

جامعة مدمن خيضر - بسكرة -



## كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

قسم: علوم التسيير

### دراسة ميدانية حول ادارة التغيير في



**ANSEJ-- ANADE**

تحت اشراف الدكتورة: خان احلام.

من إعداد الطلبة:

حايف علي



عمري حكيم



الفوج: 08

2021/2020

## مقدمة

في هذه الوريقة البحثية سنحاول اسقاط التغيير التنظيمي الجانب النظري و مقاومة التغيير على الوكالة الوطنية لدعم تشغيل شباب ANSEJ سابقا ، الوكالة الوطنية لعم وتممية المقاوتية ANADE حاليا.

### اولا: التعريف بالمنظمة قيد الدراسة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ

إن إهتمام الدولة بقضايا التشغيل وتكثيف الجهود لمواجهة ظاهرة البطالة والفقر إستلزم توفير الشروط اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة وذلك بوضع هياكل قوية ومتخصصة وقادرة على تحمل المهام الموكلة إليها ، ومن بين هذه الهياكل التي تختص وتهدف إلى تحقيق هذه الأهداف ،وكالة دعم وتشغيل الشباب، والتي لها دور كبير في ترقية عالم الشغل وتنمية الإقتصاد الوطني ، حيث أننا سنحاول من خلال دراستنا لهذه الوكالة تحديد ما يلي:

- ماهية الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب.
- التنظيم الداخلي لوكالة دعم وتشغيل الشباب.
- التغيير الحاصل على مستواها.

لقد مرت وكالة دعم وتشغيل الشباب بعدة مراحل قبل إنشائها وقد مستها العديد من الإصلاحات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها وسنحاول فيما يلي التعرض لنشأة وكالة دعم وتشغيل الشباب، وكذا الإصلاحات التي مرت بها هذه الوكالة.

### 1. نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب

عملت الدولة انطلاقا من سنة 1993 على تشجيع الإستثمار في الجزائر وعلى هذا الأساس، قامت السلطات العمومية بتدعيم هذا الجهاز بتحديد الإطار العام والأسس المنظمة له، فقد قامت الدولة بعمليات واسعة من الإصلاحات الاقتصادية التي أثرت نتائجها على مستوى الإقتصاد الكلي في الإستقرار الاقتصادي للدولة ، حيث أنشئت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

#### 1) تعريف وكالة دعم تشغيل الشباب:

إستحدثت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب عملا بأحكام المادة 19 من الأمر رقم 96 - 14 المؤرخ في 8 صفر 1417 الموافق 24 يونيو سنة 1996 من المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 24 ربيع الثاني عام 1417 الموافق 8 سبتمبر سنة 1998.

و هي هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم ، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ويمكن أن تحدث أي فرع جهوي أو محلي حيث يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطاته ، و من الأهداف الأساسية لهذا الجهاز:

- ✓ تشجيع خلق النشاطات من طرف الشباب أصحاب المبادرات.
- ✓ تشجيع كل الأشكال و الاجراءات الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب.
- وبذلك يمكن باختصار تقديم المهام الأساسية للوكالة على النحو التالي:
- ✓ تقديم الدعم والاستشارة لأصحاب المبادرات لإنشاء مؤسسات مصغرة في مختلف مراحل المشروع.
- ✓ إعلام المستثمر الشاب بالقوانين المتعلقة بممارسة نشاطه.

- ✓ إبلاغ أصحاب المبادرات المقبولة بالدعم الممنوح لهم و الامتيازات المقررة في جهاز المؤسسات المصغرة.
  - ✓ ضمان متابعة ومرافقة المؤسسات المصغرة سواء خلال فترة الإنجاز أو بعد الاستغلال وحتى في حالة توسيع النشاط
- 2) التنظيم الداخلي للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب:**

وكالة دعم تشغيل الشباب هيئة وطنية ذات طابع خاص تسعى إلى تشجيع كل الصيغ لإنعاش قطاع التشغيل الشباني ومن أجل تحقيق هذه الأهداف وحسن سير العمل بها .فلها هياكل مركزية وأخرى محلية وهذا ما سأعرض له فيما يأتي:

- ✓ الهياكل المركزية للوكالة واقسامها
- ✓ الهياكل المحلية لوكالة دعم تشغيل الشباب

## II. الهياكل المركزية لوكالة دعم تشغيل الشباب وأقسامها:

من أجل تنظيم سير العمل داخل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب يجب أن تتوفر على هياكل من بينها الهياكل المركزية والتي تحتوي بدورها على أقسام وهذا ما سوف أحاول أن نتعرض له فيما يأتي:

### ❖ المديرية العامة:

تصنف وظيفة المدير العام للوكالة إستنادا إلى الوظيفة العليا للدولة ، المكلف بمهمة لدى رئيس الحكومة حيث يعين المدير العام للوكالة بمرسوم تنفيذي ، بناء على إقتراح الوزير المكلف بالتشغيل ومع مراعاة هذه الأحكام فان الوزير المكلف بالتشغيل يقوم بإصدار قرار تعيين أعوان المديرية ومسؤولي الهياكل المركزية ومسؤولي فروع الولايات بناء على اقتراح من المدير العام . وتتهى مهامهم حسب فمدير الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب يتولى عدة مهام تتجلى في:

- ✓ يمثل الوكالة إزاء الغير ويمكنه أن يوقع كل العقود الملزمة للوكالة.
- ✓ يحرص على إنجاز الأهداف المسندة للوكالة ، و يتولى تنفيذ قرارات مجلس التوجيه.
- ✓ يضمن سير المصالح و يمارس السلطة السلمية على جميع موظفي الوكالة، و يعين الموظفين حسب الشروط المنصوص عليها بالتنظيم المعمول به.
- ✓ يقاضي أمام العدالة و يقوم بكل اجراء تحفظي.
- ✓ يعد البيانات التقديرية للإرادات والنفقات ويعرضها على مجلس التوجيه ليوافق عليها.

### ❖ مجلس التوجيه:

يعين الوزير المكلف بالتشغيل، أعضاء مجلس التوجيه بقرار بناء على اقتراح من السلطات التي ينتمون إليها ولفترة ثلاث سنوات قابلة للتجديد وتنتهي عضوية الأعضاء المعينين بحكم وظيفتهم بإنهاء هذه الوظيفة وفي حالة إنقطاع عضوية أحد الأعضاء يستخلف حسب نفس الأشكال ويخلفه العضو الجديد المعين حتى انقضاء مدة العضوية، ينتخب رئيس مجلس التوجيه نظراؤه لمدة سنة واحدة ويساعده نائب الرئيس ينتخب حسب نفس الأشكال ولنفس المدة ويعوضه حسب نفس الأشكال، في حالة انقضاء مدة عضويتها ، ويتولى المدير العام للوكالة أمانة مجلس التوجيه .

ويتكون مجلس التوجيه من الأعضاء التاليين:

- ✓ ممثل الوزير المكلف بالتشغيل.
- ✓ ممثل الوزير المكلف بالداخلية والجماعات المحلية.
- ✓ ممثلان عن الوزير المكلف بالمالية.
- ✓ ممثل الوزير المكلف بالشؤون الخارجية.
- ✓ ممثل الوزير المكلف بالفلاحة والتنمية الريفية.

- ✓ ممثل الوزير المكلف بالصيد البحري والموارد الصيدية.
- ✓ ممثل الوزير المكلف بالشباب.
- ✓ ممثل الوزير المكلف بالمؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ ممثل الوزير المكلف بالاستشرف والإحصائيات.
- ✓ رئيس الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة أو ممثله.
- ✓ المدير العام للوكالة ال وطنية لتطوير الإستثمار أو ممثله.
- ✓ المدير العام للوكالة الوطنية لتثمين نتائج البحث والتنمية التكنولوجية أو ممثله.
- ✓ رئيس الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية والحرف أو ممثله.
- ✓ رئيس صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها للشباب ذوي المشاريع أو ممثله.
- ✓ رئيس الغرفة الوطنية للفلاحة أو ممثله.
- ✓ رئيس جمعية البنوك و المؤسسات المالية أو ممثله.
- ✓ ممثلان عن الجمعيات الشبانية ذات الطابع الوطني و التي يشبه هدفها هدف الوكالة .

وتتمثل مهام مجلس التوجيه فيما يلي:

يكلف رئيس مجلس التوجيه بإرسال إستدعاء يحدد فيه جدول الأعمال إلى كل عضو قبل 15 يوما على الأقل من تاريخ الإجتماع ويمكن تقليص الأجل في الدورات الغير العادية دون أن يقل عن ثمانية أيام حيث يجتمع مجلس التوجيه كل ثلاثة أشهر على الأقل بدعوة من رئيسه، أو باقتراح من ثلثي أعضائه، أو بطلب من الوزير المكلف بالتشغيل إذا دعت الحاجة ، وتحدد شروط عمل المستخدمين ومرتباتهم ، بإستثناء أعوان المديرية ، بموجب إتفاقية جماعية. يداول مجلس التوجيه ويصادق وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها ، على ما يأتي:

- ✓ برنامج نشاط الوكالة.
- ✓ نفقات تسيير الوكالة وتجهيزها .
- ✓ تنظيم الوكالة و نظامها الداخليان.
- ✓ المخطط السنوي لتمويل نشاطات الوكالة .
- ✓ القواعد العامة لاستعمال الوسائل المالية الموجودة .
- ✓ إنشاء فروع جهوية أو محلية للوكالة .
- ✓ قبول الهبات والوصاية .
- ✓ اقتناء البنايات و إستئجارها ونقل ملكية الحقوق المنقولة أو العقارية و تبادلها.
- ✓ المسائل المرتبطة بشروط توظيف مستخدمي الوكالة وتكوينهم .
- ✓ الحصائل وحسابات النتائج .
- ✓ تعيين محافظ أو محافظي الحسابات الذي أو الذين يحدد مرتبه أو مرتباتهم .
- ✓ كل تدبير أو كل برنامج غرضه إشتراك الوكالة في حفز أجهزة أو مؤسسات مدعوة إلى دعم عملها في مجال الاستثمارات التي يقوم بها الشباب ذوو المشاريع أو إنشائها.

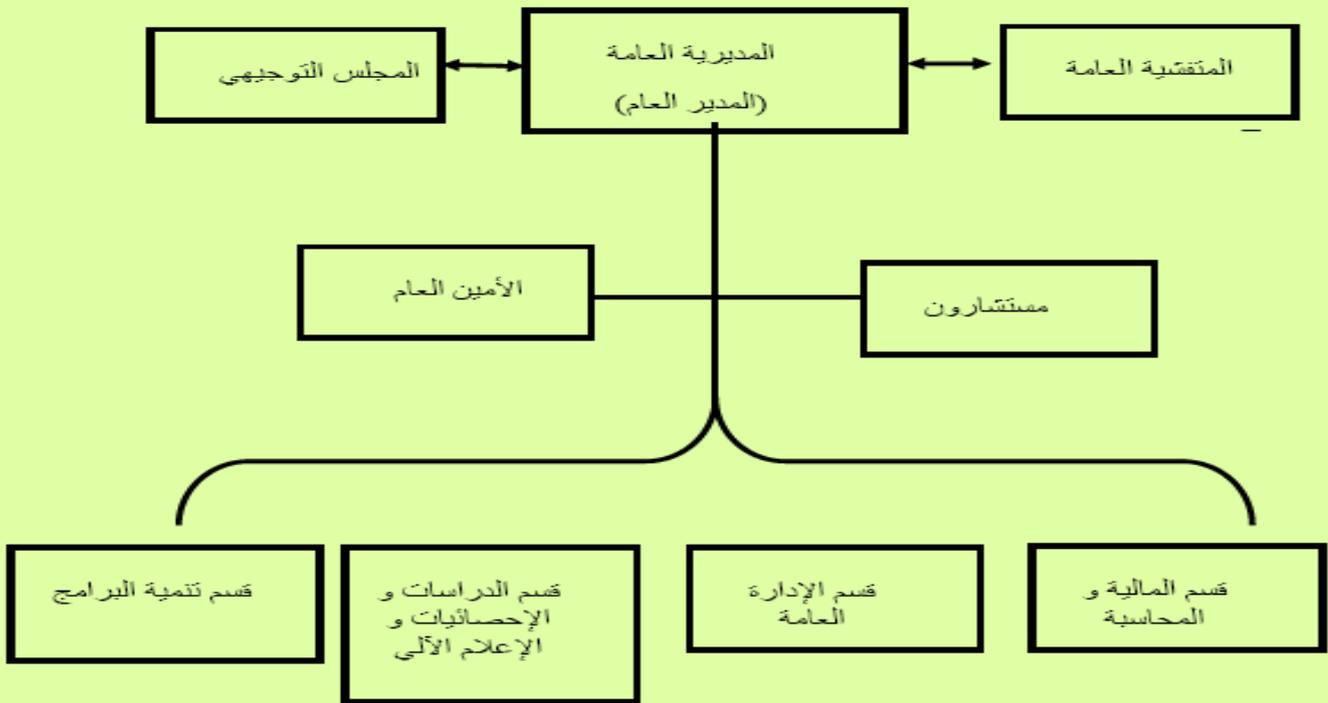
#### ❖ المقتشية العامة:

- ✓ تكلف المقتشية العامة التي يسيرها مفتش عام بمساعدة مفتشين، بضمان م الرقبة تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما والمتعلقين بالوكالة وجهاز دعم إنشاء النشاطات من طرف الشباب أصحاب المشاريع.

وبهذا الصدد تكلف لاسيما بما يأتي:

- ✓ التوجيه وتقديم الإستشارة لكافة مستخدمي الهياكل المركزية والمحلية من أجل تمكينهم من ممارسة صلاحياتهم بصفة حسنة في إطار القوانين والتنظيمات المعمول بها.
- ✓ تقييم تنظيم وسير الهياكل المركزية والمحلية للوكالة.
- ✓ السهر على الحفاظ على وسائل الوكالة ومواردها وعلى استعمالها الحسن والعقلاني.
- ✓ السهر على احترام وتنفيذ قرارات وتوجيهات الوزارة الوصية.
- ✓ السهر على احترام وتنفيذ قرارات وتوجيهات المديرية العامة للوكالة.
- ✓ ضمان مراقبة تحصيل القروض دون فائدة الذي تقوم به فروع الوكالة.
- ✓ ضمان المتابعة المنتظمة للمؤسسات المصغرة الممولة في طور الاستغلال.
- ✓ معاينة الصعوبات والعراقيل التي تواجهها المؤسسات المصغرة قيد الإستغلال.
- ✓ إبداء جميع الاقتراحات الرامية إلى ضمان ديمومة المؤسسات المصغرة و نجاعتها.
- ✓ زيادة على ذلك يمكن أن تستدعي المفتشية العامة للوكالة لأداء عمل ذو طابع فكري أو القيام بمهام مراقبة دقيقة حول ملفات محددة أو وضعيات خاصة أو العرائض التي تدخل في إختصاص الوكالة.
- ✓ تعد تقريرا سنويا عن نشاطاتها وترسله للمدير العام للوكالة .

### الشكل (1): الهيكل المركزي



### ❖ مديرية الفرع:

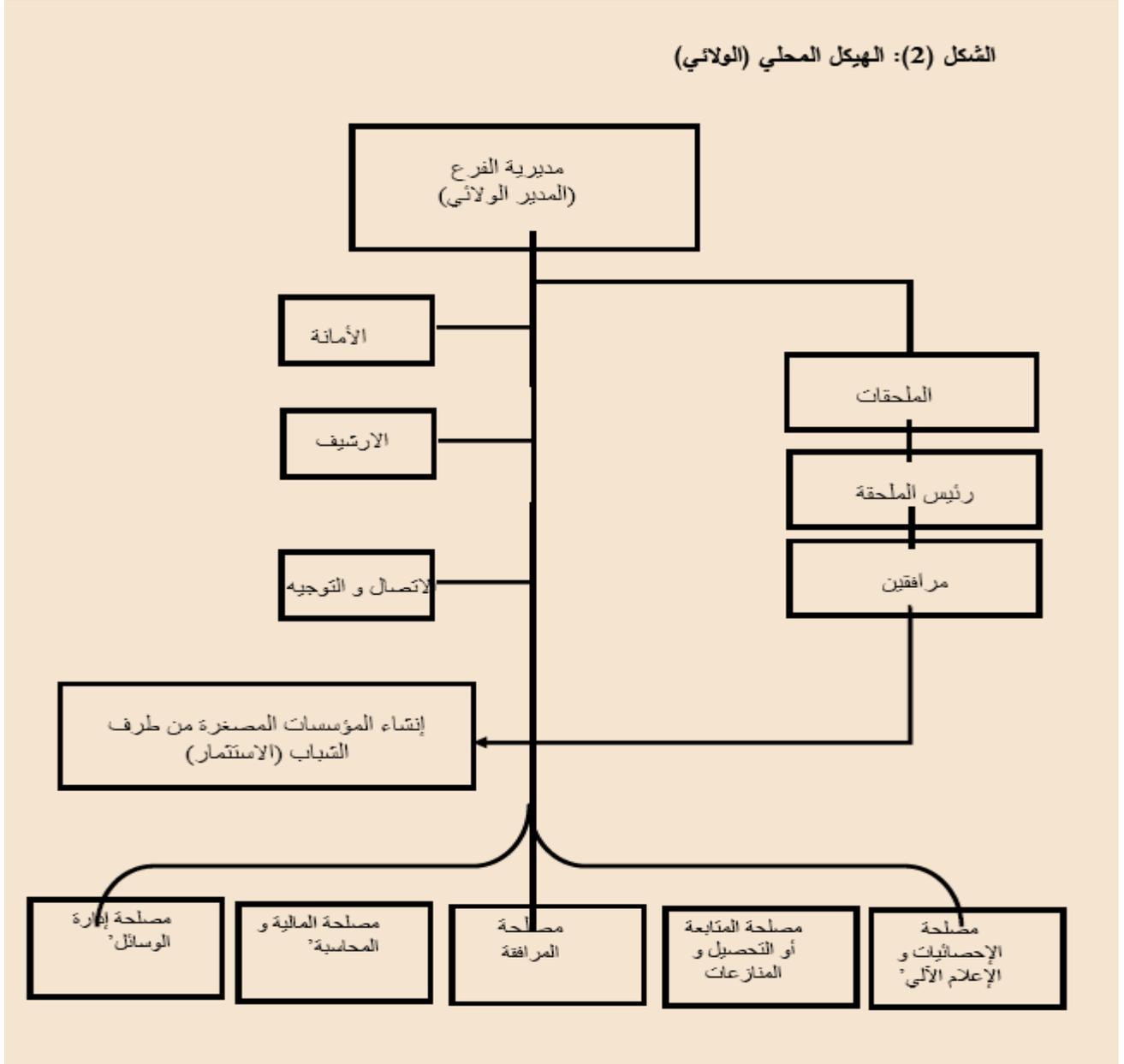
تتمثل الهياكل المحلية للوكالة فيما يأتي:

- الفروع الولائية
- ملحقات الفروع الولائية

تتولى الفروع الولائية للوكالة أساسا مرافقة الشباب أصحاب المشاريع عبر كافة مراحل انجاز مشاريعهم الاستثمارية لاسيما من خلال:

- ✓ الاستقبال و التوجيه.
- ✓ المحادثات الجماعية و الفردية.
- ✓ إعداد الملف التقني الاقتصادي.
- ✓ التكوين في المجالات المرتبطة بتسيير المؤسسة.
- ✓ عرض ملفات الشباب أصحاب المشاريع أمام اللجنة المحلية لانتقاء و اعتماد و تمويل المشاريع الاستثمارية التي تترأسها.
- ✓ مرافقة المؤسسات المصغرة ما بعد الاستحداث و متابعتها.

الشكل (2): الهيكل المحلي (الوطني)



## ثانيا: التغيير التنظيمي

### 1. نوع التغيير التنظيمي الحاصل في الوكالة:

يمكن تحديد نوع التغيير الحاصل للوكالة حسب اركان عديدة ويمكن حصرها فيما يلي :

اولا :حسب الأسباب:

ويمكن ادراجه حسب الاسباب على انه **تغيير استجابة لضغوط خارجية**: وهذا نتيجة للظروف الاقتصادية للدولة و محاولة تعزيز او الوصول الى اقتصاد قوي و متكامل.

**ثانيا : حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط:**

ويمكن اعتباره على انه **تغيير دفاعي**: وهذا نتيجة لظروف المحيطة بالوكالة من سياسات الدولة في هذا المجال و محاولة الوكالة التوجه لطبقة من المستثمرين و حاملي الافكار وهم الطلبة الجامعيين وخريجو مراكز التكوين.

**ثالثا :حسب مدة إحداث التغيير:**

ومن زاوية مدة احداث التغيير فهو ينتمي **للتغيير التدريجي**: حيث بدا التغيير وفق خطة مدروسة بداية تغير الاطار العام للوكالة وضمها الى مصالح الوزير الاول ثم احداث استراتيجيات جديدة والى كتابة هذه الاسطر لم تكتمل عملية التغيير

**رابعا :حسب موضوع التغيير التنظيمي**

و حسب الموضوع فهو **تغيير المادي**: حيث الوكالة كان موضوع التغيير يتركز على التطوير التكنولوجي و مس حتى الهيكل التنظيمي.

**خامسا :حسب سرعة التغيير:**

ومن جانب سرعة التغيير فهو **تغيير البطيء**: حيث التغيير راسخ في سياسة الوكالة .

**سادسا :حسب شمولية التغيير:** ومن وجهة نظر اطارات الوكالة ، يظهر التغيير الحاصل في الوكالة واضح وهذا حسب الشمولية فهو **تغيير شامل** ،يمكن تصنيف الذي سرى على الوكالة جاء هذا التغيير استجابة لتوجه الجديد لسياسات الدولة في اطار مقاربة اقتصادية هادفة الى النهضة بالقطاع الاقتصادي حقيقي، مبني على استثمار داخلي اساسه دفع الشاب صاحب الافكار الدخول الى الاستثمار و تشجيع الفكر المقاوالاتي ، ومنه جاء التغيير شامل للوكالة من حيث الاليات و البنى التنظيمية لدعم الفكر المقاوالاتي الذي لخلق استثمارات وطنية منتجة ذات فعالية في الاقتصاد الوطني.

**سابعا :حسب منهج التخطيط:**

ومن حيث المنهج فهو **تغيير مخطط**: وجاء هذا التغيير مخطط نتيجة لعدد خرجي الجامعات و مراكز التكوين المهني ،وظهور الفكر المقاوالاتي لدى الشباب.

## 2. مجالات التغيير التنظيمي

**أولا :تغيير المهام:**

حيث قامت الوكالة لتبني الاستراتيجية الجديدة ادخال تحديث في المهام على المستوى الداخلي ونذكر منها :

✓ تكوين الشباب قبل عملية الاستفادة من دعم هذا الجهاز تكوين قبلي.

✓ دراسة اقتصادية لجدوى المشروع.

✓ تعديل مسار المرافقة و دراسة الملف ومتابعته.

## ثانياً: التغيير الهيكلي :

فقد حدث تغيير في الهيكل التنظيمي سواء من حيث التسمية و المهام و نطاق الاشراف وهي الى حد الان في عملية دراسة وتغيير مثلا مدير الفرع اصبح مدير وكالة ولاتية و رئيس الملحقة اصبح مدير فرع.

## ثالثا : التغيير التكنولوجي:

حيث الوكالة قامت برط جميع الوكالات الولائية بشبكة داخلية ومتصلة مباشرة بالمديرية العامة مما سهل في نقل المعلومات و كذا وفرت تدفق عالي للأنترانت بالإضافة الى توفير بنى تحتية قيمة مثل الحواسيب و خوادم عملاقة .

## رابعا : التغيير البشري:

ومن هذا الجانب نرى الجهة المسؤولة ركزت على هذا الجانب و هذا من خلال انشاء وزارة منتدبة تابعة للوزير الاول ، حيث نصب على راس هذه الوزارة شاب من الميدان له احتكاك كبير ونظرة للوكالة حيث كان بحد ذاته مستفيد من الجهاز ، لم بجميع مشاكل و الصعوبات ، وله استراتيجية لبناء الفكر المقاولاتي، ومن هذا فان التغيير البشري كبيرا لدرجة خلق وزارة لهذه الوكالة.

## خامسا : التغيير الاستراتيجي:

حيث كان عنوان هذا التغيير هو الاستراتيجية الجديدة للوكالة في اللقاء الوطني للمدراء حول الاستراتيجية الجديدة للوكالة يوم 23 / 24 مارس 2021 .

### 3. دوافع التغيير:

يمكن حصرها في استراتيجية الدولة وهي دوافع داخلية

اهداف و رؤية جديدة: وهنا من خلال اقتباس من كلمة الوزير

بعد الكلمة الترحيبية، ألقى السيد الوزير كلمة أكد فيها أن هذا اللقاء يهدف إلى توضيح أسس الإستراتيجية الجديدة للوكالة التي تركز على ترقية المؤسسة المصغرة وفق مقاربة إقتصادية مجتة. و عليه أكد على ضرورة تشجيع إنشاء و تطوير مؤسسات مصغرة ذات نوعية و ذلك من خلال وضع نظم بيئية محلية تسمح بإدراج المؤسسة المصغرة في ديناميكية مقاولتية و بالخصوص في مشاريع التنمية المحلية. و ذكر بأهمية دور الوكالات المحلية في تنفيذ و إنجاح مختلف البرامج المسطرة وحث مدراء الوكالات الولائية على ضرورة المشاركة لتحقيق أهداف الإستراتيجية، خاصة فيما يتعلق بتحديد فرص الإستثمار المتاحة و كذا مناطق النشاط المصغرة التي سيتم الإعلان عنها فور المصادقة على الإطار القانوني المتعلق بها من طرف الهيئات المعنية.المؤهلة.

كما ذكر بضرورة تحسين قدرات و مؤهلات الشباب حاملي المشاريع و المرافقين عن طريق تنوع البرامج التكوينية خاصة في مجالات إعداد مخطط الأعمال، التسيير و إدارة الأعمال..... إلخ.

### 4. مراحل إدارة التغيير التنظيمي واسقاطها على التغيير الحاصل في الوكالة :

**أولاً : تشخيص الوضع الحالي :** حيث قامة الوكالة بدراسة وتشخيص الوضع الحالي للاقتصاد الوطني و احتياجاته من جانب و من جانب اخرى فئة الشباب القادر على خلق مقاربة اقتصادية جديدة .

**ثانياً :تحديد المشاكل الحقيقية :** فبعد الدراسة وجد ان الاقتصاد الوطني له نقص في عدة مجالات منها الفلاحي ، الصناعي ، الخدماتي كما وجد ان الشباب خريجو الجامعات و المعاهد لهم المؤهلات و الكفاءة اللازمة لإنشاء مؤسساتهم لتغطية هذا النقص ، ومن هنا نقطة التحول في الوكالة وانتقالها من وكالة دعم تشغيل الشباب الى وكالة دعم وتنمية المقاولة .

### ثالثاً :تخطيط برامج التغيير

بعدها قدم السيد المدير المكلف بتسيير الوكالة بإلقاء كلمة، و التي من خلالها ذكر بحصيلة الأعمال التي أنجزت في إطار تنفيذ الإستراتيجية و من أبرزها:

- النصوص القانونية و التنظيمية للجهاز و الوكالة؛
- دليل الإجراءات لمراقبة حاملي المشاريع؛
- المنصة الخاصة بالمؤسسات المتعثرة و إجراءات التكفل بها.

كما أكد على أهمية التقدم في أشغال إعداد خرائط النشاطات على المستوى المحلي بالشراكة و التعاون مع ممثلي مختلف القطاعات و التي من شأنها أن تسمح بتحديد فرص الإستثمار المتاحة محليا و التي تعتبر الوسيلة الأنجع لتمكين الوكالة من تحديد الأهداف السنوية المتعلقة بتمويل المشاريع كما و نوعا وفق احتياجات السوق المحلية و /أو الوطنية.

ومن جهة أخرى، قدم توجيهات من أجل التكفل بالمؤسسات المتعثرة حيث أكد على أهمية توجيه الشباب أصحاب المؤسسات المتعثرة من أجل التسجيل في المنصة الرقمية المخصصة لذلك. و في هذا الإطار سيتم تنظيم دورة تكوينية لفائدة المكلفين بالإتصال و المرافقين من أجل تأطيرهم للتكفل بهذه الفئة من المؤسسات.

### رابعا :تنفيذ التغيير:

وحسب البرنامج المسطر تقدم السيد فاتح صيد إطار مكلف بالإتصال على مستوى المديرية العامة بتقديم عرض حول الإستراتيجية المعتمدة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولة من أجل ترقية المؤسسة المصغرة وفق مقاربة إقتصادية، حيث تطرق من خلاله إلى الأسس التي تركز عليها هذه الإستراتيجية و التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- بعث و عصنة الجهاز و الوكالة من خلال إعادة النظر في تدابير الدعم و الإمتيازات الممنوحة لحاملي المشاريع؛
- وضع النظم البيئية الملائمة عن طريق إشراك مختلف القطاعات بإمضاء إتفاقيات شراكة تهدف إلى إعطاء فرص للمؤسسات المصغرة في إطار المناولة و تحسين قدراتهم التقنية عن طريق التكوين.

كما عرضت حصيلة وطنية لتسجيل المستثمرين في المنصة و ذكرت بكيفية التكفل بإنشغالهم حسب الحالة و قدمت ملاحظات بخصوص عملية متابعة المنصة الإلكترونية من طرف المديرية الفرعية للشؤون القانونية، أين تم تسجيل عدد من المؤسسات المصغرة المسجلة تجهل التدابير المتخذة من أجل التكفل بها و كذا عدم مرافقة المستثمر الذي تم الحجز على عتاده أمام المصالح البنكية. وعليه صرح مدراء الوكالات الولائية أن معظم الشباب المتكفل به غير مسجل في المنصة الإلكترونية و في حالات أخرى لا يقدم الملف المطلوب لتسوية وضعيته.

في اليوم الثاني من اللقاء تم تقديم عرض من طرف السيدة بن عباس حسيبة مديرة فرعية حول الملاحظات التي تلقتها المديرية الفرعية للمرافقة و التكوين من طرف الوكالات الولائية و المتعلقة بدليل الإجراءات المتضمن للتدابير الجديدة التي مست الجهاز.

كما تم التطرق إلى مختلف النقاط الهامة و مناقشتها مع المدراء الولائيين ومن أهمها:

- كفاءة التعامل مع الطلبة الجامعيين (سنة أولى و ثانية) بخصوص تبرير الجانب التأهيلي لهم؛



يمنحها الجهاز للمقاولين المسجلين في السجل التجاري، الناشطين ضمن مجال إنتاج السلع والخدمات وكذا الحرفيين والفلاحين و الطلبة.

وفي الأخير، دعى المدير العام المدراء إلى تنظيم إجتماعات دورية مع العمال من أجل توضيح لهم أسس الإستراتيجية الجديدة للوكالة و إدماجهم فعليا لتنفيذ مختلف البرامج و في الأخير صرح أنه ستنظم في المستقبل لقاءات موضوعية و جمهوية من أجل تقييم و تقويم البرامج المنجزة.



## مقاومة التغيير التنظيمي:

مقاومة التغيير امر لابد منه في عملية التغيير و الوكالة لها جانبيين من مقاومة التغيير و هي مقاومة بالنسبة للموظفين و مقاومة الشاب المستثمر في اطار الاستراتيجية الجديدة، سوف ندرس في هذا الجانب كلا القوتين و كيف تصدت الجهة المسؤولة على التغيير لهذه المقاومة.

**اولا :مقاومة المستثمرين او الشباب المستثمر:** و هذه بدورها يمكن تقسيمها الى قسمين :

**شباب تحصل على الدعم :** وهذه الفئة هي فئة الشباب الذي استفاد من دعم الوكالة فيما سبق و اراد ركوب موجة هذا التغيير و الظفر بمجموعة من المطالب ، حيث في بداية الامر اصبحوا ينادون بمسح الديون وهو المطلب الاساسي لهذه الفئة التي كونت عدة جمعيات وطنية ومحلية مثل الفيدرالية الوطنية للمقاولين الشباب FNGE ، وهي مجموعة مكونة من الشباب الحاصل على دعم الوكالة ،كما طالبو بالادماج الفعلي لهم في الاقتصاد الوطني عن طريق تطبيق نسبة 20% من الصفقات .

ومن اجل مجابهة هذه الفئة المقاومة للتغيير ، او يمكن تسميتها فئة الممتطية (المتطفلة) لعملية التغيير قام الوزير المنتدب بعدة لقاءات مع هذه الفئة ، حيث اكد في الكثير من الاحيان انه محيط بجميع مشاكل هذه الفئة كونه قبل تقلده الحقيبة الوزارية ، كان هو بحد ذاته شاب تحصل على دعم الجهاز ، فقد قام بعدة اجراءات متعلقة بهذه الفئة وكذا ادراج هذه الفئة في المجلس التوجيهي للوكالة و اهم القرارات هي:

- ✓ اعادة جدولة الديون للمؤسسات المتعثرة.
- ✓ وقف المتابعة القضائية للمؤسسات .
- ✓ اعادة ادماج المؤسسات في دورة الاقتصاد عن طريق من الاتفاقيات بين الوكالة والمؤسسات الاقتصادية الوطنية .
- ✓ انشاء موقع خاص لهذه الفئة ، يكون هذا الموقع متابع من طرف الوزير نفسه.

وهنا سوف نعطي لمحة من اللقاء الذي جمع الوزير بهذه الفئة

ومن جهة أخرى، قدم توجيهات من أجل التكفل بالمؤسسات المتعثرة حيث أكد على أهمية توجيه الشباب أصحاب المؤسسات المتعثرة من أجل التسجيل في المنصة الرقمية المخصصة لذلك. و في هذا الإطار سيتم تنظيم دورة تكوينية لفائدة المكلفين بالإتصال و المرافقين من أجل تأطيرهم للتكفل بهذه الفئة من المؤسسات.

و في الاخير دعى الحضور لإستغلال فرصة اللقاء من أجل رفع إنشغالاتهم و تقديم إقتراحات من أجل تعزيز تنفيذ البرامج المسطرة و من ثم تحقيق أهداف الإستراتيجية المنتهجة. و أعلن عن الإنطلاق



الرسمي لأشغال اللقاء

- وقف المتابعات القضائية و إعادة جدولة أقساط القرض؛

- إبرام إتفاقيات مع البنوك العمومية لمسح فوائد وغرامات التأخير و إعادة جدولة القروض البنكية؛

- القرض الإضافي للإستغلال؛

- إعادة تمويل المؤسسة المصغرة.

كما عرضت حصيلة وطنية لتسجيل المستثمرين في المنصة و ذكرت بكيفية التكفل بإنشغالهم حسب الحالة و قدمت ملاحظات بخصوص عملية متابعة المنصة الإلكترونية من طرف المديرية

هذه الاجراءات المتبعة قلصت بشكل كبير في مقاومة التغيير لهذ الفئة بالذات

✚ **شباب على ابواب الوكالة:** وهذه الفئة هي فئة الشباب حامل للفكر المقاولاتي وهي تمثل فئة مستثمر المستقبلي فهذه الفئة قاومت هذا التغيير عن طريق وقات احتجاجية كبيرة و رسائل للوزير نفسه ، حيث طالبت بتخفيض نسبة المساهمة الشخصية التي وردت في الاستراتيجية الجديدة للوكالة التي بلغت 20% 15% 10% حسب المنطقة ، كما طالب بإسقاط شرط البطالة و امكانية الاستفاده من الوكالة مع مزولة الدراسة بالنسبة للطلبة الجامعيين .

لكن الجهة الوصية لإدارة هذا التغيير قامت بردة فعل إجابيه لاحتواء مقاومة هذا التغيير عن طريق عدت اجراءات نذكرها في:

✓ اولاً ما بدأت به الوكالة هو شرح هذه الخطوة في التغيير عن طريق التقرب لهذه الفئة ، حيث قامت الوكالة باتفاقيات مع جميع الجامعات و مراكز التكوين ، حيث على مستوى الجامعات كانت الوكالة من مؤسسين دار المقاولتية وتم تخصيص إطارين في التكوين لهذا الجانب ، كما قامت بفتح مكتب على مستوى دار المقاولتية في الجامعات لمرافقة و تجسيد الفكر المقاولاتي للطلبة وهذا بتكليف مرافق رئيسي في هذا المكتب ، هذا من جانب الجامعات ، اما من جانب مراكز التكوين فقد كلف اطار مكلف بالاتصال و التوجيه بإعداد برنامج مسطر لزيارات الميدانية لشرح الاستراتيجية الجديدة ، كما سعت الوكالة الى تنوير الشباب حتى في السجون و اعادة التربية ، بهذه الاستراتيجية عن طريق ابرام اتفاقية بين الوكالة و ادارة السجون ، للقيام بزيارات ميدانية للسجون ، من اجل التكفل بهم و ادماجهم في المجتمع .

✓ الاستجابة لمطلب تخفيض المساهمة الشخصية و تم تحديده بنسبة 5%.

✓ اسقاط الرسم من القيمة المضافة في عملية شراء العتاد.

✓ شرح كيفية الاستفادة الشاب الجامعي اثناء دراسته.

هذا جزء بسيط من الاجراءات المتبعة لمقاومة هذه الفئة للتغيير وهنا سوف نتبعها بمجموعة من قرارات الوزير تخص هذه الفئة :

في اليوم الثاني من اللقاء تم تقديم عرض من طرف السيدة بن عباس حسيبة مديرة فرعية حول الملاحظات التي تلقتها المديرية الفرعية للمرافقة و التكوين من طرف الوكالات الولائية و المتعلقة بدليل الإجراءات المتضمن للتدابير الجديدة التي مست الجهاز.

كما تم التطرق إلى مختلف النقاط الهامة و مناقشتها مع المدراء الولائيين ومن أهمها:

- كيفية التعامل مع الطلبة الجامعيين (سنة أولى و ثانية) بخصوص تبرير الجانب التأهيلي لهم؛



- كيفية التعامل مع الغيابات المتكررة للشباب في الدورات التكوينية كون هاته الأخيرة تنظم قبل عرض الملف على لجنة إنتقاء، إعتاد و تمويل المشاريع ؛

- كيفية تبرير رفض طلب المستثمر للحصول على القرض الإضافي المتعلق بالإيجار؛

- كيفية تحمل تكاليف الخبرة، و من يستدعي الخبر لإجراء الخبرة؛

- كيفية التعامل مع المستثمرين أصحاب المؤسسات المصغرة الموردين؛

- في بعض الولايات عدم توفر قاعات من أجل تنظيم الدورات التكوينية.

- إشكالية تحديد المساهمة العينية في حالة صيغة التمويل الذاتي.

- الإجراءات المتعلقة بتوسيع الإستفادة من المزايا التي يمنحها الجهاز إلى المقاولين المسجلين في

السجل التجاري، الناشطين ضمن مجال إنتاج السلع والخدمات وكذا الحرفيين والفلاحين؛

- صلاحية الشهادات التأهيلية الممنوحة من طرف الغرف؛

- الإجراءات المتعلقة بالعتاد المستعمل و مدة الضمان.

وفي هذا الصدد أعلم الأمين العام للوكالة الحضور أنه سيتم التكفل بعدة نقاط في أقرب الآجال مثل

الإجراءات المتعلقة بالعتاد المستعمل مع المديرية العامة للضرائب لوزارة المالية، و إجراء إقتناء العتاد

بدون إدراج الرسم على القيمة المضافة و التصوص القانونية المتعلقة بتوسيع الإستفادة من المزايا التي

وبهذه الاجراءات قامت الوكالة ليس بامتصاص فقط مقاومة التغيير بل اصبت هذه الشريحة تتأشد بهذ التغيير وتتغنى بالاستراتيجية الجديدة للوكالة ، وبالتالي نجحت الوكالة بالسيطرة على هذه الفئة التي تمثل المحيط الخارجي للوكالة ، كما يجدر الاشارة بان مقاومة التغيير لهذه الفئة اعطت للقائمين على هذا التغيير افكار جديدة و نظرة فعلية للمعوقات لهذه الفئة .

### ثانيا :مقاومة الموظفين:

هذه الفئة تمثل مقاومة المحيط الداخلي لها التغيير،

كغيرها من الادارات الاخرى تزخر الوكالة الوطنية بالتنوع الكبير في اطاراتها و موظفيها ، وهذا من جانب خبرتهم و شخصياتهم و حتى قدراتهم العلمية ، فعند دراسة الموظفين في الوكالة نجد ان نسبة 75% من الموظفين من فئة الشباب ، ونسبة 80 % يحوزن على شهادة الليسانس فما فوق ، فكانت مقاومة التغيير كبيرة وعنيفة ، حيث بمجرد بداية عملية التخطيط لعملية التغيير رفعت مطالب في اشراكهم في التخطيط و المساهمة في هذه العملية ، وهنا بزغت عملية مقاومة التغيير في الخطوات الاولى لعملية التغيير ، وهنا يمكن ذكرها في النقاط التالية:

1. البدء في حشد الموظفين عن طريق استغلال مواقع التواصل الاجتماعي و تكوين فضاء للموظفين واطارات الوكالة و كان هذا الفضاء هو الشرارة لمقاومة التغيير.
  2. تلاها مباشرة بتجديد النقابات المحلية و تكوين فروع نقابية جديدة في الفروع التي ليس بها نقابة.
  3. الاسراع في تكوين نقابة وطنية لبدا عملية المقاومة ، ومن اجل الاسراع في العملية و ربح الوقت تمت تركية اعضاء لجنة الخدمات الاجتماعية ليكونوا هم اعضاء النقابة الوطنية .
  4. اول مطلب للنقابة كان اشراكها في مجلس التوجيه للوكالة.
  5. قامت النقابة بمطلب تجديد الاتفاقية الجماعية قبل البدء في عملية التغيير وهذه نقطة التحول في زيادة حدة مقاومة التغيير.
  6. البدء في الوقفات الاحتجاجية .
  7. التخطيط للإضراب.
  8. بداية الاضراب وكان لمدة يومين و بلغت نسبة الاستجابة بنسبة 98% تحت شعار سنحيا كراما.
- وهنا نقطة تحول في مسار مقاومة التغيير والتحول الى اسقاط التغيير عن طريق رفع المطالب بإسقاط الوزير و التشكيك في الاستراتيجية الجديدة للوكالة ، ومحاولة شل الوكالة عن طريق اضراب شامل و مفتوح حيث يمكن شرع انواع قوى التغيير الى :

70%: من الموظفين قوى معارضة للتغيير وفق هذه الخطة ( تغيير غير مدروس)

15%: من الموظفين قوى لا مبالاة و السلبية (المهم الاجر)

10%: من الموظفين رافضة لعملية التغيير وهي فئة الراضية من اجل الرفض و فقط (لا للتغيير و فقط)

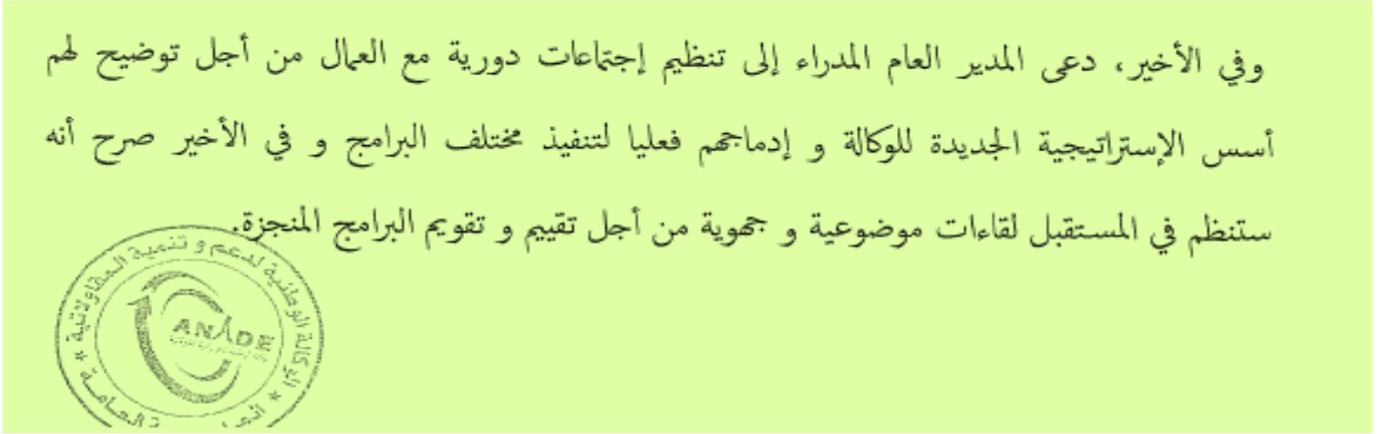
5% : اخرى

ملاحظة هامة : هذه النسب ليست ممثلة على المستوى الوطني وليست دقيقة، بل هي اسقاط على الوكالة الولائية

بسكرة عن طريق قيام بمقابلات مع الموظفين.

### الإجراءات المتبعة من قبل الادارة من اجل مقاومة التغيير:

في بادئ الامر قامت الادارة بتجاهل مقاومة التغيير واعتبارها لا حدث ، في ثاني مرحلة قامت بشرح الاستراتيجية الجديدة ومحاولة اشراك اطارات الوكالة في عملية التغيير عن طريق عدة مراسلات ، ولقاءات وابداء رايهم في الاستراتيجية الجديدة وهنا مثال عن ذلك:



- بعد هذه المرحلة قامت الجهة المسؤولة عن عملية التغيير باتباع طريق اخر وهو بتعيين قادة جدد لإدارة التغيير و مقاومة الموظفين له حيث تم تعيين مدير جديد على راس الوكالة لإضافة دماء جديدة، كما تم تغيير مدير الادارة العامة ،وتعيين عدد كبير من اطارات جدد في مختلف المصالح على مستوى المديرية العامة ، لكن هذا الاجراء زاد من حدة مقاومة التغيير فقد اعتبره اطارات الوكالة اجحاف في حقهم ، و التقليل من قدراتهم في تسيير الوكالة ، وان الوزير ينتقم من اطارات الوكالة ، وهذه المرحلة تعتبر نزوة مقاومة التغيير ، مما ادى الى اتباع اسلوب الترهيب و محاولة الإطاحة ب بالنقابة الوطنية ، و التحول الى القضاء من اجل اسقاط الاضراب والاقرار عدم شرعيته، وها ما حصل فعلا وفق للحكم الصادر من المحكمة ، هذا الاجراء اطاح بنسبة من مقاومة التغيير تقدر ب 30% ، فلم تبقى سوى قوى معارضة للتغيير التي تمثل نسبة 70% من قوى مقاومة التغيير ، مما استدعى ادارة التغيير لاتباع اسلوب اخر وهو التفاوض و مشاركة الممثل النقابي في الاستراتيجية الجديدة للوكالة ، وفتح مجال لإطارات الوكالة في المشاركة في مسابقة وطنية داخلية للظفر بمناصب نوعية للوكالة ، و للقضاء نهائيا على مقاومة التغيير قامت الادارة بتعيين مدير جديد على راس الوكالة من كوادر الوكالة ، الذي كان بلسم على مقاومة التغيير ، وهذه مقاومة التغيير لم تكن لها سلبيات فقط ، بل لها العديد من الإيجابيات على الاستراتيجية الجديدة ، اهمها غيرة اطارات الوكالة على مصالح الوكالة و التمسك بضرورة التغيير لكن وفق قاعدة صحيحة من اجل الرقي بهذه الوكالة.

## خاتمة:

في الاخير يمكن القول ادارة التغيير التي تبنتها الوكالة كانت واضحة المعالم و مدروسة ،كما ان سياسات التصدي لمقاومة التغيير كانت تتميز بالليونة في فترات و بالحزم في فترات اخرى ، كما يجدر الاشارة ان مشروع التغيير في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولتية كان شامل بعنوان استراتيجية جديدة ، ولا يمكن حصره في هذه الوريقة البحثية ، وان شاء الله نكون قد وفقنا في توضيح هذا التغيير على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولتية ، رغم تشعبه ، و المجالات التي مسها ، و الى كتابة هذه الاسطر تتم تحديث و تحسين هذه الاستراتيجية .

