاعلين يتم تسييرهم وفق منهج تسييري محدد بمجموعة من القوانين واللوائح والعمليات المختلفة لتحقيق الأهداف المسيطرة، وتعد الجزائر من بين الدول التي تبنت مجموعة مختلفة من الأنماط التسييرية بهدف ترشيد مواردها المالية والبشرية والرفع من إنتاجية مؤسساتها وكفاءتها لتحقيق الجودة في المنتج والتوجه نحو اقتصاد السوق، إلا أنه حاد عن تحقيق هذه الأهداف جملة من الأسباب التي كانت بمثابة عائق أمامها لتسيير مؤسساتها بأنجع الطرق وأرشدها، وجاءت هذه الدراسة لمحاولة الكشف عن واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية من خلال متغير السلطة والتوظيف والاتصال والكشف عن أهم الأسباب والمعوقات التي أدت إلى جمود هذه العملية التسييرية والتعرف على أهم المراحل التي مرت بها المؤسسات الجزائرية

تاريخ الارسال:

2023/02/15

تاريخ القبول:

2024/02/17

الكلمات المفتاحية:

- ✓ تسيير
- ✓ مؤسسات عمومية
- ✓ سلطة
- ✓ توظيف

Abstract :

Article info

The institution is a place that includes a group of actors who are managed according to a management approach defined by a set of different laws, regulations and processes to achieve the dominant goals. Towards a market economy, but it deviated from achieving these goals for a number of reasons that were an obstacle in front of them to run their institutions in the most effective and guided ways. The stagnation of this management process and the identification of the most important stages that Algerian institutions went through.

Received

15/02/2023

Accepted

17/02/2024

Keywords:

- ✓ management
- ✓ Puplic institution
- ✓ Authority

. مقدمة:

يعتبر التسيير عملية تضم مجموعة من المبادئ والأنشطة تتناسق فيما بينها وتتكامل من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف محددة مسبقا كالتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة..... الخ

ولنجاح أي مؤسسة لا بد من ترشيد هذه العملية التسييرية وتفعيلها من خلال سن مجموعة من المبادئ والإجراءات التي تساعد في تطبيق هذا النموذج التسييري بطريقة سلسلة بعيدا عن الصراعات والتصرفات السلبية والتصدعات التي تظهر في بعض المؤسسات . وقد حاولت دول العالم الثالث من تطبيق مجموعة من الأنماط التسييرية المستوردة ، من أجل عصنة مؤسساتها وللحاق بركب الحضارة وتحقيق التنمية في جميع المجالات ، وتعد الجزائر من إحدى الدول التي حاولت تطبيق التجربة التسييرية الأجنبية المستوردة ، خاصة بعد الأوضاع الكارثية التي ورثها من الاستعمار في جميع المجالات و تدني المستوى التعليمي والمعيشي كل هذه الأسباب دفعتها إلى تبني مجموعة من الأنماط التسييرية المتعاقبة التي حاولت من خلالها جاهدة لتحقيق التنمية والازدهار والرفع من إنتاجية المؤسسات العمومية والرفع من المستوى المعيشي للمواطن وبناء اقتصاد قوي وتحقيق تنمية شاملة في جميع المجالات .

إلا أن تطبيق هذه الأنماط كان فاشل و غير ناجع مما زاد من تفاقم الأزمة الاقتصادية وتذبذبها و نجم عنه جملة من السلبيات والصراعات في مختلف المؤسسات وأثرت على الجانب الاجتماعي للعامل، فالمتتبع للمراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية يلاحظ أنها مرت بسلسلة متعاقبة من الأنماط التسييرية والمخططات التنموية حيث في كل مرة كانت الدولة الجزائرية تضطر إلى تغيير النمط التسييري بطريقة قد تكون عفوية أو مخططة وذلك من أجل الدفع بعملية التنمية وتحقيق هدف المؤسسات الجزائرية وهو الربحية والإنتاجية ولعل السبب الحقيقي وراء هذا الفشل جملة من السلبيات والمعوقات التي قد تكون بشرية أو مادية حادت عن تطبيق هذه العملية التسييرية بطريقة فعالة وترشيدها

ولقد استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل هذه الدراسة وفق جملة من الدراسات السوسولوجية واعتمدت في دراستها على محورين : المحور الأول يتمثل في ماهية التسيير والذي يتضمن تعريف التسيير وخصائصه ومبادئ التسيير وأهميته ومعوقات التسيير بصفة عامة في حين تناولت في المحور الثاني الذي جاء تحت عنوان التسيير من واقع المؤسسات الجزائرية وأسباب جموده والذي يتضمن مراحل التسيير في المؤسسات العمومية وأسباب فشل مناهج التسيير إضافة إلى قراءة سوسولوجية لواقع التسيير في المؤسسات العمومية وأسباب جمود التسيير في المؤسسات العمومية .

لذلك سنحاول في هذه الورقة البحثية إلقاء الضوء على واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية وأهم المراحل التسييرية التي مرت بها هذه المؤسسات والكشف عن الأسباب الحقيقية وراء هذا الركود التسييري الذي تعيشه وتتخبط فيه المؤسسات الجزائرية وعلى أساس ذلك يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي : ما واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية و المعوقات التي حادت عن نجاحه في المؤسسات العمومية ؟

تساؤلات الدراسة

التساؤل الرئيسي :

كيف تتم العملية التسييرية في المؤسسات العمومية وما أسباب جمودها؟

التساؤلات الفرعية

- ماهي أهم المراحل التي مرت بها المؤسسات الجزائرية ؟

- ماهي أهم السلبيات التي تعيق المؤسسات الجزائرية ؟

- كيف يمكن التخفيف من هذه السلبيات ؟

- كيف تتم عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسات العمومية ؟

- ما واقع عملية التوظيف في المؤسسات العمومية ؟
- كيف تتم عملية الاتصال في المؤسسات العمومية ؟
- أهمية الدراسة :
- يعتبر التسيير من أهم الأسس التي تقوم عليها أي دولة فالتسيير العقلاني والرشيد لمختلف المؤسسات يساعد في تحقيق أفضل النتائج وتحقيق الرفاهية والازدهار ولذلك تدرج أهمية هذه الدراسة في الأهمية البالغة لموضوع التسيير الذي يعد العمود الأساسي لأي بلد فالتسيير الفعال و الممنهج والرشيد يساعد في تحقيق أفضل النتائج خاصة للمؤسسات العمومية من خلال رفع إنتاجيتها وفتح باب المنافسة مع تقصي أهم الأسباب التي قد تكون كعائق أمام سير هذه العملية وتحقيق الفعالية وللتخفيف من حدة هذه السلبات وإدخال بعض التعديلات اللازمة والإجراءات القانونية وللموارد المادية والبشرية على حد سواء للدفع بتنمية هذه العملية
- أهداف الدراسة :
- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي كالآتي :
- إلقاء الضوء على واقع العملية التسييرية في المؤسسات الجزائرية .
- الكشف عن أهم المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية .
- الكشف عن بعض الممارسات التسييرية كالسلطة والتوظيف والاتصال
- تحديد أهم الأسباب وراء الركود التي تعرفها العملية التسييرية
- اقتراح جملة من الحلول التي قد تخفف من حدة هذه السلبات الموجودة داخل المؤسسات الجزائرية

2. ماهية التسيير

1.2 تعريف التسيير

لقد تعددت واختلفت تعريفات التسيير مع تعدد الكم الهائل للباحثين حول هذا المفهوم يعرفه تابلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية، أما سيمون فيقر بأن التسيير والشؤون التسييرية يجب أن تفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ماهي عمليات لتطوى على فعل (عبد الرزاق ،ص 107) ويعرفه بريش بأنه عملية اجتماعية تتضمن المسؤولية على التخطيط الاقتصادي والتنظيم الفعال العمليات المنظمة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد وهذه المسؤولية تتضمن:

- القدرة على الحكم واتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء والمتابعة.
- القدرة على توجيه والإشراف وتحفيز الأفراد الذين يكونون المنظمة وينفذون أعمالها. (محمد رفيق 1995، ص 3)
- ويعرفه تالبرت talbart بان مشاركة (المستخدمين مع رؤسائهم) في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات التنظيمية في حين يرى مولنز mullens إن التسيير كجزء متمم للعلاقة بين الناس والمنظمة على أساس انه نشاط متكامل يتخلل كل أوجه عمليات المنظمة. (محمد رفيق 1995 ، ص 3)

فالتسيير هو عملية تنظيمية إدارية تختص بها فئة معينة يلزم توفرها على مجموعة من الخصائص التي تؤهلها لتسيير المؤسسة تتخللها مجموعة من العمليات التسييرية التي تساعد المسير لتحقيق أهداف المؤسسة المرسومة كالتخطيط والرقابة والقيادة..... الخ ، وكذلك التنبؤ بما يحدث من متغيرات داخلية وخارجية قد تهدد المؤسسة.

2.2 خصائص التسيير

يتميز التسيير بعدة خصائص ومميزات تعددت بتعدد تعريفاته ومن أهم هذه الخصائص مايلي:

- التسيير عمل جماعي حيث لا يتحقق في المؤسسة بصفة فعالة إلا إذا كان هناك عمل جماعي بين كل المسيرين لتحقيق الأهداف المسطرة والتنسيق بين رغباتهم وطموحاتهم الشخصية
- التسيير عمل هادف لأنه يوجد أساسا لتحقيق مجموعة أهداف مسطرة والتنسيق فيما بينها وليس غاية كما انه يعمل في ظل المتغيرات والعوامل محيطة به (شيماء 2014 ص 192)
- التسيير له الصفة التنظيمية : فهو عمل منظم بعيد كل البعد عن العشوائية فهو يعتمد على التخطيط الدقيق
- التسيير عملية مستمرة ومصدر استمرار وبقاء مؤسسات في خدمة المحيط حيث يسعى إلى تلبية حاجات المجتمع من السلع والخدمات بأنواعها المختلفة (شيماء 2014 ص 193)
- التسيير نشاط إنساني حيث يتعامل مع الجماعة ويسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إنجاز المهام والوظائف والأدوار في ظل القواعد والأعراف

- يتصف التسيير بالتغير نظرا لتغير المحيط والعنصر البشري والتكنولوجيا وطموحاته الخ (شيماء 2014 ص 193)
- فالتسيير له مجموعة من الخصائص التي تميزه باعتباره عمل جماعي من خلال التعاون بين كل الأفراد باختلاف مستوياتهم (المستويات العليا أو الوسطى) لتحقيق هدف المنظمة وهذا الهدف لا يتحقق إلا بالتنسيق بين مجموعة من العمليات التي يتضمنها التسيير (رقابة - تخطيط - تنظيم.....الخ)، لذلك فهو عمل جماعي لأن المدير وحده أو المسير لا يستطيع أن يقوم بكل متطلبات التسيير ،إلا انه في بعض الأحيان يأخذ الصيغة الفردية خاصة في اتخاذ القرارات التي لا تشمل جميع المؤسسة يختص بها فئة معينة متخصصة وذات خبرة ومؤهلات علمية.
- كذلك من أهم الخصائص التي يتميز بها التسيير هي خاصية التنبؤ فالمسير من خلال هذه العملية (التسيير) يمكنه التنبؤ بمستقبل المؤسسة ،و التسيير يعتبر مهنة وفي نفس الوقت علم . هو أسلوب يقوم على أسس علمية قد يكون ديمقراطي أو بيروقراطي أو مزيج بينهما .

فالتسيير كمفهوم يحمل في طياته مجموعة من الخصائص المتداخلة فيما بينها فهو يمكن أن يكون عملية أو أسلوب أو مهنة أو علم هذه الخصائص جعلت من هذا المفهوم تتعدد استعمالاته حسب الوضعية التي هو فيها.

2. 3 مبادئ التسيير

يقوم التسيير على مجموعة من المبادئ ومن بين هذه المبادئ التخطيط و التنظيم والتوجيه

- أ- التخطيط: ويعتبر عمل ذهني فكري وظيفته تتعلق بتحديد خطة سير العمل في المستقبل لان ذلك المستقبل غير معلوم وظروف العمل غير مؤكدة ومتغيرة باستمرار ،كما يعرفه ماري فايلز بأنه العملية الواعية التي يتم بموجبها اختبار أفضل طريق أو مسار للتصرف يكفل تحقيق هدف معين. (عبد الفتاح 2011 ص 187)

وتتدرج أهمية التخطيط في كونه يساعد على وضع أهداف واضحة للعمل كما أنه يضمن الارتباط المنطقي بين القرارات ويحدد مراحل العمل والخطوات والطريق الذي يسلكه العاملين كما يعمل على تحقيق التناسق بين الأهداف المسطرة كي لات تعارض مع بعضها البعض ،ويعاون التخطيط في التعرف على مشكلات المستقبل التي قد تعترض العمل أو الانحرافات التي قد تكون بعيدة عن الهدف وحلها وتصحيحها.(عبد الفتاح 2011 ص 249)

ب- التنظيم: ويعد وظيفة إدارية تبين النشاطات الضرورية حيث يشمل التنظيم تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية و المتداخلة ويعرفه كونتز و اودونيل بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود ، كذلك يعد التنظيم عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية (شيماء 2014 ص 227)

وللتنظيم مجموعة من المبادئ التي يمكن الاستناد عليها في عملية التنظيم ومن بين أهم هذه المبادئ مايلي:

- مبدأ ضرورة التنظيم ، مبدأ الهدف ، مبدأ التخصص ، مبدأ السلطة ، مبدأ التنسيق ، مبدأ المسؤولية ، مبدأ وحدة الأمر ، مبدأ تفويض السلطة ، مبدأ نطاق الإشراف ، مبدأ الوظيفة ، مبدأ الحاجة إلى المنصب . (عبد الفتاح 2011 ص 246) ونجد داخل كل مؤسسة تحمل نوعين من التنظيمات تتمثل في تنظيم رسمي وهذا الأخير يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد بطريقة رسمية وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، أما فيما يخص التنظيم الغير رسمي أو جماعات العمل فهو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد وهو مكان العمل ووجودهم في قسم واحد ويقوم هذا الأخير على العلاقات الإنسانية . (عبد الفتاح 2011 ص 268)

ج - التوجيه : يعرف التوجيه بأنه وظيفة إدارية تنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد و الإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم عن كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التناسق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون بينهم من أجل تحقيق هدف معين (يوسف مسعداوي 2013 ص 152)

ذلك يعرف التوجيه بأنه النشاط الذي يقوم على خلق المناخ الملائم لانجاز العمل المقرر لتوجيه جميع الجهود لما يخدم تنفيذ البرامج والسياسات وتحقيق في النهاية أهداف المؤسسة التي تساعد في إطلاق خدمات العاملين إلى ما فيه صالح المؤسسة كما أن التوجيه يعد مرحلة توضيح علاقات السلطة ونوعه الاتصال والخوافز المتواجدة داخل المؤسسة . وتتمثل أهمية التوجيه في كونه يعد خطوة مهمة في العملية التسييرية التي تهدف إلى الأخذ بيد العمال في المؤسسة إضافة إلى توفير البيئة المناسبة. (أمين 2001 ص 12)

-الرقابة: يعرفها ارتر يليان بأنها عملية التأكد من إنجاز الأهداف التنظيمية بكفاءة ، ويعرفها رويتر كتلير بأنها عملية مراقبة النشاطات لضمان انجازها حسب ما هو مخطط وتصحيح الانحرافات، فهي عملية قياس النتائج الفعلية ومقارنتها بأهداف الخطة أو النتائج المتوقعة وتشخيص وتحليل سبب انحرافات الواقع بالمطلوب وإجراء التعديلات اللازمة . (يوسف 2013 ص 153)

درج أهمية الرقابة في التأكد من أن العمل يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة ، اكتشاف الانحرافات في حينها ثم اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد الحلول المناسبة لها قبل استفحالها فيصعب تعديلها أو تصحيحها ، إضافة إلى التأكد من حسن استخدام الموارد المحددة من أموال وموارد ولوازم وأجهزة ضرورية كذلك تضمن الرقابة العدالة بين جميع أفراد التنظيم وذلك بالمحافظة على حقوق ومزايا جميع العاملين في المؤسسة (محمد عبد الفتاح 2011 ص 431-432)

2.4 أهمية التسيير

يسعى التسيير إلى رفع المستوى المعيشي للأفراد من خلال المساهمة في زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا ، فالمسير الفعال هو المسؤول القادر على تنسيق جهود الآخرين بواسطة خلق المزج الصحيح بين الأنشطة والفعاليات وهنا يتجلى دور المهارات والإمكانات العلمية في إظهار مدى نجاح المشروعات وحل المشاكل الاقتصادية الفردية والعامية . (أمين 2001 ص 19)- يقوم التسيير بتحديد الطاقات الإنتاجية وتحديد البرامج الإنتاجية وتتبع ومراقبة مدى تنفيذ هذه الخطط وتصحيح الانحرافات في الوقت المناسب

كذلك الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة (مادية - بشرية) للمساهمة في الدخل القومي ،وتكمن أهمية التسيير اتجاه العمال من خلال تحقيق العدالة والمساواة في مجال التعويضات والترقية الوظيفية والأخذ بعين الاعتبار ظروف

كذلك التسيير هو الأداة الأساسية في تسيير العمل داخل المؤسسات فهو الذي يقوم بتحديد الأهداف وتوجيه الأفراد إلى تحقيقها وكذلك توفير مقومات الإنتاج وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة وإزالة الغموض في المحيط.

- التسيير مسؤول على بقاء واستمرار المؤسسة وهذا لا يتحقق إلا من خلال القدرة على مواجهة الكثير من التحديات ومن بينها الندرة في عوامل الإنتاج ، التطور التكنولوجي ،حدة المنافسة. (عمر 2015 ص 17)

التسيير مسؤول على تحقيق التكامل الخارجي بين المحيط والمؤسسة وتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد المختلفة من المحيط وتحويل ومزج هذه الموارد مع بعضها البعض لتلبية حاجات المحيط من سلع وخدمات.

-تحقيق التكامل الداخلي من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسة.

-التسيير له القدرة على التكيف مع معتبرات المحيط للحفاظ على بقاء واستمرارية المؤسسة.

-التسيير له مسؤولية التعامل مع التغير المستمر في حاجات المجتمع وتفاهم المشكلات الصحية والاجتماعية (عمر 2015 ص 18).

-التسيير يعني النظام العام من خلال الربط بين أحداث متفرقة ومعتقدات متباينة ووضعها جميعا في شكل العلاقات ذات معنى مستخدم في تحليل العديد من المشاكل والوصول إلى أفضل البدائل الممكنة للتعامل مع تلك المشاكل ،لمنعها بمعنى هنا التسيير يقوم بمراعاة القيم والمعتقدات المختلفة والمتشعبة ويحاول تكيفها داخل المؤسسة في شكل علاقات لحل العديد من المشاكل التي تنجر عن هذا الاختلاف لذلك يحاول التسيير احتوائها وتكيفها مع المصلحة العامة للمؤسسة.

2. 5 معوقات التسيير بصفة عامة

تعاين العديد من المؤسسات من مشكل سوى الإدارة وهذا يرجع لمجموعة من الأسباب مثل:

1-معوقات مرتبطة بنوعية المديرين والمسيرين: وتندرج هذه المعوقات في نقص الخبرة الإدارية لبعض المسيرين بسبب افتقارهم للتجربة أو عدم خضوعهم للتدريبات اللازمة والتكوين اللازم إضافة إلى نقص استطلاعهم بما يحدث من حولهم من تغيرات وتطورات في مجال الإدارة ، وعدم الاهتمام بتطوير قدراتهم الإدارية ، إضافة إلى عدم الاستناد على أسس علمية ودراسات وتجارب في التسيير، العمل في مناخ البيروقراطي شديد نتيجة الإفراط في فرض القواعد والقوانين الصارمة دون ترك المجال للتفكير والمبادرة في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية السليمة (عمر 2015 ص ص 58-59) .

2-معوقات مرتبطة بالمشكلات والاختلافات الناتجة عن نخط الإدارة: وتتمثل في غياب الأسس التنظيمية للعمل والعاملين لفقدانها للهيكل التنظيمي واللوائح والنظم المسيرة للعمل والعاملين بسبب تنظيم العمل بصيغة شخصية وليست بتعليمات وأنظمة رسمية، إضافة إلى افتقاد أساسيات الرقابة وتقييم الأداء والافتقار إلى نظم المعلومات أو عدم الفعالية ما هو متوفر منها باعتبار هذه الأخيرة هي من تعمل على استمرارية المؤسسة ونجاحها لتدعيم الإدارة في مختلف عملياتها التخطيطية والتنظيمية وصنع القرارات والرقابة (عمر 2015 ص ص 60-61)

3-معوقات مرتبطة بالموارد التسييرية: إن وجود الكفاءات التسييرية و المؤهلة أمر ضروري في المؤسسة للقيام بالعمليات التنظيمية المختلفة كالتخطيط والتدقيق وإيجاد الحلول المختلفة إلى أن ما تعانيه المؤسسات هي نقص أو عدم توفر الكفاءات التسييرية المؤهلة ذات خبرة واسعة ومستوى عالي من التخصص والمعرفة المعمقة بمواصفات الأنظمة الإدارية المختلفة كما تعتبر مسألة دوران العمل معيق تسييري حقيقي للتسيير وهذا ما يرجع بالنتائج الوخيمة على المؤسسة.

3. التسيير من واقع المؤسسات الجزائرية

1.3 مراحل التسيير في المؤسسات العمومية وأسباب فشلها:

3.1 1.1 مراحل التسيير في المؤسسة العمومية

لقد شهدت الجزائر بعد الاستقلال مجموعة من الأنماط التسييرية المختلفة والمتعاقبة عبر فترات زمنية مختلفة خاصة بعد الموروث الثقافي والإداري الكارثي الذي ورثته الجزائر عن الإدارة الفرنسية والذي أثر بشكل مباشر على الإدارة الجزائرية بعد الاستقلال ، حيث عمدت هذه الأخيرة (فرنسا) إلى ترسيخ بعض القيم والعادات الإدارية في المجتمع الجزائري لضمان امتدادها الثقافي والسياسي والقيمي في الجزائر بعد الاستقلال، ومن بين هذه الأنماط التسييرية مايلي:

أ- خط التسيير الذاتي 1963-1967 :

بعد الاستقلال مباشرة وخروج المعمرون الذين كانوا يسيرون مختلف المصالح الإدارية والخدمية والمؤسسات الصناعية، اضطرت الجزائر إلى توظيف العمال الغير مؤهلين للسهر على متابعة مختلف الأعمال والمصانع وتشغيل مختلف الآلات والمؤسسات ، وقد كان جل هؤلاء العمال والمسيرين إما من الفلاحين أو من قدماء المجاهدين أو عمال بسطاء في المؤسسات الصناعية التي تركها المستعمر، فأصبحوا مسيرين لها والذين كانوا يتمتعون بذهنية فلاحية وعسكرية وليست لهم أي خبرة في الأعمال الإدارية والتسييرية (غياث 2014، ص 08)

وخلال هذه الفترة تبنت الجزائر التسيير الذاتي والذي يعرف بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمؤسسات والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو يتم تأميمها"

— حاول المسؤولون الجزائريين في هذه الفترة إيجاد طابع تسييري يتماشى مع المعطيات الموجودة في تلك الفترة لمواصلة تسيير المؤسسات التي تركها المستعمر (علي ونصر الدين 2013، ص 55)

ففتحت الإدارة الجزائرية المجال أمام العمال والفلاحين في تسيير هذه المؤسسات الاقتصادية، ف التسيير الذاتي لم يكن مخططا بل تم تشكيله بطريقة عفوية فرضته جملة من الأسباب .

في مارس 1963 تم إصدار مجموعة من القرارات التي تعلن رسمية هذا النمط وتمثل في ، أن هذه المؤسسات الشاغرة تسيير بواسطة الجمعية العامة للعمال ومجلس العمال ولجنة التسيير والمدير ، فتمثل هذه الأجهزة التنظيم الرسمي الذي تقوم عليه أي منشأة مسيرة ذاتيا في أداء وظائفها (علي ونصر الدين 2013، ص 56)

— إلا أنه ما حدث في واقع الأمر مخالفا لهذه القرارات التي لم يتم تجسيدها على أرض الواقع وأن التسيير لم يكن مشتركا بين العمال والمسيرين ، بل كان يتم من طرفهم فقط أو من قبل الدولة هي الأخيرة ، لم تضع كل المؤسسات الصناعية المعطلة تحت إشراف لجان التسيير الذاتي ، بل تم وضعها تحت الوصاية المباشرة للدولة وهذا مناقض لمضمون التسيير الذاتي وهو دليل على تردد السلطات المركزية آنذاك فيما يخص تطبيق مبدأ المركزية واللامركزية في عملية التسيير .

كذلك من بين التناقضات الموجودة هي أن العامل في هذه المرحلة كان مأجور لا يتلقى أي أرباح التي نص عليها التسيير الذاتي ، إضافة إلا استبعاد الأجهزة التي تم وضعها ، فلم تكن للجمعية العامة للعمال أي مشاركة في التسيير بل كان دورها مجرد المصادقة على القرارات دون سلطة محددة في السيطرة عليها فكانت بشكل سلب فقط لا تؤدي أي دور وأي معنى (علي ونصر الدين 2013، ص 59)

ب- مرحلة تسيير الشركات الوطنية (1968-1971):

بعد فشل التسيير الذاتي الذي لم يرقى إلى النموذج التنموي للبلاد جاءت مرحلة تسيير الشركات الوطنية والتي تميزت بتطور شركات وطنية ضخمة خاصة بعد قرارات التأميم التي شرعت فيها الدولة (غياث 2014 ص 10)، حيث قامت بتأميم كل الشركات الوطنية والممتلكات بغرض السيطرة عليها .

وكانت هذه البداية الحقيقية لخلق مؤسسات وطنية وقد تدعم ذلك بحركة بناء الوحدات الإنتاجية الضخمة اعتمادا على مداخل البترول التي كانت العائد الوحيد الذي تعتمد عليه في تمويل كل القطاعات ، مما أدى إلى إيجاد قاعدة صناعية معتبرة ، ومن هنا برزت إستراتيجية جديدة في تسيير المؤسسات تكون فيها الدولة هي المرتكز الأساسي وتتميز هذه المرحلة بإقامة صناعة ثقيلة واعتماد مخططات تنموية ووحدة الإدارة (غياث 2014، ص 10).

اعتمدت المؤسسة العمومية الصناعية في تسييرها لهذه المرحلة على :

- **المدير :** والذي يعين ويعزل بموجب مرسوم باقتراح من الوزارة الوصية وبما أن سلطته محددة بواسطة قوانين فهو يتصرف باسم المؤسسة وينجز كل العمليات المرتبطة بها .

- **المجلس الإداري:** والذي يتكون من أشخاص معينين بصورة عامة من كبار الموظفين ويضاف إليهم أحيانا بعض الشخصيات السياسية أو ممثلي العمل فهذا المجلس يتشكل أغلبته من ممثلين عن السلطة لأن الاتجاه الغالب هو تمثيل الدولة مع فكرة تمثيل المصالح (علي ونصر الدين 2013، ص 59)

فالمنشأة العمومية كانت مفيدة وتابعة لتسييرها للسلطة المركزية ، كما أن التوجه الاقتصادي خضع للسلطة السياسية ، والمدراء أو المسكرون كانوا كخدام أوفياء ينفذون ما يملئ عليهم من القمة . (علي ونصر الدين ، ص 60-61)

يذهب بوفلجة غياث إلى أن السلطات السياسية في هذه المرحلة كانت تهدف إلى التعجيل بتصنيع البلاد وبناء القواعد الاشتراكية وتحقيق تكوين رأس مال وحاولت من مضاعفة المخططات التنموية من خلق المؤسسات الوطنية الكبرى التي لعبت دورا قياديا في توجيه التنمية في جميع الميادين. (غياث 2013، ص 10).

ج- مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات 1971-1980 :

جاء هذا النظام التسييري الاشتراكي كنتيجة لمجموعة من التناقضات التي وجدت في المرحلة السابقة التي كانت بمثابة الأرضية المهيأة لقيام هذا النظام الاشتراكي ، وأهم سبب في تبني هذا النظام هو تجسيد لبعض الإيديولوجيات الموجودة في الطبقة السياسية ، وكان كرد فعل على النظام الفرنسي الليبرالي الذي دام لمدة قرن وثلاثين سنة ، فهل يمكن لنظام عاش لمدة قرن ونصف تقريبا أن يحوّه نظام قام بشكل فوضوي وغير ممنهج ، قائم على أسس إيديولوجية أم أن هذا النظام سيكون بمثابة غطاء أو كعنوان وشعار يقال فقط ، أما تطبيقاته فستحمل نوع من الموروث الاستعماري .

للإجابة على هذا السؤال سنتطرق إلا المبادئ التي قامت عليها المؤسسة الاشتراكية والأجهزة التي هي كالآتي:

- **مجلس العمال:** وهو مجلس يتشكل من مجموعة من العمال المنتخبين من طرف زملائهم في المؤسسة يتراوح عددهم ما بين سبعة إلى خمسة وعشرون عضواً تدوم صلاحيته ثلاث سنوات ، ويعتبر هذا الجهاز مسؤول أمام المنتخبين بإطلاعهم على الوضعية داخل المؤسسة مرة كل سنة ، فمهمته السهر على السير الحسن للمؤسسة من خلال تحسين الإنتاج والإنتاجية وتطوير ظروف العمل للعمال واحترام قواعد الانضباط في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة ، إلا أن هذا الجهاز في الواقع كانت مهمته المراقبة فقط أم التسيير فكان مركزيا تحت الوصايا (علي ونصر الدين 2013 ، ص 62-63)

- **اللجان الدائمة** : وتتألف من أعضاء يعينهم مجلس العمال بالأولوية من أعضائه يهدف إلى تسهيل العمل ومراقبة مختلف نشاطات المؤسسة وعددها لا يمكن أن يزيد عن خمس لجان، ومهمة هذه اللجان هي مراقبة مختلف الأنشطة الاقتصادية والمالية للمؤسسة وكذلك الاهتمام بشؤون العمال خاصة الاجتماعية والمعاقبة والجزاءات وكذلك بتوفير الأمن والاستقرار المهني داخل المؤسسة

- **مجلس المديرية** : يتشكل من تسعة إلى إحدى عشر عضو حسب أهمية المؤسسة على أن يكون بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال من بين أعضائه يمثل دور مجلس المديرية الذي يجتمع مرة في الأسبوع على الأقل اتخاذ القرارات الهامة المختلفة لسير المؤسسة .

ففي هذه المرحلة التسييرية المشتركة حاولت المؤسسات من احتواء نظام تسييري اشتراكي كما هو منصوص عليه في الميثاق إلا أن هذا التسيير كان نظريا فقط أما في الجانب الميداني تضمن مجموعة من التناقضات والسلبيات حيث أن العامل كان لا يملك أي حق في اتخاذ القرارات أو المشاركة بل كان يقوم بتنفيذ الأوامر فقط فجعل القرارات كانت تتخذ من قبل المديرين و المسؤولين فاصطبغت ببصغة المركزية وتسيير مصالحهم الخاصة على حساب المصلحة العامة كما أنها كانت تقدم الخدمات الاجتماعية من مسكن ونقل وترقيات إلا أنه مستبعد كل البعد عن العمليات الإدارية كالاشتراك في اتخاذ القرارات مما نجم عنه مجموعة من السلبيات التي أفرزها هذا النوع من التسيير .

د- إصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية :

1- مرحلة إعادة الهيكلة 1980-1988 :

بعد عجز التنظيم الرسمي و المركزي عن أداء مهامه وضمان السير الحسن للمؤسسة من حيث الإشراف والسلطة والاتصال والمسؤولية لجأت الدولة الجزائرية إلى ما يسمى بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية (المالية و العضوية) للتحكم الأفضل في عملية التسيير (علي ونصر الدين 2013، ص 66)

فإعادة الهيكلة قامت على مجموعة من المبادئ ، كتخصيص وظيفة المؤسسة حسب مهمتها والفرقة بين وظائف الإنتاج و التسويق إضافة إلى

التخلص من المركزية في التسيير وضمان مساهمة العمال في التسيير (غيات 2013، ص 13)

عمدت الدولة الجزائرية في هذه المرحلة إلى تقسيم المؤسسات الضخمة إلى مؤسسات أصغر حجما ليتمكن المديرون من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية نتيجة انخفاض مداخيل البترول وبسبب الحوصلة السلبية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات وعجزها عن خلق الثروة

ويعود السبب الرئيسي والحقيقي لإعادة الهيكلة المالية والعضوية هو العائدات الكبيرة التي كانت ملقاة على الدولة ونقص الإنتاج و تخفيض من التكاليف وإعادة الاعتبار للسلطة وتحديد الانضباط وتحفيز أكثر للمديرين والعمل و النفقات و التقليل من التبذير و البيروقراطية (علي ونصر الدين 2013، ص 68)

2- استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية 1989

إن عدم ظهور بوادر تحسن في أداء المؤسسات العمومية نتيجة الإصلاحات الهيكلية و التي أجريت عليها مع بداية الثمانينات بحيث لم تتحقق الأهداف التي كانت مرجوة منها، من تحسين المردودية والمساهمة في تطوير الإنتاج الوطني بل إن تلك الإصلاحات أثرت سلبا على مستوى معيشة المواطنين ومعدلات النمو بل على الاقتصاد الوطني ككل (غيات 2013، ص 13)

هذا ما أدى إلى إيجاد حل آخر وهو الاستقلالية للوقوف في وجه الصعوبات التي لم تسمح للمؤسسات العمومية من أجل أن تكون في مستوى التسيير الفعال (علي ونصر الدين 2013، ص 71)

فاستقلالية المؤسسات تخلصت بما يسمى بالمركزية وتدخل الوصاية في تفاصيل تسييرها (غيات 2013، ص 13)

فأصبحت المؤسسات ذات استقلالية مالية خاضعة في تسييرها لقواعد القانون التجاري بالإضافة إلى أنها حرة في عقد اتفاقيات حسبما تقتضيه مصلحتها الخاصة وعليه فعلاقة الدولة بالمؤسسة قد تغيرت وتقلصت تدخلات الدولة في إدارة وتسيير المؤسسة العمومية في المقابل أصبح على هذه الأخيرة أن تسعى من أجل تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء وبالتالي أرباحا في إطار ما تتبناه من الأهداف (علي ونصر الدين 2013، ص 71)

وعرفت المؤسسات الاقتصادية تغيرا كبيرا في البنية التنظيمية مما حتم عليها التغير في مبادئها وتبني مبادئ عقلانية وتحلى ذلك بداية في عمليات التوظيف الذي أصبح يخضع لحسابات اقتصادية مبنية على أساس ما يتطلبه المنصب من تكلفة وما يحققه من عائد وفي تحديد الأجور والعلاوات والمكافآت التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية للمؤسسة شريطة احترام الحد الأدنى والأقصى للأجر الذي تحدده الدولة (علي ونصر الدين 2013، ص 73)

فالتنظيم الرسمي الجديد لم يكن مجرد إعادة هيكلة تقنية للمؤسسات العمومية بقدر ما هو ناتج لتفاعل عوامل متنوعة أفرزها التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلاد منذ الاستقلال للآن لأن سياسة الترقيع والتعديل التي كانت تخضع لها أنماط التسيير في المؤسسات العمومية أصبحت وبعد فترة غير قادرة على التكيف ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع عامة وعالم الشغل خاصة ولهذا كان لزاما على المكلفين بشؤون التسيير أن يجدوا آليات جديدة لمواجهة مشاكل التسيير المستجدة وهذا عن طريق فتح المجال أمام المنافسة وإخضاع مختلف المعاملات للمنطق الاقتصادي (علي ونصر الدين 2013، ص 74)

فإعادة الهيكلة كانت من الضروريات الحتمية لأنه أوجب على المؤسسات تحديد موقعها في اقتصاد السوق ذلك بعد أن أثبتت الفشل في القيام بالدور المسطر حسب المخططات الوطنية والأهداف المسطرة لذلك أجبرت الدولة التخلي عن النظام السابق والتوجه إلى الخصخصة واقتصاد السوق.

ي- خصوصية المؤسسات العمومية واقتصاد السوق

مع تزايد المشاكل التسييرية في العقد الأخير من القرن العشرين وخاصة مع تخلي الدولة عن التسيير الاشتراكي وتخفيف القيود الجمركية والسماح بدخول الكثير من السلع المستوردة كل هذا أدى إلى فشل الكثير من المؤسسات والعجز في فرض نفسها في السوق أمام المنتج الأجنبي ، كل هذا أدى بكثير منها إلى الإغلاق والإفلاس وهو ما لم يترك للدولة خيارات إلا الخصخصة سواء كلية أو جزئية لصالح القطاع العام أو الوطني أو الأجنبي عدا بعض القطاعات التي تراها الدولة إستراتيجية فلم تفتحها بعد للخصخصة (غيث 2013، ص 16).

ومرحلة الخصخصة في الجزائر جاءت كخطوة حتمية وليست اختيارية نظرا للظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية والتي كانت في سببها مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.... الخ. وأهم سبب دفع الجزائر للخصخصة هو عدم وجود المتاحات المالية لذلك لابد من سعيها لمعالجة عجز ماليتها دون رفع حجم مديونيتها وكذلك رفع الكفاءة الاقتصادية والفعالية ، الجودة و التحكم في التكاليف بهدف تقديم سلع وخدمات بأسعار قادرة على منافسة الأسعار الدولية أما دوافعها المالية فتتمثل في تقليص عجز ميزاني الدولة ومعالجة العجز المالي لأغلب المؤسسات الوطنية بسبب نط التسيير المتبع آنذاك (فهمية 2017، ص 188)

وقد عرفت الجزائر في الثمانينات وضعية اجتماعية وسياسية حرجة اشتدت مع إعادة الهيكلة وانخفاض أسعار البترول إلى أدنى مستوى وتحول من قطاع إنتاجي إلى قطاع استهلاكي هذا الأمر الذي أثر على سوق العمل فأصبح العرض يفوق الطلب مما زاد من البطالة وعدم الإمكانية في استمرارية دفع الأجور دون ضمان الإنتاج الذي سيقابل الأجر (فهمية 2017، ص 189)

فالخصخصة كانت الحل الوحيد لتوسيع رؤوس الأموال وزيادة حجم الاستثمارات وتخفيض الأعباء الإدارية ورفع الكفاءة الإنتاجية ومستويات الأداء فالبقاء للأقوى والأصلح إضافة إلى التخلص من العمالة الزائدة الغير منتجة.

ومن أهم أشكال الخصخصة ومستوياتها مايلي :

1- الخصوصية الكلية للمؤسسات:

وتتضمن خصوصية المؤسسات التي لها إمكانية الاستمرار كما كانت سواء لظروفها السيئة أو لاعتباراتها الغير إستراتيجية للدول فيمكن للقطاع الخاص أن يشترطها لعدم استجابتها لمتطلبات التنافس والربح .

وكانت البداية مع تعديل قانون 95 و الذي كان يخص بالدرجة الأولى القطاع السياحي و بعض المؤسسات الصغيرة التي أثقلت ميزانية الدولة لكن تبعا للنتائج الضعيفة المحصل عليها تم تعديل هذا القانون في أبريل 1996 والذي أدخل ضمن المؤسسات الموجهة للخصوصية 200 مؤسسة محلية (غيات 2013، ص 16)

وكذلك بيع جزء من المؤسسات العمومية إلا أنه هذا القرار لقي اعتراض من قبل القطاع الخاص مما زاد من حجم عرض المؤسسات الوطنية التي لم يتم خوصصتها كليا والبعض منها جزئيا في كل النشاطات إضافة إلى إمكانية هيكلة عمال هذه المؤسسات في مؤسسات صغيرة داخل المؤسسة الأم ، كل هذه الإجراءات كانت نتيجة تفشي الفساد الإداري وسوء التسيير (غيات 2013، ص 16)

2- الشراكة مع الشركات الأجنبية :

وتتمثل في تنازل الدولة عن نسبة من أسهم الشركات المعروضة للخصوصية وقد وصل الأمر إلى التنازل عن أكثر من 50 في المائة من أسهم بعض الشركات لصالح الشركات الأجنبية خاصة ، مما سمح للمؤسسات الجزائرية الاستفادة من استثمارات جديدة في تكنولوجيا عصرية ومنح فرص تطبيق أساليب عصرية في الإدارة والتسيير و التسويق (غيات 2013، ص 17)

3- عقود التسيير :

لقد تم اللجوء إلى تكنولوجيا التسيير الأجنبية في إطار عقود لتسيير مؤسسات إستراتيجية لا يمكن التنازل عنها كالمطارات والموانئ ، كما اعتمدت نفس الطريقة في إبرام عقود التسيير لبعض النشاطات وهو ماساهم في الحفاظ على ملكية المؤسسات الإستراتيجية للدولة على الاستفادة من خبرات التسيير العصرية التي تمتلكها بعض الشركات الرائدة عالميا (غيات 2013، ص 17)

وبهذا أصبحت المؤسسات الإنتاجية الجزائرية أكثر تنوعا في ملكيتها وأساليب تسييرها وأكثر تفتحا على الواقع الاقتصادي الوطني والدولي وأكثر تنافسا وحيوية ، إلا أن هذا التحولات كانت لها آثار بشقيها الإيجابي المتمثل في التحسن في ميزان المدفوعات وبالتالي زيادة في الإنتاج الوطني للبترول ، كذلك زيادة الصادرات وتحسن الإنتاج والانضباط والصرامة في العمل ، التوظيف العلمي وعلى أساس الكفاءات و الشهادات العلمية والتخلص من التوظيف العشوائي أما الآثار السلبية تتمثل في ارتفاع معدل البطالة و الفقر بعد عملية التسريح الجماعي وهذا ما شكل تحدي أكبر تواجهه السلطات وتشكل طبقتين متضادتين ، طبقة غنية تملك رأس المال وطبقة فقيرة ، كذلك من بين النتائج رفع الدعم الحكومي عن بعض السلع والخدمات الأساسية ، انخفاض قيمة العملة الوطنية (فهية 2016، ص 199).

2.1.3 أسباب فشل المناهج التسييرية في المؤسسات العمومية

لقد حاولت الجزائر وضع مجموعة من النصوص القانونية والشرعية تتضمن عدة أنماط تسييرية لضمان السير الحسن لمؤسساتها ولتحقيق الفعالية والنهوض بها وتطوير هذه المؤسسات فرغم أن هذه النصوص تبدوا جيدة من الناحية النظرية إلى أن الواقع العملي يفسر غير هذا الطرح حيث ما لبث أن أصبحت الصعوبات تتراكم كل يوم لتشكل أزمة تسيير في المؤسسات الجزائرية التي وجدت نفسها تقفز من نمط تسييري لآخر بين ليلة وضحاها بطريقة غير مدروسة ولا ممنهجة فبالرغم من شعارات البراقة والمبادئ التي كان يقوم عليها كل نمط من هذه الأنماط إلا أنها كانت شكلية فقط إذ أن المضمون بقي نفسه، ففترة التسيير الذاتي ورغم انه اتخذ بناءا على معطيات تلك الفترة إلا أن المركزية الشديدة التي كان يتمتع بها أعطى قوة كبيرة للمسييرين على حساب العمال وأحيانا على حساب مصلحة المؤسسة إضافة إلى علاقات العمل الغير متكافئة بين العمال والمسييرين سواء في القرارات أو الأجور أو العلاوات... الخ (ناصر 2014 ص 207).

فالتسيير الذاتي حمل في طياته إيجابيات وسلبيات والتي أثرت بشكل مباشر على نمط التسيير فالمركزية وضعف التسيير من قبل المسيرين نظرا لضعف المستوى التعليمي لهم مع هجرة الإطارات للخارج وقتلتها، تغلب الذهنية الفلاحية العالية على العاملين.... الخ كل هذه العوامل ساهمت في فشل تسيير المؤسسات فجعل القرارات كانت مركزية و المسير هنا ما هو إلا مجرد منفذ للأوامر فكانت المصلحة الخاصة تغلب على المصلحة العامة ، إضافة إلى قلة وانعدام رؤوس الأموال

-أما تسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي كان يهدف إلى إشراك العمال في عملية التسيير ومنح مكانة للعامل لم يستطع هو الآخر تحقيق أهدافه نظرا لواقع العمال من كافة التكوين ومستوى التعليمي ومستوى الوعي العملي والسياسي و التسييري الضعيف، الذي كانوا يتمتعون به كل هذه العوامل أفقدتهم حق مواجهة فئة الإطارات والنقابة ورغم وجود مجلس العمال فان سلطته أقوى منه وبقيت سلطة التسيير واتخاذ القرار مركزية إلى حد بعيد (ناصر 2014 ص 208)

كذلك عدم التحديد الدقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، جمود وعدم مرونة العلاقات بين مستويات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة من جهة و المستويات الأعلى (الحكومة الإدارة الجهاز المركزي للتخطيط) من جهة ، غياب الثقافة العمالية عند أغلبهم إضافة إلى نظرة الإداريين التكنوقراطيين نحو العمال ومشاركتهم في عملية صنع القرار مما أدى إلى حواجز بين الإداريين والعمال وعليه تصارع دائم بينهم حتى أصبح شخصا في بعض الحالات .(دليلة 2005 ص 77)

.يذهب ناصر قاسيمي في تحليله لهذا الواقع بأن الرغبة في تسيير المنظمة للطبقة العاملة كان يستند إلى خيارات إيديولوجية وليس إلى خيارات مرتبطة بعقلانية تسيير المنظمة الإنتاجية والإدارية فقرار التأميم كان قرارا سياسيا بالدرجة الأولى لوضع المؤسسة الوطنية أمام تحديات خاصة من حيث نقص الكفاءات والخبرة يجعلها تتصرف بطريقة ارتجالية مناقضة لمبادئ العقلانية (دليلة 2005 ص 208) بمعنى أن عملية التسيير سياسية أصبحت عملية سياسية بحتة وليست عملية اقتصادية فالثقافة السياسية أثرت بشكل كبير على التسيير من خلال أبعادها التي حددها لوسيان باي (1963) وهي الهرمية والمساواة والحرية والقهر والالتزام وأخيرا الثقة وعدم الثقة وكما يوجد أبعاد أخرى مشتقة من الأبعاد التي حددها لوسيان وهي السلطة والنفوذ والحرية والمساواة والثقة وعدم الثقة.

-أصبحت المؤسسات الجزائرية في هذه الفترة مؤسسات اجتماعية وليست إنتاجية، فالمؤسسات العمومية أصبحت مؤسسات لتقديم الخدمات الاجتماعية كالسكن والنقل والعلاج..... الخ ابتعدت كل البعد عن وظيفتها الأساسية ألا وهي الإنتاج والربح زيادة على العمالة الزائدة وهذا ما أكده جيلالي اليابس حين قال "أنها اتفاق اجتماعي مجسد يهدف إعادة النظر فيه وكذا أطرافه لا نريد مؤسسة عمومية توظف أكثر من اللازم ، تسكن ، وتطعم ، تعالج، تنقل، تساعد، تبعث أولاد العمال إلى المخيمات الصيفية،" توزع سلطاتها مع الممثلين المنتخبين من طرف زملاءهم بكلمة واحدة تريد مؤسسة منتجة تباع وان تكون مربحة" (محمد 2007 ص 87)

فالدولة هي من تتكفل بالعمال وتتدخل لتغطية عجز المؤسسات وبهذا أصبحت العاطفة هي التي تحكم العلاقات داخل مؤسساتنا العمومية على حد تعبير الباحث سعيد اعمر إذ نجد العمل داخل المؤسسة ينظرون إلى هذه الأخيرة بمثابة الأم التي تعطف على أولادها فينتظرون منها أن تعطف عليهم وتقدمهم بخيراتهم دون أن يكون هناك مقابل أي عمل منتج وبهذا أصبح العمال الجزائريين تابعين وخاضعين يسلكون سلوكات غير عقلانية يمكن وصفها حسب معايير الفعل عند ماكس فيبر بالأفعال العاطفية (أم الخير ص 130) فالتسيير في هذه المرحلة كان تسيير بعقلانية سياسية ليس بعقلانية اقتصادية وهذا ما يؤثر بشكل سلبي على المنظومة التسييرية الاقتصادية.

-تعد مرحلة استقلالية المؤسسات مرحلة منحت الحرية والاستقلالية لبعض المؤسسات ونوع من التحرك واستقلالية مالية والتخلص من المركزية بنسبة قليلة و كذلك وضع سياسة توظيف تخضع للشروط الاقتصادية والقيام بدور الرقابة وتنفيذ مباشر لعمليات الإنتاج(ناصر 2014 ص 208).

إلا انه سرعان ما تم تفكيك المؤسسات الكبرى وإعادة هيكلتها عضويا وماليا بغية الخروج من الوضعية المتأزمة التي وصل إليها الاقتصاد الجزائري.

-مع كل هذه الجهود والاقتراحات التي حاولت الدولة وضعها من اجل تحسين مستوى التسيير إلا أنها لم تتمكن من تحقيق نتائج إيجابية وهذا راجع للبيروقراطية من جهة والمركزية والتبعية الخارجية إضافة إلى ضعف الكفاءات المهنية وزيادة الأزمات الخارجية وتغليب المصلحة الخاصة على العامة بالنسبة لبعض الإطارات هذا ما افرز بوجود طبقة بورجوازية حاكمة لزمام الأمور ويبقى المسير هنا مجرد منفذ لأوامرهم تابعا لهم وخاضع لسلطتهم وولائهم.

-يرى عبد الحفيظ مقدم أن معظم المخططات والقرارات التي تتعلق بالمؤسسة تأتي من القيادة السياسية ويبقى المسيرون المباشرون عبارة عن خدم أوفياء لتنفيذ ما يملئ عليهم من القمة، حيث قيدت سلطاتهم بالقوانين والمناشير والأوامر لدرجة أن المدير أو مجلس الإدارة لا يستطيع أن يتخذ قرار حتى ولو كان الأمر يهدد مصلحة المؤسسة (نجا 2011 ص 32)

. -وهذا الشعور بفقدان السلطة والنفوذ لدى المديرين جعلهم يوقفون موقف سلبيا من العملية الإدارية وربما لجأوا إلى استعمال مركزهم في الإدارة لتحقيق أغراضهم الشخصية كبديل لتحقيق أهداف المؤسسة، إضافة إلى هذا بكل أسباب التأثير والتحفيز للعمال مما نتج عنه التسبب والإهمال وانخفاض الإنتاج (نجا 2011 ص 33).

-ويذهب الطاهر جعيم انه رغم ما بذلته الجزائر في الفترة الأخيرة من إصلاحات هيكلية بهدف إعادة تنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية وجعلها تسير مقتضيات المؤسسة المنتجة الناجحة في الدول المتقدمة صناعيا إلا أنها لم تستطع تجاوز بعض المشكلات التنظيمية والقانونية التي أزمات الوضع وذلك بسبب عدم عصرية أساليب التنظيم والتسيير في مؤسساتها وديمومة سيطرة البيروقراطية الهرمية على قرارات الإدارة في ميدان الأعمال زيادة على بعض مظاهر الفوضى، التسبب وعدم المساءلة عن اللامسؤولية ويضيف عبد العزيز عبادة " يبدو أن هذه العوامل البشرية غير الملائمة وغيرها جعلت المؤسسة الجزائرية تفتقر إلى خصائص الفعالية التنظيمية القادرة على تحقيق الأهداف المرسومة وبالتالي المنافسة في اقتصاد السوق (نجا 2011 ص 34) .

3. 2. قراءة سوسيولوجية لواقع التسيير في المؤسسات العمومية

يعتبر التسيير مجموعة من العمليات الإدارية التي من خلالها تسيير أي مؤسسة وتوجيهها لتحقيق أهدافها ومن خلال هذه الورقة البحثية سنخرج على مجموعة من العمليات التسييرية التي من شأنها أن توضح لنا واقع التسيير المتبع في المؤسسات العمومية ولو بشكل نسبي ألا هي : السلطة وعملية التوظيف والاتصال

أ- السلطة:

تخضع السلطة في المؤسسات الجزائرية كما سبق الإشارة إليها أنها مركزية تخضع للإيديولوجية السياسية بمعنى أنها تتركز في يد القيادة السياسية أو التشريعية وهذا ما يقيد من سلطة المديرين للمؤسسات وتنفيذ ما يملئ عليهم من القمة من قوانين وأوامر ومناشير، الشيء الذي يفقدهم فرصة اتخاذ القرارات التي أحيانا تكون في مصلحة المؤسسة مما يجعل موقفهم سلبيا في العمل الإداري إضافة إلى فقدانهم لأسباب التأثير والتحفيز للعمل، لينعكس في التسبب والإهمال وتدني الإنتاج واستغلال المنصب للحصول على المنصب للحصول على النفوذ والعلاوات ونهب الأموال.

حيث توصلت الباحثة ساكري دليلة من خلال دراسة ميدانية قامت بها على إحدى المؤسسات إلى أن المؤسسات الجزائرية لا زالت لحد الآن تعاني من المركزية بالرغم من أن أغلب مفردات البحث أقرروا بأنه يوجد تفويض للسلطة في المؤسسة محل الدراسة إلا أنه موجودا اسما فقط ، فلا يوجد إعطاء للصلاحيات فحتى لا يبقى المنصب شاغر ولكن يوضع فيه شخص معين لكن اتخاذ القرارات والإمضاء وما إلى

ذلك يبقى في يد المفوض فهناك مركزية شديدة حتى إذن الخروج يجب أن يمضى من قبل المدير فوظيفة الإطارات والمشرفين هي بالدرجة الأولى استشارية أما القرار النهائي يعود للمدير . (دليلة 2005 ص 155)

- يؤكد محمد بشير أن السلطة في المؤسسات الجزائرية هي سلطة شخصية تربط بالشخص المسؤول نفسه وعندما تشخص تصبح بالضرورة ممرزة غير قابلة للتقاسم مهما التظاهر الشكلي بالتوكيل في هذا الميدان فالكلام عن الشخصية في السلطة يعني المساس بها محرم إذ هي تمس في ذهنية أصحابها شخصهم (محمد 2007 ص 109)

- فالمسير في هذه الحالة لا يخضع للقوانين المسنة الهادفة إلى ممارسة السلطة بصفة لا شخصية حتى وإن تغنى بها أصحابها ظاهريا بل وحث مساعدتهم على تطبيقها، يبقى الواقع مناقض لهذه النيات، حيث أن أغلبهم (المسيرين) يحدثون أحيانا فراغا من حولهم لتعيين مسؤولين ومساعدين مباشرين متشبعين بروح ثقافة الخضوع بناء على عدم كفاءتهم ومشروعيتهم توليهم تلك المناصب. (محمد 2007 ص 109)

فالسلطة في وجهة نظر محمد بشير هي مستوحاة من المرجعية التقليدية أين يطابق بين السيد والرئيس بل بتفضيل الأول عن الثاني لقد وصف "د- سقرستان" هذين النوعين من العلاقات الفاعلة في المجتمع التقليدي والحضاري قائلا : "... يتميز المجتمع التقليدي بأشكال السلطة التقليدية التي تجعل من الرئيس كما يقول ماكس فير انه ليس برئيس بل هو سيد كما أن المحكومين ليسوا بأعضاء جماعة بل هم عاملين، ويعرف المجتمع العصري نموذج آخر من السلطة بأخذ مشروعيتها من قاعدة عقلانية وبيروقراطية والمعترف بها من الرئيس للمرؤوسين ". (محمد 2007 ص 110)

بمعنى أن السلطة في هذه الحالة نوعين سلطة تقليدية تستمد شرعيتها من العادات والتقاليد ويرث القائد مكانته أو منصبه ولا بد على الأفراد إبداء الولاء والانتماء له وممارسة سلطته عليهم، أما النوع الثاني فهي السلطة العقلانية والتي تستمد بشرعيتها من الإجراءات القانونية والرمزية والمنهجية المتفق عليها بين الرئيس والمرؤوسين وهذا التقسيم أيضا أشار إليه ماكس فير في تقسيم أشكال السلطة (سلطة تقليدية، سلطة قانونية).

يؤكد بيار بورديو من خلال دراسته للمجتمع الجزائري على أن الأسرة الممتدة التي كان يتمتع بها المجتمع الجزائري تمارس ضبط قوي على أفرادها، هي التي تضبط أفعال الأفراد وأفكارهم ، ولا يشكل هذا الضغط اضطهادا بالنسبة للفرد لأنه يخاف من فقدان التضامن الذي تضمنه له ولديه شعور بأن لا وجود له إلا في إطار الكل . (حسان 2017 ص 236)

فالسلطة تكون في يد الأب أو رب الأسرة ولا يمكن الخروج عن قوانينه وضوابطه ولا بد من احترامها والولاء لها ، فالأسرة هنا تمارس نوع من السلطة من خلال العادات والتقاليد التي يجب تلقينها للأفراد ويستمدون منها قوتهم وشرعيتهم والخروج عنها يعرض صاحبها للعقاب .

وفي نفس السياق يؤكد ناصر قاسمي أن التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة تقوم على الإنفراد بالرأي وفرض الرأي على الآخرين من الأب أو الأخ الأكبر والتي ترسخ منذ الطفولة في أذهانهم فكرة النفوذ والسيطرة وأن الآخرين خاضعين بالضرورة وأن آرائهم لا يعتد بها ولا يسمح لهم بالتعبير عنها وأنه لهم الحق في أن يتخذوا القرارات التي تخص مصيرهم دون نقاش وإلا لاقوا التعنيف وشتى العقوبات التي تقرها العائلة (فريد 2019 ص 188)

- وما يلاحظ في بعض المؤسسات الجزائرية أنها تقوم على السلطة التقليدية، بحيث يصبح منصب المدير أو المسؤول منصب متوارث من قبل عائلة معينة أو منطقة معينة ولا يخرج من إطار تلك العائلة أو المنطقة ، كما أن أغلب العاملين فيها خاصة المسؤولين من منطقة واحدة أو قبيلة واحدة أو عرش واحد فتصبح بذلك المؤسسة عرقية و جهوية وليست مؤسسة وطنية.

-أو يتم تعيين المدير أو المسؤول من قبل هيئة برجوازية أعلى منه في السلم الهرمي وهذا ليس حسب مقاييس السلطة الوظيفية وإنما حسب مقاييس المحسوبية، المحاباة، الجهوية، العائلة الكبيرة، والانتفاء السياسي، للحفاظ على مصالحهم وعلاواتهم (الفتة البرجوازية)، وبالتالي فإن العامل الذي يتم تعيينه أو توظيفه من قبل المدير يصبح خاضع لسلطته وولائه وأوامره، فيستمد نفوذه وسلطته من الجهة التي تقف وراءه فيمارس سلطته ليس بناء على القوانين وإنما كما يشاء يرفع من يشاء ويحط من يشاء، وبذلك ينشأ داخل المؤسسة وبطريقة غير مباشرة مجموعتين، مجموعة تابعة وخاضعة ومجموعة معارضة تحاول جاهدة الإطاحة بالمسير أو المدير والاستحواذ على السلطة.

يذهب بشائية سعد إلى أن السلطة في المؤسسة العامة الصناعية هي قبل كل شيء لأسباب وعوامل تاريخية وإيديولوجية محل صراع بين الإطارات المعنية من قبل الوصايا من جهة والتنظيم النقابي المنتخب من جهة ثانية. (سعد 2002 ص 190)

فبالأنظمة التسييرية المنتهجة من قبل المسيرين والمتعاقبة (الذاتي - اشتراكي.....) خلقت نوعا من الاختلال في مفهوم السلطة ودرجة تفويضها بعد كل تلك الشعارات البراقة التي تفضي على مشاركة العمال والنقابة في اتخاذ القرارات، إلا أن هذه العملية وفي واقع الأمر حال عن تطبيقها مجموعة من الأسباب منها:

- أن الإدارة الاقتصادية أو العمومية من حيث أساليبها وطابعها لازالت تعيش في الماضي الكولونيالي وإيديولوجيته وممارسته.

- عدم استعداد العاملين الجزائريين لتحمل المسؤولية نتيجة الاستعمار الاستيطاني الطويل وانتشار الأمية وإبعادهم عن المناصب والمسؤوليات والسلطة.

-إن العمال الصناعيين لم ينتظموا في حركة عمالية مستقلة وبالتالي لم يكن باستطاعتهم أن يفسروا التناقضات والصراعات التي تلف موضوع الصراع عن السلطة في الوحدات الاقتصادية فعملية المشاركة في اتخاذ القرار تحولت إلى كاركاتور في العديد من المؤسسات العامة بسبب المواقف الإيديولوجية لبعض قادة هذه المؤسسة وممارسة الإدارة، و من جهة أخرى أدى عدم فهم النصوص القوانين من طرف البعض إلى تحول المؤسسات إلى حلبة صراع ما بين بنيتين تنظيميتين متوازيتين ومن جهة انفردت الإدارة بتسيير المؤسسة تجازي وتعاقب من تريد، توظف كيفما تشاء في غياب رقابة تشغيلية التي تضمنها الموائيق الجزائرية وفي الثانية محاولة التنظيم النقابي إبعاد الإدارة و الانفراد بتسيير القوى العاملة والمؤسسة، وهو الأمر الذي أدى إلى تبعثر وتشتت عملية اتخاذ القرارات حيث أصبح للمؤسسة أكثر من رأس ومن ربان (سعد 2002 ص 190). -وبالنتيجة وفي الحالتين انشغلت القوى العاملة بالنزاعات والصراعات ففقدت السلطة في المؤسسات العامة مدلولها وأهدافها وبالتالي تفتت العاملين إلى جماعات عديدة ضاغطة أساسها (جهوي وعشائري) جميعها تتصارع على السلطة داخل المؤسسات العامة، وان الجماعة التي تحوز على مقاليد السلطة وإدارة المؤسسة تفعل ما تريد (سعد 2002 ص 192)

-فالسلطة في المؤسسات الجزائرية وبالرغم من تعدد أنماط تسييرها تبقى سلطة متركزة وخاضعة في يد أقلية تمارس بطرق غير قانونية نافية بذلك حق العاملين بالمشاركة في التسيير واتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل حتى ولو كانت بسيطة، يلزم على المسؤول انتظار القرار من الجهات العليا وهذا ما يؤدي إلى تعطيل الإنتاجية والعمل لبطء اتخاذ القرارات وفي بعض الأحيان إلى عدم صوابها وهذا ما يزيد من تفاقم المشاكل وتعطيل الأعمال.

ب - التوظيف :

-تعد عملية التوظيف من الممارسات التي تعكس مدى فعالية ونجاعة النمط التسييري المتبع فالتوظيف هو عملية انتقاء الموارد التسييرية التي تتمتع بالكفاءة والخبرة المهنية للعمل في منصبها المعين بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وذلك بانتقائه وفق المعايير العلمية المتفق عليها لضمان السير الحسن والجيد للمؤسسة أو المنظمة التي ينتمي إليها.

وهذه الأخيرة (عملية التوظيف) اجتابتها مجموعة من التغيرات ونوع من التذبذب في تشريعاتها وقوانينها للتغير المفاجئ لانماط التسيير المفاجئ، فبعد الاستقلال ورثت الجزائر إدارة فرنسية بيروقراطية لم تكن تتماشى مع أولويات محيطها الخاص فظهرت إدارة ضعيفة غير ناجعة عاجزة على تسيير ثقل التنمية وإحداث الرخاء (سعيد 2013 ص 110)، هذا ما جعل الوظيفة العمومية تعاني من عدة نقائص منها:

- كثرة النصوص والتشريعات التنظيمية الموروثة منها والجديدة والتي غالبا ما يتعذر على المسيرين التحكم فيها لتناثرها من جهة ونقص التأهيل لدى الأعوان المكلفين بتطبيقها من جهة أخرى.

- المعاناة من ندرة التأطير ومن انعدام التوازن في تعداد المستخدمين بسبب الفراغ، المهول الذي خلفه المعمر لا سيما بفعل الهجرة المكثفة لكثير من قدماء الموظفين الفرنسيين وصعوبة استخلاصهم بمواطنين جزائريين جاهزين يتمتعون بمؤهلات كافية تمكنهم من تولية الوظائف المتخصصة في الجزائر ما بعد الاستقلال (سعيد 2013 ص 112)

فالجزائر بقيت ممتدة للتشريع الفرنسي في بعض النصوص القانونية والأحكام التي لا تمس السيادة الوطنية إلى أن قامت باستبدال بعض هذه النصوص بأحكام جزائرية سواء بإلغائها أو بتعديلها
- فمن بين هذه النصوص ما يلي:

- إعادة الاعتبار للمواطن الجزائري الذي حرم من تولية الوظائف العمومية وهضم حقوقه المهنية.

- إعادة إدماج بعض الإطارات المغاربة و التونسيين والفرنسي ين ضمن الإطارات الجزائرية وذلك تحت وطأة الحاجة (سعيد 2013 ص 117).

هذا في ما يخص المرحلة الانتقالية أما مرحلة التطوير والتكيف فقد عملت السلطات العمومية خلالها على توكي تحقيق الانسجام لهاكلها ونصوصها، فبعد أن قام المشرع الجزائري بعملية زرع بسيطة لنموذج الفرنسي للوظيفة العمومية من خلال التأكيد على المبادئ الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الفرنسية كالبنين الهرمي، وسلم الأسلاك والرتب والفصل بين الرتبة والوظيفة ولم يخرج بذلك من طوق منطق الوظيفة العمومية الفرنسية اللبرالية من حيث المنهج والهدف سواء في مجال الحقوق أو الضمانات المقررة للموظفين ليقصر الأمر على استيراد وتبني نموذج بيروقراطي كثير المساوئ لبعده عن الأهداف والغايات التي رسمها ميثاق الجزائر لعام 1964 أين تم التعبير بوضوح عن الرغبة في بناء الوظيفة العمومية مشعة ومتنورة بأفكار رجال يعبرون عن جزائر اشتراكية يكون فيها للموظف خادما للطبقات العاملة وفي علاقة معها لا كسلطة عليها وهو التخوف الذي كان ميثاق طرابلس قد شدد عليه وعلى تفادي تبني النماذج تفتقد لمرجعيات مع الواقع الحقيقي للجزائر (سعيد 2013 ص 119)

وستشهد هذه المرحلة مراجعة لأهم المبادئ العامة التي تقوم عليها الوظيفة العمومية الجزائرية ومن أهمها:

- إقرار مبدأ ديمقراطية الوظيفة العمومية.

- مساواة المواطنين في تولي الوظائف العمومية.

- حق المواطن في المشاركة في تسيير حياته المهنية بواسطة اللجان الاستشارية الإدارية التقنية. (سعيد 2013 ص 120)

ومن بين أهم الإصلاحات التي مست الوظيفة العمومية في هذه المرحلة هي إضفاء طابع الديمقراطية على شروط تولية الوظائف العمومية بما يضمن مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف والترقية والتكوين.

- فالتوظيف عرف عدة تطورات في هذه المرحلة كالتوظيف المباشر بدون أية شروط علمية ومنهجية وإضافة إلى حق المشاركة العمالية في التسيير إلا أن هذه القرارات الخاطئة نتج عنها العمالة الزائدة داخل المؤسسات الجزائرية ونقص الإطارات المكونة المؤهلة، وهذا ما أعطى

الفرصة لبعض المسيرين لاستغلال الوضع للحصول على الامتيازات والعلاوات وتكوين طبقة بورجوازية متحركة في زمام الأمور وتلاعب بالحياة المهنية للعمال وعموم المستخدمين ، فالتوظيف غالبا يتم تحت غطاء المحسوبة و البسيط (سعد 2002 ص 98)

- إلا أن نتائج هذا التوظيف كانت وخيمة حيث أن المؤسسة أصبحت تقدم خدمات اجتماعية للعمال وتراجعت عن وظيفتها الحقيقية وهي الإنتاجية والتقدم والازدهار هذا راجع لطريقة التوظيف الخاطئة والعمالة الزائدة وعدم اهتمام المسؤولين بشروط توظيف العلمي والممنهج.

- كل هذه السلبيات دفعت بالجزائر للدخول في مرحلة جديدة محاولة منها إعادة تنظيم العمل وهيكلته وتطويره خاصة بعد الأزمة العالمية التي تعرضت لها الجزائر أدت إلى التسريح الجماعي للعمال وتدهور الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والتخلص من العمال الزائدين خاصة بعد التوجه إلى القطاع الخاص، الأمر الذي جعل من عملية التوظيف عملية صعبة ومعقدة فالقطاع العام ليس كالأخص الذي يقوم على مبادئ الرجل المناسب في المكان المناسب والبقاء للأفضل.

والتوظيف في هذه المرحلة أصبح صعبا نوعا ما فالذي يتمتع بالمهارات والخبرة والكفاءة هو الذي يضمن منصبه ومكانة خاصة في ظل الظروف التي كانت تعيشها الجزائر آنذاك.

- يؤكد عبد الحميد قريفي على أن القواعد التي يتم على أساسها عملية التوظيف في المؤسسات إنما هي مقننة ومتوقفة على قواعد يستوجب احترامها والعمل بها (عبد الحميد 2008 ص 98)

ومن أهم المقاييس في التوظيف هي : الحاجة إلى كفاءة أو كفاءات معينة في مناصب معينة ولزمن معين ولاقتناء هذه الكفاءات تراعى شروط المستويات المعرفية والخيارات والمؤهلات بما في ذلك القدرات الشخصية للمرشح للمنصب.

إلا أن الأمر في الإدارات والمؤسسات العمومية على عكس ذلك حيث أن عملية التوظيف غالبا ما تتم على أسس غير موضوعية بحيث تغلب في العملية الشروط والمقاييس الذاتية على الشروط الموضوعية المتعلقة بالمنصب (عبد الحميد 2008 ص 98).

يذهب بوفلجة إلى أن عملية التوظيف المؤسسات العمومية الجزائرية تقوم على احترام المعايير العلمية في التوظيف ذلك أن ارتفاع مستوى البطالة وقلة توظيف العمال خاصة في القطاع العمومي جعل المسؤولين على رأس هرم المؤسسة يتدخلون في عملية التوظيف لصالح الأقارب والمعارف وليس على أساس الحاجة والكفاءة وهو ما يؤثر سلبا على فعالية المؤسسات.

ويؤكد هذا الطرح النتيجة التي توصل إليها كل من علي علي زكار ونصر الدين بوشيشة إثر دراسة قام بها مركب السيارات الصناعية لروية (الديناميكيات الاجتماعية لتنظيم العمل في المؤسسة الصناعية) إذا تبين أن أغلب العمال تم توظيفهم عن طريق واسطة أحد الأقارب "عم، الأخ، الخال... الخ" أو عن طريق المعارف مع الغياب النسبي للمعايير الرسمية للتوظيف إضافة إلى عديد عدم ترسخها في أذهان العمال كثقافة مرجعية على مستوى المؤسسة مدام أن النظام يسمح بوجود طرق غير الرسمية للتوظيف فالرجوع للمعايير المؤسساتية وإلى الإجراءات الرسمية للتوظيف بالنسبة للعمال هو ضياع للوقت في حالة توظيف قريب أو صديق و غالبا ما يكون غير مجدي لذا نجد هذا العمال رفض استيعاب حقيقي لهذه المعايير الرسمية كإطار مرجعي أو بتعبير آخر هناك غياب ثقافة مؤسسة قائمة على احترام المعايير التنظيمية والرسمية على مستوى الممارسة" (علي ونصر الدين ص 104).

فشروط الكفاءة والمؤهلات المتعلقة بالمنصب تكون من آخر الشروط التي ينتظر توفرها في المرشح وتمثل الشروط الذاتية على الأخص في الولاء لصاحب القرار الذي يقوم بالتوظيف والوفاء له. (عبد الحميد 2008 ص 98)

والقواعد الاجتماعية في المحيط تقتصر على أغلب من لهم سلطة التفويض بإعطاء الأولوية للقريب قبل غيره ويقوم الإنسان في محيطه ومجمعه بمدى احترامه و تطبيقه لهذا المبدأ.

-ومقاييس الكفاءة والتأهيل في التوظيف لا تؤخذ بعين الاعتبار فهي أمر مغيب تماما من الإدارة الجزائرية وبالتالي ليس هناك جدوى من احترام مقاييس نظام مراقبة الأعمال وتقييم انجاز المهام والفرد نفسه لا ينتظر منه أن يكون كفء بقدر ما ينتظر من أن يكون مخلصا ووفيا لمن نصبه في ذلك المنصب ويتم تقييمه على أساس الخدمات التي يقدمها له كعربون العلاقة الزبونية الصادقة(عبد الحميد 2008 ص 98).

ويؤكد أحمد هني في دراسته " للفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هو نتاج لاستثمار رأسمال العلاقات الاجتماعية "أن التنظيم في العالم الثالث عموما يقوم على النموذج الأخوي الزملائي أي يعتمد أساسا على الزمالة والعلاقات الشخصية وعلاقة الثقة بين رب العمل (الشيخ) وزبائنه بقدر ما تكون مكانة رب العمل الاجتماعية قادرة على التوظيف ولديها المنافع بقدر ما يعتبر رب العمل نفسه كشيخ قبيلة كما يعتبر العامل لديه عامل دعم من خلال مكانة وقوة السلطة التي تمتلكها جماعته والمستمدة من المكانة والقوة التي يحتلها رب العمل (أم الخير 2016 ص 125)

فالتوظيف في نظره يقوم على أساس الانتماء القبلي و العشائري بهدف كسب الولاء وتعزيز القاعدة الزبونية . ويؤكد أحمد هني أن الفرد الذي يحاول الحصول على منصب عمل لابد من أن يتمتع بمكانة ويكون شبكة كبيرة من العلاقات مع أصحاب النفوذ وهذا ما توصل إليه الباحث ميشال فورسي في دراسته حول دور الرأسمال الاجتماعي في الحصول على منصب عمل (أم الخير 2016 ص 125) ، فالتوظيف مرهون بالاستغلال الأمثل لرأس مال العلاقات أو رأس المال الاجتماعي* الذي يتمتع بها الفرد داخل المجتمع

فالتوظيف في الجزائر يخضع لقوانين غير مكتوبة تحكم المجتمع الجزائري يخضع لقوانين اجتماعية بعيدا عن الإجراءات العلمية والمعايير الاقتصادية الفاتحة على الربح والكفاءة والفعالية والمنافسة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

- تعاني الوظيفة في الجزائر من غياب نظام لتقييم أداء العاملين في قطاعها ولنظام صارم لانتقاء المرشحين لتولية هذه الوظائف في كنف الموضوعية والشفافية وغياب مبدأ المساواة في الحظوظ دون أي تمييز أو عنصرية. (سعيد 2013 ص 169)

يوكد الباحث ميلودي عادل في دراسة أجراها بالمؤسسة الجزائرية للسياحة وهران 2016 أن أغلب العمال يستعملون العلاقات العائلية والشخصية كعامل محدد في عملية إيجاد منصب عمل مأجور وهذا ما يؤكد فكرة إعادة إنتاج مناصب العمل في نفس المؤسسة إذ أن هناك عدة حالات لاشتغال أب العامل في هذه المؤسسة أو حتى أجدادهم وهذا ما يدل على ميراث الأسر العمالية التي استطاعت المحافظة على الفضائل العمالية الخاصة بها حيث تعتبر هذه الأسر بالنسبة لميشال فيري بمثابة الأسر العمالية التي هي وحدة لإعادة إنتاج قوى العمل الخاصة بها التي تنظم متطلبات الحفاظ وتطوير هذه القوى ونفس الوضعية التي توصل إليها الباحث السوسيولوجي الفرنسي بيار بورديو في دراسته الشهيرة العمل والعمال في الجزائر ، حيث نجده يظهر أنه من بين الوسائل المعتمدة لإيجاد عمل في المجتمع الجزائري هي الشخصية والقرابة أو بعبارة العامية في المجتمع والذي استعملها هي الكتاف el ktaf أو المعرفة el ma3rifa كما يزيد في موضع آخر يوكد على أهمية العلاقات الشخصية والمعارف الأخرى غير العائلية واعتبارها كعامل محدد لإيجاد عمل .(عادل 2005 ص 109)

فالتوظيف في الجزائر يعاني لحد الآن من البيروقراطية المحسوبة والرشوة والتمييز وغياب الشفافية والنزاهة في هذه العملية وهذا ما يؤثر بالدرجة الأولى على إنتاجية المؤسسة مهما كان نوعها.

ج- الاتصال :

-يعد الاتصال العمود الفقري للمؤسسة فهو العملية التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي فلا يمكن أن نتصور أي مؤسسة مهما كان نوعها بدون شبكة اتصال رسمية وحتى غير رسمية.

والاتصال هو الوسيلة الضرورية للإعلام وهو الأداة الأساسية لتحقيق الكثير من الأهداف داخل التنظيم كالمصالحة والتحفيز وتكوين الدافعية لدى العاملين ومختلف عمليات الإقناع (ناصر . ص 09)

فال اتصال التنظيمي له علاقة وطيدة مع طبيعة التنظيم ومع أسلوب سير وتسيير التنظيم وكذا مع الثقافة التنظيمية القائمة وما يترتب عن ذلك من سلوك وأفعال وردود للأفعال. (عبد الحميد 2008 ص 104)

- مرت عملية الاتصال في المؤسسات الجزائرية بمجموعة من المراحل لتأثرها بأنظمة التسيير المتعاقبة آنذاك بحيث بعد الاستقلال مباشرة وكما تم الإشارة إليه من قبل ورثت الجزائر الجهاز الإداري البيروقراطي الفرنسي والذي مس كل العمليات التنظيمية بما فيها الاتصال بحيث استمر اللامساواة في توزيع السلطة وبدأت البرجوازية الصغيرة بالتحكم شيئا فشيئا في السلطة وتستعد لخلافة الفرنسيين في كل المناصب الشاغرة وذلك باسم الثورة و من أجل نيل رضا وثقة الشعب ولم يكن نموذج الاتصال إلى نسخة مطابقة إلى حد بعيد للنموذج الاستعماري باعتبار التكوين كان على أساس النموذج الفرنسي (ناصر ص 88)

- وقد أخذ الاتصال في مرحلة التسيير الاشتراكي منحى آخر بحيث تحول مركز الاتصال من الإطارات والمديرين ليعاود الانتشار والتمركز بين الفئات العمالية المختلفة وبالتالي توزيع المسؤوليات.

إلى أن هذا الشعار كان مغيبا ناهيا آنذاك في المؤسسات الجزائرية حيث أن الطبقة البرجوازية كانت تتحكم في كل مقاليد السلطة وأشكال الاتصال الذي كان غائبا حيث تم استغلال العمال لنقص خبرتهم وضعف مستواهم التعليمي واستغلالهم لمناصبهم وتحقير العمال وبالتالي فإن العملية الاتصالية كانت شبه منعدمة وتشكل حلقة فارغة بين العمال والمسيرين وغموض لغة الاتصال من الفئتين بحيث تصبح كل فئة لا تستطيع فهم الفئة الأخرى. (ناصر ص 189)

فالملاحظ في المؤسسات الجزائرية تتميز بالازدواجية اللغوية ، إذ أن اللغة السائدة في المؤسسات وفي معظم المعاملات هي اللغة الفرنسية ، وإذ كانت اللغة تعكس ثقافة وشخصية أي مجتمع فإن وجود لغتين في المؤسسة الجزائرية يعني وجود ثقافتين وشخصيتين مختلفتين فنجد أغلب الإطارات تتبنى الثقافة الغربية وتتعامل باللغة الفرنسية بينما تنتشر الأمية عادة بين العمال ولا يتقنون اللغة الفرنسية ويميلون إلى التحدث باللغة العربية أو العامية وهذا يؤثر على عملية الاتصال بين القمة والقاعدة ويؤدي إلى قطيعة بين الفريقين (المديرين و الرؤساء والعمال) وهذا ما عبر عنه أحمد بن نعمان في قوله (ينتج عن بقاء اللغة العربية كلغة أولى في الإدارة الجزائرية ، تكوين طبقة اجتماعية تتمتع بجميع الامتيازات في الحصول على مختلف المناصب في المؤسسات الرسمية) (أم الخير ص 117)

إن الاتصال والتنسيق والتشاور حول شؤون التسيير الذي كان من الضروري ومن المنطقي أن يكون بين الإطارات والعمال تحول إلى اتصال وتنسيق بين الإطارات والإدارة تم تحول هذا الاتصال إلى تحالف بينهما على حساب العمال وهذا ما زاد في تعميق التحالف بين الفئتين وتحول مركز الاتصال هذا اثر في فعالية تسيير المؤسسة الجزائرية. (ناصر ص 189)

فطبيعة الاتصال تركزها طبيعة العلاقات الرسمية السليمة وقيم الولاء وطرق التعيين وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة التي تفرض على هؤلاء البيروقراطيين وغيرهم ولاء ستمر والتزاما بالطاعة لأنهم أعلى منهم درجة أو الذين يتبادلون معهم المصالح وهكذا يستمر هذا السلوك والاتصال رغم تغيير القوانين لأنهم يتكيفون معها ويجدون في كل مرة السبل اللائقة لاستمرارهم. (ناصر ص 190)

فالتسيير الاشتراكي حاول تقليص الفجوة بين العمال والإدارة وتوسيع شبكة الاتصال والتخلص من البيروقراطية إلى أن هذا الأمر لم يكن موجودا في المؤسسات الجزائرية لانتشار لمركزية وبيروقراطية التسيير وتقديم المصالح الخاصة على العامة واحتكار المعلومات وانغلاق فئة البيروقراطيين والتكنوقراطيين على نفسها وادعاء كل طرف بالتفوق وضعف كفاءة الطرف الأخرى مما يعني ازدياد مستوى الخلاف والتباين بين هذه الفئات.

ومع مرحلة الانفتاح السياسي والاقتصادي وتحرر العمال من الضغوط والتهديدات والخوف الذي كان عائقا أمام عملية الاتصال (الرسمي أو الغير رسمي) خاصة من حيث التعبير عن الآراء والقيام بالمبادرات الشخصية والجماعية وزيادة الاحتجاجات المكثفة والتي كانت ممنوعة بحكم الدستور هذه التغيرات تعبر عن وجود حركة جديدة ومتغيرات جديدة في عملية الاتصال. (ناصر ص ص 194 . 195)

ويؤكد بوفلحه غياث أثناء زيارته لمختلف المؤسسات أن الاتصالات في المجتمع الجزائري تتأثر بالطابع الثقافي للمجتمع وهي تتميز بجمارة العلاقات الإنسانية والميل أفراد المنطقة أو القبيلة والاعتماد على الاتصال الشفهي وعدم عمل المؤسسات على نشر المعلومات وتوزيعها على العامة بطريقة تلقائية منظمة إضافة إلى تعدد لغات الاتصال، فموضوع لغة الاتصال يؤدي إلى الكثير من المشاكل والصعوبات وإلى سوء التفاهم وانتشار التصنيف الفكري والمذهبي بين العمال وإطارات المؤسسة وفق اللغات المستعملة فهناك نمطية في تصنيف أفراد وخلفيات وأفكار مسبقة وهذا ما يؤدي إلى صعوبات في العلاقات بين الفئتين. (غياث 2013 ص ص 61.62)

كما يؤكد عبد الحميد قربي أن المؤسسات العمومية تقوم على التنظيم الكلاسيكي الذي يعتمد على اتصال بسيط ذو الاتجاه الواحد وهو الاتجاه النازل وهو اتصال يعتمد على إصدار الأوامر من أجل تنفيذها من طرف الهيئات السلفية المركزية أو المحلية والإقليمية منها وهذا النوع من الاتصال لا يقبل ولا يوفر شروط المناقشة وإبداء الرأي والمساهمة في اتخاذ القرار. (عبد الحميد 2008 ص 105)

يتخلل العملية الاتصالية مجموعة من حالات اللامعيارية وتتمثل في الشفوية في الاتصال في اغلب الأحيان، فالقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الاطلاع عليها لا محالة ومن ثم عدم معالجتها وعدم استغلال المعلومات والاقتراحات الواردة فيها كما أن الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون وهو الأمر الذي يحدث خللا في التنفيذ ويجعل المنفذين يغيرون الأوامر تملصا من المسؤولين من طرف القيادة ويخلق جوا من الشك والريبة في العمل.

- غياب عمليات سبر الآراء .

- عدم اللجوء إلى سجل الاقتراحات أو تقنية عليه الأفكار .

- انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة والتي تعرف بها وبما يدور فيها. (عبد الحميد 2008 ص 106)

ومن بين الإصلاحات الموجودة في المؤسسة الجزائرية عامة و العملية الاتصالية خاصة هي :

- استرسال كثير من المسيرين والعمال في الحديث دون ضوابط وان الأفكار والسيطرة التي يقدمونها لا تناسب الوقت الطويل الذي تستغرقه مداخلاتهم .

- عدم وضوح الأفكار التي يقدمونها وكأنهم يتكلمون دون أن يقولوا شيئا.

- كثرة الاجتماعات وطولها وتكرارها دون أن تتمخض عن نتائج ملموسة.

--ضعف القدرة على الإصغاء إلى الغير بعناية واحترام بل إن كل فرد يريد أن يتكلم الأول وهو ما يعيق عملية الحوار .

-عدم قبول الكثيرين بالرأي الآخر ، فيعتبرون أنهم دائما على حق وان غيرهم على خطأ خاصة لما يكون النقاش بين إطار مسؤول وعامل بسيط. (غياث 2013 ص 63)

فعملية الاتصال في المؤسسات الجزائرية تعتمد في اغلب الأحيان على الاتصال الغير رسمي وعلى المعايير الثقافية العصبية القبلية وتقديم المصلحة الخاصة على العامة.

3.3 أسباب جمود التسيير في المؤسسات الجزائرية

من بين الأسباب التي أدت إلى جمود التسيير في المؤسسات الجزائرية مايلي :

- التضارب المتداخل بين أنظمة التسيير المختلفة التي تطبق بطرق غير علمية وتلغى بطرق عفوية.

- غياب نظام تسييري علمي ذات طابع عقلاني اجتماعي ثقافي يتماشى مع المجتمع الجزائري.

- هيمنة الإدارة المركزية على كل القرارات والمؤسسات الوطنية المختلفة.
- انتشار البيروقراطية والمركزية وتشكل طبقة تكنوقراطية حاكمة حيث أن اغلب قراراتها كانت قرارات سياسية إيديولوجية محطمة متناقضة مع عقلانية المسير في المنظمات الاقتصادية (ناصر 2014 ص 208)
- غياب المعنى الحقيقي لمهنة المسير في المؤسسات الجزائرية .
- الاقتناء الغير علمي والممنهج لتكنولوجيا التسيير دون مراعاة الطابع الثقافي القيمي المطبق فيه (غيث 2013 ص 77)
- وضع المشاريع والقوانين وتحديد الأسعار بعيدا عن التقديرات الاقتصادية من قبل الإداري وكذلك فيوضع قوانين الفئات المهنية مما رسخ عدم العدالة في تقدير الإطارات العليا وهذا ما سبب في عدم إتقان العمل وهجرة الكفاءات العليا إلى الخارج للحصول على التقدير المادي والمعنوي.
- بيروقراطية بعض الممارسات التسييرية كالتوظيف والترقية والتفويض في ميكانيزمات السلطة.
- تصدع الصراع بين الجيل القديم للحفاظ على مصالحه والجيل الجديد للمطالبة بالتغيير والتجديد.
- غياب الديمقراطية في تعيين المسيرين وغياب الحق حتى في اختياره عن طريق الانتخاب بل يتم تعيينه بطريقة مركزية لخدمة مصالح فئة معينة.
- انتشار بعض الممارسات السلبية داخل المؤسسات كالحبابة، عدم العدالة في الترقية والامتيازات تقسيم العمل ،حتى في الجزاء والعقاب، تثبيط التنافس، انتشار روح العشائرية وطغيانها على العلاقات داخل المؤسسات والانتماء القبلي.
- التلاعب بالنصوص القانونية وتأويلها بالطريقة التي تخدم مصالح جماعة معينة.
- عدم احتواء المؤسسات الجزائرية على عنصر ثقافة المؤسسة بل تتميز بوجود ثقافة أفراد داخل المؤسسة التي تؤطرها وتوجهها نحو المصالح الذاتية الخاصة بأصحابها
- ومن بين الأسباب التي أيضا التركة الكارثية التي ورثتها الجزائر عن الاستعمار في جميع الميادين القوانين واللوائح والمراسيم وبالتالي عمت الفوضى في المؤسسات العمومية
- وجود جهاز إداري يخلو من الإطارات والأشخاص القادرة على إدارة المؤسسات
- سيطرة الدولة على سيرورة المؤسسات بعدم منحها الاستقلالية اللازمة في اتخاذ القرارات والمناورات التي يفرضها عليها السوق مما يجعلها تابعة للوصاية
- إضافة إلى مشاكل اقتصادية تتمثل في :
- محدودية السلع المنتجة ووجود منافسة قوية من السلع الأجنبية تفوقها جودة وإتقان وأقل سعر
- عدم استخدام المؤسسة لكامل طاقتها الإنتاجية نظرا لسوء استخدام الموارد الموجودة أو لقدم الآلات وارتفاع تكاليف الإنشاء والتشغيل نظرا لكبر حجم المؤسسات واعتمادها في أعمالها على العالم الخارجي
- عدم اهتمام المؤسسات بالتسويق والإعلان والإشهار الذين يعتبرون ميزة من ميزات العصر في عملية الإنتاج
- الاهتمام بالكم وإهمال الكيف . (دلية 2005 ص 66.65)
- كذلك من بين الأسباب التي جعلت من المؤسسة الجزائرية مؤسسات جامدة وغير فعالة بشكل مباشر هو المسير نظرا لمجموعة من الأسباب تمثلت في ما يلي :

ضعف شخصية الرؤساء أو المسؤولين والتي يرجع جزء منها إلى سبب التعيينات السياسية التي تجعل الرؤساء منقذين للسياسات عاجزين عن الوقوف موقف المنتقد الصريح والمعارض لتلك السياسات وكذلك صعوبة تقسيم العمل الإداري (غيات 2013 ص 232).

- النظرة الضيقة للمسيرين إلى مشاكل التنظيمات :حيث يهدف المسؤولون إلى التعرف على مشاكل تنظيماتهم والعمل على حلها إلا أن طبيعة تكوينهم تجعلهم يهتمون الطابع الثقافي لكثير من المشاكل، لهذا فهم يفكرون عادة في الآلات والأجهزة والحاجة إلى الأموال إضافة لزيادة الاستثمار بينما هناك أسباب كثيرة من المشاكل لسوء التسيير تتمثل في عدم تفهم الواقع الثقافي للعمال وبالتالي عدم القدرة على تحفيزهم والتحكم فيهم وتنسيق أعمالهم من أجل تحقيق أهداف التنظيمات (غيات 2013 ص 76).
- الخلفية الثقافية للمسيرين: إذ أن في كل الحالات نجد ظاهرة اخذ نماذج التسيير، سواء الغربية أو الشرقية وتطبيقها دون اعتبار لقيم الناس وثقافتهم، فغوص أن يكون الانطلاق من المعطيات الاجتماعية لتنظيمها وتنظيرها وتطبيقها، فإن المسؤولين أتوا بنظريات ومناهج جاهزة طبقوها من الأعلى مما أدى إلى مجموعة من التناقضات والمشاكل المرتبطة بتسيير الأفراد (غيات 2013 ص 77).
- تغليب العلاقات القروية والاجتماعية من قبل المسؤولين على العلاقات التنظيمية العقلانية الممنهجة والمبرمجة داخل المؤسسات وبالتالي إنتاج مجموعة من السلبيات التي تؤثر على سير المؤسسة كالصرع، التغيب، كره العمل، العداوة، حكر المعلومات، استخدام السلطة القروية لتذليل بعض العمال وتهديدهم.
- الضغط الاجتماعي الثقافي السياسي المتزايد على المسيرين وبالتالي التذبذب بين انجاز مهام المؤسسة أو مصالح فئة برجوازية

4. خاتمة:

تعد الجزائر من بين الدول التي تحاول أن تنهض بمنظومتها الاقتصادية وتحسين الجانب التسييري لمؤسساتها المختلفة لتحقيق أفضل النتائج وأنجع الطرق وبأقل التكاليف الممكنة وتحقيق الفعالية وزيادة الإنتاجية والمنافسة في الأسواق الخارجية، إلا أنه ما حدث عكس ذلك تماما حيث كانت ولا زالت المؤسسات العمومية تعاني من بعض التذبذبات والنقائص على مستوى التسيير مما دفع ببعض الباحثين والمحللين الجزائريين من دراسة هذه المؤسسات عن قرب وتحليل واقع التسيير فيها والكشف عن أهم الأسباب والإختلالات التي تعرقل العملية التسييرية والتي ومن خلال هذه المقاربات النظرية السوسيولوجية قامت الباحثة من استخلاص إلى مجموعة من النتائج التي كالأتي :

- أغلب المؤسسات العمومية الجزائرية تخضع للتسيير المركزي حيث في ظاهر الأمر يبدو أن تسييرها ديمقراطي تشاركي إلا أن الواقع مغاير تماما لما هو موجود حيث أغلب القرارات المهمة واللازمة تصدر من قبل المدير وحتى وإن كان هناك تفويض يكون في الأمور البسيطة فقط

- يستمد المسير الجزائري صفات السيطرة من خلال التنشئة الاجتماعية
- نقص الخبرة والتأهيل اللازمين لبعض المسيرين
- غياب الثقافة العمالية لبعض العاملين مما يؤثر سلبا على مسيرتهم العملية
- انتشار بعض الممارسات السلبية في المؤسسات الجزائرية كالتغيب والتأخر والتخريب و المحاباة والرشوة والانتشار الروح العشائرية
- عدم تمتع العاملين بالخبرة اللازمة حول ماهية العمل خاصة فيما يخص الآلات المستوردة مما يؤدي إلى إتلافها أو تعطيلها
- غياب المعايير العلمية في عملية التوظيف في بعض المؤسسات العمومية مما يؤثر على استقطاب اليد العاملة المناسبة والكفاء
- تغليب المقاييس الذاتية والشخصية والقروية على الشروط الموضوعية والعلمية
- جعل بعض المؤسسات العمومية مؤسسات عائلية وقروية متوارثة من جيل لآخر
- الاعتماد على الاتصال الشفهي في أغلب المعاملات والاتصال البسيط ذو الاتجاه الواحد

- احتكار المعلومات من قبل بعض المسؤولين واستعمالها لتحقيق مصالحهم الخاصة
- عدم الاهتمام بالتنوع والجودة في المنتج
- وللتخفيف من هذه السلبيات الموجودة داخل المؤسسات الجزائرية لابد من اقتراح جملة من التوصيات التي قد تخفف من حدة هذه السلبيات والي هي كالآتي :
- ديمقراطية التسيير وإعطاء الفرصة لبعض العاملين أو الإطارات المثقفة لاتخاذ القرار خاصة على مستويات المهنية
- شفافية عملية الاتصال لضمان تنقل المعلومات وتدفعها ووصولها في الوقت المناسب
- الشفافية في عملية التوظيف ، وتوظيف الشخص المناسب في المكان المناسب
- تشجيع العاملين وتحفيزهم ومنحهم الفرصة لإثبات قدراتهم وتشجيعهم على روح المبادرة والتنافس الإيجابي
- توفير التموين والتكوين لكل من العامل والمسير على حد سواء
- العمل من أجل إيجاد نمط تسييري محلي يتماشى مع جميع المستويات ويتوافق مع قيم المجتمع الجزائري
- الاعتماد على الإجراءات الرسمية فيما يخص شبكة العلاقات المختلفة والتقليل من السلوكات السلبية كالغياب والتخريب والتأخر والتكاسل... الخ
- جعل المؤسسات الجزائرية مؤسسات اقتصادية وإنتاجية وليست مؤسسات عائلية واجتماعية .
- التخلص من التبعية والمركزية وإعطاء للمسير فرصة لتسيير المؤسسة والمشاركة في إبداء رأيهم
- الاهتمام بجودة المنتج والإشهار به من أجل الدخول في منافسة الأسواق الخارجية

5. قائمة المراجع: المؤلفات:

- الطيب محمد رفيق ، 1998 ، مدخل التسيير أساسيات و وظائف ج 1 ، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر
- عبد الفتاح ياغي ، 2010 ، مبادئ الإدارة العامة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن
- بوفلجة غياث ، 2013 ، التغير التنظيمي وثقافة العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- بوفلجة غياث ، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر
- حبيب عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- زكار علي وبوشيشة نصر الدين ، الديناميكيات الاجتماعية والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، توطئة محمد بوخلوف ، ط 1 ، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ، الجزائر
- سعيد مقدم ، 2013 ، الوظيفة العمومية بين التطور والتحول من منظور تسيير الموارد البشرية وأخلاقيات المهنة ، ط 2 ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر .
- عبد الحميد قربي، 2008 ، الإدارة الجزائرية مقارنة سوسيولوجية ط 1 دار الفجر للنشر والتوزيع ، الجزائر
- محمد بشير، 2007 ، الثقافة والتسيير في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر
- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ط 2 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر
- ناصر قاسمي، 2014 ، سوسيولوجيات المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،
- يوسف مسعداوي، 2012 ، أساسيات في إدارة الجزائر ، دار هومة ، الجزائر
- الأطروحات:

- أم الخير بن عثمان، 2015-2016 تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري ، رسالة ماجستير تخصص المنظمات والمناجنت والاتصال ، جامعة أحمد دراية ، الجزائر
- دليلا ساكري ، 2004-2005 ، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة باتنة ، الجزائر
- عادل ميلودي ، 2015-2016 ، المؤسسة والعمال الصناعيين دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة وهران آلفون ، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ، جامعة وهران ، الجزائر
- أمين انخاري تالت ، 2001-2002 تقييم نظام المعلومات للتسيير في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة ، تخصص نظام المعلومات و التسيير جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر
- فريد دراج ، الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع المؤسسة ، مسيلة ، الجزائر
- فهيمة بوهنتالة، 2016-2017 ،التغير التنظيمي وفعالية التسيير الإداري في ظل اقتصاد السوق ،رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظم وعمل ، جامعة باتنة ، الجزائر
- شيماء مباركي. 2014-2015 ، دور الكفاءات المهنية في التغير التنظيمي للمؤسسة الصناعية ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة - الجزائر
- عمر بن جيمة، 2014-2015 ، ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منطقة بشار نموذجاً - أطروحة دكتوراه في العلوم بتخصص تسير الموارد البشرية جامعة تلمسان - الجزائر
- نجاة بزايد ، 2010-2011 ، التكوين وإستراتيجية تسير الحالات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم جامعة وهران - الجزائر