

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للتجارة - الجزائر

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير اختصاص إدارة اعمال
وهي من متطلبات نيل هذه الشهادة

الموضوع:

اثر تاهيل الموارد البشرية على
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
- دراسة حالة مؤسسة صغيرة -

تحت إشراف الاستاذ:

مقراني عبد الكريم

استاذ محاضر درجة "ا"

من إعداد الطالب:

عبد الجبار عبد الحفيظ

السنة الدراسية: 2009/2008

الإهداء

قال الله تعالى "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" (سورة الإسراء، الآية رقم 20)

إلى من انار لي درب الحياة، من كانا السبب في ما وصلت إليه

إلى من اطمع في حرصه، و يرفع وجوده مقامي

إلى التي غمرتني بحنائها، وحبها

إلى من علمني ان الصبر على الاشياء سبيل الظفر بها

من كذا حتى اعد

إلى سهرت على راحتي حملتني كرها ووضعتني كرها

إلى قررتا عيناى

إلى من كافحا وصبرا على تاديبى وإكسابى الاخلاق المثلى

إلى إخوتي

حميدة وزوجته، محمد وزوجته ر الحفي محمد

واخواتي كل باسمها

إلى كل خالاتي واخوالي، إلى اعمامي وعماتي كل باسمه إلى جدي وجدتي

إلى الاحبة والاصدقاء "بلهوارى محمد، بوزيان، علال، بن حمزة موسى ، عبد الكبير رابح، قادري

البشير، كلاليب رمضان، اولاد مير، زهر الدين ، لعناق، إسماعيل"

إلى كل طلبة واساتذة المدرسة الوطنية العليا للتجارة

إلى كل من يعرفني ويكن لي الثقة والإخلاص

إلى كل من يعنى وجودي له شيئا في حياته

عبد الحفيظ

كلمة شكر

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمه أتمها عليّ ظاهرة و باطنة، و أشكره على توفيقه
إياي في إتمام هذا العمل.

ولقد حثنا الله تعالى على الشكر إذ "فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُون" (سورة
البقرة، الآية رقم 152) واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم لما جاء في الأحاديث الصحيحة
حدثنا هارون بن معروف وهارون بن سعيد الإيلي قالوا حدثنا بن وهب أخبرني ابو صخر عن بن
قسيط عن عروة بن الزبير عن عائشة قالت كان رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا صلى قام حتى
تفطر رجلاه قالت عائشة يا رسول الله اتصنع هذا وقد غفر لك ما تقدم من ذنبك وما تاخر فقال يا
عائشة افلا اكون عبدا شكورا. الحديث رقم [2820] من صحيح مسلم.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في
إتمام هذا العمل.

أشكر الأستاذ ناصر دادي عدون، والأستاذ مقراني عبد الكريم اللذان كانا
إتمام هذا البحث وكونها لم يبخلا وتوجيه وإرشادي من أجل تقديم هذا
ال

أشكر جميع الأصدقاء الذين كانوا بمثابة الدعم المعنوي وأخص بالذكر " بلهوارى محمد
موسى، البشير، رابح، بوزيان، رمضان، حميدة، إسماعيل، قيس، بن داود، عبد القادر، كريم،
سيد أحمد، جمال، قويدر، علواش، لعناق "
حتى نهاية هذا العمل.

الفهرس

خطة البحث

الصفحة	العنوان
أ	مقدمة عامة
01	الفصل الأول: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر
02	مقدمة
03	المبحث الأول: نظرة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
03	المطلب الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
09	المطلب الثالث: الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للم ص م
15	المبحث الثاني: تشخيص حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية
15	المطلب الأول: الحالة التنظيمية للم ص م الجزائرية
16	المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية في الم ص م الجزائرية
17	المبحث الثالث: تشخيص بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	المطلب الأول: المحيط القانوني
19	المطلب الثاني: القطاع المصرفي و تأثيره على نشاط الم ص م
22	المطلب الثالث: النظام الجبائي والاستثماري
26	
27	الفصل الثاني: نظرة شاملة لمجال تدخل تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة
28	مقدمة
29	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تعريفها وأهميتها
29	المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية
33	المطلب الثاني: تطوّر إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ في مختلف دول العالم
35	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
36	المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية
39	المطلب الثاني: التوظيف والإدماج
46	المطلب الثالث: سياسة الأجور وتقييم المردود

52	المبحث الثالث: تأهيل الموارد البشرية في الم ص م الجزائرية
52	المطلب الأول: برنامج GTZ لتأهيل الم ص م الجزائرية
54	المطلب الثاني: التكوين
60	
61	الفصل الثالث: البرامج المدمجة لعملية تأهيل الم ص م الجزائرية
62	مقدمة
63	المبحث الأول: ماهية التأهيل و البرامج المدمجة لعملية تأهيل الم ص م الجزائرية
63	المطلب الأول: ماهية التأهيل
66	المطلب الثاني: البرامج المقترحة لعملية تأهيل الم ص م الجزائرية
77	المبحث الثاني : التشخيص و إجراءات عمل برنامج التأهيل
77	المطلب الأول: التشخيص
81	المطلب الثاني : الإجراءات المتبعة لعمل برامج التأهيل
90	
91	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة صغيرة
92	مقدمة
93	المبحث الأول: التشخيص الإستراتيجي الشامل للمؤسسة
93	المطلب الأول: نظرة مختصرة حول المؤسسة
95	المطلب الثاني: تشخيص الجانبين التنظيمي والتقني
98	المطلب الثالث: التشخيص التجاري
103	المطلب الرابع: تشخيص الموارد البشرية
105	المطلب الخامس: التشخيص المالي
109	المبحث الثاني: مخطط التأهيل
110	المطلب الأول: محتويات مخطط التأهيل
114	المطلب الثاني: تمويل مخطط التأهيل
117	المطلب الثالث: تقييم مخطط التأهيل
126	
128	خاتمة عامة
	المراجع
1	الملاحق
2	الملحق رقم 01

4		الملحق رقم 02
6		الملحق رقم 03
10		الملحق رقم 04
16		الملحق رقم 05

قائمة الجداول وقائمة الأشكال

فائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
05	يلخص تعريف المشرع الجزائري للم ص م حسب المعايير الثلاث	01
10	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة (2007/2001)	02
11	توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال حسب طبيعة المؤسسة للسنوات (2007/2006/2005) في الجزائر	03
12	يمثل تطور القيمة المضافة للم ص م الجزائرية خلال الفترة (2006 - 2002).	04
13	الم ص م الجزائرية في PIB حسب الطابع القانوني للفترة (2006-2002)	05
37	يوضح النقاط التي تناقش وتحلل ضمن مرحلة التفكير الإستراتيجي	06
39	يوضح بعض النشاطات من أجل تقويم الانحرافات	07
49	يوضح أشكال الإنصاف	08
74	مقارنة بين برامج التأهيل المتبعة في الجزائر	09
93	يوضح تطور المؤسسة X السنوات الثلاثة (2005/2004/2003)	10
97	تقسيم المستخدمين حسب المهام المشغولة	11
100	هيكلية رقم أ المؤسسة حسب السنوات (2005/2004/2003)	12
102	المبيعات المحققة حسب كل صنف خلال (2005\2003)	13
103	ميزانية ترقية الإشهار	14
103	تقسيم العمال حسب الوظائف في المؤسسة	15
104	تقسيم العمال حسب العلاقة القانونية في المؤسسة	16
104	يوضح تطور الكتلة الأجرية في المؤسسة	17
106	يوضح تطور الميزانية خلال الفترة 2005/2003 في المؤسسة	18
106	تطور الخزينة في المؤسسة	19
107	تطور قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003	20
107	تطور السيولة العامة للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003	21
108	تطور السيولة الأجلة للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003	22
108	تطور المردودية المالية للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003	23
108	تطور المردودية الإقتصادية للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003	24
109	تطور تحصيل العملاء في المؤسسة خلال الفترة 2005/2003	25
109	تطور تسديد الموردين في المؤسسة خلال الفترة 2005/2003	26
111	الاستثمارات المطلوبة في المؤسسة	27
113	يوضح برنامج التكوين الخاص بإطارات المؤسسة	28
115	أنواع ومُدَد تمويل مخطط تأهيل المؤسسة	29
116	توضيح لمخطط إنجاز الاستثمارات حسب المدة الزمنية لكل استثمار في المؤسسة	30
118	توضيح لجدول حسابات النتائج التوقعي والحقيقي للمؤسسة	31
120	يوضح الميزانيات المتوقعة والمحقة. أصول المؤسسة	32
121	يوضح الميزانيات المتوقعة والمحقة. خصوم المؤسسة	33

قائمة الاشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	يوضح تطور تعداد الم ص م الجزائرية خلال الفترة (2007/2001)	01
12	يمثل تطور القيمة المضافة الم ص م الجزائرية خلال الفترة (2006 - 2002)	02
14	الم ص م الجزائرية ؛ PIB حسب الطابع القانوني للفترة (2006-2002)	03
30	تقسيم السكان	04
36	يوضح أهم خطوات تخطيط الموارد البشرية	05
40	خطوات مسار التوظيف	06
44	خطوات التحصيل والإدماج	07
46	خطوات وضع سياسة الأجور .	08
50	يوضح الخطوات المثبتة من أجل تقييم المردود	09
55	يبين مراحل دورة التكوين	10
66	يوضح أهداف البرنامج الجزائري للتأهيل الصناعي	11
68	يوضح مسار تأهيل المؤسسة الجزائرية	12
75	توضيح عام لبرنامج تأهيل الم ص م الجزائرية	13
80	يوضح الخيارات الإستراتيجية الممكنة	14
81	التشخيص الإستراتيجي الشامل وبرنامج تأهيل الم ص م الجزائرية	15
82	يوضح سير عمل برنامج التأهيل	16
87	الهيكل التنظيمي لوحدة تسيير المشروع UGP .	17
95	الهيكل التنظيمي للمؤسسة X	18
96	مخطط لشبكة المعلوماتية في المؤسسة X	19
99	الهيكل التنظيمي للوظيفة التجارية في المؤسسة X	20
124	مراحل مخطط تأهيل المؤسسة	21
125	يوضح الغاية من تأهيل المؤسسة	22

المقدمة العامة

مقدمة:

إذا كانت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية العقود الثلاثة الماضية ؛ إلى تحقيق العديد من الأهداف كالربح والاستمرار... الخ اليوم توا. له خطر الانفتاح الاقتصادي أين المتغيرات لآليات السوق (العرض والطلب). هذا الأخير الذي فرض عليها العمل على كسب ميزة حتى يتسنى لها التمتع الجيد فيه، وتحقق الأهداف المرجوة. ومن أجل ذلك فقد انتهجت هذه المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها برامج للتأهيل. وحسب القائمين على هذه البرامج فإنهم يرون أنها الد الأمتل لمواجهة التحديات القادمة دون أن الأهمية القصوى والمرتبة المتقدمة التي يحظى بها تسيير الموارد البشرية إنجاز البرامج المنتهج. حيث انه مؤخرًا قد تركز الاهتمام بهذه الموارد كونها عنصرا فعّالا يتدخل لضمان حركية جيدة لمسار تطور المؤسسة.

إن هدفنا من خلال هذا البحث هو معرفة ما إذا كان التأهيل لتحسين تموقع المؤسسة في السوق المحليّة وأداة لاخترق الأسواق المستقبلية، ومدى تأثير تأهيل الموارد البشرية على هذا البرنامج. و توضيح مدى ملاءمته للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه العملية.

ويستمد الموضوع أهميته من المحيط المعقد للمؤسسات الجزائرية، وكذا تناقص مستويات الربحية بها وما يعرفه الاقتصاد العالمي من اهتمام كبير لمسيرين وطرق التسيير والاستثمار العنصر البشري. حيث أنه لا بدّ من حلول تمكّن من الزيادة في أداء المؤسس الجزائرية الصغيرة والمتوسطة وذلك بالطرق الملائمة لضمان ؛ جيد للموارد البشرية المتاحة.

وحاليا فإنّ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تصبّ اهتمامها في برامج التأهيل، لضمان البقاء والاستمرار. وعليه فإنّ التأهيل عبارة عن مجموعة من الإجراءات والتدابير، تهتم وتعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانيات المؤسسة وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه، وتهدف إلى تحسين أداء مقارنة منافسيها الرائدون في السوق.

العديد من الاقتصاديين يعتبرون عملية التأهيل ؛ الحسنة، حيث أنجز مكتب التأهيل التونسي عام 2002 دراسة مسّت 1103 مؤسسة من بين المؤسسات المنظمة برنامج التأهيل، وأظهرت النتائج أن المؤسسات أصبحت تعطي أهمية أكبر للقدرة التنافسية سواء المستوى المحلي أو الدولي حيث أن:

- 67% من المؤسسات قامت بتوزيع و 78% قامت بإدخال تشكيلات جديدة عن طريق تحسين طرق التصنيع.

- حوالي 82% من المؤسسات قامت برفع معدل استغلال تجهيزها .

- 75% من المؤسسات انتهجت برامج جديدة لتحسين النوعية والحصول معايير الجودة ISO

- 69 % من المؤسسات التونسية قامت بإعادة وتنظيم المصلحة أو الوظيفة التجارية وتركيز مجهودها وضع إستراتيجية دف إلى صادرا¹.

فالدراسات الإحصائية تظهر أن التأهيل يولد وضعية مربحة نوعا ما للمؤسسة، وتبرز أن هذه العملية أدت إلى الرفع من أداء المؤسسات التونسية بشكل كبير، ومما لا يخفى على الجميع أن الموارد البشرية تمثّل موردا يؤدي إلى تحصيل . ولا نستطيع تطبيق أي إستراتيجية بدون أن نأخذ بعين الاعتبار الموارد البشرية، ونوعية هذه الأخيرة هي التي تحدد الفرق بين المؤسسات وحتى الأمم، لأن أداء المؤسسة محدد بالتحفيز والقدرة (الكفاءة). لكن رغم كل هذا فالنتائج المرجوة لم تحقق بشكل كبير في بعض التجارب أي أن هناك تفاوتاً، فالتأهيل يحدد أهدافاً، أما النتائج فتبقى في حالة عدم التأكد.

والتأهيل يبقى محل دراسة، وفي هذا الصدد، نقترح الإشكالية التالية:

سبب تأهيل الموارد البشرية موازاة مع برنامج تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟ وهل هناك ضرورة لتسبيقه؟

ندرج في هذا الإطار الأ. الفرعية التالية:

- هل تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى تأهيل؟
- ماهي الحالة التي يعرفها محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية اليوم؟
- ما علاقة تأهيل الموارد البشرية ببرنامج تأهيل المؤسسة
- هل تحتاج الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى برامج تأهيلية؟
- هل لتسبيق تأهيل الموارد البشرية أثر إيجابي على برنامج تأهيل المؤسسة الجزائرية

و يتوقف تحديد منهج البحث على الهدف الذي نسعى للوصول إليه، وعلى طبيعة الموضوع في حد ذاته. للإجابة على الأسئلة التي تمّ طرحها والتي تعكس إشكالية الدراسة، بهدف التوصل إلى اختبار الفرضيات المقترحة، حيث سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي للبحث، كما سنعتمد أيضا على دراسة حالة.

وعليه نقوم باختبار الفرضية التالية:

يؤدي تأهيل الموارد البشرية موازاة مع برنامج تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى عدم تحقيق الأهداف المسطرة لذا يجب ت.

ومن هنا نطرح الفرضيات الفرعية التالية:

- نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بحاجة للتأهيل.

¹ وأهمية التأهيل رفع القدرة التنافسية مؤسسات دراسة مقارنة الجزائر-تونس -المغرب (متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدول العربية، الجزائر، (يومي 17 و 18 أبريل 2006) 61.

- محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم يعرف حالة غير مستقرّة من الناحية المالية، الاجتماعية، الجبائية، والعقارية... الخ.
- تأهيل الموارد البشرية خطوة أساسية في نجاح برنامج التأهيل.
- نحتاج الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى عملية التأهيل للرفع من قدراتها وكفاءاتها ومن ثمّ تحسين أدائها.
- لا بد من تأهيل الموارد البشرية قبل القيام بالعملية التأهيلية الشاملة للمؤسسة.

وبناء على ذلك، ستعنى هذه الدراسة بتشخيص وظائف المؤسسة وعرض مخطط تأهيلها، هذا الأخير الذي يشرف على إعداده مكتب دراسات متخصص، ومن ثمّ نقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها في عملية التشخيص، إضافة إلى المخطط المقترح، وإجراء المقارنة بين التوقعات والنتائج المتوصل إليها بصفة فعلية بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث أنّه قد تمّت هذه الدراسة على مؤسسة صغيرة، حسب التعريف المعمول به في الجزائر، تعمل في مجال صناعة مستلزمات تجهيز المكاتب. وهناك عدّة أسباب دعت إلى إختيار هذه المؤسسة ولعلّ أبرزها كونها تنتمي إلى قطاع الم ص م، تقوم بعملية التأهيل خلال المدّة التي تمّ فيها إستقبالنا من أجل إجراء الدراسة، خاصّة وأنّ أغلب المؤسسات ترفض إجراء دراسة ميدانية على البرنامج الذي تطبّقه، إلا بعد إنقضاء مدّة معيّنة على إنتهاء مدّة تنفيذ البرنامج بها.

ومنه عملنا مقسم إلى أربعة فصول، يتمّ عرضها كما يلي:

الفصل الأول: تضمّن نظرة شاملة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالتطرّق لتشخيص محيطها وإبراز خصائصها ومساهماتها في الإقتصاد الوطني.

والفصل الثاني: م تفصيلا حول إدارة الموارد البشرية، تعريفها، أهمّيّتها مهامها، ووظائفها، والكيفيات التي بفضلها نتحصل على الكفاءات والمناهج التي بفضلها نحافظ على هذه المكتسبات،

أما الفصل الثالث: تطرّق من خلاله ماهية التأهيل والبرامج المدمجة في هذا الإطار، وكذا عملية التشخيص وإجراءات عمل برامج التأهيل.

وأما الفصل الرابع: فسنعوم بتحليل نموذج عن مؤسس صغيرة، تطبّق ميدانياً برنامج التأهيل، حيث تطرّقنا لعملية تشخيص المؤسسة في جميع الوظائف، وتمّ عرض مخطط التأهيل المقترح لهذه الأخيرة، إضافة إلى تقييم هذه العملية.

الفصل الأول

واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مقدمة:

تتميز اقتصاديات الدول المتطورة اليوم بالعدد الهائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تفوق 22 مليون مؤسسة بالولايات المتحدة الأمريكية، كما أنها لا تقلّ عددا في الاتحاد الأوروبي. هذا الكمّ الهائل ليس بـ صدفة، وإنما هو نتيجة للتوجه المباشر في هذه الدول نحو الاعتماد على هذا الصنف من المؤسسات كقاعدة أساسية لاقتصادياتها، لما تكتسيه من مميزات وخصائص جعلتها تعزّز سّلم الاهتمام بهذه الدول.

ومن أجل مواكبة التطور الاقتصادي العالمي، عام، وفي أوروبا على وجه الخصوص، وعدم الاكتفاء بالمشاهدة للتغيرات الطارئة على الطرق التنظيمية والتسييرية والتكنولوجية المبتكرة في هذا المجال. ورغبة في دعم المحيط المؤسّساتي، الاجتماعي والاقتصادي في الجزائر كان لا بدّ من اعتماد المعايير المعمول بها عالمياً. ومنه انتهاج التصنيفات سارية المفعول خاصة تلك المبرهنة منها، كمعايير الجودة (ISO) والمعايير المحاسبية الدولية (IAS) ...إلخ.

وحتى تكتسب الجزائر مؤسسات لها القدرة على مواكبة التطورات الحاصلة في الاقتصاد العالمي، وتجعل منها مصدرا بديلا للطاقة في جلب العملة الصعبة، لا بدّ لها أن تتّمسّ بها وأن ترافقها، بتشخيص المحيط الذي تنشط فيه من جميع الجوانب المالية، الجبائية، الإستثمارية والاجتماعية. حيث نهدف من خلال هذا الفصل إلى إبراز التعريف الخاص بهذا النوع من المؤسسات وخصائصها التي تميّزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى. وكذا إدراج ما يعرف بالتشخيص الداخلي لها، حيث سيتمّ بهذا الصدد عرض الحالة التنظيمية لها، وضعية الموارد البشرية، الوضعية المالية...إلخ.

المبحث الأول: نظرة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة خاصة في الاقتصاد الجزائري، حيث أنّ عددها يتزايد بشكل مستمر، نتيجة لخصائصها وسهولة خلقها، وبالتالي فإنّ الجزائر قامت بعدة إنجازات للاهتمام بهذا القطاع. حيث خصصت له وزارة وصيّة، وعدة أجهزة داعمة من الجانب المالي والمراقبة والمتابعة، كما أنّه قطاع يُعتمد عليه لحلّ عدّة مشاكل (كالبطالة وخلق الثروة) ومجابهة المستقبل القريب بحلول سنة 2017 أين يتمّ التفكيك التام للرسوم الجمركية. وفي هذا الإطار وجب علينا التعرف على هذه المؤسسات من خلال إبراز التعريف الخاص بها وخصائصها وكذا مساهمتها للاقتصاد الوطني.

المطلب الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سنحاول من خلال هذا المطلب توضيح تعريفات مختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإبراز مجموعة من الخصائص التي تتميز بها هذه الأخيرة.

1/ تعريف الم ص م: يختلف تعريف الم ص م^(*) باختلاف الدول، لأنّ المعايير الموضوعة في ذلك تختلف هي الأخرى، ولهذا سنتطرق للتعريف المطبق الجزائر محاولين إبراز خصائص هذه المؤسسات.

إنّ أغلب البحوث والدراسات قد انتهت إلى تحديد تعريف بالاعتماد إلى بعض المؤشرات و المعايير أهمها المعايير الكمية والمعايير النوعية.

1/1/ المعايير الكمية⁽¹⁾

إن صغر وكبر المؤسسة يتحدد بالاستناد إلى جملة من المعايير والمؤشرات الكمية والإحصائية المحددة للحجم، يسمح استعمالها بوضع حدود فاصلة بين مختلف أحجام المؤسسات ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين.

المجموعة الأولى : وتضم مؤشرات تقنية واقتصادية منها (عدد العمال، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، حجم الطاقة المستعملة).
المجموعة الثانية: وتتضمن المؤشرات النقدية (رأس المال المستثمر، رقم الأ.) .

2/1/ المعايير النوعية:

المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتميز عن غيرها بالمعايير النوعية التي نصنفها كما يلي :
المسؤولية: يتعلق الأمر بالمسؤولية المباشرة والنهائية للمالك الذي يكون في كل حالة هو صاحب القرارات داخل المؤسسة وله تأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة، فإن المدير أو المالك يؤدي

(*) : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

العديد من الوظائف في نفس الوقت، الإنتاج، الإدارة، التمويل، التسويق وهي عمليات توزع في المؤسسات الكبيرة على عدة أشخاص والتي تظهر الفرق بينها وبين الم ص م حتى وإن استخدم مدير المؤسسة بعض المساعدين (محاسب، رئيس فرقة...).

الملكية: إن ملكية الم ص م تعود في أغلبها إلى القطاع الخاص في شكل شركات (شركات أشخاص، شركات أموال) غير أن أغلبها عبارة عن مشروعات فردية وعائلية يلعب فيها المالك أو المدير دورا كبيرا على جميع المستويات.

طبيعة الصناعة: يتوقف حجم المؤسسات على الطبيعة الفنية للصناعة أي حجم استخدام الآلات في إنتاج منتج الصناعة، فبعض الصناعات تحتاج في سبيل إنتاج سلعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل ووحدات صغيرة نسبيا من رأس المال كما هو الحال في بعض الصناعات الاستهلاكية الخفيفة أين يكون الإنتاج الصغير هو الأنسب بينما يكون العكس بالنسبة للصناعات الأخرى.

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هو ذلك الذي حدده الإتحاد الأوروبي سنة 1996 والذي كان موضوع توصية كل البلدان الأعضاء في الإتحاد، و قد صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول الم ص م في جوان 2000، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للم ص م ويركز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس: المستخدمون رقم الأعمال الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة⁽¹⁾.

2/ تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

المؤسسة المصغرة تشغل أقل من 10 أجراء، المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغل أقل من 50 أجراء و تتجزر رقم أعمال سنوي لا يتجاوز سبعة (7) ملايين أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية خمسة ملايين أورو.

إن المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 250 ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو⁽²⁾

3/ التعريف المعمول به في الجزائر:⁽³⁾

تعرف الم ص م مهما كان وضعها القانوني بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تت من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها مليار دينار جزائري أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية. ويقصد بهذا التعريف:

الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت والعمل الموسمي فيعتبران أجزاء من العمل السنوي والسنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بأخر نشاط حسابي مقفل.

(1) – Khalil Assala, 8^{ème} congrès international francophone en entrepreneuriat et PME

«L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales» PME en Algérie : de la création à la mondialisation, haut ecole de gestion, fribourg, suisse, 25, 26, 27 octobre 2006,p3.

(2) – Idem, p3.

.7 - 6 - 5 - 4

8 7

12 ديسمبر 2001

18 01

⁽³⁾ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الحدود المعتبرة لتحديد رقم الاعمال او مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة باخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا.

المؤسسة المستقلة: هي كل مؤسسة لا يمتلك راسمالها بمقدار 25% فما اكثر من قبل مؤسسة او مجموعة مؤسسات أخرى.

تعرف مؤسسة متوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم اعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 خصا، ولا يتجاوز رقم اعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار وتعرف المؤسسة المصغرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل (1) إلى تسعة (9) وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين (20) مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار.

الجدول رقم 01 : يلخص تعريف المشرع الجزائري للم ص م حسب المعايير الثلاث

المنوع الميزانية السنوي	رقم الاعمال	عدد الاجراء	المنوع
> 10 مليون دج	> 20 مليون دج	1 - 9	مؤسسة مصغرة
> 100 مليون دج	> 200 مليون دج	10 - 49	مؤسسة صغيرة
400 500 مليون دج	200 مليون 2 مليار دج	50 250	مؤسسة متوسطة

المصدر: استنادا إلى التعريف المعتمد بالجزائر، بالاعتماد على نشرية المعلومات الاقتصادية لوزارة الم ص م 2002.

4/ خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (1)

هناك العديد من الخصائص والمميزات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، ونلخص خصائص هذه المؤسسات فيما يلي :

1/4 مرونة التنظيم:

تعتمد الم ص م على المرونة في التنظيم بحيث أنها توفر إضافة إلى المؤسسات الكبيرة هيكلًا اقتصاديًا أكثر قدرة على التكيف مع الأوضاع والطلبات في المجتمع الواحد.

ف نجد هذه المؤسسات تقوم على أساس الإنتاج بدفعات صغيرة والإنتاج بناء على الطلب فهي تكمل أنشطة المؤسسات الكبرى.

2/4 الملكية المحلية:

في الأخير من الأحيان يكون ملاك الم ص م أشخاص يقيمون ضمن المجتمع المحلي، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الملكية المحلية، بحيث يكون التحكم في القرارات الاقتصادية في متناول أشخاص وطنيين قاطنين في المجتمع المحلي، مما يؤدي بدوره إلى زيادة استقرار العمالة ويقلل من هجرة الأدمغة بحثًا عن محيط مساعد على استثمار الطاقات الداخلية وتجسيد الأفكار في شكل مشاريع. وكذا

اليد العاملة بحثا عن الاستقرار والحد الأدنى من الكسب وبالتالي يساعد على خلق مناصب شغل أكثر للمقيمين في تلك المنطقة، أي استثمار جزء كبير من الأرباح داخل المجتمع المحلي.

3/4 انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل:

تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نشاطاتها التكنولوجية البسيطة الأقل كثافة لرأس المال نظرا لتخصصها في عدد محدود من عمليات التصنيع، وهذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض مستويات معامل رأس المال/العمل، مما يجعل هذه المؤسسات أكثر قدرة على استيعاب الفائض من العمالة، لأن التكنولوجيا المستخدمة تكون أقل تعقيدا، وبهذا يسهل تدريب العمال على استخدامها، والتقليل من نفقات التعطيل والصيانة.

4/4 إقامة تكامل أنسب للإنتاج:

حيث أن المنتجات تصل بصفة محدودة إلى بعض الأسواق بحيث تكون غير كافية لتغطية طلب المستهلكين هذه الأسواق، ولتغطية هذا الطلب أو النقص تظهر في هذه المرحلة مؤسسات صغيرة ومتوسطة متخصصة في الإنتاج .

5/4 التدقيق في الإبداع:

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الأحيان على الإبداع والابتكار، ويرجع ذلك إلى اعتماد هذه الأخيرة الإنتاج بأحجام صغيرة، لهذا فهي تلجأ إلى تعويض هذا النقص بإجراء تعديلات على بعض المنتجات بإضافة بعض الميزات الجديدة لإعطائها صبغاً لمنتجات المؤسسات الكبرى ذات الوفرة والجودة العاليتين في الإنتاج.

6/4 اختلاف أنماط الملكية :

إن اختلاف حجم رأس المال في الم ص م أدى إلى اختلاف أنماط الملكية وذلك حسب رغبة المنشئ لهذه المؤسسات، فقد تكون الملكية فردية أو عائلية أو لأشخاص... وهذا ما يجلب إليها المهارات الإدارية والتنظيمية.

7/4 قضاء الموارد البشرية والمادية المتاحة :

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قضاءً للموارد البشرية والمادية، فهي استثمار لأك الصغار الذين يبحثون عن استغلال أموالهم عوض اللجوء إلى وضعها في المصارف، بحيث يقومون بإنشاء مؤسساتهم الخاصة بهم.

من خلال الخصائص التي تتميز بها الم ص م يتجلى الاهتمام الكبير الذي خصت به هذه الأخيرة، وهذا راجع لعدت أسباب، تلخص والأهمية الاقتصادية لها، في ما يأتي:

5/ الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للم ص م في أغلب دول العالم:

أدت المشد الكبيرة التي لم تستطع الصناعات الكبيرة التغلب إلى توجه الحكومات نحو الاهتمام بالصناعات الصغيرة اعترافاً بدور هذه الصناعات المساهمة التنمية الاقتصادية الاجتماعية . وقد أظهرت التطبيقات العملية للصناعات الصغيرة أن الحاجة وجود هذا النوع من الصناعات بغض النظر عن ومراحل التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي إلا الرغم من أهمية الصناعات الكبيرة ودورها الاقتصادي والاجتماعي لأسباب عديدة (1):

- انخفاض حجم التراكم الرأسمالي الكثير من الدول.
- لف الفن الإنتاجي والخبرات الفنية المتخصصة عن ندرة الموارد الرأسمالية اللازمة صناعات كبيرة وفق أسس اقتصادية وفنية طورة.
- ضيق نطاق السوق المحلية بسبب انخفاض القدرة الشرائية للأفراد لانخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي عدم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير للصناعات الكبيرة.
- المساهمة الحد من البطالة بتوفير فرص مستمر وبتكلفة نسبياً إذا قورنت بالصناعات الكبيرة وبالتالي تخفيف العبء ميزانية الدولة.
- المساهمة المواهب والابتكارات.
- الاعتماد الموارد المحلية والنواتج العرضية للصناعات الكبيرة وبذلك تسهم الحد من هدر تلك الموارد وتقليل الاستيراد.
- تحقيق نوع من التوازن الجغرافي التنمية لكون م بالمرونة التوطن والتنقل بين مختلف المناطق والأقاليم.
- إذ كبيرة من حجم الصناعات معظم دول العالم.
- تؤدي إلى تحقيق مشاركة شرائح ال من الادخار والاستثمار التنمية.
- تحتاج إلى رؤوس أموال كبيرة أو مساحات واسعة.
- تعتبر مدرسة أو ورشة تدريب بعض الحرف والمهارات.
- وحماية الصناعات التقليدية التي أصبحت رواجاً لدى شعوب العالم المختلفة.
- مصدر التزويد للصناعات الكبيرة ببعض احتياجا .
- الرافد الذي تصب الصناعات الكبيرة .
- وسيلة لاستثمار المواد الأولية المحلية سواء كانت سلعاً نصف أو خامات غير مستثمرة.

(1) - بوحفص ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والافاق ورقة مقدمة الملتقى الوطني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المركز الجامعي مولاي الطاهر، سعيدة 15 ديسمبر 2004 .

- تتناسب ومتطلبات السوق المحلية خصوصاً الدول النامية التي من صغر حجم الأسواق وانخفاض القدرة الشرائية لدى المواطنين.

6/ أسباب تزايد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يرجع بعض الاقتصاديين أسباب ارتفاع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالم إلى الأسباب التالية:⁽¹⁾

- ارتفاع حجم الخدمات بسبب ثورة المعلومات والاتصال هذا ظهور المؤسسات الصغيرة ذات الطابع الخدماتي.
- ارتفاع الابتكارات الخدمات الحديثة الأسواق المحلية والدولية.
- زيادة النمو السكاني: هذا أدى إلى عدم قدرة الدولة طلبات سوق العمل بعد زيادة التوجه نحو الاقتصاد الليبيرالي.
- ازدياد نشاط الأعمال الخاصة بعد اتجاه العديد من الدول نحو المؤسسات العمومية.

و يضاف إلى ذلك:⁽²⁾

- تظهر أهميتها الأزمات.
- يتم إعادة بسرعة.
- سهولة القيادة والتوجيه .
- بساطة التنظيم.
- للتجديد والابتكار.
- تقاوم و أحسن الضغوط الخارجية.
- قدره تجنيد مواردها.
- أهمية رة أن تكون بديلا درات قطاع المحروقات ومنشأ لمناصب العمل .
- يمكن أن تكون قاعدة استراتيجية وطنية يندرج أصحاب رؤوس الأموال، الإبداع التكنولوجي وأصحاب الأفكار.

المعرفة الدقيقة بتصنيف الم ص م يساعد القائمين على برنامج التأهيل من تحديد الفئات من هذه الأخيرة، ويسهل عملية ربطها بالبرامج الملائمة لها، كما أن الإطلاع على خصائصها، يساعد على الاستغلال الأمثل للوقت من أجل بلوغ الأهداف المرجوة. فالمرونة التنظيمية تسهل في عملية التغيير التنظيمي التي تتخللها معظم البرامج التأهيلية، هذا ما يساعد على تكوين الموارد البشرية بها، وتطبيق البرنامج الوطني الخاص بتأهيلها في أحسن الظروف.

(1) <http://ec.europa.eu/enterprise/sme/> le 25/09/2008.

(2) - مداح عرابي الحاج التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متطلبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الدول العربية، الشلف. ومي 17 و 18 أبريل 2006 .

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عرف قطاع الم ص م في الجزائر اهتماما كبيرا خلال السنوات العشر الأخيرة، نظرا لوعي المسؤولين بأهمية هذه المؤسسات وما تدرّ به من فائدة على الإقتصاد الوطني، كما هو ملاحظ في الدول المتقدمة. حيث تحظى هذه المؤسسات بدعم كبير نتيجة لمساهمتها في الدخل الوطني وتحقيق القيمة المضافة، إضافة إلى مساهمتها في امتصاص اليد العاملة. إضافة إلى إمكانيتها في رفع تحديات المنافسة وغزو الأسواق الخارجية.

1/ الم ص م في التشغيل :

يؤدي خلق الم ص م وتطورها إلى الزيادة في خلق مناصب شغل جديدة ومن ثم الحد من البطالة، ففي الاتحاد الأوروبي، يقدر عددها بـ 23 مليون مؤسسة توظف أكثر من 100 مليون منصب وتمثل نسبة 99 % من مجموع المؤسسات الأوروبية، حيث أنّ القطاع الخاص يشغل العاملین⁽¹⁾.

أما في الجزائر وحسب مصلحة الإحصاء بوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن عدد هذه الأخيرة 2007 410959 مؤسسة⁽²⁾ والجدول التالي يوضح تعداد الم ص م في الجزائر من 2002 إلى غاية 2007.

الجدول رقم 02 : تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة (2007/2002):

السنوات	نوعية الم ص م						
	المؤسسات الخاصة	م التطور %	المؤسسات العامة	م التطور %	الصناعة التقليدية	م التطور %	المجموع العدد
2002	189 552	5,37	778	0,00	71 523	10,58	261 853
2003	207 946	9,71	778	0,00	79 850	11,64	288 577
2004	225 449	8,42	778	0,00	86 732	8,62	312 959
2005	245 842	9,04	874	12,34	96 072	10,77	342 788
2006	269 806	9,75	739	15,56	106 222	10,56	376767
2007	293 946	8,94	666	-9,87	116 347	9,53	410 959

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة الم ص م الجزائرية، مؤشرات عام 2007.

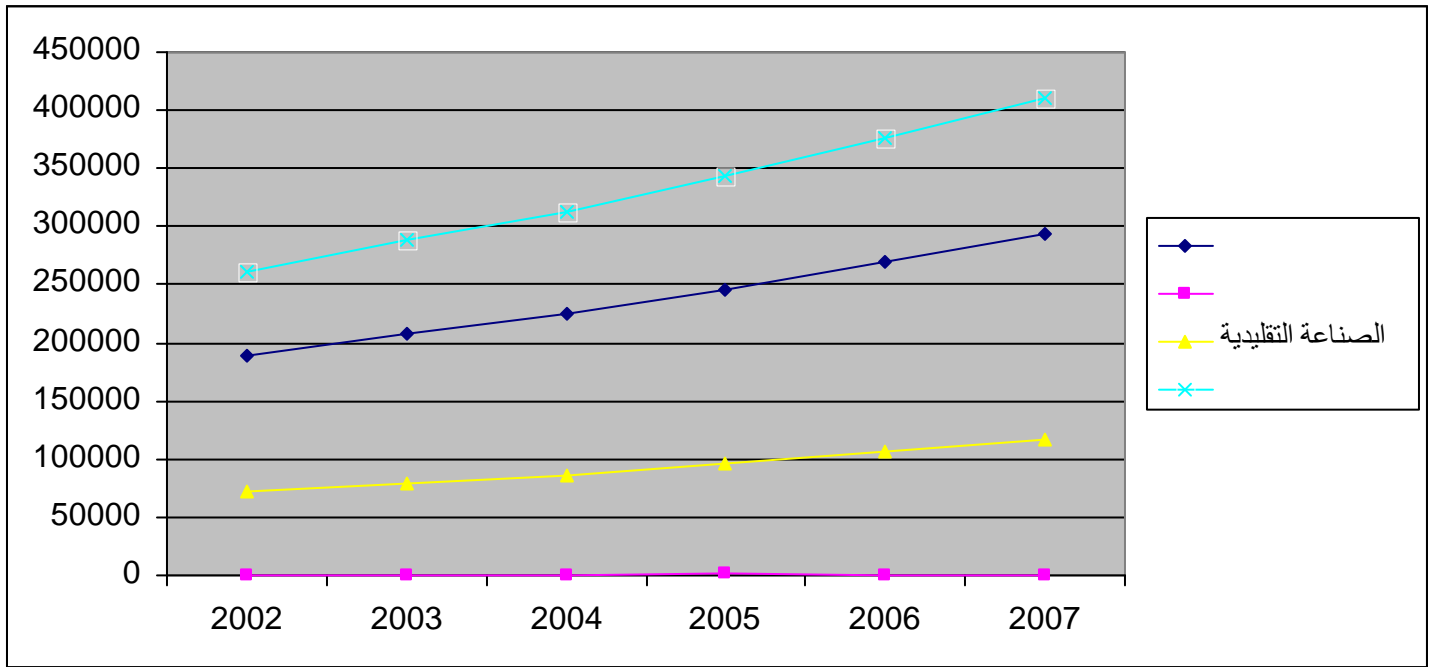
إن المؤسسات الخاصة تحتل الصدارة في العدد إذ أنها تضم 293 946 مؤسسة 2007 تقدر بـ 71,53 % من مجموع المؤسسات، بمعدل نمو قدر بين سنتي 2006 و 2007 9,53 % .

(1) – Günter Verheugen, Les PME - moteur de l'économie européen, Commission européenne, nouvelle édition, 2007, p2.

(2) – www.Pmeart.org, le: 25/07/2008.

ص مؤسسات القطاع العام نلاحظ أنها تعرف استقرارا ثم انخفاضا معتبرا يعود إلى خصوصيتها. أما مؤسسات الصناعة التقليدية فقد عرفت تطورا طفيفا ثم انخفاضا ملحوظا مع رجوع الاستقرار بالنسبة لمعدل التزايد خلال السنوات الأخيرة مع انخفاض في المعدل لسنة 2007. حيث أنّ هذه المؤسسات تشغل شخصين أو شخصا واحدا ممثلة بذلك حالة خاصة من المؤسسات المصغرة، والتي تشغل من 1 إلى 9 أشخاص. والشكل التالي يوضح هذا التطور في تعداد الم ص م الجزائرية خلال الفترة 2007/2002

الشكل رقم 01 : يوضح تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة (2007/2002):



المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة الم ص م الجزائرية، مؤشرات عام 2007.

من خلال الشكل نلاحظ أنّ الم ص م تعرف زيادة من حيث العدد وبصفة مستمرة ما بين 2002 و 2007، وهو ما يبرز اهتمام الدولة بهذا القطاع حيث قدّرت الزيادة بنسبة 53,64% في 6 سنوات تمثل غالبيتها المؤسسات الخاصة. هذا ما يعطي صورة واضحة عن تخلي الدولة عن المؤسسات العمومية إمّا بخونها أو بتصفيتها، في إطار اقتصاد السوق وانتهاء الاقتصاد الليبرالي. ومن أجل هذا فقد عمدت إلى تطبيق برنامج التأهيل رغبة منها في الإبقاء على هذه المؤسسات ودعمها حتى تكون قادرة على الاستمرار والتطور في ظل هذا المنهج الجديد. المتميز في غالب الأحيان بحالة عدم التأكد. أما في الجزائر فالقطاع يساهم بـ 1,312 مليار دولار أمريكي من الصادرات خارج المحروقات 2007⁽¹⁾.

حيث أنّه يمكن توزيع عدد المؤسسات والعمّال المشغّلين، حسب قطاعات النشاط للسنوات (2007/2006/2005) حسب الجدول التالي:

الجدول رقم 03 توزيع عدد المؤسسات وعدد العمال حسب طبيعة المؤسسة وات
(2007/2006/2005) في الجزائر

السنوات		2006		2005		طبيعة المؤسسة
عدد المؤسسات	عدد العمال	عدد المؤسسات	عدد العمال	عدد المؤسسات	عدد العمال	
284 244	1004942	269806	1004942	245842	888829	المؤسسات الخاصة
711	61661	739	61661	874	76283	المؤسسات العامة
112 017	213044	106222	213044	96072	192744	الصناعة التقليدية

المصدر: اعتمادا على معلومات مقدمة من طرف وزارة الم ص م الجزائرية مصلحة الإحصاء، 2008.

هناك تطور في عدد الم ص م الخاصة حيث أن نسب التطور خلال السنتين 2006 2007 التوالي 9,75 5,35 مع أن نسبة التطور هذه تمت بمعدل متناقص أي أن نسبة التطور خلال سنة 2007 أقل منها في سنة 2006 هذا ما يفسره أكثر الزيادة المتناقصة في عدد مناصب الشغل الذي قدر بـ 6410 صب. أما المؤسسات العمومية عرفت انخفاضا ملحوظا خلال السنتين 2006 2007 إلا أن النقصان بمعدل متناقص حيث أن سنة 2006 عرفت انخفاضا قدر بـ 135 مؤسسة، تمّ خصصة معظمها هذا ما يتضح من خلال تسريح العمال الذين قدر عددهم بـ 1736 2007 تمّ خصصة 28 مؤسسة. وعن مؤسسات الصناعة التقليدية عرفت تطورا خلال السنوات الاخيرة يبرزه التطور المستمر في عدد مناصب الشغل الجديدة التي قدرّت بين سنتي 2006 2007 11626 . هذه الزيادة في العدد ومناصب الشغل أدى إلى وجوب الاهتمام بهذه المؤسسات مما يمكن تحقيقه بفضلها من زيادة في قيمة الصادرات واختراق الاسواق الأوروبية التي ستكون منطقة تبادل في المستقبل القريب، وكشطر من هذا الاهتمام تقرّر تأهيلها حتى يكون لها مردود أحسن يجعل منافسة لمثيلاتها في السوق الأوروبية بشكل خاص.

3 مساهمة الم ص م في القيمة المضافة

للم ص م دور كبير في خلق وتحقيق القيمة المضافة من أجل ضمان ديمومة وظائفها، فهي لا تكفي فقط بإقامة علاقة مع الهيئات التي تفتني منها الخدمات والتي تبيعها منتجات ل تخلق كذلك شبكة مبادلات مع هيئات مختلفة. والقيمة المضافة تقاس على أساس " الفارق بين الإنتاج من جهة والإستهلاك الوسيط من السلع والخدمات المتحصّل عليها من الغير والمستعملة في الإنتاج من جهة "(1). مثلت الم ص م في سنة 1990 قرابة 40% من القيمة المضافة، فقد ساهمت بما يقارب 80% من القيمة المضافة في أنشطة الخدمات و 65% من التجارة، كما ساهمت في نفس السنة بـ 20% في الصناعة خارج المحروقات و 20% في قطاع الاشغال العمومية والبناء(2). و بلغت القيمة المضافة التي حققها القطاع العمومي 617,6 مليار دج سنة 1994 و التي حققها القطاع الخاص 538,1 مليار دج(3)

(1) - تقنيات مراقبة التسيير (تحليل مالي) دار المحمدية العامة، () 2000 78.

(2) - نشرية المعلومات الاقتصادية، 2001.

(3) - المرجع نفسه.

الجدول رقم 04 تطور القيمة المضافة للم ص م الجزائرية خلال الفترة (2002- 2006).
الوحدة: مليار دج

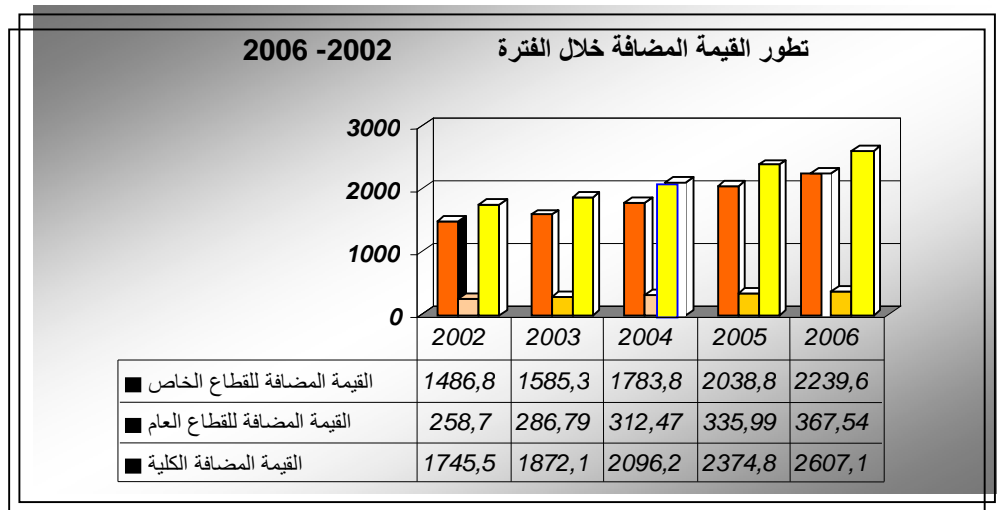
2006		2005		2004		2003		2002		
% النسبة	القيمة	% النسبة	القيمة	% النسبة	القيمة	% النسبة	القيمة	% النسبة	القيمة	
85.90	2239.56	85.85	2038.84	85.09	1783.77	84.6	1585.3	85.17	1486.8	القيمة المضافة للقطاع الخاص
14.10	367.54	14.15	335.99	14.91	312.47	15.32	286.79	14.83	258.7	القيمة المضافة للقطاع العام
%100	2607.10	%100	2374.83	%100	2096.24	%100	1872.09	%100	1745.5	القيمة المضافة الكلية

المصدر: الديوان الوطني للإحصاء.

نلاحظ أن مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة ظل يتراوح ما بين (84,68% و 85,90%) خلال الفترة 2002 إلى 2006 بينما نسبة مساهمة القطاع العام ظلت منخفضة مقارنة بالقطاع الخاص حيث تراوحت بين (14,10% و 15,32%) لال نفس الفترة. حيث حقق القطاع العام أعلى نسبة 2003 وهي نفس السنة التي عرف خلالها القطاع الخاص أخفض نسبة مساهمة في القيمة المضافة.

هذه النسب تبرز المكانة التي بدأ يحتلها القطاع الخاص في الجزائر خاصة بعد سنة 2000 مباشرة مع بداية الألفية الثالثة. أين نلمس السياسة المنتهجة بخصوص الاعتماد على الخواص من أجل خوض المنافسة المستقبلية مع الانفتاح الكلي على السوق العالمية وفي مقدمتها السوق الأوروبية المشتركة مع 2017.

الشكل رقم 02 يمثل تطور القيمة المضافة للم ص م الجزائرية خلال الفترة (2002- 2006).



المصدر: اعتمادا على معلومات الديوان الوطني للإحصاء.

4 مساهمة الم ص م في الناتج الداخلي الخام :

مل الناتج الداخلي الخام (PIB) على كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية للدولة من المنتجات الاقتصادية النهائية خلال فترة معينة، سواء باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة للمواطنين أو للأجانب، و لقد كانت للم ص م مساهمة كبيرة 56% في فرنسا، 44% في النمسا، 43% كندا، 33% في استراليا. أما في الولايات المتحدة الأمريكية فإن 22 مليون من الم ص م تشغل 52% من اليد العاملة و تساهم بالنصف في تشكيل الناتج الداخلي الخام⁽¹⁾.
أما في الجزائر فإن القطاع الخاص قد ساهم خلال 2006 79,59%. من الناتج الداخلي الخام⁽²⁾ فالمؤسسات الخاصة تهيمن أساسا على القطاع الزراعي، التجاري والأشغال العمومية و البناء و الخدمات بصفة عامة.

الم ص م الجزائرية ا PIB حسب الطابع القانوني الفترة (2002 2006).

جدول رقم- 05

الوحدة: مارج

2006		2005		2004		2003		2002		الطابع القانوني
النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسبة %	القيمة	النسب %	القيمة	
79,56	2740,06	78,41	2364,5	78,2	2146,75	77,1	1884,2	76,9	1679,1	مساهمة القطاع الخاص الناتج الداخلي الخام
20,44	704,05	21,59	651	21,8	598,65	22,9	550,6	23,1	505	مساهمة القطاع العام في الناتج الداخلي الخام
100	3444,11	100	3015,5	100	2745,4	100	2434,8	100	2184,1	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة الم ص م الجزائرية، مؤشرات عام 2007.

نلاحظ أنّ نسبة مساهمة القطاع الخاص في الناتج الداخلي الخام بلغت أعلى قيمة لها سنة 2006 يث قدرت بـ 79,56% وهي نفس السنة التي عرفت فيها مؤسسات القطاع العام أدنى مستويات مساهمتها حيث قدرت بـ 20,44%، أما سنة 2002 فهي السنة التي عرفت أعلى قيمة القطاع العام، يقابلها أخفض نسبة مساهمة للقطاع الخاص ، قدرت هذه المساهمات بالترتيب على التوالي 23,1% 76,9%.

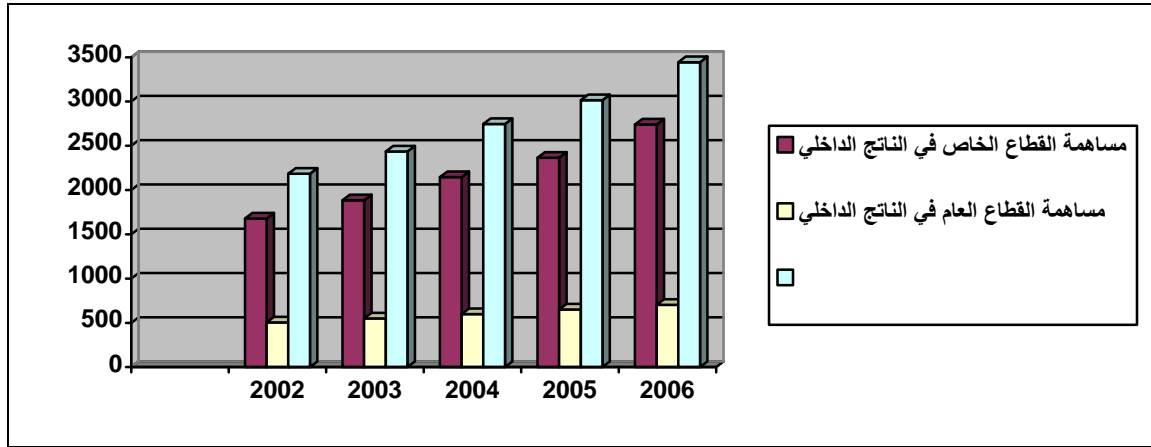
من خلال ما سبق نلاحظ أنّ مؤسسات القطاع الخاص تساهم بنسب أكبر بكثير من تلك التي تتعلق بمؤسسات القطاع العام هذا ما يبدي وبوضوح رغبة الجزائر في دعم المؤسسات التي تتمتع بالوضعيات الجيدة من الناحية المالية والتنظيمية، من أجل اقتحام السوق المشتركة التي يتجاوز عدد المستهلكين بها مليار نسمة، بمؤسسات لها القدرة على المنافسة.

(1) -Ministère de PME/PMI, rapport sur l'état de secteur PME/PMI,(république algérienne démocratique et populaire), juin 2000, P16.

(2) سعيد حداد "تطوير نظام الإعلام الاقتصادي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة" 0 (جانفي، فيراير 2002) 23.

الم ص م الجزائرية ا PIB حسب الطابع القانوني للفترة (2002 2006)

الشكل رقم 03



المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة الم ص م الجزائرية، مؤشرات عام 2007..

من خلال مساهمة الم ص م في القيمة المضافة والنتاج الداخلي الخام والتشغيل، تجلّى الدور المهمّ الذي تلعبه هذه الأخيرة في دفع قاطرة التنمية والتطورّ في الجزائر، كما أنّه يمكن الاعتماد عليها مستقبلا في جلب العملة الصعبة.

من خلال ما سبق التطرّق إليه بصفة شاملة مع نوع من التحليل، فيما يخص الم ص م وتبيان كفاءات تصنيفها والتعريفات المتعلقة بها، إضافة إلى إبراز خصائصها وكذا مساهمتها في تنمية الاقتصاد الوطني، والكيفية التي تجعلها اداة أساسية في دعم المؤسسات الكبيرة، وجلب العملة الصعبة بتصدير منتجاتها، يعطي تبريرا للاهتمام بها والعمل على دعم برامجها من جهة، وتأهيل مواردها البشرية من جهة أخرى تحقيق الأهداف المخوّلة إليها، ولعلّ أهمّها غزو السوق الأوروبية المشتركة بالمنتجات المحلية. هذا ما يملي علينا التعرّض لأهمّ نقطة تتعلّق بها، بتشخيص حالتها، هذا ما نسمّيه بالتشخيص الداخلي للمؤسسة، من خلال المبحث التالي.

المبحث الثاني: تشخيص حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تناول في هذا المبحث تشخيص حالة الم ص م وذلك بالتطرق إلى الحالة التنظيمية ووضعية الموارد البشرية والهدف من ذلك هو تبيان نقاط القوة والضعف لكل من هذه الجوانب والتركيز عليها فيما بعد في عملية التأهيل خاصة الموارد البشرية منها.

المطلب الأول: الحالة التنظيمية للم ص م الجزائرية

إن نجاح الم ص م والمؤسسات ككل يعتمد أساسا على أسلوب الإدارة في تسيير وتنظيم هذا القطاع وكذا تعاملها مع مديري المؤسسات الأخرى كما يتوقف كذلك على مستوى التعاون بين العاملين ومرؤوسيهـم. ولهذا فإن الإصلاح الإداري ضرورة ملحة لترقية وتأهيل هذا القطاع.

نظام المعلومات في الم ص م الجزائرية⁽¹⁾:

يحتوي نظام المعلومات في الم ص م الجزائرية على عدة أنظمة فرعية من الناحية النظرية، تعمل بشكل تكاملي من أجل توليد معلومات تفي باحتياجات التسيير المختلفة والممثلة في (الإعلام، التوضيح والفهم، التقرير والرقابة). لكن هذه الأنظمة لا تتوقر كليا على أرض الواقع وإن وجدت فهي لا تعمل وفق مناهج ومعايير الممارسة المهنية وذلك ما يفسر الوضعية التسييرية التي في الم ص م الجزائرية. حيث يمكن في ص هذه الأنظمة وعملها في:

1/ نظام المعلومات المحاسبي:

يقتصر عمل هذا النظام على العمليات الإدارية التي تترجم الأحداث الاقتصادية التي قامت بها المؤسسة من أجل الوصول إلى قوائم مالية ختامية يفترض أن تعبّر عناصرها عن الواقع الفعلي للمؤسسة. نلاحظ غياب نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة الجزائرية باعتباره المسؤول عن تحديد مواطن الأعباء الوحدة المنتجة الربح الناتج عن كلّ وحدة، بالإضافة إلى كونه وسيلة من وسائل مراقبة التسيير، مع العلم أن الدول المتقدمة تشهد تطبيقا لأنظمة جديدة في المجال المحاسبي ما يعرف بالمعايير الدولية المحاسبية.

2/ نظام المعلومات المالي:

يمكن حصره في بعض المعاملات المالية كإصدار الشيكات متابعة الخزينة والصندوق وهو من جهة أخرى غير قادر على توليد بعض المهام كالمشاركة في إثراء لوحة القيادة ببعض المؤشرات المالية الأساسية واستخراج بعض النسب والمخططات المتعلقة بالتدفقات المالية للمؤسسة.

(1) - صديقي، " دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري " الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، (29- 30 2001) 3 4.

3/ نظام المعلومات التسويقي:

غائب بشكل كبير في ظل المنافسة الضعيفة والاحتكار وأحادية المنتج التأخر في الإلمام الكامل بالثقافة التسويقية من جانب المصنوعين بإهمالها لهذه الوظيفة واعتبارها وظيفة تجارية لا أكثر، وكذا ثقافة المستهلك الذي في غالب الأحيان لا يستجيب للحملات الإعلانية نتيجة التصرف العشوائي في طريقة الاستهلاك (غياب لثقافة الوفاء للمنتج والمُنتج معاً).

إن نظام المعلومات الإداري المعتمد في المصنوعين الجزائريين لا يتوافق مع طبيعة الأهداف المراد تحقيقها من خلاله ولا يتكيف مع ما تفره متطلبات اقتصاد السوق ولا الإطار الجديد للتنظيم من خلال عدم المقدرة على توليد معلومات ذات مصداقية معبرة عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة و، لاتخاذ القرارات الفعالة في الوقت المناسب. فهذه الأنظمة تساعد على توفير المعلومات اللازمة لسير الأنشطة بشكل جيد خلال دورة الاستغلال كما تساعد على وضع الخطوط الإستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة ولعل من بينها تلك المتعلقة بتبني برامج التأهيل المقترحة من طرف الوزارة الوصية.

المطلب الثاني: وضعية الموارد البشرية في المصنوعين الجزائريين

إضافة إلى الأهداف الاقتصادية التي تسعى الجزائر إلى تحقيقها جراً دعم تأهيل وتنمية المصنوعين ناك هدف اجتماعي يتمثل في رفع نسبة التشغيل والتخفيض من نسبة البطالة بواسطة هذا القطاع الذي بإمكانه توفير مناصب شغل لعدد هائل من الأشخاص حيث تبين إحصائيات 2007 أن عدد المشتغلين، نارب 1295947 لكن وضعية الموارد البشرية في هذا القطاع لا تبتث على الارتياح. عكس ذلك الحالة التنظيمية والإنتاجية للمصنوعين الجزائريين هذا راجع لجملة من المشاكل زيادة إلى نقاط الضعف التي يتميز بها العامل الجزائري.

نقاط الضعف لدى العامل الجزائري⁽¹⁾:

- العمال غير أكفاء مقارنة بمستوى النشاط والتكنولوجيا المستعملة حيث إنتاجية العامل الجزائري ضعيفة جدا مقارنة بإنتاجية العامل في الدول المتقدمة.
- ضعف كفاءات المسيرين والمدراء وتخصص الكفاءات الإدارية في ميدان واحد.
- عدم التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة كاحترام مواعيت العمل والإخلاص في الأداء.
- تفكير العمال في مصالحهم الشخصية وعدم الاهتمام بتنمية وتطوير مؤسستهم.
- كل هذه النقاط السلبية التي يتميز بها العامل الجزائري راجعة إلى السياسة التي تتبعها معظم المؤسسات كحرمان العمال من فرص التكوين والتأهيل رغم خبرتهم.
- ظروف العمل القاسية.
- غياب الترقية والتحفيز .
- علاقات العمل السيئة التي تجمع المسؤولين .
- غياب التطوير وفرص التكوين بالنسبة للمسيرين والمدراء.

نقاط القوة:

- هناك قدرة على التكيف وتحمل عبء الـ ر؛ باختلاف طبيعتها وأحجامها .
- هناك قدرة على الإبداع و الابتكار.

إن للموارد البشرية أهمية كبيرة في المؤسسة الاقتصادية لذا ينبغي الاهتمام بهذه الموارد وتخصيص برامج خاصة لتنميتها وتطويرها فهي تلعب دورا حيويا داخل المؤسسة باعتبارها أداة تنفيذ.

بعد التطرق إلى الجانب الداخلي وهو المؤسسة الص و م وتشخيص حالتها، فإننا بصدد تشخيص المحيط الذي تنشط فيه، بجميع جوانبه، القانوني، المصرفي، الجبائي والاستثماري.

المبحث الثالث: تشخيص بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن الهدف من تشخيص بيئة الم ص م من خلال التطرق إلى المحيط القانوني و القطاع المصرفي والمحيط الجبائي والاستثماري هو تبيان خصائص المحيط الذي تنشط فيه الم ص م وكذا المشاكل التي يخلقها هذا المحيط وجهود السلطات المعنية لتحسين المحيط وتوفير بيئة تتلاءم ونشاط وخصائص هذا القطاع.

المطلب الأول: المحيط القانوني

إن القانون لم يركّز على قطاع الم ص م إلا مؤخرًا بسبب حداثة الإهتمام بهذا القطاع، حيث كان يخضع للقانون العام نتيجة غياب أحكام خاصة تنظمه. حيث صدر ، 1963 أول مرسوم يتضمن القانون الأول الخاص ؛ ر والذي لم يكن له الأثر الكبير على تطوير الم ص م ثم بعده صدر القانون الجديد الخاص بالاستثمارات سنة 1966 هذا الأخير كان الهدف منه تحديد نظام يتكفل بالاستثمار الوطني الخاص إطار التنمية الاقتصادية. بعدها لم يرد أي نص قانوني خاص بقطاع الم ص م 1982 حيث صدر إطار تشريعي وتنظيمي يتعلق بالاستثمار الاقتصادي الوطني الخاص في القانون المؤرخ في 21 08 1982⁽¹⁾ والذي أورد بعض الإجراءات التي تستفيد منها الم ص م. وقد أدى مسار الإصلاحات إلى تكريس الاستثمار الوطني والأجنبي بالمصادقة على المرسوم التشريعي الصادر في 5 أكتوبر 1993 المتعلق بترقية⁽²⁾ الاستثمار (قانون الاستثمار) وقد صدر هذا القانون لتدعيم وتعزيز إرادة تحرير الاقتصاد والسياسة الجديدة لترقيع الاستثمار.

وفي الواقع اصطدم تطبيق نصوص سنة 1993 بركود المحيط العام الذي يفترض انه في خدمة الاستثمار، إذ أن التباطؤ البيروقراطي والمشاكل المرتبطة بتسيير العقار الصناعي قد أدت تقريبا إلى عدم فعالية الجهاز الجديد. ولتقديم التصحيحات الضرورية وإعطاء نفس جديد لترقية الاستثمار، أصدرت السلطات العمومية سنة 2001 الأمر الخاص بتطوير الاستثمار (رقم 01 03 الصادر في

(1) قويدر عياش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية جامعة عمار تليجي - 8 9 افريل 2002 06.

(2) المرجع نفسه 15.

20 08 2001) والقانون التوجيهي لترقية الم ص م رقم 01 18 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 حيث يهدف الأول إلى إعادة تشكيل شبكة الاستثمار وتحسين المحيط الإداري والقانوني كما ينص⁽¹⁾:

- إلغاء التمييز بين الاستثمارات العمومية والاستثمارات الخاصة .
- توسيع مفهوم الاستثمار ليشمل أيضا الاستثمارات المنجزة عن طريق الامتياز أو براء الاختراع.

كما يتضمن الجهاز الجديد نظاما عاما وهو:

- إلغاء المزايا المرتبطة بمرحلة الإنتاج (الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات المحلية والمستوردة، الإعفاء من الضريبة على أرباح الشركات)
- الإبقاء على المزايا المرتبطة بمرحلة الاستغلال لكن حسب توجيهات المجلس الوطني للاستثمار .
- تشجيع الاستثمارات التي تستعين بالتكنولوجيات غير الملوثة، كما تتضمن نظاما استثنائيا وهو تشجيع الاستثمارات في المناطق التي ينبغي ترقيتها وفق ما حدده المجلس الوطني للاستثمار والاستثمارات التي تكتسي أهمية في الاقتصاد الوطني .

إنشاء المجلس الوطني للاستثمار الذي يخضع لوصاية رئيس الحكومة ومهمته:

- اقتراح إستراتيجية وأولويات تطوير الاستثمار
- اقتراح التكيف مع الإجراءات التحفيزية الجديدة.
- إبداء الرأي حول المناطق المؤهلة للنظام الاستثنائي.
- إنشاء صناديق دعم الاستثمار.

أن القانون التوجيهي الخاص بترقية الم ص م يحدد ويضبط إجراءات التسهيل الإداري التي يمكن تطبيقها خلال مرحلة إنشاء المؤسسة، وينص أيضا إنشاء صندوق ضمان القروض التي تقدمها البنوك للم ص م .

كما تتضمن فروعها المختلفة تدابير عامة كتعريف الم ص م وطرق إنشائها وكذلك سياسة الدولة لدعم ومساندة قطاع الم ص م والتدابير المشتركة بتطوير نظام إعلام و بالتشاور مع الحركة الجمعوية في المؤسسات .

وقد أولى هذا القانون أهمية خاصة للجانب المتعلق بالإعلام الاقتصادي والإحصائي .

كما نص كذلك التكفل بترقي المناولة باعتبارها أحسن وسيلة لتكثيف نسيج الم ص م⁽²⁾ .

كما تم إنشاء صندوق ضمان القروض بالرسوم رقم 02 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 طبقا لما نصت عليه المادة 14 من القانون التوجيهي لترقية الم ص م .

كما تم إنشاء فضاءات للتشاور والحوار والاتصال والتي نص عليها القانون التوجيهي في مواد 21 25 بإنشاء مجلس وطني استشاري وكذا المجلس الوطني لترقية المناولة على التوالي كما نص بإنشاء مراكز التسهيل كغيرها من هيئات الدعم⁽³⁾ .

(1) قويدر عياش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية
(2) التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ديسمبر 2001 ، المادتين 20 21 .
(3) محمد النعمان بتيش "الاستثمار بوابة الأدهار" 2 (2003) 10 11 .

نلاحظ من خلال هذه القوانين التوجيهية اهتمام السلطات بتهيئة محيط قانوني خاص بالم ص م لترقيتها وتوجيهها، وتسهيل خلقها، ومنه ضمان الطرق المثلى لمتابعتها وتأهيلها، من أجل إيجاد المحيط المناسب للتطور وتحقيق مردود أفضل دائما، حتى تتوفر لدينا مؤسسات يسهل عليها التأقلم في ظل ظروف عدم التأكد من تطور محيطها الخارجي، لكن ذلك يبقى غير كاف في غياب التجسيد الفعلي لهذه النصوص على ارض الواقع حسب ما يدلي به أصحاب المؤسسات والمقبلين الجدد نحو تجسيد مشاريعهم الاستثمارية.

المطلب الثاني: القطاع المصرفي و تأثيره على نشاط الم ص م

الجهود المبذولة من اجل تعديل الجهاز الإنتاجي طيلة عقدٍ من الزمن (1990 2000) استنفذت قدرات مالية معتبرة تقارب 1400 مليار دج⁽¹⁾. فالمنظومة المصرفية وعلى الرغم من صدور قانون النقد والقرض (1990/10) والذي فسح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار في قطاع المصارف والمؤسسات المالية الأخرى م يلعب دوره كوسيط مالي ونقدي. فالمشاكل التي تعاني منها المؤسسات المصرفية، وعدم قدرة المؤسسات الإنتاجية على تغطية احتياجاتها وتمويل استثماراتها صعب من إمكانية وجود مصادر تمويل تضمن تغطية احتياجات التمويل وبالتالي التهديد بالزوال لقطاع يعتمد عليه للمضي نحو اقتصاد السوق .

1/ وضعية الجهاز المصرفي الجزائري:⁽²⁾

تعيش البنوك الجزائرية والمؤسسات المالية وضعية صعبة نتيجة لتسيير الديون الضخمة الممنوحة لقطاع اقتصادي عمومي مختل هيكليا، ورغم بداية تسديد سندات الخزينة العمومية التي تمثل رؤوس الأموال التي استدانتها المؤسسات الاقتصادية العمومية من البنوك العمومية تبعا للزيادة التي عرفتھا الجب البترولية خلال العامين (2000/1999) فان تحسن خزينة البنوك لم يؤدي إلى زيادة ملموسة في القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية.

إن البنوك تتعذر دائما بالمشاكل والصعوبات التي تعرفها عند إعادة تمويل خزينتها لدى البنك المركزي والسوق النقدية وكلفته المالية، إلى محدودية الموارد التجارية المحصلة، هذه العوامل تؤثر على كلفة إيجار المال مما يؤدي إلى تثبيط عزيمة أصحاب المشاريع الاستثمارية كذلك فان البنوك ملزمة باحترام قواعد المخاطرة المحددة من طرف البنك المركزي الذي يقوم بتسطير الحدود القصوى للالتزامات البنوك بالنسبة للأموال الخاصة الصافية لزبون واحد من جهة ولمجمل الزبائن من جهة أخرى.

البنوك في صورتها الحالية هي حبيسة أنماط تنظيمية وتسييرية تقليدية موروثه عن عهود سابقة والتي جعلت منها مستودعا للبيروقراطية الإدارية، و مركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح

(1) ريف "المنظومة المصرفية الجزائرية الواقع و الآفاق" الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، (29)

30 (2001) .1

(2) يوسف حميسي "آفاق تمويل الم ص م في الجزائر" _____ 0 (جانفي، فبراير 2000) 7.

القروض كانت لهما الآثار السيئة على أ. معالجة طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية خاصة بالنسبة للمستثمرين الوطنيين في المناطق الداخلية للبلاد. وعليه فإنّ هناك تحفظ كبيرا تقديم القروض خاصّة إذا كانت ذات طبيعة استثمارية متوسطة أو طويلة الأجل البنوك اليوم تفضل الائتمان التجاري وتمويل المهن الحرة وذلك قروض قصيرة الأجل ومؤكدة من حيث الاسترجاع.

2/ تأثير القطاع المصرفي على نشاط الم ص م :

يمكن أن نبين تأثير القطاع المصرفي على نشاط الم ص م من خلال إبراز الايجابيات و السلبيات والتي تعطينا صورة واضحة عن ذلك.

1/1/2 الايجابيات:

- تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي قامت بها الدولة لإنعاش قطاع الم ص م منها قانون النقد والقروض سنة 10 1990 الذي قام ببعض الإصلاحات التي لها اثر طفيف على الاستثمار.
- رفع القروض الموجهة للقطاع الخاص بنسبة 32% وذلك بين سنتي 1998 و 2000.
- وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمارات والوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب التي ساهمت في رفع الإعفاءات التي بلغت 42.7 مليار دج في 31 ديسمبر سنة 2000 والذي استفادت منه معظم الم ص م⁽¹⁾، وتمويل هذه الأخيرة لسنة 2007 والذي بلغ قيمة 177 281 721 ألف دج.
- توقيع بروتوكول اتفاق مع خمسة بنوك عمومية وهي "البنك الوطني الجزائري ، بنك الفلاحة والتنمية الريفية، القرض الشعبي الجزائري، بنك التنمية المحلية، الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي" حيث تم في 23 ديسمبر 2001. م التعاون لترقية الوساطة المالية المشتركة بين قطاع الم ص م والبنوك العمومية(البنك الوطني الجزائري، بنك التنمية الريفية القرض الشعبي الجزائري بنك التنمية المحلية والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي)⁽²⁾.
- إطار برامج الإنعاش الاقتصادي أدرج قانون المالية التكميل 2001 غلafa ماليا قدره 2مليار دج على امتداد 3 سنوات لصالح صندوق ترقية التنافسية الصناعية، إضافة إلى غلاف مالي آخر 2 مليار دج على امتداد 3 سنوات خاص بتمويل إصلاح وعصرنة المناطق الصناعية التي استفادت 39 منطقة صناعية منها من عملية الإصلاح 1.2 مليار دينار. وتجدر الإشارة إلى أن مخطط دعم الإنعاش الاقتصادي هو أحد النشاطات العامة للسلطات العمومية لفائدة الم ص م⁽³⁾.
- مساهمة البنوك العمومية في سنة 2003 بتمويلات قدرها 555 مليار دج أي 40,60% من مجموع التمويلات مقارنة بـ 2001 حيث قدر المبلغ آنذاك 353 مليار دج أي 30,72% من مجموع التمويلات⁽⁴⁾.

- الإعلان عن إنشاء مؤسستين ماليتين ، ن بلا شك في تسهيل الحصول على القروض البنكية وهي صندوق ضمان القروض الاستثمارية للم ص م برأس مال قدره 30 ليار دج وصندوق رأس مال المخاطرة قدره 3.5 ليار دج.

وتطبيقا للأحكام المنصوص عليها في القانون التوجيهي تم إنشاء صندوق لضمان القروض البنكية الموجهة للم ص م (الجريدة الرسمية رقم 74 مرسوم تنفيذي رقم 02 73 المؤرخ 2002/11/11) الذي انطلق فعليا منذ مارس 2004 والذي سيساهم بدوره في التخفيف من حدة مشاكل التمويل حيث تمّ في سنة 2007 تمويلها بما يفوق 2 546 818 990 دج وكل هذه النقاط الإيجابية التي تم العمل من أجل توفيرها لصالح المنظومة البنكية والمالية تهدف لتوفير اليات تتلاءم وخصوصية الم ص م والقضاء على مشاكل التمويل التي يعاني منها القطاع والتي أثرت على نشاطه ويمكن إدراج هذه المشاكل في:

2/2/ السلبيات:

تتمثل في الصعوبات التي يخلقها القطاع المصرفي ونذكر ،⁽⁴⁾:

▪ صعوبات مرتبطة بالتمويل على مستوى:

- الاستفادة من القروض لدى البنوك لتغطية احتياجات التسيير والاستثمار (شروط الاستفادة من القروض صعبة).

- نمط التنظيم المصرفي المتميز بقرارات مركزية و متركزة في العاصمة.

- غياب هيئات التمويل متخصصة وكذلك عدم تنوعها.

- إجراء تحويلات الأموال تستغرق وقتا طويلا.

▪ التسيير البيروقراطي للبنوك العمومية ومركزية اتخاذ القرارات المتعلقة بمنح القروض كانت الأثار السلبية على أ. معالجة طلبات تمويل المشاريع الاستثمارية.

▪ محدودية التقنيات المستعملة في ميدان منح القرض بحيث أنها تنحصر في:

- حركية المكشوف في الحساب الجاري من أجل تمويل استغلال المؤسسة.

- القرض المتوسط الأجل القابل دة خصمه لدى البنك المركزي في تمويل الاستثمارات.

- استعمال القروض المستدنية كوسيلة مالية أساسية في العلاقات التجارية والمالية الخارجية .

كل هذه النقاط السلبية أثرت على نشاط الم ص م وتعرف تأخرا ملحوظا في السنوات الأخيرة قد يؤثر أيضا في مستقبل الاقتصاد الوطني.

من خلال التطرق للقطاع المصرفي الذي يمثل الأداة الأساسية لتمويل الم ص م يتضح جليا أنّ هناك فرصا متاحة دائما وبشكل مستمر في مجال خلق المؤسسات، هذا ما يسمح بتوسيع النسيج المؤسساتي لهذا القطاع وكذا إمكانية تمويل برامج التأهيل الذي تباشره المؤسسات عن طريق القروض الممنوحة من طرف البنوك العمومية والخاصة الفاعلة في الجزائر، بغض النظر عن تلك المقدّمة في إطار التعاون الأورومتوسّطي، أي أنّه رغم السلبيات التي تميّز بها القطاع المصرفي إلا أنّه يمكن الإستفادة من الجوانب الإيجابية له.

المطلب الثالث: النظام الجبائي والاستثماري

سننظر من خلال هذا المطلب إلى العناصر المتعلقة بالجانبين الجبائي والاستثماري، بعرض الحالة أو الوضعية التي يشهدها كلا الجانبين مع إبراز الجهود المبذولة من أجل تحسين محيط الم ص م، مما يساعد المؤسسة على التأقلم الجيد في ظلّ محيط ملائم للتوسّع.

1 النظام الجبائي:

تسعى الجزائر إلى إصلاح المنظومة الجبائية حتى تتمكن الم ص م من إجراء العديد من الاستثمارات الضرورية لتكييف أدائها الإنتاجية مع النطاق الاقتصادي الجديد، وما يتوقّر عليه من تكنولوجيا، وذلك بـ الجهود المبذولة في هذا الجانب من تخفيض لمعدّلات الضرائب، و. كون هذا الأخير . لإنعاش النشاط الاقتصادي.

1 1/ الجهود المبذولة لتحسين النظام الجبائي :

تتمثل في الجهود المستمرة في اتجاه تبسيط الإجراءات الضريبية وتخفيف الأعباء عن الم ص م وهذا بهدف تهيئة محيط جبائي يتلاءم مع نشاط الم ص م ويساعد على ترقيتها ويمكن رصد بعض هذه الجهود فيما يلي:

- خلال العشرية الفارطة انخفضت الجباية كثيرا، إذ أن الضريبة على أرباح الشركات التي بلغت نسبة 50 1991 تراجعت بشكل كبير في أقل من عشر سنوات إذ انتقلت من 50 إلى 42 ثم 38 و استقرت في نسبة 25 حتى الوقت الحالي. كما انتقلت النسبة الهامشية العليا للرسم على الدخل الإجمالي من 70 1992 إلى أن وصلت إلى 40 2000 وهي النسبة المطبّقة

- انتقل السقف المعفي من الضرائب من 25.000 دينار جزائري في السنة إلى 30.000 دينار جزائري منذ عام 1994 إلى 60.000 دينار جزائري في السنة منذ 1999 وحاليا يقدر بـ 120.000 دج.

- عرفت الأعباء الجبائية التي تتحملها المؤسسات وهي الرسم على النشاط المهني انخفاضا محسوسا قدرت من 2.55% إلى 2% (قانون المالية التكميلي 2001). أمّا الدفع الجزافي فقد تمّ إلغاؤه بشكل نهائي.

- سجل فرض الضرائب على السلع والخدمات أيضا نفس التراجع من حيث العدد ومستوى نسب انخفاض فرض الضرائب في مجال الرسم على القيمة المضافة للسلع والخدمات من 18 معدل سنة 1991 إلى أربع معدلات سنة 1992 ثم ثلاث معدلات سنة 1995 (إلغاء نسبة الزيادة بـ 40%) وأخيرا معدلين، الأول من شهر . 2001، والنسبة العادية لهذه الضريبة كانت تقدر 25% 1991 انتقلت إلى 21% 1992 واستقرت عند 17% عند جانفي 2001⁽¹⁾.

- صدور الأمر المتعلق بتبسيط وتخفيف التعريفات الجمركية باعتماد أربع معدلات فقط (15 5 0 30) مع تصنيف أكثر انسجاما للتعريفات يؤخذ بعين الاعتبار كمقياس درجة تصنيع المنتج واعتماد الفاتورة كأساس للإخضاع بدلا من القيمة الإدارية.

- إلغاء الرسم النوعي الإضافي واستبداله مؤقتا برسم داخلي على الاستهلاك معدله الاقصى 30 وفي هذا تخفيف كبير من الآثار الناجمة عن ثقل هذا الرسم وعرقلته بالأساس للإنتاج الوطني⁽¹⁾. هذه الجهود تعتبر نقاطا إيجابية في صالح الم ص م، إذ أنها تساهم في تخفيف الضغوط المطبقة سابقا على هذه المؤسسات بفرض نسب عالية من الضرائب والرسوم، هذه الأخيرة التي أثقلت كاهل هذه المؤسسات لعقود من الزمن. فهذه الإصلاحات تساعد الم ص م على خلق مناصب جديدة للشغل، مثل القرار الذي تضمن تخفيض نسبة 0.5 % من الضرائب لصالح المؤسسة التي توظف خريجي معاهد التكوين المهني. وبالتالي فهذه التخفيضات يمكن استغلالها في دعم برنامج التأهيل ماليا، عن طريق توفير مبالغ مالية كانت ستؤخذ في الحالة العكسية للتطور الحاصل في هذا المجال.

2/ النظام الاستثماري:

تلعب الاستثمارات دورا ايجابيا باعتبارها الفضاء الذي يحقق الاستقرار الاجتماعي بتوفيرها لمناصب الشغل وإيجادها للثروة وتكثيفها للنسيج الصناعي والمؤسسي لكن رغم أن السوق الجزائرية محفزة لفرص الاستثمار، إلا أن عدم استقرار الإطار القانوني والتنظيمي لا يحث الاجانب ولا الجزائريين على المجازفة والاستثمار. فوضعية الاستثمارات خارج قطاع المحروقات مماثلة لوضعية الصادرات خارج قطاع المحروقات، ويرجع ذلك الى المحيط الخاص بالاستثمارات المتميز بعقبات عديدة تعطل وتبطل تنفيذ المشاريع والتي سوف نوجزها في جملة من المشا:

1/2/ صعوبات ومعوقات الاستثمار في الجزائر:

هي جملة من المشاكل التي تواجه المستثمر سواء المحلي أو الأجنبي خاصة عند إنشاء مشروع أو تكوين مؤسسة، ونذكر من :
- العائق الاستثماري الناتج من عبء الإدارة في مرحلة إنشاء مشروع يكلف المستثمر عبء هذا الجهاز الذي تعكس أنظمتها التسييرية مميزات محيط غير من كتابا الإجراءات تعقيد الشبكات نقص تكوين الموظفين أما بالنسبة لمرحلة تكوين المؤسسة تستغرق الإجراءات فيها وقتا طويلا، فبعض الإجراءات الإدارية وإجراءات التوثيق الجّد مقيدة بسبب كثرة الوثائق المطلوبة الى ذلك يستغرق الحصول على السجل التجاري وقتا طويلا، ويستدعي أزيد من 18 وثيقة هي نفسها صعوبة الحصول.

تقدر المدة التي يستغرقها القيام بالإجراءات الإدارية الخاصة بإنشاء مؤسسة حوالي 3 أشهر أما الاجال المتوسطة الخاصة بانطلاق المشروع في الجزائر فتقدر بـ 5 سنوات حسب الغرفة الجزائرية التجارية والصناعية وبسنتين حسب المستثمر (و ذلك بمساعدة خبير/ مستشار)⁽²⁾. فيما يخص قيد الم ص م في السجل التجاري فان الوثائق والإجراءات هي نفسها سواء تعلق الأمر بمستثمر وطني أو أجنبي، وبعد أن تتم التسمية على مستوى المركز الوطني للسجل التجاري، يجب على المستثمر أن يملأ مؤسسته على مستوى مكتب التوثيق وبعد أن يملأ المستثمر كامل الإجراءات

حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، (29) 30

⁽¹⁾ عبد المجيد قدي " دراسة الجبانية و تأهيل المؤسسة" 6 (2001)

أن يتبع مسارا إداريا طويلا ومعقدا، يتمثل في التصريح على مستوى المصالح الجبائية للحصول على رقم التسجيل الجبائي، ومعاينة محل الإنتاج أو مقر المؤسسة من طرف تلك المصالح بحضور محضر قضائي، وبعد ذلك يجب على المستثمر دفع ضريبة الجبائية على مستوى قباضة الضرائب، كيل ملف والمصادقة على وثائق طلب السجل التجاري على مستوى البلديات.

- اشتراط مصالح السجل التجاري بطاقة الإقامة من المستثمر الأجنبي عند تكوين الملف غير انه للحصول على بطاقة الإقامة تشترط كذلك مصالح الولاية من المستثمر الأجنبي سجلا تجاريا وهي كذلك أحد المعوقات التي تعيق الاستثمار في الجزائر.

أد في ميدان العقار يجد المستثمر نفسه أمام العديد من الهيئات (وكالة ترقية ومتابعة الاستثمار الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار ولجان التنشيط المحلي لترقية الاستثمار CALPI) والتي برهنت على عجزها بسبب:

- غياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي.

- عدم وفرة الأراضي الصناعية.

- غياب تسيير المساحات الصناعية.

يظهر انه لأول وهلة يكفي تقديم ملف استثمار على مستوى لجنة التنشيط المحلي وترقية الاستثمار أو حاليا في الشباك الوحيد لكل ولاية للحصول على ارض صناعية و في الواقع فان الامور أكثر تعقيدا من ذلك، فمشكل البيروقراطية يشكل أهم حاجز تتحطم عنده إرادة المستثمر في قطاع الم ص م.

ويبدو أن السلطات العمومية قد تفتنت الى هذه العراقيل البيروقراطية والانحرافات في مهام وصلاحيات الهيئات المكلفة بتشجيع ومتابعة الاستثمار فقامت بجملة من الإصلاحات لتغطية نقائص الجهاز القديم (الهيئات المكلفة بتشجيع ومتابعة الاستثمار) وكذلك لتطويره وتشجيعه.

2/2/ أفاق تنمية الاستثمار في الجزائر :

لقد قامت السلطات العمومية في الجزائر ببذل مجهودات كبيرة لتشجيع الاستثمار وترقيته من ملة من المراسيم التنفيذية التي تسهل أكثر إجراءات الاستثمار منها:

- إن المرسوم التنفيذي رقم 01 382 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 والمتضمن صلاحيات تنظيم و تسيير الوكالة الوطنية لتنمية الاستثمار اصدر لتصحيح نقائص الجهاز القديم وتسهيل كفيات إنشاء الاستثمار من خلال فتح 'الشباك الوحيد' الذي يه م جميع الهيئات والمصالح المعنية والتي تساعد على تسهيل انجاز الاستثمار.

- تخفيض حقوق التسجيل على المستوى الجبائي عند تكوين مؤسسة وهو القرار الذي جاء به قانون المالية لسنة 2002⁽¹⁾.

كما جاء القانون التوجيهي لترقية الم ص م بجملة من الإصلاحات تهدف الى تنمية الاستثمار نذكر :

- إنشاء صندوق ضمان القروض الم ص م بالمرسوم رقم 02- 373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 ويهدف إلى دعم ومرافقة المستثمر ورفع الحواجز والعراقيل التي تعترض طريق أثناء تحقيق مشروعه في مجال الحصول على القروض.
- إنشاء فضاءات للتشاور والحوار حيث تعتبر سندا للاستثمار والمتمثلة في مشروع إنشاء مجلس وطني استشاري لترقية الم ص م تكريسا للمادة 25 من القانون التوجيهي وكذا مشروع إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة تطبيقا للمادة 21 من نفس القانون.
- إنشاء المرصد الوطني للم ص م والمعبر عنه ؛ طلب القانون التوجيهي ببنك المعطيات الاقتصادية.
- ترقية الشراكة وهي خيار استراتيجي يعول عليها من اجل استقطاب الخبرات والمعارف ورصد التمويلات و تحسين القدرات التسييرية لأصحاب المشاريع و ؛ مؤسساتهم.
- مراكز التسهيل والتي تسعى إلى إقامة الدعم المالي للم ص م وتقوم بتوجيه نحو اندماج اكبر في الاقتصاد الوطني والعالمي وذلك عن طريق توفير دراسات إستراتيجية وتنظيمية حول الأسواق المحلية و الدولية⁽¹⁾.
- و من خلال هذه الجهودات تتجلى الإرادة السياسة للدولة لتطوير وترقية الاستثمار وتوفير الآليات الملائمة لتجسيده ميدانيا.

هناك عدّة إصلاحات باشرتها الدولة في كلّ من الجانب الجبائيّ والإستثماري من أجل دفع عجلة نمو وتطوّر الم ص م، من خلال التخلّي عن بعض الرسوم والتعديل المتعلّق بنسب بعض الضرائب والرسوم المتعلقة بالأرباح، النشاط المهني... إلخ، كما أنّ هناك عدّة مبادرات فيما يخصّ الجانب الإستثماري من خلال فتح الشباك الوحيد الذي يضم جميع الهيئات والمصالح المعنية والتي تساعد على تسهيل انجاز الاستثمار، تخفيض حقوق التسجيل، إنشاء فضاءات للتشاور والحوار والاتصال... إلخ.

حتّى تكتسب الجزائر قطاعاً قويا ممثلا في الم ص م، وجب عليها الإهتمام الكبير بهذا الأخير، حيث تمّ التركيز على الجوانب الداخلية وكذا الخارجية المتمثلة في المحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، حيث تمّ التركيز على . ميع الجوانب وتمّ مباشرة الإصلاحات بها من حيث القانون بتوضيح النصوص والمراسيم التي تنظّم التعاملات المتعلقة بهذا الصنف من المؤسسات، وكذا إصلاح النظام المصرفي من خلال دعم آليات التمويل وتوزيعها، إضافة إلى الجهودات المبذولة من أجل تعديل النظام الجبائي وتحسين شروط الإستثمار في هذا المجال من تقليص لمدة الإنشاء والتسهيلات المتعلقة بالحصول على العقارات الصناعية.

:

لقد أصبح لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثر في تطوير اقتصاديات الدول المتقدمة، ولم يظهر ذلك في الاقتصاد الوطني إلا مؤخرا من خلال النسب الهامة التي ساهم بها في التنمية الاقتصادية التي شهدتها الجزائر مؤخرا فالخصائص التي تتمتع بها الم ص م وكذا أهميتها الاقتصادية جعلت منها قطاع حيوي ظم بكثير من الدعم والعناية من قبل السلطات العمومية تجلّى هذا من خلال إنتهاج عدّة برامج للتأهيل سيتمّ التطرّق إليها لاحقا في الموضوع الخاص بها، إضافة إلى إنشاء عدّة هيكل داعمة من بينها الصندوق الوطني لضمان قروض الم ص م، والوكالة الوطنية لتطوير الم ص م... إل.

إلا أنّ هذا القطاع ينشط حاليا في محيط متغير ومتجدد باستمرار بفعل الانفتاح الاقتصادي واتفاقيات التبادل الحر مع الشريك الاقتصادي الجديد " الإتحاد الأوروبي" إضافة إلى الصعوبات والعراقيل التي يواجهها كصرامة المحيط الاقتصادي الإداري والقانوني وعدم ملائمتهم لنشاط وخصائص هذا القطاع.

وعليه فإنّه يتوجّب على السلطات المعنية قيادة برامج من أجل تأهيل هذه المؤسسات، للتقليل من خطر المنافسة والمشاكل والصعوبات التي أصبحت تهددها، مما يستوجب تبني إصلاحات واسعة وفعالة تمس جميع جوانب هذا القطاع باعتباره نظاما مفتوحا يتلقى تأثيرات المحيط ويؤثر فيه هو الآخر.

هذه التغيرات المرغوبة والبرامج التي تحتاج إليها الم ص م، لا بدّ لها من قيادة فعّالة حتى تحقق الأهداف المسطرة من أجلها، وبهذا الصدد فإنّ تنفيذ البرامج المقترحة لتأهيل الم ص م وتطبيق الإصلاحات التي تمس المحيط الذي تنشط فيه، يعتمد بالدرجة الأولى على موارد بشرية قيادية لها من المهارات والكفاءات ما يؤهلها لتنفيذ البرامج المقترحة، وعليه فإنّه لا بدّ أن نهتمّ بها من خلال إنتهاج أحدث الطرق والتقنيات في تسييرها وتأهيلها حتى نضمن التطبيق الجيد للبرامج المنتهجة .

الفصل الثاني

نظرة شاملة لمجال تدخل تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة

مقدمة:

" الفرق بين حديقة مزهرة، وصحراء قاحلة هو الماء " أمّا في علم الاقتصاد، يقال أنّ الفرق بين مؤسستين لهما نفس المواصفات والقدرات المادية والمالية، يكمن في مواردهما البشرية، فأيهما كان لديها مستخدمين أكفاء، مؤهلين في أداء مهامهم كانت هي الأفضل، وربما تكون الرائدة في السوق¹.

فالمؤسسات اليوم تدرج ضمن عدّة أصناف حسب معايير مختلفة كالحجم وعدد العمّال... إلخ، ومن بينها الم ص م، التي تتميز بخصائص عديدة عن غيرها من المؤسسات، كمرونة التنظيم، سهولة التسيير وقيادة التغيير بها... إلخ. وعليه فإنّ الموارد البشرية بها، تختلف عن تلك التي تزاول نشاطها بالمؤسسات الكبيرة، من عدّة جوانب، كملكية رأس مال المؤسسة، بساطة العلاقات الرسمية ووضوحها في غالب الأحيان، يجعلنا نضفي نوعا من الإهتمام الخاص بهذه الموارد حسب طبيعة المحيط الذي تنشط فيه، من ناحية الجانب القانوني، المحيط الإستثماري، سوق العمل... إلخ.

إذن فإنّ هذا المورد مهم جدًا، وفي الجزائر بدأ الحديث بهذا الشأن وبصورة أكثر جديّة، من أجل تحسين قدرات الموارد البشرية لمؤسساتنا، وخاصة الصغيرة والمتوسطة منها كونها تمثل قطاعا حيويا في الاقتصاد الوطن. تساهم في تحصيل العملة الصعبة وتدعم بمنتجاتها الصادرات خارج قطاع المحروقات. ولبلوغ هذه الغاية المثلى، يتوجب على المؤسسات أن تتقن للأسلوب الأنجع من أجل اكتساب المهارات، والعمل على إبقائها، والاستفادة منها واستغلالها، أي أن تنتهج السبل العلمية في هذه العملية فيما يخص التخطيط، الاستقطاب، التوظيف، الإدماج، تقييم المردود، التكوين، الإنصاف... إلخ.

إضافة إلى ما جاء به هرم ماسلو من الاحتياجات التي يفتقدها الشخص بصفة دائمة، (كالانتماء تحقيق الذات... إلخ). حتّى يكون لديه مردودا أفضل، اخذين في الاعتبار، الأثر الذي تسببه هذه الموارد على برنامج التأهيل الذي تنتهجه الوزارة الوصية على الم ص م، حيث أنّ سنتطرق لإدارة الموارد البشرية من ناحية التعريف، الأهمية، الوظائف، مبرزين الأثر المباشر لهذه الأخيرة على برنامج التأهيل، ومدى مساهمتها في إنجاحه أو غير ذلك.

¹ Sebbagh Abdelhamid, « le management stratégique des ressource humaines », revue de gestion du sonatrach, Algérie, 1999, p :142.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية تعريفها وأهميتها

تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في مسار نشاط المصنوع الجزائرية، فهي تعتبر عاملاً رئيسياً من عوامل النجاح بالنسبة لهذه المؤسسات وغيرها، ونحن بهذا الصدد، إرتأينا أن نعرِّج بعض المفاهيم المتعلقة بمصطلح الموارد البشرية، وأن نبرز مراحل تطوُّر وظيفة إدارة الموارد البشرية وإبراز الإطار العام لنشاطها، حتى يتسنى لنا التعمق في وظائفها من خلال هذا البحث، والذي يتضمَّن الجزء الأساسي المتعلق بالتكوين.

المطلب الأول: مفاهيم حول الموارد البشرية

سننظر من خلال هذا المطلب إلى بعض المفاهيم حول الموارد البشرية، بإعطاء بعض التعريفات لكل من السكان، المعارف، المهارات، الكفاءة... الخ.

1/ الموارد البشرية: إنَّه لمن الصعب إعطاء تعريف شامل للموارد البشرية، فهي تعبّر عموماً عن السكان، بصفتهنَّ المكوّن الأساسي لهذا المورد، إذ يمكننا عرض بعض المفاهيم ومحاولة إعطاء تعريف خاص بها.

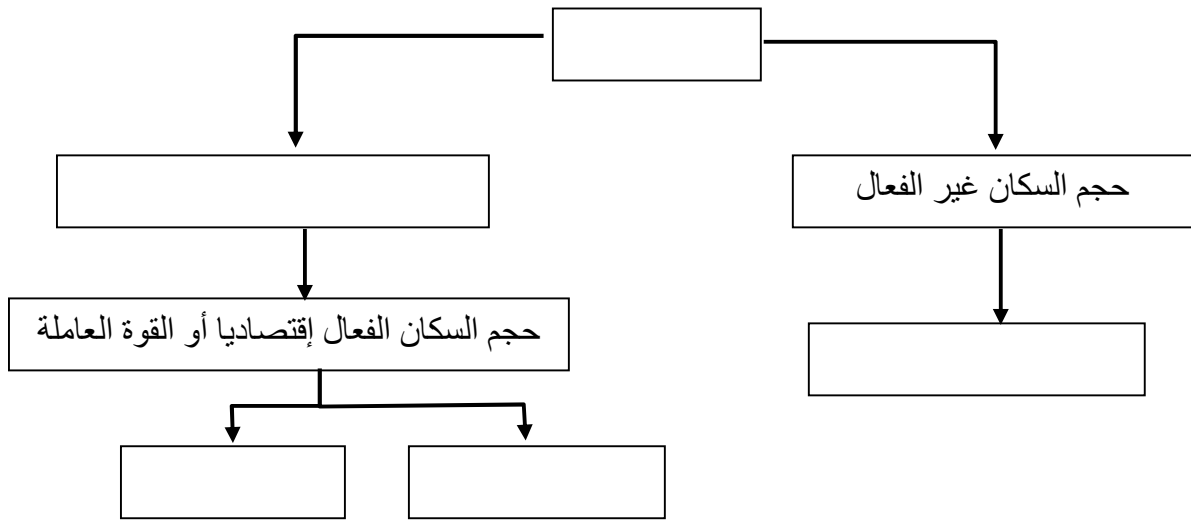
1/1/ السكان: يمثلون جميع الأفراد في كل الأعمار الذين ينتمون إلى قطر معين، حيث يعتبر حجم السكان أحد المتغيرات التي تحدد حجم القوى العاملة، ومن المحددات الأخرى نجد الهيكل العمري، التركيبية الجنسية للسكان، وفضلاً عن ذلك توجد عوامل ذات طابع اقتصادي واجتماعي تحدد نسبة السكان ضمن إطار التركيب العمري والجنسي، ولا تشترك في قوة العمل⁽¹⁾. ويمكن تقسيم السكان إلى فرعين أساسيين على النحو التالي:

✓ حجم السكان غير الفعال: وهم السكان الذين تقع أعمارهم خارج سن العمل، أي أن أعمارهم إما أن تكون دون الحد الأدنى لسن العمل أو فوق الحد الأقصى لسن العمل مثلاً في الجزائر قد حدّد سن العمل بين 16 سنة كحد أدنى و59 سنة كحد أقصى خلال الإحصاء الخامس للسكان والسكن. ✓ حجم السكان الفعال: وهم السكان الذين يقعون داخل حدود سن العمل أي أن أعمارهم ليست دون الحد الأدنى لسن العمل، ويستثنى من هؤلاء ذوي العاهات، الأمراض...، كما يمكن تقسيم حجم السكان الفعال بدوره إلى قسمين أساسيين هما:

- حجم السكان الفعال إقتصادي، وهم العاطلون والمشتغلون معاً.
 - حجم السكان خارج القوى العاملة مثل الطلبة، المساجين، المجندين... الخ.
- ويمكن توضيح هذه التقسيمات في الشكل التالي:

(1) عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي "تخطيط الموارد البشرية" (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1998)

شكل رقم 04 تقسيم السكان



المصدر: عقيل جاسم عبد الله أبو رغييف، طارق عبد الحسين العكيلي مرجع سابق ص12.

1/2 القوي العاملة: تشير إلى ذلك الجزء من الموارد البشرية والذي تتراوح أعمارهم بين الحد الأدنى والحد الأعلى لسن العمل، وتتوافر لديهم القدرة على العمل بجانب الرغبة في هذا العمل والبحث عنه أو الممارسة الفعلية لها ⁽¹⁾.

ومنه فإن مفهوم القوى العاملة يشير إلى قطاعين من السكان، قطاع المشتغلين، وقطاع المتعطلين، أي كل من يقوم بعمل فعلي وكل من يمكن أن يمارس عملا عندما يتوافر هذا العمل وعادة ما يتم التمييز بين الفرد المشتغل والفرد المتعطل بأن الأخير تتوافر لديه القدرة والاستعداد والرغبة في العمل ولكنه لا يجد عملا يمارسه ⁽²⁾.

فالقوى العاملة " حصر في تلك النسبة من الموارد البشرية (السكان بصفة عامة) والتي سن العمل وتعمل في قطاعات الإنتاج أو الخدمات وذلك بأجر أو بدون أجر بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه ⁽³⁾.

ومن هنا يمكن القول أنّ الموارد البشرية، تعبر عن القوى العاملة المشغلة مضافا إليها القوى العاطلة والتي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل وتبحث عنه. فتحديد وبدقة التعريف الخاص بالموارد البشرية يسمح بتحديد مساهمة الم ص م في القضاء على البطالة بتوفير مناصب للشغل.

2/ المعارف: يمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو بمجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف: المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية.

(1) دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995 (72

-)

19.

(2) عقيل جاسم عبد الله، طارق عبد الله الحسين العكيلي،

الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (الدار الجامعية،

31. صلاح الدين

ية، مصر، 2001)

1/2/ المعرفة النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.

2/2/ المعرفة التطبيقية: هي المعرفة المكتسبة بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصا ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل. وتعتمد المعارف على الشخص الذي يستقبل المعلومات أكثر من اعتمادها على مصدر تلك المعلومات، فالمعلوماتية بمفردها لا تكفي لوصول المعرفة إلى الشخص.

ويتم توصيل المعارف النظرية خاصة عن طريق المدارس التعليمية والتكوينية المختلفة، والتي تهدف أساسا إلى توسيع دائرة المعرفة النظرية، كما تهتم الجمعيات والمدارس المهنية المتنوعة بتوفير المعرفة النظرية والتطبيقية معا.

من خلال هذه النقطة المتعلقة بالمعارف نحاول إعطاء لمحة حول التحصيل المعرفي بنوعيه، حيث أن التكوين ما هو إلا عبارة عن إمام بالمعارف المتعلقة بإعداد النشاطات أو التخطيط والاستشراف من أجل ضمان السير الحسن للعمليات ومنه للمصالح ثم المؤسسة ككل.

3/ المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، التفكير، التكيف، الابتكار والقدرة على التدرّب... الخ.

ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه، لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المترشح والخصائص والمواصفات المطلوبة في المتقدم للوظيفة، كما تستعمل المهارات المطلوبة في العمل كعناصر لتقييم العامل، ولتصميم نظام الأجور.

4/ الكفاءة: تجمع الكفاءة بين مختلف العناصر السابقة، حيث توفر المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة.

وتعتبر الخبرة ديناميكية (ركة) وهي تتطور باستمرار من خلال تكرار العمليات، حيث ينمو ذكاء الشخص وبراعته، وتتطور مواقفه وتتراكم أفكاره مع الوقت. ويمكن القول أن الكفاءة هي محصلة ثلاثة عوامل: التكوين، الخبرة والأعمال السابقة بالإضافة إلى التصرفات.

5/ التصرفات والقيم:

يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، وهي توجه تصرف الفرد تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة. أما القيم فهي اتجاه أساسي تجاه شيء ما أو فرد أو مجموعة، وتتميز القيم بالذاتية واللاموضوعية، وهي أكثر صعوبة في التغيير من المواقف. وتدخل القيم في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتؤثر على تصرف الفرد العامل وتوجه نشاطه وحماسه في العمل.⁽¹⁾

من خلال ما سبق، نستطيع القول أنّ هناك أكثر من تعريف للموارد البشرية، تمّ التطرّق للبعض هذه الأخيرة تساعدنا في عمليات الاستقطاب، الانتقاء والتوظيف بالمؤسسة، حتى يتسنى لنا تجنّب اختيار اليد العاملة التي لا تتوقّر على الرغبة في العمل والاستعداد له، من دائرة المترشّحين الذين يتقدّمون لشغل المناصب وبذلك تكون لدينا موارد بشرية قادرة على تحقيق البرامج ولعلّ أبرزها برامج التأهيل التي نحن بصدد دراستها.

6/ الإطار العام لنشاط إدارة الموارد البشرية

من خلال هذه النقطة سننظر للإطار الذي تنشط فيه إدارة الموارد البشرية بإظهار أهميّة هذه الأخيرة في المؤسسة.

1/6/ إدارة الموارد البشرية: هناك عدّة تعريف لمجموعة من الإقتصاديين لإدارة الموارد البشرية سنستعرض البعض منها بهدف الوصول إلى تعريف موحد لهذه الوظيفة.

1/1/6/ يعرف "French" إدارة الموارد البشرية على أنّها " استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة" (1).

2/1/6/ يعرف "Schuler.R.S" إدارة الموارد البشرية بأن " الإدارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة والمجتمع" (2).

3/1/6 يرى نظمي شحادة " الإجراءات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين، ومعاملاتهم في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة" (3).

من خلال التعريف السابقة يمكننا إعطاء تعريف خاص بإدارة الموارد البشرية، على أنّها تشمل جميع الإجراءات المتبعة في الاستقطاب، الانتقاء، الإدماج والتكوين، بغية تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وتحفيز هذه الموارد من جهة أخرى.

2/6 أهمية الموارد البشرية:

تتجلى أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة سواء باعتبارها موردا إستراتيجيا، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المؤسسة، أو إدارة تساعد على تحقيق الأهداف الإستراتيجية بفضل تعظيم الاستفادة من الكفاءات المتوفرة في المؤسسة.

فتحسين مردودية المؤسسة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الإستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات، وهو الأمر الذي يوضح ضرورة أن يغير مسير الموارد البشرية نظرتهم وتصرفه تجاه الموارد البشرية، فعوض استعمالها كبقية الموارد الأخرى: المادية، المالية،...، يجب أن يقوم بتسييرها والاهتمام بها لأنها تشكل موردا ديناميكيا متغيرا باستمرار، حيث تظهر أهميتها من خلال النقاط التالية: (4)

(1) أحمد ماهر إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004 16.

(2) خالد عبد الرحيم الهيبي إدارة الموارد البشرية (1 للنشر والتوزيع: 2003) 31.

(3) راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين" (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000) 22.

(4) - مهدي حسن زويلف إدارة الموارد البشرية (دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، 2001) 43.

- تقديم النصح والإرشاد للمدراء التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المدراء في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- تساعد المدراء في كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعالية المؤسسة.
- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان إنتاجية أفضل وأداء أعلى، ومن هذه الإجراءات والخدمات توصيف العمل وإعداد وتهيئة الأفراد العاملين وإعداد البرامج التكوينية وإدارة الأجور والحوافز التشجيعية... الخ.
- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

وانطلاقاً من التعريف الخاص بالموارد البشرية والتطرق لأهميتها، نستطيع تحديد الدوافع الأساسية لإجراء البحث المتضمن لها، حيث أنّ أهمية هذه الأخيرة تزداد يوماً بعد يوم، منذ عدة عقود، أنّ الدراسات السابقة المعدة بمشاركة العديد من الخبراء الإقتصاديين أكدت الدور الإيجابي الذي تلعبه هذه الموارد في دفع عجلة التطور وضمان الإستقرار للمؤسسة في العديد من الدول.

المطلب الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ في مختلف دول العالم

يعتبر تاريخ إدارة الموارد البشرية محطات تعكس تطور العلاقات بين العامل ورب العمل، حيث، أنّ تقدّم ظروف العمل أدى إلى التنوع في طرق تسيير هذه الموارد، وبالتالي سنتعرض لأهم الفترات الزمنية التي مرتّ بها وظيفة إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:⁽¹⁾

مرتّ هذه الوظيفة بثلاث مراحل: مرحلة ما قبل 1945، ما بين 1945 إلى 1975 سمّيت بمرحلة التفتح، من 1975 إلى يومنا هذا، تخللتها سنوات من التدهور ما بين 1975 إلى 1989، حيث رافق هذه المراحل ثلاث مفاهيم تمثلت في: مرحلة الإدارة، مرحلة التسيير، مرحلة التطوير.

- **مرحلة الإدارة:** وتمثل الصورة الكلاسيكية للوظيفة حيث يظهر المكلف لمهامها كالمختص الذي يستعمل تقنيات خاصة لمعالجة المشاكل اليومية للمؤسسة.
- **مرحلة التسيير:** تبيّن أنّ الإدارة تتحكم في المستقبل على المدى المتوسط وبالتالي تقترح السياسات التي تمس المستخدمين.
- **مرحلة التطوير:** وتتعلق بالتحدي الذي تشهده المؤسسة في محيطها (التكنولوجيا، المنافسة... الخ).

والوصف التاريخ للتطورات التي عرفتها الوظيفة كما يلي:⁽²⁾

(1) - **Jean-Marie Peretti**, "Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratique", éditeur: Dallaz-Sirey, 5^{ème} édition, La France, 2008, pp56-58.

(2) - **Jacques Igalens**, Audit des ressources humaines, liaisons, 3^{ème} édition mise à jour et enrichie, France, 2000, pp86-123.

1/ الفترة ما قبل سنة 1936:

عرفت هذه الفترة تطور القواعد الاجتماعية، فظهر قانون المفاوضات الجماعية سنة 1919

- مدّة العمل اليومي بـ 8 ساعات سنة 1919 - التأمينات الاجتماعية سنة 1930
- المنح العائلية سنة 1932 - وبدأت في نفس الوقت الخدمات الاجتماعية بتنظيم فنتوّرت القوانين الاجتماعية، وتقوّت الممارسات النقابية، والإحتياجات الجديدة للتسيير فيما يخص التكوين والتوظيف، وهكذا ظهرت مصلحة خاصة بالمستخدمين.

2/ الفترة من 1936 إلى الحرب العالمية الثانية:

نجاح الجبهة الشعبية في 1936 أدّى إلى موجة من الاضطرابات، أدّت بدورها إلى الدعم النقابي وتطوّر القوانين التشريعية، وإلى التجديد في الفكر الإداري، والذي أدى إلى إنشاء مراكز الرؤساء 1938، وكذلك إنشاء مندوبي العمال وأسبوع 40 ساعة عمل والعطلة المأجورة.

لقد لوحظ أنّ الهزّة الاجتماعية هزّة ارتدادية لعام 1936، بيّنت ضعف سلطة الشخص الواحد، مقابل مجموعة عمال منظمين، حيث لم يصبح التيار الكلاسيكي المركز على الخطّة التدريجية مقنعا، فظهرت ضرورة وجود عنصر ثابت لخدمة الاتصال مابين العمال وتوجيه المعلومات إلى القمة.

3/ الفترة من 1945 إلى 1960:

غداة الحرب العالمية الثانية كان اقتصاد أوروبا الغربية في وضعية يرثى لها، مما دفع الحكومات إلى تبني مشروع مارشال الخاص بالتنمية الشاملة. وعلى المستوى التنظيمي للشغل بدأت تتجسّد فكرة التركيز على القوى العاملة التي صارت تعتبر الموارد الأساسية.

استفادت هذه الفترة من نتائج أعمال "Georges Elton Mayo" مل بين 1924 إلى 1939 والى لم تعرف في أوروبا إلا مع نهاية 1940، التي أدّت إلى التفكير فيما يسمى بسياسات العلاقات الإنسانية وتعتبر هذه العمال كنقطة انطلاق لتحوّلات ظروف العمل، حيث عرفت هذه الأخيرة تحسّنا، ولا تفوتنا الإشارة للتتويه إلى أعمال باحثين آخرين أمثال "Douglas MC Gregor" "Frederik Herzber" "Abraham Maslaw" والذين أثروا في هذه الوظيفة، ونلاحظ كذلك إضافة وظائف جديدة متعلقة بالتكوين والإعلام وتنظيم المؤسسة وظروف العمل في المؤسسة وطب العمل وحق أحسن ظروف للعمل، ونتيجة هذه الأعمال تبرز من خلال:

- اتساع نطاق تدخّل الوظيفة، فأصبح يشمل الوسائل الأساسية.
- وصلت هذه الوظيفة إلى مرتبة المديرية.
- أصبح المستوى المطلوب أعلى لممارسة هذه الوظيفة.

4/ الفترة من 1960 إلى 1975:

ظهرت في هذه الفترة مناهج اجتماعية جديدة ضد المؤسسات كبيرة الحجم، أصبح العمال بحاجة إلى حرية التعبير وتلبية الرغبات الإنسانية، هذا أدى إلى تطور مستوى التكوين وتوسيع الدراسة إلى أكبر الفئات، في العموم شهدت هذه المرحلة تطوّرًا كبيرًا في المجالات الثلاث الآتية:

- السياسات الاجتماعية والثقافية.

- الإطار القانوني.
- الإصلاحات المتعلقة بالمؤسسة.
- نلاحظ تطوراً هاماً من الجانب القانوني فيما يخص التقاعد للعمال سنة 1961
- المشاركة المالية سنة 1967 - التكوين سنة 1968 - النقابة في المؤسسة سنة 1968
- الأمن في العمل سنة 1969 - الاتفاقية الجماعية سنة 1971 - تحسين ظروف العمل سنة 1973
- التسريح سنة 1973 - البطالة سنة 1974 - المساواة في الأجور بين الرجال والنساء 1978

5/ من 1975 إلى 1985:

إدماج الأهداف الاجتماعية بالأهداف الاقتصادية أو إصاق الأهداف الاجتماعية بالأهداف الاقتصادية. تميّزت هذه الفترة بتغيّر الظواهر الثقافية والاجتماعية.

6/ من 1986 إلى 2008:

أصبح تسيير الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية في المؤسسة، فمديرية الموارد البشرية أصبحت تقوم بتطوير وتعبئة الموارد الأساسية المشكّلة من رجال ونساء المؤسسة.⁽¹⁾ واستنتاجاً مما سبق فإن وظيفة تسيير الموارد البشرية قد شهدت مراحل تاريخية متعددة، حولت الفكر الإداري والتنظيمي، حتى جعلت من العنصر البشري رأس مال لا يمكن تجاهله، والذي تحوّل من مجرد تكلفة إلى مورد إستراتيجي بالغ الأهمية.

من خلال التعريف الشامل والكامل للموارد البشرية، وإبراز الأهمية التي تحظى بها، بالتعريف على التطور التاريخي لها، يبرز الاهتمام بهذه الأخيرة والمكانة التي تحتلّها في المؤسسة اليوم، وما عرفته من ردّ للاعتبار، وتصحيح للمفاهيم والرؤى الصّاحبة لهذا المورد الهام، من أجل ضمان البقاء والاستمرارية للمؤسسة، مع العلم أنّ هذه الموارد لا زالت تعاني نقصاً في الأهمية في الكثير من المؤسسات الجزائرية اليوم، والتي لا بدّ لنا من إعطائها جانباً كبيراً من الأهمية حتى تكون وسيلة داعمة لتطور المؤسسة، وهذا ما سيتضمّنه المبحث الثاني من توضيح لأهمّ وظائف إدارة الموارد البشرية، كالتخطيط، التوظيف، التكوين... إلخ.

المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

بمجرد الحديث عن إدارة الموارد البشرية لا بدّ من التطرّق للوظائف التي تشغلها هذه الأخيرة، بهدف التعرف على المهام الموكّلة إليها، والهدف من تواجدها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبهذا تكون لدينا رؤية دقيقة تسمح لنا بتخطيط وتنظيم وتقييم عمل هذه الإدارة، حتّى يتسنى لنا الاستفادة من الموارد المتاحة في المؤسسة. ولعلّ أبرز الوظائف تنحصر في التخطيط، التوظيف، التكوين... إلخ، سيتمّ عرضها لتسهيل التصوّر ومباشرة التطبيق في هذا المجال.

(1) - Jean-Marie Peretti, "La gestion du ressources humaines", 5^{ème} édition, Edition d'organisation, France, 1998, PP:5,6.

المطلب الأول: تخطيط الموارد البشرية

تكتسي هذه الخطوة أهميّة كبيرة في مسار وظيفة إدارة الموارد البشرية على مستوى كل المؤسسات لا سيما الصغيرة والمتوسطة منها، لذا كان لا بد من التطرق لها بشكل أدقّ بحيث نقوم بعرض الاهداف الكبرى أو الأساسية، التي تُعتمد في كل مؤسسة.

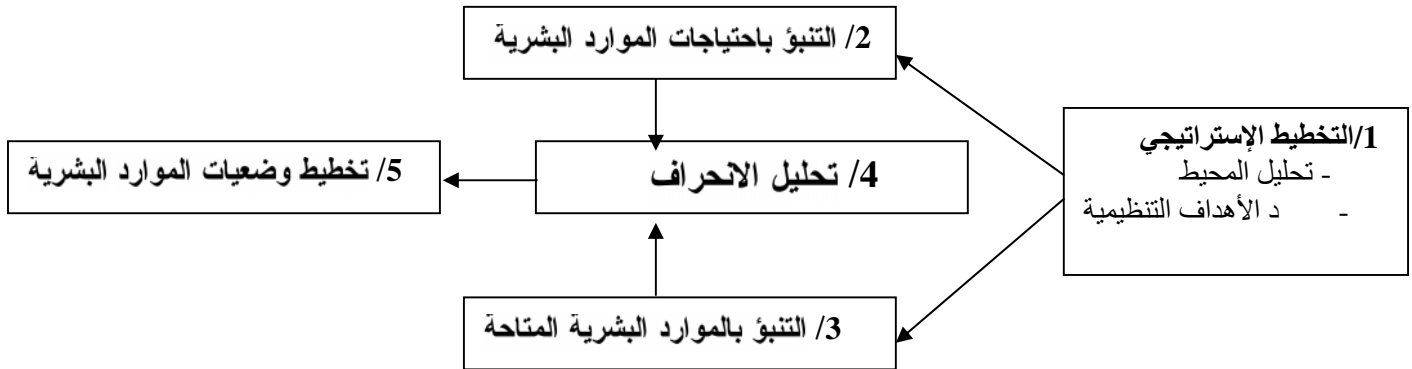
1/ أهداف تخطيط الموارد البشرية: (1)

يعتبر تخطيط الموارد البشرية مرحلة أساسية في من أجل توفير الكفاءات اللازمة في الاوقات المناسبة، هذه الموارد التي ستسهم في تحقيق الاهداف المرجوة، هذه الاخيرة تعبر عن الغاية من وجود المؤسسة وسعيها من أجل البقاء والاستمرار ولعلّ من بينها:

- تعظيم استعمال الموارد البشرية و ضمان التطور المستمر لها.
- يضمن الحصول على القدرة الإنتاجية الضرورية من اجل مرافقة الاهداف التنظيمية.
- الربط بين وظائف الموارد البشرية و الاهداف التنظيمية.
- زيادة إنتاجية المؤسسة.

2/ خطوات تخطيط الموارد البشرية: (2)

ك عدّة خطوات تعتبر نقاطا أساسية يجب التوقف عندها والتركيز على كلّ منها في مجال تخطيط الموارد البشرية. حيث ينقسم إلى خمس خطوات تتلخّص في الشكل الموالي:

الشكل رقم 05 يوضّح أهمّ خطوات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

المصدر: اعتمادا على مخطط يوضّح تتابع الخطوات في تخطيط الموارد البشرية.

1/2 الخطوة الاولى : التخطيط الاستراتيجي

تتمثل في التفكير في مستقبل المؤسسة يتطلب القيام بها على الأقل سنين أو 5 سنوات، حيث يساعد ذلك على إعداد مخطط تطوير اليد العاملة التي تقوم بالحركات الأساسية المباشرة والوصول إلى أهداف النمو على المدى الطويل.

نشاط التخطيط الاستراتيجي يسمح بإعداد الوضعية الحالية، هذه الأخيرة تُعد من خلال تحليل المحيط الخارجي، فالعملية ترمي إلى تعريف العناصر التي تؤثر على تطور المؤسسة وإلى إعداد تشخيص للمحيط الداخلي، وبهذا تصبح قادرة على تحديد نقاط قوتها، مميزاتها التنافسية والعناصر الواجب تطويرها. والجدول التالي يوضّح أهم النقاط التي تناقش ضمن هذه المرحلة.

جدول رقم 06 _ يوضح النقاط التي تناقش وتحلل ضمن مرحلة التخطيط الإستراتيجي

المحيط الداخلي	المحيط الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> ✓ المهمة والقيم ✓ المنتجات والخدمات المعروضة ✓ الزبائن المستهدفين ✓ الحالة المالية ✓ التغيير ✓ خصوصيات العمال الحاليين إلى آخره. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ سوق العمل ✓ المنافسة ✓ المستقبل في القطاع التكنولوجي ✓ دور الدولة في نشاط المؤسسات ✓ حركية وخصوصيات اليد العاملة الخ.

La source : CASCIO, W.F., J.W. THACHER, R. BLAIS. La gestion des ressources humaines, Éditions de la Chenelière, 1999, P13.

من خلال الوصف الدقيق للوضعية الحالية، من المحتمل تصور وضعية ممتازة، تعبّر عنها الأهداف المسطرة من أجل مستقبل المؤسسة، من هنا يستطيع المسؤولون تحديد الاتجاهات الإستراتيجية وإعداد الأهداف التنظيمية والتي من بينها:

- ✓ أهداف التطور
- ✓ مستوى العائد والربح المتوقع
- ✓ حجم المؤسسة (مميزات الفريق)
- ✓ أهداف النوعية، المنتجات والخدمات الخ.

2/2 الخطوة الثانية: التنبؤات باحتياجات الموارد البشرية

من أجل الحصول على الاحتياجات من اليد العاملة، يجب تحديد كيفية تطبيق الخطط العملية للأهداف الإستراتيجية، هذه الخطوة تركز على تعيين الكفاءات الضرورية للمؤسسة وضوح التام، وكذا الوقت المناسب من أجل التوظيف، بعد وضع العمليات التي تسمح بتحقيق الوضعية المثلى، حسب استحقاق طاولة العمل. وهذه بعض الأسئلة التي تساعد على تحديد الاحتياجات:

- ✓ أي وظيفة يجب علينا دراستها؟
- ✓ كيف تتطور الوظائف الحالية؟
- ✓ أي نوع من الكفاءات نحتاج إليها؟
- ✓ كم شخصا نحن بحاجة إليهم للقيام بالعمل؟
- ✓ في أي وقت وما هي المدة؟
- ✓ ضمن العمال الحاليين، هل هناك عمال يستطيعون إنجاز العمل؟
- ✓ مع التحسينات، هل هناك عمال سيستطيعون إنجاز العمل؟

ومن هنا يبيّن مسار تنتهجه المؤسسة إمّا بالتوظيف، أو تأهيل مواردها المتاحة من أجل شغل المناصب المدروسة.

3/2/ الخطوة الثالثة: التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة

قبل توظيف الموارد الجديدة، يجب تحليل المتاحات من العمال الحاليين، حيث نقيّم الكفاءات المتاحة وحركية المستخدمين في مكان العمل، بحيث أنّه من المحتمل تعيين العمال الذين هم في مستوى الاستجابة للاحتياجات الجديدة، أو التي نحصل عليها بعد التحسين المناسب، ومنه يمكن أن يعطى المستوى المطلوب، ومن أجل هذا، يجب معرفة الكفاءات والمهارات لجميع العمال الحاليين في المناصب، ويجب معرفة النقاط التالية حول الموظف الجديد:

✓ تجربته المهنية، ومجالات تخصصه (خبرته).

✓ تكوينه ومؤهلاته

✓ نشاطاته في الرسكلة الناجحة.

هذا التحليل يمكن تحقيقه عند تقييم مردود المستخدم الجديد، حتى يتم إستغلال جميع المهارات والمعارف التي يتميز بها، بهدف تحسين المردود المرجو من المنصب الذي يشغله.

4/2/ الخطوة الرابعة: تحليل الانحرافات

بمجرد إعداد الاحتياجات والمتاحات من اليد العاملة، يجب مقارنة هذه المعلومات، فبعد التأكد

من وجود انحرافات، نركز على مقارنة عدد المناصب المتوقعة (طلبات مستقبلية) في كل نوع توظيف، أخذاً في الحسبان متطلبات المنصب مع عدد العمال القادرين على الاستجابة (بالتقييم أو بالترقية). فالتحليل يسمح بعد ذلك بتحديد ما إذا كان هناك انحرافاً كمياً أو نوعياً.

✓ **انحراف كمي:** نقول أن الانحراف كمي عندما نلاحظ: - نقصاً في اليد العاملة، بمعنى عدد

المناصب المتاحة في المؤسسة، أكبر من عدد الأشخاص الأكفاء من أجل شغل المنصب.

- فائضاً في اليد العاملة، بمعنى عدد الأشخاص المؤهلين أكبر من عدد المناصب المقترحة لكي تُشغل.

✓ **انحراف نوعي:** نقول أن الانحراف نوعي عندما نلاحظ أن:

- الأشخاص لا يمتلكون الكفاءات والمهارات اللازمة لشغل المناصب المطلوبة.

- الأشخاص مؤهلون جداً على أن يشغلوا المناصب المقترحة (المطلوبة).

5/2/ الخطوة الخامسة: تخطيط النشاطات المرتبطة بالموارد البشرية

بما أن نوع الانحراف معد بشكل جيد، يكون من السهل اختيار أفضل النشاطات، وتطبيقها من

أجل تقويم الانحراف الملاحظ، وهذه هي بعض النشاطات الممكنة تنفيذها:

جدول رقم 07 يوضح بعض النشاطات من أجل تقويم الانحرافات

نوع الانحراف	النشاط
انحراف كميّ	توظيف
	برنامج استقطاب داخلي وخارجي
	تخفيض أو تدنية (وضع في الاسفل بصفة دائمة أو مؤقتة)
انحراف نوعي	إعادة الـ " restructuration "
	تقييم الأداء
	إعادة تحويل الموارد
	رسكلة، تكوين وتحسين

La source : CASCIO, W.F., J.W. THACHER, R. BLAIS, op. cit, p 625.

اعد التخطيط الجيد للموارد البشرية في المؤسسة وتحديد الإحتياجات منها بشكل دقيق، على تجنّب العمالة الزائدة، وكذا الإحتياج في مناصب الشغل، وبالتالي تكون متابعة الحياة المهنية للعمال دقيقة وسهلة، ومنه نخلص إلى تقييم هذه الموارد المتاحة بصورة جيّدة، منقاربة زمنيا، ومنه إلى إجراء مختلف النشاطات بشكل أكثر تنظيما (كالتكوين) من أجل تطوير الوظائف ومنه المؤسسة ككل، ممّا يسهم في تبني البرامج التأهيلية وتحقيقها على جميع المستويات الإستراتيجية والتنفيذية منها، حيث أنّ تنفيذ برنامج التأهيل ينجّر عنه خلق مناصب جديدة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو إقصاء البعض منها، وعليه فإنّ التنبؤ بهذه المناصب يتمّ بشكل أكثر دقة.

المطلب الثاني: التوظيف والإدماج

يعتبر التوظيف مرحلة اساسية في المؤسسة، يستدعي التركيز الجيد، لما يكتسبه من جلب لشريانها، والمتمثل في الكفاءات، التي ستسهم لاحقا في تحسين صورة المؤسسة ومكانتها في السوق. كما يجب ان تحظى هذه الكفاءات بالعناية اللازمة من أجل ضمان اندماج جيد لها في المؤسسة، حيث أنّ التوظيف والإدماج الجيدين، يسمحان بضمان سهولة في التعامل بين العمّال من جهة، ومن جهة أخرى فإنّ العامل الكفاء أقرب إلى التحصيل خلال الدورات التكوينية عن غيره، ممّا يساعد على دعم استمرار واستقرار المؤسسة في ظل حالة عدم التأكد التي يتميّر بها المستقبل القريب في الجزائر.

1/ التوظيف

توظيف الموارد البشرية يتمثل في استقطاب وانتقاء الاشخاص القادرين على شغل المناصب المقترحة في المؤسسة، بـغية السّماح لها بتحقيق أهدافها من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية.

1/1/ أهداف التوظيف : مسار التوظيف ذو ارتباط جيد بإستراتيجية المؤسسة، ومن أجل هذه الأخيرة يساعد التوظيف على تحقيق أهداف أساسية منها: (1)

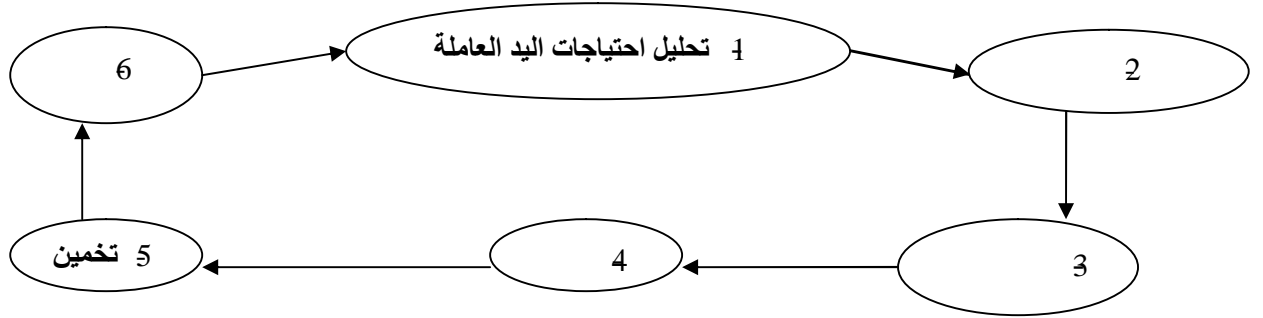
(1)-Sylvie Gagnon, Guide de gestion des ressources humaines, carole pageau, technoCompétences, Québec, p21

- يحث الأشخاص الأكفاء على تقديم ترشحاتهم من أجل المناصب المقترحة.
- ينمي حوض المعارف والمهارات بزيادة الموارد الجديدة.
- ينمي قدرة المؤسسة على الاستجابة للطلب.

1/2/1 خطوات مسار التوظيف : (1)

مسار التوظيف يستند إلى مجموعة من الإمكانيات، من خلالها نَحْتُ الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب في المؤسسة على تقديم ترشحاتهم، فمسار الانتقاء يعدّ أيضا وسيلة من أجل القيام بعملية الاختيار من بين المترشّحين من يتناسب أو يتناسبون بشكل أفضل مع المعايير الموضوعية. فالإستقطابات التي تحقق نجاحا تُتابع من طرف القائمين على المؤسسة والمختصّين المطلعين على المناصب المعروضة للشّغل، وبنفس الشيء، منذ التخطيط الأوّلي حتّى مرحلة اتخاذ القرار بخصوص المترشّح المقبول "الذي سيحتفظ به"، ومن أجل إتمام المسار بشكل مناسب، يجب التوقع للمنصب من أربعة إلى ستة أسابيع قبل التاريخ المتوقع لمباشرة العمل بالنسبة للمترشّح، تسمح هذه الفترة بتوفير الوقت الضروري من أجل المرور على المراحل السّت للمسار، وكذلك توظيف المترشّح الأفضل.

الشكل رقم 06 خطوات مسار التوظيف



La source : Jean-François Dumais, Guide de gestion des ressources humaines, technocompétences.

1/2/1 الخطوة الأولى: تحليل احتياجات اليد العاملة⁽²⁾

يمثل تحليل الاحتياج من اليد العاملة خطوة أساسية في مسار التوظيف، تساعد على إدراك الموارد المتاحة والعمل على حسن تموقعها في المناصب المتوقّرة، ومعرفة النقائص الموجودة والعمل على إتمامها. وذلك بطرح عدّة أسئلة في هذا الصدد نذكر منها:

- ✓ من أجل أي مهمة؟
- ✓ في أي المشاريع أو النشاطات، نحن بحاجة لأشخاص إضافيين؟
- ✓ متى نحن بحاجة؟
- ✓ كم شخصا نحن بحاجة إليه؟

(1)- **Henri Mahé de boislandelle**, gestion des RH dans les PME, 2^{em} édition, economica, 49, rue héricart, 75015 paris, 1998, p55.

(2)- **Idem**, p56.

فبتحليل الاحتياجات، يتمّ تحديد وتدقيق الكفاءات التي نبحث عنها في المترشّح، حيث نقم بمميزات المنصب، أخذاً في الحسبان تعريف النشاطات المرتبطة بالتشغيل، التأجير المتوقع، مستوى ميزات المترشّح الذي نبحث عنه، وبنفس الشكل فالمتطلبات الأساسية يجب أن تكون واضحة، كالتكوين والخبرة المرجوّين، معرفة اللغات المستعملة، البرامج المثقنة... الخ.

مميزات المنصب مهمة في التخطيط للمشاريع وتنظيم العمل. حيث تُنشئ ذاكرة مساعدة كسمة لتقويم المرود، لأنه يعبر عن النتائج المنتظرة.

1/2/2/1 الخطوة الثانية: الإستقطاب (1)

بعد تحديد مميزات المترشّح المقصود "الذي نبحث عنه" ن الضروري تخطيط الطرق التي سنعتمدها من أجل خلق مجموعة من المرشحين المعنيين، حيث نقوم باختيار عدّة مصادر للاستقطاب، بغية استهداف عدد كبير من المترشحين الحاليين والمحتملين.

1/2/2/1 مصادر الاستقطاب:

تنقسم هذه المصادر إلى داخلية وخارجية نترق لكل من:

المصادر الداخلية: المترشحين الأوائل المأخوذون في الحسبان، هم الأشخاص الموظفين في المؤسسة، فهم أقل تكلفة، هذا المصدر يولد أثرا إيجابية على جوّ العمل وكذلك على تحفيز العاملين. ففي كلّ مرة، وبمجرد تحديد الاستقطاب بشكل خاص بالمترشحين الداخليين تظهر بعض المساوي، تتمثل في ضياع فرصة ل جلب أفكار أصلية أو أوجه نظر جديدة تسمح للمؤسسة من اكتساب مرشحين خارجيين حاليين أكثر خبرة وأكثر تأهيلا.

المصادر الخارجية: بما أنّ الكفاءات المطلوبة غير مقدّمة أو غير متاحة داخل المؤسسة، فإنّ هذه الأخيرة في إجمال التوجه نحو الاستقطاب الخارجي، وهذه بعض المصادر المعنية بالمترشحين الخارجيين، المستخدمين القداماء، إعلانات عروض التشغيل، معاهد التعليم، الوكالات الخاصة، الجمعيات المهنية، الجريدة المكتوبة، المجالات المختصة، صالونات ومعارض التشغيل، مواقع البحث عن التث... الخ.

مهما كانت الإمكانيات المستعملة من أجل نشر عروض التشغيل، فإنّه لا بدّ أن تحوي المعلومات الآتية:

- ✓ تقديم جدّ مهم للمؤسسة (المهمة، المنتج، الخدمة...).
- ✓ عنوان المنصب شاغر.
- ✓ تلخيص أهم المهام والمسؤوليات.
- ✓ المؤهلات، الاستعدادات والخبرة المطلوبة.
- ✓ المزايا المرتبطة بهذا النوع من المناصب وبمجرد العمل لدى المؤسسة.
- ✓ معلومات حول المؤسسة، حسب نظام الإرسال المطلوب.

(1) - Jean-Marie Peretti, tous DRH : les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants. 2^{em} édition, édition d'organisation, Paris, 2005, p56.

عرض العمل يعيّن كمية ونوعية الأشخاص المترشحين، لذا يجب أن يكون مقحماً بطريقة تحفظ انتباه المترشحين الأكفاء، ويجب أن يكون أكثر وضوحاً ودقة من أجل تجنب الوقوع في حالات لا تتناسب واحتياجات المؤسسة. ففي سياق ندرة اليد العاملة، يجب على المسؤولين تقييم مزايا مؤسستهم من أجل جلب أفضل المترشحين. حيث أنه يتوجب على المؤسسة أن تتبع تقنية تدفع المترشح الذي تبحث عنه، ليتقدّم بطلبه للتوظيف.

1/2/3 الخطوة الثالثة: الانتقاء الأولي للمترشحين⁽¹⁾

الانتقاء الأولي للمترشحين يركز على ترتيب الملفات التي تم استقبالها، فمن المهم الرجوع إلى المميزات المعدة في الخطوة الأولى، مع الأخذ في الحسبان معايير التقييم المختارة. يتمثل الهدف الأساسي لهذه الخطوة في الوصول إلى إقصاء أو إبعاد المرشحين الذين لا نرى لهم مستقبلاً واعداء في المؤسسة، حتى لا يكونوا ضمن أفضل المترشحين الحاليين. من أجل إتمام الانتقاء الأولي بصفة صحيحة وعادلة "، يساعدنا في ذلك تحليل مجموع السير الذاتية، حسب (ملحق رقم 01) (ملحق رقم 02).

1/2/4 الخطوة الرابعة: لقاء الانتقاء

قبل ملاقاتهم، يجب إعداد قائمة مقابلة انتقاء تسمح بتقييم مختلف المرشحين باعتماد نفس المعايير. وهذا بوضع لجنة انتقاء بعد الحصول على آراء مختلفة حول المرشحين، هذه اللجنة تكون مسؤولة عن وضع المعايير الأساسية من أجل أداء المقابلة بشكل منظم. وعلى العموم نستطيع استدعاء مُشخّص في الاستقطاب، لربح نظرة حيادية، لرأي مهني ومتابعة لمسار الانتقاء والاستقطاب. وفي ما يلي بعض النقاط التي لا بدّ من الوقوف عندها قبل المقابلة، وخلالها وبعدها:

قبل المقابلة:

- يُلي بعض النقاط التي تساعد على السير الحسن لوقت المقابلة:
- إعداد اللقاء، تحديد الساعة، المكان، الموقع.
- مراجعة الميزات من حيث الكفاءات وشبكة الحوار.
- تحضير الأسئلة الخاصة.

المقابلة:

- بعض النقاط التي تساعد على استغلال وقت المقابلة بشكل جد:
- تدقيق سياق المقابلة.
- جعله يقاوم، بوضعه في حالة مشابهة لتلك التي من المحتمل أن يعيشها في المنصب المعروف.
- الإنهاء بإعطائه فرصة لطرح أسئلة، نحتفظ بها للخطى القادمة.

(1)- Sylvie Gagnon, op. cit, p25.

بعد المقابلة:

نقاط تساعد على معرفة رأي المترشح إزاء لجنة الانتقاء:

- إتمام قائمة التقييم بزيادة تعليقات المترشح.
- التحدث بسرعة حول ملاحظاته مع لجنة الانتقاء.

1/2/5/ الخطوة الخامسة: التفكير بعد إتمام المقابلة.

التفكير التابع للمقابلة، يساعد على مواجهة تحصيل كل عضو من أعضاء لجنة الانتقاء، حتى نرى ما إذا كان من الضروري استدعاء الشخص من أجل إجراء المقابلة الثانية، نستعمل تقنيات الوضع والاختبارات التطبيقية المرتبطة بالتشغيل، هذه الاختبارات تسمح بامتحان معارف ومهارات المترشحين مع مراعاة متطلبات المنصب. إذا كنا نرجو تقييم قدرات العامل بطريقة جد منظمة أو رسمية، فإنه من المحتمل إجراء المقابلة الثانية في سياق غير رسمي، (وجبة طعام في مطعم، اللقاء بشخص، نشاط اجتماعي... الخ). نلاحظ إذن تصرف المترشح في حال المجموعة، وكذا فريق العمل.

1/2/6/ الخطوة السادسة: قرار التوظيف.

الخطوة الأخيرة هي قرار توظيف المترشح أو عدمه، فاتخاذ القرار يتوقف على أبعاد:

- الكفاءات (التعليم، التكوين، التحضير، التطبيق، الخبرة).
- الميزات الشخصية التي يمكن للشخص تحقيقها.
- التحفيز (مواقف، تصرفات، ردود الأفعال منذ المقابلة).

قبل اتخاذ القرار النهائي، يجب التعرف على مبادئ الشخص، فمن المهم إمضاء شهادة موافقة مع المترشح، تسمح أو تعطي الصلاحيات لأعضاء لجنة الانتقاء بالاتصال بالعاملين السابقين، هذه المشافهة مع العمال القدماء ترمي إلى تأكيد دقة الأجوبة المقدمة من طرف المترشحين حول الأسئلة المطروحة خلال المقابلة، وإعادة تحصيل رأي ثانوي "إضافي".

2/ الإستقبال والإدماج:

يحتل كل من الإدماج مكانة هامة داخل المؤسسات، فنجاح هذه العملية يكسب العامل الجديد روح المسؤولية اتجاه المؤسسة، ويرسخ في ذهنه الترابط القوي بين أهدافه من جهة وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

1/2/ أهداف الإستقبال⁽¹⁾:

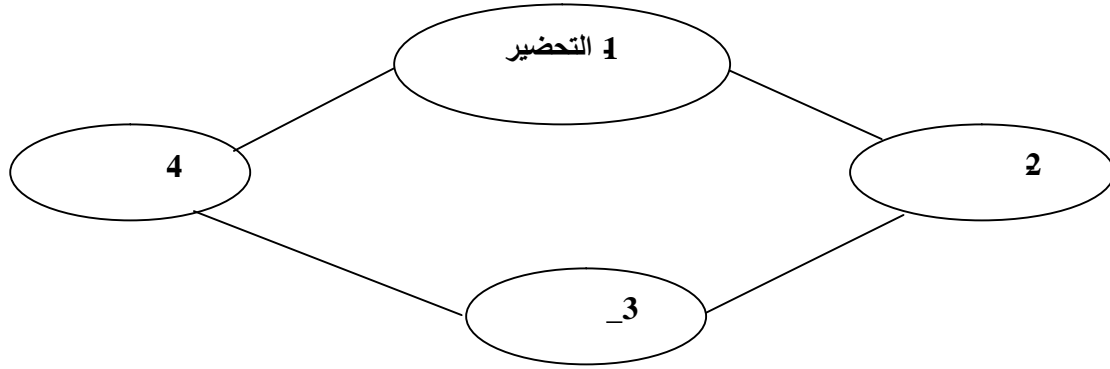
- الإستقبال يمثل مرحلة أساسية في مسار التوظيف، حيث يساعد على الإدماج الجيد للموظف الجديد في المؤسسة، ويسهل عملية تأقلمه في المؤسسة، وفيما يلي الأهداف المتعلقة بهذا الجانب:
- تسهيل الإدماج الاجتماعي والمهني للعامل في وسطه العملي الجديد.

(1)- Jean-Marie Peretti, op-cit, p96-120.

- إبراز إرادة المؤسسة في مساعدة الموظف الجديد على التأقلم 'التلاؤم، التكيف'.
- تساؤلاته وجعله متوافقاً مع المعلومات المناسبة.
- مراقبة ما إذا كان العامل على علم أو قد فهم ووعي ما يُنتظر منه: مهامه، أدواره ومسؤولياته.
- جعل العامل يتبنى ثقافة وقيم المؤسسة.
- جعله يعرف المؤسسة ويسهم في تطوير صورتها.

والشكل التالي يعبر عن الخطوات التي يتوجب احترامها في عمليتي الاستقبال والإدماج:

الشكل رقم 07 خطوات '1' والإدماج



La source : Jean-François Dumais, op. cit, p56.

2/2/2 خطوات '1' والإدماج: (1)

يتضمن استقبال وإدماج الموظف الجديد في المؤسسة أربع خطوات يتم عرضها بالترتيب، من أجل ضمان التأقلم الجيد له كما يلي:

1/2/2 الخطوة الأولى: التحضير 1

يرتكز التحضير لـ 1 على تنظيم محيط عمل الموظف الجديد، هذه الخطوة مهمة جداً، لأن العامل يتحقق من وصوله إلى مخططاته أم لا، لذا يجب ترتيبها قريباً من الأيام الأولى للعمل الوثائق والأدوات التي سيحتاجها من أجل إتمام مهمته.

2/2/2 الخطوة الثانية: الاستقبال

الاتصال الأول للعامل الجديد بمحيط عمله الذاتي والإنساني مهم جداً، كونه يشترط علاقة تقريره مع المؤسسة، فالعامل يجب أن يحس بالتأطير والاعتبار ويلتقي أولاً مسؤوله المباشر، هذا الأخير سيوضح ميزات المؤسسة، ويطلع على التاريخ، القيم، الزبائن، الخدمات المعروضة، عدد العمال والتصرفات المرجوة. بعد ذلك، يحدد دور القادم الجديد، وفيما يلي النقاط الأساسية للمعالجة بغية إجراء هذا اللقاء:

(1)- Jean-François Dumais, op-cit, p57.

- الاستقبال من طرف مسؤول المصلحة (الرئيس المباشر).
- تقديم القيم وما ينتظر من المؤسسة (التوقيت، الغايات الشخصية والتنظيمية).
- تقديم سجل العامل، الظروف المعروضة والهيكل التنظيمي.
- تسليم وإمضاء الوثائق الضرورية (ملف العامل، الضمان الإ. ماعي، بطاقة السلم... الخ).
- زيارة مكان العمل مع المسؤول على المصلحة.
- زيارة مصالح مختلفة في المؤسسة، والتي تتمثل في أماكن الراحة والترفيه (قاعة العمال، غرفة الملابس، قاعة العلاج... الخ).
- تقديم المستخدمين وأفرقة العمل.

3/2/2 الخطوة الثالثة: الإدماج.

الإدماج هو مرحلة تبني عدة وظائف جديدة من طرف العامل، فأتثناء هذه المرحلة، يكتسب العامل المعارف، المهارات، الاستعدادات والقيم المطلوبة من أجل ملاءمته لوسطه الجديد، فالمشرف هو من يرافق العامل أثناء هذه الخطوة. القادم الجديد يستطيع أيضا الإدماج في الفريق وأن يفهم ما ينتظر منه، فالإدماج يمكن أن يكون أحسن من خلال تكوين مباشر مرتبط بمهام في طور التنفيذ.

4/2/2 الخطوة الرابعة: المتابعة.

يهتم الجزء الأخير بضمان رضى العامل على استقباله وإدماجه، فبعد مرحلة الإدماج في الوظائف الجديدة، يجب على المسؤول المباشر توقع لقاء التثبيت، بعد الإجابة على أسئلة واستفسارات الموظف، ومن المهم في هذه الخطوة طرح أسئلة على الموظف حول رضاه عن عملية إدماجه و ما يمكن أن يكون في العمل وعلى ما تم إدراكه حاليا.

ويضمّ التوظيف مرحلتين أساسيتين، و يعتبر نجاحهما خطوة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، فكلّ من الاستقطاب والإدماج يمثلان كلاً متكاملًا، فاستقطاب الكفاءات وسوء إدماجها داخل المؤسسة يفشل عملية التوظيف والعكس صحيح، ومنه فإنّ الهدف المرجو من التوظيف لن يتحقق إلا باستقطاب جيّد يليه إدماج حسن في منصب العمل، وهذا ما يساهم في نجاح التكوينات الخاصة بالعمّال وإكسابهم مهارات تساعدهم على تولّي المناصب الحساسة في المؤسسة مستقبلاً، وكذا على تتبّع البرامج كبرنامج التأهيل وإنجاحها، والإستفادة منها.

المطلب الثالث: سياسة الأجور وتقييم المردود

بعد الحصول على اليد العاملة المؤهلة التي كانت المؤسسة بحاجة إليها، يوجب استغلالها على أكمل وجه، ولن يتم ذلك إلا من خلال انتهاج سياسة تتضمن أنواع الإنصاف (الداخلي، الخارجي والذاتي)، وتطبيق أذ الطرق في تقييم المردود.

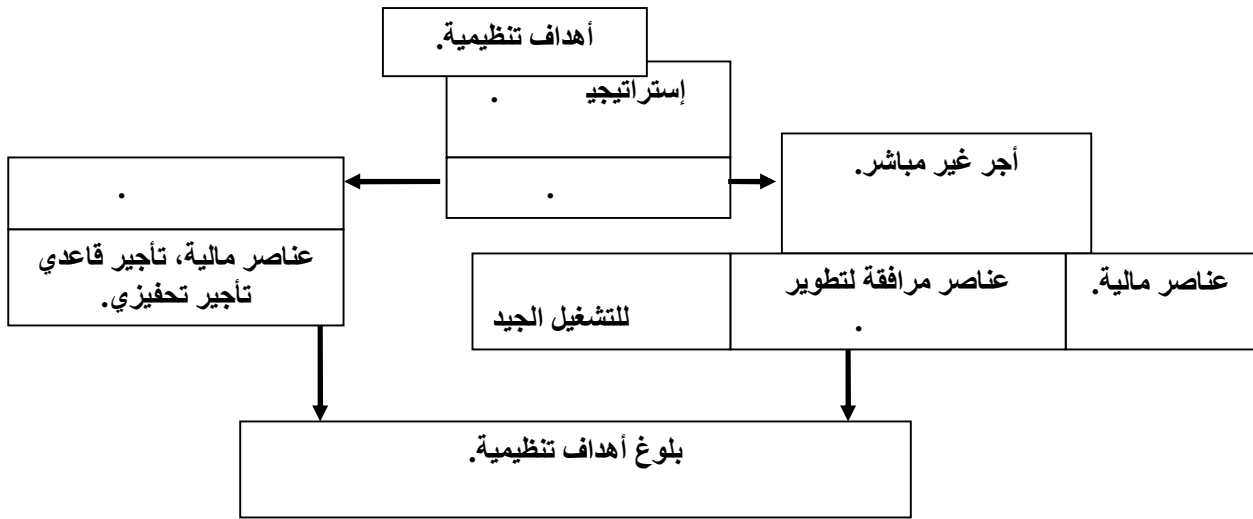
1/ سياسة الأجور

يعد الأجر وسيلة لجلب الكفاءات، لذا يجب تبني إستراتيجية جيّدة ؛ ذا الجانب، تراعي مختلف الأبعاد التي يهتمّ بها العامل، لأنّه يمثل في غالب الأحيان الدافع الأساسيّ لليد العاملة المؤهلة لشغل المناصب الحساسة في المؤسسة، دون سواها. والشكل التالي يوضّح الخطوات المتبّعة من أجل إيجاد سياسة شاملة للأجور:

1/1/ خطوات و: الأجور

من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة وتفادي النزاع مع العمّال حول الأجر المقدّمة مقابل العمل المنجز لا بدّ من توقّر سياسة للأجور، تتضمن هذه الأخيرة ست خطوات يلخصها الشكل الموالي:

الشكل رقم 08 خطوات وضع سياسة الأجور



La source : Jean-François Dumais, op-cit. p66.

1/1/1 الخطوة الأولى: تعيين رهانات المؤسسة من منظور الأجر.

الأجر وسيلة تسيير، يجب أن تكون سياسات الأجور مترابطة مع الأهداف التنظيمية، فقبل الحديث عن الأجور، يجب توضيح أهداف المؤسسة بطرح مجموعة من الأسئلة من بينها:

- هل المؤسسة تتطور في سوق جدّ تنافسي؟
- ماهي أهمية اليد العاملة في التنظيم؟
- هي قدرة المؤسسة في دفع الأجور

- هو الاستثمار الذي ترغب فيه المؤسسة، في مجال رأس مالها البشري ؟
- 2/1/1/ الخطوة الثانية: تعيين واختيار عناصر الأجر التي تلائم النتائج والتصرفات المنتظرة**
- يجب على المسؤولين تحديد وبدقة الغايات المرجو تحقيقها من سياسة الأجور، ومن هنا يسهل اختيار المركبات، والاسئلة التالية تسمح بتحديد نوع الأجر الذي سيعرض:
- هل تعتبر مشاركة العمال في إتخاذ القرارات اليومية، ع
- هل هناك خطورة كبيرة، في استقطاب أو لفت انتباه العاملين، عن طريق عروض مؤسسات
- هل مستقبل المؤسسة، يعتمد على البحث والتطوير المتم من طرف بعض المستخدمين ؟
- هل اليد العاملة تقدم ميزة تنافسية ؟ وهل هناك نقص في
- هل يجب على المؤسسة أن تستقطب أشخاصا لديهم خبرة كبيرة في الميدان ؟

هذه الاسئلة توضح جيدا ان هناك عدّة عوامل تؤثر مباشرة على اختيار العناصر التي تشكل او تكون سياسة الأ. و. فمنذ الخطوة الثانية، نعمل على جرد جميع احتمالات الأ. و. التي تسمح للمؤسسة بتحقيق النتائج المرجوة أخذا في الاعتبار عوامل محددة، بعد ذلك يجب اختيار صيغ الأجور التي تساعد على تطوير التنظيم.

تؤدّي سياسة الأجور الجيدة إلى جذب الكفاءات التي تساهم مستقبلا في إعداد التشخيص الداخلي للمؤسسة بشكل ذاتي، كونه العنصر الأساسي في تخطيط برنامج التأهيل الذي تسعى المؤسسات والسلطات رغبة منها في مواجهة إغراق السوق المحلية بالمنتجات الأوروبية بشكل خاص.

3/1/1/ الخطوة الثالثة: تحليل التشغيل.

- بمجرد اختيار عناصر السياسة بمراعاة الأهداف التنظيمية، يجب تحديد الأجر القاعدي بصفة . حيث أنه من الصعب الحصول على إنصاف تام على مستوى الأجور، فبعد الحصول على أعلى مستوى ممكن من الإنصاف، يجب أن يتم وضع الأجور القاعدية وفقا لمسؤوليات ومهام كل منصب، وليس الفرد الذي يشغل هذا المنصب. ومن أجل القضاء على هذه الفوهة نعتد طرقا كترتيب الموظفين او المقارنة بالعوامل التي تسمح بإعداد تحليل منصف وهادف لهم.
- إن طرق التحليل هذه لها نفس المبادئ، حيث يتم تقييم مجموع الموظفين حسب نفس المعايير بطريقة هادفة، والمعايير المستعملة غالبا:
- المؤهلات والخبرات.
- المجهودات الفكرية أو العضلية.
- ظروف العمل.

التحليل يسمح بمقارنة وترتيب الموظفين، كلّ مقارنة بالآخرين، حسب درجة الالتزام المطلوب، وكذلك تقييم قيمهم. فبمجرد تقييم الموظفين، ؛ من الممكن تحديد مراتب التوظيف حسب الأهمية التي ترتبط بهم.

4/1/1/ الخطوة الرابعة: تحديد الأجر

هذه الخطوة تركز على تحديد الأجر بمختلف فئاتها، ومن أجل ذلك، يجب تحديد الحد الأدنى والأعلى المطبق على مستوى السوق من أجل كلّ تشغيل وتسوية المبالغ مع مراعاة أن المؤسسة لديها ومحدّدة، وبمجرد تدقيق هذه الحدود من أجل كلّ المناصب يجب تحديد عامل النمو وسلم الأجر ومراعاة المستويات انطلاقاً من هذا العامل. شبكة الأجر ترمي إلى إعداد آلية إنصاف داخلي لا خارجي.

5/1/1/ الخطوة الخامسة: إعداد التطورات الأجرية

إعداد التطورات الأجرية يكون لأول مرة داخل شبكة الأجر، بإعداد مختلف مستويات لنفس المنصب. ويكون هذا استناداً إلى المعايير القياسية والملاحظات كالخبرة، الأقدمية، المهارات والمعارف الخاصة، مع إعداد الاختلاف بين المستويات. تسوّى الأجر سنوياً من أجل كل عامل لمراعاة الأداء المقدم، الخبرة مقارنة بالمنصب، مستوى المعارف، المهارات، الترقية الحالية،... إلخ، وكل تسوية أجر يجب أن تحترم العوامل التالية:

- وضعية العامل في مرتبته الوظيفية (المستوى والدخل بالنسبة للحد الأعلى).
- أقدمية العامل في هذا المنصب.
- الإنصاف الداخلي.
- آخر مراجعة للأجر (التاريخ و المبلغ).

6/1/1/ الخطوة السادسة: مقارنة الأجر مع ذلك المعروض في مجموع السوق

هذه الخطوة تركز على مراجعة ما إذا كانت الأجر المعروضة تعكس حقيقة السوق، لأنّ المؤسسات في نفس قطاع النشاط تستقطب غالباً بواسطة نفس الوسط، الشيء الذي يدل على أن العامل الحالي أو المستقبلي في وضع يسمح له بمقارنة الصيغ المعروضة للأجر.

2/1/ أشكال الإنصاف:

هناك عدّة أشكال للإنصاف في المؤسسة، تتعلق أساساً بالعامل والعمل المقدم وكيفية مكافأة هذا العامل جراء قيامه بعمله بطريقة معيّنة، حيث سيتضمّن الجدول التالي بعضاً منها:

جدول رقم 08 يوضح أشكال الإنصاف

الإنصاف في التشغيل	الإنصاف في التشغيل ليس الإنصاف في التأجير. يستند في معظم الأحيان على التطبيقات التي ترمي إلى تحديد وإقصاء العراقل التي تواجه التشغيل من أجل أعضاء المجموعات المقصودة. فئة تتضمن النساء، الأشخاص المعوقين، أعضاء قليلون الذين غالباً ما يتم إهمالهم في مخططات التشغيل. الإنصاف في التشغيل، يسمح لجميع الأشخاص الحصول على مناصب عمل.
المساواة في الأجور	المساواة في الأجور ترمي إلى إعداد مقارنة بين العمل والأجر الموافق له. يوافق عادة "أجر مساو لعمل مقدم"، بوجه آخر يقول: الأشخاص من الجنسين الذين يشغلون نفس فئة التشغيل يجب أن يتلقوا أجراً متساوياً.
الإنصاف في الأجور	الإنصاف في التأجير يعتمد مبدأ "أجر مساو من أجل عمل معادل". العمل يمكن أن يكون مختلفاً، ولكن بقيمة معادلة في المؤسسة. لا يساعد في مقارنة أعمال متشابهة يقوم بها أشخاص ذوي جنس مختلف. في إعداد الإنصاف الخاص بالتأجير فالنشاط يمكن أن يركز على مقارنة الأعمال المختلفة كسكرتير وميكانيكي. الفكرة تستند على نفس الأجر في حالة الحكم على الأعمال بالمعادلة، بمنظور ممارسة الالتزام، التكوين... الخ

المصدر: اعتماداً على معلومات نظرية

2/ تقييم المردود

تقييم المردود هو نشاط من أنشطة الموارد البشرية يسمح بالرجوع إلى الوراء وخلق وقت متميز من أجل مراقبة تطور العامل وكذا المسير أخذاً في الاعتبار المحيط العملي، في خضم ما يعرف بثقافة المؤسسة، حيث يرمي إلى توجيه القدرة على تحقيق النتائج المسطرة بصف دقيقة مع مرور سنوات الانتماء للمؤسسة.

1/2 أهداف تقييم المردود: (1)

- معرفة مسؤولياته وما ينتظر منه مقابل مردوده.
- المعرفة الدقيقة للمعايير التي سيتم العمل عليها.
- معرفة الأهداف المنتظرة.

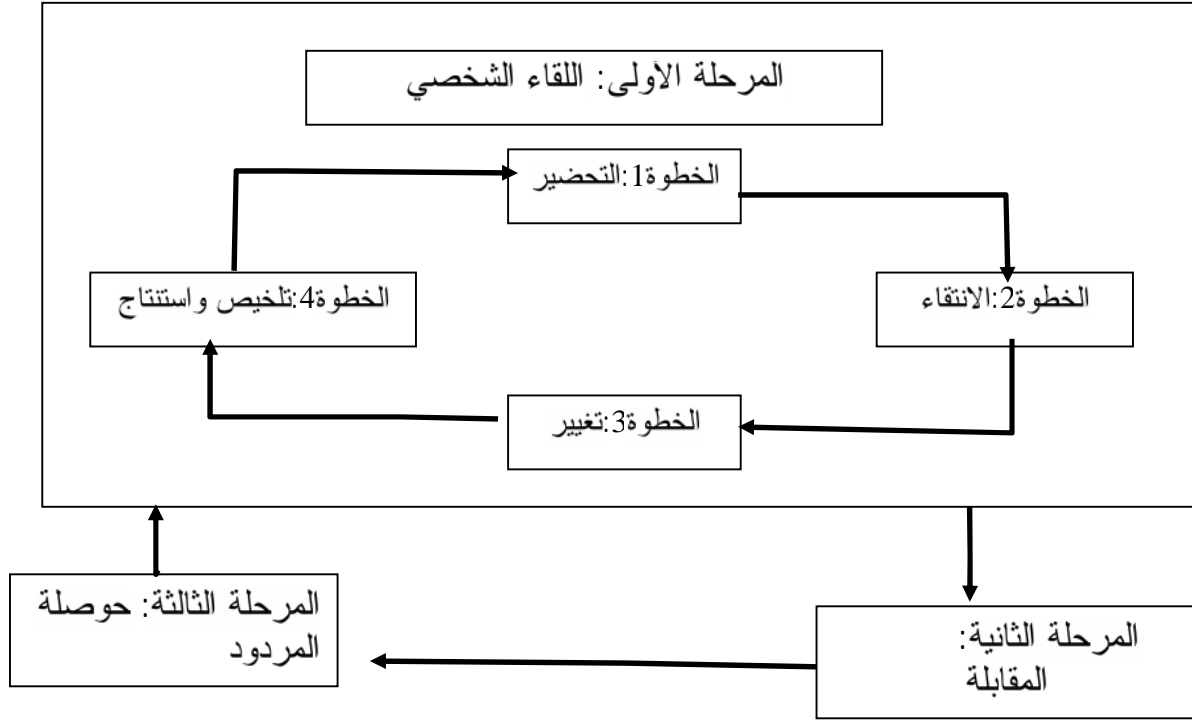
بالنسبة للمسير:

- تقييم العامل في تنفيذه للعمل وفي علاقاته الشخصية مع العاملين.
- تحديد الأهداف للفترة المقبلة بمشاركة العامل.
- تقييم احتياجات التكوين والتطوير للعامل من أجل تأهيله.

2/2 مراحل تقييم المردود: نظام تقييم المردود هو مجموعة خطوات منظمة، تهدف إلى إعداد برنامج وترقية مساهمة العامل. حيث سيتم عرضها في ثلاث مراحل كالتالي:

(1)- William B. Werther, La gestion des ressources humaines, 2ème Edition, Ediscience international, New York, 1990, p105.

الشكل رقم 09 يوضح الخطوات المتبعة من أجل تقييم المردود



La source : Jean-François Dumais, op-cit, p76.

1/2/2 المرحلة الأولى: اللقاء الشخصي.

- المسار يبدأ بتنظيم لقاء شخصي بين المسؤول المباشر والعامل، يأتي عقب اتفاق الطرفين على الأهداف الشخصية الخاصة بالفترة المقبلة، والمتابعة المرجوة من أجل الوصول إلى تحقيق النتائج المتوقعة. من خلال هذا اللقاء الأول نكشف عن:
- الأهداف من أجل السنة المقبلة.
 - احتياجات التكوين.
 - الميولات المهنية وأهداف الحياة المهنية.

1/1/2/2 الخطوة الأولى: التحضير

التحضير للقاء يسمح للمسؤول بتدقيق الأهداف وتنمية حظوظه في تحقيقها، كما يضمن تسييرا حسنا لفترات اللقاء والتعرف على ردود أفعال العمال من خلال مواجهة بعض الوضعيات الممكنة.

2/1/2/2 الخطوة الثانية : اللقاء

قبل بداية اللقاء، إنه لمن المستحسن أخذ الوسائل اللازمة من أجل تجنب قلقه، والتشويش عليه، كالمكالمات الهاتفية.. الخ. لأن الظروف الأولى للقاء غالبا ما تحدد مساره.

3/1/2/2 الخطوة الثالثة: التغيير.

التغيير يجب أن يسمح للعامل بالمشاركة والمساعدة بصفة نشطة في المسيرة، من أجل دفع مساهماته، حيث إنّه من المهم الإصغاء إلى أفكاره. ومنه نستطيع استكشاف بطاقة التحضير بعد وضع الاحتياجات الأساسية لكل عامل بصفة مشتركة.

4/1/2/2 الخطوة الرابعة: ملخص اللقاء.

اللقاء يجب أن يلخص بإعداد أهداف والتزامات مكتوبة، بين العامل من جهة والمشرف العام على الأعمال كمراقب من جهة أخرى، بخصوص كل ما يتعلق بمقاييس الدعم الموضوعة في تناول العامل.

- تلخيص النقاط الأساسية والحصول على التزام العامل: "من بين الغايات في هذا اللقاء، الإتفاق على أهدافك من أجل السنة المقبلة، ووسائل الدعم التي سنضعها لمساعدتك على تحقيقها".
- إنّه من المهم ملء بطاقة التحضير ووضعها كملحق في ملف العامل. هذه الوثيقة تكون محل فحص، عند متابعة الاتفاق.

2/2/2 المرحلة الثانية: متابعة المقابلة.

تتعلق المرحلة الثانية للمسار، بمتابعة الاتفاق الذي شهدته المرحلة الأولى فالعامل حقق أهدافا التزم بها، والمسير يضع مقاييس السند المتفق عليه. إنّه لمن الحكمة إجراء هذه المتابعة بعد ثلاثة أشهر بعد أول لقاء من مباشرة نشاط العامل بالمؤسسة واختيار احتياجات الدعم الإضافية. فالمسير والعامل يناقشان بصفة مستمرة مساهماتهما لبلوغ الأهداف المسطرة.

3/2/2 المرحلة الثالثة: حوصلة المردود.

المرحلة الأخيرة هي خطوة جد مهمة تسمح للمراقب والعامل بتسليط كل الإهتمام على مهام هذا الأخير، وعلى تحقيق الأهداف المسطرة، خاصة وأنّ المردود يلاحظ طوال السنة خلال فترات دقيقة لمتابعة، فإنّ هذا اللقاء يمثل مسارا التقييم.

بانتهاج سياسة تأجير جيدة تكون المؤسسة محلّ اهتمام جلّ الكفاءات من الموارد البشرية وبهذا تستطيع المؤسسة أن تلجأ إلى تحقيق أهدافها أو بتعبير آخر، تكون قد ضمنت نسبة كبيرة من ضم الإستثمار البشري الأكثر مردودية إليها، كما أنّها في نفس الوقت تستطيع المحافظة عليه وبصورة مستمرة ما احترمت أهدافه " الإنصاف الداخلي، الخارجي، ومراعاة الإنصاف الذاتي ". إلا أنّ هذا الأخير لن يتم ضبطه ومحاسبته على نتائجه التي حققها دون إجراء عملية تقييم لمردوده بصفة دورية منتظمة وباستمرار، تساعد على توجيه تكوينه من أجل تطوير مؤهلاته وجعله مستعدا لقيادة البرامج، ولعلّ أبرزها حاليا في الجزائر برنامج التأهيل. وبهذا تكون لدينا مؤسسات قادرة على المنافسة في ظل تحرير منطقة التبادل الحر، عربيا و/أو أوربيا.

المبحث الثالث: تأهيل الموارد البشرية في الم ص م الجزائرية

ينجرّ عن تأهيل الم ص م الجزائرية، كغيرها من المؤسسات في مختلف دول العالم، تأهيل الموارد البشرية، كونها تتسم بعلاقة قويّة بجلّ البرامج التي تنتهجها (الم ص م)، ومن بين هذه البرامج، MEDA، البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م، إلا أنّ برنامج GTZ تضمّن قدرا كبيرا من الاهتمام، خصّ به الجانب البشري، حيث سننطرق إليه في هذا المبحث، إضافة إلى التكوين وأنواعه، وكلّ ما من شأنه أن يندرج ضمن مصطلح تأهيل الموارد البشرية.

المطلب الأول: برنامج (GTZ)^(*) لتأهيل الم ص م الجزائرية

إطار جهود تنمية الصناعات المحلية لمواجهة تحدي تحرير وانفتاح السوق فقد تم صياغة برنامج لدعم الم ص م في الجزائر بالتعاون الثنائي بين الجزائر (وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) و ألمانيا في نطاق الشراكة التقنية الجزائرية الألمانية، تضمّن في غالبه الإهتمام بالجانب غير المادي، وفي مقدّمته الموارد البشرية.

1/ أهداف برنامج GTZ⁽¹⁾:

تتمثل الأهداف العامة لبرنامج GTZ في رفع تنافسية الم ص م الجزائرية الخاصة، وذلك بهدف التحكم الجيد بإمكانياتها في ميدان التشغيل ومحاولة النفوذ بمنتجاتها للسوق الأجنبية، عن طريق التصدير، وإنشاء نوع من المهنية والاتفاق من خلال التوجيه والإرشاد والتكوين في ميدان التسيير وبالخصوص الاعتماد على مراكز الدعم وحث المؤسسات على طلب خدماتها.

2/ المؤسسات المستفيدة من البرنامج: يخص هذا البرنامج المؤسسات الصناعية المتوسطة والتي تتكون من 50 إلى 250 عاملا في النشاطات التالية:

- صناعة الحديد والصلب (ISMME).
- الصناعات الغذائية (agroalimentaire).
- الصناعات الكيماوية والصيدلانية.
- صناعة مواد البناء.

بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمكونة من 1 إلى 10 عمال والمنشأة من طرف الشباب (ANSEJ)^(*) أو غيرها من الوكالات.

3/ خدمات مراكز الدعم:

تتمثل خدمات مراكز الدعم بصفة عامة في محاولة تحسين مستوى التسيير وتطويره حيث:

1/3 على مستوى المؤسسات الصناعية المتوسطة: تقوم بإعداد توصيات واقتراحات في مجال التسيير وتقديمها لهذه المؤسسات، وتتحصر هذه التوصيات في الوظائف الحيوية في المؤسسة مثل:

(*) GTZ : الهيئة التقنية الأ

(1) نشرية معلومات مقدّمة من طرف وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

(*) ANSEJ - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

- الإنتاج والتمويل.
- التسويق والتوزيع.
- تسيير الموارد البشرية
- المالية.

كما أن هذه المراكز تُقيمُ ملتقيات من أجل تأهيل قدرات التسيير لدى مديري المؤسسات فيما يخص تقنيات التسيير والتفكير الإستراتيجي وكذا ثقافة التسيير.

2/3/ على مستوى المؤسسات الصغيرة: فيما يخص المؤسسات الصغيرة المنشأة من طرف الشباب يتم تقديم ومتابعة مراكز إنشاء المؤسسات عن طريق إنشاء فرق مساعدة، وتكوين مرشدين.

4/ نشاطات البرنامج:

يقوم البرنامج أو المشروع بتكوين مستشارين مختصين في تسيير الم ص م وذلك عن طريق تكوين قاعدي خاص بمهنة المستشار وكذا تحسين وتجديد الآراء والتوجيهات كما أن لكل مركز دعم 4 أو 5 مستشارين. هذا بالإضافة إلى القيام بتكوين القائمين على إلقاء المحاضرات والملتقيات لفائدة مسيري المؤسسات عن طريق تحسين التقنيات البيداغوجية للمكونين بالتركيز على:

- تحضير مواضيع التكوين.

- متابعة المكونين.

كما يقوم المشروع بدعم تنظيمي وتأسيسي لمراكز الدعم عن طريق تحسين كفاءات مسيري الدعم فيما يخص طرق التسيير، دور المشروع، تقنيات الاتصال، دعم وظائف التسويق... الخ. وقد وصلت أشغال هذا المشروع ميدانيا إلى تكوين أكثر من 200 مستشار مختص في الم ص م وتشخيص أكثر من 30 مؤسسة بالإضافة إلى تنظيم ملتقيات إعلامية ودراسية لممثلي الجمعيات المهنية.

من خلال ما سبق فإنه يتضح جلياً اهتمام الم ص م عن طريق الوزارة الوصية بتنمية قدرات الموارد البشرية في هذه المؤسسات، بإبرام شراكة من أجل تطوير طرق التسيير وتحسينها، ودفع مسار التكوين الخاص بمديري المؤسسات بشكل خاص، حتى يكون هناك استغلالاً أمثلاً للموارد المتاحة، إلا أننا نلاحظ نقصاً يتمثل في إهمال المؤسسات الصغيرة والتي ينحصر عدد عمالها بين 10

المطلب الثاني: التكوين

تكوين المستخدمين عبارة عن استثمار، يسمح للمؤسسة باكتساب الكفاءات وينمي من إنتاجية اليد العاملة لديها ويطور نوعية منتجاتها وخدماتها، حيث أنه يعبر عن نشاط ذو قيمة مضافة، يسمح للأفراد بالتأقلم والمرونة في مواجهة المشاكل واكتساب المهارات وتطوير كفاءاتهم باستمرار.

1/ بعض التعريف المرتبطة بالتكوين:

1/1 التكوين: "التكوين يتألف من مجموعة من نشاطات رسكلة مخططة. يستهدف المعارف الجيدة لتسهيل تأقلم الأفراد والجماعات في محيطها الاجتماعي المهني، ويؤدي إلى تحقيق أهداف النجاعة في المؤسسة".⁽¹⁾

2/1 التدريب على الوظيفة: "هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد، يمكن أن يقوم به أحد أفراد المؤسسة فيكون بذلك تدريب داخلي وإلا في مؤسسة أخرى ويكون بذلك تدريباً خارجياً"⁽²⁾.

بهذا يعتبر التكوين مصدراً لتزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها، يتجلى ذلك من المساهمة في إعداد تشخيص ذاتي للمؤسسة يكون ركيزة أساسية في وضع مخطط تأهيلها، هذا الأخير الذي تشرف على تنفيذه ومتابعته، الموارد البشرية المؤهلة بالمؤسسة ذاتها.

2/ أهداف التكوين:⁽³⁾

- مسار التكوين مدمج ضمن لبّ سيرورة تسيير الموارد البشرية بل هو مرتبط بتوجهات المؤسسة.
- التكوين يمكن من تحقيق عدة أهداف من بينها:
 - تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المؤسسة إلى تطوير طاقات عمالها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم.
 - رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المؤسسة.
 - الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.
 - رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة: يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة.
 - تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.

(1) - محمد عبد الفتاح الصيرفي _____ (دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر) 2003 52.

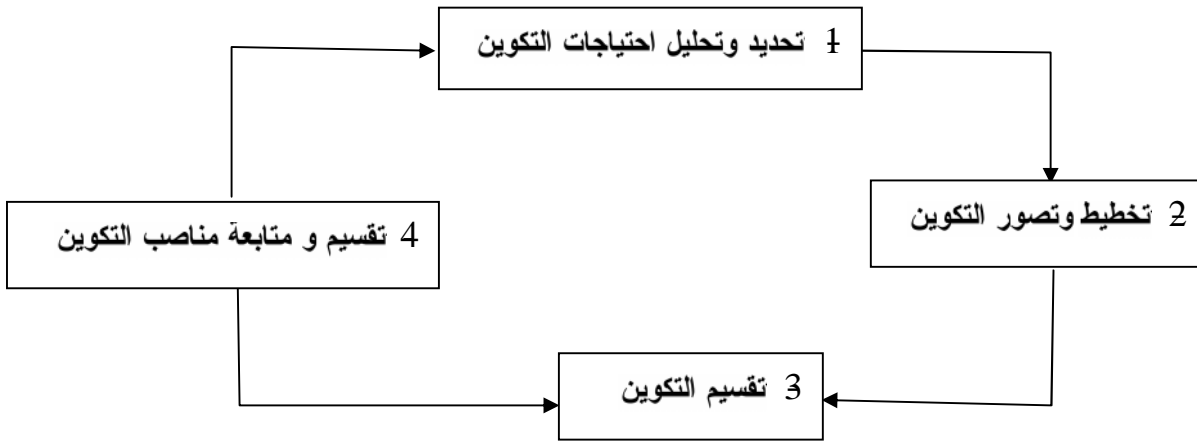
(2) - Christian balico, les méthodes d'évaluation en RH, la fin des marchands de certitude, 2^{ème} édition, édition d'organisation, paris, 2002, p105.

(3) - وسيلة _____ 2004 101 400.

- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الإتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعترافه بالمؤسسة.
- توجيه العمال الجدد وإدماجهم في المؤسسة: يتم برمجة عملية تكوينية للتعريف بهياكل، ومنتجات وخدمات المؤسسة ومختلف مصالحها ومسؤوليها.
- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل.

3/ دورة التكوين: نبيّن المراحل التي يمرّ بها التكوين في غالب الأحيان، والتي تتمثل في أربعة مراحل، يوضّحها الشكل التالي .

الشكل رقم 10 يبين مراحل دورة التكوين



La source : Jean-François Dumais, op.cit, P86.

تشخيص احتياجات التكوين وتقسيمه يجب أن تعدّ في ظرف ملائم، قبل أن يؤثر على تقدّم المشاريع، ولهذا يجب تجنب الازدحامات ذات العمل المتراكم (فترات الضغط).

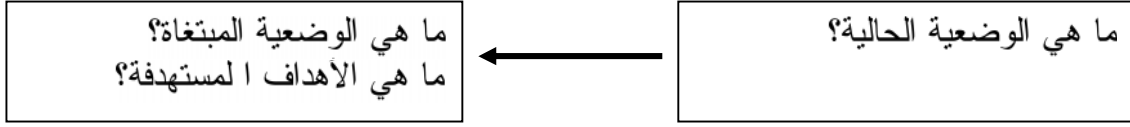
1/3 المرحلة الأولى: تحديد وتحليل احتياجات التكوين⁽¹⁾.

ذه المرحلة الأولى من دورة التكوين، تسمح بمعرفة الكفاءات وتصرفات العمال التي يجب تطويرها أو تغييرها، تحديد احتياجات التكوين يعدّ في غالب الأحيان مع بداية السنة، بعد إعداد تخطيط التكوين والذي يدوم في المؤسسة طوال السنة. هذا التخطيط يوضع حسب نشاطات المؤسسة من طرف لجنة التكوين وكذا من بين المهام الأساسية لهذه اللجنة هي تحديد احتياجات التكوين، التخطيط، ومراعاة التطبيق الجيد للتكوينات المعروضة.

يُعرف الاحتياج في التكوين مثل الاختلاف بين ما هو حالي وما يجب أن يكون، هذا الاحتياج يظهر من خلال قدرتنا على ملاحظة الانحراف بين الوضعية الحالية والوضعية المبتغاة، وأن هذا الانحراف سببه غياب أو نقص في الكفاءات المهمّة أو المطلوبة، ومنه يمكننا طرح الأسئلة التالية:

(1)- Sylvie Gagnon, op-cit, p86.

انحراف



الوضعية الحالية	الوضعية المرغوب فيها
ما هو مردود العاملين؟ ما هي الحواجز التي تتلقاها في إعداد المشاريع؟ مع أي برنامج أو نظام يواجه العامل صعوبات الاستعمال؟	ما هي التعديلات والتغييرات المستقبلية؟ ما هي النتائج المرجوة؟ ما هي الكفاءات الواجبة الحصول من طرف العاملين؟

وسائل تحديد احتياجات التكوين:

بغية تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة هناك عدّة وسائل نذكر من بينها:

الملاحظة والاستماع: يجب على المسير أن يعرف مسؤوليات العاملين الذين قام بملاحظتهم وأن يستمع لتفسيراتهم حول طرق العمل هذه الوسيلة تسمح له بالحصول على نظرة إجمالية للوضعية، والتعرف على جوانب التطوير.

المقابلة الشخصية: يعتبر هذا اللقاء مربحا لأنه يسمح للمسير من معرفة الاحتياجات الخاصة للأفراد وتنفيذ بعض النقاط التي تعتبر ميزات لتصرفات مقبولة في المؤسسة.

فريق التحدث: المسير هنا يلح على تقسيم الآراء هذا اللقاء يجب أن يكون منظّمًا بترتيب يوم مناسب يستوجب حضور منشط أو محرّك حيادي يعطي لكل واحد نفس الحق في الكلام.

تقييم المردود: هذا النشاط في دورة عمل تسيير الموارد البشرية يسمح بتحديد احتياجات التكوين من خلال معايير الأداء وما ينتظر من شغل المناصب.

2/3 الخطوة الثانية: تخطيط وتصوّر التكوين⁽¹⁾.

التخطيط: التخطيط يعني أنّ المؤسسة حدّدت تفضيلاتها من أجل الأشهر القادمة وهذه ثلاث تفصيلات (أمثلة):

- الأفضلية 01:** فيد قيد لتسيير المشاريع مع احترام الاستحقاقات وتحقيق أهداف البيع.
الأفضلية 02: تحسيس المستخدمين بالمشاركة والعمل الجماعي في المؤسسة.

(1) - Sylvie Gagnon, op-cit, p90.

الافصلية 03: تطوير كفاءات خاصة بقاعدة المعلومات لرغبة الحصول على مشاريع جديدة. وضع التفاصيل يمكن أن يتم من طرف مجموعة من المسيرين في المؤسسة أو على الأقل من طرف المديرية (مديرية الموارد البشرية).

وفي هذا الصدد نطرح الأسئلة التالية:

- ما هي التكوينات المحققة في مؤسستنا؟
 - ما هو حجم ميزانية التكوين؟
 - ما نوع التكوين الذي نلجأ إليه (داخلي أم خارجي) ب الكفاءات التي نسعى لتطويرها؟
 - من هو المكوّن؟
 - ما هي استحقاقاتنا؟
 - من يشارك في التكوين؟
- هذه المعلومات تجّمع في مخطّط إ. للتكوين، سيمكن أن يمثل ذاكرة مساعدة، ويسمح بالتسيير الجيّد لتطوير كفاءات المستخدمين.

التصوّر: لتصوّر التكوين، تستطيع المؤسسة أن تستدعي مصالح المستخدمين من أجل المؤهّلات المطلوبة، أو تفحص خارجي من أجل إعداد المحتوى الخاص بالتكوين بالمشاركة مع المسؤولين في الموارد البشرية. هذا الأخير يمكن إعداده بطرق مختلفة: التدريب في المهمة، تكوين خاص بأستاذ مع تمارين تطبيقية، تكوين مساعد من طرف الكمبيوتر... إلخ

3/3/ الخطوة الثالثة: تقسيم التكوين⁽¹⁾

لا توجد أي علاقة مباشرة بين نوعية تحضير نشاط تكوين ونوعية تقسيمه. فبمجرد تطوير محتوى التكوين يجب على المؤسسة القيام بتقسيم فعّال له. وفي حالة اتساع التكوين المتبّع، فإنّ مسؤولية تقسيمه، يتحمّلها عدّة أشخاص. ولهذا يجب إيجاد الوسائل الضرورية لذلك، مثل جهاز إعلام آلي، قلم وكراس من أجل متابعة تطور نشاطات التكوين.

3/4/ الخطوة الرابعة: تقسيم و متابعة مناصب التكوين⁽²⁾

تقسيم التكوين يسمح باستثمار مهمّ في الطاقة، والوقت والمال وموارد المؤسسة ككل. إذن فهو مهم من أجل المؤسسة أن تباشر تقسيما للتكوين وقياس المردود المحصّل جراء هذه الاستثمارات. بمتابعة ما إذا حققت الأهداف المسطرة أم لا. بمقارنة أهداف الرسكلة بالنتائج المحققة (الوضعية الابتدائية بالوضعية الجديدة)، حيث يمكننا الحكم على نشاط التكوين الذي استفاد منه المستخدمون. كما يسمح بالاجابة على الأسئلة التالية:

- المشاركون الذين إستحسنوا عملية التكوين؟
- المشاركون الذين تحسّلوا على معارف جديدة؟
- المشاركون الذين طبقوا التقنيات الجديدة أو الطرق في ميدان العمل؟

(1)- Sylvie Gagnon, op-cit, p102.

(2)-Idem, p115.

4/ تحديد أماكن التكوين:

يتم اختيار الموقع المناسب للتكوين حسب أهداف هذا الأخير وإمكانيات المؤسسة، فإذا كان الهدف هو التكوين في الوظيفة يتم في موقع العمل نفسه، أما إذا كانت المؤسسة تودّ تنفيذ نشاطات تكوين بصورة مستمرة ودون التأثير على سير العمل، تختار مراكز تدريب خارجية أو تقيم مراكز تدريب خاصة بها.

5/ إختيار أساليب التكوين:

تحدّد المؤسسة الأسلوب الذي يستخدم في التكوين، ويرتبط ذلك بطبيعته وأهدافه، حيث يمكن أن ستعمل تكوين الإطارات أساليب مختلفة عن تلك المتبعة في تكوين العمّال البسطاء الذي يجري بصفة عامّة في مواقع العمل، ومن أهمّ هذه الأساليب مايلي: (1)

- المحاضرات: هو أسلوب شائع يصلح لإكساب معلومات ومعارف نظرية عامّة كقواعد العمل والإجراءات وغيرها، لعدد كبير من المتدربين.
- دراسة الحالات: تستخدم هذه الطريقة لإكساب مهارات تحليلية حيث يواجه المشارك مواقف عملية يطلب منه تحليلها، إتحاذ القرار المناسب واختيار أسلوب العلاج. ولهذه الطريقة فوائد كثيرة لما لها من تأثير على السلوك المستقبلي للمتدرب.
- تقمّص الأدوار: أسلوب ضروري لإكساب مهارات في التصرف في مواقف مختلفة.
- المحاكاة والمباريات: طريقة تصلح لإكساب المشارك في التكوين مهارات للتشخيص، التحليل، المواجهة والتعامل مع مواقف معيّنة. حيث يتمّ وضع المتدرب في مكان مشابه في ظروفه لمكان العمل المعتاد، ويطلب منه القيام بأنشطة تمثل الواقع الحقيقي لوظيفته.
- الندوة (ورشة العمل): وسيلة للتكوين والتطوير وهي تهتمّ بإنضاج معارف وقدرات تحليل العمّال.

ولا يهدف برنامج التكوين إلى تحصيل المعارف المختلفة فحسب، بل إلى معرفة تطبيقها في الوظائف في مكان العمل ويفترض التكوين تطوير قدرات الأفراد في خمس ميادين أساسية

- طريقة حلّ المشاكل: تتركز هذه القدرة في حلّ المشاكل على النظرة النظامية أي الاقتناع بمساهمة جميع العمّال في تحسين الخدمة المقدّمة.
- استعمال الطرق الجديدة: وهذا يتطلب القيام بالبحث لاختيار المعارف الجديدة مما يمكن من كشف آفاق جديدة.
- استعمال التجارب والمعارف القديمة: المعرفة المحصل عليها بدراسة أخطاء الماضي وهي عامل مهم للنجاح المستقبلي.
- استعمال تجارب ونجاح الآخرين: يساهم استعمال معارف الآخرين وأفكارهم والتطبيقات الجديدة والناجحة يساهم في تدريب الأفراد.

- تحويل المعارف: ث يجب أن يتركز التكوين لدى فرد واحد بل يتحول إلى بقية أفراد الوحدة للاستفادة منه بصورة شاملة.

أنّ مدّة التكوين تطول في بعض الأحيان، وهذا ما يعرف ببرامج التطوير والتي تمكّن من تحسين إنتاجية العامل وأدائه في المدى الطويل، وإلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد وتهيئتهم لمناصب متقدّمة في التنظيم، ممّا يساعد على سدّ إحتياجات المؤسسة عند حدوث عجز في منصب هام بها. حيث يتمّ بهذا الشأن تحديد عدد الأفراد المشاركين في برنامج التطوير، وظائفهم ومن ثمّ البرنامج حسب الأهداف المسطرة في المستقبل، حيث أنّه يمكن أن تطول المدّة إلى عدّة سنوات إذا اقتضى الأمر تحضير العامل لوظيفة تتطلب مهارات معقدة. وهناك عدّة أساليب نذكر من بينها:⁽¹⁾

- يكلف أحد المسؤولين بتدريب وتوجيه الشخص المطلوب تطويره: ويستعمل هذا الأسلوب خاصة بالنسبة للوظائف المعقدة التي تتطلب مهارات متعددة.
- أسلوب النموذج أو القدرة: يستعمل في حالة الوظائف التي تتطلب تنمية قيم وأساليب تعامل وعمل معقدة، ويوضع الفرد في علاقة مباشرة مع شخص يملك المؤهلات الفنية والسلوكية المتطورة.
- المشاركة في الندوات والمؤتمرات: من الضروري أن يوفر برنامج التطوير فرصة المشاركة في الندوات والمؤتمرات للأفراد المعنيين حسب تخصصاتهم.
- التسجيل في أكاديمية: تستعمل المؤسسة هذا الأسلوب كجزء من برنامج تطويرها إذا كانت تحتاج إلى أشخاص ذوو مؤهلات علمية معينة.
- التدريب: يشكل أحد الأساليب التطويرية المستعملة من قبل المؤسسات المختلفة

التكوين ثل خطوة أساسية في بلوغ الأهداف المسطرة ممّا يسهم به في دعم القدرات والكفاءات المهنية للأفراد في المؤسسة كل على حدّى، وفريق العمل بصفة جماعية، إذ أنّ هذه الكفاءات تساهم مستقبلا في المحافظة على مكانة المؤسسة في السوق وتعبّر أيضا عن المصدر الرئيسي لنفوق المؤسسة باعتبارها المورد الوحيد القادر على إبراز أو تبرير الاختلاف بين المؤسسات التي لها نفس الكمية والقيمة من الموارد المادية.

في الوقت الحالي يشهد الاقتصاد العالمي حملات كثيرة نحو الاستثمار في المورد البشري، وبالتالي كان لزاما على جميع المؤسسات التي تودّ البقاء في الأسواق وتطمح لتحقيق الاستمرارية أن تلجأ إلى أحدث الطرق من أجل إيجاد سياسة راشدة في تسيير وتأهيل الموارد البشرية والمحافظة عليها، من أجل رؤية مستقبلية مرضية، وليست المؤسسات الجزائرية ببعيدة عن ذلك. هذا ما يتّضح من خلال البرنامج المتّبع من طرف المؤسسة محل الدراسة في تكوين مستخدميها، حيث أنّها قد انتهجت أساليب مختلفة في ذلك، عبّرت عن الإحتياجات الواردة في مخطط التأهيل، الهادف إلى تنمية قدرات العمّال المعرفية التطبيقية كلّ في مجال عمله، وحدود طاقته، ومزايا منصبه الموكل إليه.

حتى تكتسب المؤسسة موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرة على أداء المهام، لابد من أن يتحلى مسيروها أو موجهوها بثقافة مفادها أنّ المرد ودية أو الأداء هو دالة للكفاءة والقدرة إضافة إلى التحفيز، فهذه العبارة تمثل اختصاراً لمجال واسع جداً من البيان، والحديث عن تخطيط، استقطاب، اختيار، توظيف، إدماج، تقييم وتكوين وتأهيل الموارد البشرية في المؤسسة.

وحيث أنّ الأداء مقرون بكفاءة العنصر البشري ونوعية التكنولوجيا المطبّقة، فإنّ للموارد البشرية دوراً كبيراً في تحقيق البرامج، التي تسعى من خلالها الم ص م إلى إصلاح وضعياتها الحالية في جميع الجوانب، من تنظيم، تسيير، رقابة، ريادة، وفاء الزبائن... الخ. ولعلّ أبرزها برنامج التأهيل، حيث أنّه وبتوفر العوامل السابقة بصفة دقيقة، محددة وبقناعة، تكون المؤسسة تخطّت عدة صعوبات وتقاتت ولو بشكل يسير خطر المنافسة المرتقب خلال العشرية القادمة، والتفتح على منطقة التبادل الحر مع الاتحاد الأوروبي الذي يسعى جاهداً لإغراق السوق الجزائرية، ومنه فتح المجال لمؤسساته لتصريف منتوجاتها بأحسن الكيفيات في سوق أكثر ما يقال عنها أنّها إستهلاكية بدرجة كبيرة، حيث أنّه وبفضل مواردنا البشرية المؤهّلة أو بالأحرى التي يجب علينا تأهيلها للرفع من مستوى قدراتها ومهاراتها وطرق التصرف لديها، سنتمكّن من الإستفادة من لبّ البرامج التأهيلية التي تتنوّع بتنوّع الهيئات المشرفة عليها، والشركاء المساهمين في تمويلها ولعلّ أبرزهم الإتحاد الأوروبي الشريك الأوّل للجزائر حالياً، حيث أنّها هي الأخرى تختلف حسب الجهة الكفيلة بتمويلها، متابعتها، والإشراف على تنفيذها، فمنها ما هو وطني محظ، كالبرنامج الوطني لتأهيل الم ص م، ومنها ما هو في إطار الشراكة كبرنامج ميداء، وبرنامج GTZ.

الفصل الثالث

البرامج المدمجة لعملية تأهيل المصممين الجزائريين

مقدمة:

تتميز الأنسجة الاقتصادية العالمية اليوم في غالبيتها بالم ص م، حيث أنّ نسبة هذه الأخيرة تفوق الـ 50%، حيث تقدّر في الولايات المتحدة الأمريكية بـ 74,6%، وفي أوروبا 82⁽¹⁾% أغلب هذه الأنسجة، يحدث هذا نظرا لما تتميز به الم ص م من مرونة في التنظيم، وسهولة في التسيير مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، كما أنّها تساهم في إمتصاص البطالة بتوفير مناصب الشغل من الناحية الإجتماعية، وتعتبر سندا للمؤسسات الكبيرة بصفة المناولة، حيث أنّها تنشط أحيانا في مجالات تكميلية للنشاطات الرئيسية لبعض المؤسسات الكبيرة، بتوفير بعض المنتجات نصف المصنّعة، مواد التعبئة والتغليف... الخ.

ونظرا لهذه الأهمية، ومن أجل تحسين وضعية الإقتصاد الوطني، عمدت الجزائر إلى إتباع سياسات للإصلاح الإقتصادي، ولعلّ أبرزها حاليا، هو تأهيل المؤسسات، هذه العملية التي تتمثل في عدّة برامج منها ما هو في أطر الشراكة، ومنها ما هو وطني محض، يتمثل في البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م، بقيادة الوزارة الوصية.

ومن هنا نقودنا هذه البرامج إلى أنّ هناك علاقة قويّة بينها وبين الموارد البشرية التي تشرف على قيادتها وحسن تطبيقها، حيث يبرز لدينا الإهتمام بالتفصيل في تقديم هذه البرامج حتّى نطلع وعن كئيب على كلّ ما يميّز به كلّ برنامج على حدة، إضافة إلى الإجراءات التي يجب إتباعها حتّى تستفيد الم ص م من هذه البرامج وتتجح في تطبيقها، دون أن نتجاهل عملية التشخيص التي تعتبر اللبنة الأساسية لوضع مخطّط التأهيل، ومدى مساهمة الموارد البشرية في كلتا العمليتين، هذا ما يؤدّي بنا إلى الحديث عن تأهيل الموارد البشرية، بطرح عدّة أسئلة تتعلّق أساسا بـ: كيف؟ على أيّ أساس؟ ومتى؟.

(1) متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدول العربية، الشلف، يومي 17 و 18 أفريل 2006، ص 586.

المبحث الأول: ماهية التأهيل والبرامج المدمجة | الم ص م الجزائرية

تأتي عملية التأهيل والبرامج المدمجة بهذا الصدد إلى إكساب الم ص م الجزائرية نوعا من القدرة على منافسة المنتجات الأوروبية بشكل خاص، نظرا للانفتاح على الاقتصاد العالمي، كأول خطوة بإنشاء منطقة التبادل الحر بين الجزائر والإتحاد الأوروبي، ويليه الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة خاصة وأن الكثير من الدول النامية حاليا تنتهج البرامج التأهيلية من أجل تحسين وضعيات إقتصادياتها ولعل أبرزها الدول المجاورة تونس والمغرب والتي قطعت أشواطاً متقدمة في هذا الجانب، بتأهيل عدد كبير من مؤسساتها، وانفتاحها على السوق الأوروبية.

المطلب الأول: ماهية التأهيل

لقد تم إعطاء عدة تعاريف لمصطلح التأهيل كونه موضوعا من مواضيع الساعة، التي تبنّتها الجزائر، حيث ننتقل إلى إبراز تعريف دقيق له، والتطرق إلى الدوافع التي جعلت مؤسساتنا تبنّي البرامج المتعلقة به.

1/ **تعريف التأهيل** : تعتبر كلمة التأهيل مصطلحا جديدا في القاموس الاقتصادي مما جعله أكثر اهتماما و بحثا في مجال الاقتصاد، فقد اقترن بتحسين تنافسية المؤسسات وجعلها في مستوى المؤسسات الرائدة في الأسواق، ويمكن تعريفه بأنه : " يعني تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقق مردودية اقتصادية، و بالتالي فإن التأهيل يعني التنافسية والتي أصبحت عالمية، و معنى ذلك هو مساعدة المؤسسات، على مواجهة وضعها الصعب، من ناحية الجودة والكفاءة في التسيير، وعدم تركها تواجه مصيرها لوحدها"⁽¹⁾.

تعريف آخر: 'التأهيل عبارة عن نظام تسييري يهتم ويعتمد على الموازنة والمقارنة بين إمكانات المؤسسة وقدراتها التسييرية مع المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه أو مع غيرها من المؤسسات الرائدة في قطاعات أخرى "⁽²⁾.

ومنه يمكن أن نخلص إلى إن " التأهيل هو عبارة عن جميع الإمكانيات والإجراءات والقدرات التسييرية المتوفرة لدى المؤسسة، والتي تسمح لها من مواجهة وضعها إزاء المؤسسات المنافسة لها في نفس القطاع الذي تنشط فيه " .

إن عولمة المنافسة وتنوع الأسواق دوليا، وتجديد المنتجات مع تطبيق التكنولوجيات الحديثة قد غيرت محددات المنافسة على مستوى تكلفة الإنتاج وتوفير الموارد الأولية بل تعدتها إلى أمور تتعلق أساسا بـ :⁽³⁾.

– نوعية هيكلية المؤسسات والنظم المتبعة في عملية التسيير والمراقبة ومواكبتها للطرق الحديثة.

⁽¹⁾ كمال رزيق " التصحيح الهيكلي الاقتصادية " الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية

سطين (29 30 2001) 8.

(2)- **Abdelhak LAMIRI**, « la mise a niveau », (revue des sciences commerciales et de gestion, n 2, école supérieure de commerce, Alger), juillet2003,p ;41.

- مدى ضغط المنافسة على الكفاءات والقدرات التنظيمية والتقنية للمؤسسات من الاستجابة السريعة لحاجيات الطلب والتغيرات الحاصلة فيه.
- فعالية مصادر التجديد داخل المؤسسة ومدى مواكبتها للتغيرات الحاصلة في محيطها.
- المعرفة التامة للمنتجات والتكنولوجيات الحديثة، ودراسة المتعاملين الرئيسيين المحليين والدوليين (الموردون، الزبائن) مع تقييم مؤشرات النجاعة الرئيسية وتعيين العوامل الرئيسية للنجاح والعناصر المحددة للقدرة التنافسية، وأخيرا صياغة برنامج متكامل لتأهيل المستوى والنمو مؤسسات التي لها افاق مستقبلية للبناء والنمو.
- كما أن الجزائر تبنت برنامج التأهيل وذلك للرفع من مستوى مؤسساتها مع نظيراتها في الساحة الدولية وذلك لمسايرة التحولات الجديدة العالمية بحيث تريح النظام الحمائي الذي يقوم على حماية المنتجات الوطني بالحواجز الجمركية وتتجلى ملامح ذلك من خلال اتفاق الشراكة المبرم مع الاتحاد الأوروبي يوم 19 ديسمبر 2001 ببروكسل والتوقيع عليه في 22 أفريل 2002 (الإسبانية⁽¹⁾) وكذا ملامح الاضطلاع إلى OMC والتأهيل في الوقت الحالي وبحكم عولمة المبادلات، أصبح أمرا ضروريا واستغلالا لفترة السماح (الانتقال) فقد شرع في تطبيق برامج لتأهيل المؤسسات منذ على 12 مساعدات من الإتحاد الأوروبي من أجل تمويلها، ويكون قابلا للتجسيد على مرحلتين :
- مرحلة التكيف على مدى 5 سنوات.
- مرحلة الضبط تمتد على 7 سنوات.
- ومن أجل الوصول إلى تجسيد الأهداف المنشودة يجب قبل تنفيذ البرامج إنشاء هيئات التوجيه والتسيير ودعم البراءة تنفيذها على أكمل وجه.
- حيث أن أي تعلق يجب أن تقوم على معايير لإنجاح مخطط الإصلاح وتتمثل هذه المعايير في أنه:
- يجب أن يكون لمخطط التصحيح علاقة مع التشخيص فلا يمكن تجاهل ما يظهره التشخيص لأن التشخيص هو صورة المؤسسة وبذلك نقع في مشكلة عدم التناسق إذا لم يتم الأخذ بعين الاعتبار نتائج التشخيص.
- يجب أن يكون ممكن التطبيق في الميدان فنجاحه مرهون بإمكانية تطبيقه كما يجب توفر الوسائل المالية، البشرية والمادية لتحقيقه.
- يجب أيضا أن يكون على المدى الطويل يسمح بمواجهة المستقبل في أحسن الشروط.
- بالإضافة إلى المتابعة والمراقبة وكذا تطبيق المخطط على كل الجوانب الخاصة بالمؤسسة وذلك لترابط وظائفها، فالمخطط المطبق من جانب واحد لا يعطي النتائج المرجوة.
- هذا فيما يخص الإصلاح بصفة عامة أما فيما يخص التأهيل فهناك أمور أخرى ضرورية لإنجاحه بالإضافة إلى ما سبق ذكره نلخصها فيما يلي:
- 2/ شروط نجاح عملية التأهيل:
- يجب الأخذ بعين الاعتبار بأن التأهيل عمل ضروري ينبغي تنفيذه وفقا لمعايير محكمة فيما يتعلق بشروط نجاحه يمكن تلخيصها حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية (ONUDI)⁽²⁾:

(1) -la chambre de commerce et de l'industrie, Mutation, publication trimestrielle, Algérie, 2002, p 13.

يهدف التأهيل المؤسسي إلى ترقية قطاع تنافسي وتطويره ليصبح ذا قدرات وكفاءات هيكلية ويشترط في ذلك :

- فترات انتقالية ضرورية من أجل السماح للمؤسسات من امتلاك الوقت الكافي للتكيف مع الإنتاج الكلي للسوق (اتفاق الشراكة الموقع بين الإتحاد الأوروبي وتونس والمغرب ينص صراحة على التدرج في التحرير حتى الوصول إلى غاية 2017).
- لتفادي أثر التفكك الصناعي يجب أن يقوم البلد بمناقشة الحكومة مع المتعاملين الاقتصاديين من أجل إيجاد إجراءات مرافقة ومساعدات ملائمة.
- كل مؤسسة يجب أن تعمل على بذل الجهود الجاد، والالتزام ببرنامج تأهيل للوصول إلى مستوى أدنى من التنافس والعمل من أجل الـ ظ .

وعليه يحظى اعتماد برامج التأهيل من أجل الإصلاح الإقتصادي، وخاصة في قطاع الم ص م بأهمية كبيرة ، خاصة وأن هذه العملية تمسّ الجوانب الأساسية في المؤسسة، وعلى الرغم من أن هناك دوافع أدت إلى إنتهاج هذه البرامج، إلا أن هناك شروطا يجب توافرها من أجل إنجاح هذه البرامج، ومن أهمها حسب الواقع الجزائري، من صعوبة في التمويل، تعقيد في الملفات، المحسوبية والمحاباة، إضافة إلى اللامبالاة التي يظهرها أصحاب المؤسسات غالبا، احتجاجا منهم على نمط التفكير والمعاملة التي يلقونها من قبل المسؤولين على مستوى هيئات الدعم.

3/ دوافع التأهيل:

إن عولمة الاقتصاد يميّزها الدور البارز للم ص م التي تساهم في تحقيق نسب عالية من النمو فضلا عن امتصاص البطالة والمساهمة في تسييرها، كما أن التيار العالمي الاقتصادي جعل من الم ص م اليوم المحرك الأساسي للاقتصاد.

كما أن انفتاح الجزائر على الإتحاد الأوروبي، يمثل دافعا ملحا لقيام الدولة بإعداد برامج بتأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة خاصة فيما يتعلق بترقية وتطوير التكوين وتأهيل الموارد البشرية، وتنمية المعرفة التقنية والتسييرية واستشارة الخبرة... الخ.

قد أبرزت المعطيات الأوروبية بأن الشريك المستقبلي الإتحاد الأوروبي يمتلك نسيجاً إنتاجياً يحتوي على ما يفوق 23 مليون مؤسسة من الحجم الصغير والمتوسط، وهذا الحجم يقوم ن اليد العاملة من الإتحاد تقدر بـ 66% وتمثل من جهة أخرى 56.2% من رقم الأعمال⁽¹⁾ ما لا يتعدى عدد هذه المؤسسات في الجزائر 396 972 مؤسسة حسب إحصائيات 2007، ومن هذه المؤسسات هناك 7% فقط تشغل عددا من العمال يفوق 10 أشخاص لكل مؤسسة⁽²⁾.

(1) - سعيد حداد "تطوير نظام الإعلام الاقتصادي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة" 0 (جانفي، فبراير 2002) 11.

(2) - نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، 2007، 12:15.

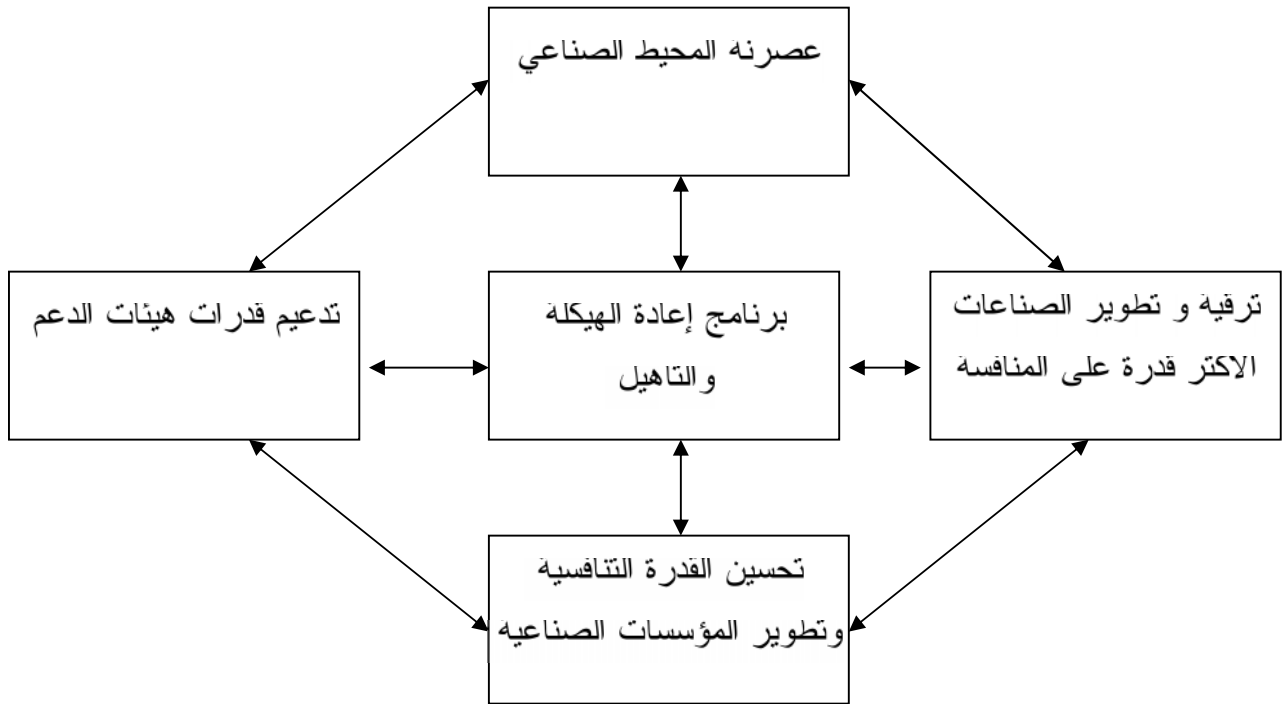
المطلب الثاني: البرامج المقترحة لعملية تأهيل الم ص م الجزائرية

هناك عدة برامج مقترحة فيما يخص عملية تأهيل الم ص م وكل برنامج مقترح من جهة معينة، وذلك بالتنسيق مع السلطات الجزائرية حيث أنها تعمل على ترقية وتطوير الم ص م الجزائرية في ظل الانفتاح الاقتصادي.

1/ البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي :

يعدّ البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي الأول الذي تمّ انتهجه في الجزائر من أجل تأهيل المؤسسات، وبهذا جاء شاملا من دون تحديد أيّ صنف منها. حيث تم وضعه من قبل وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة الصناعية لتأهيل هذه المؤسسات وتتأهل أهدافه الرئيسية في الشكل التالي:

شكل رقم 11 يوضح أهداف البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي



المصدر: صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، 2006.

1/1/ الأهداف على المستوى الكلي: يتمثل هدف البرنامج الوطني للتأهيل أسد :

– عصرنة المحيط الصناعي: حيث أنه يخص تطوير وترقية المحيط الصناعي من جميع النواحي المادية والتنظيمية، وذلك لمساعدة المؤسسات على مواجهة الانفتاح في أحسن الظروف، خاصة والمحيط الذي تنشط فيه هذه المؤسسات لا يقارن بالمحيط الذي تنشط فيه المؤسسات الاقتصادية ؛ الدول المتقدمة التي ستكون منافسة للمؤسسات الجزائرية.

- تحديث وعصرنة المحيط الصناعي هي من مهمة الحكومة ووزارة الصناعة حيث تقومون طرّ توجيهات السياسة العامة للتأهيل بإعداد سياسات صناعية وكذا وضع اليات عمل تسمح للمؤسسات والهيئات الحكومية من مباشرة الإجراءات المتخذة على المستويين الوسطي والوحدوي بالإضافة إلى اعتماد برامج تحسيسة وإعلامية لسياسة التأهيل تستهدف المتعاملين الاقتصاديين.

1/2/1 الأهداف على المستوى الوسطي (القطاعي):

1/2/1/1 **تدعيم قدرات هيئات الدعم:** حيث أن هذه الهيئات تساعد على نجاح برنامج التأهيل لذلك فيجب تعيين وتحديد الهيئات المرافقة للمؤسسة أثناء تأهيلها، وكذا القيام بترقية وتطوير هذه الهيئات علها قادرة على مرافقة المؤسسة وإمدادها بما تحتاج إليه، وتمثل هيئات الدعم هذه في كل من:

- هيئات التكوين المتخصصة: وهي مكلفة بإعداد إطارات وتكوينهم في الميدان الصناعي وذلك لجعلهم مكونين وفقا لمتطلبات السوق.

- هيئات تسيير المناطق الصناعية: حيث تعتبر المناطق الصناعية مكانا لتنفيذ المشاريع والاستثمارات خاصة وأنها تواجه الكثير من العراقيل والصعوبات.

- البنوك والمؤسسات المالية: حيث أنها تعتبر المرافق المالي للمؤسسات، حيث يجب أن تكون هذه الهيئات المالية مسخرة لمساعدة المؤسسات المعنية في إطار تأهيلها وذلك بوضع هيكل متخصصة للتنسيق بين المؤسسات والإدارة وكذا برمجة مخططات تكوين متخصصة لإطارات هذه الهيئات.

- بورصة المناولة والشراكة: وهي عبارة عن مركز لتقديم المعلومات التقنية والصناعية وكذا ترقية المعالجة الصناعية بين المؤسسات بهدف الاستعمال الأمثل للقدرات المتوفرة التي تمتاز بها الصناعات الموجودة حاليا أو التي سيتم إنشاؤها.

كما أنه من مهامها:⁽¹⁾

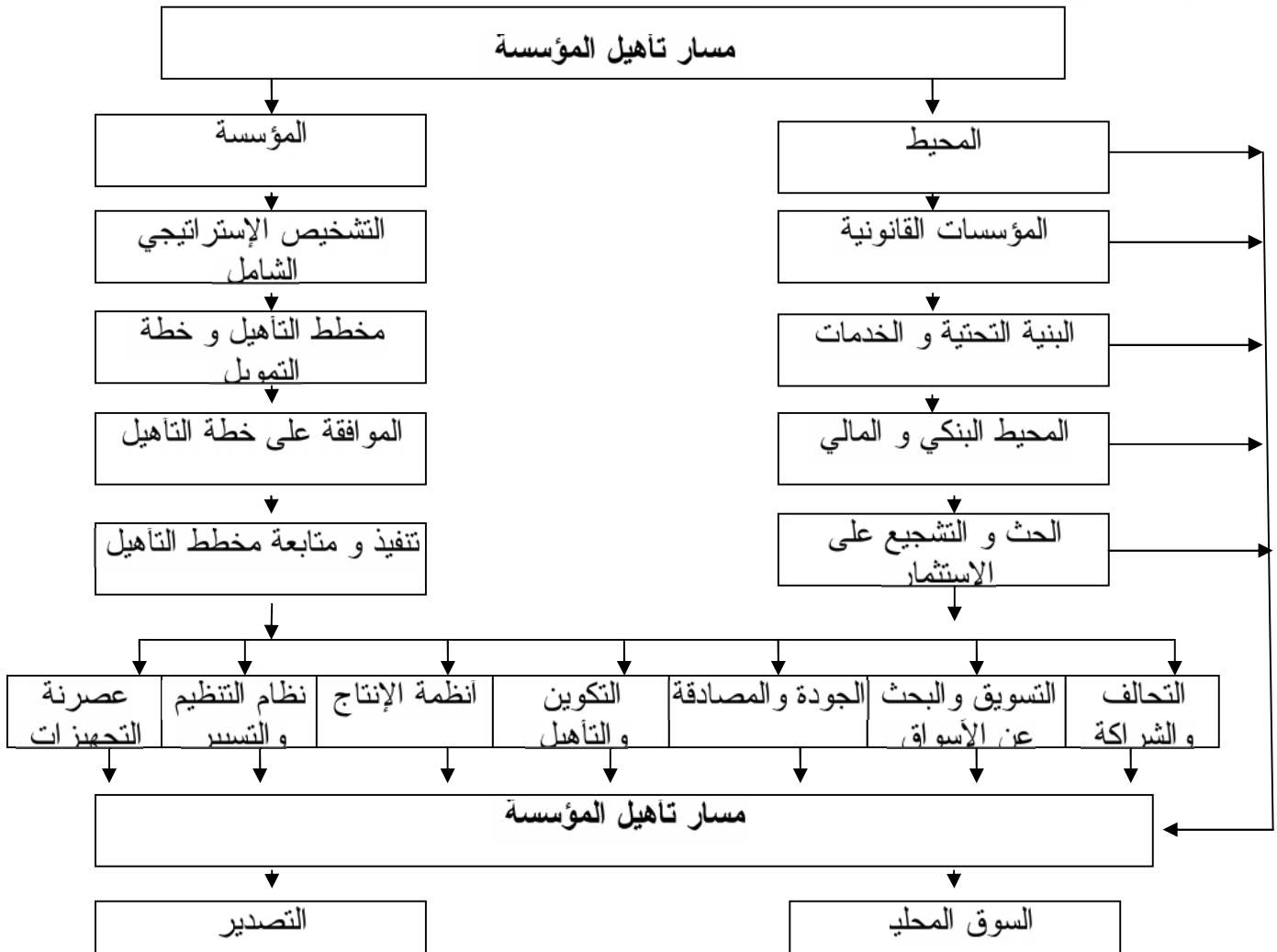
- إحصاء الطاقة الحقيقية للمؤسسات الجزائرية للمناولة.
 - إجراء العلاقات بين عروض وطلبات المناولة والاشتراك على المستوى الوطني والدولي.
 - إعلام، وتوجيه تزويد المؤسسات بالوثائق المناسبة.
 - مساعدة المؤسسات عن طريق تقديم النصائح والمعلومات اللازمة.
 - تنظيم وتنشيط اللقاءات والمؤتمرات حول موضوع المناولة.
 - إعداد المؤسسات الجزائرية للمشاركة في المعارض والصالونات.
- كما أنها تغطي النشاطات التالية:

- صناعة الحديد واستخراج المعادن، والميكانيك والكهرباء والإلكترونيك وصناعة البلاستيك والمطاط، إضافة إلى صناعة النسيج والجلود والخدمات.
 - مكاتب الدراسات: تظهر أهمية هذه المكاتب في قيامها بالتشخيص، وكذا وضع الاستراتيجيات والتنظيمات المناسبة والتدخل في إطار أنظمة المعلومات والتسيير والمعلومات مما يوجب علي اكتساب خبرات في هذا المجال وذلك بالارتباط مع مكاتب دراسات أجنبية.
- بالإضافة إلى هذه المكاتب والهيئات هناك عدة هيئات أخرى تتمثل في:

⁽¹⁾ "البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة" 0 (جانفي، فبراير 2002) 13.

- مؤسسات ومراكز المصادر التكنولوجية والتجارية.
- جمعيات أرباب العمل للقطاع الصناعي. - المؤسسات شبه العمومية.
- 1/2/2/1 ترقية وتطوير الصناعات الأكثر قدرة على المنافسة: تم من خلال تدعيم الصناعات التي لها إمكانيات وقدرات تجعلها قادرة على مواجهة الصناعات المنافسة لها.
- و يتم ذلك عن طريق تكوين الدوارد البشرية من خلال تأهيلها وكذا تطوير البرامج التعليمية وكذا تشجيع الشراكة مع مؤسسات أخرى لها خبرة في الميدان.
- 1/3/1 الأهداف على المستوى الجزئي :
- تحسين القدرة التنافسية وتطوير المؤسسات الصناعية: حتى تستطيع الم ص م رفع قدرتها التنافسية يجب إتباع الإجراءات التالية:
- مراعاة المقاييس الدولية فيما يخص الجودة.
- تزويد أرباب العمل بمفهوم "ثقافة المؤسسة" وهذا بتدعيم إمكانيات التسيير لديهم كما أن مسار التأهيل الخاص بالمؤسسة ومحيطها يشمل عدة جوانب تظهر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم 12 يوضح مسار تأهيل المؤسسة



من خلال الشكل يتضح لنا أن تأهيل المؤسسة مرتبط ارتباطا وثيقا بتأهيل المحيط فتأهيل المؤسسة يشمل:

- عصرنة التجهيزات وذلك لرفع الكفاءة الإنتاجية وكذا تحقيق أكبر عائد بأقل تكاليف ممكنة.
- التنظيم والتسيير: يهدف إلى تنمية ثقافة المسيرين وكذا تطوير قدراتهم الفكرية والمهنية .
- تكون لهم أفكار تمكنهم من التحكم في اليات التوقع المستقبلي ومواجهة كل المخاطر، والتدخل في توجيه السياسة العامة داخل المؤسسة في مجالات التفكير الاستراتيجي وطرق جمع المعلومات الاستراتيجية...إلخ.
- أنظمة الإنتاج وذلك للرفع من الكفاءة الإنتاجية وكذا التحكم في التكاليف.
- التكوين والتأهيل البشري: وذلك بالقيام برسكلة العمال وكذا تكوين المسيرين بطرق حديثة لمسايرة تطور تقنيات التسيير.
- الجودة والمصادقة: ويقصد بها استعمال التكنولوجيات المختلفة من أجل تحسين جودة المنتوجات ومطابقتها للمواصفات الدولية.
- التسويق والبحث عن الأسواق: حيث أن بقاء المؤسسة مرتبط بقدراتها على إرضاء الزبائن لذلك وجب أن تكون المؤسسة على دراية كاملة بحاجات الزبون وكذا السلع المناسبة.
- التحالف والشراكة: وهذا لاكتساب الخبرات ومساعدة المؤسسات الشريكة على تحديد الطرق المثلى الواجب إتباعها.
- أما فيما يخص محيط المؤسسة فيتعلق بـ :
- تأهيل المحيط القانوني والإداري: وذلك بمراجعة النصوص القانونية المتعلقة بالم ص م وتبسيط اراءات واعتماد الشفافية في معالجة الملفات.
- البنية التحتية والخدمات: تشمل كل من شبكات النقل والمواصلات وتهيئة المناطق الصناعية.
- المحيط البنكي والمصرفي: باعتبار البنوك الاداة الاساسية لتنفيذ او تجسيد أي برنامج اقتصادي ومتابعته يجب تكيف قواعد تسييرها وفق احتياجات الم ص م.
- الحث والتشجيع على الاستثمار: بتبسيط النظام الجبائي وكذا كل ما يدفع لتشجيع الاستثمار من طرف الم ص م.

4/1/ الهيئات المشرفة على تطبيق البرنامج :

الهيئات المشرفة على تنفيذ البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي تضمّ عدة متدخلين، نبرزها فيما يلي:

- 1/4/1/ المديرية العامة لإعادة الهيكلة الصناعية (DGRI) حيث تعتبر الجهة المكلفة بتسيير البرنامج الخاص بالتأهيل تقوم بعدة مهام في إطار برنامج التأهيل هي :⁽¹⁾
- تحديد الإجراءات والشروط التقنية والمالية والتنظيمية لبرنامج التأهيل.
- تطوير وترقية برنامج تكوين المختصين والأفراد المعنيين بالإشراف على تنفيذ برنامج التأهيل.

(1) Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, MIR , p14-15.

- التعرف على حاجات المؤسسات والهيئات الإدارية من معلومات متعلقة ببرنامج التأهيل والعمل على توفيرها.
- تلقي ملفات المؤسسات الراغبة في تنفيذ البرنامج و دراستها على مستوى الأمانة التقنية قبل أن يتم إرسالها للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI).

1/4/2/ اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI): مهام هذه اللجنة حسب النص رقم 05 من المرسوم التنفيذي رقم 192 / 2000 المؤرخ في 16 07 2000⁽¹⁾:

- إعداد شروط تقديم المؤسسات لملفات الاستفادة من البرد .
- تحديد المبالغ المالية التي يمكن الاستفادة منها قصد تنفيذ برنامج التأهيل.
- دراسة ملفات التأهيل المقدمة من قبل المؤسسات لتغطية جزء من التكاليف التي تتحملها المؤسسة أثناء سير عملية التأهيل.
- دراسة طلبات تمويل العمليات المتعلقة بترقية محيط المؤسسات (طرقا - الكهرباء).
- إصدار القرار المتعلق بملفات التأهيل المقدمة من طرف المؤسسات بعد دراستها.
- تاسيس إتفاق بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة والمؤسسة المستفيدة من البرنامج. كما يتأسس هذه اللجنة وزير الصناعة وإعادة الهيكلة وتتكون من عدة ممثلين:⁽²⁾
- ممثل عن وزارة المالية.
- ممثل عن وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.
- ممثل عن وزارة التجارة.
- ممثل عن وزارة الشؤون الخارجية.
- ممثل عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ل عن الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة.
- ممثل عن وزارة الم ص م.
- بالإضافة إلى ممثل عن جمعيات أرباب العمل، البنوك، الغرف التجارية...إلخ.

1/4/3/ صندوق ترقية التنافسية الصناعية (FPCI): تم إنشاء هذا الصندوق لتمويل جزء من عمليات تنفيذ البرنامج الخاص بتأهيل المؤسسات وهذا بموجب قانون المالية ل 2000 وتتم هذه المساعدات في شكل أموال و: ف هذه المساعدات إلى صنفين:

1/4/3/1/ مساعدات مالية موجهة للمؤسسات: هي موجهة لتغطية جزء من التكاليف التي تتحملها المؤسسة في:

- قيامها بالتشخيص الاستراتيجي الشامل لوضعيتها ووضع خطة التأهيل الخاصة بها.

(1) - Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, op-cit, p15

(2)- Fonds de promotion de la compétitivité industrielle, idem, p16.

- الاستثمارات المادية كسواء التجهيزات وغير المادية التي تدخل في إطار تكوين المسيرين والتدريب على استعمال التكنولوجيا.
1/2/3/4/1/ المساعدات المالية الموجهة لهيئات الدعم: هذه المساعدات موجهة أساسا لتغطية التكاليف المتعلقة بـ :

- العمليات الموجهة لتحسين محيط المؤسسات الإنتاجية أو مؤسسات الخدمات الخاصة بالقطاع الصناعي مثل: المؤسسات التي تهدف إلى تحسين الجودة، الملكية الصناعية... الخ.
 - العمليات المتعلقة ببرامج تكوين مسيري المناطق الصناعية وكل العمليات الخاصة بتحسين القطاع الصناعي.

وتجدر الإشارة إلى أنه إلا جانب هذا الصندوق (CNCI) هناك مصادر أخرى لتمويل المؤسسات ، : الصندوق الوطني للبيئة، صندوق خاص بتطوير الصادرات، الصندوق الخاص بتطوير الجنوب، صندوق تطوير التمهين، صندوق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي... الخ.

2/ برنامج MEDA* لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هو عبارة عن برنامج تعاون ثنائي بين الجزائر والاتحاد الأوروبي، لذا وقصد إنجاح الشراء الأوروبية متوسطة بأبعادها الثلاث السياسية والاجتماعية والاقتصادية، تم توسيع نطاق التعاون المالي بخلق آلية جديدة من قبل الاتحاد الأوروبي متمثلة في هذا البرنامج، كما أن الاتحاد الأوروبي لا يكتفي بمساندة مخطط الإصلاحات الحكومي معنويا رغم وعيه بمجمل تلك المشاكل بل يدعمه ماديا و أيضا.

كما أن الجزائر في حاجة ماسة إلى من يدعمها في تحقيق إصلاحاتها الاقتصادية وقد تم في هذا السبيل الإعداد والتحضير للميزانيات والمشاريع المبرمجة وقد أصبح الاتحاد الأوروبي في الوقت الراهن متواجدا في مجمل القطاعات الإستراتيجية للبلاد.

يتم حاليا تطبيق بعض البرامج كتمية قطاع المؤسسات ص م وص وإعادة هيكلة القطاع العمومي، تحديث القطاع المالي وتقديم الدعم لإصلاحات البريد والمواصلات بالإضافة عدة مشاريع أخرى من بينها التكوين المهني وطرق عمل الإدارات المالية (الجمارك، الجباية، العقار).
 وما يهنا في هذه الجوانب هو قطاع الم ص م بدون نسيان القطاعات الأخرى لأنها تعتبر كمحيط تنشط فيه هذه المؤسسات، وقد تضمن هذا البرنامج عدة أهداف نعرض أهمها كما يلي:

1/2/ أهداف برنامج MEDA : إذ أن هدف البرنامج الأساسي هو تحسين المستوى التنافسي لقطاع الم ص م الابعة للخواص عن طريق تأهيلها وتأهيل محيطها.
 وهناك نتائج مرتقبة من تنفيذ هذا البرنامج إضافة إلى تحسين قدرات الم ص م الخاصة بهدف تمكينها من التأقلم مع متطلبات اقتصاد السوق، تتمثل في :

- تحسين مستوى الاستجابة المصرفية لحاجيات الم ص م بالخصوص عن طريق التكفل بضمان القدرة على التنفيذ عن طريق إنشاء مؤسسات مالية متخصصة في تمويل المشاريع الاستثمارية والتي تتخذ قرارات منح القروض على أساس جدية الفريق المسير للمؤسسة و ربحية وحجم التدفقات المالية المستقبلية التي سيديرها المشروع الممول وليس فقط على أساس الضمانات.

* MEDA : Méditerranées européen développement.

- إعداد طرق عملية في تسيير الم ص م: حيث أن البرنامج يهدف إلى تحسين مستوى كفاءة وذا رؤساء وعمال الم ص م عبر دورات تكوينية وتقديم الدعم فيما يخص كل الإجراءات التي تساعد المؤسسة للتوصل إلى المعلومات عن طريق فتح مجال تحصيل المعلومات الخاصة وؤسسات الـ غيرة والـ وسطة.

- دعم محيط الم ص م: حيث أن دعم محيط الم ص م يتم بوضع إجراءات تهدف إلى تحسين هذا المحيط متمثلة في دعم هيئات الدعم العمومية والخاصة، جمعيات أرباب العمل (*) والمنظمات المعنية مباشرة بقطاع الم ص م.

2/2/ المستفيدون من البرنامج: يخص هذا البرنامج كل الم ص م التابعة للخواص الخاصة بالإنتاج الصناعي في القطاعات التالية فقط:

- المواد الغذائية والفلاحية.
- الصناعات الغذائية.
- الصيدلية.
- مواد البناء.
- السلع المصنعة.

- ص البرنامج أيضا هيئات الدعم والمتمثلة أساسا في مراكز التكوين للخواص، المراكز التقنية، غرف التجارة والصناعة، جمعيات أرباب العمل، ممثلي الشبكة الوطنية للمعلومات الاقتصادية بالإضافة إلى جميع الهيئات المشاركة في تنمية الم ص م.

- الهيئات المصرفية المتخصصة وتتمثل في البنوك والهيئات المالية والمشرفين الخواص الذين يهدفون إلى خلق وترقية الم ص م عن طريق استخدام أدوات جديدة في تمويل المؤسسات المذكورة مثل القرض الإيجاري الذي يسمح بالتمويل الكلي للاستثمارات دون المساس بالاستقلال المالي للمؤسسة ورأس مال المخاطرة الذي يتمثل في أخذ مساهمة في رأس مال مؤسسة أخرى.

3/2 شروط الاستفادة من هذا البرنامج : (1)

فيما يخص شروط الاستفادة فهي تختلف من مستفيد لآخر وتكون :

1/3/2 على مستوى الم ص م : يجب توفر الشروط التالية :

- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل.
- عدد العمال ما بين 10 إلى 250.
- يجب أن يكون على ا 60% من رأسمالها الاجتماعي باسم شخص طبيعي أو معنوي جزائري الجنسية.
- أن يكون مسجل على المستوى الجبائي خلال الثلاث سنوات الأخيرة.
- الانخراط في صندوق الضمان الاجتماعي خلال الثلاث سنوات الأخيرة.

* حيث لوحظ أن الجزائر شرعت في تدعيم هذا المحيط و منها لقاء الثنائية المنعقد بين رئيس الحكومة و كذا جمعية أرباب العمل و الخروج ب تتمثل في محاربة السوق الموازية و كذا نداء مشترك بين الطرفين لإنشاء مؤسسات تتجاوب مع مبادئ المواطنة من طرف المتعاملين الإقتصاديين بالإضافة إلى الخروج بموعد لقاء ثان مع الشريك الاجتماعي أو ما يسمى بالثلاثية (الحكومة، أرباب العمل، الشريك الاجتماعي) 2005.

(1) **commission Européenne**, note d'information sur le programme MEDA d'appui aux PME, PMI, UGP, avril 2002, p 6

- الالتزام بدفع 20% من التكلفة الكلية المخصصة لأجل التأهيل التنافس (80% يمول من طرف الاتحاد الأوروبي).

2/3/2 على مستوى هيئات وأجهزة الدعم:

تقديم المشروع الموجه لتحسين الدعم للم ص م في شكل دعم تقني، قانوني تجاري، إداري نقابي أو متخصص.

- تقديم مشروع موجه لخلق خدمات سوقية وغير سوقية جديدة لصالح الم ص م.
- تحسين العرض الخاص بتتويج التكوين.
- تحسين العرض الخاص بالتنوع وتتويج المعلومات.
- الالتزام بالتشريعات والتنظيمات السارية المفعول.
- الالتزام بدفع مشاركتها المقدرة بـ 20% من التكلفة الكلية المتوقعة (80% من طرف الاتحاد الأوروبي).

2/3/3 على مستوى الهيئات المالية المشرفة على المشاريع :

- تقديم مشروع كامل لإنشاء شركة مالية.
- المطابقة مع التشريعات والتنظيمات سارية المفعول.
- أن يكون مسجل على المستويين الجبائي والاجتماعي.
- الالتزام بدفع نسبة 20% من التكلفة الكلية (80% تمويل من طرف الاتحاد الأوروبي).

4/2 أدوات ومدة الدفع: لبرنامج تنفيذي وإداري باستخدام إجراءات اتفاق التمويل الممض بين الجزائر (وزارة الخارجية) واللجنة الأوروبية المختصة الذي على إثره تم إنشاء وحدة تسيير برنامج الدعم للم ص م (UGP) حيث أن هذه الوحدة تتدخل على مجمل التراب الوطني ولها 12 ملحقة إقليمية مقرها الجزائر العاصمة حيث تقوم بدور مركز الدعم لخبرائها وتقديم الدعم للمستفيدين من البرنامج.

تم تمويل البرنامج مساهمة الاتحاد الأوروبي والحكومة الجزائرية بالإضافة إلى المستفيدين

أن مدة البرنامج هي 06 سنوات و نصيب كل طرف من التمويل هو : (1)

- الاتحاد الأوروبي 57 مليون أورو.
- المستفيدين 4,125 مليون أورو.
- الحكومة الجزائرية 5,32 مليون أورو.

3/ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

بالنظر إلى كل ما تم التطرق إليه سابقا، فإن الم ص م التي تشغل أقل من 20

97% من إجمالي الم ص م الجزائرية، بإجمالي يقدر بـ 312957 ولا تستفيد من برامج التأهيل السابقة، لذا جاء هذا الأخير لتغطية الفراغ الذي تركته البرامج السابقة، وفي ما يلي مقارنة بين هذه البرامج والبرنامج الوطني لتأهيل الم ص م.

جدول رقم 09 مقارنة بين برامج التأهيل المتبعة في الجزائر

البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م	برامج تطوير EDPME	
تأهيل وطني يستهدف جميع المؤسسات الص وم، ويدعم "يقوي" بقاءها وتطورها في ظروف الإنفتاح.	تأهيل دولي، يركز على ترقية المؤسسات الناجحة مباشرة والتي في إتصال مع المنافسة الدولية.	الهدف
تقسيم منظم يهدف إلى نشر وتوسيع الاستفادة من تأهيل جميع المؤسسات المحفزة، مبدئيا من خلال تقوية محيطها.	الحنكة، إظهار اثار قيود تأهيل الم ص م على أنها مرجوة لدى المؤسسات وأن البرامج ممكنة وذات مردودية.	الإستراتيجية
منطق الصعوبة، يهدف إلى إعادة إدماج تطبيقات الابتكار من خلال جهاز دعم.	مشروع محدود بالوقت ويرتكز على جرد واختبار طرق التأهيل الأكثر فعالية.	السيرورة

المصدر: وزارة الم ص م 2007.

من خلال الجدول يتضح جليا أن البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م يكمل البرامج السابقة باستهدافه مع المؤسسات التي استبعدت في البرامج الأخرى. كما أنه يهدف إلى إيجاد السبل اللازمة من أجل تطوير الابتكار ودعمه في المؤسسة.

1/3 الإطار التشريعي والقانوني للبرنامج:

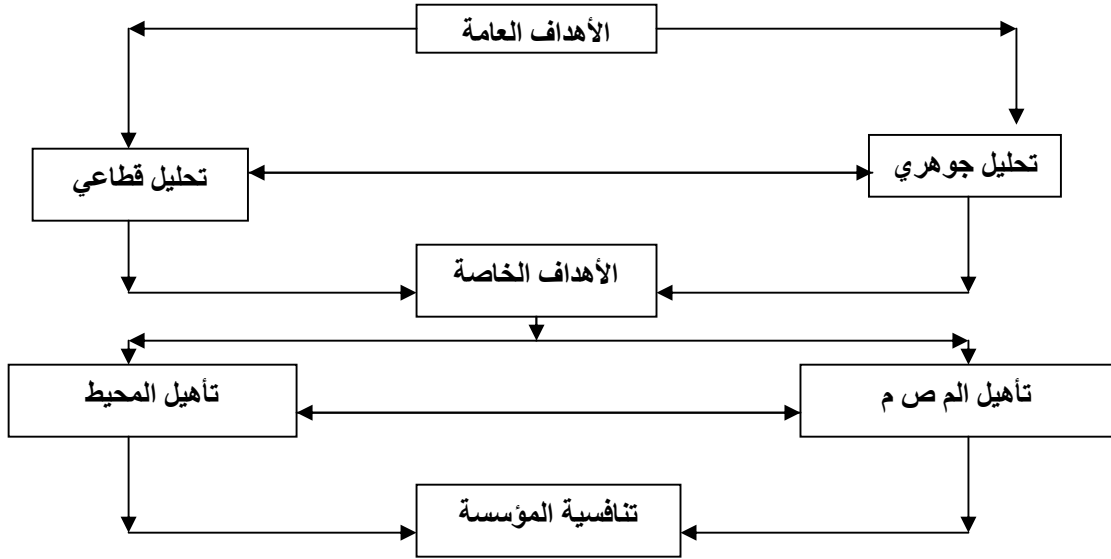
البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م مسجل في الإطار الترتيبي للقانون رقم 01 18 المؤرخ في ديسمبر 2001 يضم قانون توجيهي حول ترقية الم ص م لا سيما المادة 16: "في إطار تأهيل الم ص م، الوزارة المكلفة بهذه المؤسسات تعدّ برامج تأهيل ملائمة لتطوير تنافسيها ورفع المنتج الوطني حتى يكون ملائمة أو موافقة للمعايير الدولية".

2/3 أهداف البرنامج: يهدف البرنامج أساسا إلى تطوير تنافسية الم ص م الجزائرية، المحافظة على حصتها الحالية في السوق المحلية والوطنية، والدخول المحتمل للأسواق الخارجية. فالنتائج المرجوة من هذا البرنامج تتعلّق بـ:

- إمكانية الإبقاء على الم ص م وضمان استمرارها.
- الرفع من تنافسية الم ص م.
- خلق مناصب شغل جديدة.

والشكل الموالي يعطي نظرة عامّة حول الم ص م، ومن خلاله نبرز الأهداف العامّة والخاصة للبرنامج.

الشكل رقم 13 توضيح عام لبرنامج تأهيل الم ص م الجزائرية.



المصدر:وزارة المؤسسات ص و م 2006.

يوضح الشكل الأهداف العامة لبرنامج تأهيل الم ص م الجزائرية، حيث يتم تقسيمها إلى أهداف عامة وأخرى خاصة. يتم من خلال الأولى تحليل محيط الم ص م بغية تحسينه، وجعله مساعدا لها من أجل التطور والاستمرار. الأهداف الخاصة تتمثل في تأهيل المؤسسة والمحيط الذي تنشط فيه من ل التركيز على نقاط القوة لديها من جهة والفرص المتاحة في المحيط من جهة أخرى، من أجل بلوغ مستوى معين من التنافسية.

1/2/3 الأهداف العامة: الهدف المقصود هو تطوير تنافسية الم ص م الجزائرية، والإبقاء على حصتها في السوق الداخلي والانفتاح الممكن على السوق الخارجية المتوقعة، وهذا البرنامج يتعلق بـ :

حيوية الم ص م: ترمي إلى السماح للمؤسسات بالإبقاء على حصتها في السوق المحلي كمرحلة أولى والانفتاح على الأسواق الخارجية كمرحلة ثانية.

تنافسية الم ص م: ترمي إلى:

- ملاءمة المؤسسات للطرق والتطبيقات التنظيمية، لاسيما التحكم في التكاليف ونوعية المنتجات والخدمات هذا التلاؤم يوضح أنه يجب على المؤسسات موافقة المعايير الدولية من جانب النوعية (معايير ISO).

- تقوية مؤهلات الموجهين الأساسيين للمديرين والأفراد المنفذين في وظائف الإنتاج والتسويق. ويعنى كذلك بتقوية القدرة الإدارية للموجهين بإدماج مفهوم " فة المؤسسة".

توفير مناصب الشغل: برنامج التأهيل لا يستهدف الإبقاء على المناصب الحالية فقط، إنما ينمي العرض. أ. إذا في الحسبان حساسية التشغيل، يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الوضعية الحسنة للمؤسسة.

2/2/3/ الأهداف الخاصة: ونلخصها في ما يلي:

- تعريف وتنفيذ مخطط نشاط من أجل تطوير تنافسية الم ص م الجزائرية.
- إعداد وتطبيق سياسة وطنية لتأهيل الم ص م وتطوير ودعم محتوى التنافسية.
- مفاوضة مختلف المخططات والموارد لتمويل البرنامج.
- تحضير، تنفيذ ومتابعة برنامج تأهيل الم ص م.

3/3/ المحاور الأساسية للبرنامج: هذا البرنامج يستهدف:

- تحديث التجهيزات والوسائل.
- تطوير أنظمة الإنتاج.
- تطوير إدارة الأعمال " Management ".
- تطوير كفاءات الموارد البشرية.
- تطوير الجودة من خلال تخطيط نظام إدارة الجودة.
- تطوير الأبحاث في وظيفة التسويق.
- تطوير برامج الشراكة مع المؤسسات الأجنبية.
- التكوين والمنهجية في تقييم المشاريع.
- طرق التقييم والمتابعة الخاصة ببرامج التأهيل.

4/3/ هيئات القيادة وتسيير البرنامج: تتمثل في الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م

1/4/3/ الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م: صدرت عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 05 165

3ماي 2005. هذه الوكالة تتمثل مهامها الأساسية في:

- وضع الإستراتيجية القطاعية عن طريق ترقية وتطوير الم ص م.
- تنفيذ البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م وضمان متابعتها.
- رفع مستوى الخبرة والاستشارة لمديرية الم ص م.
- تقييم نجاعة البرامج القطاعية.
- ترقية العلاقات مع الهيئات والمنظمات المعنية بالإبداع التكنولوجي وطرح تكنولوجيا جديدة للمعلومات والاتصال.

2/4/3/ إسهام الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م في تمويل مخطط التأهيل:

نتلخص مساهمتها في ما يلي:

- التشخيص الإستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل: 100% في حالة عدم تجاوز 0,6مليون دج
- استثمار غير مادي: تمويل بـ 100%.
- استثمار مادي: تمويل بـ 20%.
- الأخذ على عاتقها أعباء إطارات متخصصة (مناصب جديدة) خلال عامين في الوظائف الأساسية من أجل تطوير وتحسين تنافسية المؤسسة.

- المرافقة للحصول على شهادة النوعية حسب المعيار ايزو 9001 إصدار 2000. تتحمل كأقصى حدّ ما قيمته 1,2 مليون دج للمؤسسة الواحدة.
- المبلغ الأقصى في تمويل مخطط التأهيل لا يتعدّى 5 مليون دج للمؤسسة (استثمارات مادية ومعنوية).

البرامج التي تطرّقنا إليها، عبارة عن أدوات تسعى الجزائر من خلالها إلى تنويع وتكثيف برامج التأهيل التي تستفيد منها المؤسسات من أجل فتح المجال أمام كلّ المؤسسات للإستفادة من برامج التأهيل، فبعض البرامج تقصي بعض القطاعات التي تنشط فيها المؤسسات بمختلف أنواعها، كبرنامجي MEDA و GTZ ، أمّا بخصوص البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م فقد جاء شاملا لجميع المؤسسات، حيث أنّه فتح المجال أمام المؤسسات التي تشغّل أقلّ من 10 عمال.

من خلال ما سبق عرضه نستنتج أنّ الجهود مكثفة في مجال تأهيل الم ص م بشكل عامّ، مع إهمال التأهيل الخاص بالعنصر البشري، حيث لاحظنا غيابا تاما للبرامج الخاصة بتأهيل هذا الجانب الحيوي من الموارد، مع انعدام الدورات التكوينية، والتي إن وجدت فإنّها تكون دوما خالية من الهدف الذي وجدت من أجله، حيث تنحصر في دعوات لبعض من رؤساء المؤسسات، ما يعطي صورة واضحة حول إهمال جانب تأهيل الموارد البشرية، التي تشرف على تطبيق المخططات على أرض الواقع.

المبحث الثاني : التشخيص و إجراءات عمل برنامج التأهيل

من أجل القيام بعملية تنفيذ أيّ برنامج من برامج التأهيل على مستوى المؤسسة، لا بدّ من تشخيص هذه الأخيرة، بهدف تحديد نقاط القوّة والضعف لديها، بالإضافة إلى إنتقاء المخططات اللازمة وإبراز كفاءات تنفيذها بالإعتماد على إتباع إجراءات عمل هذه البرامج كعملية تسبق أوان التنفيذ. حيث سيتمّ عرض التشخيص وما يتعلّق به في هذا المبحث دون أن ننسى إجراءات تنفيذ البرامج التي تمّ التطرّق إليها في المبحث السابق.

المطلب الأول: التشخيص

نظرا لأهمية التشخيص داخل المؤسسة ودوره في سير برنامج التأهيل، فقد ارتأينا التطرّق إلى مفهومه وبعض جوانبه.

1/ مفهوم التشخيص: إن التشخيص يبرز حالة المؤسسة، وكلمة التشخيص شائعة الاستعمال في مجالات عدة منها الطب، ومعناها الفحص والتحليل، أما في علم الاقتصاد فهي تستخدم في عالم تسيير المؤسسات، حيث بمجرد القيام بالتشخيص نتبين لنا الخيارات الواجب اتخاذها لحل المشاكل التي تعاني منها المؤسسة. وللتشخيص عدة تعاريف نذكر من :

- **تعريف (لأفلام):** التشخيص هو " تحليل لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من نظرة متناسقة وشاملة للمؤسسة، تمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحسينها، ال يتعين المحافظة عليها والتي يتم تغييرها"⁽¹⁾
- **تعريف (براون):** يعرف التشخيص بأنه " استخلاص نقاط الضعف ونقاط القوة للمؤسسة من أجل تصحيح الأولى واستغلال أحسن للثانية"⁽²⁾
- 2/ **مسؤولية التشخيص:** إن عملية التشخيص هي عملية ذات قدر من الأهمية، ونتائج التشخيص هي التي تحدد الخيارات الواجب اتخاذها، لذلك فهناك جانب مهم آخر وهو من سيقوم بالتشخيص' نظرا لهذه الحساسية للتشخيص فالمؤسسة لها خياران للقيام بالتشخيص هما:
 - المؤسسة هي من يقوم بالتشخيص باستعمال إطاراتها وكفاءاتها.
 - اللجوء إلى شخص أو مكتب خارجي.
- واختيار المؤسسة لقرار مسؤولية التشخيص له تأثير بعدة عوامل التي من شأنها أن تغير قرار المؤسسة، وفي هذا الصدد فهذه العوامل تكون غالبا في :
 - التشخيص.
 - الخبرة والتجربة المطلوبة في هذا النوع من الأعمال .
 - حيث أن قيام المؤسسة بالتشخيص باستعمال إطاراتها يقلل من تكلفة التشخيص، أما إذا كان النشاط يتطلب خبرة وتجربة، فإن المؤسسة تختار مكتب دراسات خارجي متخصص.
 - هناك مجموعة من الخصائص يجب توفرها في المشخص سواء كان داخلي أو خارجي وتتمثل هذه الخصائص بـ :
 - المعارف والمنهجية التي لا تحتاج إلى دليل.
 - الخبرة في هذه الأعمال
 - التحكم في نوعية الاتصالات، أي القدرة على التحاور - القدرة على الربط بين المعلومات.
 - الدقة في طرح الأسئلة والقدرة على الإحاطة بالإجابات.

3/ مراحل التشخيص:

- من أجل الوصول إلى تشخيص الحالة بصفة جيدة، لا بد أن تكون هناك طريقة منهجية عند المشخص كما ذكرنا سابقا، والتي تؤدي إلى معالجة أكبر قدر من المعلومات بطريقة تحدد لنا أعراض المؤسسة بصورة واضحة .
- و تتمثل هذه المنهجية أو بعبارة أخرى مراحل التشخيص في:⁽³⁾
 - 1/3 **الاجتماع التحضيري:** من خلال هذا الاجتماع يتم الاتصال بالمشخص سواء داخليا كان أو خارجي، ثم يتم عرض مشاكل المؤسسة من قبل مسؤوليها لإعطاء المشخص صورة مبدئية عن طبيعة الموضوع ونوع المهمة الموكلة إليه، وفي هذا الاجتماع يتم تحديد أهداف التدخل وحدوده إلى مناقشة بنود العقد إذا كان المشخص من خارج المؤسسة.
 - 2/3 **تخطيط العمل و وضع البرنامج:** بعد الحصول على المعلومات الأولية من طرف المشخص، يقوم هذا الأخير بوضع الخطوط العريضة للبرنامج المتبع إذ:

(1) LAFLAME.M, diagnostic organisationnel et stratégie de développement, 1977, Paris, p13.

(2) **Kamel hamdi** ,comment diagnostiquer et redresser une entreprise,edition rissala,1995.p12.

(3) -**Khelifati Nour** ; Introduction à organisation et au diagnostic d'entreprise ; Berti Edition , Alger ,1976, p 43.

- ر المنهجية التي يجري بها التحقيق حسب أوضاع المؤسسة و. المدة، ... الخ .
- تحديد استبيانات التحقيق والتحليل و وضع رزنامة اللقاءات .
- قائمة المسؤولين والأماكن التي سوف يتم زيارتها .
- قائمة الوثائق التي يتم جلبها.

3/3 **المعلومات:** هدف الشخص إلى الحصول على قدر أكبر من المعلومات من عدة مصادر و؛ في ذلك العديد من التقنيات منها: الاستبيان (Questionnaire)، المقابل (interview) والملاحظات.... الخ

4/3 **التحليل الانتقادي:** وديه يتم مقارنة بين ما هو موجود وما يجب أن يوجد في المؤسسة، وهذه المرحلة يجب أن تلازم الشخص في جميع تدخلاته لاستخلاص النتائج .

5/3 **التوصيات:** هذه المرحلة تعتمد على مدى نجاح المراحل السابقة، فبمجرد وضوح الحالة أو الوضعية الحقيقية للمؤسسة ومشاكلها يجعل عملية البحث عن الحلول تخضع لقدرة الشخص للتوفيق بين الإمكانيات المتاحة.

6/3 **مخطط التنفيذ:** بعد تحديد البدائل ومعرفة تكاليفها ونتائجها المتوقعة، يتم تقديمها من طرف الشخص على شكل إجراءات تنفيذية حسب زمن تطبيقها والجهات التي تؤديها، كما أنه من الممكن أن يشمل التشخيص مرحلة أخرى هي مراقبة النتائج وإعطاء أسباب الفروق. ثم يتم وضع هذا التشخيص في تقرير شخص ومدعم بأشكال ورسومات وجداول ذات دلالات .

4/ أنواع التشخيص:

التشخيص كما عرفناه هو أسلوب لمعرفة حالة أو وضعية المؤسسة، كما أن هناك أنواع عدة للتشخيص حيث يمكن للشخص اختيار أحدها أو البعض منها أو مجملها للقيام بدراسته، وهذه الأنواع هي نتاج عدة متغيرات نذكر منها: هدف المؤسسة من هذه الدراسة، جانب الدراسة، مدة الدراسة... الخ. هذه المتغيرات هي التي تحدد نوع التشخيص اللازم للدراسة، فإذا كان على سبيل المثال هدف الشخص هو إيجاد وتقديم حلول شاملة تخص جميع الجوانب في المؤسسة، فهذا يستدعي القيام بتشخيص شامل. أما إذا كان يخص التوازن المالي فهذا يلزمه القيام بتشخيص .

التشخيص الشامل: هو عبارة عن⁽¹⁾ تشخيص استراتيجي ومالي و وظيفي في نفس الوقت وبما أنه مجموعة من التشخيصات فهو يعطي لنا نظرة شاملة عن المؤسسة والتطورات الممكن أن يحدثها تشخيص على آخر (الوظيفي على الاستراتيجي، الاستراتيجي على المالي.... الخ) .

- كما أنه للقيام بهذا التشخيص الشامل، يتطلب القيام بالعديد من التشخيصات تتمثل في :
- التشخيص الوظيفي.
 - التشخيص المالي
 - التشخيص الاستراتيجي
 - تشخيص الهوية.
 - التشخيص المالي السريع.

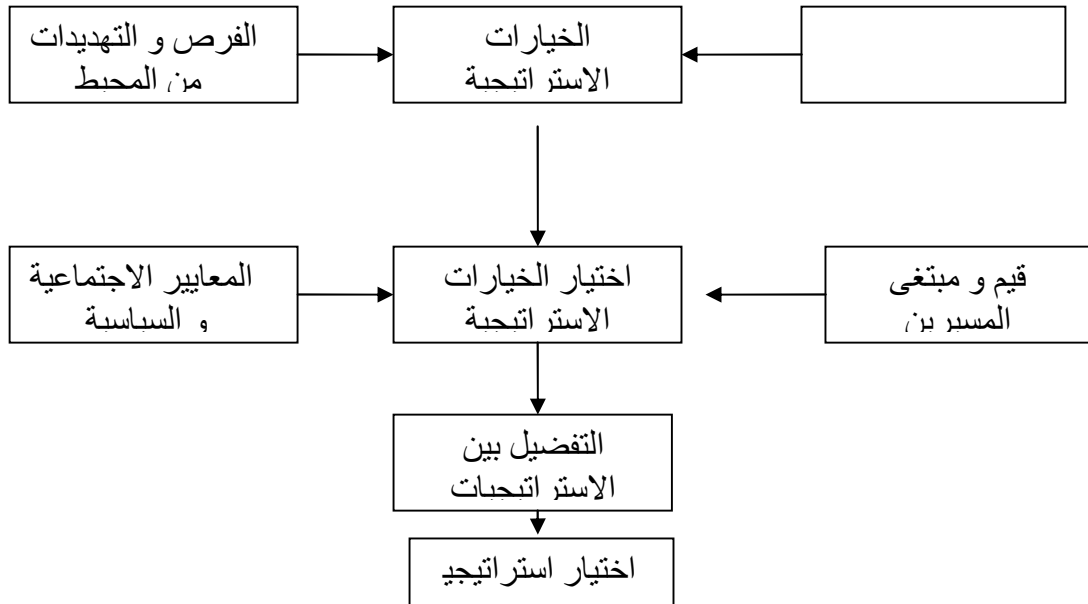
(1) -Kamel Hamdi , op – cit , p 30

عند القيام بعملية التشخيص، يتمّ تشخيص الجانب البشري في المؤسسة، أيّ تشخيص وظيفة الموارد البشرية، ومن ثمّ فإنّه يجب على المشخص أن يتطرق بصورة دقيقة لكلّ المعلومات المتعلقة بالحياة المهنية للعمّال، وأن يتابع بطاقات المناصب الخاصّة بهم، حتّى يتحصّل على جميع المعلومات، فيما يخصّ المهام الموكلة لكلّ عامل في المؤسسة، المناصب التي شغلها، والتكوينات التي أجزاها من أجل معرفة قدراته في منصب الشغل المنسوب إليه وتقييمها، ومن ثمّ يكون من السهل إعداد بطاقات المناصب والهيئات بشكل يسمح بالتنفيذ الجيد للإستراتيجية المختارة.

5/ علاقة التشخيص ببرنامج التأهيل:

إنّ التشخيص يعتبر مرحلة هامة قبل إعداد برنامج التأهيل، حيث أنه يوضح نقاط قوة وضعف المؤسسة وكذا الفرص والتهديدات للمحيط، وذلك لمعرفة الخيارات الإستراتيجية الممكنة.

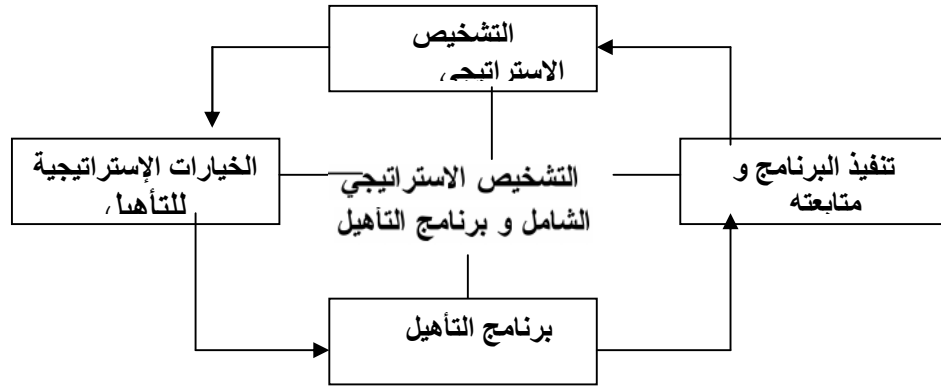
الشكل رقم 14 يوضح الخيارات الإستراتيجية الممكنة



Source : fonds de promotion de la compétitivité industrielle, MIR, p21

اعتماد على نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة والتي أسفرت عنها عملية التشخيص، واستنادا إلى الفرص والتهديدات في محيطها، يتمّ اقتراح عدّة إستراتيجيات تعبر عن بدائل يتمّ انتقاءها، أخذا في الحسبان قيم وطموحات المسيرين، لأنهم المتدخلين الأوائل في تسيير التنفيذ الجيد للبرنامج التأهيلي للمؤسسة، مراعاة في ذلك المعايير الاجتماعية والسياسية، ممّا ينتج ما يسمّى بالبدائل الإستراتيجيّة المتاحة، التي يتمّ التفضيل فيما بينها لاختيار الإستراتيجية الملائمة للوضعية التي هي عليها المؤسسة.

شكل رقم 15: التشخيص الإستراتيجي الشامل وبرنامج التأهيل



Source : fonds de promotion de la compétitivité industrielle ; MIR, p 20.

التشخيص الاستراتيجي الشامل يساعد كثيرا في تبني برنامج التأهيل، فالتشخيص هو مفروض على كل المؤسسات المعنية بالتأهيل. كما أن تبني برنامج تأهيل لمؤسسة معينة دون معرفة ما تحتويه من إمكانيات ونقائص لا يؤدي إلى النتائج المرجوة. القيام بالتشخيص الإستراتيجي الشامل يعطي نظرة تفصيلية حول نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة المدروسة، ومنه محاولة التركيز على نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف والتعرف على الفرص والتهديدات، حيث أنّ كلّ هذا ساعد في وضع اليارات الإستراتيجية للتأهيل، ومنه توضيح برنامج التأهيل من خلال وضع المخططات ومباشرة تنفيذ البرنامج ومتابعته من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من مباشرة برنامج التأهيل.

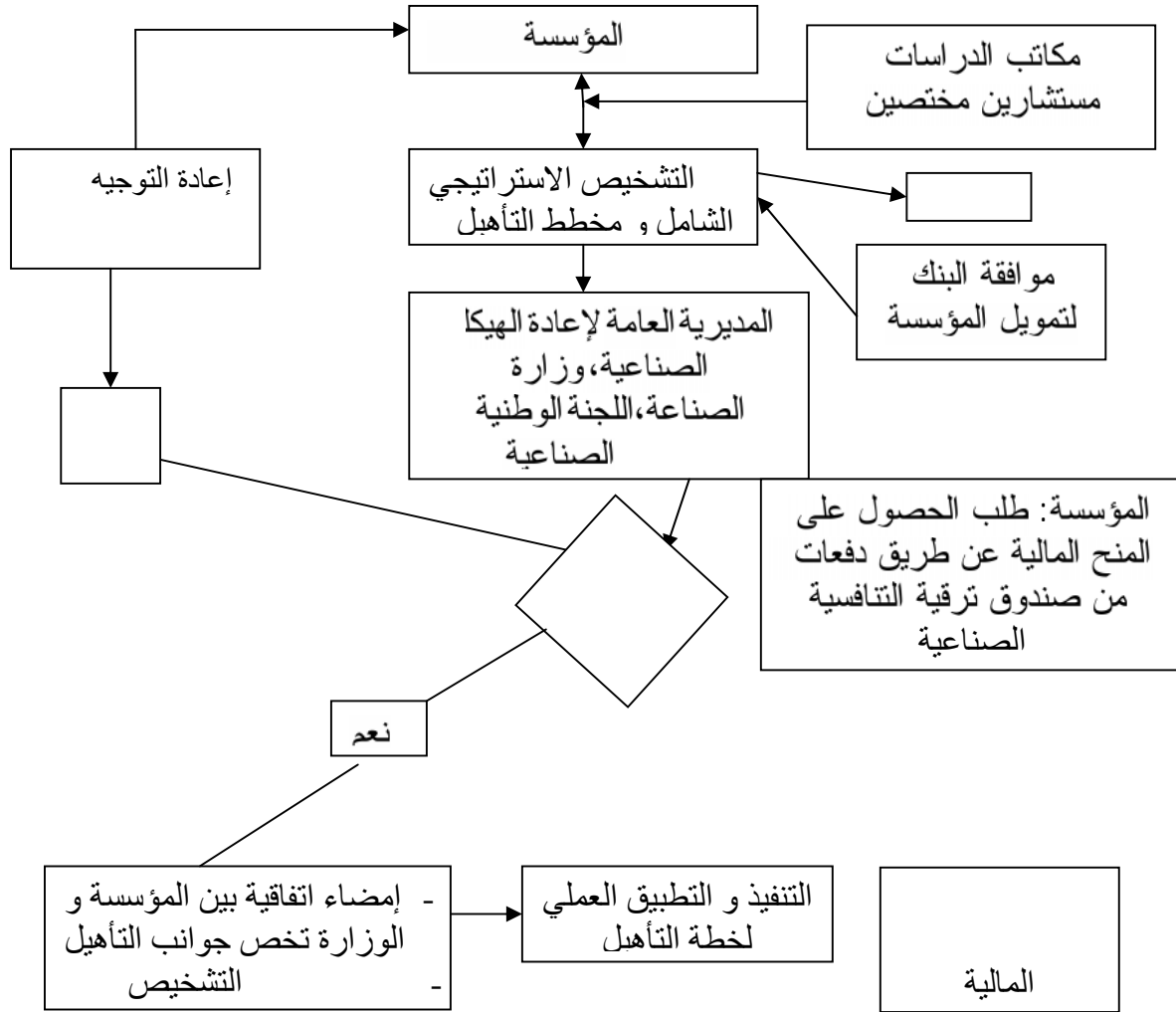
المطلب الثاني : الإجراءات المتبعة لعمل برامج التأهيل .

من أجل تطبيق برنامج التأهيل ك عدة إجراءات يجب المرور بها قصد السير الحسن للبرنامج، وكذا احترام منهجيته، وقد قدمت هذه الإجراءات حتى تتقيد المصنّعون بالتزاماتها اتجاه البرنامج للاستفادة من وكذا من أجل سير عملية التأهيل بصورة واضحة.

1/ البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي:

ككل برنامج فإنّ البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي يتطلب مجموعة من الإجراءات التي يجب تطبيقها من أجل التنفيذ الجيد له. يتمّ التطرق لهذه الإجراءات من خلال الشكل التالي والذي يوضح أهم إجراءات سير عمل البرنامج.

شكل رقم 16 يوضح سير عمل برنامج التأهيل



Source : fonds de promotion de la compétitivité industrielle ; MIR. p 18.

يمكن تلخيص مراحل سير وعمل البرنامج في مرحلتين :

المرحلة الأولى: تقوم مكاتب الدراسات أو المستشارين الذين يتم اختيارهم من طرف المؤسسات أو مسؤوليهم بالقيام بالتشخيص الاستراتيجي الشامل و وضع مخطط التأهيل للمؤسسة المعنية. كما ترافق هذه الدراسة طلب إعانات مالية من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية، وبعد خضوعها لشروط قابلية الاستفادة والإجراءات المحددة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI)، يصبح لهذه المؤسسة الحق في الاستفادة من الإعانات بمجرد الموافقة.

المرحلة الثانية: بعد الموافقة من طرف اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI) يتم البدء بتنفيذ الإجراءات المادية والمعنوية المحددة في خطة التأهيل مما يعطي لها الحق في الاستفادة من الإعانات المالية حسب اختيارين:

- حسب 3 دفعات: حيث تكون الدفعة الثالثة عند نهاية خطة العمل وهذه الأخيرة لا تتجاوز السنتين ابتداء من إشعار المؤسسة بقرار الموافقة.
- حسب دفعة وحيدة: وتكون في نهاية المدة التي لا تتجاوز السنتين.
- * و في حالات خاصة واستثنائية يمكن للجنة أن تمدد مهلة الإنجاز لسنة أخرى من أجل تحقيق الإجراءات المتعلقة بالتأهيل.
- وفيما يلي خطوات وإجراءات البرنامج الوطني لا الصناعي بشكل (1):

1/1/1/ المعلومة الأولية: تختار كل مؤسسة راغبة في برنامج التأهيل والحصول على مساعدات مالية من صندوق ترقية التنافسية الصناعية مكتب دراسات.

كما يجب التحقق من أن هذا الأخير يملك الإمكانيات الضرورية لتحقيق التشخيص الاستراتيجي الشامل و وضع خطة التأهيل .

تقوم المؤسسة بإعلام الأمانة التقنية عن طريق البريد عن رغبتها في الخضوع لبرنامج التأهيل مزيرة إلى اسم مكتب الدراسات أو المستشارين الذين تعاملت معهم، بحيث ترسل بطاقة تعريفه للمؤسسة (حسب الملحق رقم 03).

كما يقوم مكتب الدراسات أو المستشارين بتشخيص قبلي لاستبعاد التعهد مع مؤسسات لا تستجيب لشروط القبول، وتتضمن المعلومات الأولية :

1/1/1/ معطيات عامة حول المؤسسة: وتتمثل المعطيات المتعلقة بالمؤسسة :

- الاسم التجاري.
- الوضعية القانونية للمؤسسة .
- اسم و لقب الأشخاص الذين يرغبون باسم المؤسسة في الاستفادة من البرنامج.
- العنوان الكامل للمؤسسة .
- تاريخ إنشاء المؤسسة .

2/1/1/ معطيات بشرية: و:

- رأس المال الاجتماعي و:
- تطور رقم الأعمال للسنوات ثلاث الأخيرة.
- تطور كتلة الأجور للسنوات ثلاث الأخيرة.
- تطور الأموال الخاصة .
- الاستثمارات المحققة في النشاطات الأساسية.
- عدد العمال المشغلين وتوزيعهم حسب فئات اجتماعية -

(1)- Fonds de promotion de la compétitivité industrielle , op cit , p : 23

3/1/1/ إرفاق الاستمارة بالوثائق التالية :

- رسالة توضح نية المؤسسة في الاستفادة والخضوع لبرنامج التأهيل.
- معلومات متعلقة بمكتب الدراسات المختار .
- يودع الملف لدى الأمانة التقنية مقابل وصل استلام، ويتم تسجيل الملفات الواحد تلو الآخر حسب تاريخ الاستلام.

2/1/ تمهيد لطلب المساعدات المالية من طرف المؤسسة⁽¹⁾:

ترفق المؤسسة التي تقدم طلب مساعدة مالية في إطار البرنامج من صندوق ترقية التنافسية الصناعية إلى الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.

1/2/1/ ملف التأهيل: ويتألف هذا الملف من:

- دراسة التشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل موقع من طرف مكتب الدراسات والمؤسسة (وفق المعايير المنصوص عليها في الملحق 04) .
- مخطط تمويل الاستثمارات ؛ إلى اتفاقية التمويل المبرمة مع البنك (رسالة الموافقة).
- الوضعية المالية والمحاسبية مصادق عليها من طرف لجنة مكونة من خبراء محاسبين، ظي حسابات أو محاسبين معتمدين.
- بيانات تقديرية للاستثمارات المادية والمعنوية المنتظر تحقيقها.
- بطاقة فنية للتشخيص الاستراتيجي الشامل ومخطط التأهيل.

2/2/1/ معالجة الملف من طرف الأمانة التقنية: تتم مراجعة الملفات والتأكد من مطابقتها للشروط المتمثلة فيما يلي :

1/2/2/1 استلام الملفات: يتم استلام ملفات المؤسسة التي تتوفر فيها الشروط الآتية:

- انتماء هذه المؤسسات إلى قطاع إنتاجي .
- لها رقم استدلال (Identifiant fiscal) .
- أن يكون لها نشاط لثلاث سنوات على الأقل .
- كما يجب أن يكون للمؤسسة:
- أصول صافية أكبر أو تساوي 50 % من رأس مالها الاجتماعي.
- رأس المال العامل موجب .
- توظف المؤسسة 20 الأقل وبصفة دائمة .
- بعد تحقق الأمانة التقنية، يمكن لها قبول الملف أو طلب معلومات ملحقّة أو رفض الملف.
- ففي حالة قبول الملف يخضع الملف للتقييم، حيث تضع الأمانة التقنية بطاقة فنية للمؤسسة وترسلها إلى اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية (CNCI).
- أما في حالة وجود نقص في الملف المقدم، تعلم الأمانة التقنية المؤسسة من أجل استكمال باقي المعلومات الناقصة.

⁽¹⁾- Fonds de promotion de la compétitivité industrielle , op- cit , p : 24 27

وفي حالة عدم مطابقة الملف المقدم للشروط الموضوعية، تعلم الأمانة التقنية المؤسسة بقرار الرفض وفي هذه الحالة لا يحق للمؤسسة الحصول على إعانات التشخيص و وضع خطة التأهيل.

1/2/2/1/2 تقييم الملف: عند مطابقة الملف لمعايير الاستلام، تقوم الأمانة التقنية بتقييم مالي ومدى قابلية نجاح مخطط التأهيل.

وتتمثل الشروط الأساسية الواجب التحقق منها عند التقييم :

- الصحة المالية : ويتم تقييمها حسب معيارين :
- الأصول الصافية أكبر أو تساوي 50 % من رأس المال الاجتماعي.
- رأس المال العامل موجب .
- وجب على المؤسسة أن تحقق نتيجة صافية موجبة في السنة التي تسبق عملية التشخيص و وضع خطط التأهيل، أو تكون النتيجة المتوسطة للسنوات الثلاثة الأخيرة موجبة.
- تبرير مخطط التمويل اللازم لأجل تحقيق الاستثمارات المادية .
- مصداقية المعلومات المحاسبية .
- مخطط التأهيل يساهم بطريقة إيجابية في :
- تنافسية وربحية المؤسسة .
- التموضع الاستراتيجي والتنافسي على مستوى السوق المحلي والدولي في افاق التفكيك الجمركي.

- عدد العمال أكثر من 20 دائم.

1/3/2/1 تقديم الملف للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية: يقدم الملف الذي تم قبوله و تقييمه من طرف الأمانة التقنية للجنة الوطنية للتنافسية الصناعية مرة ؛ ببطاقة القرار .

1/4/2/1 قرار اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية : تقوم اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية بفحص الملف المقيم سابقا، والتي يمكنها أن تتخذ بخصوصه أحد القرارات التالية :

- منح الإعانات والمساعدات المالية .
- طلب التعمق في الملف الذي يخضع للجنة مرة أخرى .
- رفض الملف .
- و يتم إشعار المؤسسة بالقرار المتخذ.
- في حالة المصادقة على الملف يتم التوقيع على اتفاقية بين وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة (MIR) و المؤسسة المعنية، حيث تحدد هذه الاتفاقية التزامات كل من الطرفين، الإجراءات، مبلغ المساعدات الممنوحة، بالإضافة إلى طرق صرفها حسب النموذج المتفق عليه.
- في حالة الرفض يتم إشعار المؤسسة بهذا القرار .

1/5/2/1 تحقيق ومتابعة برنامج التأهيل:

*منح و صرف المساعدات المالية: وتتمثل معدلات المساعدات المالية المقدمة من طرف صندوق ترقية التنافسية الصناعية :

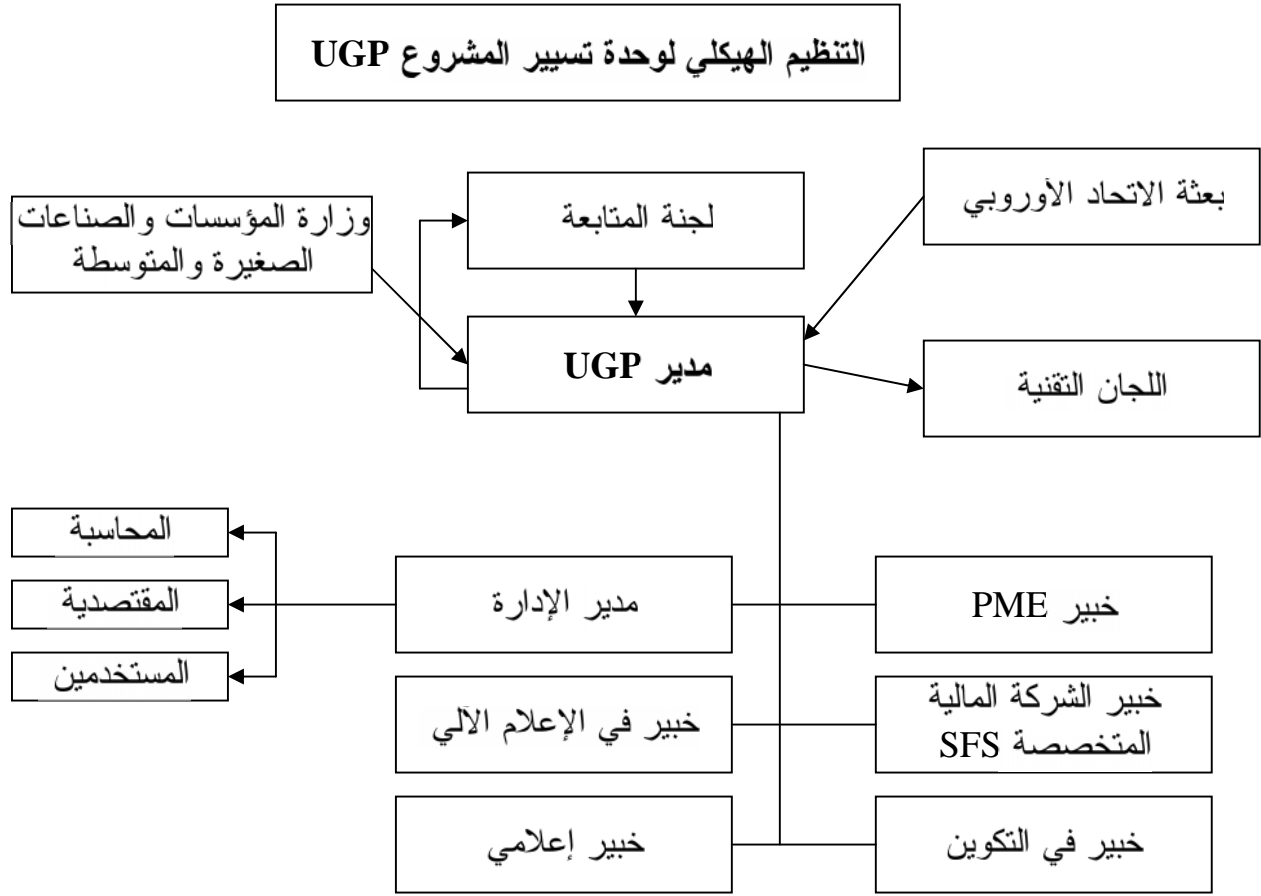
- المساهمة بـ 70 % من تكلفة التشخيص الاستراتيجي الشامل و وضع مخطط التأهيل في حدود ثلاث مليون دينار .

- المساهمة بـ 15 % من قيمة الاستثمارات المادية الممولة من طرف المؤسسة بأموالها الخاصة.
- المساهمة بـ 10 % من قيمة الاستثمارات المادية الممولة عن طريق القروض .
- المسا، 50 % من قيمة الاستثمارات غير المادية او المعنوية (التكوين، التنظيم...إلخ) .
- * **فترة الإنجاز:** إن الاستثمارات التي تخص المساعدات المالية يجب أن تتحقق في أجل أقصى مدته سنتين ابتداء من تاريخ توقيع الاتفاقية، ويمكن تمديده اسنة أخرى بطلب من المؤسسة.
- * **صرف المساعدات المالية :** يجب التفرقة بين المساعدات المالية المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي الشامل ووضع خطة التأهيل، وتلك المساعدات المتعلقة بالاستثمار .
- ** من أجل صرف مساعدات متعلقة بالتشخيص وخطة التأهيل التي : يجب الموافقة عليها من طرف وزير الصناعة، وذلك بعد الإطلاع على رأي اللجنة الوطنية للتنافسية الصناعية.
- ** صرف المساعدات المالية المتعلقة باستثمارات التأهيل لا تتم إلا بعد تحقيق العمليات المبرمجة، وبطلب من المؤسسة، ويتم صرفها على ثلاث دفعات:
- الدفعة الأولى بعد إنجاز 30 % من المبلغ الكلي للاستثمارات المادية و/أو غير المادية.
- الدفعة الثانية بعد إنجاز 60 % من المبلغ الكلي للاستثمارات المادية و/أو غير المادية.
- الرصيد الباقي يكون بعد إتمام مخطط التأهيل .

2/ برنامج MEDA:

- تتلخص إجراءات تنفيذ البرنامج في إجراءات تدخّل وحدة تسيير المشروع
- إجراءات تدخّل (UGP):** ستفيد من البرنامج كل من تتحقق فيه الشروط المشار إليها سابقا وذلك بعد الاتصال بمقر UGP لدعم الم ص م.
- تتهيكّل هذه الوحدة (UGP) في شكل فرق صغيرة ويغطي نشاطها الجوانب الثلاث الرئيسية :
- تعزيز قدرات التسيير العملية للم ص م الجزائرية (تكوين استثمارات وتسهيل اذ المعلومات).
- دعم خلق شركات مالية متخصصة (SFC) من خلال المساهمة في تصميمها ودعمها.
- دعم المحيط المقاولاتي وذلك بمساندة الوزارات والمؤسسات العمومية المعنية مباشرة بتطوير الم ص م.

الشكل رقم 17 الهيكل التنظيمي لوحدة تسيير المشروع UGP.



المصدر: ملف لدى وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة.

- حيث يقوم خبير معين من طرف UGP بزيارة ميدانية للمستفيد الذي تنطبق فيه شروط الاستفادة من البرنامج حيث تكون هذه الزيارة مبرمجة وبطلب من المستفيد وذلك من أجل تحديد التدخلات المنتظرة.
- بعدها يقدم هذا الخبير تقييمه لتكلفة الإجراءات المتوقعة والمطلوبة من طرف المستفيد.
- يتم وضع شروط مرجعية للإجراءات المطلوبة والمصادقة عليها من طرف المستفيد، ثم يدرس ملف طلب التدخل من طرف اللجنة، وبعد الموافقة عليه يوجه إلى مكاتب الاستشارة الأوروبية وذلك قصد تقييم عروض خدمات ملائمة للشروط المرجعية، ثم تقوم اللجنة بحفظ أحسن عرض واستقبال الخبراء من أجل الشروع في عرض الالتزام.
- وقصد تحقيق الأهداف الخاصة للبرنامج على مجمل التراب الوطني تم إقامة 12 ملحقة جهوية :
- ضمان انتقال المعلومات وترقية البرنامج.
- مساعدة المقاولين وتقديم النصائح لهم عند تحضير المشروع.
- ضمان الاتصال مع المقر المركزي (UGP) المتواجد بالعاصمة.

ورغم بعض العوائق التي تعرض لها تنفيذ هذا البرنامج إلا أنه عرف تقدما ملحوظا في إنجاز :

- تشخيص وضعية 10 مؤسسات تهدف إعادة تأهيلها.
 - عمليات تشخيص وتكوين لفائدة 10 مؤسسات مالية.
- مساعدة منتدى ورجال الأعمال للقيام بدراسة جدوى تتعلق بإنشاء البارومتر الاقتصادي بالإضافة إلى دورتين من أيام الدراسة عددها 10 تضمنت عدة ولايات : الجزائر، غرداية، عنابة، سكيكدة، وهران وحضرها 140 رئيس مؤسسة.

3/ البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1/3 الظروف المتوقعة: برنامج التأهيل يخص الم ص م المعرفة بالقانون التوجيهي، والتي هي في مرحلة نمو، ذات ا، واق بأحجام معتبرة ومنتجات تقدم أحسن تقارير فيما يخص الثنائية (جودة/أسعر) دون تفريق أمكنة العرض وكذا تحفيز صاحب المؤسسة.

2/3 المؤسسات المستفيدة:

- المؤسسات الجزائرية التي تنشط منذ سنتين.
- مؤسسات قطاع PME مهما كان تصنيفها القانوني.
- لها ذمة مالية متوازنة.
- مؤسسة لها القدرة على تصدير منتجاتها وخدماتها.
- مؤسسة لها نمو محتمل أو معايير تطور تكنولوجي.
- مؤسسة لها القدرة على خلق مناصب شغل دائمة.

3/3 الكيفيات: Les Modalités

قبل البدء في البرنامج، يجب على المؤسسة أن تقدم ترشحها على مستوى الوكالة الوطنية لتطوير الم ص و م من خلال الملف التالي:

- بطاقة معلومات تخص المؤسسة، حسب المثال المقدم من طرف الوكالة.(الملحق رقم 05)
 - نسخة من السجل التجاري.
 - وظيفة تحوي العناصر التالية:
 - مشروع تطوير المؤسسة (سوق التصدير، الاستثمار التكنولوجي، المعايير الدولية،...).
 - الأهداف والنتائج المرجوة من تدخل التأهيل.
- بمجرد الرد: تستطيع المؤسسة الاستفادة من تمويل برنامج تأهيلها بتحويله إلى الوكالة.
- ويكون محتويا (ف التأهيل) على الوثائق التالية:

- طلب.
- بطاقة مشروع.

- تقرير التشخيص الاستراتيجي الشامل.
- مخطط التأهيل.
- قبول البنك.
- تبني برنامج التأهيل من طرف الوكالة.

4/3 تنفيذ ومتابعة برنامج التأهيل:

دعم تنفيذ برنامج التأهيل مترجم بمنح المؤسسة إعانة مادية، خلال ثلاث مراحل حسب درجة إتمام النشاطات الحساسة.

- بعد تحقيق على الأقل 40% من إجمالي الاستثمارات المادية وغير المادية المقترحة.
- بعد تحقيق على الأقل 70% من إجمالي الاستثمارات المادية وغير المادية.
- بعد التحقيق النهائي لمخطط تأهيل المؤسسة.

:

التحوّلات الإقتصادية السريعة والعميقة التي يشهدها العالم تفرض على المؤسسة تحقيق قدرة تنافسية لضمان بقائها واستمرارها وفي هذا الإطار حاولت الدولة الجزائرية تأهيل الاقتصاد الوطني من خلال اعتمادها لبرامج تحت رعاية وزارة الصناعة وإعادة الهيكلة، وكذا وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث مت بانتهاج عدّة برامج لتأهيل الم ص م تمثلت في البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م، البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي، GTZ MEDA... إلخ. ولكلّ من هذه البرامج أهداف وضعت من أجل تحقيقها، وإجراءات في التنفيذ يتوجب إحترامها من أجل التطبيق الجيد والإستفادة ممّا جاء به، إلا أنّنا نلمس من خلال التفصيل الذي قمنا به على جلّ البرامج، أنّ البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م هو الأشمل من بينها، مع أنّ كلاً منها يتطلب عملية تشخيص تسبق وضع مخطط التأهيل، هذه الأخيرة تشرف عليها مكاتب دراسات نظراً لتخصّصها من جهة وربما لعدم كفاءة الموارد البشرية للمؤسسات في هذا الجانب من جهة أخرى، وهذا ما يبرز نقصاً في عملية تأهيل المؤسسة، أيّ أنّ فقدان الكفاءات في المؤسسة المؤهلة ذاتها، يؤدي إلى تجاهل بعض الجوانب الأكثر أهميّة، من خلال التركيز على جوانب أقلّ أهميّة كتحديث معدّات المكاتب وإهمال مسارات المعلومات وما يساعد من وسائل في تصحيحها ودعمها، حتّى نتوقّر المعلومة المناسبة في الوقت المناسب، وتسهم في اتخاذ القرارات اللازمة.

إذ أنّه ربّما من الأجدر بنا تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة في عملية سابقة لتأهيل هذه الأخيرة من أجل تثمين وبشكل جيد، نتائج التشخيص الإستراتيجيّ الشامل والذي شارك في إعداده هذه الموارد ذاتها، ممّا يعطي صفة أكثر مصداقيّة لهذه العملية .
مع أنّنا سنعمد إلى التماس هذا التسبيق في دراسة الحالة التي سنتّم على مؤسسة صغيرة باشرت عملية التأهيل.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة صغيرة

مقدمة:

لقد تطرقنا في الفصول السابقة إلى التفصيل في الجوانب الثلاثة ، بالتعرض للم ص م ، الموارد البشرية والبرامج التأهيلية، بصفة نظرية، يتخللها نوع من التطبيق المبرهن بقوانين ودراسات في الميدان، ومن خلال هذا الفصل التطبيقي، سيتم التركيز على البرنامج الوطني لتأهيل الم ص م، حيث سيتم في هذا الشأن دراسة حالة مؤسسة صغيرة، تنشط في مجال تصنيع، تنظيم وترتيب المكاتب، وكلّ النشاطات التجارية المرتبطة بهذا النشاط.

حيث أننا سننّبع جميع الخطوات التي يتطلبها تأهيل المؤسسة من تشخيص وتنفيذ لمخطط التأهيل المقترح، مدمجين في ذلك تأهيل الموارد البشرية، ومدى أثر هذه الموارد على برنامج تأهيل المؤسسة ككلّ، وهذا بغرض تأكيد نتائج الفصول السابقة، ومنه إلى إيجاد الإجابة للاستئلة المطروحة ومنها إلى الإشكالية الرئيسية للبحث.

قام مكتب دراسات متخصص بإعداد التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة، بدون أيّ مشاركة تذكر من طرف إطارت المؤسسة، وكذا بالنسبة لمخطط التأهيل الخاص بها، هذا الأخير الذي يعكس الصورة التي يرجى بلوغها من خلال إنتهاج برنامج التأهيل كوسيلة للارتقاء بمستوى المؤسسة مقارنة بنظيراتها في السوقين الوطنية والدولية.

المبحث الأول: التشخيص الإستراتيجي الشامل للمؤسسة

التشخيص الإستراتيجي الشامل للمؤسسة من أجل إبراز نقاط القوة والضعف لديها كهدف أساسي من أجل توضيح الرؤى المستقبلية والتحديد الامثل للإستراتيجيات التطويرية التي يجب إذ ضمن برنامج التأهيل الخاص بها، ومن أجل ذلك لا بدّ من التركيز والتدقيق، في هذه العملية لأنها تعتبر نقطة مرجعية في وضع المخططات وكذا رسم الإستراتيجيات على مختلف الأزمنة، حيث سنحاول أن نعرض قدر الإمكان التشخيص الذي قامت به المؤسسة محل الدراسة، حتى يكون هناك تبرير لمخطط التأهيل الذي سيُتبع في مبحث ثان.

المطلب الأول: نظرة مختصرة حول المؤسسة

المؤسسة المختارة تنشط في مجال تصنيع، تنظيم وترتيب المكاتب، وقد قامت بالتشخيص الإستراتيجي في سنة 2005، وهي حاليا تشهد التطبيق الفعلي لبرنامج التأهيل، حيث سنقوم بعرض حول تطوّر رقم أعمالها، تموقعها في السوق، المحيط الذي تنشط فيه... إلخ.

1/ تقديم المؤسسة:

المؤسسة "X" هي مؤسسة عائلية، تمّ إنشاؤها في 02 أفريل 1984. برأس مال قدره 2000.000 دج. هدفها الاجتماعي يتمثل في تصنيع تنظيم وترتيب المكاتب، وكل النشاطات التجارية والمالية والصناعية المرتبطة بهذا الهدف الاجتماعي. المقر الاجتماعي لها هو ضمن المنطقة الصناعية لواد السمّار، ولاية الجزائر.

2/ تطور المؤسسة:

عناصر الجدول التالي توضح تطور المؤسسة خلال ثلاث سنوات الأخيرة أخذا بعين الاعتبار بعض معايير التطور:

جدول رقم 10 يوضح تطور المؤسسة خلال ثلاث سنوات (2005/2004/2003)

البيان	2003	2004	2005
رقم الأعمال	52372	64718	74418
القيمة المضافة	17102	20139	25808
الأرباح الصافية	9862	8592	10672
العاملون	36	42	48
الكتلة الأجرية	5348	7973	10392
الاستثمارات	16031	21521	26680
المخزونات	10851	19665	23110
رأس المال الاجتماعي	2000	2000	2000

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق:

من الناحية المالية للمؤسسة نلاحظ تطوراً إيجابياً في كل من رقم الأعمال والقيمة المضاعفة؛ أن الأرباح تعرف نوعاً من الاستقرار ممثلة ما نسبته 14,34% من رقم الأعمال لسنة 2005. أما من الناحية الاجتماعية فإننا نلاحظ تطوراً في عدد المستخدمين من سنة لأخرى حيث بلغ عدد المناصب الجديدة بين سنتي 2003 و 2005 اثنا عشرة منصبا مما يعني أن المؤسسة تساهم ولو بقدر ضئيل في القضاء على البطالة. ومن جهة أخرى وبمتابعة التطور الملحوظ على الاستثمارات فإنه يتجلى أمامنا تلك الرغبة في الحصول على أحدث التجهيزات من خلال تطور الميزانية المخصصة للاستثمار حيث بلغت نسبة الزيادة لنفس الفترة بـ 166,42% .

أما من الناحية القانونية نلاحظ استقراراً تاماً في رأس مال المؤسسة خلال السنوات الثلاث والمقدر بـ 2000.000 دج.

واستناداً إلى الوضعية التي هي عليها المؤسسة، قبلت وزارة الم ص م الملف الخاص بتأهيلها، بغية إعطاء دفع جديد لها لتحقيق النمو والاستقرار واكتساب القدرة على المنافسة مستقبلاً.

3/ توقع المؤسسة:

يأتي في المقدمة قبل البدء في التشخيص وبرنامج التأهيل فكل هذا يحدث في محيطها وبالتالي يجب معرفة وضعية هذا الأخير وكذا التوقع الإستراتيجي للمؤسسة.

1/3 محيط المؤسسة:

رغم كل الجهود المبذولة من أجل إصلاح القطاع المالي، بفتح السوق الوطنية أمام البنوك الأجنبية للاستثمار، إلى أن حصول المؤسسة على القروض لا زال صعب المنال. حيث أن هناك عدّة إجراءات ودراسات للملفات، غالباً ما يتمخض عنها رفض هذه الأخيرة. إضافة إلى الدور السلبي الذي تلعبه العراقيل الجمركية والضغوطات الجبائية، وكذا صعوبة الحصول على العقارات الصناعية... الخ، كل هذه الصعوبات تمثل قيوداً تُضعف الجهود المبذولة من أجل الاستثمار والتوسع، هذا ما يعبر عن المحيط الذي تزاول فيه المؤسسة نشاطها.

2/3 التوقع الإستراتيجي للمؤسسة:

المؤسسة تنشط محلياً في سوق احتكار تبرز فيه قدراتها الخاصة. هذا السوق يمكن تجزئته إلى صنفين متباينين:

الصنف الأول: ذو ميزات صناعية تزود المؤسسة هذا السوق بمنتجات قيمة من بينها (الأرشيف، حافظات من الورق، ملفات قابلة للتعليق... الخ)، أين تطبق أسعاراً مرتفعة للبيع، حيث تحتل المؤسسة حصة من السوق تقدر بـ 35%⁽¹⁾. مع أن العلاقة المباشرة بالزبون في هذا السوق تمثل عاملاً أساسياً من عوامل نجاحها، ومن أجل هذا وجب على المؤسسة العمل على تقوية جهازها البيعي عن طريق التكوين المتخصص رغبة منها في توطيد وتعزيز وضعيتها التجارية.

الصنف الثاني: كوّن من عدد كبير من المقاولات مع منتجات ذات نوعية متدنية وأسعار جد

(1) - معلومة مقدّمة من مصلحة التسويق لدى المؤسسة.

(منتجات المؤسسات الصينية والتايوانية... إلخ) حيث تعرض المؤسسة منتوجين (ESSELET)، و (EXACOMPTA)، يدخل هذا في إطار الإستراتيجية على المدى الطويل حيث تكون هناك شراكة صناعية.

من خلال هذه النقاط التي تمّ عرضها، تبرز حاجة المؤسسة لبرنامج التأهيل، حتى تكون قادرة على غزو الأسواق الأوروبية بالمنتجات المحلية، مما يساعد على اكتساب العملة الصعبة من جهة، وتصنيف منتجاتها ضمن قائمة الصادرات خارج قطاع المحروقات من جهة أخرى.

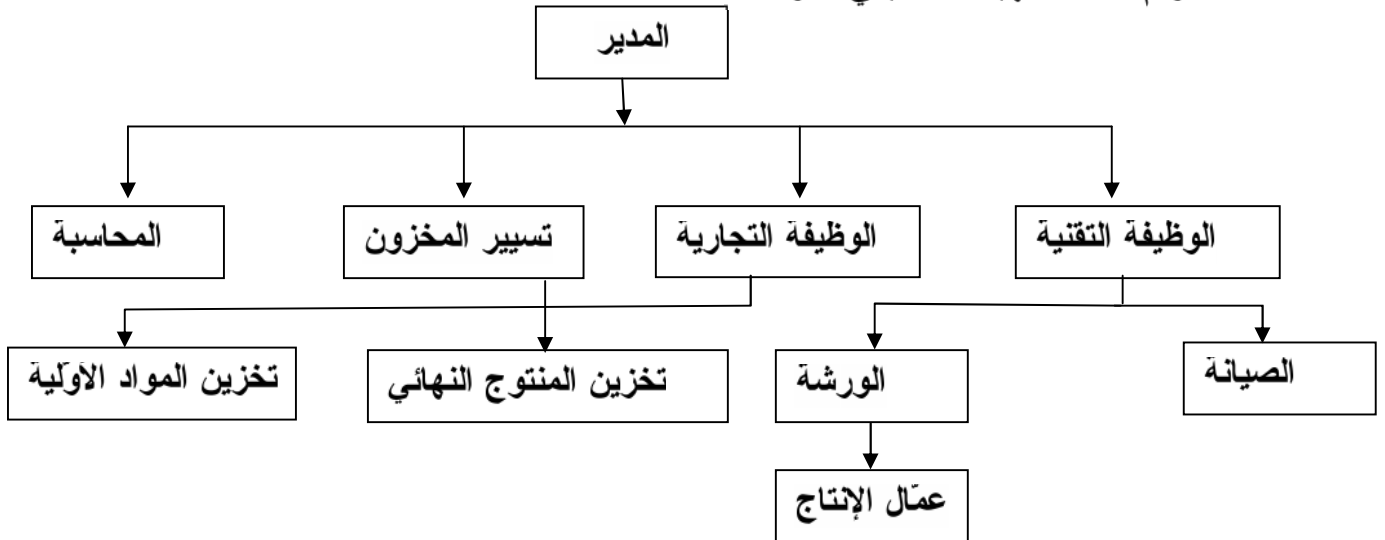
المطلب الثاني: تشخيص الجانبين التنظيمي والتقني

يتعلق الأمر في هذا المجال بالتطرق للهيكل التنظيمي للمؤسسة وما تتمتع به من وسائل مساعدة على سريان المعلومة داخلها، إضافة إلى المديرية التقنية والتي نستعرض خلالها الجانب التقني (العمال التقنيين)، إضافة إلى الوظيفة الإنتاجية في المؤسسة.

1/ تشخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعرض كما يلي:

الشكل رقم 18 الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق مقدّمة من طرف مسؤول الوظيفة التجارية بالمؤسسة

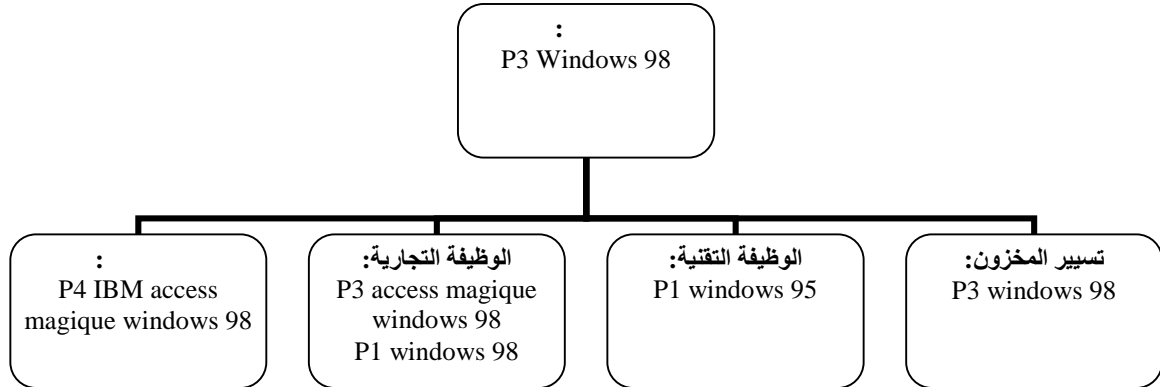
- نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي أنّ المؤسسة تعتمد هيكلًا وظيفيًا يتكوّن من أربع وظائف أساسية هي: المحاسبة، تسيير المخزون، الوظيفة التجارية والوظيفة التقنية، هذه الأخيرة تضمّ مصلحتين: ورشة الإنتاج ومصلحة الصيانة. فهذا الهيكل يعرف عدّة نقائص نذكر من بينها:
- الهيكل لا يحتوي على وظيفة أو مصلحة للموارد البشرية.
 - الوظيفة المالية تتحصر في تحصيل المبيعات، دفع الأعباء وتكاليف الاستثمارات.

- تسيير مخزون المنتج النهائي يتمّ بمراقبة الوظيفتين التجارية وتسيير المخزون ممّا يولد تضاربا أو تعارضا حول المسؤوليات، ومن الممكن ضمّه للوظيفة التجارية من أجل توحيد المسؤوليات.
- تدفق المواد الأولية إلى وخارج المؤسسة من مهام الوظيفة التجارية بينما داخل المؤسسة فهو من صلاحيات وظيفة تسيير المخزون، يولد تعدّد المسؤولين مع إمكانية تفادي ذلك.
- غياب مصلحة لإدارة الورشة ممّا يصعب من مهمّة تحليل العمل المنجز من طرف العمّال.
- غياب مصلحة التسويق التي من مهامها تحليل إحتياجات الزبائن، مراقبة السوق، هذا ما يجعلها عبارة عن عامل من عوامل نجاح المؤسسة.
- تقتصر الوظيفة التجارية على الفكر القديم المتمثّل في البيع والشراء بإهمال المبادئ التسويقية.
- غياب دليل الإجراءات الذي يوضّح المهام ويحدد المسؤوليات ويسمح من معرفة "من" 'ماذا' و'كيف'، وهذا مهمّ جدًا لأنّ وضع أداة للتسيير الإستراتيجي يحتاج إلى تقسيم واضح للمهام وتحديد دقيق للمسؤوليات.
- غياب بطاقات المناصب، التي تتحدّد فيها الكفاءات اللازم لشغل المنصب.

2/ تشخيص نظام المعلومات:

أهميّة المعلومة في مسار التسيير واتخاذ القرار يتطلب نظاما معلوماتيا فعّالا، هذا ما أدى إلى دراسة النظام المنتهج بالمؤسسة، وفي ما يلي مخطط لتوضيح مسار المعلومة بين المصالح.

الشكل رقم 19 مخطط لشبكة المعلوماتية في المؤسسة



المصدر: اعتمادا على معلومات مقدّمة من طرف رؤساء المصالح.

في كل مرّة توجد هناك نقاط تحتاج إلى التطوير نتطرّق إليها في ما يأتي:

- معطيات الوظيفة التقنية غير مرتبطة بالشبكة المعلوماتية، تتمّ معالجتها على حدة بالاعتماد على جداول EXCEL.
- غياب تسيير الميزانية التقديرية الذي يسمح بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.
- غياب المحاسبة التحليلية التي تزودنا في كل الأوقات بتكاليف الإنتاج ومختلف هوامش الأرباح.

- غياب المعلوماتية على مستوى الإنتاج والصيانة، وبالتالي غياب عدّة أدوات تسمح بتحسين تسيير الطلبات وترشيد مخططات تدخّل فريق الصيانة.

من خلال هذه النقاط الملاحظة على نظام المعلومات، نستنتج أنّ المعلومة تعرف بطئا في الحركة بين الوظائف، ممّا يعطلّ في اتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة، وبالتالي تتسبب في ضياع الوقت وخسارة بعض الصفقات، هذا ما يبرّر حاجة النظام للتأهيل من أجل تحديث شبكة الاتصال بين الوظائف، حتّى يكون سريان المعلومة بشكل أفضل.

3/ التشخيص التقني:

يشتمل التشخيص التقني على إبراز نقاط القوّة والضعف في الوظيفة التقنية للمؤسسة. أي كل ما يتعلّق بورشات العمل. حيث يتّضح من خلال نتائج تشخيص هذه الوظيفة والمعدّ من طرف مكتب الدراسات، نلاحظ بعض النقائص ندرجها فيما يلي:

- غياب دليل الإجراءات الذي يوضّح المهام ويحدد المسؤوليات.
- نلاحظ غياب وظيفتي النوعية والبحث والتطوير.
- كما أنّ التشكيلة العاملة في الجانب التقني للمؤسسة يلخّصها الجدول الموالي.

3/1 العمال التقنيون:

مشاركة المستخدمين حسب المهام المشغولة يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم 11 تقسيم المستخدمين حسب المهام المشغولة

العدد	المهامة	المؤهلات
1	الوظيفة التقني	مهندس ميكانيكي
1	رئيس ورشة	ثانوي 3
2	عامل على آلة لقطع الورق (massicotier)	9 أساسي
1	Machiniste polyvalent	ثانوي 3
3	بلاطين للقطع	9 أساسي
4	ضدّ اللصق (contre collage)	9 أساسي
4	(agrafeuse)	9 أساسي
6	رواق الملف القابل للتعليق	9 أساسي
13	تجليد	7 أساسي
2	décortilage	4 متوسط
2	خدمات	/
1	متنوعة	/
1		ثانوي 3
1	حافظ	/
المجموع	42	

المصدر: استنادا إلى معلومات مقدّمة من طرف عمال المصلحة التقنية.

يمكننا أن نلاحظ أن:

2/3/ المؤهلات: الإنتاج يمكن أن يقسم إلى جزأين:

- الأعمال اليدوية: تنفذ من طرف أشخاص، عموم سريعي الحركة ولهم من المهارات ما يساعدهم في أداء مهامهم.

- الأعمال الآلية: تقوم بها فئة معينة من العمال، اللذين نلاحظ أنهم غير مؤهلين لتصليح أو جعل الآلة تعمل على أحسن وجه، بل هناك من يساعدهم على هذه العملية بصفة يومية تقريبا.

3/3/ الوفرة: العمال الحاليون يستجيبون لاحتياجات الإنتاج في ظروف العمل الحالية (8 ساعات في اليوم).

4/3/ التخصص: باستثناء العاملين على الآلات، لا يوجد أي تخصص، كون العمال متعدّدو النشاطات.

5/3/ الخبرة: عمال مسار الإنتاج عموما لهم خبرة معينة، مع ملاحظة استقرارهم في مناصبهم. بمراعاة الصيانة، نجد أن المستخدمين في هذا الجانب يوفون بالغرض ولهم مؤهلات مقبولة نوعا ما للقيام بهذه العملية، مع وجود نوع من التأخر في القيام بهذه العمليات، واستحالة تصليح الآلات أحيانا.

ومن خلال تشخيص الهيكل التنظيمي، يتضح لنا أن هيكل المؤسسة غير ملائم لها، وعليه يتعين إجراء تغييرات بإدراج المفهوم التسويقي ضمن الوظيفة التجارية، إضافة إلى خلق وظيفة تهتمّ بالتنوع وتحسينها، كما أنه يتوجب اعتماد وثائق تنظيمية تتمثل في بطاقات الهيئات والمناصب، من أجل تحديد المسؤوليات، الصلاحيات والمهام الموكّلة للأشخاص.

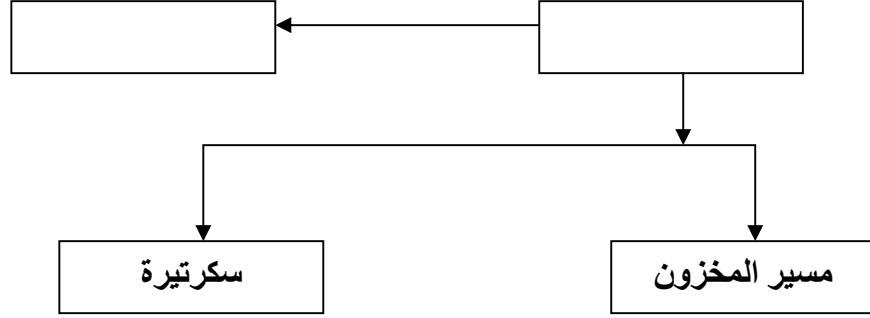
من ناحية أخرى فالوظيفة التقنية تضمّ عمّالا تنفيذيين، لا يمتلكون الكفاءات اللازمة لزيادة المردود في المستقبل القريب، لذا نرى أنه من الأحسن تسطير برامج تكوين متخصصة، من أجل تأهيل القوى التنفيذية كونها تمثل الجزء الرئيسي في بقاء المؤسسة واستمرارها.

المطلب الثالث: التشخيص التجاري

هو عملية تتضمن التطرق إلى الوضعية الحالية للوظيفة التجارية داخل المؤسسة، من أجل إبراز نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المؤسسة بغية العمل على تعزيز الأولى والعمل على تحسين الثانية.

1/ التنظيم الإداري:

1/1/ الشكل رقم 20 الهيكل التنظيمي للوظيفة التجارية



المصدر: وثائق مقدّمة من طرف مسؤول الوظيفة التجارية.

2/1/ مهام الوظيفة التجارية:

- المسؤول التجاري: - يحدد السياسة التجارية للمؤسسة بمشاركة الموجه.
- يضمن استقبال الطلبات.
- يضمن متابعة الطلبات.
- تسيير الحقوق.

عموما يطلع على جميع العمليات المرتبطة بالنشاط التجاري حتى فيما يتعلق بالفوترة، التخليص... الخ.

- مسير المخزون: - استقبال المنتوجات.
- يتابع بطاقات المخزون.
- يضمن تحسين واستلام المنتوجات.

- الأمانة (السكرتارية): - استقبال الزبائن.
- استقبال المكالمات الهاتفية.

- الممثل التجاري: يشغل العلاقات الخارجية للمؤسسة (ضرائب، جمارك،...) ويتكفل غالبا بـ:
- تحصيل الحقوق.
- الاتصال بالزبائن المحتملين.

الفريق العامل بالوظيفة التجارية ذو تكوين متوسط، من ناحية الإعلام الآلي والمحاسبة، كما له معدل خمس سنوات خبرة، مع العلم أنه لم يستفد أي عامل من الفريق على تكوين خاص في التسويق وتقنيات البيع.

يُضح من خلال ما سبق أنّ الفريق العامل في الوظيفة التجارية يفتقر للتكوين الخاص بطبيعة المهام الموكّلة إليه. ممّا يوئد نوعا من الروتين في أداء المهام التي يقوم بها كلّ واحد، إذ أنّ العمل

المنجز يقتصر على المتابعة، التطبيق والانتظار، عكس الوظيفة التسويقية أين يرتكز العمل على تحسين نوعية الخدمة المقدّمة باحترام الأجل والاستقبال الجيد للعمّال... إلخ، والعمل على دراسة السوق وتقدير الزبائن الحاليين والمحتملين وانتهاج الطرق المختلفة لكسب معاملتهم، ومن ثمّ وفائهم، وبالتالي التوسّع في حصّة السوق.

- 2/ الإمكانيات المادية: تمتلك المصلحة التجارية مكتبا يفي بالغرض، مجهّزا ومنظما، ومقسما كما :
- مكتب خاص بالمسؤول التجاري.
 - مكتب على مستوى المخزن من أجل مسير المخزون.
 - مساحة كبيرة تستخدم مرة كغرفة للعرض تحوي قاعة انتظار للزبائن وقاعة اجتماع.

مخزن المنتج النهائي: معزول عن مكان الانتاج لكنه قريب وواسع ليحوي الأحجام المنتجة والمخزنة. كما أنّه يتمّ تنظيم المنتوجات النهائية داخله بصفة جيّدة ودقيقة.

إمكانيات الإعلام الآلي: يحوي الإمكانيات التالية:

- برنامج التسيير التجاري يدعى MAGIC مطوّر من طرف شركة MEGASOFT المتواجدة في الجزائر العاصمة، يعمل على الويندوز والشبكة الداخلية التي تربط كل المصالح. البرنامج جدّ وظيفي، سريع وسهل التعلّم، يسمح بنشر عدّة وضعيات:- حالة المخزونات - المبيعات بالنوعية والقيمة حسب التاريخ، المرجع، والعائلة... إلخ
- الوضعية الإجمالية للحقوق حسب العمر.
 - وضعية رقم الاعمال و الرسم على القيمة المضافة والرسم على النشاط المهني.
 - وضعية مفصّلة للمنتوجات حسب العائلة بسعر خارج الرسوم، وبما فيه الرسوم.

3/ تقويم التسيير:

1/3 المنتوجات: تعرض المؤسسة نوعين من المنتوجات في السوق:

- منتوجات مصنعة من طرف المؤسسة.
 - منتوجات مستوردة ويعاد بيعها على حالها.
- هذا ما يتضح من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 12 هيكله لرقم أعمال المؤسسة حسب السنوات (2005/2004/2003) الوحدة: كيلودج

السنة	2003	%	2004	%	2005	%
	6285	12	8410	13	9662	13
منتوج مباع	46087	88	56308	87	64756	87
المجموع	52372	100	64718	100	74418	100

المصدر: بالاعتماد على وثائق محاسبية خاصة بالمؤسسة.

1/1/3 / المنتج المصنع: تقوم المؤسسة بإنتاج أنواع مختلفة من المنتجات، يتم تصنيفها إلى 13 عائلة، تضم 85 منتوجا. حيث تمثل علبة الأرشيف النشاط العادي للمؤسسة، في حين أنّ الملف القابل للتعليق (dossier suspendu) يكسبها الريادة في السوق المحلية. بقبية المنتجات، تسمح للمؤسسة باحتلال مكانة راجحة على الكثير من منافسيها، كما أنّ حصة رقم الاعمال لهذه المنتجات تمثل أكثر من 86%⁽¹⁾ من الحجم الكلي للمبيعات خلال السنوات الثلاث.

2/1/3 : البضاعة المستوردة من طرف المؤسسة، تأتي من أجل تكملة تشكيلة المنتجات في ميدان التزويد بالتجهيزات المكتبية، وكذا من أجل الطموح إلى إبرام عقود شراكة مع المؤسسات الرائدة في السوق العالمية .

تساهم هذه المبيعات بـ13%⁽²⁾ من رقم الأعمال الإجمالي، مع ملاحظة ارتفاع في أسعار هذه المواد نظرا لتطبيق الرسوم الجمركية المرتفعة، كما أنّ رقم الأعمال المحقق لهذه التشكيلة من المنتجات حقق نموا في السنوات الأخيرة، هذا النمو جدّ مهم يجب تفسيره والاهتمام بهذا القسم من السوق. امل المؤسسة مع موردين أساسيين يحتلان الريادة على مستوى السوق العالمية Exacompta et Esselet وحتى تعمل المؤسسة على تنمية مبيعاتها ومن ثمّ حصتها في السوق وجب عليها التفاوض عن كيفية ومدّة التسديد، حاليا (60 يوما).

2/3 / مستوى الأسعار: عرفت الاسعار المطبقة من طرف المؤسسة لاربع سنوات الاخيرة، زيادة ملحوظة، خاصة أسعار المنتجات الأساسية، وهذا ناتج عموما عن:

- زيادة التكاليف (مصارييف العاملين).
- زيادة أسعار المواد الأولية التي تبقى أكثر أهمية.
- مع ملاحظة تراجع اسعار بعض المنتجات وهذا ما تفسره:
- المنافسة المحلية من ج .
- من جهة أخرى، منتوجات مشابهة لها أسعار جدّ زهيدة، كونها من الدرجة الدنيا من حيث النوعية أو تم بيعها في المزاد العلني.
- تسهم تقلبات الأسعار في تقليص الحصة السوقية للمؤسسة، خاصة الزهيدة منها والتي تلاقى إقبالا كبيرا من طرف الزبائن ذوو الدخل المحدود، وبالتالي التقليص من رقم الأعمال، وبذلك تؤثر سلبا على ربحية المؤسسة.

3/3 / سياسة التسعير: في غياب المحاسبة التحليلية، فإن أسعار البيع تحسب بالطريقة التالية:

- تكلفة المادة الأولية المستعملة.
- نسبة متعلقة بالفضلات والمهملات.
- هامش الربح.

(1)

(2)

- أخذاً في الاعتبار أسعار المنتجات المنافسة، فهذه الطريقة تعطي احتمالات كبيرة للوقوع في الخطأ. حيث أنها تعتمد أساساً على المعلومات المحاسبية للنشاط السابق التي يمكن أن تكون مختلفة عن مثلتها في الوقت الحالي.
- الفضلات والمهمات تُقِيم بطريقة عشوائية غير دقيقة.
 - الحسومات توضع من طرف نقاط البيع بموافقة المديرية المسؤولة على ذلك، مع ملاحظة نوعين من الحسومات توضع في متناول الزبائن:
 - حسم بـ 5% لجميع بائعي الجملة، الذين يحققون هدف شراء ثابت للمؤسسة (طلبات ثابتة).
 - حسم خاص متغير مرتبط بالمشتريات المهمة جداً ذات الدفع الفوري.

إن غياب المحاسبة التحليلية يخفي النتائج الحقيقية الناجمة عن ممارسة كل نشاط، فبفضلها يتم تقييم المنتجات كلا على حدة، وبالتالي فإنها تساعد على اتخاذ القرارات المختلفة، إما بمواصلة الإنتاج أو التركيز على منتج معين بزيادة الوحدات المنتجة وتحسين النوعية، بخلاف منتج آخر يمكن التخلي عن إنتاجه بصفة نهائية أو جزئية. ناهيك عن تحديد سعر التكلفة الخاص بكل منتج وبالتالي يتحدد سعر البيع وفقاً لتكلفتها وإنتاجه وأسعار المنافسة، التي تسعى إلى اكتساب نوعية وسعر تنافسيين لمنتجاتها من أجل التوسع في حصة السوق.

4/3 محفظة الزبائن: محفظة زبائن المؤسسة تتكون من ثلاثة أصناف:

- تجار الجملة.
- تجار التجزئة (هذا الصنف ينظم الاستهلاك المباشر).

جدول رقم 13 المبيعات المحققة حسب كل صنف خلال (2005/2003). الوحدة: كيلو دج

الصنف	2003	%	2005	%
تجار الجملة	18330	35	22325	30
تجار التجزئة	3142	6	2977	4
الباعة	30900	59	49116	65
المجموع	52372	100	74418	100

المصدر: اعتماداً على وثائق مقدّمة من طرف مسؤول الوظيفة التجارية.

5/3 ترقية الإشهار:

رغم أنّ هناك نوع من المنافسة في السوق إلا أنّ المؤسسة لم تباشر أي نشاط إشهاري، وأي مشاركة في الصالونات والمعارض، فالخطوات التي قامت بها في هذا الجانب تتمثل في هدايا نهاية السنة المقدّمة في غالب الأحيان لتجار الجملة. الميزانية المخصصة لهذا الجانب جدّ محدودة يُلخّصها الجدول التالي:

جدول رقم 14 ميزانية ترقية الإشهار الوحدة: كيلودج

سنة النشاط	مصاريف إخبارية	النسبة من رقم الأعمال
2003	1571	%0,03
2004	1941	%0,03
2005	1488	%0,02

المصدر: بناء على وثائق مقدّمة من طرف مسؤول الوظيفة التجارية.

إذا أرادت المؤسسة زيادة حصتها السوقية يجب عليها الاهتمام بالجانب التسويقي والإشهاري وأن توفر الموارد الماديّة والبشرية من أجل قيادة العملية بصفة أكثر دقة وفعالية.

ومن خلال ما تمّ التطرّق إليه نستخلص أنّ المؤسسة بحاجة إلى تأهيل للوظيفة التجارية باعتماد الوظيفة التسويقية محلّها، أو تدعيمها وتأهيلها حيث توكل إليها عدّة مهام، خلافا لما هي عليه الآن حيث لا يتعدّى دورها البيع والتخزين والجرد، وبالتالي فإنّ الموارد البشرية القائمة على هذه الوظيفة تحتاج إلى تأهيل، عن طريق توظيف إطارات في التسويق والعمل على تكوين العمّال الحاليين بهدف تحسين صورة المؤسسة ووضعيتها التجارية.

المطلب الرابع: تشخيص الموارد البشرية

يهدف تشخيص الموارد البشرية إلى الوقوف عند الموارد المتاحة في المؤسسة والقيام بتحديد الاحتياجات من اليد العاملة أخذاً في الاعتبار شروط ومواصفات المنصب القابل للشغل، ومنه القيام بالعمليات المرافقة لذلك من توظيف، تكوين، ورسكلة.

1/ تقويم التسيير:

المحدّدات الأساسية لتسيير الموارد البشرية يمكن تجميعها في ثلاثة أصناف كالتالي:
 1 العمال 2 سياسة الأجور 3 التكوين

1/1/ العمال:

تقسيم العمال حسب الفئات الاجتماعية المهنية (Socio-Professionnelles).

جدول رقم 15 تقسيم العمّال حسب الوظائف في المؤسسة

السنة	2003	%	2004	%	2005	%
إطار	4	11	5	12	5	10
تنفيذ	32	89	37	88	43	90
مجموع	36	100	42	100	48	100

المصدر: اعتمادا على وثائق مقدّمة من طرف المؤسسة.

يمكننا الجدول أعلاه من ملاحظة أن:

- نسبة الزيادة في عدد العمّال بين سنتي 2003 و 2005 قدّرت بـ 33% مقارنة بعدد العمال 2003، أي ما يعادل توظيف 12 عاملا من بينهم إطار واحد.
- عدد الإطارات غير كاف مقارنة بالوظائف الموجودة بالمؤسسة هذا ما يفسّر الغياب الكبير لرؤساء المصالح.
- العمّال التنفيذيون يمثلون النسبة الغالبة في العدد الإجمالي للعمّال حيث أنّها لا تقلّ عن 88%. تفسّر هذه النسبة بكثرة النشاطات اليدوية في العملية الإنتاجية، كالتغليف والتسليم للعديد من المنتجات.

تقسيم العمال حسب نوع العلاقة القانونية

جدول رقم 16 تقسيم العمّال حسب العلاقة القانونية في المؤسسة

السنة	2003	%	2003	%	2005	%
دائم	25	69	33	79	44	92
مؤقت	11	31	9	21	4	8
المجموع	36	100	42	100	48	100

المصدر: اعتمادا على وثائق مقدّمة من طرف المؤسسة

العمّال الدائمون يمثلون 80% في المتوسط، بينما تمثّل نسبة العمّال المؤقتين 20%. فيمنح الصفة الدائمة للإطارات تسهم المؤسسة في منح الاستقرار والوفاء لهؤلاء ومنه للتسيير الإستراتيجي لها. المحافظة على العمّال التنفيذيين غير الأكفاء ومنحهم الصفة الدائمة يمكن ان يصبح عائقا وجه عصرنة قنوات الإنتاج، فبانتهاج المؤسسة لسياسة العقود الوظيفية تكتسب نوعا من المرونة من الناحية الاجتماعية.

1/2/ الأجر:

المبلغ الإجمالي المخصص لكتلة الأجر والتكاليف الاجتماعية المتعلقة به، تظهر كما يلي:

جدول رقم 17 يوضّح تطوّر الكتلة الأجرية في المؤسسة الوحدة: كيلو دج

السنة	2003	2004	2005
تكاليف اجتماعية	1057	1731	2190
الأجر	4291	6242	8202
كتلة الأجر	5348	7973	10392

المصدر: اعتمادا على وثائق مقدّمة من طرف المسؤولين عن المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ التطوّر البارز في كلّ من التكاليف الاجتماعية وكذا التأجير من سنة إلى أخرى، فنسبة الزيادة في الأجر قد بلغت 94,31%، مقارنة بسنة 2003 أي أنّ هناك زيادة متلازمة من حيث التأجير وكذا التكاليف الاجتماعية، حيث تضاعفت هذه التكاليف بين سنتي 2003 و 2005

هذا راجع إلى السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة من أجل ضمان الاستقرار في المناصب، عملاً بمبدأ الإنصاف في التأجير.

1/3/ التكوين: يعرف تدهوراً كبيراً في المؤسسة، حيث أنّ هذه الأخيرة لا تحتوي على وظيفة أو مصلحة للموارد البشرية، هذا ما جعل المسؤولين يعضون النظر بخصوص هذا الجانب كونه لا يعبر إلا عن تكاليف إضافية، لا تساهم إلا في تقليص الأرباح، وتؤدي إلى حدوث تأخير واختلال لتوازن المؤسسة، ببقاء مناصب شاغرة للمتكوّنين، طيلة مدة التكوين، كما أنّ ذلك يقلل من الوحدات المنتجة في حال التكوين في مكان العمل.

من خلال تشخيص الجانب البشري في المؤسسة، نستنتج أنّ عملية التوظيف ركزت بشكل أساسي على الأعران التنفيذيين، في حين أهمل الجانب الإداري بعدم إقحام الإطارات، هذا ما يفسر الاعتقاد الخاطئ للمسؤولين، وعدم وعيهم بأهمية وجود وظيفة مستقلة للموارد البشرية، تهدف إلى توظيف الإطارات وكذا العمّال التنفيذيين ومتابعة تواجدهم في المؤسسة والعمل على تحسين مستواهم بهدف تحسين مردود المؤسسة، هذا ما يفسح المجال للإشارة إلى الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية المتاحة والعمل على خلق هذه الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الخامس: التشخيص المالي

يظهر التشخيص المالي للمؤسسة، أنّ عملية التسيير المالي لهذه الأخيرة يشرف عليها موجّه مستقلّ عنها، كما أنّ مصلحة المحاسبة هي الأخرى تقوم بمهامها تحت إشراف مستشار خارجي لمكتب دراسات في هذا المجال.

1/ ویم التسيير: تقييم الحالة المحاسبية والمالية للمؤسسة خلال الفترة (2005/2003) تظهر كما يلي:
1/1 تطور الميزانية المالية:

جدول رقم 18 يوضح تطور الميزانية المالية في المؤسسة خلال الفترة 2005/2003 الوحدة: كيلو دج

الأصول	2003	2004	2005	الخصوم	2003	2004	2005
أصول دائمة	10854	14793	17638	أموال دائمة	42111	49362	58444
مباني إجمالية	16031	21521	26680	أموال خاصة	11885	20477	31149
إهلاكات	5177	6728	9042				
	10854	14793	17638				
أصول متداولة	40428	39319	48634	رأس المال الاجتماعي	2000	2000	2000
				احتياطات	16	16	16
				نتائج قيد التخصيص	18461	9869	
				نشاطات أخرى	1062	8592	9869
مخزونات	10851	19665	23110	ديون طويلة ومتوسطة الأجل	30577	29048	27295
قيم للتحقيق	20382	11188	12685	ديون قصيرة الأجل	9171	4750	7828
تسبيقات مسددة	15388	6661	7400	تسبيقات بنكية	595	395	919
زبائن	4648	4490	5160	موردو المخزونات	7262	2381	4844
حقوق أخرى	346	37	125	موردو الاعباء الخارجية	195	77	0
				ديون جبائية واجتماعية	626	881	1074
				ديون أخرى	14	853	991
قيم جاهزة	9195	8466	12839				
المجموع	51282	54112	66272	المجموع	51282	54112	66272

المصدر: الد في المؤسسة.

لاحظ زيادة في الأموال الدائمة مصدره النتائج الإيجابية والتمتازية المحققة خلال السنوات الثلاث. هذه الوضعية تعزز التوازن المالي للمؤسسة. كما نلاحظ نوعا من الاستقرار في نسبة إحتياج رأس المال العامل إلى رقم الاعمال، وهذا ما يعني أن إحتياج رأس المال العامل يتطور بنفس المعدل مقارنة بمستوى النشاط.

2/1 الخزينة:

الخزينة = القيم الجاهزة - التسبيقات البنكية.
يظهر تطور الميزانية فيما يلي:

السنة	2003	2004	2005
الخزينة	8600	8071	11920

المصدر: اعتمادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

تعاني المؤسسة خلال هذه الفترة من سوء التحكم في تصريف الفائض الذي تعرفه الخزينة هذا ما يفسر ارتفاع قيمة الخزينة، حيث بدأت في الانخفاض إلا أن هذا الأخير متذبذب جدًا، عرف زيادة كبيرة للسنة الثالثة، ومنه فإن المؤسسة في هذه الحال قد فاتتها استغلال موارد ها المتاحة. لأن أحسن وضعية للخزينة هي الانعدام، أين تكون كل الموارد مستغلة، مع تجنب العجز في التمويل.

1/3/1/ نسب التمويل:

تتعدّد نسب التمويل ونحن بهذا الصدد سنذكر بعضها منها لما تتميز به من توضيح للوضعية الحقيقية للمؤسسة، كقدرة التمويل الذاتي، السيولة العامة والسيولة الأجلة.

1/3/1/ قدرة التمويل الذاتي:

تعبّر عن المبالغ المالية التي يمكن للمؤسسة ان تموّل من خلالها البرامج الإستثمارية، إضافة إلى تعديل عدم كفاية رأس المال العامل الصافي، كما تمكّن من دفع فوائد الأسهم والسندات. ويتمّ حسابها :

قدرة التمويل الذاتي = الفائض النقدي الصافي - الأرباح الموزّعة
 الفائض النقدي الصافي = النتيجة الصافية + الإهلاكات + المؤونات

جدول رقم 20 تطوّر قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003 الوحدة: كيلو دج

السنة	2003	2004	2005
طاقة التمويل الذاتي	1.09	1.38	1.76

المصدر: اعتمادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

إن نسبة التمويل الذاتي تفوق الواحد خلال السنوات الثلاث، حيث أنّها تقارب الواحد لسنة 2003 مع أنّها عرفت ارتفاعا في السنتين 2005/2004 على التوالي لـ 1.76، هذا يعني أنّ المؤسسة تموّل قيمها الثابتة بأموالها الخاصة، وهناك فائض من هذه الأموال إضافة إلى الديون طويلة الأجل، لتمويل الأصول المتداولة، وهذا ليس في صالحها نظرا لأنّ الديون طويلة الأجل عليها فوائد، والأرجح أن لا يتجاوز رأس المال العامل الصافي حدّا معيّنًا، يتوقف حسب حالة المؤسسة.

1/2/3/1/ السيولة العامة: تقيس هذه النسبة تغطية الديون قصيرة الأجل بواسطة الأصول المتداولة.

جدول رقم 21 تطوّر السيولة العامة للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003

السنة	2003	2004	2005
الأصول المتداولة / د.ق. الأجل	4,40	8,27	6,21

المصدر: اعتمادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

تغطّي الأصول المتداولة الديون قصيرة الأجل بمعدّل يتراوح من 4 إلى 8 أضعاف، وهذه السيولة كبيرة جدًا يصعب التحكم في استغلالها، وهذا ما يعبّر عن رأس مال عامل موجب للمؤسسة خلال السنوات الثلاثة.

3/3/1 السيولة الاجلة: يبين هذا المؤشر مدى تغطية الديون قصيرة الاجل باستعمال القيم المحققة والجاهزة.

جدول رقم 22 تطور السيولة الاجلة للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003

السنة	2003	2004	2005
(قيم محققة+ قيم جاهزة)/د.ق. الاجل*100	3,22	4,13	3,26

المصدر: اعتمادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

تظهر هذه النسب القدرة الكبيرة للمؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الاجل بواسطة الحقوق، حيث أنه يفضل أن تتراوح بين 0.3 إلى 0.5% وهو حال المؤسسة.

4/1/ نسب المردودية:

تقييم مردودية المؤسسة نقديا حسب النتائج المحققة خلال فترة معينة بالنسبة للوسائل المقيمة نقديا والتي استعملت لتحقيق تلك النتائج. ونذكر في هذا الجانب المردودية المالية والاقتصادية.

1/4/1 المردودية المالية: تعبر عن مقياس المردودية الاموال الخاصة، وهي كما يلي:

جدول رقم 23 تطور المردودية المالية للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003

السنة	2003	2004	2005
(النتيجة الصافية/ الاموال الخاصة)*100	%83,04	%41,96	%34,26

المصدر: اعتمادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

المردودية المالية للمؤسسة تعرف انخفاضا في معدلها، إلا أنه يبقى مرضيا.

2/4/1 المردودية الاقتصادية: تعبر عن الخطر المرتقب إذا ما وظفت المؤسسة أموالها في محيط غير متأكد.

جدول رقم 24 تطور المردودية الاقتصادية للمؤسسة خلال الفترة 2005/2003

السنة	2003	2004	2005
(النتيجة الصافية /مجموع الأصول)*100	%19,24	%38,27	%30,21

المصدر: اعتمادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

عرفت هذه النسبة زيادة ثم انخفاضا بين سنتي 2004 و2005. لكن على العموم فإن حالة المؤسسة متوسطة نظرا للنسبة المتذبذبة التي تمثلها النتيجة إلى مجموع الأصول حيث أنه يجب العمل على ضمان إستقرارها في أعلى مستوى يمكن بلوغه، ولن يتحقق هذا بدون إجراء تكوين خاص في مجال التسيير المالي على المدى القصير بضبط المتغيرات وعلى المدى الطويل لضمان المسار الإستراتيجي

5/1/ نسب الدوران:

نستعرض في هذا الصدد نسبتي أساسيتين هما، نسبة تحصيل الحقوق على العملاء واجال تسديد الموردّين.

1/5/1 نسبة تحصيل العملاء: يمكن من قياس الفترة الزمنية قبل التحصيل.

جدول رقم 25 تطور تحصيل العملاء في المؤسسة خلال الفترة 2005/2003

السنة	2003	2004	2005
(العملاء/رقم الأعمال خارج ر. ق. م)* 360	27 يوما	21 يوما	21 يوما

المصدر: إعتقادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

وصل مستوى الحقوق إلى 27 يوما من رقم الأعمال السنوي خارج الرسم على القيمة المضافة، وهو مقبول مقارنة بحجم المؤسسة.

2/5/1 نسبة تسديد الموردّين: يقيم هذا المؤشر الاجال المتوسطّة الممنوحة من قبل موردي المؤسسة لتسديد التزاماتهم اتجاهها.

جدول رقم 26 تطور تسديد الموردين في المؤسسة خلال الفترة 2005/2003

السنة	2003	2004	2005
{(الموردين+ أوراق الدفع)/المشتريات}*100	20 يوما	16 يوما	34 يوما

المصدر: اعتمادا على وثائق محاسبية للمؤسسة

كلما عملت المؤسسة على الزيادة في دورة سداد الموردّين كان ذلك في صالحها، ممّا يولد تخفيض من احتياجات رأس المال العامل، ومنه ضمان تغطية لاحتياجات دورة الاستغلال.

الوضعية التي تبرزها المؤشرات المالية للمؤسسة، من خلال نتائج التشخيص المعد من طرف مكتب الدراسات، تعتبر مبرّرا لقبول الوزارة الوصيّة على برنامج التأهيل ملف المؤسسة. ومتابعتها من أجل تحسين مكانتها مقارنة بمثيلاتها في السوق.

المبحث الثاني: مخطط التأهيل

من خلال نتائج التشخيص الإجماليّ للمؤسسة، قام مكتب الدراسات باقتراح مخطط التأهيل بالتركيز على إستراتيجيتين تتمثلان في:

إستراتيجية التحكم في التكاليف، وإستراتيجية الشراكة مع المؤسسات الرائدة،

وتنفيذ هاتين الإستراتيجيتين يحتاج كنقطة أولى إلى تحقيق مخطط التأهيل، المكوّن من الخطوات المقترحة من طرف مكتب الدراسات الذي قام بتشخيص المؤسسة، والتي نوجزها في مايلي:

1 تحسين إجراءات التسيير. 2 تحسين أداء وسائل الإنتاج.

- 3 تطوير نظام المعلومات. 4 تكوين المستخدمين (في الوظائف والتنفيذ).
5 إنشاء نظام نوعية والحصول على شهادة ISO.

حيث أننا سنحاول من خلال هذا المبحث عرض هذه الخطوات بنوع من التحليل للوقوف عند مدى فائدة هذا الاقتراح بالنسبة للمؤسسة محلّ الدراسة.

المطلب الأول: محتويات مخطط التأهيل

حسب الدراسة التي قام بها مكتب الدراسات، فإنّ مخطط تأهيل المؤسسة تضمّن 5 خطوات أو مراحل نقوم بعرضها فيما يلي:

1/ تحسين إجراءات التسيير:

سمح التشخيص التقني بملاحظة عدّة فراغات في مخطط الإنتاج، مما يساعد على وضع برنامج تحسين، مخطّط ودقيق، يساعد على ترقية العملية الإنتاجية بالمؤسسة. هذا المخطط الجديد يرمي إلى تحقيق ثلاثة أهداف مهمة:

- تخفيض الوقت المستغل في إنتاج الوحدة الواحدة من المنتج.
- تطوير النوعية.
- زيادة الكمية المنتجة.

يبرز لنا تحقيق البرنامج من خلال عدّة جوانب نذكر من بينها:

- إعادة تنظيم وترتيب التجهيزات.
- تطوير وإعادة الاعتبار للمحلات.

تكلفة الدراسة مرتبطة بتصور مخطّط مدمج للتطوير يصل إلى 2.400.000 DA يتجزأ كمايلي:

- دراسة التطوير.
- ترتيب الورشات.
- تهيئة خطوط الانتاج.
- وضع أو إنشاء وظيفة خاصة بالصيانة.
- انطلاقا من هذه الأعمال ستمكن المؤسسة من:
- اقتصاد مساحة تقدر بـ 600م².
- تقليص توقيت عمل البلاتين (platines) 30% .
- تسهيل الحصول على مختلف المنتجات المخزّنة.
- ضبط الآلات من طرف المستعملين ذاتهم.

تحسين إجراءات التسيير يستعرض الجوانب التقنية من خلال التركيز على الاهداف المتعلقة

بزيادة الكمية، تخفيض الوقت اللازم لإنتاج الوحدة الواحدة... إلخ، فمهما تحسّنت هذه الإجراءات فإنّه لا بدّ من تأهيل العناصر البشرية العاملة على هذه التجهيزات ، لأنّها العنصر الوحيد القادر

على تحقيق الأهداف المسطرة في هذا المجال، بابتكار عدّة طرق في العمل على زيادة عدد الوحدات المنتجة من جهة وتحسين نوعيتها من جهة أخرى.

2/ تطوير أداء وسائل الإنتاج:

بهدف تطوير نوعية المنتجات وكذا مواد تعبئتها وتغليفها، يجب على المؤسسة أن تنتبها بتحقيق الاستثمارات التالية:

جدول رقم 27 الاستثمارات المطلوبة في المؤسسة

النوعية	القيمة الدينار +مصاريف + التأمين + رسوم جمركية	بيان التجهيزات
القيام بمهام الإصاق، وتجعيد الورق.	10266168	مسار أوتوماتيكي 'نتاج الملفات القابلة للتعليق
تقليل الأخطاء. تطوير النوعية بإقصاء اللطخ والانكسارات التي تتعرض لها نهايات الاطراف.	17572720	قالب بلاستيكي.
تقليل أخطاء التصنيع. سلامة العامل.	2682152	قالب بلاستيكي.
تدقيق أحسن. إصاق جيد. إنهاء جيد للعمل.	5826744	أداة نصف آلية لتصنيع الحافظات المتقاطعة بنهاية حديدية دائرية.
تقليل الهدوات بفضل النظرة الجيدة للتشوهات ومراقبة الورقة المزدوجة باكثر . تدقيق جيد للقطع مع نظام تصليح ميكرومترى.	6566648	ملحّم الي لوضع البطاقات مع إدماج البطاقات مع وسائل اللصق.
	11352208	بلاتين القطع.
	54266640	المجموع

المصدر: وثائق المؤسسة قام بإعدادها مكتب الدراسات.

تحقيق هذه الاستثمارات يسمح بإقصاء المنتجات المشوهة من حيث الشكل، انتقاء الموردين واختيار المميزات التقنية للالات المبررة باهتمام مصلحة المحاسبة، مع الاحتياجات التقنية والتجارية للمؤ.

نلاحظ في هذا المجال الإهتمام الصريح بالموارد المادية كوسيلة أساسية لتحسين وضعية المؤسسة مع إهمال الموارد البشرية التي تعبّر عن المورد الموجّه للأولى.

3/ تطوير نظام المعلومات:

إستراتيجية التحكم في التكاليف لا يمكن الوصول إليها دون وضع بصفة ابتدائية نظام حساب تكاليف ملائم. فالمؤسسة اليوم تعتمد بطاقة تقنية لمنتجاتها، هذه البطاقة تجمّع التكاليف غير المباشرة () غير دقيقة يمكن أن تعتبر ملائمة من أجل التسيير التجاري، وبالتالي فقد عمدت

المؤسسة إلى:

إنشاء نظام اداء جيّد لحساب التكاليف، قدرت تكلفة حيازته بـ

1.800.000 دج ينقسم كما يلي :

✓ تكلفة البرنامج... 300.000 دج خارج الرسوم.

✓ الحصول عليه وتثبيته.. 1500.000 دج خارج الرسوم.

من جهة أخرى، ومن أجل ضمان استغلال فعال للموارد (ملائم مع الأهداف المنتظرة)، يجب تجهيز المؤسسة بنظام للقيادة الإستراتيجية تمثل في Balanced Score card تكلفة هذا النظام فاقت 1.500.000 دج خارج الرسوم.

على مستوى المخطط العملي، هناك برنامج للإنتاج والصيانة، لضمان استقرار مستوى الإنتاج المعمول به وتوفير احتياجات الصيانة اللازمة في الوقت والمكان المناسبين، بهدف تعظيم العمليات الإنتاجية، ومنه تقليص وقت توقف الآلات.

التكلفة الإجمالية لهذا البرنامج تتعدى 3.510.000 دج.

من خلال هذه الخطوات الثلاث التي اقترحت في مخطط التأهيل، يتّضح لنا أنّ الهدف الأساسي هو تخفيض تكلفة الوحدة المنتجة وهذا ما تضمّنته إستراتيجية التحكم في التكاليف.

4/ تكوين المستخدمين:

قام مكتب الدراسات بإجراء التشخيص على الموارد البشرية في المؤسسة، واستنادا إلى هذا التشخيص فإنّ هذا الأخير قد ارتأى أنّه من الضروري مباشرة برنامج للتكوين، مسطر من أجل بلوغ الأهداف المنشودة وتحقيق الإستراتيجيتين المقترحتين، تضمّن هذا البرنامج جزأين متكاملين، تكوين الإطار وكذا تكوين العمّال التنفيذيين، سيتمّ عرض كلّ منهما على حدة كما يلي:

1/4 برنامج تكوين الإطار: بعد الدراسة ومعرفة القدرات والكفاءات لدى إطار المؤسسة فإنّه قد

تمّ اقتراح برنامج التكوين التالي:

الجدول رقم 28 يوضح برنامج التكوين الخاص بإطارات المؤسسة

صفة التكوين	التكلفة	العدد	المدة	الهدف المسطر
إدارة أعمال عامّة	71000	1	8 اشهر	طرق ووسائل جديدة في إدارة الأعمال.
رئيس المصلحة التجارية	88750	1	10 أشهر	تحصيل وسائل وتقنيات الاستماع، لإنعاش المبيعات، للتحفيز وضمان وفاء الزبائن.
تسيير الموارد البشرية	71000	1		التحكم في قواعد تسيير الموارد البشرية.
رئيس مصلحة البيع	71000	1		
مكلف بالتسويق	71000	1		فهم وتطبيق مفهوم ومسيرة ومحتوى التسويق.
مكلف بالعلاقات التجارية	71000	1		الطرق التقنية والنظرية في الإتصال في مجال لتسيير التجاري. الوصول إلى تنشيط، وتسيير مخطط الإتصال.
قوى البيع	35500	1		فهم الوظيفة وكيفية شغلها وكذا ما ينتظر منها، وقيود فريق البيع. التحكم في تقنية الجلب.
المفاوضة التجارية	35500	1		تحصيل تقنيات المفاوضة في الاعمال واحترام خطواتها.
تسيير علاقة الزبائن	44375	1		تخصيص تصرف متميز حسب كل محادث. وفاء الزبون، تسيير المنازعات والتظلمات.
التجارة الدولية	53520	1		تحصيل التحكم الكلي في إجراءات التجارة الدولية
تسيير الإنتاج	71000	1		التحكم في الطرق والتقنيات من أجل تخفيض التكاليف.
التموين وتسيير المخزون	71000	1		التحكم في تقنيات تسيير المخزون.
إدارة الجودة	53520	1		القدرة على وضع سياسة لإعداد الإجراءات. وضع وثائق تسيير الجودة.
تسيير الصيانة	71000	1		التحكم في الطرق والإمكانيات والتقنيات في التسيير والصيانة.
الأمن الصناعي	71000	1		تحصيل المعارف الضرورية من أجل أمن المستخدمين، التجهيزات والمحيط.
المجموع خارج الرسوم	1260250			

المصدر: وثائق المؤسسة قام بإعدادها مكتب الدراسات.

من خلال برنامج تكوين الإطار الموضّح في الجدول أعلاه، يتّضح لنا أنّ المكتب قد ركّز عا دعم الجانب التجاري للمؤسسة، حيث أنّ عدد الإطار الذي برمج للتكوين في الوظيفة التجارية يقدر 8 إطار من مجموع 15 إطاراً، بنسبة تفوق 50 %.

2/4/ برنامج تكوين العمّال التنفيذيين:

التكوينات المخوّلة للعمال التنفيذيين تتمّ في مكان العمل، بإعطاء هذا الأخير اهتماماً كبيراً، وكذا يتمّ في أوقات محدّدة، من أجل تأكيد التحكم في العمليات وتحسين أداء العمّال.

من الملاحظ أنّه قد تمّ تأخير هذه العملية في ترتيب خطوات المخطّط، حيث اعتبر تكوين المستخدمين في المرحلة الرابعة قبل الأخيرة والمتمثلة في وضع نظام لتسيير الجودة.

5/ وضع نظام تحسين النوعية والعمل على تحصيل شهادة إيزو 9000، إصدار 2000:

بضمان مطابقة المنتوجات وأنظمة تسيير المؤسسة للمعايير الدولية، واستشراف اختراق الأسواق الدولية عن طريق التصدير أو عن طريق الشراكة، بات من الضروري وضع نظام للجودة، والعمل على التحكّم الجيد في تسييره بغية الحصول على شهادة النوعية إيزو 9000 إصدار 2000. تكلفة هذا الاستثمار غير المادي تفوق 3.500.000 دج. تتجزأ كما يلي:

- المرافقة (تكوين المستخدمين، وثائق الإجراءات..) 3.000.000 دج
- الشهادة 500.000 دج

مخطط التأهيل المقترح يمكن اعتباره متوازنا لما يحويه من تحسين يمس أغلب جوانب المؤسسة، التنظيمية، التجهيزات، الموارد البشرية، البرامج التطويرية... إلخ، إلا أننا نلاحظ اختلالاً تمثل في تعطيل عملية التكوين خاصة البرامج المتعلقة بتكوين الإطارات الذين يمثلون الاداة المسيرة للمؤسسة وبرنامج التأهيل الخاص بها. فهذه الخطوة جد مهمة ولها أثر كبير في تحقيق برنامج التأهيل.

المطلب الثاني: تمويل مخطط التأهيل

كغيره من المخططات والبرامج لا بدّ لمخطط التأهيل من مصادر تمويلية، هذه الأخيرة تختلف من مصادر داخلية إلى إعانات إلى قروض بنكية.... إلخ. وبهذا الصدد سنستعرض كيفية تمويل هذا المخطط الذي قامت به المؤسسة محلّ الدراسة.

1/ نوع التمويل:

جدول رقم 28 أنواع ومدد تمويل مخطط تأهيل المؤسسة

نوع التمويل	نوع التمويل			%	القيمة بـ دج	البيان	نوع الاستثمار
	القرض بالإيجار (bail crédit-)	2006	2007				
التمويل الذاتي	2006	2007	2008				
	49.586.480			79,53	54.266.640	تحسين اداء وسائل الإنتاج	استثمارات مادية
	49.586.480			79,53	54.266.640		المجموع 1
			2.400.000	3,25	2.400.000	تحسين أساليب التسيير	
		1.500.000	5.310.000	9,98	6.810.000	تطوير أنظمة المعلومات	
		315.250	630.000	1,84	1.260.250	تكوين المستخدمين	
	3.500.000			5,13	3.500.000	شهادة إيزو	
	3.815.250	2.130.000	8.025.000	20,47	13.970.250		المجموع 2
	49.586.480	3.815.250	2.130.000	100	68.236.890		المجموع الكلي 2+1

المصدر: وثائق المؤسسة قام بإعدادها مكتب الدراسات.

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن التمويل في الاستثمارات المادية الموافق لبرنامج تأهيل المؤسسة ينقسم نسبيا بين 91,37 % تمويل خارجي (leasing) و 8,63 % عن طريق مصادر داخلية (تمويل ذاتي). أما الاستثمارات غير المادية فيقع تمويلها على عاتق المؤسسة وهي تمثل إجمالا ما 20,47 % بقيمة مالية تقدر بـ 13.970.250 دج. نسبة الاستثمارات المادية أكبر بكثير من تلك المخصصة للاستثمارات غير المادية مما يبدو جليا أن مسيري المؤسسة لا يولون أهمية بالغة لهذا الجانب.

2/ مخطط الإنجاز:

- مجموع النشاطات المسطرة تحقق على مدى 24 شهرا باستثناء تكوين المستخدمين سيصبح ذو صفة دائمة في المؤسسة، من أجل ضمان التحديث المتعلق بالمؤهلات التقنية والتسييرية للمستخدمين وضمان تقوية و تعزيز قدرة الرسكلة التنظيمية للفترة المتوسطة وكذا ضمان حركية التطوير المتواصل والمستمر. نشاطات أو مراحل التأهيل يمكن ترتيبها حسب مدة تحقيقها إلى 3 أصناف:
- نشاطات للفترة القصيرة (أقل من 12 شهرا).
 - نشاطات للفترة المتوسطة (من 12 إلى 24 شهرا).
 - اطات للفترة الطويلة (أكثر من 24 شهرا).

جدول رقم 30 توضيح لمخطط إنجاز الاستثمارات حسب المدة الزمنية لكل استثمار في المؤسسة
الوحدة: دج

المجموع	مدة الانجاز			طبيعة الاستثمار	
	المدة الطويلة أكثر من 12 شهرا	المدة المتوسطة 12- 24 شهرا	المدة القصيرة أقل من 12 شهرا		
54.266.640			54.266.640	تحسين اداء وسائل الانتاج	استثمارات مادية
54.266.640			54.266.640		المجموع 1
2.400.000			2.400.000	تحسين اساليب التسيير	
6.810.000		1.500.000	5.310.000	تطوير أنظمة المعلومات	
1.260.250	315.250	630.000	315.000	تكوين المستخدمين	
3.500.000	3.500.000			شهادة ايزو	
13.970.250	3.815.250	2.130.000	8.025.000		المجموع 2
68.236.890	3.815.250	2.130.000	62.291.640		المجموع الكلي 1+2

المصدر: وثائق المؤسسة قام بإعدادها مكتب الدراسات.

من الملاحظ أنّ الاستثمارات غير المادية تتطلب وقتا أطول في تحقيقها مقارنة بما هي عليه الاستثمارات المادية، وعليه فإنّه يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الاختلاف والعمل على تدقيق المتابعة والتوجيه فيما يتعلّق بمسار هذه الاستثمارات.

ونظرا لأهمية الاستثمار في الموارد البشرية فإن تأخير هذه العملية سيؤثر سلبا على النتائج المرتقبة مستقبلا، لأن اكتساب المهارات والكفاءات في هذه الحالة، مقرون بتنفيذ مخطط التأهيل، مع اعتبار تكوين المستخدمين جزءا ملازما لهذه العملية.

: تقييم مخطط التأهيل

من خلال هذا المطلب سنقوم بعرض للتقديرات التي تضمنتها مخطط التأهيل المقترح من طرف مكتب الدراسات، وسنحاول في نفس الوقت تقديم النتائج المحققة على أرض الواقع، ومن ثم إعطاء سير المنطقي لهذه الأخيرة.

:

جدول رقم 31 توضيح لجدول حسابات النتائج التوقعي والحقيقي للمؤسسة الوحدة: كيلو دج

النتائج المحققة		النتائج المتوقعة			البيان
2007	2006	2008	2007	2006	
18359	16681	20205	19260	17500	
15627	14199	17199	16394	15800	
2732	2482	3006	2866	1700	الهامش الإجمالي
2732	2482	3006	2866	1700	الهامش الإجمالي
202618	103679	233866	210430	145060	إنتاج مباع
225	1085	257	92	24	إنتاج مخزن
0	0	0	0	0	إنتاج المؤسسة لحاج الخاصة
9840	0	0	3201	315	تحويل أعباء الإنتاج
76394	61472	70453	64680	71341	مواد ولوازم مستهلكة
24900	1428	14722	18231	563	خدمات
114121	44346	151954	133678	75195	
114121	44346	151954	133678	75195	
0	27	0	0	0	واتج متنوعة
22513	18108	20759	19061	21019	مستخدمون
4502	1268	4677	4400	3532	ضرائب ورسوم
2502	829	856	868	957	مصاريف مالية
1029	338	367	369	392	مصاريف متنوعة
2421	5624	8652	8096	5624	حوص الإهلاكات
81154	18206	116543	100884	43671	نتيجة الاستغلال
0	4518	0	0	0	نواتج خارج الاستغلال
0	352	0	0	0	تكاليف خارج الاستغلال
0	4166	0	0	0	نتيجة خارج الاستغلال
81154	18206	116543	100884	43671	نتيجة الاستغلال
0	4166	0	0	0	نتيجة خارج الاستغلال
81154	22372	116543	100884	43671	إجمالية

المصدر: وثائق المؤسسة قام بإعدادها مكتب الدراسات.

هذا الجدول يوضح الصورة الحقيقية لنشاطات المؤسسة خلال فترة معينة والمحددة زمنيا بسنة واحدة. ومن خلال المعطيات المقدمة في الجدول أعلاه، فإن القيم المتوقعة قام بوضعها، الفريق العامل

منذ المرحلة الأولى في مسار تأهيل المؤسسة، حيث أشرف على إعداد التشخيص الإستراتيجي الشامل ومنه إلى وضع مخطط تأهيل المؤسسة، هذا التشخيص يتمثل في التنبؤات المقدّمة، والتي يجب العمل على تحقيقها بتطبيق الخطوات والسياسات التي ينص عليها مخطط التأهيل الموضوع.

ومن خلال النتائج المحققة، يتضح جلياً الانحراف الكبير بين هذه الأخيرة والمتوقعة لسنتي 2007/2006 فعلى سبيل المثال القيمة المضافة التقديرية لسنة 2006 بلغت 75195 كيلو دج، وحققت المؤسسة ما قيمته 44346 كيلو دج بانحراف قدر بـ(30849) كيلو دج، بينما قدر لسنة 2007 (19557) كيلو دج، يعبر عن الفرق بين القيمة المحققة والتي بلغت 114121 كيلو دج، والقيمة التقديرية بـ 133678 كيلو دج. مع أنّ الانحراف لسنة 2007 أقلّ مما هو عليه لسنة 2006، إلا أنّه يعبر عن عجز في تحقيق التنبؤات الموضوعية.

هذه الانحرافات تبرز خلافاً في تقدير التكاليف، وكذا مبيعات المؤسسة، أي أنّها وضعت على أسس نظرية، مفادها أنّه بتطبيق مخطط التأهيل سيكون هناك ارتفاع محسوس في الكمية المباعة، وهذا لا يتحقق إلا بنجاح السياسات المنتهجة من أجل تسويق منتجات المؤسسة.

ورغم هذا إلا أنّنا نلاحظ تحسّناً في نتيجة نشاط المؤسسة بين سنّي 2007/2006، ينتج هذا عن الوضعية الحسنة لوسائل الإنتاج بالدرجة الأولى، باقتناء الآلات الجديدة ووسائل عديدة دُعمت بها الخطوط الإنتاجية، ساهمت في تحسين نوعية المنتجات ممّا كانت عليه بإلغاء التشوهات في الحافظات، والتي كان السبب في وجودها العمل اليدوي، فهذا راجع لبرنامج تأهيل المؤسسة بصفة عامّة إلا أنّ هناك نقصاً يعبر عن خلل يتمثل في النقاط التالية:

- عدم التمكن من وضع سياسة تسويقية ناجحة من أجل بلوغ أهداف المؤسسة من جهة أو أنّ هناك غياباً في التنفيذ الدقيق للخطوات المتعلقة بذلك.
- نقص تكوين رجال التسويق والقائمين على المصلحة، لأنّه يجب أن يكون التكوين المتخصص دعماً للمعلومات القبلية في هذا المجال.
- غياب بطاقة المنصب، ومنه غياب الصفة الكتابية للمهام وكذا الصلاحيات ومنه المسؤوليات الناجمة عن هذه الأخيرة، حيث يصعب تحديد الجهة المسؤولة عن هذه الانحرافات، من؟ ماذا؟ وكيف؟.

هذه النقاط في مجملها تعبر بشكلٍ قويٍّ عن غياب أثر تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة، فرغم التكوين إلا أنّ النتائج المحققة لم تصبو إلى تلك المقدّرة، بمعنى أنّ تأهيل الموارد البشرية موازاة مع برنامج تأهيل المؤسسة كان له الأثر السلبي في تحقيق النتائج المرجوة، أو بالأحرى ساهم في عدم تحقيق الأهداف المسطرة للبرنامج.

فالناتج المحققة لسنة 2006 كانت أقلّ من مثيلتها لسنة 2007 ، القيمة المضافة (44346 114121)، نتيجة الدورة (22372 81154) كيلو دج على التوالي، المتسبب الرئيسي لها في 2006 هو التجهيزات الجديدة للإنتاج، بينما تلك المحققة لسنة 2007 رافقها تأثير التكوين الذي تلقته الموارد البشرية خلال السنتين 2006 / 2007 ، مما أدى إلى تحسين النتائج بنسبة ملحوظة.

2/ الميزانيات المالية المتوقعة والمحقة:

جدول رقم 32 يوضح الميزانيات المتوقعة والمحقة . أصول المؤسسة الوحدة: كيلو دج

البيان	القيم المتوقعة		القيم المحققة	
	2006	2007	2006	2007
أصول دائمة	26242	24834	26871	29115
إستخدامات إجمالية	54046	67701	49051	63886
إهلاكات	27804	42867	22180	34771
إستخدامات صافية	26242	24834	26871	29115
أصول متداولة	99651	232802	72785	161874
قيمة الاستغلال	39383	35706	35732	42172
مخزونات	39383	35706	35732	42172
قيم قابلة للتحقيق	32420	42945	21277	30430
تسيقات على الحساب مسددة	7288	13901	5441	11868
عملاء، زبائن	20022	29044	16084	27966
حقوق أخرى	0	0	428	0
مناحات	32958	154151	15100	79868
مجموع	131003	257636	98980	181585

المصدر: وثائق المؤسسة قام بإعدادها مكتب الدراسات.

يتضح من خلال جداول الأصول الانحراف الإيجابي في الأصول الدائمة إلا أن نسبة هذا الانحراف ضئيلة جداً، مما يمكننا من اعتبار ثبات القيم المتوقعة، مع ملاحظة انحراف سلبي في الاستخدامات الإجمالية بقيم قدرت بـ (4995) كيلو دج لسنة 2006 وعرف انخفاضاً في سنة 2007 حيث بلغ (3815) كيلو دج. إلا أن الانحراف كان بقيمة أكبر فيما يخص الإهلاكات، حيث أنه قد تم إهلاك الآلات بقيم أقل من المتوقعة.

وعموماً فإن جداول الأصول تبين زيادة إجمالية خلال سنتي 2006/2007 في مجموع الميزانية وكذا زيادة بخصوص الأصول الدائمة والمتداولة. ويمكننا بهذا الصدد التطرق للنقاط التالية:

- قيم الاستثمارات المحصلة أقل من تلك المتوقعة.
- الطاقة التي تشتغل بها المؤسسة أقل من الطاقة المتوقعة، هذا ما يفسر عدم بلوغ القيم المتوقعة للإهلاك.

- الأصول المتداولة لم تبلغ قيمها المتوقعة، هذا ما يدل على تراجع في نشاط المؤسسة تم توقعه.

جدول رقم 33 يوضح الميزانيات المالية المتوقعة والد . خصوم المؤسسة الوحدة: كيلو دج

البيان	القيم المتوقعة		القيم المحققة	
	2006	2007	2006	2007
اموال دائمة	112082	240480	85769	171203
أموال خاصة	50489	194887	16176	117610
رأس المال الاجتماعي	2000	2000	2000	2000
احتياطات	200	200	200	200
نتائج رهن التخصيص	9728	91803	0	36721
نتائج الاستغلال	43671	100884	22372	81154
رؤوس اموال اخرى	61593	45593	69593	53593
ديون طويلة ومتوسطة الاجل	61593	45593	69593	53593
خصوم متداولة	13811	17156	13887	19786
موردو المخزونات	2315	2376	3210	3134
موردون للتكاليف الخارجية	557	2064	543	3194
ديون جبائية واجتماعية	1691	1616	1743	1861
ديون الاستثمارات	4594	4348	4675	5097
ديون أخرى	1135	1647	253	1585
تسيقات بنكية	3519	5105	3463	4915
المجموع	131003	257636	98980	181585

المصدر: وثائق المؤسسة قام بإعدادها مكتب الدراسات.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أنّ هناك تراجعاً في القيم المحققة مقارنة بما هي عليه تلك المتوقعة، وبطبيعة الحال فإنّ عناصر الميزانية الأصول والخصوم لها علاقة مساواة في مجموع الميزانية وبالتالي فإنّ الانحراف في الأصول قد رافقه نفس الانحراف في مجموع الخصوم، يبدو هذا جلياً من خلال تفحص قيم مختلف الديون، فبصفة إجمالية يمكننا أن نلاحظ الزيادة في قيم الأموال الخاصة وكذا في مجموع الميزانية، بفضل النتائج المحققة والتي عرفت تطوراً بين سنتي 2006/2007 حيث بلغت في كلتا السنتين القيم التالية بهذا الترتيب 81154 / 22372 كيلو دج.

هذه النتائج حققت مع العلم أنّ تكوين العاملين كان في غ 2006 ما أدى إلى التأثير على أداء المؤسسة بغياب العمال عن مهامهم من جهة، وعدم تمكّنهم من تقديم مردودٍ إيجابيٍّ من جهة أخرى، نظراً لممارستهم لأنشطتهم بكيفيات غير معتادة (التالية)، إلا أنّ هذا الأداء عرف تطوراً لسنة 2007 تبرزه النتائج المحققة، والتي تعبّر في غالبيتها عن ارتفاع مستوى أداء العمال بالمؤسسة بداعي التكوين المزاول خلال السنة 2006، الشيء الذي أعطى دفعا قوياً في أداء المهام بالمؤسسة.

فالناتج تمّ التوصل إليها في غياب التكوين اللازم لقيادة برنامج التأهيل بالشكل الجيد، هذا ما يؤكّد أنّ تأهيل الموارد البشرية بصفة مستقلة عن برنامج تأهيل المؤسسة له أثر كبير في تحقيق أهداف هذه الأخيرة. أي أنّ الموارد البشرية المؤهلة والمكوّنة بشكل جيد في مجالات تخصّصها تساعد على وضع البرامج وقيادتها وتحقيقها بصورة أكثر دقة، وكخطوة أولى تكون لها المساهم إعداد التشخيص الخاص بالمؤسسة التي تنشط بها، كونها المسؤول المباشر عن حال المؤسسة، والعارف بكل صغيرة وكبيرة فيها.

- 3/ **تأهيل وتكوين العمال:** من خلال المعلومات المقدمة من طرف الوظائف يبدو جليا أن المستوى التعليمي للعمال متدني، إذ أنّ عدد العمال المتحصّلين على شهادات جامعية لا يتجاوز الربع، من بينهم مهندس في الميكانيك، مهندس في الإعلام الآلي، إضافة إلى صاحب الدراسة التطبيقية في المحاسبة، هذا المستوى العلمي الناقص أدى بالطبع إلى:
- فشل التكوين الذي باشرته المؤسسة نظرا إلى جهل بعض المتكويين لمبادئ المقياس الذي يزاولون به تكوينهم، فمن الأجر أن تكون هنالك معلومات قبلية لانسجام عملية التكوين والرسكلة وتحسيس وتكريس الأفراد عليها.
 - وفي هذا الصدد نقترح التوصيات التالية :
 - إعادة النظر في خطة التوظيف والعمل على التحديد الدقيق للمناصب المحتملة وإتباع جميع المراحل من أجل توظيف الكفاءات المطلوبة.
 - تحديد الاحتياجات من التكوين على حسب نوع المنصب ونمط التكوين الذي يمتلك فيه الموظف أهم المعارف النظرية من أجل تأكيدها مهنيا.

ومن خلال التطرق لمخطط التأهيل يتمّ تقييم العناصر التي جاء بها هذا الأخير، حيث أنّ الخطوات الخمس المقترحة، جاءت شاملة حتى ولو بصفة أكثر إجمالا، إلا أنّ إعطاء الأولويات لهذه الخطوات لم يحظى بأدنى نوع من التدقيق، حيث تمّ ترتيبها بشكل عشوائي دون إعطائها مجالا معينا فيما يخص التنفيذ، أي أنّه كان لا بدّ من تسبيق الخطوات وإعطائها الأفضلية على حسب أهميتها ومساهمتها المباشرة في تحقيق برنامج التأهيل الذي وجد بدوره من أجل تحسينها من جهة، وتحسين مكانة المؤسسة من جانب آخر.

من جهة أخرى فإنّ تمويل البرنامج تمّ بشكل ملفت للانتباه، حيث أنّ تمويل الاستثمارات غير المادية والتي تعبّر عن الوسيلة الأنجع في تحقيق هذا الأخير ومنه إلى برنامج التأهيل ومختلف البرامج التطويرية، لم يعطى لها الإهتمام من طرف الهيئة المشرفة على البرنامج حيث يتمّ تمويلها على عاتق المؤسسة، ما ولد تهاونا من هذه الأخيرة، باعتقاد أصحاب المؤسسة أنّ الاستثمار خاصّة في الموارد البشرية هو تبيد للأموال وحسب، ورغم هذا فإنّه لا بدّ من تأهيل الموارد البشرية بصفة مستقلة عن تأهيل المؤسسة ككلّ حتى تحظى هذه الأخيرة بتشخيص أكثر دقة، باستخدام مواردها الخاصّة، ممّا يعطي مخططا للتأهيل يتوافق ومتطلباتها وإمكاناتها على المدى المتوسط والطويل، وبهذا تكون قادرة على المنافسة وتلبية رغبات المستهلك الذي بات مهتماً بالتنوع والسعر بالدرجة الأولى.

وبهذا الصدد يمكننا أن نقترح المراحل التي نرى أنه من شأنها أن تضفي جانبا إيجابيا على تأهيل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال ما توصلنا إليه في هذه الدراسة، رغم أن الحكم النهائي يبقى من اختصاص المسؤولين والخبراء والمنتبئين لمراحل تأهيل الم ص م في الجزائر، حيث ينحصر هذا التدخل على مستوى مخطط التأهيل من خلال إعطاء الأولويات لمراحله حسب حاجة المؤسسة وما يساعد على تعظيم الاستفادة منه، أخذاً بالاعتبار التشخيص الإستراتيجي الذي يمثل الصورة الحقيقية للمؤسسة على جميع المستويات المالية، التنظيمية، القانونية... إلخ، ومن هنا يأتي ترتيب المراحل الخمس لمخطط التأهيل كما يلي:

- تأهيل الموارد البشرية (تكوين المستخدمين)
- تحسين إجراءات التسيير
- تطوير نظام المعلومات
- إنشاء نظام نوعية والحصول على شهادة ISO
- تحسين أداء وسائل الإنتاج

من خلال المخطط المتبع من طرف المؤسسة، لنا جلياً الإهتمام بالاستثمار المادي في المراحل كلها عدا المرحلة الرابعة، والتي مثلت الاستثمار غير المادي من تكوين للمستخدمين، إلا أن هذا الأخير لم يحظى بالاهتمام من جميع النواحي، من حيث التمويل، الترتيب... إلخ. فحسب الدراسة تبين أن تحسين إجراءات التسيير لا يعبر سوى عن إيجاد الوسائل التي تقلص من زمن إنتاج الوحدات وتعظيمها، ما يستدعي إعادة ترتيب وتنظيم للجهيزات، تهيئة المحلات... إلخ، في حين أن إجراءات التسيير تعبر عن خلاف ذلك، كونها تعبر عن مختلف الطرق والتقنيات العلمية والعملية التي تساعد إدارات المؤسسة على حسن استغلال الموارد البشرية في المؤسسة ذاتها، وهذا بتحسين الإجراءات الداخلية من وضع لدليل الإجراءات، بطاقات المناصب... إلخ، حيث تحدّد المسؤوليات وتعطى الصلاحيات اللازمة المتعلقة بكل عامل حسب طبيعة عمله، ما يولد جواً يتسم بالنظام والوضوح، تسهل من خلاله المراقبة، ويخلق نوعاً من التنافس بين العمال من جهة، والمصالح من جهة أخرى، ومنه يرتقي أداء المؤسسة وتكون قادرة على بلوغ الأهداف المسطرة.

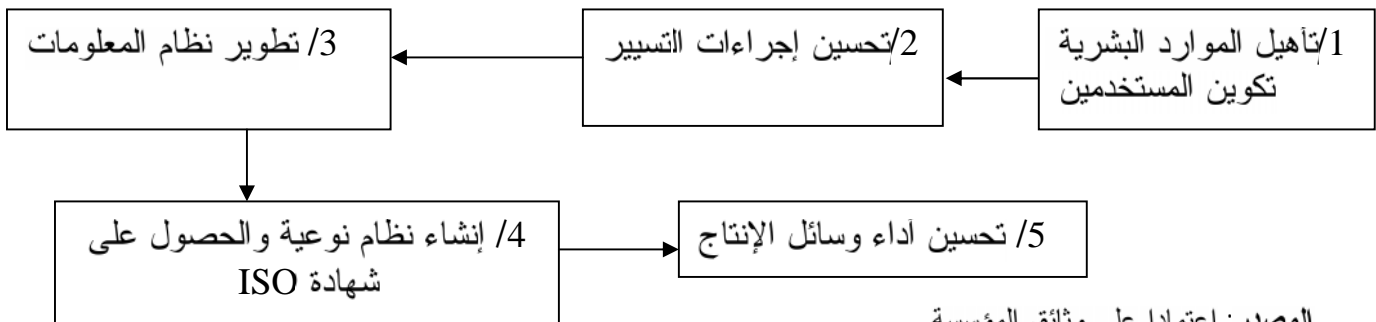
إلا أن هذه الإجراءات وحدها ليست كافية بإحداث هذا المستوى من التطور بل هناك عدّة مكونات لهذا المخطط والتي تتفاوت في الأهمية حسب حاجة المؤسسة الماسّة لكل منها، حيث أنه وحسب الدراسة فإنّ هناك مورداً مهماً لقي نوعاً من الإهمال، وكان له أثر على النتائج التي تمّ تحقيقها، يتمثل في الموارد البشرية، التي تبرزها المرحلة الرابعة (تكوين المستخدمين)، إلا أنه لا بدّ من تركيز الإهتمام بهذه المرحلة وتسييقها لعملية تأهيل المؤسسة، إذ أن تأهيل الموارد البشرية بصفة لة عن الجوانب المادية التي يحويها مخطط التأهيل، يكون ذا أثر إيجابي من خلال مشاركة العمال في إعداد التشخيص الإستراتيجي لمؤسستهم، فهناك بعض النقائص إن لم تمثل نسبة كبيرة، من الممكن أن تخفى على الفريق المشخص للمؤسسة، وبمشاركة العمال يتمّ التطرق لجلّ نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومنه تحديد الداء، والعمل على وصف الدواء، من خلال المحافظة على الأولى (نقاط القوة) والعمل على تحسين الثانية (نقاط الضعف) وإن لم يكن كذلك فلماذا تقوم كبريات المؤسسات بمشاركة العمال في العديد من القرارات الإستراتيجية الخاصة بها، كما أن هذه العملية تؤدي إلى تعزيز انتماء العمال للمؤسسة وتثبيت الآراء الداعية إلى أن الأهداف الشخصية للعمال لا

يجب أن تتضارب مع أهداف المؤسسة في البقاء، الاستمرار، توسيع حصة السوق وبلوغ أعلى مستوى في تلبية رغبات الزبائن وكسب ثقتهم ووفائهم.

لا يمكن لإجراءات التسيير الجيد والكفاءات من الموارد البشرية إحداث أي تغيير بخصوص النتائج المحققة إذا ما تجاهلنا سريان المعلومة وأهميتها في عصر الذكاء الاقتصادي أين تُقنص المعلومات قنصاً، وبالتالي فإن أي مؤسسة ليست بعيدة اليوم عن تكنولوجيا الإعلام الآلي، ولا تستطيع الاستمرار دونه، من خلال إعداد أنظمة للمعلومات تتماشى وحاجاتها الماسة لتسريع تنفيذ العمليات وتحقيق الصفقات، حيث نجد أنه من الأجدر بالمؤسسة أن توفّر أنظمة تساعد على تحديد وتسهيل المسارات الدقيقة لسريان المعلومة بالنوعية والوقت المناسبين (en temps réel)، وذلك بإعطاء نوع من اللامركزية داخل المؤسسة بإلغاء الفكر القائم على احترام سلم القيادات، الذي يتسبب أحيانا في الحيلولة دون وصول المعلومة في الوقت المناسب لها، حيث يتجاوز استلامها أحيانا أسبوعاً كاملاً، ممّا يؤدي إلى سوء في استغلال فرص يمكن الاستفادة منها حالياً ومستقبلاً، تعتبر تكاليف الاقتصاديات المتطورة، باعتبارها أرباحاً محتملة تمّ تضييعها، وحتى يكون المنتج أكثر قبولا من طرف المستهلكين، يجب أن تكون هناك دراسات للأسواق التي يتمّ فيها العرض، وتلك التي من المحتمل دخولها حتى تتوفّر لدينا معلومات قبلية تساعد على تطوير النوعية والعمل على ملاءمتها لرغبات المستهلكين، حسب طبيعة الأسواق والقدرة الشرائية لروادها، هذا ما يتجلى في انتهاج أو وضع نظام خاصّ بالنوعية بهدف الحصول على شهادة النوعية ISO، التي تحدّد توافق المنتج للمعايير الدولية من حيث النوعية وهذا ما يكسبه نوعاً من الميزة التنافسية في الأسواق التي يتمّ غزوها، كما يساعد هذا النظام وبشكل كبير في تحسين أداء وسائل الإنتاج، من خلال تنويع طرق العمل عليها، لما تستدعيه رغبات الزبائن في المنتج من محتوى، تغليف وأحجام وكلّ ما يتوجّب تحديثه من هذه الوسائل، حتى يساعد على بعث المنتج المناسب في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، لتفادي العجز عن تلبية طلبات الزبائن ورغبات المستهلكين، التي تؤدي غالباً إلى فقدان الحصة السوقية، التي تعبّر عن حصة من رقم أعمال المؤسسة.

وبهذا الإهتمام والتركيز ومراقبة المحيط الخارجي، بنوع من الدقة نستطيع إحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات الحرجة بأعلى درجة من الثقة، تقنياً في آخر المطاف من تهديد إقحام أسواقنا بمنتجات أجنبية لا نعرف عنها سوى أنّها ذات جودة وسعر تنافسيين مقارنة بمنتجاتنا المحلية، وعليه تأتي مراحل مخطّط التأهيل حسب درجة الإهتمام وحاجة المؤسسة على النحو التالي:

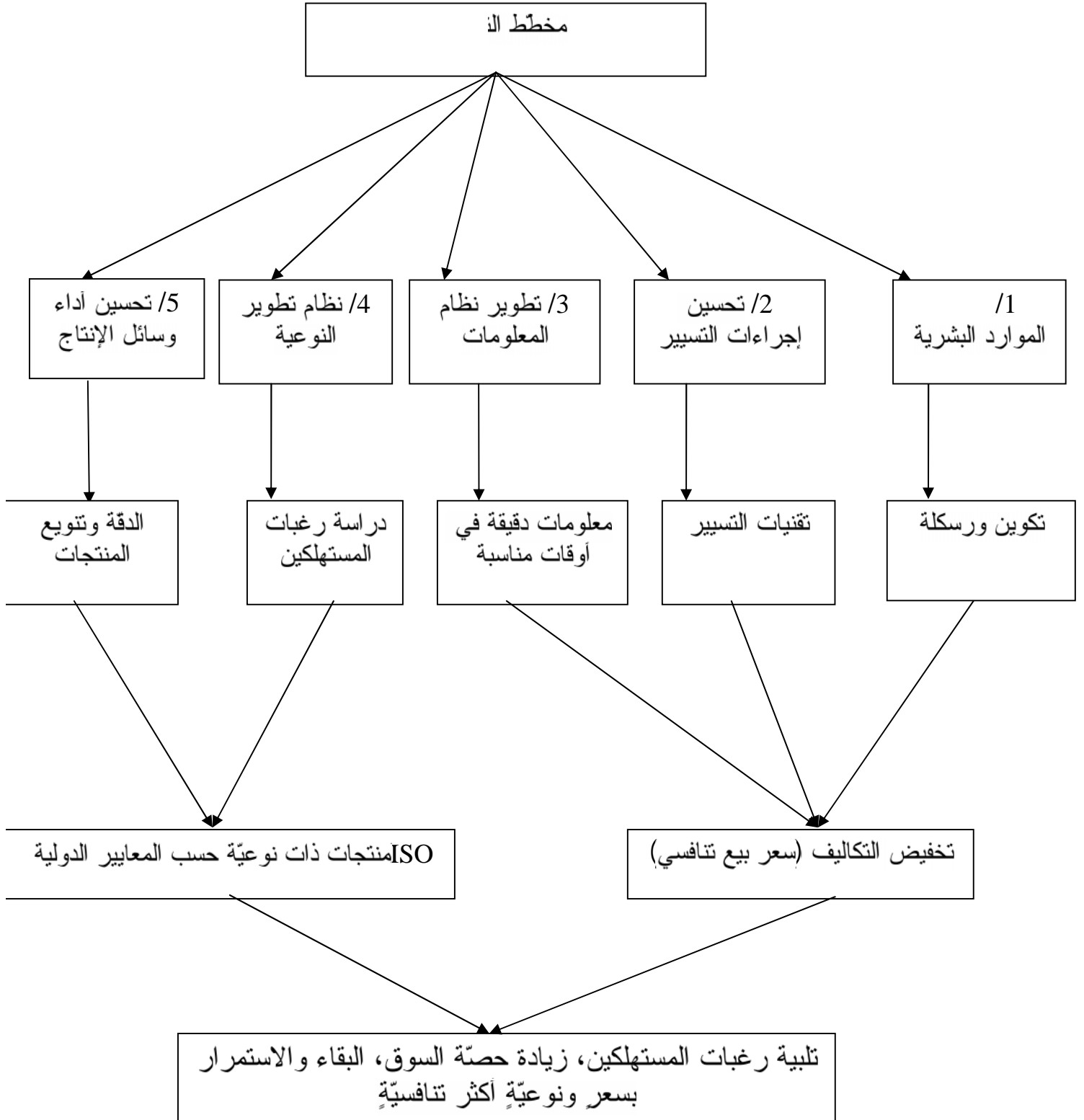
الشكل رقم 21 مراحل مخطّط تأهيل المؤسسة



المصدر: اعتماداً على وثائق المؤسسة.

وبصورة أكثر دقة وشمول يتم عرض مخطط التأهيل حسب النموذج التالي:

الشكل: رقم 22 يوضح الغاية من تأهيل المؤسسة



المصدر: اعتمادا على مراحل مخطط تأهيل المؤسسة

:
 المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تشهد اليوم حالة استنفار قصوى تحتم عليها العمل والتركيز وانتهاج شتى السبل من اجل تفادي خطر المنافسة المرتقب، خاصة تلك التي تفرضها مؤسسات الشريك الاستراتيجي الاتحاد الأوروبي، حيث تصبح السوق الوطنية سوقا أوروبيا، تستهلك تج هناك ضربا عرض الحائط المنتجات الوطنية، خاصة مما هي عليه علاقة المستهلك الجزائري بمنتجه الوطني، ولهذا تتكفل الوزارة الوصية بإيقاظ أرباب العمل من اجل ضمان الحصاة المرضية في السوق والعمل على المحافظة عليها بإكساب المنتج الوطني صبغة تنافسية، وبعد الدراسة التطبيقية التي تمت بشكل شبه كلي على وظائف المؤسسة تم إبراز نقاط قوة وضعف المؤسسة في جميع الجوانب، وتحري استغلال الاولي والعمل على تجنب نقاط الضعف، ومنها إلى مخطط التأهيل الواجب العمل به.

إلا أننا وبعد تحليل النتائج المتوقعة مقارنة بما تم تحقيقه حصلنا على عدة انحرافات سلبية في تقدير العمليات الوظيفية، حيث انه يمكننا ان نركز بشكل كبير على ضبط الخطوات الاساسية في التوظيف، التكوين وتقييم الأداء، فمجرد التأكد من ضمان يد عاملة ذات كفاءة عليا تستطيع المؤسسة أن تصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة، أو تقليل الانحرافات.
 فتحقيق هذه الأخيرة مرتبط ارتباطا وثيقا بتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين، وهذا ما ينجرّ عنه إدماج المستخدمين إدماجا صحيحا ومتابعة الفرد في الوظيفة.

ونستنتج مما سبق أنه توجد علاقة قوية بين تطور المؤسسة قداما وتأهيل مواردها البشرية، إذن أن التطبيق الجيد للبرنامج والطرق المنتهجة في التسيير، الإنتاج، التسويق... الخ في كل وظائف المؤسسة تتحكم فيها الكفاءة البشرية، ولن يكون هناك مردودا بإهمال خصوصيات المورد البشري القائم على هذه المؤسسات، فالاداء هو عبارة عن دالة للكفاءة والتحفيز، وهذا ما يتجلى في مراعاة الاصناف الثلاث للإنصاف (الداخلي، الخارجي، الذاتي)، ومنه فإنّ تأهيل المؤسسة لن يتحقق بإهمال تأهيل مواردها البشرية، هذه الأخيرة التي نرى أنّ من الأجدر بالم ص م الجزائرية ان تقوم بتسبيق تأهيلها، ومن ثمّ إلى تأهيل المؤسسة ككل.

الأختاممة العلممة

الخاتمة العامة

تتطور المؤسسة الجزائرية اليوم في محيط سمته الأساسي عدم التأكيد خاصاً وأندما في المرحلة الانتقالية أو رف بفترة السماح التي تداول السلطات الجزائرية من خلالها التحكم في تطور الاقتصاد الوطني وإصلاح الثغرات الملحوظة الجوانب الهشة من النسيج الاقتصادي. وانظر من اعتبار المصنم قاطرة الاقتصاد حيث يمكنها دفع هذا الأخير نحو الرق والازدهار وتكسيبه القوة والصلابة وباعتبار، الأداة الرئيسة لاختراق الأسد وراق الدولي جاءت المحلية، كان لابد على الوزارة الوصية وعلا راسد المدراء المركزيين، العمل في إطار منظمة حسب القراءات الداخلية والشراكة المنتهجة مع الكثير من الدول، في الإتحاد الأوروبي لبلوغ هذا الهدف.

ولهذا فقد عمدت الدولة إلى انتهاج برامج من شأن أن تساهم في تحسين الوضع الحالي للاقتصاد الوطني ولعل من أبرز هذه البرامج والذي ركزنا عليه بشكل كبير في هذه الدراسة، البرنامج الوطني أهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي جاء كتكملة لقائص التي عرفت بها البرامج السابقة " البرنامج الوطني للتأهيل الصناعي، برنامج MEDA برنامج GTZ " ومن أجل يد النتائج المرجوة من خلاله، ومعرفة مدى وقع واثري الموارد البشرية به دون أن نغض النظر عن الظروف الملائمة من أجل إنجاز العملية الميدانية ميدان توى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باشرنا هذا البحث.

من خلال الحالة المدروسة يمكن تبرير عدة نقاط من شأن أن تعطي صورة واضحة للوضع الحالية للمؤسسة فمن الناحية المالية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نقصاً فادحاً في القروض المسلمة من طرف البنوك، ما أن هناك عراقيل جدمعة كما هو الحال في الصناعة... الخ. من ناحية أخرى فإن الموارد المادية (الاستثمارات) والمالية هي أدوات من أجل بلوغ الأهداف المسطرة تتحكم في توجيهها وتصنيفها الموارد البشرية التي تعتبر المصدر الرئيس في نجاح المؤسسات وتطورها، إلا أن هذه الموارد البشرية تحتاج إلى تحديد الرصيد الموماتي الخاص بها، أي إلى التمسك من أجل البقاء دوماً على دراية دث الطرق والأساليب والمؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة كل، وتختلف هذه الطرق والأساليب حسب المعتقدات والتركيب الثقافي للمجتمعات، ومنه فإن الموارد البشرية دوراً أساسياً في تطور المؤسسة بصفة مستمرة.

- من خلال الحالة المدروسة على المؤسسة، تمّ تحديد بعض النقاط ندرجها كنتائج، يتمّ التطرّق إليها كما يلي:
- تعرف المؤسسة صعوبة في الحصول على التمويلات البنكيّة، رغم تحقيقها لنتائج إيجابية لعدّة سنوات متتالية.
 - مشكل العقر يعتبر . أمام نمو المؤسسة وتوسّعها مستقبلاً.
 - التشخيص الإستراتيجي أبرز عدّة جوانب تضمّ نقاط ضعف للمؤسسة يتوجّب تعديلها.
 - هناك تضارب بين بعض الوظائف في تقلّد المسؤوليات كما هو عليه الحال بين وظيفتي تسيير المخزون والوظيفة التجارية.
 - اعتماد المحاسبة العامّة، ما يتسبّب في صعوبة تحديد مراكز التكاليف.
 - هناك غياب للتنسيق الجيّد بين المصالح، يتسبّب في غياب المعلومات اللازمة في بعض الأوقات المناسبة لاتخاذ القرارات.
 - غياب إجراءات التسيير، من؟ فعل ماذا؟ وكيف؟، حتّى تتحدّد المسؤوليات وتعطى الصلاحيات اللازمة.
 - الموارد البشرية بالمؤسسة لا زالت في حاجة للمزيد من التكوين والرسكلة حتّى تضمن أعلى مستوى من الاداء.
 - أدّى برنامج التأهيل إلى تحديث العتاد الصناعي بالمؤسسة والزيادة من طاقتها الإنتاجية.

وَمَا تم عرض فإثّه يتوجّب على المؤسسة محل الدراسة وضع أداة رقاب
اشرة وغير مباشرة يمكن أن نخلص إليها من خلال عدة نقاط في جميع المجالات التي
تم تشخيصها ووضع مخطط ت
اص بها كالم بنود التالي :

- 1/ جلب القروض من أجل تمويل الاستثمارات الضخمة، كما هو الحال على مستوى العقار.
- 2/ وبين العاملين وتشدّد الرقابة والتفكير من أجل تحديد الانحرافات بصفة دقيقة ومنه ضمان تكوين جيد، والوصول إلى اكتساب يد عاملة مؤهلة تساهم في نجاح البرامج وتحقق الأهداف.
- 3/ تسبيق تأهيل الموارد البشرية وبصفة مستقلة عن تأهيل المؤسسة.
- 4/ تحسين طرق التنظيم الداخلي للمؤسسة من خلال انتهاج بطاقات المناصب والهيئات، التي تساعد على تحديد المسؤوليات والصلاحيات المرتبطة بكلّ منصب وهيئة، حيث تبرز سهولة في التعامل مع المشاكل ومعرفة الأسباب المؤدية لها وربطها بالجهات المسؤولة عن حدوثها، ومن ثمّ إيجاد الحلول المناسبة لها.
- 5/ تحسين الجهات المعنية بمرافقة المصنّعين بأهميّة هذه الأخيرة، وانتهاج السبل الملائمة لتطويرها.
- 6/ تحسين الخدمات المقدّمة خاصّة الجانب المتعلّق بتمويل هذه المؤسسات بإجراء حملات تحسب للبنوك من أجل مرافقة المؤسسات، والاستفادة من تجارب الدول ذات المستوى الاقتصادي المتقارب في هذا المجال كتونس.

- 7/ ضرورة تحسيس رؤساء المؤسسات بأهمية التأهيل والاعتماد على الكفاءات من أجل ضمان البقاء من جهة، والرفع من تنافسية مؤسساتهم من جهة أخرى.
- 8/ تعزيز مصلحة التسويق بكفاءات متخصصة في المجال، يكون لديها من التكوين والخبرة ما يساعد على تطبيق سياسات تسويقية كفيلة بتسويق منتجات المؤسسة (إطارات، رجال بيع... إلخ).
- 9/ التدقيق في حساب التكاليف باعتماد نظام أكثر نجاعة وإقحام المحاسبة التحليلية من أجل الوصول إلى تحديد مراكز التكلفة والربح، ومنه إلى اتخاذ القرارات بخصوص الاستمرار في الإنتاج أو التخلي عن النشاط الذي يعبر عن مركز للتكلفة.
- 10/ اعتماد نظام أو سيرورة أدق من أجل تفادي الانحرافات الكبيرة، خصوصا السلبية منها.
- 11/ توظيف إطارات جامعية لها من المؤهلات ما يساعدها على أداء مهامها بأحسن طريقة من أجل الوصول إلى تدنية الانحرافات أقل ما يمكن، ومنه العمل على تحقيق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها من أجل التنمية.
- 12/ العمل على تحصيل إطارات ذات خبرة واسعة في مجال التفاوض من أجل الاستفادة وبشكل كبير من الديون متوسطة وقصيرة الأجل.
- 13/ تدقيق النتائج المتعلقة بنسب الهيكلية المالية ونسب دوران المخزونات والسداد... إلخ، من أجل توجيه التسيير.

ومنه يمكن القول أنّ هناك علاقة جدّ قويّة تربط تأهيل الموارد البشرية للمؤسسة ببرامجها التأهيلية، إذ أنّه لا يمكن الحديث عن تأهيل المؤسسة وتحقيق هذه العملية بتجاهل وضعية الموارد البشرية بالمؤسسة، كما يجب التركيز على أن يتمّ تأهيل الموارد البشرية بصفة مستقلة وسابقة لتأهيل المؤسسة، حتّى تسهم هذه الموارد على أقلّ تقدير في وضع التشخيص الخاص بها، مع العلم أنّها أدري ي عليه المؤسسة التي تنشط بها.

من خلال ما سبق يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الرفع من قدرتها التنافسية ومواجهتها الانفتاح الاقتصادي يمكنها أن تحوّلها من كفاءات. إذ أنّه لا بد من تخصيص الأراضي التي تخص البرامج الموضوع. فبوجود الكفاءات يمكن إدراك النقائص ومنه العمل على تجنبها أو تحويلها إلى نقاط إيجابية دون أن ننسى مميزات المجتمع الجزائري وعلاقتها بسلوك الأفراد. إذ أنّه لا بد من وجود السلوك الإيجابي والسلبي للفرد والتي ت في تكوينها كالأهلية والمدرسة والشوارع... إلخ.

قائمة المرآحع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

أ/ الكتب:

- 1- الزغبى هيثم محمد، الإدارة المالية والتحليل المالي (ج1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000).
- 2 - الصيرفي محمد عبد الفتاح الإدارة الرائدة (دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر 2003).
- 3 الهب خالد عبد الرحيم إدارة الموارد البشرية (ط1، دار وائل للنشر والتوزيع : عمان، الأردن، 2003).
- 4 حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية" (ديوان المطبوعات الجامعية، 2004).
- 5 دادي عدون ناصر إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقات) (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003).
- 6 دادي عدون ناصر تقنيات مراقبة التسيير () (دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000).
- 7 راوية محمد حسن، " إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين" (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2000).
- 8 زوينف مهدي حسن إدارة الموارد البشرية (دار الفكر للطباعة والنشر، القاهرة، 2001).
- 9 ماهر أحمد إدارة الموارد البشرية (الدار الجامعية، الإسكندرية 2004).
- 10 عاشور أحمد صقر إدارة القوى العاملة (دار المعرفة الجامعية للنشر الإسكندرية، 1995).
- 11 د الباقي صلاح الدين محمد عبد الباقي الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات (الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2001).
- 12 عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد الحسين العكيلي "تخطيط الموارد البشري" (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 1998).
- 13 إسماعيل مقدمة في اقتصاد التنمية (الجزائر : دار هومه للنشر و الطباعة والتوزيع، 1997)

14 **وديع محمد عدنان،** محددات القدرة التنافسية للاقطار العربية في الاسواق الدولية، (الكويت، المعهد العربي للتخطيط، 2001).

ب/ الملتقيات:

1 **بقة الشريف** "المنظومة المصرفية الجزائرية الواقع و الآفاق" الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف، (29 30 أكتوبر 2001).

2 **بوهزة محمد و آخرون** "تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة الجزائر، (26 - 28 ماي 2003).

3 **تشام فاروق تشام كمال** "دور وأهمية التأهيل رفع القدرة التنافسية للمؤسسات دراسة مقارنة الجزائر- تونس-المغرب" متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006.

4 **بوحفص،** المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقع والآفاق ورقة مقدمة الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المركز الجامعي مولاي الطاهر، سعيدة، 15 ديسمبر 2004 .

5 **رحماني موسى ،** متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006.

6 **رزيق** "التصحيح الهيكلي واثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر" الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف (29 30 أكتوبر 2001).

7 **مداح عرايبي الحاج** "التسيير الاستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " متطلبات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الدول العربية، الشلف، يومي 17 و 18 افريل 2006 .

8 **عياش قويدر** "مداخلة بعنوان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كميزة تنافسية" الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية جامعة عمار تليجي الاغواط 8 و 9 افريل 2002.

9 **قدي عبد المجيد** "السياسة الجبائية و تأهيل المؤسسة" الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية، جامعة سطيف (29 30 أكتوبر 2001).

10 قدي عبد المجيد "الاقتصاد الجزائري و الشراكة الأجنبية في ظل المناخ الاستثماري الجديد" الوطني الأول حول المؤسسة الجزائرية وتحديات المناخ الاستثماري الجديد 22 افريل 2003.

التقارير:

1- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي تقرير حول: من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وان 2002.

2 المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، سياسة من أجل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جوان 2004.

المجلات:

1 بتيش محمد النعمان "الاستثمار بوابة الازدهار" فضاءات 2 (مارس 2003).

2 حداد سعيد "تطوير نظام الإعلام الإقتصادي للمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة" فضاءات 0 (فبراير 2002).

3 حميسي يوسف "آفاق تمويل الم ص م في الجزائر" فضاءات 0 (جانفي، فبراير 2000).

4 مباركي الهادي "المؤسسة المصغرة: المفهوم والدور المرتقب" مجلة العلوم الإنسانية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر العدد 11 - 1990.

5 نشاطات الوزارة "البورصة الجزائرية للمناولة والشراكة" فضاءات 0 (جانفي، فبراير 2002).

6 الاتحاد الأوروبي مجلة دورية حول بعثة اللجنة الأوروبية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

7 نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة الم ص م، مؤشرات عام 2007.

8 نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة الم ص م، مؤشرات عام 2001.

القوانين:

1 الوكالة الوطنية لتطوير الم ص م، القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ديسمبر 2001.

2 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ديسمبر 2001 المواد 4 - 5 - 6 - 7.

ج/ الأطروحات والمذكرات:

1 بلعوز بن علي، " اثر تغير سعر الفائدة على اقتصاديات الدول النامية " اطروحة دكتوراه دولة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005.

1/ Les Ouvrages :

1- B. Werther William, "La Gestion des Ressources Humaines", Ediscience International, New York, 1990.

2- Balico Christian, "Les Méthodes d'Evaluation en RH, la fin des Marchands de Certitude", 2^{ème} Edition, Edition d'Organisation, Paris, 2002.

3- Bruno Dufour, Yves Réale, Le DRH Stratège, "Le Nouveaux Mix Stratégique des Ressources Humaines", Groupe IGS, Editions d'Organisation, Paris, 2006.

4- Calori Roland et Turgal Atamer, "Diagnostic Stratégique", Edition Economisa, 2^{ème} Edition, 1998.

5- Dhaoui M. L, "Restructuration et Mise à niveau d'Entreprise", Alger, 2003.

6- Hamdi Kamel, "Comment Diagnostiquer et Redresser une Entreprise", édition rissala, 1995.

7- Henri Mahé de Boislandelle, "Gestion des RH dans les PME", 2^{ème} Edition, Economica, 49, Rue Héricart, Paris, 1998.

8- Josée ST Pierre, La Gestion Financière des PME, Théories et Pratiques, Presses de L'Université de Québec, canada, 2005.

9- Juès Jean-Paul, GRH Principes et Mots Clés, Paris : Ellipes, 2002.

10- Khelifati Nour, "Introduction à Organisation et au Diagnostic d'Entreprise", Berti Edition, Alger, 1976.

11- Laflam.M, "Diagnostic Organisationnel et Stratégie de Développement", Parais, 1977.

12- LAMIRI Abdelhak, "Management de L'information ; Redressement et Mise à niveau des Entreprises", Office des Publications Universitaires, Alger, 2003.

13- Peretti Jean-Marie, "Gestion des Ressources Humaines : Principes Généraux et Cas Pratique", Editeur : Dollaz-Sirey, 5^{ème} Edition, La France, 2008.

14- Peretti Jean-Marie, Tous DRH : "Les Responsabilités Ressources Humaines des Cadres et Dirigeants", 2^{em} Edition, Edition d'Organisation, Paris, 2005

15- Peretti Jean-Marie, "La Gestion des Ressources Humaines", 5^{ème} Edition d'Erganisation, France, 1998.

2/ Les revues :

- 1- **ANDPME**, Fonds National de Mise à niveau des PME, Mauuel des Procédures, Alger.
- 2- **Assala Khalil**, « L'internationalisation des PME et ses Conséquences sur les Ctratégies Entrepreneuriales » PME en Algérie : de la création à la mondialisation, Université du Sud Toulon Var, France, 2006.
- 3- **Gagnon Sylvie**, "Guide de Gestion des Ressources Humaines", Carole Pageau, TechnoCompétences, Québec.
- 4- **La Chambre de Commerce et de L'Industrie**, "Mutation, Publication Trimestrielle", Algérie, 2002.
- 5- **Commission Européenne**, Note d'Information sur le Programme MEDA d'appui aux PME, PMI, UGP, Avril 2002.
- 6- Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle, MIR, Algérie.
- 7- **Gérard François Dumont**, "Atlas de L'Union Européenne Alargie", Paris, La Documentation Francaise, 2007.
- 8- **Günter Verheugen**, Les PME - Moteur de l'Economie Européen, Commission Européenne, Nouvelle Edition, 2007.
- 9- **Jacques Igalens**, "Audit des Ressources Humaines, Liaisons", 3^{ème} Edition Mise à jour et Enrichie, France, 2000
- 10- **LAMIRI Abdelhak**, La Mise a niveau, (Revue des Sciences Commerciales et de Gestion, N°2, Ecole Supérieur de Commerce, Alger), Juillet2003.
- 11- **Ministère de PME/PMI**, « Rapport sur L'Etat de Secteur PME/PMI », Juin 2000.
- 12- **Ministère de PME/PMI**, « Bulletin 2006 sur les PME / PMI, 2007 ».
- 13- **Mutation**, Publication Trimestrielle Editée par la Chambre de Commerce et de L'Industrie, Algérie, 2002.
- 14- **Sadeg Mohammed**, Cours de La Gestion Stratégique des Ressources Humaines.

3/ Webographie :

www.pme-art.dz.org le : 25/ 07/ 2008.

www.editions-organisation.com le : 22/ 08/ 2008.

<http://europa.eu.int/comm/external-relations/algeria>. le : 25/ 10/ 2008.

<http://ec.europa.eu/enterprise/sme> le : 25/ 09/ 2008.

www.Pmeart.org. le : 25/ 07/ 2008.

الملاحق

MODÈLE DE PROFIL DE POSTE : ANALYSTE EN TI

<i>Nom du titulaire :</i>			
<p>Raison d'être du poste : sous la supervision du directeur, l'analyste en TI est responsable de traduire les demandes des usagers en langage informatique et d'effectuer une analyse de faisabilité de celles-ci. Il est également responsable des architectures fonctionnelles des systèmes en place.</p>		<p>Supérieur immédiat : Directeur</p> <p>Subordonné : aucun</p>	
ACTIVITÉS CLÉS		COMPÉTENCES REQUISES	INDICATEURS DE PERFORMANCE
<p>ANALYSES INFORMATIQUES 75 %</p> <ul style="list-style-type: none"> Analyser et comprendre les besoins informatiques des usagers. Évaluer la faisabilité fonctionnelle et technique de leurs demandes. Élaborer des solutions fonctionnelles selon les besoins de l'organisation, tout en assurant l'entretien des systèmes en place. Effectuer la planification et le suivi des projets. Effectuer le contrôle de qualité des implantations à réaliser, par le biais de plans, scripts et simulations permettant de minimiser les conséquences négatives sur les opérations. 		<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'analyse et de synthèse Vulgarisation Capacité à communiquer Disponibilité Capacité à travailler en équipe 	<ul style="list-style-type: none"> Atteinte des objectifs fixés en début de projet Respect des délais Rigueur Stabilité des applications Taux de satisfaction des usagers
<p>ARCHITECTURES DES SYSTÈMES 25 %</p> <ul style="list-style-type: none"> Planifier l'élaboration d'analyses fonctionnelles liées aux demandes ou projets retenus. Documenter, faire évoluer et maximiser les architectures en place en fonction des évolutions internes et des mises à jour par les fournisseurs. 		<ul style="list-style-type: none"> Capacité d'analyse et de synthèse Rôle conseil 	<ul style="list-style-type: none"> Stabilité des opérations informatiques Taux de satisfaction des usagers

Formation exigée et expérience

- Baccalauréat en informatique et
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées à l'embauche

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce type de poste
- Capacité d'anticiper les besoins ou les demandes des usagers (proactivité)
- Bilinguisme (atout)

MODÈLE D'OFFRE D'EMPLOI

Logo et nom de l'entreprise

POSTE D'ANALYSTE EN TI

Jeune entreprise innovatrice établie depuis 1999, (*Nom de l'entreprise*) conçoit des programmes informatiques destinés à la réalisation d'animations cinématographiques. Chef de file dans son domaine tant sur les plans national qu'international, l'entreprise est en pleine expansion.

Nous sommes présentement à la recherche d'un analyste en TI qui aura pour fonctions principales la construction, la modification et l'application des normes de programmes informatiques.

Qualifications requises

- Baccalauréat en informatique
- et
- Cinq ans d'expérience en informatique

Caractéristiques recherchées

- Connaissances informatiques liées au système AS/400
- Connaissance des outils d'analyse pertinents à ce poste
- Bilinguisme (atout)

Les candidats intéressés devront faire parvenir leur curriculum vitæ au service du personnel avant le 10 mars :

- par courriel, à courriel@nom.ca
- par télécopieur, au (000) 000-0000
- par la poste, à l'adresse suivante :

Nom de l'entreprise

Service du personnel

Adresse

الملخص:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قاطرة التنمية الاقتصادية وركيزة يعتمد عليها بشكل كبير لإحداث فارق اقتصادي بين مختلف البلدان التي هي في نفس المستوى من التطور أو وانطلاقا من هذا الميز الذي اختصت به وإضافة إلى أنها تتدخل بشكل كبير وفعال في القضاء على البطالة من خلال ما توأمره من مناصب شغل وما تساهم به من خلق للقيمة المضافة وتحصيل للعملة الصعبة والتكنولوجيا الحديثة في إطار فتح المجال أمامها للتبادل الخارجي وبحرية، أوجب الوضع الراهن الاهتمام بها وتطويرها والعمل على زيادة عددها وبذل الجهود للرفع من أداءها بتحسين قدراتها التنافسية، وتأهيلها لاقتحام منطقة التبادل الحر مع الإتحاد الأوروبي واستغلال هذه السوق التي تفوق قدراتها الاستهلاكية السوق المحلية بعدة أضعاف 495 مليون نسمة⁽¹⁾ و. فإن السلطات الجزائرية قد عمدت إلى انتهاج برامج من أجل تأهيل هذه الأخيرة إلى المستوى الذي تشهده مثيلاتها في الدول المتطورة من العالم وخاصة تلك التي نجحت في عملية التأهيل فقد شرع في تنفيذ هذه البرامج ومنها البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، البرنامج الوطني الصناعي، برنامج (MEDA)، وبرنامج (GTZ).

كما أنها قد أنشأت عدة مؤسسات داعمة من عدة جوانب كصندوق ضمان القروض (FGAR) والوكالة الوطنية لتطوير المصنوعات (ANDPME). كما ساهمت في فك الخناق عنها بالعمل على تحسين المحيط الخارجي لها بما شهدته من حملات تهدف إلى تحسين أداء القطاع المصرفي، والنظام الجبائي والاستثماري.

إن تأهيل هذا النوع من المؤسسات خاص، يستوجب تأهيل الجانب البشري بشكل جيد لأنه العنصر الفعال في إنشاء المؤسسات، ولهذا لا بد من بذل أقصى الجهود ومضاعفتها من أجل اكتساب مهارات وكفاءات بشرية هامة والعمل على المحافظة عليها داخل المؤسسة وخارجها بمراعاة الأنواع الثلاثة لصاف، خاصة وأن جل أصحاب المؤسسات الصغيرة لا يمتلكون كم معلوماتيا يمكنهم من وضع الرؤى المستقبلية وتوضيح الإستراتيجيات التي يجب إتباعها لضمان أدنى مستوى من المردود والعمل على تطويره، لذا فإنه لا بد من إجراء عمليتي تأهيل الموارد البشرية وتأهيل المؤسسة ككل بصفة مستقلة، مع العمل على تسبيق تأهيل الموارد البشرية لضمان مستوى معين من التنظيم داخل المؤسسة، كما أن الدولة الجزائرية قد ساهمت بشكل كبير في دعم البنى التحتية الطرق والسكك الحديدية، التي تعطي حركية للنشاط الاقتصادي و؛ ايجابية.

وأخيرا فإن عملية التأهيل هي عملية معقدة لا يمكن إصدار الأحكام النهائية بخصوصها لما تسمه من جوانب مختلفة، أعدها الجانب البشري الذي يعتبر استثمارا دائما محققا للقيمة المضافة، ومنه فإنه يعتبر نقطة انعطاف يجب التركيز في معالجتها للزيادة في ارتفاع ذروة التطور.

(1)- Gérard François Dumont, atlas de l'union européenne élargie, paris, la documentation Française, 2007.