

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

السنة الاولى ماستر: تحضير بدني رياضي

آليات إنشاء مؤسسات اقتصادية

من إعداد الأستاذ/ بولحبيب مبروك

الموسم الجامعي 2026/2025

محتوى المادة :

- 1- مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية:
- 2- المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر
- 3- مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- 4- تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية

آلية إنشاء مؤسسات اقتصادية

تمهيد :

يعرض هذا الفصل جانبا نظريا عن أهم جانب يمس التنمية عموما، و التنمية الاقتصادية خصوصا، و هي تطورات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و لأن التنمية هي التحريك العلمي المخطط لمجموعة من العمليات الاجتماعية و الاقتصادية من خلال إيديولوجية معينة لتحقيق التغير المستهدف من أجل الانتقال من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة الوصول إليها، و هذا يعني أن عملية التنمية تستهدف تغييرا أساسيا في البناء الاجتماعي، فيما تتضمنه تنظيمات مختلفة الأهداف و تعديلا للأدوار و

المراكز، و تحريك الإمكانيات الاقتصادية بعد تحديدها و موازنتها إلى جانب العمل على تغيير الموجهات الفكرية و القيمية و بناء القوة، تلك التي تعيق التجديدات و الاهتمامات الجديدة.

و بالتالي نستطيع القول أن التنمية الاقتصادية تتطلب تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج و الخدمات، بالإضافة إلى التفكير الجدي في موضوع العمالة، و توزيع القوى البشرية بعد تدريبها و إكسابها المهارات و القدرات التي تساعد على إحداث التطور المنشود، ومنه فإن تحقيق النمو الاقتصادي يتطلب تكوين القوى العاملة و تأهيلها بمهارات و تخصصات متنوعة بالعمل و توديه على أكمل وجه.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لبنة التنمية الاقتصادية - فإننا سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض حيثياتها و عمومياتها لمساعدتنا في تحليلها كنسق، بداية من تاريخها و أهم عملية تقوم بها على مستوى الموارد البشرية ألا و هو التكوين، إلى غير ذلك من بعض الجوانب.

1- مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية:

لا يمكن تحليل واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا بالنظر الشامل لبعض العناصر المتعلقة بمكوناتها، و كذلك تطورها التاريخي، و في هذا العنصر سوف نتعرض إلى بعض النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية عموما.

1-1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعاريف المفكرين للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمان، و حسب الاتجاهات و المداخل التي يتبناها كل واحد منهم، و فيما يلي نستعرض مجموعة من التعريف:

يعرفها M.Truchy بأن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي "

و يعرفه François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته "

كما تعرف أيضا بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات، و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي "

و فضلا عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني "

و تعتبر أيضا المؤسسة " كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي "

و لعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: " المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه"

و من خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة كيانا اعتباريا مستقلا و يتحدد نشاطها بالإنتاج و المشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، و لها موارد مالية و بشرية، و رغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة و نظريات الإدارة.

نستخلص مما سبق ذكره، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية:

الموارد المادية: و هي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات و مباني و مواد أولية.

الموارد البشرية: و هي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية و الفكرية لعمال المؤسسة.

مركز القرار: و هو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

التنسيق: هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.

1-2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

كما سبق و رأينا، أن هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية اختلفت بحسب الزمان و الإيديولوجيات، و قد توصلنا إلى أن التعريف الجاري مفاده أن المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة هي كل منظمة تتفاعل فيها الموارد البشرية و المادية و المالية و تنشط في المجال الاقتصادي تهدف إلى تحقيق الاستمرارية و الربح، و رغم اختلاف التعاريف إلا أن المؤسسة الاقتصادية تكاد تشترك في بعض الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات هذه الخصائص حاولنا تلخيصها – حسب ما ورد عن (عمر صخري) كالآتي:

- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية قانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات.
- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- القدرة على البقاء و التكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكانياتها.

1-3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، و غالبا ما تكون هذه الأهداف متداخلة فيما بينها، و يمكن إجمالها فيما يأتي :

1-3-1-الأهداف الاقتصادية:

و أهم هذه الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة الاقتصادية هي:

أ- **تحقيق الربح:** يعتبر الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية، لأنه بفضلها تستطيع تمويل نشاطاتها من دفع للأجور لعمالها و تسديد التزاماتها اتجاه شركاتها، و يسمح لها بتحديد وسائل الإنتاج لديها، و يعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة.

ب- **تحقيق متطلبات المجتمع:** و يكون هذا من خلال السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية إلى المجتمع الذي تنشط فيه.

ج- **عقلنة الإنتاج:** و ذلك بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، حتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل اقتصادية، و بالتالي تسبب الخسارة لملاكها و للمجتمع ككل، و ذلك من خلال حرمانه من السلع و الخدمات و مناصب العمل التي كانت توفرها.

1-3-2-الأهداف الاجتماعية :

و يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

أ- توفير مناصب الشغل في المناطق التي تنشط فيها هذه المؤسسات الاقتصادية، مع ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال الذين تشغلهم.

ب- تحسين مستوى معيشة العمال، و ذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور تماشيا مع زيادة تطور المؤسسة و نجاحها، و كذا مع الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال.

ج- إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع، و ذلك من خلال المنتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائنهم و التي لم يتعودوا على استهلاكها من قبل.

د- العمل على ضمان تماسك العاملين و تألفهم، و ذلك من خلال الحوار و التشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة و احترام نظامها.

هـ- توفير التأمين لسلامة العمال و صحتهم ، كالتأمين الصحي و التأمين من الحوادث و التقاعد، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية، المخيمات الصيفية و غيرها.

1-3-3-الأهداف التكنولوجية:

و تعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها، لأنها تضمن لها التطور و النمو و البقاء، و أهم هذه الأهداف:

أ- البحث و التطوير في أساليب و طرق الإنتاج، و هذا من خلال إنشاء مصلحة و مخابر خاصة بهذا الجانب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها و الرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ب- المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي و ذلك من خلال التنسيق و التعاون في مختلف مؤسسات و مراكز البحث العلمي و الجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة و المجتمع ككل.

1-3-4-الأهداف الثقافية و الرياضية :و يمكن إيجازها فيما يأتي:

أ- توفير الوسائل الترفيهية و التثقيفية التي تسمح لعمال المؤسسة و أولادهم بالترفيه و التثقيف من مسرح و مكتبات و رحلات، و ذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي و فعال على المستوى الفكري للعامل.

ب- تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى، و هذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة و على الدخل الوطني عامة.

ج- تخصيص أوقات للرياضة التي تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز عليه، و دفع الإنتاج و الإنتاجية.

1-4-تصنيف المؤسسة :

يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها: المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار الحجم و المعيار الاقتصادي...الخ

و فيما يأتي سنتطرق لأصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار:

1-4-1-تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:

حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية إلى صنفين هما :

أ- **المؤسسة الفردية:** و هي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، و هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها، و عادة ما يتولى هو إدارة و تسيير شؤونها، و في الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

ب- الشركة: و هي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، و يحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، و يمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين و هما :

*شركة الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية و الشركات ذات المسؤولية المحددة.

*شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة.

1-4-2-تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية: و تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

أ- المؤسسة الخاصة: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، مثل المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص و شركات الأموال.

ب- المؤسسة العمومية: و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، و يمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات المحلية.

ج- المؤسسة المختلطة: و هي المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة و الأفراد، سواء كانوا أفراد وطنيين أو أجانب، و تنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخصخصة الجزئية للمؤسسات العمومية.

1-4-3-تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم:

يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية ، و يمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما:

أ- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

ب- و تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

-المؤسسة المصغرة: و هي التي تشغل أقل من 10 عمال.

-المؤسسة الصغيرة: و هي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.

-المؤسسة المتوسطة: و هي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.

و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها الأكثر انتشارا في كل دول العالم و خاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان و الدول الأوروبية و الرأسمالية.

ب- المؤسسة الكبيرة: و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، و هي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد و ذلك من خلال النشاط التي تقوم به، و الذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتنقيب عن البترول و استخراجها و تكريره و تسويقه.

1-4-4- تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي: و يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية:

- أ- المؤسسات الفلاحية: و هي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، و إنتاج المنتجات النباتية و الحيوانية.
- ب- المؤسسات الصناعية: و هي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخراج المواد الأولية و تحويلها.
- ج- المؤسسات التجارية: و هي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات و إيصالها إلى الزبائن.
- د- المؤسسات المالية: و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك و مؤسسات التأمين و غيرها.
- هـ- مؤسسات الخدمات: و هي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة و غيرها.

2- المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر:

1-2- تعريف المؤسسة العمومية:

تعددت تعاريف المؤسسة العمومية بتعدد و أنواع ذاتها، فمنها المؤسسات العامة الإدارية (EPA) و المؤسسات المهنية (EPP) و المؤسسات العامة الاقتصادية (EPE) و المؤسسات العامة الاقتصادية ذات الأسهم (SPA)، (EPE) كما تختلف تسميات هذه المؤسسات حسب تواجدها بين دول رأسمالية متقدمة، أو دول نامية، أو دول اشتراكية.

وقبل تناول سيرورة التغيير التي مرت بها المؤسسة الجزائرية العمومية الاقتصادية . يجب التعريف بأنواع المؤسسات العمومية الاقتصادية و التي يمكن أن تصنف كالآتي.

2-2- أنواع المؤسسة الاقتصادية العمومية:

-شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة:

تتكون هذه الشركات من أسهم قابلة للتداول بين الأصول و الفروع و الشركاء و لا يمكن التنازل عن أسهمها للغير إلا بموافقة أغلب الشركاء، تسمى (ش.ذ.م) و لا تحل بمجرد انسحاب أحد الأعضاء أو وفاته لغيرها.

-شركات المساهمة:

هي الشركات تقسم رأسمالها على أسهم متساوية بمقابل أوراق مالية هذه الأخيرة هي التي تتداول في سوق الأوراق المالية، تكون قيمة صوت الشريك بقيمه عدد أسهمه في الشركة، و يمكن أن تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالعوامل الآتية:

1-عامل الحجم: لأن حدود المنظمة تصعب من عملية تحديد داخلي و خارجي للمؤسسة (العمال).

2-عامل التكنولوجيا: لقد بدأ الاهتمام بهذا العنصر كعنصر رئيسي في التحليل التنظيمي مع (وود وارد) 1958 و (لورنس) و لورش 1967، فقد بينت دراستهم أن طبيعة التكنولوجيا تؤثر بشكل قوي في هيكل إدارة الشركة.

ومنه فإن نجاح و فعالية المنظمة مرتبط بالتوافق بين التكنولوجيا و الهيكل فالشركات الناجحة هي التي تملك أنظمة تقنية و هيكلية مناسبة.

إن المؤسسة العمومية تعتبر بأنها كل ما يمتلكه الشعب كملكية جماعية و تموله و تقوم الحكومة بإدارته و توجيهه و الإشراف عليه لصالح الشعب و تحقيقاً لأهدافه الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

ندرك بأن المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر كانت إرث استعماري أثرت و تأثرت بمحيطها و تغيره قبل و غداة الاستقلال و لم يتم إنشاء المؤسسات قبل 1945 إلا لغرض المجال الزراعي الذي يخدم الاستعمار. أما بعد الاستقلال فلقد مرت بمرحلة متعددة انطلاقاً من السير الذاتي و كذا الشركات الوطنية و المؤسسات الوطنية إلى الإصلاحات الجديدة التي أدخلت عليها حيث تميزت كل مرة تاريخية في دورة حياة المؤسسة العمومية بخصائص معينة.

1- التسيير الذاتي و خصائصه :

إن التسيير الذاتي كتنظيم اجتماعي فرض نفسه بذهاب المعمرين و ملاك المصانع حيث تهيكّل ببناء و تنظيم و تسييره وفقاً للاعتبارات الآتية:

أ-الجمعية العامة: وهي التي تضم جميع العمال الدائمين للمؤسسة من جنسية جزائرية و البالغين من العمر ثمانية عشر سنة فما فوق، و تجمع باستدعاء من مجلس العمال أو لجنة التسيير مرة كل ثلاثة أشهر و هي تصادق على مخطط تنمية المؤسسة، كما تصادق على قانون تنظيم العمل فيما يخص تحديد و توزيع المهام.

-مجلس العمال: ينتخب من طرف الجمعية العامة، و يشكل ثلث أعضائه من عمال الإنتاج و تجتمع مرة في الشهر بطلب من لجنة التسيير و من مهامه:

-تبين النظام الداخلي للمؤسسة.

-تقرير شراء أو بيع الأجهزة في اطار البرامج المعدة من طرف الجمعية العامة.

-مراقبة الحسابات في نهاية السنة.

ب- **لجنة التسيير:** وهي اللجنة المتكونة من ثلاثة إلى عشر عضو، و ثلث الأعضاء منتخبين من القطاع الإنتاجي و من مهامها:

-تأمين عمليات التسيير في المؤسسة.

-وضع مخططات التنمية.

-تنظيم العمل.

-حل المشكلات اليومية المتعلقة بالإنتاج.

-المسير: حددت لنا المراسيم السابقة الذكر بأن المدير هو ممثل الدولة في المؤسسة و يسهر على شفافية العمليات الاقتصادية و المالية و يضمن التطابق بين مخطط المؤسسة و المخطط الوطني كما يسهر على تطبيق قرارات لجان التسيير و مجلس العمال و ذلك طبقاً للقوانين سارية المفعول .

-لقد اختلفت خصوصية هذا التسيير عن بقية التسييرات للمؤسسة العمومية الاقتصادية حيث بقية تسيير العمال الذاتي شكلياً حيث توكل المهام للجمعيات العمال و أعضاء التسيير الذاتي بالإضافة أن مدير الإدارة هو الذي ينفرد بصورة عامة في تسييره للمؤسسة و يعتبره العمال غريباً عنهم لأنه يعين من طرف السلطة المركزية، فتبقى بذلك مشاركة العمال في التسيير شكلية فقط محصورة و مقيدة.

3-مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية :

لقد مرت المؤسسة بالاقتصادية الجزائرية بمراحل عديدة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، متأثرة بالسياسات المنتهجة من قبل الدولة و النظام الاقتصادي المعتمد، و فيما يلي سنتطرق إلى أهم مراحل تطورها:

3-1-المرحلة الأولى: من الاستقلال إلى نهاية السبعينات:

و لقد مرت المؤسسة الاقتصادية في هذه المرحلة بثلاثة أطوار هي:

أ- **الطور الأول:** التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية: لقد تم الإقرار بنظام التسيير الذاتي و بدأ العمل به ابتداء من مارس 1963 باسترجاع المؤسسات الاقتصادية التي تركنها الاستعمار الفرنسي، و التي كانت تقدر بـ 400 مؤسسة إنتاجية صغيرة تنشط نسبة (34.2%) منها في مجال إنتاج مواد البناء، نسبة (19.8%) في مجال صناعات الحديد و الصلب و الميكانيك و المعادن، نسبة (14.5%) منها في مجال الخشب و مشتقاته نسبة (14%) في الصناعات الغذائية، هذا إضافة إلى مجموعة من المزارع الفلاحية.

و لم تدم مرحلة التسيير الذاتي فترة طويلة، حيث بدأت عمليات التأميم و تحولت المؤسسات المسيرة ذاتياً إلى شركات وطنية محددة الوظائف (إنتاج، تسويق، ...) و تحت الرقابة المباشرة لأجهزة الدولة.

ب- الطور الثاني: إنشاء الشركات الوطنية : مع بداية سنة 1965 بدأ متخذوا القرار في إنشاء الشركات الوطنية، حيث تم في هذه السنة إنشاء الشركة الوطنية للنفط و الغاز "سوناطراك"، الشركة الوطنية للحديد و الصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و الشركة الوطنية للتأمين، و لقد أنشأت هذه الشركات من خلال عملية التأميم الكلي أو الجزئي للشركات الأجنبية التي بقيت تعمل في الجزائر بعد الاستقلال، و أيضا من خلال تحويل بعض المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية. و في نهاية هذا الطور أي في سنة 1970 وصل عدد الشركات الوطنية إلى 30 شركة، و التي كانت تستحوذ على نسبة (90 %) من المؤسسات (345 من أصل 393 مؤسسة (و حوالي نسبة (95 %) من العاملين الأجراء (61600 من أصل 65000 عامل)

و لقد كانت الشركات الوطنية بمثابة أداة أساسية للتحكم في الاقتصاد الوطني و الانطلاق في المرحلة التنموية، حيث كان تحديد وظائف و أهداف هذه الشركات يتم من طرف الجهاز المركزي للدولة، و ذلك في إطار الإستراتيجية العامة للتنمية و الشيء الذي ميز الشركات الوطنية في هذه المرحلة هو النقص الكبير في الإطارات الكفأة و اليد العاملة المؤهلة، و لهذا لجأت الدولة إلى إجراء إصلاحات جذرية في قطاع التعليم العالي حيث يأخذ على عاتقه مهمة تكوين الإطارات التي تحتاجها عملية التنمية التي شرعت فيها الدولة، هذا إضافة إلى إنشاء العديد من المعاهد التكنولوجية التي أوكلت لها مهمة تكوين الإطارات المتوسطة لصالح الشركات الوطنية، و الأهم من هذا هو فتح ورشات داخل الشركات لتكوين العمال الذين كانوا في غالبيتهم أميين، و ليس لهم أي تكوين.

ج- الطور الثالث، التسيير الاشتراكي للمؤسسات: مع بداية سنة 1971، كانت الشركات الوطنية تنتج حوالي (85%) من إجمالي المنتجات الصناعية، و توظف حوالي (80%) من إجمالي القوى العاملة، و نظرا للأهمية التي أصبحت تحتلها هذه الشركات في الاقتصاد الوطني فإن الدولة فكرت بجدية في إيجاد نمط فعال لتسييرها، و بما أن النظام الاقتصادي الذي كانت تتبعه الجزائر هو النظام الاشتراكي، فقد كان نمط التسيير الاشتراكي هو الأنسب، و هذا من خلال إشراك العمال في تسيير و مراقبة المؤسسات التي يعملون فيها عن طريق مجلس العمال المنتخب، الذي يعمل بالاشتراك مع إدارة المؤسسة في رسم السياسة العامة لها، و مراقبة نشاطها، غير أن إشراك العمال في التسيير كان شكليا لأن القرارات الأساسية كانت تتخذ على مستوى الجهاز المركزي للدولة، بدعوى تحقيق التنسيق بين القرارات المتخذة على المستوى المركزي و إنجاز الأهداف المسطرة لتحقيق التنمية الشاملة.

و لقد تميزت المؤسسات في هذه المرحلة بكبر حجمها و ارتفاع عدد وحداتها و عمالها، و لعل هذا ما صعب من عملية التحكم في التسيير الجيد لها، فظهرت فيها عدة مشاكل كضعف الإنتاجية و انعدام المردودية، إضافة إلى عدم التحكم في التكنولوجيا المستخدمة فيها، و أمام هذا الوضع الصعب لهذه المؤسسات قامت الدولة بإجراء إصلاحات عميقة عليها تمثلت في إعادة هيكلتها مع بداية الثمانينات.

3-2- المرحلة الثانية : إحداث المؤسسات العمومية (1980-1990)

لقد توصلت عملية التشخيص التي قامت بها وزارة التخطيط للفترة ما بين سنتي (1967 و 1980) مجموعة من النتائج، مفادها أن كبر حجم المؤسسات الاشتراكية يعتبر من أهم الأسباب التي صعبت عملية تسييرها، و بالتالي تم اتخاذ قرار يقضي بإعادة هيكلة هذه المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم، حتى يسهل تسييرها و التحكم فيها، و تتحسن وضعيتها المالية التي كانت سلبية، و لقد انطلقت عملية إعادة الهيكلة في الميدان بعد صدور مرسوم 04 أكتوبر 1980 ضمن المخطط الخماسي الأول للتنمية (1980-1984) حيث أنشأت على إثرها النخبة الوطنية لإعادة الهيكلة التي أوكلت لها مهمة القيام بهذه العملية، و لقد بدأت هذه العملية بإعادة الهيكلة العضوية و التي مفادها تقسيم كل مؤسسة كبيرة إلى مجموعة من المؤسسات الصغيرة، حتى يسهل تسييرها و التحكم فيها، و كنتيجة لهذه العملية ارتفع عدد المؤسسات من 100 مؤسسة اشتراكية إلى 460 مؤسسة عمومية.

وقد أعقبت عملية إعادة الهيكلة العضوية عملية أخرى سميت بإعادة الهيكلة المالية و التي شملت كل المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية، و هذا لمساعدتها على الانطلاق في النشاط الاقتصادي من جديد .

و لقد كان الهدف من إعادة الهيكلة هو التخلص من المركزية البيروقراطية التي كانت تعرقل المؤسسات الاشتراكية الوطنية عن النشاط الاقتصادي الفعال، و عن حرية تحديد إستراتيجيتها و تنفيذها و تحمل مسيري هذه المؤسسات لنتائج أعمالهم و بالتالي التخلص من العبء المالي الكبير الذي كانت تشكله هذه المؤسسات على خزانة الدولة، إلا أن هذه العبء بقي مستمرا، لأن إعادة الهيكلة لم تحقق النتائج المنتظرة منها و فشلت في تحسين وضعية المؤسسات العمومية و ذلك لعدة أسباب، فمثلا على مستوى الموارد البشرية لم يكن هناك إدماج فعلي للعمال و الإطارات في عملية إعادة الهيكلة و تم إجراءها بطرق غير شفافة، إضافة إلى استمرار تدخل الجهات المركزية في سياسة التشغيل و الأجور في هذه المؤسسات أثر سلبا على تسيير الموارد البشرية فيها، حيث لم تكن لها الحرية في وضع سلم أجور خاص بها يمكنها من تحفيز عمالها و مكافأتهم حسب مردوديتهم، إضافة إلى سياسة التشغيل التي لم تكن تخضع لمعايير واضحة و موضوعية، حيث كان التوظيف يتم بعدد أكثر مما تحتاجه المؤسسة، و الاختيار كان يتم على أساس المحسوبية و المحاباة و ليس حسب الشهادات و الكفاءات، زيادة على غياب طرق التسيير الحديثة في هذه المؤسسات، الشيء الذي ساهم في بقائها على الحالة التي كانت عليها قبل إعادة الهيكلة .

3-3- المرحلة الثالثة: اقتصاد السوق من 1990 إلى يومنا هذا:

لم تحقق عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تمت في المرحلة السابقة الأهداف المنتظرة منها، و أمام الوضعية الصعبة التي مر بها الاقتصاد الوطني خلال الثمانينيات، أين شهدت أسعار البترول انخفاضا كبيرا، الشيء الذي جعل الدولة في وضع مالي حرج، و للخروج من هذه الوضعية الصعبة جاءت الإصلاحات الاقتصادية التي ترافقت مع الإصلاحات الجذرية في المجال السياسي، و التي انبثقت عن الدستور الجديد لسنة 1989 الذي كرس التعددية السياسية و حرية

التعبير، و قد تمثلت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، حيث تغير شكلها القانوني و أصبحت شركات مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تعود ملكية كل أسهمها أو حصصها للدولة، و بهذا أصبحت هذه المؤسسات ذات شخصية معنوية لها رأسمال و تتمتع بالاستقلالية المالية، و تسير طبقاً لمبدأ الربحية، و بالتالي تم الفصل بشكل واضح بين حق الملكية من جهة، و الإدارة و التسيير من جهة أخرى، فالدولة مالكة رأس المال هذه المؤسسات لكن لا تسييرها.

لكن رغم هذه الاستقلالية التي منحت للمؤسسات العمومية إلا أنها لم تستطيع الخروج من وضعية العجز و سوء التسيير التي ميزتها تراكمات ضعف ضبط تنظيم و تسيير المراحل السابقة، مما زاد في تأزم الاقتصاد الوطني وزاد من ثقل العبء المالي للدولة، خاصة أمام الضائقة المالية التي عرفت البلاد خلال هذه المرحلة جراء انخفاض أسعار البترول، و ارتفاع حجم المديونية و خدماتها، مما تسبب في ارتفاع التضخم إلى أكثر من (30%) و ارتفاع نسبة البطالة التي تجاوزت (25%) و كذا اختلال في ميزانية الدولة الناتج عن عجز مؤسسات القطاع العام التي أصبحت تمتص 5/4 من إيرادات الصادرات، و هذا كله ادخل الاقتصاد في حالة ركود شامل.

و أمام هذه الوضعية الصعبة قامت الدولة بإعادة الهيكلة الاقتصادية و الصناعية للمؤسسات العمومية، و ذلك وفق ركيزتين أساسيتين:

*إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية: و هي تخص المؤسسات الإستراتيجية و التي ترغب الدولة في الاستغناء عنها، و ذلك من خلال إتباع برنامج تعديل هيكلي وفق خطة متوسطة الأجل، عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (البنوك، الوزارة الوصية، ..) و الهدف من هذه العملية هو الوصول بهذه المؤسسات لتحقيق فعالية و كفاءة تمكّنها من دخول اقتصاد السوق بكل ثقة.

* عملية الخصخصة: و تمس المؤسسات غير الإستراتيجية التي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص، و يمكن التمييز بين طريقتين للخصخصة هما:

أ- الطريقة الأولى: و هي الخصخصة التي لا تمس ملكية المؤسسة، بل تقتصر على تنازل الدولة في تسيير هذه المؤسسة للقطاع الخاص، و ذلك عن طريق تأجيرها أو إبرام عقد تسيير معه أو طلب مساعدته في التسيير.

ب- الطريقة الثانية: و هي الخصخصة التي تمس ملكية الدولة للمؤسسة، و ذلك من خلال التحويل الجزئي أو الكلي لهذه الملكية للقطاع الخاص بواسطة عدة تقنيات منها: دخول العمال كشركاء في رأس مال المؤسسة العمومية أو بيع أصولها و تصفيتها.

و تطبيقاً للمرسوم الرئاسي رقم 95 / 22 و المتعلق بخصخصة بعض المؤسسات الاقتصادية العمومية تم الانطلاق في هذه العملية في أبريل 1996، حيث مست 200 مؤسسة عمومية محلية صغيرة ينشط معظمها في قطاع الخدمات، و بعد إنشاء 03 شركات جهوية قابضة في 1996 تسارعت عملية حل و خصخصة أكثر من 800 مؤسسة محلية إلى غاية أبريل 1998.

و لعل أكبر قطاع مسته عملية الخوصصة هو قطاع الصناعة بنسبة 54 % من مجموع المؤسسات، يليه قطاع البناء و الأشغال العمومية بنسبة 30 % من المؤسسات و قد بلغ عدد العمال المسرحين من عملهم إلى غاية 1998 حوالي 213 ألف عامل.

و إلى غاية 2009 مازالت هناك مجموعة كبيرة من المؤسسات العمومية لم يفصل في أمرها و تنتظر مصيرها إما الغلق أو الخوصصة، و هذا نتيجة عدم وجود عروض مقبولة لشراء هذه المؤسسات من قبل الخواص أو بسبب معارضة العمال لعملية الخوصصة.

و خلال هذه المرحلة بدأ يبرز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني شيئا فشيئا و ذلك من خلال شراء المؤسسات العمومية المخوصصة، و من خلال إنشاء مؤسسات جديدة خاصة بعد إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار الخاص سنة 1994 و القيام بإجراءات تحفيزية على الاستثمار كمنح الأراضي بأسعار رمزية و التخفيف من الضرائب و تقديم القروض البنكية و غيرها.

ولقد تدعمت مكانة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني بصورة واضحة خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من خلال سياسة الإصلاح الاقتصادي التي شرعت فيها الجزائر منذ مطلع التسعينات، حيث أولت الدولة أهمية بالغة لترقية و دعم القطاع لأخذ مكانته في إنجاح عملية الإنعاش الاقتصادي، و إعادة الديناميكية للقطاع الصناعي الذي كان شبه معطل باعتباره من أهم القطاعات القادرة على خلق الاستثمارات، و توفير مناصب شغل جديدة، إضافة إلى مساهمته الفعالة في إعادة تنشيط المحيط الاقتصادي و تحقيق التنمية.

أما فيما يخص التشغيل، فإن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم مساهمة فعالة في خلق مناصب عمل جديدة، فقد بلغت نسبة مساهمتها في التشغيل 18% سنة 1997 و هي نسبة جد معتبرة لم تستطع قطاعات هامة تحقيقها .

و لقد واصل القطاع الخاص تطوره في مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع بداية الألفية الثالثة مقارنة مع القطاع العمومي، و هذا سواء من حيث عدد المؤسسات التي أنشأها أم من حيث عدد المناصب التي وفرها في إطار ما يسمى بالتدعيم للشباب و تشغيله.

4- تكوين الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية:

يعرف القرن الحادي و العشرين توسعا كبيرا في ظاهرة العولمة، و التي امتدت إلى كل المجالات و من بينها المجال الاقتصادي، حيث زالت الحواجز بين الدول و أصبح التنافس شديدا في المؤسسات الاقتصادية في الأسواق العالمية، و يقوم هذا التنافس أساسا على التقدم العلمي و الإبداع التكنولوجي، هذا الأخير يستند على العلم و المعرفة التي ينتجها المورد البشري و الذي يفوق في قيمته كل الموارد المادية الأخرى و لا يمكن للمورد البشري أن يقوم بدوره على أكمل وجه، و أن يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها ما لم يكن له تكوينا جيدا و موافقا لاحتياجات هذه المؤسسة، حتى يكون أكثر كفاءة و فعالية.

و من خلال هذا العنصر سنتطرق لمفهوم التكوين، أهميته، أنواعه و مختلف أساليبه.

4-1-أهمية التكوين: التكوين الذي يعتبر في الماضي تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة أصبح اليوم يسمى استثمارا في الرأس المال البشري يجب على أي مؤسسة القيام به، لأنه يسمح لها بتطوير و تنويع مؤهلات عمالها، مما يزيد في كفاءاتهم الفردية و الجماعية في أداء العمل، و لم يعد التكوين يقتصر على الجانب المعرفي و التقني فحسب، بل أصبح يشمل الجوانب النفسية، و كذا جوانب الاتصال و التواصل مع الآخرين، لأن العامل في المؤسسة يعمل ضمن جماعة من الأفراد يشكلون مجتمعا صغيرا داخل هذه المؤسسة.

و تحتاج المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها إلى موارد بشرية مؤهلة لتحقيق أهدافها بفعالية، و تزداد حاجة هذه المؤسسات إلى تكوين و تأهيل موارد البشرية مع إدخالها لتكنولوجيات جديدة في مختلف نشاطاتها، و هذا لسد النقص الذي قد يظهر لدى هذه الموارد البشرية، فيكتسي بذلك التكوين أهمية بالغة للفرد و للمؤسسة و تتمثل هذه الأهمية فيما يأتي:

4-1-1-أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة: تتمثل فيما يأتي:

- يرفع التكوين و يحسن من أداء و إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة إنتاجية عمالها المتكويين.
- يساهم في تنويع و تطوير منتجات المؤسسة مما يزيد في تنافسيتها.
- يمكن المؤسسة من مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في طرق و أساليب العمل و التحكم فيها.
- يحسن من عملية اتخاذ القرار عندما يمس الإطار في المؤسسة.
- يعمل التكوين في ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي و تكيفه معه .
- كما يساهم في تخفيض نسب حوادث العمل، و هذا يعود بالفائدة على العامل.
- يساهم التكوين في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، و ذلك لأن العامل المكون يؤدي عمله بكفاءة و هذا ما يجعله راضيا عن عمله، و يمنحه الاستقرار النفسي، و مقابل هذا يكافأ من قبل المؤسسة بزيادة راتبه و الترقية في منصبه، الشيء الذي يزيد من ولائه للمؤسسة .

4-1-2-أهمية التكوين بالنسبة للفرد :

- يرفع من أداء الفرد و إنتاجيته، و هذا ما يرفع من أجره و مكانته في المؤسسة.
- يخفف من حوادث و إصابات العمل، و بالتالي يعطي نوعا من الأمن و الاستقرار للأفراد في تأدية واجبهم.
- يمكن الأفراد من الترقية في المؤسسة.
- يمكن الأفراد من التكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة.

4-2-أهداف التكوين:

يهدف التكوين إلى جعل العمال أعضاء في مؤسسة قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة سواء الحالية منها أو التي قد تسند إليهم مستقبلاً.

و هذا الهدف الذي يتبع عادة نشاطات تكوين العمال يرمي إلى إحداث تحولات مستمرة و دائمة لديهم في ميدان معارفهم و مهاراتهم و قدراتهم و سلوكياتهم، إن وراء كل واحد من أهداف التغيير المذكورة يرتسم البحث عن النجاعة، و يمكن تلخيص بعض أهداف التكوين فيما يأتي:

-ضمان أداء العمل بفاعلية و اقتصاد، و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يعدها الرؤساء و الأداء الفعلي للعاملين .

-زيادة مهارات و قدرات العمال و تسليحه بمقومات تؤهله إلى الترقية للمناصب الوظيفية العليا .

-تحسين مناخ العمل، حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته و مسؤوليته و تحقيقها بما يعود عليه من زيادة في الدخل و زيادة فرص الترقية الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية .

-إزالة أو معالجة نقاط ضعف الأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع، فعن طريق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكنه أن يتحسن مما ينعكس بنتائج إيجابية على مستوى المردودية الكلية للمنظمة و يساهم في تطويرها.

4-3-أنواع التكوين :

يمكن تقسيم التكوين في المؤسسة إلى عدة أنواع و ذلك حسب عدة اعتبارات.

4-3-1-أنواع التكوين حسب المدة الزمنية:

و يمكن تقسيم التكوين حسب المدة الزمنية إلى نوعين:

*تكوين قصير الأجل: و يتميز بأنه تكوين مركز و غير منفصل، و يعاب عليه عدم توفر الوقت الكافي للمتكون للحصول على تكوين معمق.

*تكوين طويل الأجل: من إيجابياته أنه يعطي المتكون الوقت الكافي للدخول في تفاصيل و محتوى التكوين، إلا أنه يعاب عليه ارتفاع تكلفته.

4-3-2-أنواع التكوين حسب عدد المتكونين: و نجد هنا نوعين من التكوين:

*التكوين الفردي: و هو التكوين الموجه لفرد بعينه قصد تطوير مهاراته و قدراته أو لترقيته لوظيفة جديدة.

*التكوين الجماعي: و هو التكوين الموجه لجماعة من المتكونين الذين يعملون في وظائف متشابهة، قصد تزويدهم بنفس المهارات و المعارف التي ترفع من أدائهم في العمل.

4-3-3-أنوع التكوين من حيث البرامج التكوينية: و نجد الأنواع الآتية:

***التكوين الإعدادي أو الإرشادي:** يقدم للأفراد الجدد في المؤسسة، لتعريفهم بهيكلها الإداري، نشاطها و أهدافها، و كذا تعريفهم بمهامهم و كيفية إنجازها، و يقدم هذا التكوين للأفراد الذين حولوا إلى وظائف جديدة في المؤسسة.

***التكوين التخصصي:** و يهدف إلى تزويد المتكويين بمعارف علمية دقيقة و تقنيات جديدة قصد تحسين أدائهم في الوظيفة التي يشغلونها أو التي سيقرون إليها.

***التكوين الإشرافي:** و هو موجه إلى رؤساء العمال، و هذا لزيادة قدراتهم على الإشراف و تحسين تعاملهم مع مرؤوسيههم لزيادة رضاهم.

***التكوين الإداري العالي:** و هو موجه للإداريين في المستويات العليا، و ذلك لتنمية مهاراتهم و قدراتهم في الإدارة، القيادة، التحفيز، الرقابة، المعاملة و اتخاذ القرارات و كل الأمور التي ترفع من مستواهم و أدائهم الإداري.

4-3-4-أنواع التكوين من حيث المكان:

يمكن للمؤسسة أن تقوم بتكوين مواردها البشرية داخليا إذا توفرت لها كل الشروط اللازمة لذلك، و في حالة عدم توفرها تلجأ إلى التكوين الخارجي.

***التكوين داخل المؤسسة:** و يكون في حالة توفر المؤسسة على مركز تكوين داخلي أو في حالة أن التكوين يكون في موقع العمل، و يقوم بعملية التكوين مكونون من المؤسسة أو من خارجها.

***التكوين خارج المؤسسة:** و تلجأ إليه المؤسسة عندما لا تتوفر لديها الشروط اللازمة للقيام به داخليا، و يتم هذا التكوين في المعاهد المتخصصة أو الجامعات، و ذلك بحسب مستواه العلمي و المعرفي.

4-4-أساليب التكوين: هناك عدة أساليب يمكن استخدامها من قبل المؤسسة في العملية التكوينية لمواردها البشرية، و يمكن تقسيم هذه الأساليب إلى نوعين أساسيين هما:

4-4-1-الأساليب النظرية: و نجد فيها:

***المحاضرات:** و هي عملية تقديم مجموعة من المعلومات و المعارف من طرف محاضر إلى متلقين، مع الشرح و التفصيل من طرف المحاضر، و حسن الإصغاء و الإنصات من قبل المتلقين، و هناك شروط لنجاح أسلوب المحاضرات في التكوين منها درجة إتقان و مهارة المحاضر، العدد المناسب للمتكويين بحيث لا يكون كبيرا، مدة المحاضرة بحيث لا تكون طويلة حتى لا يصاب المتكويون بالملل، إضافة إلى نوعية المعلومات و المعارف التي تتضمنها المحاضرة بحيث يمكن استيعابها عن طريق التلقي المباشر .

*الندوات و المؤتمرات: و فيها يجرأ موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية، و يعطي للمشاركين وقتا كافيا لإعداد و تحضير مداخلة معينة من الموضوع المطروح للنقاش و يمكن أن يتوزع المشاركون في مجموعات بحيث تختص كل مجموعة بمناقشة موضوع فرعي معين في شكل مداخلات يلقيها المشاركون، و يتاح للبقية توجيه الأسئلة لصاحب المداخلة و مناقشته، و هذا لتعميق استيعابهم و تطوير معلوماتهم.

و تعتبر الندوات و المؤتمرات من أهم الوسائل الشائعة لتكوين الإطارات في الإدارة العليا و ذلك من خلال استعراض حملة من التجارب و الخبرات و الدراسات.

*دراسة حالة: و هي أسلوب لإعداد المتكون من خلال اختيار حالة تصف موقفا أو مشكلة معينة يمكن أن تقع خلال العمل، و بعد عرض الحالة يبدأ المتكون في توجيه المناقشة بينه و بين المتكونين ليصل بهم إلى أسباب المشكل، آثارها و طريقة معالجتها.

4-4-2- الأساليب العملية: و نجد فيها :

*التكوين في مكان العمل: و هو أسلوب فعال للتكوين، حيث يشرح المكون مضمون التكوين للمتكونين في الميدان، و يلاحظ أداءهم و يصحح أخطاءهم و يجيب على استفساراتهم و يستخدم هذا الأسلوب من التكوين مع العمال في الورشات .

*تمثيل الأدوار: و هو أن يقوم المتكون بتمثيل دور شاغل الوظيفة، و تتم مناقشته و توجيهه من قبل المكون، قصد ترسيخ السلوك الذي يقوم به، و الذي يسمح له بتأدية الوظيفة المستقبلية بعد التكوين، و يصلح هذا الأسلوب مع المتكونين الذين يعملون في اتصال مباشر مع الغير مثل العملاء موظفي البيع، و موظفي العلاقات العامة و غيرهم.

*المحاكاة: تعني المحاكاة التقليد، و هي أداء نفس السلوك المشاهد من طرف المقلد ووفق هذه الطريقة يقوم المكون بعرض مفصل للأداء المطلوب، ثم يطلب من المتكون محاكاة نفس السلوك، و يناسب هذا الأسلوب خصوصا الأعمال الإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية و بالتالي هو موجه للعمال التنفيذيين في الورشات .

*التكوين المخبري: و يتم هذا التكوين في المخابر المجهزة بوسائل و تجهيزات ضرورية للبحث و الاستكشاف و القياس عن طريق تجارب محددة لتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج التكويني.

4-5- واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

-لقد حاولنا تقسيم مراحل تطور التكوين في الجزائر إلى أربع مراحل، يمكن إيجازها كما يأتي:

4-5-1 المرحلة الأولى (1962-1970): تميزت هذه المرحلة بالحدث الكبير الذي عرفته الجزائر ألا و هو الاستقلال من الاستعمار الفرنسي، و ما صاحب ذلك من ظواهر سلبية في كافة المجالات، بحيث أصبحت المؤسسات الصغيرة و الحقول الفلاحية من دون مسيرين هذا ما أدى إلى استحداث

قانون التسيير الذاتي في مارس 1963، و كذلك في المجال الثقافي حيث أن معظم الشعب كان أميا، و كانت اليد العاملة الجزائرية لا توجه إلا للناشطات الفلاحية و الأعمال الثقيلة، أما المؤسسات الكبيرة فكانت تحت تسيير المؤسسات الفرنسية و بعد التصحيح الثوري بدأت عملية تأميم المؤسسات الجزائرية الكبرى من أجل تحقيق التنمية و نذكر منها :

-تأميم المؤسسات المنجمية في 08 ماي 1966، و الجهاز المصرفي 1969 و كذا استرجاع مركب الحجار في نفس السنة.

-تأميم شبكة توزيع المحروقات بين سنة 1968 حتى سنة 1970.

و نتيجة لهجرة المعمرين الجماعية، كان هناك شبه توقف للنشاط الإنتاجي، هذا ما أدى إلى ترك فراغ كبير في المجالين الصناعي و الزراعي، و كذا تعطيل دورة الإنتاج التي كان المعمرون يحتكرون فيها عملية اتخاذ القرارات.

و هنا عرفت المؤسسات الجزائرية أزمة كبيرة في إستقطاب اليد العاملة المؤهلة مع تفشي الجهل و الأمية، و من هذا المنطلق بدأت تظهر بوادر التكوين في الجزائر، من أجل امتصاص الشباب بغض النظر عن مستواهم الدراسي و إخضاعهم لدورات تكوينية طويلة في الميدان كلفت خزينة المؤسسات أموال طائلة.

و قد تم في سنة 1963 إنشاء محافظة التكوين المهني و ترقية الإطارات من طرف الدولة و كذا إنشاء مختلف الهياكل القاعدية و توفير كل مستلزمات التكوين من تجهيزات و غيرها .

-المرحلة الثانية (1970-1980): و في هذه المرحلة تبنت الدولة مجموعة من المخططات التنموية في شتى القطاعات، و قد أخذ القطاع الصناعي الحظ الأوفر من هذه الاستثمارات و هذا راجع إلى إرتفاع في أسعار البترول و ما تتطلبه هذه المشاريع الضخمة من اليد العاملة المتخصصة، و أخرى غير متخصصة، و بحكم الواقع الاجتماعي الذي ولد نقص في نوعية تأهيل طالبي العمل بسبب نقص المؤسسات التعليمية و التكوينية خارج المؤسسة، و نقص مساهمة نظام التكوين داخل المؤسسة مع واقع التنمية الوطنية، و في ظل هذه الحاجة الماسة لليد العاملة ارتفع عدد مراكز التكوين المهني ليصل إلى 25 مركز بطاقة استيعاب تقدر ب 6000 متكون سنة 1976 ، لكن بالرغم من كل هذا، فلقد بقي هناك عجزا كبيرا من ناحية توفير اليد العاملة المؤهلة في مختلف المستويات هذا ما دفع بالمؤسسات الكبرى إلى إنشاء مراكز تكوينية خاصة بها كما نلاحظ في هذه المرحلة تواصل الحاجة إلى الأجانب في التكوين خاصة التخصصات التي تتطلب تكنولوجيا عالية .

المرحلة الثالثة (1980 - 1990): في بداية هذه المرحلة عرف التكوين المهني تطورا كبيرا سواء داخل المؤسسات أم في مراكز التكوين التابعة للدولة، لكن مع النمط الاقتصادي الجديد الذي عرفته المؤسسات الجزائرية بعد الحجم الكبير الذي وصلت إليه حيث تمت إعادة هيكلتها و تجزئتها إلى مؤسسات صغيرة، فعلى سبيل المثال قسمت مؤسسة سوناطراك إلى 13 مؤسسة، و قسمت شركة سوناكوم إلى 11 مؤسسة، شركة الحديد و الصلب إلى 13 مؤسسة، و قد كان الهدف الساري سنة

1983 يهدف إلى تقسيم الشركات الكبرى إلى مؤسسات صغيرة يسهل تسييرها، و مراقبة نشاطها المالي، وهذا لتحسين مردودية هذه المؤسسات و نوعية إنتاجها.

و في ظل هذا التقسيم، عرفت هذه المؤسسات اضطرابات كثيرة خاصة من ناحية إيجاد الإطارات الكافية لتسيير مؤسسات بأنماط و ذهنيات جديدة، و كذلك من الناحية المالية و هذا ما أثر في التكوين حيث عرف ركودا كبيرا.

و في ظل هذه التغيرات الحاصلة ظهر نمط جديد من التكوين ألا و هو التكوين عن طريق التمهين، حيث وضع اتفاقيات بين مراكز التكوين التابعة للدولة و المؤسسات الاقتصادية و هذا باستغلال ورشات المؤسسات و هياكلها و قدراتها الإنتاجية و إطاراتها في عمليات التكوين.

و هذا بموجب القانون المؤرخ في 1981 و المعدل سنة 1989 المتعلق بتغيير تسمية و طبيعة نشاط مراكز التكوين المهني للكبار إلى مراكز التكوين المهني و التمهين و هذا ما سمح للمؤسسات بالحصول على يد عاملة متأقلمة مباشرة مع طبيعة نشاطها و في هذه المرحلة صدر قانون التكوين المهني عن طريق المراسلة و هذا ما مكن شريحة كبيرة من العمال من رفع مستوى أدائهم و زيادة معارفهم و قدراتهم .

كما لا يجب إغفال مجموعة الإصلاحات التي قامت بها الدولة في هذه الفترة في ميادين التربية و التعليم العالي من بناء العديد من الهياكل التربوية و التعليمية من ثانويات و معاهد متخصصة و مراكز التكوين المهني و التمهين، و كذا عدة جامعات و مراكز جامعية ساهمت كلها في توفير نوعي لليد العاملة.

و من هذا المنطلق اعتمدت المؤسسات الجزائرية سياسة تكوينية تتلاءم مع الأهداف الجديدة التي سطرت لها و المركزة على الفعالية و التخصص في الإنتاج فاعتمدت هذه السياسة على التكوين الداخلي الذي يتمثل في تأهيل العمال بدورات تكوينية متخصصة تهدف إلى تكييفهم مع المستجدات التنظيمية و التكنولوجية الجديدة.

خلاصة :

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة إصلاحات عبر مختلف مراحل تطورها، و هذا نتيجة المشاكل التي واجهتها في كل مرحلة، إلا أن بعض النقائص بقيت تلاحقها إلى يومنا هذا ماعدا التقليل منها، غير أن المؤسسات الاقتصادية الخاصة أعادت نوعا ما من الديناميكية للاقتصاد الجزائري من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها عاما بعد عام رغم المشاكل التي تواجهها هي أيضا، غير أن الأهم يبقى تأهيل العنصر البشري من أهم المعضلات التي تحاول أي مؤسسة تجاوزها و خاصة المؤسسة الاقتصادية من خلال التكوين، هذا الأخير الذي يكتسي أهمية بالغة و ذلك لما له من دور في زيادة مردودية كفاءة العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية ، ما يعطيها ميزة تنافسية تزيد من قدرتها على مواجهة المنافسين، خاصة في ظل اقتصاد السوق، و اشتداد المنافسة، إلا أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت لم تول الأهمية التي يستحقها، و هذا من بين أهم الأسباب التي جعلتها تعاني نقص كفاءة عمالها و مهاراتهم الشيء الذي انعكس على أداء و تنافسية هذه المؤسسات، و لعل أهم مصدر للتزود بالأيدي العاملة المؤهلة الخاصة " الإطارات " هو الجامعة و التي تعتبر مقر تكوين يمد للنسق الاقتصادي ما يحتاجه من عمالة، و الفصل القادم سنقدمه مع شيء من التفصيل عن "الجامعة الجزائرية ."