

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
كلية: الحقوق والعلوم السياسية  
قسم: العلوم السياسية



## دور المؤسسات الوطنية الاقتصادية في إعداد مورد بشري مكون ومؤهل للعمل في السوق الدولية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية  
تخصص: إدارة محلية

إشراف الأستاذ:

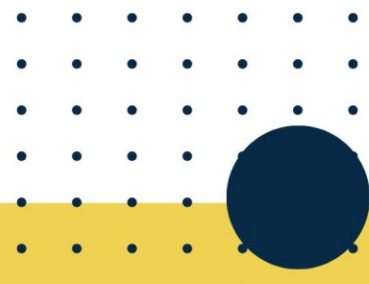
عروس ميلود

من إعداد الطالب:

التير إبراهيم

الرقم	الأستاذ	الرتبة العلمية	الصفة
01	د/ عروس ميلود	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
02	د/ بلعسل محمد	أستاذ محاضر	رئيسا
03	د/ بو عنان ليندة	أستاذ محاضر	مناقشا

الموسم الجامعي: 2023\2024



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير،  
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي  
(والدي الحبيب)، أطال الله في عمره.  
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،  
وراعتني حتى صرت كبيرا  
(أمي الحبيبة)، طيب الله ثراها.  
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.  
إلى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي  
أهدي إليكم بحثي هذا

# شكر وعرّفان

أحمد الله قبل كل شيء على إتمام بحثي هذا

وأتقدم بالشكر الجزيل وخالص الامتنان إلى كل أساتذتي الأفاضل؛ الذين كان لهم الفضل في سلوكي هذا الدرب؛ خاصة أساتذة جامعة محمد بوضياف والأستاذ المشرف عروس ميلود

إلى كل الزملاء والزميلات؛ الذين أفادوني ولو بكلمة لإعداد هذه المذكرة إلى كل من مد يد العون لإنجاز بحثي هذا ليرقى إلى المستوى المطلوب إن شاء الله كما أتقدم بشكر \_\_\_\_\_؛ للأستاذة الفاضلة لقليطي مسعودة

التي كان لها فضل كبير وبالغ الأثر في التوجيه والإرشاد

فلها جزيل الشكر والعرّفان؛ سائلا المولى لها موفور الصحة والعافية والهناء

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	إهداء
	شكر و عرفان
01	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمؤسسات الوطنية</b>	
<b>المبحث الأول: المؤسسات الوطنية الاقتصادية</b>	
08	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
17	المطلب الثاني: المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر
21	المطلب الثالث: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
<b>المبحث الثاني: التكوين والتأهيل في المؤسسات الاقتصادية</b>	
32	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكوين والتأهيل
41	المطلب الثاني: واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
<b>المبحث الثالث: السوق الدولية</b>	
48	المطلب الأول: مفهوم السوق الدولي وظروف نشأتها
51	المطلب الثاني: موضوعات السوق الدولية
54	المطلب الثالث: الأطراف المتعاملة في السوق الدولية
57	المطلب الرابع: خصائص السوق الدولية وتنظيماته ووظائفه
<b>الفصل التطبيقي: دراسة حالة شركة سوناطراك حوض الحمراء</b>	
<b>المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة حوض الحمراء</b>	
64	المطلب الأول: التعريف بجغرافيا حوض الحمراء
66	المطلب الثاني: تعريف قسم الاستغلال والنقل بالأنابيب حوض الحمراء
69	المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
<b>المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة حوض الحمراء</b>	
72	المطلب الأول: إطار مفاهيمي للموارد البشرية
77	المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية حوض الحمراء
81	خاتمة عامة
85	قائمة المراجع



# المقدمة

## مقدمة:

في عصر العولمة المتسارعة والتحويلات الاقتصادية السريعة، أصبحت الكفاءة والقدرة على المنافسة في السوق الدولية من المتطلبات الأساسية التي تحتاجها الدول لضمان نموها واستقرارها الاقتصادي. يعتبر المورد البشري المؤهل أحد أهم العوامل التي تسهم في تحقيق هذه المتطلبات، إذ يلعب دورًا محوريًا في تعزيز القدرات الإنتاجية والابتكارية للمؤسسات الوطنية. ومن هنا تبرز أهمية دراسة دور المؤسسات الوطنية في تكوين وتطوير مورد بشري يمتلك المهارات والمعارف التي تؤهله للعمل بفاعلية في السوق الدولية.

يتناول هذا الفصل تحليل الدور الذي تلعبه المؤسسات الوطنية في تكوين موارد بشرية قادرة على التفاعل مع المتغيرات العالمية، وذلك من خلال استعراض السياسات والبرامج التعليمية والتدريبية، وآليات التقييم والتطوير المهني، وأهمية التعاون بين القطاعات المختلفة لتحقيق هذه الأهداف. كما تسلط الضوء على التحديات التي تواجه المؤسسات الوطنية في هذا المجال، وتقدم توصيات استراتيجية لتعزيز قدرتها على تأهيل الموارد البشرية للعمل في بيئة اقتصادية عالمية متغيرة.

ومن هنا يمكن أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

**ما هو دور المؤسسات الوطنية في إعداد مورد بشري مكون ومؤهل للعمل في السوق الدولية؟**

ومن أجل معالجة هذه الإشكالية، ارتأينا أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي المؤسسات الوطنية؟ وماهي السوق الدولية؟
- 2- ماذا نعني بتكوين وتأهيل الموارد البشرية؟
- 3- هل وفقت شركة سوناطراك في إعداد كادر مؤهل للعمل في السوق الدولية وتحقيق أهداف الشركة؟ وكيف يساهم التكوين في تحسين أداء العاملين فيها؟

## الفرضيات:

وكمحاولة أولية سنضع بعض الفرضيات للتساؤلات المطروحة:

- تساهم برامج التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية سوناطراك.

- ساهم التحول الكبير في السوق الدولية والعصرنة في الاهتمام من جانب المؤسسة الوطنية سوناطراك بالجانب البشري وإعداد برامج تكوين وتأهيل.
- استطاعت شركة سوناطراك تأهيل مورد بشري قادر على العمل في السوق الدولية.

### أسباب اختيار الموضوع:

وقع الاختيار على هذا الموضوع نظرا لأهميته للاقتصاد الوطني بصفة عامة و المؤسسة البترولية بصفة خاصة، كون أن كفاءة أي مؤسسة مهما كان مجال نشاطها مرهون بكفاءة أداء مواردها البشرية، ونشاط تكوين العمال هي الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التحسين في أداء عمالها، واتخاذ الإجراءات اللازمة من أجل تصحيح و تطوير أداء عمالها لديها، من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في تحقيقها، والمؤسسة الجزائرية اليوم أكثر من أي يوم مضى بحاجة ماسة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها و من ثم أدائها.

### أهداف الدراسة وأهميتها:

تتمثل أهداف هذا البحث فيما يلي:

- تعزيز البحوث في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تحليل نشاط تكوين العمال في المؤسسة الاقتصادية.
- إبراز أهمية تطبيق هذا النشاط خاصة بالنسبة للمؤسسات البترولية، نظرا للمخاطر التي تعترضها والتكاليف الخاصة في هذا النشاط.

### المنهج المتبع في الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، فإن المنهج الذي تم استخدامه في هذا البحث هو مزيج من المنهج الوصفي والتحليلي. حيث أفاد هذا المنهج في تأصيل المفاهيم المتعلقة بالموضوع وتوضيح النتائج التي أفرزها واقع النظام الإداري الحالي لسياسات تكوين

الموارد البشرية في الشركة الوطنية سوناطراك، وذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل البحث، وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها وتفسيرها.

## هيكلية البحث:

للإجابة على الإشكالية السابقة وتناولها بشكل جيد، سيتم تقسيم البحث إلى جانبين، تطبيقي ونظري:

**الجانب النظري:** وهو الإطار المفاهيمي للدراسة، ويتكون من 3 مباحث:

**المبحث الأول:** مفهوم المؤسسات الوطنية، أهميتها، خصائصها وأنواعها.

**المبحث الثاني:** مفهوم التكوين والتأهيل، أهميته وأنواعه.

**المبحث الثالث:** مفهوم السوق الدولية، خصائصها وأنواعها.

**الجانب التطبيقي:** بعنوان: "دور المؤسسة الوطنية سوناطراك في عملية تكوين المورد

البشري لتأهيله للعمل في السوق الدولية"، ويتكون من مبحثين:

**المبحث الأول:** تقديم عام حول الشركة

**المبحث الثاني:** الآليات المعتمدة لدى المؤسسة في تكوين وتحسين أداء العاملين.

# الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للمؤسسات الوطنية

## خطة الفصل:

### المبحث الأول: المؤسسات الوطنية الاقتصادية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

المطلب الثالث: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### المبحث الثاني: التكوين والتأهيل في المؤسسات الاقتصادية

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكوين والتأهيل

المطلب الثاني: واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

### المبحث الثالث: السوق الدولية

المطلب الأول: مفهوم السوق الدولي وظروف نشأتها

المطلب الثاني: موضوعات السوق الدولية

المطلب الثالث: الاطراف المتعاملة في السوق الدولية

المطلب الرابع: خصائص السوق الدولية وتنظيماته ووظائفه

# المبحث الأول

## تمهيد:

يعرض هذا الفصل جانبا مفاهيميا حول التنمية عموما، كما يعرض 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 القيمة و بناء القوة، تلك التي تعيق التجديدات و الاهتمامات الجديدة.

وبالتالي نستطيع القول أن التنمية الاقتصادية تتطلب تغييرا كبيرا في عمليات الإنتاج والخدمات، بالإضافة إلى التفكير الجدي في موضوع العمالة، وتوزيع القوى البشرية بعد تدريبها وإكسابها المهارات والقدرات التي تساعد على إحداث التطور المنشود، ومنه فإن تحقيق النمو الاقتصادي يتطلب تكوين القوى العاملة وتأهيلها بمهارات وتخصصات متنوعة بالعمل وتؤديه على أكمل وجه.

## المطلب الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية

لا يمكن تحليل واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا بالنظر الشامل لبعض العناصر المتعلقة بمكوناتها، وكذلك تطورها التاريخي، وفي هذا العنصر سوف نتعرض إلى بعض النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية عموماً.<sup>1</sup>

### 1- تعريف المؤسسة الاقتصادية:

لقد تعددت تعريف المفكرين للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمان، وحسب الاتجاهات والمداخل التي يتبناها كل واحد منهم، وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعريف: يعرفها M.Truchy بأن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي"

ويعرفها François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"<sup>2</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، ويمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1988، ص09.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص10.

<sup>3</sup> - إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر، ص13.

وفضلا عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعا ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني"<sup>4</sup>

وتعتبر أيضا المؤسسة " كوحدة اقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"<sup>5</sup>

ولعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي: " المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات، مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعا لحجم ونوع نشاطه"<sup>6</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة، يتضح لنا أن المؤسسة كيانا اعتباريا مستقلا ويتحدد نشاطها بالإنتاج والمشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات، ولها موارد مالية وبشرية، ورغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة.

نستخلص مما سبق ذكره، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية<sup>7</sup>:

4 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

5 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

6 - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص11.

7 - إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في المؤسسة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص16.

- الموارد المادية: وهي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات ومباني ومواد أولية.
- الموارد البشرية: وهي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية والفكرية لعمال المؤسسة.
- مركز القرار: وهو 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.

## 2- خصائص المؤسسة الاقتصادية:

كما سبق ورأينا، 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، ورغم اختلاف التعريف 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<sup>8</sup>:

- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية قانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات.

<sup>8</sup>- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص25.

• القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

• القدرة على البقاء والتكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكانياتها.

### 3- أهداف المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها، وغالبا ما تكون هذه

الأهداف متداخلة فيما بينها، ويمكن إجمالها فيما يأتي:<sup>9</sup>

• **الأهداف الاقتصادية:** وأهم 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 وتسديد التزاماتها اتجاه شركاتها، ويسمح لها بتحديد وسائل الإنتاج لديها، ويعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة.

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

ج- **عقلنة الإنتاج:** وذلك بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج، حتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل اقتصادية، وبالتالي تسبب الخسارة لملاكها وللمجتمع ككل، وذلك من خلال حرمانه من السلع والخدمات ومناصب العمل التي كانت توفرها.

• **الأهداف الاجتماعية:** ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

<sup>9</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 17-21.

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، وذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور تماشياً مع زيادة تطور المؤسسة ونجاحها، وكذا مع الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال.

ج - إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع، وذلك من خلال المنتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائنها والتي لم يتعودوا على استهلاكها من قبل.

د - العمل على ضمان تماسك العاملين وتآلفهم، وذلك من خلال الحوار والتشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة واحترام نظامها.

هـ - توفير التأمين لسلامة العمال وصحتهم، كالتأمين الصحي والتأمين من الحوادث والتقاعد، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية، المخيمات الصيفية وغيرها.

• **الأهداف التكنولوجية:** وتعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى إليها المؤسسة

لتحقيقها، لأنها تضمن لها التطور والنمو والبقاء، وأهم هذه الأهداف:

أ- البحث والتطوير في أساليب وطرق الإنتاج، وهذا من خلال إنشاء مصلحة ومخابر خاصة بهذا الجانب، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها والرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ب- المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي وذلك من خلال التنسيق والتعاون في مختلف مؤسسات ومراكز البحث العلمي والجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة والمجتمع ككل.

• **الأهداف الثقافية والرياضية:** ويمكن إيجازها فيما يأتي:

أ- توفير الوسائل الترفيهية والثقافية التي تسمح لعمال المؤسسة وأولادهم بالترفيه والتثقيف من مسرح ومكتبات ورحلات، وذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي وفعال على المستوى الفكري للعامل.

ب- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى، وهذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة وعلى الدخل الوطني عامة.

ج- تخصيص أوقات للرياضة التي تعتبر من بين العناصر الجد مفيدة في الاستعداد للعمل والتحفيز عليه، ودفع الإنتاج والإنتاجية.

• **تصنيف المؤسسة:** يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير أهمها:

المعيار القانوني، معيار الملكية، معيار الحجم والمعيار الاقتصادي... الخ

وفيما يأتي سنتطرق لأصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار:

• **تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني:** حسب هذا المعيار يمكن تصنيف

المؤسسات الاقتصادية إلى صنفين هما:<sup>10</sup>

<sup>10</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص26.

أ- المؤسسة الفردية: وهي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، وعادة ما يتولى هو إدارة وتسيير شؤونها، وفي الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

ب- الشركة: وهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، ويمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين وهما:

\* شركة الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة.

\* شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

● تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية: وتصنف المؤسسات حسب هذا

المعيار إلى ثلاثة أنواع:<sup>11</sup>

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

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

<sup>11</sup> - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص ص 28، 29.

ج- المؤسسة المختلطة: وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدولة والأفراد، سواء كانوا أفراد وطنيين أو أجانب، وتنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخوصصة الجزئية للمؤسسات العمومية.

● تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم: يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تصنيفها وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما<sup>12</sup>:

أ- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وتدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل، ويمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع:

- المؤسسة المصغرة: وهي التي تشغل أقل من 10 عمال.

- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تشغل ما بين 10 و200 عامل.

- المؤسسة المتوسطة: وهي التي تشغل ما بين 200 و500 عامل.

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها الأكثر انتشارا في كل دول العالم وخاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان والدول الأوروبية والرأسمالية.

ب- المؤسسة الكبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، وهي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد وذلك من خلال النشاط التي تقوم به، والذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتقيب عن البترول واستخراجه وتكريره وتسويقه.

<sup>12</sup> - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 64-65.

• تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي: ويمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية

حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية<sup>13</sup>:

أ- المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، وإنتاج المنتجات النباتية والحيوانية.

ب- المؤسسات الصناعية: وهي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخراج المواد الأولية وتحويلها.

ج- المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات وإيصالها إلى الزبائن.

د- المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك ومؤسسات التأمين وغيرها.

هـ- مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل، التعليم، الصحة وغيرها.

<sup>13</sup> - إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص16.

## المطلب الثاني: المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر

### 1- تعريف المؤسسة العمومية:

تعددت تعاريف المؤسسة العمومية بتعدد أنواع ذاتها، فمنها المؤسسات العامة الإدارية (EPA) والمؤسسات المهنية (EPP) والمؤسسات العامة الاقتصادية (EPE) والمؤسسات العامة الاقتصادية ذات الأسهم (SPA)، (EPE) كما تختلف تسميات هذه المؤسسات حسب توأجدها بين دول رأسمالية متقدمة، أو دول نامية، أو دول اشتراكية.<sup>14</sup> وقبل تناول سيرورة التغيير التي مرت بها المؤسسة الجزائرية العمومية الاقتصادية. يجب التعريف بأنواع المؤسسات العمومية الاقتصادية والتي يمكن أن تصنف كالآتي.<sup>15</sup>

### 2- أنواع المؤسسة الاقتصادية العمومية:

#### - شركات الأموال ذات المسؤولية المحدودة:

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

#### - شركات المساهمة:

<sup>14</sup> - الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية)، ج1، ط1، بن مرابط، الجزائر، 2009، ص 146.

<sup>15</sup> - نفس المرجع، ص 146-148.

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، ويمكن 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 وفعالية المنظمة مرتبط بالتوافق بين التكنولوجيا والهيكل فالشركات الناجحة هي التي تملك أنظمة تقنية وهيكلية مناسبة.

إن المؤسسة العمومية تعتبر بأنها كل ما يمتلكه الشعب كملكية جماعية وتموله وتقوم الحكومة بإدارته وتوجيهه والإشراف عليه لصالح الشعب وتحقيقاً لأهدافه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.<sup>16</sup>

ندرك بأن المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر كانت إرث استعماري أثرت وتأثرت بمحيطها و تغيره قبل و غداة الاستقلال و لم يتم إنشاء المؤسسات قبل 1945 إلا لغرض المجال الزراعي الذي يخدم الاستعمار.<sup>17</sup> أما بعد الاستقلال فلقد مرت بمراحل متعددة انطلاقاً من السير الذاتي وكذا الشركات الوطنية والمؤسسات الوطنية إلى الإصلاحات

<sup>16</sup> - الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص 148.

<sup>17</sup> - benachenhou (A). formation de sous développement en Algérie. opu.alger. 1976. P143

الجديدة التي أدخلت عليها حيث تميزت كل مرة تاريخية في دورة حياة المؤسسة العمومية بخصائص معينة.

**1- التسيير الذاتي وخصائصه:**<sup>18</sup> إن التسيير الذاتي كتنظيم اجتماعي فرض نفسه بذهاب

المعمرين وملاك المصانع حيث تهيكّل ببناء وتنظيم وتسييره وفقاً للاعتبارات الآتية:

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

- **مجلس العمال:** ينتخب من طرف الجمعية العامة، ويشكل ثلث أعضائه من عمال الإنتاج وتجتمع مرة في الشهر بطلب من لجنة التسيير ومن مهامه:

- تبيين النظام الداخلي للمؤسسة.

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

- مراقبة الحسابات في نهاية السنة.

- **لجنة التسيير:** وهي اللجنة المتكونة من ثلاثة إلى عشر عضو، وثلث الأعضاء منتخبين من القطاع الإنتاجي ومن مهامها:

- تأمين عمليات التسيير في المؤسسة.

- وضع مخططات التنمية.

<sup>18</sup> - عز الدين بوكربوط، المتنبين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، الجزء الأول، جامعة الجزائر، 2008، ص 477.

- تنظيم العمل.

- حل المشكلات اليومية المتعلقة بالإنتاج.

- **المسير:** حددت لنا المراسيم السابقة الذكر بأن المدير هو ممثل الدولة في المؤسسة ويسهر على شفافية العمليات الاقتصادية والمالية ويضمن التطابق بين مخطط المؤسسة والمخطط الوطني كما يسهر على تطبيق قرارات لجان التسيير ومجلس العمال وذلك طبقاً للقوانين سارية المفعول.<sup>19</sup>

- لقد اختلفت خصوصية هذا التسيير عن بقية التسييرات للمؤسسة العمومية الاقتصادية حيث بقية تسيير العمال الذاتي شكلياً حيث توكل المهام للجمعيات العمال وأعضاء التسيير الذاتي بالإضافة أن مدير الإدارة هو الذي ينفرد بصورة عامة في تسييره للمؤسسة ويعتبره العمال غريباً عنهم لأنه يعين من طرف السلطة المركزية، فتبقى بذلك مشاركة العمال في التسيير شكلية فقط محصورة ومقيدة.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> - نفس المرجع.

<sup>20</sup> - نفس المرجع.

### المطلب الثالث: مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

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

#### المرحلة الأولى: من الاستقلال إلى نهاية السبعينات:

ولقد 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.<sup>21</sup>

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

ب- **الطور الثاني:** إنشاء الشركات الوطنية: مع بداية سنة 1965 بدأ متخذو القرار في إنشاء الشركات الوطنية، حيث تم في هذه السنة إنشاء الشركة الوطنية للنفط والغاز " سوناطراك"،

<sup>21</sup> - عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع و آفاق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 1998/1999، ص 89.

الشركة الوطنية للحديد والصلب، الشركة الوطنية للصناعات النسيجية والشركة 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.<sup>22</sup>

و في نهاية هذا الطور أ ي 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).<sup>23</sup>

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 لجت 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.

<sup>22</sup> - إسماعيل عريباجي، مرجع سابق، ص 18.

<sup>23</sup> - عبد القادر مشدال، مرجع سابق، ص 90.

ج- الطور الثالث، التسيير الاشتراكي للمؤسسات<sup>24</sup>: 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.

ولقد تميزت المؤسسات في هذه المرحلة بكون حجمها وارتفاع عدد وحداتها وعمالها، 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.

### المرحلة الثانية: إحداث المؤسسات العمومية (1980-1990):

<sup>24</sup> - مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة ) ، جامعة البليدة، فيفري 2008 ، ص 68.

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 والتي شملت كل المؤسسات المنبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية، وهذا لمساعدتها على الانطلاق في النشاط الاقتصادي من جديد.<sup>25</sup>

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 خزينة الدولة، إلا أن هذه العبء

<sup>25</sup> - إسماعيل عرباجي، مرجع سابق، ص ص23، 41.

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 وتم إجراؤها 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 وموضوعية، حيث كان التوظيف يتم بعدد أكثر مما تحتاجه المؤسسة، و الاختيار كان يتم على أساس المحسوبية و المحاباة وليس 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.<sup>26</sup>

### 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، وأمام الوضعية الصعبة التي مر بها الاقتصاد الوطني خلال الثمانينيات، أين شهدت أسعار البترول انخفاضا كبيرا، الشيء الذي جعل الدولة في وضع مالي حرج، وللخروج من هذه الوضعية الصعبة جاءت الإصلاحات الاقتصادية التي ترافقت مع الإصلاحات الجذرية في المجال السياسي، والتي انبثقت عن الدستور الجديد لسنة 1989 الذي كرس التعددية السياسية وحرية التعبير، وقد تمثلت الإصلاحات الاقتصادية الجديدة في إعطاء الاستقلالية للمؤسسات العمومية، حيث تغير شكلها القانوني وأصبحت شركات

<sup>26</sup>- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص179.

مساهمة أو شركات محدودة المسؤولية تعود ملكية كل أسهمها أو حصصها للدولة، و بهذا أصبحت هذه المؤسسات ذات شخصية معنوية لها رأسمال وتتمتع بالاستقلالية المالية، و تسير طبقاً لمبدأ الربحية<sup>27</sup>، 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 عرفتها البلاد خلال هذه المرحلة جراء انخفاض أسعار البترول، و ارتفاع حجم المديونية و خدمتها، 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<sup>28</sup>، و هذا كله ادخل الاقتصاد في حالة ركود شامل.

وأمام هذه الوضعية الصعبة قامت الدولة بإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسات العمومية، وذلك وفق ركيزتين أساسيتين<sup>29</sup>:

- **إعادة الهيكلة للمؤسسات الاقتصادية:** وهي تخص المؤسسات الإستراتيجية والتي ترغب الدولة في الاستغناء عنها، وذلك من خلال إتباع برنامج تعديل هيكلي وفق خطة متوسطة الأجل، عن طريق عقد نجاعة بين الجهات المعنية (البنوك، الوزارة

<sup>27</sup>- نفس المرجع، ص190.

<sup>28</sup>- ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 186، 193.

<sup>29</sup>- نفس المرجع، ص ص 195، 196.

(الوصية، ...) والهدف من هذه العملية هو الوصول بهذه المؤسسات لتحقيق فعالية وكفاءة تمكنها من دخول اقتصاد السوق بكل ثقة.

• **عملية الخصخصة:** وتمس المؤسسات غير الإستراتيجية التي ترغب الدولة في التنازل عنها للخواص، ويمكن التمييز بين طريقتين للخصخصة هما:

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

ب- **الطريقة الثانية:** وهي الخصخصة التي تمس ملكية الدولة للمؤسسة، وذلك 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 وتصفيتها.

وتطبيقا للمرسوم الرئاسي رقم 95 /22 والمتعلق 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، وبعد إنشاء 03 شركات جهوية قابضة في 1996 تسارعت عملية حل وخصخصة أكثر من 800 مؤسسة محلية إلى غاية أبريل 1998.

ولعل أكبر قطاع مسته عملية الخوصصة هو قطاع الصناعة بنسبة 54 % من مجموع المؤسسات، يليه قطاع البناء والأشغال العمومية بنسبة 30 % من المؤسسات وقد بلغ عدد العمال المسرحين من عملهم إلى غاية 1998 حوالي 213 ألف عامل<sup>30</sup>. وإلى غاية 2009 مازالت هناك مجموعة كبيرة من المؤسسات العمومية لم يفصل في أمرها وتنتظر مصيرها إما الغلق أو الخوصصة، وهذا نتيجة عدم وجود عروض مقبولة لشراء هذه المؤسسات من قبل الخواص أو بسبب معارضة العمال لعملية الخوصصة. وخلال هذه المرحلة بدأ يبرز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني شيئا فشيئا وذلك من خلال شراء المؤسسات العمومية المخوصصة، ومن خلال إنشاء مؤسسات جديدة خاصة بعد إنشاء الوكالة الوطنية للاستثمار الخاص سنة 1994 والقيام بإجراءات تحفيزية على الاستثمار كمنح الأراضي بأسعار رمزية والتخفيف من الضرائب وتقديم القروض البنكية وغيرها .

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

<sup>30</sup> زين الدين بن لوصيف، "تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 20-21 ماي 2002.

أما فيما يخص التشغيل، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم مساهمة فعالة في خلق مناصب عمل جديدة، فقد بلغت نسبة مساهمتها في التشغيل 18% سنة 1997 وهي نسبة جد معتبرة لم تستطع قطاعات هامة تحقيقها.<sup>31</sup>

ولقد واصل القطاع الخاص تطوره في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بداية الألفية الثالثة مقارنة مع القطاع العمومي، وهذا سواء من حيث عدد المؤسسات التي أنشأها أم من حيث عدد المناصب التي وفرها في إطار ما يسمى بالتدعيم للشباب وتشغيله.

<sup>31</sup> - محمد غردي، ياسين قاسي، "مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر، واقع و آفاق، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 26-27 أبريل 2005.

## خلاصة:

تُعد المؤسسات الوطنية الاقتصادية في الجزائر ركيزة أساسية في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. بدأت هذه المؤسسات تأخذ شكلها الحالي بعد الاستقلال، حيث كان التركيز الأساسي على بناء قاعدة صناعية قوية تهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليل الاعتماد على الواردات. على مر العقود، خضعت هذه المؤسسات لعدة إصلاحات اقتصادية هيكلية هدفت إلى تعزيز الكفاءة الإنتاجية وتحقيق النمو المستدام.

من بين التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات الوطنية الاقتصادية في الجزائر، يمكن ذكر البيروقراطية المفرطة، وقلة الابتكار، والاعتماد الكبير على قطاع المحروقات، بالإضافة إلى التحديات المرتبطة بالتجارة العالمية والمنافسة الدولية. على الرغم من هذه التحديات، تمكنت بعض المؤسسات من تحقيق نجاحات ملحوظة في مجالات متعددة مثل الصناعة الزراعية، والبتروكيماويات، والخدمات المالية.

كما أظهرت الدراسة أن هناك فرصًا كبيرة يمكن استغلالها لتعزيز أداء المؤسسات الاقتصادية الوطنية، مثل تنويع الاقتصاد، وتعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص، والاستثمار في التكنولوجيا والابتكار، وتحسين مناخ الأعمال لجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

# المبحث الثاني

### تمهيد:

يعرف القرن الحادي والعشرين توسعا كبيرا في ظاهرة العولمة، و التي امتدت إلى كل المجالات و من بينها المجال الاقتصادي، حيث زالت الحواجز بين الدول وأصبح التنافس شديدا في المؤسسات الاقتصادية في الأسواق العالمية، و يقوم هذا التنافس أساسا على التقدم العلمي والإبداع التكنولوجي، هذا الأخير يستند على العلم والمعرفة التي ينتجها المورد البشري و الذي يفوق في قيمته كل الموارد المادية الأخرى ولا يمكن للمورد البشري أن يقوم بدوره على أكمل وجه، وأن 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. ومن خلال هذا العنصر سنتطرق لمفهوم التكوين، أهميته، أنواعه ومختلف أساليبه.

### المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التكوين والتأهيل

يعود استخدام مصطلح التأهيل إلى رياح التغيير التي هبت على بعض الدول الأوروبية مثل البرتغال ومنها انتقلت إلى الدول الواقعة جنوب البحر الأبيض المتوسط (تونس، المغرب، الجزائر) لإدماجها ضمن الاقتصاد الأوروبي أو ما يعرف ببرامج ميذا (MEDA) لعصرنة اقتصاديات هذه الدول.

يعرف التأهيل: حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (ONUDI) على أنه "مجموعة من البرامج التي وضعت خصيصا للدول النامية التي تمر بمرحلة انتقالية من أجل تسهيل اندماجها ضمن الاقتصاد الدولي الجديد والتكيف على مختلف التغييرات العالمية"<sup>32</sup>.

كما عرفته الغرفة الصناعية والتجارية على أنه "مجموعة من الإجراءات المادية وغير المادية الموضوعة حيز التنفيذ من أجل رفع أداء وتنافسية المؤسسة"<sup>33</sup>.

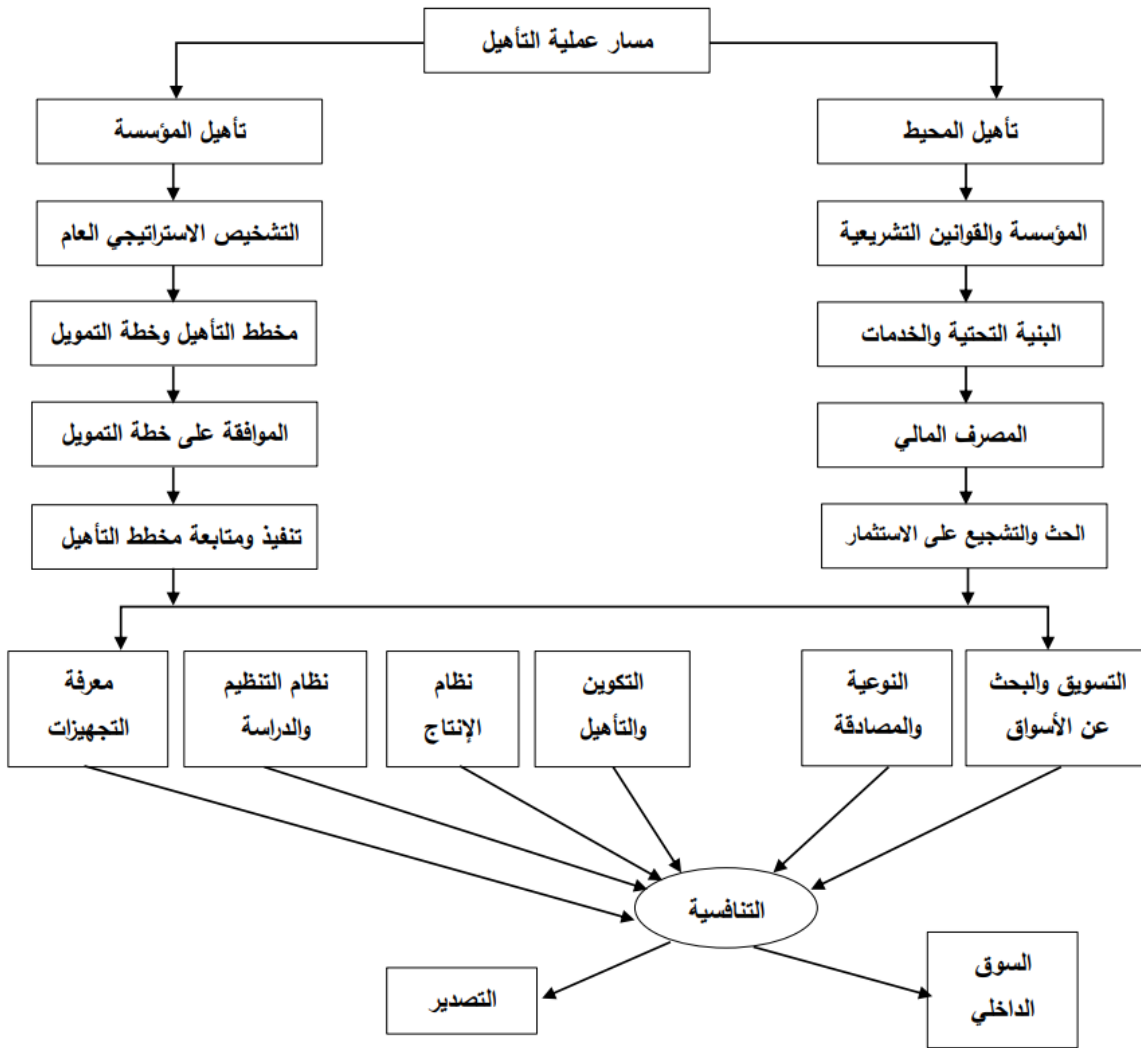
كما يعرف على أنه تطوير المؤسسة من أجل أن تصبح قادرة على المنافسة من ناحية الجودة أو الكفاءة الداخلية في استخدام مواردها حتى تضمن شروط البقاء وتحقيق المردودية الاقتصادية<sup>34</sup>.

إن تأهيل المؤسسة الجزائرية ليس معزولا عن تأهيل المحيط الذي تنشط فيه، بل هو عملية متكاملة كما يوضحه الشكل التالي:

<sup>32</sup> وريش نضيرة، آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، أبريل، 2006، ص48.

<sup>33</sup> Chambre algérien et commerce et l'industrie (CASI), mise à niveau des entreprises, [www.com.dz/publication/texte\\_mise\\_à\\_niveau.htm](http://www.com.dz/publication/texte_mise_à_niveau.htm), 24/01/2007.

<sup>34</sup> كمال رزيق، بوزعرور عمار، التصحيح الهيكلي وأثاره عمى المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الجزائرية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، 2001، ص143.



### 1. أهمية التكوين:

التكوين الذي يعتبر في الماضي تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة أصبح اليوم يسمى استثماراً في الرأس المال البشري يجب على أي مؤسسة القيام به، لأنه يسمح لها بتطوير وتنويع مؤهلات عمالها، مما يزيد في كفاءاتهم الفردية والجماعية في أداء العمل، ولم يعد التكوين يقتصر على الجانب المعرفي والتقني فحسب، بل أصبح يشمل الجوانب النفسية،

وكذا جوانب الاتصال والتواصل مع الآخرين، لأن العامل في المؤسسة يعمل ضمن جماعة من الأفراد يشكلون مجتمعا صغيرا داخل هذه المؤسسة<sup>35</sup>.

وتحتاج المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها إلى موارد بشرية مؤهلة لتحقيق أهدافها بفعالية، وتزداد حاجة هذه المؤسسات إلى تكوين وتأهيل مواردها البشرية مع إدخالها لتكنولوجيات جديدة في مختلف نشاطاتها، وهذا لسد النقص الذي قد يظهر لدى هذه الموارد البشرية، فيكتسي بذلك التكوين أهمية بالغة للفرد وللمؤسسة وتتمثل هذه الأهمية فيما يأتي:

### أ. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

تتمثل فيما يأتي:

- يرفع التكوين ويحسن من أداء وإنتاجية المؤسسة من خلال زيادة إنتاجية عمالها المتكونين.
- يساهم في تنوع وتطوير منتجات المؤسسة مما يزيد في تنافسيتها.
- يمكن المؤسسة من مسايرة مختلف التطورات الحاصلة في طرق وأساليب العمل والتحكم فيها.
- يحسن من عملية اتخاذ القرار عندما يمس الإطار في المؤسسة.
- يعمل التكوين في ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وتكيفه معه.<sup>36</sup>
- كما يساهم في تخفيض نسب حوادث العمل، وهذا يعود بالفائدة على العامل.

<sup>35</sup> Ferfera (M). Ouchalal (H). Ingénieurs et marche du travail. CREAD. Alger. N° 66/67.2003. P84

<sup>36</sup> - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص109.

يساهم التكوين في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة، وذاك لأن العامل المكون يؤدي عمله بكفاءة وهذا ما يجعله راضيا عن عمله، ويمنحه الاستقرار النفسي، ومقابل هذا يكافأ من قبل المؤسسة بزيادة راتبه والترقية في منصبه، الشيء الذي يزيد من ولائه للمؤسسة.<sup>37</sup>

### ب. أهمية التكوين بالنسبة للفرد:<sup>38</sup>

- يرفع من أداء الفرد وإنتاجيته، وهذا ما يرفع من أجره ومكانته في المؤسسة.
- يخفض من حوادث وإصابات العمل، وبالتالي يعطي نوعا من الأمن والاستقرار للأفراد في تأدية واجبهم.
- يمكن الأفراد من الترقية في المؤسسة.
- يمكن الأفراد من التكيف مع التطورات التكنولوجية المستخدمة في المؤسسة.

### 2. أهداف التكوين:

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

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

<sup>37</sup> - محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص102.

<sup>38</sup> - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص239.

- ضمان أداء العمل بفاعلية واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يعدها الرؤساء والأداء الفعلي للعاملين.<sup>39</sup>

- زيادة مهارات وقدرات العمال وتسليحه بمقومات تؤهله إلى الترقية للمناصب الوظيفية العليا.<sup>40</sup>

- تحسين مناخ العمل، حيث تسود العلاقات الإنسانية الطيبة عن طريق تفهم كل فرد لواجباته ومسؤوليته وتحقيقها بما يعود عليه من زيادة في الدخل وزيادة فرص الترقية الأمر الذي يساعد على رفع الروح المعنوية.<sup>41</sup>

- 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 ويسهم في تطويرها.<sup>42</sup>

3. أنواع التكوين: يمكن تقسيم التكوين في المؤسسة إلى عدة أنواع وذلك حسب عدة اعتبارات.<sup>43</sup>

أ. أنواع التكوين حسب المدة الزمنية: ويمكن تقسيم التكوين حسب المدة الزمنية إلى نوعين:

\* **تكوين قصير الأجل:** ويتميز بأنه تكوين مركز وغير منفصل، ويعاب عليه عدم توفر الوقت الكافي للمتكون للحصول على تكوين معمق.

<sup>39</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة العربية، بيروت، لبنان، 1993، ص190.  
<sup>40</sup> - خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص200.  
<sup>41</sup> - خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي. مرجع سابق، ص202.  
<sup>42</sup> - أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص104.  
<sup>43</sup> - محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص ص 106، 110.

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

ب. **أنواع التكوين حسب عدد المتكونين:** ونجد هنا نوعين من التكوين:

\* **التكوين الفردي:** وهو التكوين الموجه لفرد بعينه قصد تطوير مهاراته وقدراته أو لترقيته لوظيفة جديدة.

\* **التكوين الجماعي:** وهو التكوين الموجه لجماعة من المتكونين الذين يعملون في وظائف متشابهة، قصد تزويدهم بنفس المهارات والمعارف التي ترفع من أدائهم في العمل.

ت. **أنواع التكوين من حيث البرامج التكوينية:** ونجد الأنواع الآتية:

\* **التكوين الإعدادي أو الإرشادي:** يقدم للأفراد الجدد في المؤسسة، لتعريفهم بهيكلها الإداري، نشاطها وأهدافها، وكذا تعريفهم بمهامهم وكيفية إنجازها، ويقدم هذا التكوين للأفراد الذين حولوا إلى وظائف جديدة في المؤسسة.

\* **التكوين التخصصي:** ويهدف إلى تزويد المتكونين بمعارف علمية دقيقة وتقنيات جديدة قصد تحسين أدائهم في الوظيفة التي يشغلونها أو التي سيرقون إليها.

\* **التكوين الإشرافي:** وهو موجه إلى رؤساء العمال، وهذا لزيادة قدراتهم على الإشراف وتحسين تعاملهم مع مرؤوسيه لزيادة رضاهم.

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

ث. أنواع التكوين من حيث المكان: يمكن للمؤسسة أن تقوم بتكوين مواردها البشرية داخليا إذا توفرت لها كل الشروط اللازمة لذلك، وفي حالة عدم توفرها تلجأ إلى التكوين الخارجي.

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

\* **التكوين خارج المؤسسة:** وتلجأ إليه المؤسسة عندما لا تتوفر لديها الشروط اللازمة للقيام به داخليا، ويتم هذا التكوين في المعاهد المتخصصة أو الجامعات، وذلك بحسب مستواه العلمي والمعرفي.

4. **أساليب التكوين:** هناك عدة أساليب يمكن استخدامها من قبل المؤسسة في العملية

التكوينية لمواردها البشرية، ويمكن تقسيم هذه الأساليب إلى نوعين أساسيين هما:

أ. **الأساليب النظرية:** ونجد فيها:

\* **المحاضرات:** وهي عملية تقديم مجموعة من المعلومات والمعارف من طرف محاضر إلى متلقين، مع الشرح والتفصيل من طرف المحاضر، وحسن الإصغاء والإنصات من قبل المتلقين، وهناك شروط لنجاح أسلوب المحاضرات في التكوين منها درجة إتقان و مهارة المحاضر، العدد المناسب للمتكونين بحيث لا يكون كبيرا، مدة المحاضرة بحيث لا تكون

طويلة حتى لا يصاب المتكونون بالملل، إضافة إلى نوعية المعلومات و المعارف التي تتضمنها المحاضرة بحيث يمكن استيعابها عن طريق التلقي المباشر.<sup>44</sup>

\* **الندوات والمؤتمرات:** وفيها يجزأ موضوع التكوين إلى مواضيع فرعية، ويعطي للمشاركين وقتا كافيا لإعداد وتحضير مداخلة معينة من الموضوع المطروح للنقاش ويمكن أن يتوزع المشاركون في مجموعات بحيث تختص كل مجموعة بمناقشة موضوع فرعي معين في شكل مداخلات يلقيها المشاركون، ويتاح للبقية توجيه الأسئلة لصاحب المداخلة ومناقشته، وهذا لتعميق استيعابهم و تطوير معلوماتهم.<sup>45</sup>

وتعتبر الندوات والمؤتمرات من أهم الوسائل الشائعة لتكوين الإطارات في الإدارة العليا وذلك من خلال استعراض حملة من التجارب والخبرات والدراسات.

\* **دراسة حالة:** وهي أسلوب لإعداد المتكون من خلال اختيار حالة تصف موقفا أو مشكلة معينة يمكن أن تقع خلال العمل، وبعد عرض الحالة يبدأ المتكون في توجيه المناقشة بينه وبين المتكونين ليصل بهم إلى أسباب المشكل، آثارها وطريقة معالجتها.<sup>46</sup>

#### ب. الأساليب العملية: ونجد فيها:

\* **التكوين في مكان العمل:** وهو أسلوب فعال للتكوين، حيث يشرح المكون مضمون التكوين للمتكونين في الميدان، ويلاحظ أداءهم ويصحح أخطاءهم ويجيب على استفساراتهم ويستخدم هذا الأسلوب من التكوين مع العمال في الورشات.<sup>47</sup>

44 - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 86.

45 - أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد و العشرون، دون دار نشر، 2000، ص 280.

46 - مصطفى زهرة، مرجع سابق، ص 76

47 - أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 280، 281.

\* **تمثيل الأدوار:** وهو أن يقوم المتكون بتمثيل دور شاغل الوظيفة، وتتم مناقشته وتوجيهه من قبل المكون، قصد ترسيخ السلوك الذي يقوم به، والذي يسمح له بتأدية الوظيفة المستقبلية بعد التكوين، ويصلح هذا الأسلوب مع المتكونين الذين يعملون في اتصال مباشر مع الغير مثل العملاء موظفي البيع، وموظفي العلاقات العامة وغيرهم.<sup>48</sup>

\* **المحاكاة:** تعني المحاكاة التقليد، وهي أداء نفس السلوك المشاهد من طرف المقلد ووفق هذه الطريقة يقوم المكون بعرض مفصل للأداء المطلوب، ثم يطلب من المتكون محاكاة نفس السلوك، ويناسب هذا الأسلوب خصوصا الأعمال الإنتاجية التي تحتاج إلى مهارات يدوية وبالتالي هو موجه للعمال التنفيذيين في الورشات.<sup>49</sup>

\* **التكوين المخبري:** ويتم هذا التكوين في المخابر المجهزة بوسائل وتجهيزات ضرورية للبحث والاستكشاف والقياس عن طريق تجارب محددة لتحقيق الأهداف المسطرة في البرنامج التكويني.

<sup>48</sup> - محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص 335.

<sup>49</sup> - نفس المرجع، ص 335.

### المطلب الثاني: واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

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

**المرحلة الأولى (1962-1970):** تميزت هذه المرحلة بالحدث الكبير الذي عرفته الجزائر ألا وهو 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،<sup>50</sup> وكذلك في المجال الثقافي حيث أن معظم الشعب كان أميا، وكانت اليد العاملة الجزائرية لا توجه إلا للناشطات الفلاحية والأعمال الثقيلة، أما المؤسسات الكبيرة فكانت تحت تسيير المؤسسات الفرنسية وبعد التصحيح الثوري بدأت عملية تأميم المؤسسات الجزائرية الكبرى من أجل تحقيق التنمية ونذكر منها:<sup>51</sup>

- تأميم المؤسسات المنجمية في 08 ماي 1966، والجهاز المصرفي في 1969 وكذا استرجاع مركب الحجار في نفس السنة.

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

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

<sup>50</sup> - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 229.

<sup>51</sup> - بوتلجان عينان زهرة، التربية و التكوين في الجزائر، دار الغرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2002، ص 81.

وهنا عرفت المؤسسات الجزائرية أزمة كبيرة في استقطاب اليد العاملة المؤهلة مع تفشي الجهل والأمية، ومن هذا المنطلق بدأت تظهر بوادر التكوين في الجزائر، من أجل امتصاص الشباب بغض النظر عن مستواهم الدراسي وإخضاعهم لدورات تكوينية طويلة في الميدان كلفت خزينة المؤسسات أموال طائلة.

وقد تم في سنة 1963 إنشاء محافظة التكوين المهني وترقية الإطارات من طرف الدولة وكذا إنشاء مختلف الهياكل القاعدية وتوفير كل مستلزمات التكوين من تجهيزات وغيرها.<sup>52</sup>

**المرحلة الثانية (1970-1980):** وفي 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 ارتفاع 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 مساندة 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 بـ 6000 متكون سنة 1976 ، لكن بالرغم من كل هذا، فلقد بقي هناك عجزاً كبيراً 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 الأجنبي في التكوين خاصة التخصصات التي تتطلب تكنولوجيات عالية.<sup>53</sup>

<sup>52</sup> - نفس المرجع ، ص 81.

<sup>53</sup> - دواود معمر، "محو الأمية في عملية التنمية"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، العدد 06، 2000، ص 75.

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، ومراقبة نشاطها المالي، وهذا لتحسين مردودية هذه المؤسسات ونوعية إنتاجها.<sup>54</sup>

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

وفي ظل هذه التغيرات الحاصلة ظهر نمط جديد من التكوين ألا وهو التكوين عن طريق التمهين، حيث وضع اتفاقيات بين مراكز التكوين التابعة للدولة والمؤسسات الاقتصادية وهذا باستغلال ورشات المؤسسات وهيكلها وقدراتها الإنتاجية وإطاراتها في عمليات التكوين.

وهذا بموجب القانون المؤرخ في 1981 والمعدل سنة 1989 المتعلق بتغيير تسمية و طبيعة نشاط مراكز التكوين المهني للكبار إلى مراكز التكوين المهني و التمهين وهذا ما سمح للمؤسسات بالحصول على يد عاملة متأقلمة مباشرة مع طبيعة نشاطها وفي هذه المرحلة

<sup>54</sup>- مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 236.

صدر قانون التكوين المهني عن طريق المراسلة و هذا ما مكن شريحة كبيرة من العمال من رفع مستوى أدائهم و زيادة معارفهم و قدراتهم.<sup>55</sup>

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

ومن هذا المنطلق اعتمدت المؤسسات الجزائرية سياسة تكوينية تتلاءم مع الأهداف الجديدة التي سطرت لها والمركزة على الفعالية والتخصص في الإنتاج فاعتمدت هذه السياسة على التكوين الداخلي الذي يتمثل في تأهيل العمال بدورات تكوينية متخصصة تهدف إلى تكييفهم مع المستجدات التنظيمية والتكنولوجية الجديدة.

<sup>55</sup> - مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 238.

### 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 وذلك 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، واشتداد المنافسة، إلا أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت لم تول الأهمية التي يستحقها، وهذا من بين أهم الأسباب التي جعلتها تعاني نقص كفاءة عمالها ومهاراتهم الشيء الذي انعكس على أداء و تنافسية هذه المؤسسات، ولعل أهم مصدر للتزود بالأيدي العاملة المؤهلة الخاصة هو الجامعة، والتي تعتبر مقر تكوين يمد للنسق الاقتصادي ما يحتاجه من عمالة.

# المبحث الثالث

## تمهيد

ردا على الاشباع المتزايد للأسواق الداخلية (المحلية) واقتحام (دخول) السلع الاجنبية اكثر فاكثر وجب على المؤسسات التصدير، ولكن هذه المؤسسات ليست كلها مؤهلة وقادرة على القيام بعملية التصدير وقد يرجع الى قدراتها المحدودة من امكانيات وموارد بشرية او الى جهلها للفرص التي تمنحها عدة بلدان اخرى او الى عدم تمكنها من الاجراءات الواجب اتباعها.

وحتى تنجح عملية التصدير هذه فيجب على المؤسسات القيام بدراسة دقيقة للسوق الخارجي حيث يجب عليها جمع ومعالجة البيانات خارج الحدود الوطنية فضلا عن العوائق الجغرافية والسياسية والثقافية ولذلك فعلى المؤسسات هذه انتهاج طرق واستعمال مصادر عدة للبيانات.

## المطلب الأول: مفهوم السوق الدولي وظروف نشأتها

أولاً: مفهومها

يتكون العالم المعاصر من تركيبة من الدول المستقلة وتنظم كل دولة الحقوق والواجبات التي تحكم العلاقات الانسانية داخل حدودها وتستمد شرعيتها في ذلك من مبدأ السيادة، ولكن هذه الحقيقة هي مجرد فكرة سياسية تنطبق فقط على العلاقات الداخلية والواقع الاقتصادي والاجتماعي يفترض ايضاً وجود إمكانيات خارجية (اقتصادية، سياسية، ثقافية) تتجاوز النطاق الداخلي وتربط فيها بين الدول بعضها والبعض الآخر وتكون شبكة من العلاقات الخارجية الدولية وحالة الاعتماد المتبادل وإذا كان في النظام الداخلي (النظام الرأسمالي) تنظم قوى السوق الداخلية والياتها (جهاز الثمن) المبادلات والانتاج والتوزيع في المجتمع فانه في إطار العلاقات الدولية هناك ايضاً نظام دولي يفترض توافر سوق دولية للأثمان يحكم المبادلات بين الدول او العناصر المقيمة بها من تجارة وخدمات واستثمار وما يتعلق بهما من تخصيص وتوزيع الموارد وتحديد قيمتها التبادلية الدولية (النظام الرأسمالي العالمي).<sup>56</sup>

ويثار سؤال منهجي وهو لماذا نستخدم اسلوب السوق كأساس لتنظيم المبادلات الدولية والواقع انه يجب معرفة حقيقة الاقتصاد العالمي كضرورة لتفهم "الظواهر الاقتصادية المعاصرة" وخاصة ما يتعلق بالنمو والرفاهية والبطالة والتغير التكنولوجي فالاقتصاد العالمي المعاصر هو اقتصاد رأسمالي ومعنى انه اقتصاد رأسمالي ان العلاقات التي تقوم

<sup>56</sup> بن إبراهيم الغالي، بن ضيف محمد عدلان، "الأسواق المالية الدولية، تقييم الأسهم والسندات"، دار علي بن زيد للطباعة والنشر، الجزائر، العدد 01، 2019، ص15.

بين مكوناته تتبع طريقة الانتاج الرأسمالي وتصطبغ بخصائصه اي بتخصيص الموارد على المستوى الدولي ويخضع فيه الاداء لأهداف تحقيق الحد الاقصى من الارباح والمنافسة والكفاءة وله الاثار السلبية على التجارة الدولية ما يتجاوز في بعض الاحيان اثاره الإيجابية.

#### ثانياً: ظروف نشأتها

لقد تكونت السوق الدولية من خلال تنوع المصادر الطبيعية والموارد والمنتجات بين المناطق الجغرافية المختلفة ومن خلال وجود الفائض والعجز في راس المال واختلاف الظروف التاريخية والتراث وتنوع المهارات والمعارف التكنولوجية واختلاف المستوى الحضاري بين الدول كل هذه الظروف ادت الى خلق التخصص وعدم قدرة الانتاج الداخلي على اشباع كافة الاحتياجات المحلية وتنوع الانتاجيات والقدرات التنافسية ومن ثم قيام المبادلات والعلاقات بين الدول ففي نطاق الاعمال والمنتجات هناك سلع اخص واجود في مناطق معينة وهناك سلع اقلى واندر في مناطق اخرى وهذا ينطبق على السيارات الانبذة الاجبان والساعات والسجاد والملابس كما ينطبق على البترول والمعادن كما ان هناك مناطق تنقصها الخبرة الادارية والمعارف التكنولوجية ومناطق اخرى تتوافر فيها الخبرة او المعارف مما خلق نظاما للتبادل الدولي يشمل الموارد ورؤوس الاموال والمعرفة التكنولوجية وتكون بذلك ما يسمى السوق الدولية.<sup>57</sup>

فجميع الدول كبيرة او صغيرة يمكن ان تستفيد من التجارة الدولية من خلال المشاركة والمشكلة لم تعد قاصرة فقط مدى المشاركة وانما على اشكال المشاركة والخبرات المتحققة من هذه المشاركة وفي استخدام هذه الخبرات في تطوير اقتصاداتها ومعالجة مشكلاتها

<sup>57</sup> مرجع سابق، ص 17

الاقتصادية مثل تحقيق الرفاهية (زيادة الدخل القومي) او تحقيق عدالة التوزيع او مواجهة  
مظاهر البطالة والفقر والتضخم او تعويض قدراتها التكنولوجية ويجب ان تكون البطالة  
والفقر والتضخم او تعويض قدراتها التكنولوجية ويجب ان تكون هذه هي الاهداف الرئيسية  
اندماج الاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي.

## المطلب الثاني: موضوعات السوق الدولية

والسوق الدولية كأية سوق لها عناصر اساسية تتمثل في موضوع السوق (التجارة-الخدمات- الاستثمار-نقل التكنولوجيا) وما يتعلق بها من تسويات (المدفوعات الدولية). والاطراف المتعاملة في السوق (الدولة-المشروعات الوطنية-المشروعات متعددة الجنسيات). ووظائف واهداف السوق: من تخصيص وتوزيع الموارد والمنتجات على لمستوى العالمي وتحقيق الحد الاقصى من الارباح باقل جهد ونفقة ممكنة وتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية واشكال وتنظيمات السوق وهذه العناصر وغيرها قد تقتر من عناصر السوق الداخلية وقد تختلف عنها في بعض الاحيان نظرا للمستوى الذي تجري عليه هذه العلاقات (المستوى الدولي).<sup>58</sup>

أولاً: تبادل السلع وعناصر الانتاج عبر الحدود (الصادرات والواردات).

وتعتبر هذه النوعية من النشاط من اقدم الانشطة في مجال المعاملات والعلاقات الدولية وتتراوح النظم والسياسات المطبقة بالنسبة اليها بين التقييد والحرية والنظام العالمي الجديد للتجارة (الجات) يهدف اساسا الى تحرير التجارة والغاء كافة القيود الكمية والنقدية وتكريس المنافسة وقيام سوق دولية موحدة خالية من كافة العوائق.

وتعتبر الصادرات (العرض) والواردات (الطلب) العناصر الرئيسية في هذا النشاط، والصادرات (العرض) تعني بيع منتجات الاقتصاد الداخلي للمستثمرين الاجانب والواردات (الطلب) تشير الى المشتريات الداخلية للمنتجات الاجنبية وعمليات الصادرات والواردات (العرض والطلب) تمثل المكون الاساسي "للسوق التجارية الدولية"

<sup>58</sup> مرجع سابق، ص20

ثانياً: انتقال عبر الحدود من خلال تقديم الخدمات (العاملين في الخارج).

ويطلق عليه ميزان الخدمات او التجارة غير المنظورة فتقديم خدمات النقل والمرور والسياحة وخدمات العمل وغيرها من الخدمات للأجانب قد يترتب عليها مدفوعات لصالح الدولة كما يترتب عليها التزامات بالنسبة للدول او الاجانب الذين استفادوا من هذه الخدمات. فالعناصر السياحية القادمة من دولة الى اخرى تمثل في الحقيقة صادرات سياحية للدولة المتجهين اليها لما تقدمه لهم من خدمات والمصريون العاملون في الخارج يعتبرون مصدرا من مصادر العملات الاجنبية نتيجة التحويلات التي يقومون بها لأرض الوطن مقابل خدمات العمل التي قدموها للاقتصاد.

ثالثاً: الاستثمار الأجنبي.

والاستثمار الاجنبي ضرورة عندما يكون هناك فائضا في راس المال في بعض البلاد ويرغب في التوظيف والحصول على عائد في بلدان اخرى تعاني من العجز وتحتاج اليه لزيادة الانتاج والتشغيل في الاقتصاد وقد لا يرتبط الامر بالفائض او العجز، ولكن بمجرد البحث عن مكان امن ومستقر وعائد مجزي وباعتبار ان راس المال لا وطن له وتعتبر الدولة المصدرة المال مدينة بقيمته في مرحلة معينة ودائنة لعائد بقيمته في مرحلة تالية. وبالرغم من ان التجارة الدولية تعتبر اقدم واكثر انتشارا في نشاطات المعاملات الدولية فان الاستثمار الاجنبي بما يترتب عليه من تحويل اصول مالية وقوة شرائية بين الحدود هو اكثرها أهمية.

رابعاً: "نقل التكنولوجيا".

نقل التكنولوجيا من البلاد التي لديها فائض وابتكارات وقدرة الى البلاد الفقيرة والتي تحتاج الى هذه التكنولوجيا لزيادة الانتاج والتنافس في الاسواق الدولية والوقع ان هذا الموضوع كان يمكن علاجه من خلال الاستثمار الاجنبي المباشر وما يجعله معه من تكنولوجيا ومعارف متقدمة لكننا اردنا ان نبرزه كموضوع مستقل نظرا لتأثيره على حرية التجارة والمنافسة من خلال انعكاساته على الانتاجية وكذلك نتيجة زيادة الفروق بين الدول وضرورة تحقيق التوازن بين العرض والطلب والاثمان العادلة والحماية الضرورية.

فالتكنولوجيا متغيرة جديدة يمكن ان يخل بعلاقات المساواة والتوازن في العلاقات الدولية والفكر التقليدي في المعاملات الدولية كان مؤسسا على اساس ان لكل دولة الفرص المتعادلة للحصول والدخول في مجال التكنولوجيا المتقدمة ولهذا كان هذا الفكر لا يرى ضرورة بحث موضوع نقل التكنولوجيا من بلد الى اخر.

### المطلب الثالث: الاطراف المتعاملة في السوق الدولية

إن أي اقتصاد قومي يتكون من عدة جزيئات او قطاعات او وحدات اجتماعية تتمثل في المنتجين (العرضيين) ووحدات من المستهلكين (الطالبين) ثم الحكومة التي تقوم في بعض الاحيان بوظائف انتاجية (القطاع العام) او تمثل المستهلك الرئيسي وفي احيان يقتصر دورها على القيام بتحقيق التوازن بين قوى العرض والطلب او تصحيح اثار السوق. وعندما تنتقل الى المعاملات الدولية قد يعتقد ان العلاقات التبادلية تقوم اصلا بين الدول والواقع ان العلاقات تقوم بين الدول وبين العناصر المقيمة في مختلف الدول والمشروعات المصدرة او المستوردة وقد تقوم بها ايضا المشروعات متعددة الجنسيات.<sup>59</sup>

اولا: مشروعات وطنية.

قد تقوم بالتصدير او المستورد أو التعامل باي شكل من الاشكال في المجال الدولي والمشروعات التي تقوم بالتصدير قد تكون مستقلة وقد تختلط بالمشروع المنتج ذاته كما ان هناك مشروعات تقوم بالاستيراد وهذا قد يكون لصالح المستهلكين اذا كانت السلع المستوردة سلعا استهلاكية وقد يكون لصالح المشروعات الانتاجية اذا كانت المواد المستوردة مستلزمات انتاج او مواد اولية وقد تستورد المشروعات الانتاجية هذه المواد مباشرة كما قد تقوم بتقديم او تلقي الخدمات ورؤوس الاموال والتكنولوجيا من والى الشركات الاجنبية وعموما فان كافة العلاقات التي يترتب عليها انتقال السلع والخدمات ورؤوس الاموال من اقتصاد الى اخر تقوم بها شركات او مؤسسات خاضعة للقطاع الخاص وهذه المشروعات الوطنية والاجنبية تعتبر من اوائل المتعاملين في السوق الدولية.

<sup>59</sup> مرجع سابق، ص23

ثانياً: حكومية.

قد تقوم هي بذاتها بالمبادلات الدولية حيث تتلقى رؤوس الاموال في شكل منح وقروض وقد تقوم بالتصدير والاسترداد (من خلال القطاع العام) وقد تدخل في علاقات بيع او شراء مع المؤسسات الخارجية والحكومات الاجنبية وغالبا ما يكون دور الدولة في العلاقات الخارجية التصحيح والتكيف ووضع السياسات التجارية والنقدية وتحديد سعر الصرف والرقابة على الاستثمار الاجنبي وتقرير حوافزه وتحديد قواعد الضرائب والجمارك وتنظيم قوانين الهجرة والانتقال كما ان المعاملات الدولية قد يترتب عليها الاستدانة والقروض والمسؤول الرئيسي عن التحويلات واثار المديونية هو البنك المركزي التابع للحكومة.

ثالثاً: "الشركات متعددة الجنسيات".

وهي تسيطر الان على المعاملات الدولية من خلال الاستثمار المباشر وتنقلات راس المال والمعرفة التكنولوجية، فهي شركات لها فروع ومناطق متعددة في الكثير من دول العالم وتنقل السلع والمواد الاولية والاجهزة والآلات والخبرات الادارية بين هذه الفروع وهي تقوم بمهام مستقلة ولكنها متكاملة ومتشابهة ومجموع هذه الشبكة ينظم الانتاج والتسويق بهدف تحقيق الحد الاقصى من الارباح وتحويل هذه الارباح الى المركز الرئيسي ومن اهم خصائص هذه الشركات انها اصبحت تسيطر على مخازن ومصانع ومعاهد بحوث وجهات تسويق متعددة ومتناثرة في جميع انحاء العالم وبالرغم من ذلك فهي تعمل كوحدة واحدة.

وتمارس هذه الشركات ايضا تحويلات نقدية ومعارف تكنولوجية وتحركات عمالية وادارية بين مختلف الفروع وتقيم معاملات بينهم وتؤثر في التجارة الدولية حتى اصبحت المتعامل الرئيسي الان في السوق الدولية وخاصة انه بواسطتها يتحدد حجم الاستثمار الاجنبي ويتحدد نقل المعرفة التكنولوجية والخبرات الإدارية.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> مرجع سابق، ص24

## المطلب الرابع: خصائص السوق الدولية وتنظيماته ووظائفه

أولاً: خصائص السوق الدولية وتنظيماته.

السوق الدولية اساسا سوق تنافسية لأنها من عدد كبير من الاطراف المتعاملة (افراد ودول) سواء المصدرة او لمستوردة المتلقين او المرسلين لرؤوس الاموال والتكنولوجيا والخدمات والتنافس يبدو بصورة واضحة من خلال تقلبات الائتمان وانخفاضها ورغبة كل اقتصاد في تحقيق الجودة والكفاءة ورفع الانتاجية والتجديد ويزداد التنافس كلما ازيلت العوائق من امام التجارة الدولية واخيرا وبعد اتفاقية الجات اصبحت الحرية والمنافسة هي اساس السوق الجديدة ولكن هذه التعددية التنافسية يهددها في الوقت المعاصر سيطرة بعض المشروعات (المشروعات متعددة الجنسيات بصفة خاصة) على التكنولوجيا والمعرفة وسيطرة بعض البلاد على مصادر المواد الزراعية (الولايات المتحدة) او على المواد الاولية (البتروال) وتكوين كتلتا دولية (الايوبك) مما ادى الى ظهور نوعية من الاحتكارات بالنسبة لبعض المنتجات والمواد والخبرات والواقع ان السوق اليوم بما تحتويه من تجديدات في خصائص السلع وتأثيرات تاريخية (تقاليد صناعية) وتأثيرات شخصية اصبحت تقترب من سوق المنافسة الاحتكارية ولذلك فالاستراتيجية هنا عدوانية والمنافسة عنيفة.<sup>61</sup>

وتحاول كل دولة او مشروع او شركة ان يتمتع بمميزات خاصة تحقق له السيطرة والتفوق في السوق على منافسيه سواء حيث التكنولوجيا او من حيث الاداء والفاعلية او الادارة المتقدمة او الجودة والائتمان والقدرات التسويقية او حتى السمعة وتنفيذ العقود بحسن

<sup>61</sup> مرجع سابق، ص25

نية او انخفاض التكاليف او توفير الزمن في الانجاز او تقديم التمويل والتسهيلات الائتمانية او غيرها من الامور بحسب ظروف كل بلد واحتياجاته واولوياته.

وما دمنا نتكلم عن السوق الدولية التنافسية فلا بد ان ندرك ان العمل الاداري هو الاساس في تنظيم السوق، فصفة الدولية التي تلحق بالمعاملات الدولية لا يجب ان يفهم منها تواجد مجموعة من القواعد القانونية والتنظيمات الدولية التي تحكم المعاملات التي تتم بين الاقتصاد الداخلي والاقتصاديات الخارجية وان هذه القواعد قد استقرت في قانون الامم او القانون الدولي للأعمال او قانون التجارة وبحيث اصبحت قواعد المسؤولية الدولية تتجاوز السيادة الوطنية والقوانين المحلية.<sup>62</sup>

وتطبق هذه القواعد ما لم تكن مخالفة للدستور او النظام العام داخل احدى الدول اطراف العلاقة وعموما تتم الان محاولات لتوحيد النظم القانونية في قانون موحد للتجارة الدولية يحكم مثل هذه المعاملات.

ويبقى ان نتكلم عن خاصية اخرى من خصائص "السوق الدولية" وهو جانب المخاطرة والمخاطر تنعكس على تقلبات العرض والطلب والاثمان وتعدد هذه المخاطر يعود الى الاسباب الاتية:

- اتساع حجم السوق من حيث حجم الاعمال وقيمة الاعمال ونوعية المشروعات.

- التطور التكنولوجي الرهيب في المعدات والمنتجات

- تقلبات الطلب والقوة الشرائية

- تحركات الاستثمارات

<sup>62</sup> مرجع سابق، ص26

- تنافس الدول في تقديم الحوافز والضمانات

- الظروف الطبيعية في بعض المناطق الجغرافية (مثل تغيرات اثمان القمح او القطن نتيجة التقلبات الطبيعية في الاقتصاد الأمريكي) .

وعموما فان البعد الجغرافي واختلاف القدرات التكنولوجية وبصفة عامة وتناقص المعلومات من اهم الاسباب لمثل هذه المخاطر والتقلبات، فالمعلوماتية هي جزء هام من اقتصاديات السوق الداخلي والدولي، ولا بد ايضا من توافر الضمانات المصرفية وضمانات شركات التامين كعناصر رئيسية في نمو المعاملات الدولية.

#### ثانيا: وظائف السوق الدولية.

لا تختلف كثيرا عن وظائف السوق الداخلية فالوظيفة الاولى هي تحديد "الاثمان الدولية" وبناء على هذه الاثمان تتحدد الصادرات والواردات واماكنها. وتوظيفات رؤوس الاموال ونقل المعارف والتكنولوجيا فالثمن هو اساس اتخاذ القرارات والامر فقط لا يتوقف على العرض والطلب فهناك ايضا عدة عوامل تتعلق بالنفقة والجودة والمنافسة وسعر الصرف وتوافر البدائل والمرونة كعناصر مساعدة في تحقيق المعاملات الدولية.

والوظيفة الثانية متعلقة بتخصيص المواد. ويقصد بها تنظيم الانتاج وتحديد المقدرة التصديرية لكل اقتصاد ونوعية المنتجات المصدرة وهذه الوظيفة تحدد ايضا عناصر الانتاج التي يحتاجها الاقتصاد ويتم استيرادها وكل ذلك يحقق عناصر الانتاج التي يحتاجها الاقتصاد

ويتم استيرادها وكل ذلك يحقق الاستخدام الامثل للموارد كما تتنوع رؤوس الاموال حسب المناطق وفرص الاستثمار ومدى الحوافز والضمانات.<sup>63</sup>

<sup>63</sup> مرجع سابق، ص26

## خلاصة:

يفهم من السوق المكان الذي تعمل فيه القوى المحددة للأسعار والتي يتم فيها تبادل السلع، بضاعة حاضرة او عقود او الجهاز الجامع للموارد الهامة في المجتمع وموزعها بين الاستخدامات المتنوعة والمختلفة والتي تتنافس للحصول عليها.

ويمكن القول إن تكوين العمال يلعب دوراً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية على الساحة الدولية. إن الاستثمار في التعليم والتدريب المهني يعزز من مهارات العمال وقدراتهم، مما يسهم في تحسين جودة الإنتاج وزيادة الكفاءة. كما أن التكوين المستمر يواكب التغيرات التكنولوجية السريعة واحتياجات السوق المتجددة، مما يضمن بقاء الشركات قادرة على التكيف والمنافسة في بيئة عالمية متغيرة. وبذلك، لا يقتصر دور تكوين العمال على تحسين الأداء الفردي للموظفين، بل يمتد ليشمل تعزيز الاقتصاد الوطني ورفع مكانته في السوق الدولية. إن الاهتمام المستدام بتكوين العمال هو استراتيجية لا غنى عنها لتحقيق التنمية المستدامة والنجاح في عالم الأعمال العالمي.

# الفصل التطبيقي: دراسة حالة شركة سوناطراك حوض الحمرة

خطة الفصل:

**المبحث الأول: عموميات حول مؤسسة حوض الحمراء**

المطلب الأول: التعريف بجغرافيا حوض الحمراء

المطلب الثاني: تعريف قسم الاستغلال والنقل بالأنايب حوض الحمراء

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة

**المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة حوض الحمراء**

المطلب الأول: إطار مفاهيمي للموارد البشرية

المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية حوض الحمراء

## تمهيد:

تلعب المؤسسات الوطنية دورًا محوريًا في إعداد وتكوين موارد بشرية مؤهلة تستطيع التفاعل بفعالية مع متغيرات السوق الدولية. يأتي هذا الفصل التطبيقي ليلسط الضوء على الجوانب العملية والواقعية التي تتبناها المؤسسات الوطنية لتحقيق هذا الهدف.

يهدف هذا الفصل إلى تحليل نماذج حقيقية من برامج التكوين والتدريب، بالإضافة إلى ذلك، سيتم استعراض حالات دراسية تبرز النجاحات والتحديات التي واجهتها هذه المؤسسات في سعيها لتأهيل مواردها البشرية.

من خلال هذا التحليل التطبيقي نسعى لتقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول كيفية تنفيذ السياسات والاستراتيجيات النظرية على أرض الواقع، وكيف يمكن تحسين وتطوير هذه الجهود لضمان تحقيق أعلى مستويات الكفاءة والقدرة التنافسية في السوق العالمية.

# المبحث الأول

### المطلب الاول : التعريف بجغرافيا حوض الحمراء

حوض الحمراء هي قرية جزائرية تقع في بلدية حاسي مسعود، في ولاية ورقلة، وللإحاطة بديمغرافية هاته القرية وجغرافيتها والمعلومات عنها يكفي الاحاطة بالمعلومات عن البلدية الام لهته القرية .

حيث تعتبر حاسي مسعود من أهم المناطق في الجزائر من حيث الثروات الطبيعية كالبتترول والغاز.

**الموقع :** تقع حاسي مسعود وسط ولاية ورقلة الواقعة في الجنوب الشرقي من الجزائر وتبعد حوالي 80 كيلومترا عن مدينة ورقلة عاصمة الولاية، وعن الجزائر العاصمة بنحو 900 كيلومتر.

**السكان :** يتجاوز عدد سكان حاسي مسعود 45 ألف نسمة حسب إحصائيات عام 2008.

**الاقتصاد :** تعتبر منطقة حاسي مسعود أغنى منطقة جزائرية بالنفط والغاز ويطلق عليها عاصمة البترول وهي منطقة لها إمكانيات كبيرة وتندفق عليها مئات الشركات الأجنبية والوطنية العاملة في أحواض البترول.

ومن أهم مناطقها حوض حاسي مسعود الذي يبعد عن الساحل مسافة 600 كيلومتر والذي دلت الدراسات على أن احتياطاته تقدر بنحو 700 مليون طن ومن أهم حقوله حاسي مسعود وحاسي الطويل وغورد الباقل.

كما دلت دراسات أخرى على أن حوض غدامس الذي اكتشف حديثا ويقع الى الجنوب الشرقي من حاسي مسعود يحتوي على احتياطي كبير يقدر بـ12مليار طن من النفط.

وتتولى شركة سوناطراك الجزائرية جميع عمليات البترول والغاز من تنقيب واستخراج وتصدير عبر خطوط تمتد من عمق الصحراء إلى عدة مدن جزائرية ساحلية، ومنها إلى الخارج وكذا إلى عدة دول أوروبية.

**التاريخ :** سميت المدينة نسبة إلى رجل بدوي هو مسعود روايح أحد العرب الرحل من قبيلة الشعانية، تتحدث الروايات أنه حفر بها بئر ماء أو "حاس" في بدايات القرن العشرين (حوالي سنة 1917) وكانت بطون بني هلال تقيم بها، وكان بها تجمع بدوي لم يلبث أن تحول إلى قطب صناعي بعد أن اكتشف البترول عام 1956.

### المطلب الثاني : تعريف قسم الاستغلال والنقل بالأنابيب حوض الحمراء

حاسي مسعود مدينة من مدن ولاية ورقلة وتبعد عن مقر الولاية بحوالي 80 كم في الاتجاه الشرقي، و ما لبث أن تحولت هذه المدينة إلى قطب صناعي بعد اكتشاف المحروقات عام 1956م تتربع على أكبر دخل بترولي في البلاد حيث تم حفر 1200 بئر منذ 1956 و من أهم الشركات البترولية شركة سوناطراك ، حيث أنشئت شركة سوناطراك بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63/491 المؤرخ في 31/12/1963 بحيث في البداية لم تسلم لها إلا مهام النقل و التسويق التي كانت تحت السيطرة الأجنبية و قد كان أول انجاز حققته سوناطراك هو انجاز خط أنبوب البترولي الذي يربط حوض الحمراء بميناء أرزيو و الذي يصل طوله حوالي 801 كلم في مدة 20 شهرا • ثم تم توسيع صلاحيات شركة سوناطراك بفضل المرسوم رقم 66/296 الصادر في 22/09/1966 بحيث أصبحت تشمل معالجة و تحويل المحروقات، امتلاك منشآت المعالجة الصناعية للمحروقات، و كذلك تسويق المنتجات البتر وكيماوية.

يبلغ رأس مالها 25000.000.000.00 دج ، كما ان عنوان مقرها الاجتماعي يقع بجنان المالك "حيدرة" ولاية الجزائر، الرمز 28 .

تتمثل أنشطة شركة سوناطراك في:

- حفر الآبار البترولية والجيوفيزيائية
- تحاليل مرتبطة بالمحروقات، دراسات و هندسة مرتبطة بالمحروقات.
- بناء المنشآت، إنتاج وتوزيع المحروقات واستخراج المحروقات السائلة.

- نقل المحروقات السائلة والمكثفة وتكرير البترول.

بعد اكتشاف حاسي مسعود وبداية إنتاج النفط سنة 1956 كان أول أنبوب لنقل النفط يبلغ قطره 6 بوصات وطوله 170 كم ، سمي بالأنبوب الطفل متصل بين حاسي مسعود وتقرت، ومن هناك بدأ نقل النفط عن طريق المسالك الحديدية إلى ميناء سكيكدة. وفي عام 1958 تم اختيار موقع عنابة لاستضافة أول مركز تخزين مع بناء محطة خط أنابيب OB1 لنقل النفط إلى ميناء بجاية الذي يبلغ قطره 24 بوصة وطوله 668 كم والذي وضع البدء في الخدمة بداية من 1959 وإلى وقتنا الحالي مع عمليات التجديد.

نشاط النقل بواسطة الأنابيب TRC هو النشاط المسؤول عن نقل النفط وأي إنتاج للبترول وله صلة مباشرة بين نشاط المنبع ونشاط المصب والتسويق.

و مثل كل نشاطات سوناطراك TRC, تسير من قبل نائب رئيس هيكلها التنظيمي ركز على 3 أقسام : قسم الدراسة و التطوير قسم الاستغلال و قسم الصيانة.

قسم الاستغلال يدير ثلاث مديريات جهوية للصيانة:

- مديرية الصيانة بالأغواط.

- مديرية الصيانة بسكرة.

- مديرية الصيانة بأرزيو.

كما يدير سبع مديريات جهوية للنقل:

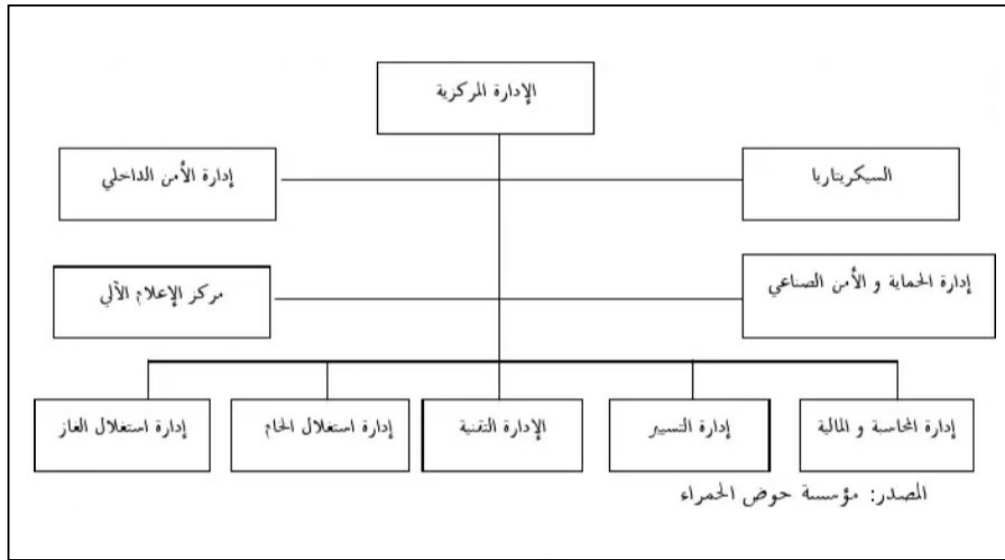
- منطقة النقل بسكيكدة.

- منطقة النقل بالغرب ارزيو.

- منطقة النقل عين الناس.
- منطقة النقل بالوسط بجاية.
- خط أنابيب واد الصفصاف - تبسة.
- خط أنابيب لعريشة - تلمسان.
- منطقة النقل حوض الحمراء - حاسي مسعود.

تقع حوض الحمراء RTH على بعد 20 كم من الشمال الشرقي لحاسي مسعود بولاية ورقلة، نشاطها الأساسي هو نقل الغاز والبتروال للمناطق الأخرى يبلغ عدد عمالها 900 عامل في 2013.

## المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



**الإدارة المركزية:** يعتبر المدير همزة وصل بين المؤسسة الأم سوناطراك والمؤسسة حيث يقوم بالإشراف العام على السير الحسن لنشاط المؤسسة ولديه الصلاحيات للتدخل والإشراف على جميع أقسام المؤسسة.

**السيكرتاريا:** تعتبر المساعد الأول للمدير وتعتبر الوسيط الأول بين العمال أو الموظفين أو الأطراف الخارجية والمدير.

**إدارة الأمن الداخلي:** مهمتها الرئيسية تحقيق الأمن وحراسة الدخول والخروج ومنع أي دخول غير مرغوب فيه.

**إدارة الحماية والأمن الصناعي:** مهمتها حماية ومراقبة الصهاريج والقارورات والأنابيب وحمايتها من التلف والتسربات وإخضاعها للتجارب الفيزيائية للتأكد من سلامتها وصلاحياتها.

مركز الإعلام الآلي: يقوم بمراقبة وصيانة أجهزة الإعلام الآلي، والقيام بتحديث وتطوير البرامج والتطبيقات.

الإدارة التقنية: يقوم بمتابعة انجازات البنية التحتية الأساسية والنفطية وحدات معالجة النفط والغاز وأنايبب النقل والمخازن.

إدارة استغلال الغاز: المسؤولة عن نقل الغاز واستغلاله.

إدارة استغلال الخام: المسؤولة عن نقل النفط واستغلاله.

إدارة التسيير: مهمتها تسيير وتوجيه العمال حسب خبراتهم وكفاءتهم المهنية.

إدارة المحاسبة والمالية: تقوم بكافة العمليات المتعلقة بالمحاسبة والمالية في المؤسسة وهي

تضم قسم المحاسبة العامة وقسم الخزينة.

# المبحث الثاني

## المطلب الاول: إطار مفاهيمي للموارد البشرية

### أولاً: تعريف الموارد البشرية.

تتعدد التعاريف من حيث الصياغة، ولكنها تتفق من حيث المضمون:

- سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين.
- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهداف العاملين.
- إشراك إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.
- اعتبار أن العنصر البشري استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة إنتاجية وتغلب في الأداء" في الأجل الطويل.
- يجب أن تصمم البرامج، وتعد السياسات بشكل يتوافق مع متطلبات الموظفين الاقتصادية والعاطفية.
- تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم، ويستغل مهاراتهم وقدراتهم.
- تصميم وإعداد أهداف ، وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينهم وكذلك التناغم والتناسق مع بقية أهداف ونشاطات القطاعات الإدارية الأخرى في المنظمة.

إدارة الأفراد ووظيفة الأفراد: إدارة الأفراد جهاز متخصص ومستقل يتولى مساعدة الإدارات الأخرى في توفير احتياجاتهم من العاملين وتطويرهم وحفظ سجلاتهم ، والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنظمة في الانتاجية والربحية والنمو.

وظيفة الأفراد: جزء من مهام الإدارة، كل مدير في المنظمة يدير شؤون العاملين الخاصين به من حيث (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة)

### ثانياً: أهمية الموارد البشرية.

إن اتخاذ قرار حول تبني برنامجاً لموارد البشرية قابلاً للجدل وذلك لأن مردوده الاقتصادي غير واضح بلغة الأرقام والحسابات. مما يجعل المنظمة توجه إنفاقها إلى برامج ذات مردود ملموس ك شراء آلات، أو صيانتها بدلاً من توجيهها إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية أو صيانتها والمحافظة عليها.

كما أن مفهوم “إدارة الموارد البشرية” هو مفهوم عصري للتعامل مع العنصر الانساني خاصة في المنظمات الربحية، فهو يعني أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية، بالإضافة إلى أن سوء اختيار وسوء إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى أضرار عديدة مما سبق يتضح أن أهمية إدارة الموارد البشرية تأتي من النقاط التالية:

1- قدرة إدارة الموارد البشرية على استقطاب أفضل العناصر البشرية لشغل الوظائف

الشاغرة والذي سينعكس بدوره على الانتاجية والربحية.

2- قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، ودفعهم

للعطاء والانتاجية.

3- المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين وتقويم الأداء والتدريب والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، أو زيادة معدلات الغياب، أو انخفاض الانتاجية.

4- توفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجا إليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، أو التجاوز في الترقيات.

ثالثاً: رسالة واستراتيجيات الموارد البشرية.

يمكن ان تكون رسالة إدارة الموارد البشرية "التأكيد على استخدام الطاقات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين".

وعلى ضوء هذه الرسالة يمكن بلورة الاستراتيجيات البعيدة المدى لإدارة الموارد البشرية لتحقيق الهدف المقصود.

رابعاً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

غالباً ما تنطوي تحت هدفين أساسيين:

أ- الكفاءة Efficiency

ب- العدالة Equity

أولاً: الكفاءة.

هي العلاقة بين مدخلات العمليات الانتاجية والمخرجات او ما يسمى Input-output

Ratio

ومدخلات الانتاج هي: المواد الخام، الآلات، التقنية، المعلومات، الموارد البشرية

المخرجات هي : المنتجات أو الخدمات

• تتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات اكبر من قيمة المدخلات.

• نعبر على كفاءة أداء المنظمة من زاويتين:

أ- أداء المنظمة

ب- أداء الموظفين

ثانياً: العدالة.

يقصد بها الاجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية:

\*ويمكن قياسها من زاويتين :

أ- المنظمة

ب-الموظفين

إذاً خلاصة الأهداف إدارة الموارد البشرية:

أولاً: قوة عمل متجانسة: من حيث المستوى الثقافي ،التدريبي، الخلفية السلوكية

ثانياً: قوة عمل منتجة: تحقيق الانتاج أو الخدمة طبقاً للمعايير المحددة في الوقت المحدد.

ثالثاً: قوة عمل فعالة: أن يتم إنجاز العمل بأحسن الطرق وأقل التكاليف واقصر وقت

رابعاً: قوة عمل مستقرة: كلما انخفضت نسبة دوران العمل والغياب كلما زادت قوة المنظمة

وفعاليتها.

خامساً: تنمية قدرات الأفراد: عن طريق التدريب.

سادساً: تحقيق الانتماء والولاء: عن طريق حرص المنظمة على ارضاء الموظفين خاصة

الأكفاء منهم.

### المطلب الثاني: تسيير الموارد البشرية حوض الحمراء

إن المهمة الأساسية للمديرية الجهوية لنشاط نقل عبر الأنابيب حوض الحمراء تتمثل أساسا في نقل المحروقات عبر الأنابيب الى كل من المديرية الجهوية سكيكدة وبجاية ووهران العاصمة، كما تنقسم إدارة الموارد البشرية لهذه المديرية إلى ثلاث أقسام هي: مصلحة التكوين والتوظيف ومصلحة التنبؤ والتسيير ومصلحة التنظيم العلاقات العامة.

إدارة الموارد البشرية في المديرية  
الجهوية لنشاط نقل عبر الأنابيب  
حوض الحمراء

مصلحة التنبؤ والتسيير

مصلحة التنظيم العلاقات  
العامة

مصلحة التكوين  
والتوظيف

#### أولا مصلحة التكوين والتوظيف :

في الحقيقة هي المصلحة التي تشرف على عملية التوظيف بكل مراحلها وكذلك التربصات والتكوينات لأفراد المؤسسة.

عملية التوظيف تكون عن طريق إرسال عروض العمل إلى وكالات التشغيل لتتولى هذه الوكالات عداد القوائم بما يناسب التخصصات المطلوبة في عروض العمل ثم يلي ذلك

إرسالها هذه القوائم إلى المديرية العامة هذه الأخيرة تقوم بفتح مسابقة توظيف وانتقاء على أساس الاختيار بشقين شفوي وكتابي.

بعد الانتهاء من عملية التصحيح وتحديد القوائم النهائية في المسابقة، تعلم المديرية العامة المديرية الجهوية وتأمرها بإعداد بطاقات تعريفية les fiches de validation des candidates

بعد ذلك يتم إخطار واستدعاء المرشحين الناجحين، ويتم و يتم تحضير ملف إداري وكذا ملف طبي ويتم إرسال الناجحين إلى الفحص الطبي ثم إمضاء هؤلاء على عقود العمل وتوجيههم إلى مكان العمل المخصص والتصريح بهم لدى مصالح صندوق الضمان الاجتماعي.

تتنوع عقود العمل إلى نوعين أساسيين هما عقد محدد المدة CDI وعقد غير محدد المدة CDD، كما توجد عقود التربص DSP

أما فيما يخص فترات المدة التجريبية فيمكن ان نلخصها في ثلاث أصناف:

CADRE: لمدة 06 اشهر

MAITRISE : لمدة 04 أشهر

EXECUTION: لمدة شهرين

ليسجل بعدها العمال في النظام الخاص بالشركة.

لتأتي مرحلة التدريب والتكوين والتطوير حيث تقوم المديرية بإرسال العمال الى مراكز التدريب والتطوير مثل المعهد الوطني للبتروال I A P ، والعهد الوطني S M A .

ومن ناحية التكوين والتربص يتم أولا القبول من المديرية ثم المعهد أو الجامعة فالتربصات تخص أساسا أفراد الجامعات وليس عمال داخل الشركة، ويجدر الإشارة إلى أنهم (أي منتسبي الجامعات المتربصون في الشركة) يتمتعون بنفس الحقوق والواجبات مع متكوني ومتدربي الشركة نفسها.

### ثانيا: مصلحة تنظيم علاقات العمل

تقوم أساسا هذه المصلحة بالتوسط بين المؤسسة والعمال في كل ما يخص شؤونهم ومطالبهم الاجتماعية والنفسية والثقافية كما تقوم بوظائف عدة أهمها وأبرزها ما يلي:

- علاقات العمل بين المؤسسة والعمال.
- الإجراءات التأديبية ضد العمال.
- متابعة ومراقبة الإجراءات والقرارات الصادرة بخصوص العمال.
- تنسيق عمل اللجان المختلفة.
- دراسة المساعدات المالية والمادية للعمال على غرار قروض السكن والسيارات والشؤون الاجتماعية الأخرى.
- تتولى هذه المصلحة التشريعات والتكريمات التي تقدمها المؤسسة.
- متابعة ومراقبة الشؤون القانونية للمؤسسة.
- تنظيم النشاطات الثقافية والسياحية.

### ثالثاً مصلحة التنبؤ والتسيير :

تقوم هاته المصلحة بالتخطيط على المستوى القريب إلى حدود خمس سنوات كحد أقصى ، وتقوم بالتخطيط على المستوى المالي والاقتصادي والبشري للمديرية وتسيير الاعمال ، كما تقوم بإعداد المخططات الخاصة بالشركة ، ويمكن تلخيصها فيما يلي :

التنبؤ بالأعمال: وهو عملية حاسمة تتضمن إجراء تنبؤات حول مستقبل الشركة بناء على البيانات الحالية والتاريخية واتجاهات السوق والظروف الاقتصادية. أي إنها أداة تخطيط حيوية تساعد الشركة على توقع التطورات المستقبلية والاستعداد للفرص والتحديات المحتملة واتخاذ قرارات مستنيرة.

التنبؤ المالي: التوقعات المالية هي تنبؤات بالأداء المالي المستقبلي للشركة ، بما في ذلك الدخل المتوقع والمصروفات والتدفق النقدي والربحية. إنها ضرورية لوضع الميزانية وتخطيط النفقات الرأسمالية واتخاذ القرارات الاستثمارية.

التنبؤ التكنولوجي: يتنبأ هذا النوع من التنبؤ بالاتجاهات والتطورات التكنولوجية المستقبلية التي يمكن أن تؤثر على الأعمال الخاصة بالشركة، فهو مهم بشكل خاص في الصناعات التي تتطور فيها التكنولوجيا بسرعة.

خاتمة

عامّة

## خاتمة:

تلعب المؤسسات الوطنية الجزائرية دورًا حيويًا في تكوين مورد بشري مؤهل للعمل في السوق الدولية. من خلال استراتيجيات متكاملة تشمل التعليم والتدريب المستمر، تعمل هذه المؤسسات على تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف اللازمة لمواكبة متطلبات الاقتصاد العالمي المتغير. لقد أظهرت الدراسة أن الاستثمار في رأس المال البشري هو المفتاح لتعزيز التنافسية الوطنية على الساحة الدولية. تعتبر المؤسسات التعليمية والتدريبية في الجزائر من أبرز الأدوات التي تسهم في هذا التوجه، من خلال تقديم برامج تعليمية متطورة ومتنوعة تستجيب لحاجات السوق العالمية.

علاوة على ذلك، تتطلب هذه العملية التفاعلية التعاون الوثيق بين القطاعين العام والخاص، بالإضافة إلى تبني السياسات الداعمة التي تشجع على الابتكار وتطوير الكفاءات. يعد التفاعل بين الجامعات والمراكز البحثية من جهة، والشركات والمؤسسات الاقتصادية من جهة أخرى، عنصرًا أساسيًا لتعزيز هذا التعاون. فبتوفير بيئة تشجع على البحث والتطوير، يمكن للجزائر أن تنشئ قاعدة صلبة من الكفاءات القادرة على تحقيق التفوق في مختلف المجالات الاقتصادية.

كما أن التحديات التي تواجه المؤسسات الوطنية في هذا السياق تستدعي تبني حلول مبتكرة وسياسات مرنة تتكيف مع التغيرات السريعة في السوق العالمية. من بين هذه الحلول، يمكن الإشارة إلى أهمية الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة وتقنيات التعليم عن بعد، التي تتيح فرص التعلم والتدريب للجميع دون قيود جغرافية، مما يساهم في توسيع قاعدة المتعلمين وتحقيق شمولية التعليم.

ومن ناحية أخرى، يجب أن تكون هناك رؤية استراتيجية شاملة تشمل كافة مراحل التعليم والتدريب، بدءًا من التعليم الابتدائي وصولًا إلى التعليم العالي والتدريب المهني. هذه الرؤية يجب أن تركز على تطوير المناهج الدراسية لتكون متوافقة مع المعايير الدولية، وتعزيز التعليم التطبيقي الذي يركز على اكتساب المهارات العملية إلى جانب المعارف النظرية.

يمكن القول أيضا إن تعزيز فعالية المؤسسات الوطنية في تكوين الموارد البشرية لا يساهم فقط في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، بل يعزز أيضا من مكانة الجزائر على الصعيد العالمي. ولتحقيق هذا الهدف الطموح، يجب على جميع الأطراف المعنية تبني رؤية استراتيجية قائمة على الابتكار والجودة، والعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة. من خلال التزام الجميع بهذه الرؤية، يمكن للجزائر أن تطور قوة عمل تتمتع بالقدرة على المنافسة والتميز في السوق الدولية، مما يساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

باتباع هذه الخطوات، ستمكن الجزائر من تجهيز جيل من الكفاءات قادر على مواجهة التحديات العالمية وتحقيق إنجازات ترفع من شأن الأمة على المستوى الدولي، مما يفتح آفاقا جديدة للتنمية والتطور في مختلف القطاعات.

### نتائج الدراسة:

من خلال هذه المذكرة يمكننا أن نستخلص ما يلي:

- أظهرت الدراسة أن التكوين المستمر والمتخصص يعد عاملاً حاسماً في إعداد كفاءات بشرية مؤهلة تتوافق مع متطلبات سوق العمل الدولي. المؤسسات التعليمية والتدريبية التي تركز على تطوير مهارات محددة وتوفير برامج تعليمية متقدمة تسهم بشكل كبير في تأهيل الأفراد للعمل في بيئات دولية تنافسية.
- أظهرت الدراسة أن المؤسسات الوطنية الاقتصادية تلعب دوراً محورياً في دعم عملية التكوين والتدريب. من خلال استثماراتها في التعليم والتدريب المهني، تساهم هذه المؤسسات في تجهيز الكفاءات البشرية بالمهارات العملية والخبرات اللازمة، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في الأسواق الدولية.

- بينت الدراسة أن هناك حاجة ملحة لتكييف برامج التكوين والتدريب لتلبية متطلبات سوق العمل الدولي. يجب أن تتضمن هذه البرامج تطوير مهارات مثل اللغات الأجنبية، الفهم الثقافي، والقدرة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئات العمل العالمية. تزويد الأفراد بهذه المهارات يزيد من فرص توظيفهم ويعزز من تنافسية المؤسسات الوطنية على الساحة الدولية.

### توصيات:

بعد استعراضنا لمجموعة من النتائج التي نراها كافية لصياغة بعض التوصيات التي من الممكن إن تساهم في تجنب بعض النقائص:

- تطوير المناهج التعليمية: ضرورة تحديث المناهج الدراسية لتتوافق مع المعايير الدولية والتركيز على التعليم التطبيقي الذي يعزز المهارات العملية إلى جانب المعارف النظرية.
  - تعزيز التعاون بين القطاعات: تشجيع الشراكات بين المؤسسات التعليمية والشركات والمؤسسات الاقتصادية لتعزيز التدريب العملي وتوفير فرص العمل للخريجين.
  - الاستثمار في التكنولوجيا: توسيع استخدام التكنولوجيا وتقنيات التعليم عن بعد لضمان وصول التعليم والتدريب إلى جميع المناطق وتحقيق شمولية أكبر.
  - تشجيع البحث والابتكار: دعم المراكز البحثية والجامعات لتوفير بيئات محفزة للبحث والتطوير، وتشجيع الطلاب على الابتكار وريادة الأعمال.
  - السياسات الداعمة: تبني سياسات مرنة تدعم التعليم والتدريب المستمر، وتوفير الحوافز للمؤسسات التي تستثمر في تطوير الكفاءات البشرية.
- بتنفيذ هذه التوصيات، يمكن للمؤسسات الوطنية الجزائرية أن تعزز من قدرتها على تكوين موارد بشرية مؤهلة و متميزة قادرة على المنافسة في السوق الدولية، مما يسهم في تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة وتعزيز مكانة الجزائر على الصعيد العالمي.

## قائمة المراجع

### باللغة العربية:

- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1988.
- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر.
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
- إبراهيم بختي، دور الانترنت وتطبيقاته في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية (الدراسة النظرية)، ج1، ط1، بن مرابط، الجزائر، 2009.
- عز الدين بوكربوط ، المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، أطروحة دكتوراه دولة (غير منشورة)، الجزء الأول، جامعة الجزائر، 2008.
- عبد القادر مشدال، أثر إستراتيجية التصنيع على التشغيل بالجزائر واقع وآفاق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية (غير منشورة) ، جامعة الجزائر، 1998/1999.
- مصطفى زهرة، إشكالية التكامل بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية في مجال تكوين الموارد البشرية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ( غير منشورة) ، جامعة البليدة، فيفري 2008.
- زين الدين بن لوصيف، "تأهيل الاقتصاد الجزائري للاندماج في الاقتصاد الدولي"، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، يومي 20-21 ماي 2002.

- محمد غردى، ياسين قاسي، "مكانة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، الملتقى الوطني الثالث حول القطاع الخاص في الجزائر، واقع و آفاق، جامعة سعد دحلب، البلدة، يومي 26-27 أبريل 2005.
- وريش نصيرة، آليات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، الشلف، أبريل، 2006.
- كمال رزيق، بوزعور عمار، التصحيح الهيكلي وآثاره على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الجزائرية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، جامعة سطيف، 2001.
- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية العربية، بيروت، لبنان، 1993.
- خالد عبد الرحيم مطر إلهيتي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- أمين الساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر، 1998.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون، دون دار نشر، 2000.
- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

- بوثلجان عينان زهرة، التربية والتكوين في الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع،

الجزائر، 2002.

- دواود معمر، "محو الأمية في عملية التنمية"، مجلة التواصل، جامعة عنابة، العدد 06، 2000.

### باللغة الفرنسية:

- Benachenhou (A). formation de sous-développement en Algérie. opu. alger. 1976.
- Chambre algérien et commerce et l'industrie (CASI), mise à niveau des entreprises, 24/01/2007.
- Ferfera (M). Ouchalal (H). Ingénieurs et marche du travail. CREAD. Alger. N° 66/67.2003.