

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإعادة الهيكلة في المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم إعادة الهيكلة.

فن إعادة تصنيف وتوجيه وارشاد جميع عمليات المنظمة وهيكلها التنظيمي بما فيها هيكل الموارد البشرية، لتغيير منظومة عمل قطاع أعمال عام أو مؤسسة أو منظمة أو قطاع مالي حدث عثر وفشل به لتأهيله مرة أخرى تنظيمياً، بمعالجة نقاط الضعف، وتقوية نقاط القوة بحيث تتم مجموعة إجراءات عمل فعلية استراتيجية، وتسمى فرق إعادة الهندسة التي تتميز بالمهارات الوظيفية والفنية، وكيفية حل المشاكل واتخاذ القرار في الهياكل المالية والفنية والسياسات العامة للقطاع بما يحقق أكبر قيمة مضافة تمكنه من الاستمرارية لتصحيحه وتعديل مسار خطته، أو معالجة أزمة حالية لتحقيق هدف تواجهه في السوق، أو ترشيد تكلفته وتحقيق زيادة إنتاجية لجميع محتوياته (أقسام، إدارات، أساليب العمل)¹.

المطلب الثاني: أهداف إعادة الهيكلة.

يتم اللجوء إلى إعادة الهيكلة بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف التي يتم تلخيصها فيما يلي:

- ✓ تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في السوق المحلية والعالمية، وهذا بتكييف المؤسسات مع الظروف الحديثة للتسيير والتنظيم والتحكم في نوعية المنتوجات والخدمات المقدمة باتباع المقاييس العالمية الخاصة بالجودة (مقاييس الأيزو)؛
- ✓ تحسين كفاءة المؤسسة الاقتصادية عن طريق رفع الإنتاجية، تحسين القدرات التسويقية والمالية وكذا تخفيض التكاليف؛
- ✓ زيادة قدرة التصدير وفتح الأسواق الخارجية وكذا تطوير الشراكة الدولية بغية الاندماج في الاقتصاد العالمي؛
- ✓ التشغيل أفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا لدعم القرارات والاستراتيجيات المناسبة؛
- ✓ ادخال ثقافة تسييرية تركز على التطور والتحكم في التقنيات الحديثة للتسيير؛

¹كمال يوسف الدويني، إعادة هيكلة القطاع المصرفي العربي، المنهل، 2017، ص 81.

✓ ضمان الاستقرار المالي للمؤسسة الاقتصادية عن طريق توازن الهيكل المالي وتوفير السيولة والتدفقات النقدية مما يسمح للمؤسسة الاقتصادية بخدمة ديونها وتحقيق عائد مناسب على حقوق الملكية؛

✓ زيادة القيمة السوقية لرأس مال المؤسسة الاقتصادية؛

✓ خلق مناصب الشغل وهذا بالحفاظ على مناصب الشغل الحالية والرفع من عرض العمل.

يوجد العديد من العوامل التي تحد من قدرة برامج إعادة الهيكلة على تحقيق أهدافها، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ تركيز الاهتمام بدرجة كبيرة خلال عمليات إعادة الهيكلة على اختصار الوظائف غير

الضرورية وعدم التركيز على اختصار الأعمال غير الضرورية؛

✓ التركيز بدرجة كبيرة على عملية إعادة الهيكلة كهدف في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق كفاءة

وفاعلية المؤسسة الاقتصادية؛

✓ تخوف العمال من عمليات إعادة الهيكلة مما يؤدي إلى مقاومتهم لعمليات التغيير؛

✓ عدم توفر الدعم الكامل من جانب الإدارة العليا لعمليات إعادة الهيكلة؛

✓ عدم توفر القدرات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج بالشكل المناسب مما يؤدي إلى طول مدة

التنفيذ وضعف فعالية إعادة الهيكلة؛

✓ عدم توفر المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم المؤسسة الاقتصادية المعنية بإعادة الهيكلة مما قد

يؤدي إلى بناء برامج إعادة الهيكلة؛

✓ عدم توفر المعلومات اللازمة لدراسة وتقييم المؤسسة الاقتصادية المعنية بإعادة هيكلة مما قد

يؤدي إلى بناء برنامج إعادة الهيكلة على أسس غير سليمة وبالتالي عد القدرة على تحقيق

أهدافها.¹

¹إيمان نايلي دواوة، محفزات إعادة تطبيق إعادة الهيكلة المالية في مؤسسة عمومية اقتصادية حالة مؤسستين جزائريتين، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2014-2015، ص 50-51.

المطلب الثالث: خطوات عملية إعادة الهيكلة.

- ✓ إعادة تقييم الأصول: إن إعادة تقييم الأصول جميعها أو بعضها يعكس قيمتها السوقية حيث ان زيادة هذه القيمة عن القيمة الدفترية يؤدي إلى تحسين نسبة المديونية بالنسبة لحقوق الملكية، الأمر الذي يتيح للمؤسسة مجالاً أوسع للاقتراض.
- ✓ إعادة هيكلة الديون: ويساعد المؤسسة في إعادة هيكلة الديون أن تتفاهم مع دائنيها على أحد أو بعض هذه الأمور:
 - تحويل الديون القصيرة إلى ديون طويلة الأجل مما يتيح للمؤسسة فترة أطول لاستثمار هذه الديون؛
 - وقف سداد أقساط الدين مؤقتاً أو إعطاء فترة سماح جديدة، ويساعد ذلك في وقف جزء من التدفقات النقدية الخارجية مؤقتاً لحين تحسن الأحوال؛
 - تخفيض سعر الفائدة أو التنازل عن الفوائد المستحقة.
- ✓ مبادلة المديونية بالملكية: وفي هذه الحالة يتم تحويل كل أو جزء من الديون الحالية إلى مساهمات في رأس مال المؤسسة عن طريق إصدار أسهم ملكية بما يعادل قيمة هذه الديون، وهذا يتوقف على مدى تفهم وتقبل الدائن لهذا الاقتراح وكذلك الملاك حيث ملاك الجدد سيكون لهم تأثير مباشر على إدارة المؤسسة والتصويت والانتخاب.
- ✓ زيادة رأس المال: وتلجأ المؤسسة إلى إصدار أسهم جديدة لتوفير السيولة وعلى الأخص إذا كانت تستطيع تحقيق أرباح مستقبلاً في ضوء توفير السيولة وكذلك عن طريق زيادة رأس مال المؤسسة بإصدار أسهم جديدة، ولكن يواجه هذا البديل بعض الانتقادات منها:
 - لا يصلح هذا الحال إلا في حالات العسر المالي أو التعثر المؤقت؛
 - لا تجد الأسهم الجديدة اقبالا من قبل المساهمين لخوفهم من حالة المؤسسة وظروفها المستقبلية؛
 - إن حملة الأسهم يمثلون قياداً جديداً على الإدارة يقلل من قدرتها على التحرك بمرونة كافية لخروج المؤسسة من ظروفها الحالية.
- ✓ زيادة التدفقات النقدية الداخلة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال العديد من الاستراتيجيات أو التصرفات المطلوبة التي تؤثر إيجاباً على النقدية الداخلة ومن ذلك "على سبيل المثال":

زيادة المبيعات لزيادة إيرادات المؤسسة؛

تغيير استراتيجيات التحصيل لديون الشركة ومنح بعض خصومات تعجيل الدفع؛

التخلص من المخزون الراكد كالبيع بالمزاد أو القسط أو مبادلتته بالآخر تحتاج إليه المؤسسة؛

بيع الأصول القليلة أو المنعدمة القيمة كالخردة والتالف والمعيب؛

بيع وإعادة استئجار بعض الأصول غير الرئيسية "الثانوية"

✓ **خفض التدفقات النقدية الخارجية:** تستطيع المؤسسة أن تخفض مدفوعاتها النقدية أو تؤجل

بعضها للتغلب على بعض الصعوبات المالية ومن الوسائل الممكن استخدامها في ذلك:

- الاتفاق على الدائنين على تأجيل سداد بعض الأقساط وفوائد الدين؛
- التفاوض مع الموردين للمواد الخام والأجزاء على الشراء بالتقسيط وبالائتمان أو بدون مقدم؛
- الحصول على فترات سماح جديدة من الدائنين؛
- ترشيد مختلف بنود الاتفاق المباشر وغير المباشر؛
- تأجيل سداد الالتزامات قصيرة الأجل أو تحويلها إلى التزامات طويلة الأجل؛
- خفض كمية المشتريات عن طريق الشراء الفوري بدلا من الشراء المقدم ومحاولة البحث عن مواد بديلة أقل تكلفة من المواد الحالية.¹

¹وفاء شريف، مواجهة العسر المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة البنك الخارجي الجزائري (2012-2013)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية نقود وتأمينات، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014-2015، ص 50-51.

المطلب الرابع: نتائج عملية إعادة الهيكلة.

- ✓ تغيير نمط الملكية داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تحويل الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة؛
- ✓ خلق مناصب شغل جديدة وفتح مجالات للتوظيف؛
- ✓ تخفيض عدد العمال مما يكلف المؤسسة الاقتصادية تعويضات تسريح العمال أو تكاليف تحويلهم بالإضافة إلى خسارة الكفاءات والمهارات، كما قد تتأثر معنويات ومصداقية العمال المتبقين وبالتالي تقل إنتاجيتهم؛
- ✓ تؤثر إعادة الهيكلة المتكررة للمؤسسة الاقتصادية على سير العمل مما يؤدي إلى زعزعة استقرار العمال وإلى اختلالات متعددة ومنه تراجع ظروف العمل؛
- ✓ تؤدي إعادة الهيكلة إلى عدة تدابير وإجراءات مثل التنازل عن نشاط ما، الشراكة، الاندماج... إلخ.¹

¹ إيمان نايلي دواوة، مرجع سبق ذكره، ص 52.

المبحث الثاني: برنامج التصحيح الهيكلي للمؤسسة.

المطلب الأول: تعريف برنامج التصحيح الهيكلي للمؤسسة.

يتضمن برنامج التصحيح الهيكلي مجموعة من إجراءات السياسات الاقتصادية المعدة لتحقيق أهداف اقتصادية كلية، مثل تحسين في ميزان المدفوعات، واستعمال أفضل للقدرة الإنتاجية، وارتفاع في معدل النمو الطويل الأجل.

وغالبا ما تكون هذه الأهداف مرتبطة فيما بينها، فتحقق معدل نمو مستقر يتطلب ضمن أشياء أخرى بنية مدعمة لميزان المدفوعات.¹

المطلب الثاني: مبادئ برنامج التصحيح الهيكلي للمؤسسة.

وتعتمد برامج التصحيح الهيكلي على مجموعة من المبادئ بغية إزالة الاختلالات على المستوى الاقتصادي الكلي والجزئي، في شكل على ثلاثة مبادئ رئيسية وهي:

1. الانفتاح على السوق العالمية: ويقوم على حرية تنقل عوامل الإنتاج، حرية سعر الصرف إلغاء أو تخفيض الرقابة على التبادل، إلغاء الحماية الجمركية، كما يفترض هذا المبدأ أيضا أن يكون قانون الاستثمارات مشجعا لرأس المال الأجنبي، ويوفر الحماية التامة والبيئة الملائمة، كما يشجع المبادرة الفردية. ويتضمن هذا المبدأ أيضا إلغاء القيود الكمية في قطاعي التصدير والاستيراد كسعر الصرف الإداري، ونظام الحصص والرخص المسبقة بالنسبة للواردات.

2. التحرير الداخلي: يهدف هذا المبدأ إلى الوصول إلى قانون السوق، ويتعلق الأمر هنا بتحرير التجارة وتقليص دور الدولة في النشاط الاقتصادي وإلغاء الحماية والدعم، وكذا مؤسسات الاستقرار وعقلنة القطاع العام وخصوصته التي تسمح بتوجيهه أو بتخصيص أفضل للموارد، وأن القطاع الخاص سوف يحقق بالضرورة درجة أعلى من الكفاءة.

¹ علي طهراوي دومة، تقييم مسار خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، تخصص نقود ومالية، جامعة دالي إبراهيم، 2009-2010، ص 25.

3. تخفيض النفقات وإعادة هيكلتها: وذلك بتخفيض الامتصاص أو الاقتراض الداخلي الذي يقوم بإعادة التوازن في ميزان الحساب الخارجي، إضافة إلى تخصيص العجز الموازني بإلغاء الدعم على المواد الغذائية بالخصوص والوصول إلى حقيقة الرسوم والرفع من الموارد أي إصلاح ضريبي.¹

المطلب الثالث: أهداف برنامج التصحيح الهيكلي للمؤسسة.

إن أهم هدف تصبو إليه برامج التصحيح الهيكلي التي يدعمها صندوق النقد الدولي، هو تحقيق وتعديل وتصحيح الاختلالات الاقتصادية لكلية والهيكلية بطريقة تشجع النمو في الوقت الذي يعاد فيه تحسين وضعية ميزان المدفوعات بشكل مدعوم في الأجل المتوسط.

ومنه فإن برامج التصحيح الهيكلي تتكون من شقين، أحدهما يمثل الإجراءات الكلية والثانية الإجراءات الجزئية، أما الأولى فهي تهتم بمتغيرات اقتصادية كلية، كميزان المدفوعات ومعدلات التضخم وتوازن الميزانية... إلخ، أما الثانية فهي تهتم بتحسين فعالية الاقتصاد بتقليص، أو إلغاء تشوهات السوق التي تمس قطاعات منه، من خلال زيادة الناتج المحلي أو بتخفيض خسارة الإنتاج والتشغيل وتحسين توجيه الموارد وفي نفس الوقت تهدف برامج التصحيح الهيكلي إلى تحسين كفاءة الاستخدام الموارد المالية المحدودة، خاصة النقد الأجنبي والطاقة ورأس المال مع استمرارية النمو.

ولتحقيق هذه الأهداف يتم استخدام مجموعة من السياسات:

- السياسة المالية التي تعتبر من أهم الأدوات التي تلجأ إليها الدول لتحقيق توازن داخلي، يهدف إلى تخفيف الانفاق من جهة وزيادة الإيرادات من جهة أخرى، بحيث يتم التخلص من العجز في الميزانية العامة للدولة.
- السياسة النقدية التي تسعى إلى وضع سقف على الائتمان بهدف معالجة العجز في ميزان المدفوعات وفي ميزانية الدولة.
- تحرير الأسواق بزيادة القدرة التنافسية وتحرير الأسعار، والتي تهدف إلى علاج ضعف الكفاءة الاقتصادية المرتبطة بالملكية العامة للمنشآت، وبالتالي تحقيق مكاسب نتيجة لرفع الكفاءة الإنتاجية من جهة، ورفع الكفاءة توزيع الموارد من جهة أخرى، وهذا ما دفع المؤسسات

¹ علي طهراوي دومة، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الدولية، وبعض الحكومات الدول النامية إلى تبني سياسة الخصخصة نتيجة المشاكل التمويلية الناتجة عن وجود عجز مزمن في ميزانية الدولة إلى موازين المدفوعات نتيجة تحول الكثير من وحدات القطاع العام إلى وحدات تمتص موارد ميزانية الدولة بعدما أصبحت تمثل مؤسسات لتشغيل القوى العاملة بعيدا عن مدى الحاجة لها في هذه المؤسسات.

وبالتالي تهدف سياسة الخصخصة إلى تخفيض الإنفاق الحكومي، وزيادة الإيرادات نتيجة لبيع بعض الوحدات القطاع العام، مما يساعد في النهاية على تخفيض أو إزالة العجز في الميزانية العامة للدولة بالإضافة إلى زيادة كفاءة مؤسسات القطاع العام.¹

¹ علي طهراوي دومة، مرجع سبق ذكره، ص 25-26.