

خصائص المالك المسير وأداء مؤسسات البناء الخاصة المنفذة للمشروع الإستراتيجي الأول
(2005/2000) LSP بحى العقيد لطفى بوهران
السيدة عشراتي جهاد
أسناذة مساعدة (أ) كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير والعلوم / جامعة وهران

ملخص:

يعتبر قطاع البناء عموم ا والأشغال العمومية بشكل خاص المحرك الفعال للحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد فإن الصناعيين والمختصين في البناء وأيضا المسيرين الذين يهتمون بالإنتاجية والمردودية للمؤسسة يثيرهم هذا الأمر ويهتمون به. لمعرفة العوامل الداخلية المؤثرة على مستوى أداء¹ المؤسسة اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة المسح وذلك بتوزيع استبيان على تقريبا كل المؤسسات التي أنجزت أول برنامج للسكن الاجتماعي التساهمي الذي انطلق سنة 2000 بعدد 4500 سكن في منطقة وهران شرق حيث بلغ عدد المؤسسات المنجزة 19، ولقد كان - على حسب تعبير ممثلة مديرية السكن - "إستراتيجي" حتى أنه لم يطرح دفتر شروط يحدد خصائص المؤسسة المنجزة للمشروع فكانت النتيجة أن هذا البرنامج لم ينتهي منه لغاية 2014 .

نحاول في هذه الورقيات البحثية تسليط الضوء على خصائص مؤسسات قطاع البناء التي نفذت مشروع السكن الاجتماعي التساهمي في حي العقيد لطفى بالمنطقة الشرقية لولاية وهران، من ناحية شخص المسير و/أو المالك: المستوى الدراسي والتجربة المهنية، آلية التسيير، الإمكانيات المادية والبشرية.

Abstract :

Now a days geared up competition in the market has forced all public and private institutions to adopt their own strategies that allow them to be lifted up their performance levels in order to ensure continuity and development. In this context, all applications and organizational techniques have become fertile fields for attention by researchers and scholars to work in. Because the construction industry generally and public works in particular are considered effective engine of economic and social life of any country, the industrialists and professionals in the building and also managers who care about productivity and Refrain friendly institution. This study registers in this context, where we want to identify and recognize the internal factors that affect the very way that the performance of the construction sector institutions in Algeria, particularly in the completion of the emergency plan for social housing covalent. Many researchers have tried to measure the performance of the institution in a way objective indicators and non-objective and this after measuring the standard link between these two indicators depending on the answers managers.

To know the internal factors affecting the performance of the institution level adopted in this study to survey method by distributing a questionnaire

¹ حددنا مقياس الأداء بمدى الإنجاز التي اسنقرقت فيها المؤسسات الخاصة والتي حددتها الدولة ب 36شهر.

to almost all institutions that have completed the first program for social housing covalent, which began in 2000 the number of 4500 housing in the Oran region east where the number of completed institutions 19 reached except BATIOR Foundation its path is a graduate of the National Institute of Statistics and has considerable experience in the management process, but the reason for the override for achievement is the dispersion of the projects and thus dispersion of potential in terms of the different programs and also place these projects any scatter them on the national level. It was the expression represented by the Directorate of housing "an emergency" so that it did not raise notebook Terms institution determines the characteristics of the completed project with the result that this project it did not end until 2014.

Therefore, the objective of this research is to know the characteristics of these institutions entrusted with the achievement process in some of these institutions were able to complete the achievement process and others delayed completion process with the knowledge that, according to the Directorate of housing, the duration of achievement identified a number barracks to be completed no less duration was 12 months and the maximum duration is 36 months.

Keuword: performance, proprétaire leader, time required, BTP.

مقدمة:

في أيامنا هذه أجبرت المنافسة المتعددة في الأسواق كل المؤسسات العمومية والخاصة لتبني استراتيجيات خاصة بها تسمح لها بالرفع من مستويات أدائها حتى تضمن استمراريتها وتطورها. في هذا الإطار كل التطبيقات والتقنيات التنظيمية أصبحت حقولا خصبة للاهتمام بها من طرف الباحثين والدارسين للعمل فيها.

وأن قطاع البناء عموما والأشغال العمومية بشكل خاص تعتبر المحرك الفعال للحياة الاقتصادية والاجتماعية لأي بلد فإن الصناعيين والمختصين في البناء وأيضا المسيرين الذين يهتمون بالإنجليزية والمردودية للمؤسسة يثيرهم هذا الأمر ويهتمون به.

إن هذه الدراسة نسجلها في هذا الإطار، حيث أننا نريد أن نحدد ونتعرف على العوامل التي تؤثر بطريقة بالغة على أداء مؤسسات قطاع البناء في الجزائر وتحديدًا في إنجاز البرنامج الاستعجالي للسكن الاجتماعي التساهمي.

إن دراسات سابقة اهتمت بتفاعل هذه العوامل فيما بينها والتي افترضنا أنها محدّدات لأداء المؤسسات. وعليه فإن دراستي تتحصر على البحث عن الأسباب الحقيقية التي جعلت من بعض المؤسسات تنجز البرنامج في المدة المحددة سالفًا وأخرى لم تستطع ذلك.

الكلمات المفتاحية: الأداء، المالك المسير، قطاع البناء، مدة الإنجاز

مخطط العينة:

تعريف عينة مجتمع التحقيق:

لإنجاز هذه الدراسة علينا أن نحدد خصوصيات عينة المسح وقاعدة الإستقرار وإطار العينة والعينة نفسها وأخيرًا طريقة اختيار هذه الأخيرة.

عينة المسح:

تعرف في أدبيات عمليات الإحصاء بأنها مجموعة الوحدات التي تطبق عليها نتائج المسح والملاحظات التي سجلت.

هذه الوحدات يتعرف عليها عن طريق بعض الخصائص مثل السن، الحجم، أو النشاط. ومن المهم بما كان أن نركز على الحدود الجغرافية التي توجد فيها هذه العينة.

إن العينة التي اخترناها تتمثل في جميع المؤسسات التي تنتمي إلى قطاع البناء في مدينة وهران وجميع الفاعلين المباشرين في عملية إنجاز السكن الاجتماعي التساهمي.

مدينة وهران تحصي حوالي 182² مؤسسة في قطاع البناء والأشغال العمومية. أغلب هذه المؤسسات هي مؤسسات صغيرة أو متوسطة مختصة في مجال البناء.

العينة التي نهتم بها هي مؤسسات قطاع البناء الخاصة التي تقع في مدينة وهران ومشاريعها في وهران أو مقرها خارج وهران ومشاريعها داخلها مع شرط الوجود القانوني.

أدوات البحث:

- المقابلات المباشرة
- الاتصالات الهاتفية
- الاستطلاع المرسل
- الاستبيانات الذاتية

في بعض الأحيان اعتمدنا في جمعنا لهذه المعلومات على العلاقات الخاصة التي تجمعنا بأصحاب هذه المؤسسات.

اعتمدنا في عملية المسح على الأجوبة المحددة سالفًا حتى نسمح لهذه الأجوبة أن تقترب من الموضوعية.

² معطية مقدمة من مديريةية المؤسسات المتوسطة والصغيرة والحرفية نشرية رقم 9 لسنة 2011. إلا أنه حين انطلاق المشروع السكني LSP كان عدد المؤسسات المودة سنوات 2000 لا يتجاوز 40 مؤسسة.

قمنا بعملية تجريبية وهذا بأن وزعنا هذا الاستبيان على عينة صغيرة من المؤسسات حتى نتعرف على المدة اللازمة لهذه العملية.

قبل التطرق بالتفصيل لنتائج البحث علينا أن نستوفي مفهوم الأداء والمسير المقاول وقبل ذلك نتطرق إلى أهمية قطاع البناء في الجزائر منذ 1962.

2- أهمية قطاع البناء في حركة التشغيل والنمو الاقتصادي:

لقد شغل ولا زال يشغل قطاع البناء والأشغال العمومية مكانة إستراتيجية في الاقتصاد الجزائري ويلعب دورا رئيسيا في عملية البناء والتطور فهو يؤثر على الإنتاج والاستهلاك وأيضا على نشاطات قبل وبعد دورة الإنتاج³. فهو يساهم في إشباع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية ويعتبر أساس النمو وخلق مناصب الشغل. نشاطات هذا القطاع تشمل السكن والتي تمثل الجزء الأكبر في السوق من بين كل المشاريع التجهيزية كالتربية والصحة والسياحة وأيضا الأشغال العمومية بما في ذلك الطرق والسدود.

نشاطات هذا القطاع تشمل السكن والتي تمثل الجزء الأكبر في السوق من بين بناءات الإقامة والتمثلة في التجهيزات التربوية والصحية والسياحة وأيضا الأشغال العمومية والتمثلة في السدود والطرق... الخ.

السكن في مفهومه الواسع يمتص 40.75% من الاستثمار في البناء والأشغال العمومية كما أنه يشغل أكثر من غيره يد عاملة لخصوصية مراحل الإنتاج واستعماله للتكنولوجية⁵.

3- وزن قطاع البناء في إقتصاد الجزائر:

يقاس وزن قطاع البناء على حسب أهمية مناصب العمل التي خلقها ومساهمته في نسبة النمو وقد تطورت منذ الاستقلال على الشكل التالي⁶:

القطاع	السنوات	78-67	86-78	93-86	00-93	04-00
الصناعة	معدل النمو لكل فترة المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	10.7% 18.0%	4.5% 18.9%	1.1% 18.3%	1.2% 14.4%	1.2% 12.6%
BTP	معدل النمو لكل فترة المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	17% 14.7%	2.1% 22.4%	-1.6% 19.7%	2.4% 20.2%	5.9% 21.4%
النقل والإتصال	معدل النمو لكل فترة المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	7.7% 6.4%	4.3% 6.1%	5.7% 6.0%	/	/
التجارة والخدمات	معدل النمو لكل فترة المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	2.7% 28.6%	4.7% 21.9%	6.2% 20.2%	3.1% 27.7%	6.1% 29.5%
الإدارة	معدل النمو لكل فترة	5.7%	6.5%	3.0%	3.1%	1.2%

³ دورة الإنتاج تقصد بها كل المراحل التي تبدأ بالدراسة فالإنجاز وتنتهي بالتسليم.

⁴ معطى من الديوان الوطني للإحصاء.

⁵ التصميم والإنجاز البيع أو التسليم.

⁶ فتيحة تلاحيث في Réformes et transformations économiques en Algérie, 2010,

<https://tel.archives-ouvertes.fr>.

المساهمة في استيعاب الشغل خارج الفلاحة	32.3%	30.7%	38.1%	37.8%	36.5%
--	-------	-------	-------	-------	-------

جدول 1: يبين معدل النمو السنوي المتوسط لكل قطاع ومساهمته في العمل الإجمالي خارج الفلاحة⁷

مراحل تطور هياكل القطاع وحركة التطور:

يمكن اختصار تطور قطاع البناء في 4 مراحل:

أ- المرحلة الجينية 1962-1969: كان القطاع ضعيف الأهمية حيث سجلت إستثمار ضعيف بصفة عامة وفي قطاع BTP خاصة وهذا لنقص الطلب والسيولة في السوق . وسائل الإنتاج الضعيفة والغير متطورة كانت تتكون أساسا من مؤسسات صغيرة . وصل عدد الأفراد الذين يعملون فيه حوالي 81000 سنة 1969 وكان ينتج حوالي 8% من PIB.

ب- مرحلة الولادة 1970-1979: عرف القطاع في سنوات السبعينات تطورا كبيرا ناتجة عن الإرادة السياسية في التطوير والتي كانت ناتجة لارتفاع أسعار المحروقات حيث وصلت مستويات النمو الاقتصادي الشامل 9% سنويا ولهذا فإن برامج الاستثمار عموما وفي قاع البناء خصوصا أحدثت تحولات عميقة ترجمت في:

- إنشاء عدد هائل من المؤسسات العمومية على المستوى الوطني والجهوي والمحلي موجهة للتكفل بإنجاز برامج الاستثمار في البناء وصناعة مواد البناء.
- إطلاق مخطط التحديث الحضري مس كل القرى الحضرية الأكثر أهمية ومخططات البلديات للتطوير والتي عممت بعد ذلك على جميع البلديات.

ت- مرحلة الصمود 1980-1990: ظهور مؤشرات التباطؤ انطلاقا من 1986.

هذه الفترة تميزت بالتغير السياسي والاقتصادي والتوجه بالأهداف التطورية إلى استثمارات اجتماعية خاصة في ميدان السكن. هذه الفترة تميزت ب:

- إعادة هيكلة أكبر المؤسسات العمومية والتي نتجت فيها ولادة عدة مؤسسات ذات أبعاد جهوية ومحلية.
- اللامركزية ولو نسبيا لسياسة التطوير أدت إلى تعميم مخططات البلديات وظهور قطاع خاص في البناء.

- إنجاز مشاريع مهمة للبناء في ميدان السكن والتجهيزات الاقتصادية والاجتماعية بين 1980 و1995.

- ظهور التأثيرات الأولية للأزمة الاقتصادية على حركة النمو والتطوير في القطاع.

- بين 1980 و1989 القيمة المضافة للقطاع تضاعفت 3مرات رغم التناقص بين 1986 و1988 لأكثر من 4% سنويا.

- مشاركة القطاع في تكوين خام الرأسمال الثابت FBCF وصل سنة 1988 إلى 665000 مقابل 468000 في سنة 1980.

- أصبح القطاع ابتداء من 1982 القطاع الأول الخالق لمناصب العمليعد الفلاحة رغم رتابة وتناقص في نهاية الثمانينات والتي ترافقت مع تسارع النزوح الريفي حيث وصلت إلى أكثر من 50% سنة 1988.

ث- هيكلة المؤسسات سنة 1985-1990:

أكثر من 7600 مؤسسة خاصة . صغيرة ومتوسطة أنجزت 20% من افتتاح في القطاع.

153 مؤسسة عمومية وطنية و جهوية عموما كبيرة الحجم أنجزت 55% من الإنتاج في القطاع.

السكن يعتبر الحصة الأكبر في القطاع حيث شغل 80% من المؤسسات وحقق 65% من الإنتاج.

⁷ جدول معد من طرف نلاحيت فتيحة . نصدر مذكور

د- معطيات عن أهمية القطاع بالنسبة للقطاعات الأخرى لسنوات 2001-2011:
الجدول الموالي يبين كيفية توزيع قوة العمل المشتغلة بين القطاعات الاقتصادية، وكذا معدل نموها من سنة لأخرى بكل قطاع:
توزيع قوة العمل المشتغلة في قطاع البناء مقارنة مع القطاعات الاقتصادية الأخرى، للفترة 2005-2001 الوحدة: عامل

2006	2005	2004	2003	2001	القطاعات السنوات
1 609 633	1 380 520	1 617 125	1 412 340	1 312 069	الزراعة
18,15	17,16	20,74	21,13	21,06	النسبة من المجموع (1) (%)
16,60	-14,63	14,50	7,64	-	معدل النمو (%)
1 263 591	1 058 835	1 060 785	804 152	861 119	الصناعة
14,25	13,16	13,60	12,03	13,82	النسبة من المجموع (1) (%)
19,34	-0,18	31,91	-6,62	-	معدل النمو (%)
1 257 703	1 212 022	967 568	799 914	650 012	البناء و الأشغال العمومية
14,18	15,07	12,41	11,97	10,44	النسبة من المجموع (1) (%)
3,77	25,26	20,96	23,06	-	معدل النمو (%)
4 737 877	4 392 844	4 152 934	3 667 650	3 405 572	التجارة و الخدمات و الإدارة
53,42	54,61	53,25	54,87	54,67	النسبة من المجموع (1) (%)
7,85	5,78	13,23	7,70	-	معدل النمو (%)
8 868 804	8 044 221	7 798 412	6 684 056	6 228 772	المجموع (1)
10,25	3,15	16,67	7,31	-	معدل النمو (%)

جدول 2: أعدت بالاعتماد على معطيات الديوان الوطني للإحصاء⁸.

يحتل قطاع البناء والأشغال العمومية منذ سنوات 2001 المرتبة الرابعة من حيث العمالة ونسبة النمو بعد الزراعة والصناعة والتجارة والخدمات العمومية.
هذا التدهور في الرتبة له تفسيرات عديدة أهمها ارتفاع في مستوى تعليم المواطن الجزائري وتفضيله لممارسة أعمال أقل عناء.

2- التعريف بمشروع السكن الإجتماعي التساهمي: هو مشروع اشتهر بمصطلح LSP اختصارا، موجه لطبقة من المجتمع متوسطة الدخل لا هي فقيرة تستفيد من السكن المجاني ولا هي غنية قادرة على اقتناء سكن دون مساعد الدولة.

تقوم المؤسسات المستفيدة من المشروع بالإضافة إلى الإنجاز بعملية الدراسة الهندسية والبيع على المخطط. مع الإستفادة من تخفيض في سعر القطعة الأرضية . باعتبار أن السعر محدد من طرف الدولة⁹

2- مفهوم الأداء وقياس مستوى أداء المسير:

إن مفهوم الأداء واسع ومتطور، كما أن مكوناته تتميز بالديناميكية وهذا راجع إلى أن ظروف المؤسسة تتطور وتتغير بسبب محيطها الداخلي والخارجي الدائم التطور والتغير هو كذلك. إن هذه الحركة الدائمة والمتطورة ألهمت الكتاب والدارسين في حقل التسيير وأثرت محتوى التعريفات المتعددة لمفهوم الأداء وأدت بذلك إلى اختلاف الباحثين والدارسين إلى تبني معايير ومقاييس مختلفة في دراسته. وانقسامهم إلى مدارس ونظريات.

2-1- ماهية الأداء:

إن الصياغة العلمية الدقيقة لأي علم من العلوم يعد في صلب الاهتمام بالمفاهيم الأساسية. إن صعوبة وضع التعاريف تعبر في حد ذاتها تحدي كبير في مجال الإدارة بشكل عام وفي نفس الوقت عندما يتعلق الأمر بمفهوم الأداء. الأمر يفسر بارتباط هذا الأخير بمصطلحات ومفاهيم أخرى تكون سببا في فقدانه لمعناه الحقيقي. ولذلك سوف نحاول ضبط مجموعة من التعريفات المتعلقة بالأداء ومن ثم سوف نصفها وأخيرا نسقطها على قطاع البناء.

2- التوجهات المتعددة في طرح مفهوم الأداء:

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل الاقتصاد والتسيير، حيث حضى باهتمام واسع من قبل الباحثين والمفكرين خاصة في علم الاقتصاد.

أ- تعريف الأداء:

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، وهذا الاختلاف راجع إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، واختلاف أهدافهم الرامية لصياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية في تعريف الأداء، بينما ذهب فريق من الكتاب إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح.

تعريف¹⁰ P. Drucker:

أداء المؤسسة يجب أن يرضي مصالح المساهمين قصيرة الأجل وأيضا أن لا تغفل عن الإستدامة طويلة الأجل للشركة، والحاجة إلى تلبية مصالح العاملين في مجال المعرفة التي توظف.

تعريف¹¹ Abdelatif Boukhamkham:

حسبه فإن الأداء هو تادية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة.

حسب هذا التعريف فإن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام ما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المسطرة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف¹² d. Kaisergruber & j. landrieu:

⁹ توضيح أذلت به ممثلة مديرية السكن لولاية وهران.

¹⁰ VERDIER Veronique. P11. من وثيقة ل'avenir du management selon Drucker 1999 Ed.village mondial

¹¹ مرجع مذكور في مقال الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2002 الجزائر

¹² من كتاب Tout n'est pas économique : des entreprises qui construisent leur performance, dirigé par danielle kaisergruber et josée landrieu. ed. l'aube paris 2000 p.119

هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، إذن فهو مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية هذا الأداء يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

تعريف Miller & bromly¹³:

هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. بالنسبة لهما فإن الأداء هو نتيجة تفاعل عنصرين أساسيين هما أسلوب إستعمال المؤسسة لمواردها ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية، بمعنى قدرتها على تحقيق أهدافها ومدى التزامها بمبدأ العقلانية في الطريقة المتبعة.

تعريف philippe lorino¹⁴:

الأداء بالنسبة لهذا الباحث هو فقط كل عنصر يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية حيث يركز على القيمة والكلفة بحيث يندمجان في الزوج المتمثل في (القيمة - الكلفة) وعليه فإن أي عنصر في المؤسسة يساهم في تحسين هذا الفرق وعليه فإن الأداء الاقتصادي لأي مؤسسة يرتكز على القدرة على تأمين مستوى مقنع للنمو الصافي للقيمة ومن ثم فإن أداء المؤسسة مبني على ثنائي القيمة والتكلفة الذين يعتبران مصطلحين شريكان في تقييم الأداء وفي نفس الوقت مختلفين، إذ أن الأولى تعبر الحاجات التي تم إشباعها في المؤسسة وأما الثانية فهي تعبر عن المواد المستعملة. نشير أيضا أن (الثنائي القيمة - التكلفة) تعبر أيضا على: الجودة- السعر أو المنفعة - السعر أو الكفاءة - الفعالية أو التميز - التكاليف.

ب- أبعاد الأداء:

إن التعريفات التي قدمناها سالفا عرضت بعض التفسيرات لمفهوم الأداء والتي من خلالها أنتجت أبعادا مختلفة للأداء حيث أن بعضها ركز على الجانب التنظيمي والبعض الآخر على الجانب الاجتماعي بعد أن كان تقليديا يفسر الأداء بالبعد الاقتصادي فقط، وأخر الدراسات وصلت إلى أن الأداء له بعد نظامي.

ب-1 البعد الاقتصادي:

ترتكز على المفهوم الأساسي للأهداف التي يراد الوصول إليها. هذه الأخيرة أي الأهداف تترجم ما ينتظره المسيرون المالكون، إنها أرقام اقتصادية مالية. الدراسات التي قام بها ¹⁵ jerome caby & al بنت البعد الاستراتيجي لهذا المفهوم. بالنسبة لهما فإن خلق القيمة مؤسسة إما على نمو النشاط وإما على سياسة الأرباح الناتجة عن استثمارات مستقبلية وإما على اختيار التمويل الخارجي.

ب-2- البعد التنظيمي:

وهو اعتماد المؤسسة على طرق وكيفيات تنظيمية لتحقيق أهدافها وعليه فإن المسير ملزم باختبار معايير مرتبطة ارتباطا أساسيا بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج الاجتماعية والاقتصادية المتوقعة والتي يتم بها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، حتى يتاح للمؤسسة أن تتجاوز الصعوبات التنظيمية في الوقت المناسب وليس بعد أن تظهر من خلال النتائج الاقتصادية¹⁶

ب-2- البعد الاجتماعي:

¹³ في كتاب/ brigitte. Doriath, contrôle de gestion , dunod 3. Edition 2002. P 125
¹⁴ في كتاب méthodes et pratiques de la performance, Philippe LORINO. Ed. d'organisation.

2003

¹⁵ J. caby & al management par les compétences, ed. village mondial, 2005 ;

¹⁶ في Yves simon & p.joffe 1997 ed. Economica. encyclopédie de gestion

لقد عرف في أدبيات التسيير في مدرسة العلاقات الإنسانية والتي اهتمت بالبعد الإنساني للمنظمة.

17 Robert Quinn & Jean Rohrbaugh يشيران إلى أن هذا البعد لا يهمل الجوانب الاقتصادية وإنما تدمج النشاطات الضرورية للمحافظة على المنظمة . وبالتالي فإن الأساس يصبح الأخلاق والتماسك داخل الكيان الاجتماعي للمؤسسة.
إن جودة التسيير مرتبطة بارتباط ثنائي الفعالية الاجتماعية والاقتصادية ولهذا فإن الاهتمام بالمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة وبكل ما له علاقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية من أزمات وصراعات، أو مستوى رضى العاملين الذي يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم . وتتجلى أهمية ودور البعد الاجتماعي في كون أن الأداء الشامل يتأثر سلبا على المدى البعيد وذلك إذا ما اقتصر الاهتمام بالجانب الاقتصادي للمؤسسة .

ب-3- البعد النظامي:

إذا كانت الأبعاد السابقة جاءت لتكمل بعضها البعض فإن هذا البعد تطور معارضا لما سبق أو على الأقل منقضا للأبعاد السابقة ومعيدا للنظر فيها.
يسلط هذا البعد على قدرات المنظمة : نجاعتها وهي الدرجة التي تصل فيها المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي له إمكانيات وموارد إلى الأهداف دون الضغط على الفاعلين ودون استنزاف هذه الموارد والإمكانيات (18, 1957, B.S.Georgopoulos, A.S.Tannenbaum, p.535) الأنسجام والديمومة للأنظمة الفرعية في نظر محيط نظام المؤسسة هي بالتالي أمور أساسية.

إن البعد النظامي الذي عرفه كل من Moei & al بالمقاربة السياسية تركز على انتقادات المقاربات الاجتماعية والاقتصادية بدرجة كبيرة والتنظيمية بدرجة أقل.
Richad.h. Hall يميز طريقتين أساسيين لفهم الأداء وهما المقاربة عن طريق الأهداف والمقاربة عن طريق الموارد.
أما a.c. Bluedon فقد طرح نموذج آخر ألا وهو رضى الفاعلين الذي يساعد على قياس الأداء.

2-2- قياس مستوى أداء المسير:

- تعريف المالك المسير:

تعريف Drucker¹⁹: المسير هو هيكل المجتمع حيث أنه لا يتحدد بالغبية ولكن بالقيادات وعليه فإن المسيرين هم فئة قليلة تفوق الأغلبية. حيث أنهم يساهمون في توفير الجو العام والمناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى وهذا ما يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات.

بالنسبة ل Drucker فإنه من المؤكد أنه يوجد فرق بين العمل المقاولي والعمل التسييري فبقدر ما يكون المقاول جيدا ليس بالضروري أن يكون مسيرا . وبالمقابل فإنه إذا تجاهل المسير المقولة فهذا يؤدي به إلى البيروقراطية . المقاول هو الذي يسمح للموارد أن تكون لها القدر على إنتاج ثروات جديدة. دروكر يفرق بين العمل المقاول والعمل التسييري. إلا أنه يقدر أن نكون مقاولون جيرون دون أن نسير وأنه إذا سيرنا بإهمال المقاولتية فإنها مخاطرة تؤدي إلى يصبح هذا المسير بيروقراطيا.

17 K.M. cameron and Robet E. quinn, Diagnostic and changing organisationnal culture : based on the value coming value framework, ed. revised, 2006

18 في مذكرة تخرج لشهادة الدراسات المعمقة 2005، les pratiques ressources humaines et la performance des pme au togo ل: Messa DZIDULA www.memoireonline.com
19 مذلفور في كتاب السلوك القيادي وفعالية الإدارة ، طارق شوقي، مصر 2002. ص26 دار الفكر

تعريف Gasse et Amboise: هو شخص مشاركته في أسهم المؤسسة هي الغالبة ويأخذ جزء فعال في القرارات التي لها علاقة بتوجهات المؤسسة (الاستراتيجية) وكذلك يشارك في حل المشاكل اليومية لها.

إنه شخص له حاجة ملحة في تحقيق النجاح، مبدع ومبادر له ثقة في نفسه وجريء، يحرص على استقلاليتة وحرينته، متحمس وله طاقة مؤمن بمشروعه ومجازف.

تعريف Fillon: المقاول هو الذي يعطي كل طاقاته للإبداع والنمو وينشأ المؤسسة ويطورها أو يطور منتج جديد أو سوق جديد أو أسلوب جديد إذا كان قد تحصل على هذه المؤسسة.

تعريف Julien: يعتبر هذا الباحث أن المقاول مهما كان فهو قبل كل شيء الذي ينشئ الخدمة أو المنتج تلبية لحاجة ما ويعطي قيمة اقتصادية جديدة لها مردود.

خلاصة التعاريف:

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن المالك- المسير هو المساهم الوحيد في مؤسسته أو أنه يملك أكثر من نصف الأسهم المساهم وهو وحده المتحمل للمخاطر ويؤمن الإدارة وهو المتدخل المهم والحاضر الدائم في المؤسسة، إنه المسير والمدير والمنفذ في نفس الوقت مشارك في العمليات وأيضا في النشاطات ذات الطبيعة الإدارية وهذا ما يدفعه إلى أن يكون متعدد المواهب وعام له معارف جيدة في ميدان التسيير وله القدرة على التسيير اليومي.

3- خصائص المالك المسير:

بالنسبة Amboise:

قام بجمع كل المتغيرات المتعلقة بالتجربة والقيم الشخصية تحت بعد الخصائص الشخصية. أما المتغيرات الشخصية فتتعلق بالارتباط بالعائلة والقناعات الدينية وأهمية العمل عنده والحاجة إلى إثبات الذات وأخيرا وضعية المعنى بالأمر بالنسبة للمتغيرات المتعلقة بالمال والمنافسة.

بالنسبة ل Toulouse: يحصر الخصائص النفسية في تصرف الفرد أمام الخطر المتعلق بالمسار المهني، العائلة، صورة الفرد في نفسه والخطورة المالية وأيضاً خصائص إجتماعية مثل الدين أو الإثنية والعمر والوسط العائلي والتربية والتجربة المهنية.

بالنسبة ل Robidon: يميز هذا الباحث الظروف السائدة عن الظروف الأخلاقية والشخصية أو المزاجية.

أ- الظروف السائدة: ويعني بذلك الوسط العائلي والمكانة في العائلة والإرث وتأثير الدين، ومستوى التعلم والعمر والتجربة والنشاطات الشبه مهنية.

ب- الظروف الأخلاقية والمزاجية: يتعلق الأمر بالحاجة إلى إثبات الذات، السلطة والثقة بالنفس والفترة على الانضباط والتنظيم.

بالنسبة ل Tremblay: يعتبر هذا الباحث أنه هناك متغيرات خارجية تركز على معطيات موضوعية مثل العمر والنفسية والدين والتعليم والتجربة والسوابق العائلية قال عنها Kerliger متغيرات فعلية. هذه المتغيرات لا تتطلب أي شكل خاص للقياس وهناك متغيرات داخلية تركز على معطيات ذاتية مثل التصرفات والقيم الإيجابية والقيم الشخصية.

بالنسبة ل Kerliger هذه المتغيرات يجب قياسها بمساعدة أي وسيلة تعطي نتائج مدرجة من ضعيف إلى مرتفع

لا نستطيع قياس مستوى أداء المسير أو صاحب المؤسسة إلا إذا ربطناه بمجموعة من الخصائص القابلة للقياس مع أن الأمر في الواقع صعب لأنه لا نستطيع أن نقيم مستوى الديموقراطية أو المشاركة في القرار أو الإستشارة أو الإنفتاح أو التواصل، فكلها معطيات صعبة إن لم نقل مستحيلة القياس ولهذا فإن اختصار ذلك سوف يكون بتحديد هذه المعطيات في معطيات قابلة للقياس مثل مستوى تكوين المسير، مجالات التكوين التجربة المترجمة بعدد السنوات، إستفادة العمال من التكوين، كلفة التكوين المخصصة مقارنة مع حجم الكتلة الأجرية.

مدى وعي المسير بأدوات التسيير العلمية والمترجمية بتنظيم المؤسسة (وجود مصالح مستقلة ومتخصصة) والإستعانة بمؤهلات متخصصة، أيضا اللجوء إلى تحسين تجهيزات إنتاج متخصصة... الخ.

وعليه فإن تقييم أداء المؤسسة من الجانب البشري يكون بطرح الإستبيان الموجود في الملحق على مجموعة المؤسسات المشار إليها أعلاه.

1- إجراءات البحث: وينتفع إلى

أ- المجال الزمني:

حتى سنة 2004 كانت ممارسة مهنة مرفقي عقاري يحكمها قانون 1993 و1997، خصائص هذين القانونين أنهما لا يحددان شروطا خاصة بكفاءة المؤسسة و /أو صاحبها لمزاولة هذا النشاط بل فقط شرط الحصول على السجل التجاري لممارسة مهنة البناء لإنجاز السكنات أو التجهيزات أو الري والأشغال العمومية كما رتبنا سالفًا.

انطلق مشروع السكن التساهمي الاجتماعي الأول في مدينة وهران سنة 2000 بداية إعلان مناقصة من طرف الدولة باتجاه المؤسسات الراغبة في تنفيذ هذا المشروع أما الانطلاقة الفعلية أي بداية البيع على المخطط للزبائن المتوفرة فيهم شروط الإستفادة فكانت نهاية 2002.

ب- المجال المكاني:

بعد أن تحدد عدد 20000 وحدة سكنية لفائدة ولاية وهران موزعة على مواقع عديدة من الناحية الجغرافية (وهران شرق: حي العقيد لطفى²⁰، سيدي شحمي، قديل) وتنتقل على مراحل متفاوتة من الناحية الزمنية (حي العقيد لطفى الأول زمنيا).

دراستنا تنحصر كما أسلفنا في المقدمة على البرنامج الأول لبناء 4592 سكن اجتماعي تساهمي وعليه فقد عملنا على أن نتصل بما أمكن من المؤسسات المنجزة لهذه السكنات ونطرح عليهم مجموعة من الأسئلة واستغلال كل الإجابات التي تحصلنا عليها. فكانت النتائج كما يلي:

2- صورة جماعية للمؤسسات المنفذة للمشروع السكني الأول LSP: اتبعنا المنهج الوصفي

بالأسلوب المسحي كخطوة أولى في البحث لمعرفة واقع المؤسسات المنفذة للمشروع الأول للسكن التساهمي الاجتماعي بشكل يبين لنا ما هي خصائص هذه المؤسسات، تاريخ إنشائها، إمكانياتها المادية والمالية والبشرية، شكلها القانوني، حجمها، تنظيمها الهيكلي، على أي مصدر تعتمد لتمويلها؟ على أي سوق تشتري موادها الأولية؟ كما نركز على شخصيات مسيرتها من ناحية المستوى الدراسي، والتجربة المهنية، والمحيط العائلي لمعرفة هل تأثر المسير المالك حين اختار هذا المسار المهني في مجال المقاولات بالنشاطات المهنية للعائلة؟ وأيضا أسلوب التسيير المعتمد من طرفه. ولأن الصعوبة التي واجهتنا في عمل الاستجواب خاصة ما تعلق بالمؤسسات المتأخرة زمنيا في عملية التنفيذ قمنا باستغلال كل المعطيات ال كاملة منها والناقص حتى نتعرف على أسباب النقص المسجل في عدم الإجابة على الاستبيان.

1-2- صاحب المؤسسة:

خصائص صاحب المؤسسة رتبت في مجموعتين:

المجموعة الأولى: الخاصة بالمتغيرات التي تركز على معطيات موضوعية.

المجموعة الثانية: الخاصة بالمتغيرات التي تركز على معطيات شخصية.

للوصول إلى الغايات المسطرة في هذا البحث وبأخذ بعين الإعتبار صعوبة قياس المتغيرات الشخصية اعتمدنا فقط على المتغيرات الخارجية المرتكزة على معطيات موضوعية مثل:

- المستوى التعليمي،

- التكوين في التسيير،

- نوع التكوين بصفة عامة،

²⁰ تسمية أطلقت بعد أن كانت المنطقة تسمى عند العامة بطريق كنستال.

-التجربة في التسيير،
-الأقدمية في الإدارة،

كل هذه المتغيرات وضعناها تحت مسمى الملف الشخصي للمالك أو المسير. لشرح نتائج الاستبيان من خلال الأجوبة التي تحصلنا عليها رأينا أن هذه المؤسسات متوسطة بحسب الحجم²¹ إلا أنها تختلف من الناحية القانونية²².

2-2- الطبيعة القانونية للمؤسسات المستفيدة من مشروع LSP:

متابعتنا لوتيرة إنجاز المؤسسات من وثائق المتابعة²³ على مستوى مديرية السكن أعطتنا النتائج التالية:

التنظيم الهيكلي للمؤسسة	تنظيم وظيفي (SARL/EURL) بسيط	تنظيم شمسي (ETB)
عدد المؤسسات المنجزة في الوقت المحدد في العقد	07	01
عدد المؤسسات الغير منجزة في الوقت المحدد في العقد	06	05

جدول 3²⁴: توزيع المؤسسات المنجزة والغير منجزة في الوقت المحدد ذات التنظيم الهيكلي الوظيفي والشمسي

المصدر: بتصرف من الطالبة

أ- المؤسسات المنجزة: عددها 07 إما مؤسسات وحيدة ذات مسؤولية محدودة، أو شركات ذات مسؤولية محدودة. تعتمد على التنظيم الوظيفي البسيط في غالب الأحيان ذا مستويين. المستوى الأول خاص بالمسير والمستوى الثاني خاص بالمهام المناطة بالوظائف الأساسية : الورشة، والمحاسبة، والإدارة... إلخ. أي أن لديها مجلس إدارة في حالة SARL وقراراتها تتخذ من طرف مجموعة من الأشخاص ميزتها هو تواصل العمل بها مرتبط بوجودها القانوني وليس بوجود الأشخاص. ففي حالة الوفاة لشريك ما فإن المشروع لا يتوقف في حالة الشركة أو حتى لمسيرها الوحيد في حالة المؤسسة الوحيدة.

أما المؤسسة المعنوية الوحيدة التي احترمت مدة الإنجاز فكان السبب راجع بالدرجة الأولى للعدد القليل للسكنات المنجزة ألا وهو 89 وصاحب المؤسسة مهندس دولة في الهندسة المدنية من عائلة

²¹ تبنت الجزائر ميثاق bologne للمؤسسات المتوسطة والصغيرة في جوان 2000 حيث أنها اعتبرت أن المؤسسة الصغير هي التي يكون عدد عمالها بين 10 و 40 ورقم اعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار أو مجموع رصيدها (total du bilan) لا يتجاوز 100 مليون. من Chelil,A., Ayad, S.M., « PME en Algérie : réalité et perspectives » Revue économie&management n°9 Octobre 2009, p 155.

²² مؤسسات ذات طابع شركة ذات مسؤولية محدودة SARL، و مؤسسات وحيدة ذات مسؤولية محدودة EURL و مؤسسات معنوية..

Aissani N., la politique de soutien des PME et leur rôle dans le développement économique en Algérie : cas de la branche des industries agroalimentaires, mémoire de magister en sciences économiques, sous la direction de Mr Fekih, A., université d'Oran, 2006

²³ يوجد في الملحق وثيقة المتابعة.

²⁴ الجدول من تصميمنا بناء على معطيات متابعة وتيرة الانجاز على مستوى مديرية السكن.

تمارس الأعمال الحرة ولأنها أيضا مؤسسة صغيرة لا يتجاوز عدد عمالها 40. صغر حجم المؤسسة مع تنفيذ مشروع محدود سرع من وتيرة الإنجاز.

ب- المؤسسات الغير منجزة: عددها 10 تتوزع بين 05 مؤسسات معنوية أي مسيرها هو صاحبها وأيضا 05 مؤسسات وحيدة طبيعتها القانونية تفصل بين ممتلكات الشركة وممتلكات مسيرها و /أو مالكةا وشركات ذات مسؤولية وحيدة أي أن مجلس الإدارة عادة ما يكون من أفراد العائلة : الأبناء أو الإخوة وبالتالي ال علاقة الأبوية بين مالكةا ومسيرها مع باقي الأعضاء تكون سلطوية وذات إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل توزع المهام على أفراد العائلة غالبا ما يكون غير مرتبط بالكفاءة بل يعتمد على نوع العلاقة التي تربط المالك المسير مع باقي الأفراد . المؤسسات المعنوية تنظمها الهيكلية يسمى شمسي، أي أن قراراتها وتنفيذ مهامها مرتبط بشخص واحد . شرط وجودها مرتبط بوجود مالكةا، الأمر الذي يشكل صعوبة في حالة وفاة صاحبها وهذا ما حدث فعلا مع مؤسسة بنعودة التي توقفت وتيرة الإنجاز في موقع العمل عندما توفي صاحبها ولتجاوز الإشكال وحله تكفلت الدولة بإنهاء السكنات عن طريق الديوان الوطني للترقية العقارية²⁵ OPGI.

3-توزع عدد السكنات المطروحة للإنجاز على المؤسسات حسب الطبيعة القانونية: في الجدول التالي²⁶ نتعرف على عدد السكنات التي استفادت منها المؤسسات حسب الطبيعة القانونية:

الطبيعة القانونية	عدد السكنات	المنجز في أقل من 3سنوات	المنجز في أكثر من 3 سنوات
EURL	389(9.63%)	114 (1)	269 (2)
SARL	2544(63%)	1172 (6)	1372 (5)
ETB	1109(27.44%)	89 (1)	1020 (4)
المجموع	4042	1375 (08)	2638 (11)

الجدول 4: توزيع السكنات المنجزة والغير منجزة على المؤسسات حسب الطبيعة القانونية

المصدر: بتصرف من الطالبة

يبين الجدول أعلاه عدد السكنات التي استفادت منها المؤسسات حسب الطبيعة القانونية والتي تم إنجازها في الوقت المحدد والغير منجزة في الوقت المحدد.

بلغ عدد المؤسسات التي أنجزت في الوقت المحدد - كما رأيناها سالفا - 08 مؤسسات تختلف صفتها القانونية، حيث أنجزت مؤسسة وحيدة ذات مسؤولية محدودة EURL واحدة في الوقت المحدد 114 وحدة سكنية ما يعادل 2.84% من مجموع السكنات أما الشركات SARL فقد أنجزت 1172 وحدة سكنية ما يعادل 29.21%، أما المؤسسات ذات شخصية معنوية فقد أنجزت 89 وحدة سكنية أي ما يعادل 2.22% من مجموع السكنات وهي أدنى نسبة.

في المقابل لم تنجز مؤسستين ذات المسؤولية الوحيدة EURL في الوقت المناسب ما يعادل 6.95% من مجموع الوحدات السكنية. أما الشركات ذات المسؤولية المحدودة وعددها 5 فلم تنجز ما يعادل 29.73% من مجموع السكنات. وفي الأخرى 4 مؤسسات ذات شخص واحد لم تنجز 39.06% من المجموع.

²⁵ تصريح أدلى به مدير السكن والتجهيزات العمومية.
²⁶ أعد الجدول بتصرف الطالبة بناء على معطيات مديرية السكن والتجهيز لولاية وهران

4- الملاحظات التي سجلت على مستوى المسيرين في المؤسسات الممسوحة:

4-1- مستوى وتجربة المسيرين و/أو أصحاب المؤسسة:

المستوى المؤسسات	غير متمدرس	إعدادي	ثانوي	جامعي متخصص	جامعي غير متخصص
المؤسسات التي أ نجزت في أقل من 3سنوات	0	0	0	5	3
المؤسسات التي تأخرت في الانجاز أو تخلت عنه	3	1	5	0	2

جدول 5: المستوى التأهيلي لأصحاب المؤسسات التي شاركت في إنجاز المشروع²⁷

المصدر: يتصرف من الطالبة

الأقدمية في المهنة والتسيير	أقل من 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
المؤسسات المرجزة	/	8
المؤسسات الغير منجزة	11	/

الجدول رقم 6: أقدمية المسيرين في المهنة والتسيير

المصدر يتصرف من الطالبة

معطيات متباينة حيث أن المؤسسات التي أنجزت المشاريع ولم تنقطع فيها عملية الإنجاز كان مؤهل مسيريهها جامعي و في التخصصات الهندسية. أما تلك التي لم تنجز مشاريعها أو تجاوزت مدة الإنجاز فيها أكثر من 36 شهر فكان مستوى مسيريهها يتراوح ما بين غير متمدرس إلى جامعي وتكوينه لا يمت بصلة مع التسيير أو الهندسة. إن العدد 3 من الجدول 3 والذي يمثل مسيري المؤسسات التي أنجزت المشروع في وقت قياسي أي أقل من 3 سنوات هؤلاء المسيرين كلهم عملوا كأصحاب مكاتب دراسات قبل إنشاء مؤسساتهم مع مرقين عقاريين عموميين مثل: OPGI, CNEP الذين يعتبرون كأصحاب المشاريع السكنية المهمة في الجزائر ويمتلكون تجربة لا تقل عن 8 سنوات في هذا المجال. أما بالنسبة للمؤسسات التي تجاوزت مدة الإنجاز فيها 3 سنوات بل تعدت 5سنوات ونصف فجل أصحابها كانوا إما أصحاب حرفة البناء بدون تكوين وتاريخ إنشاء مؤسساتهم كان بمناسبة إنطلاق البرنامج LSP.

4-2- الإمكانيات المادية ووسائل العمل: إنقسمت إمكانيات المؤسسات التي احترمت مدة الإنجاز عن تلك التي لم تحترم مدة الإنجاز فكانت كما يلي:

أ- المؤسسات التي احترمت مدة الإنجاز:

1-1- وسائل العمل: ويتعلق الأمر بوسائل العمل المرتبطة مباشرة بعملية الإنجاز كالرافعات لعلو 9 طوابق ووسائل النقل الخاصة بالمواد الأولية على مستوى ورشات العمل هذه المؤسسات لا تدخر مالا لإيجار هذه الوسائل أو شرائها وكلا الحاليتين تعد استثمارا الأمر الذي تشترك فيه مع المؤسسات غير المنجزة إلا أن الاختلاف يكمن في الاستغلال العقلاني والتحكم فيه من ناحية زمن الإيجار الأمر الذي يؤثر بشكل كبير على كلفة الإنجاز وهذا الذي لم تستطع أن تتحكم فيه المؤسسات التي لم تنجز.

²⁷ الجدول من اقتراحنا ولقد اعتمدنا على معلومات مصدرها كل من مركز السجل التجاري ومديرية السكن والاتصال المباشر مع المؤسسات التي أنهت عملية الانجاز.

حديثاً مع رؤساء هذه المؤسسات توصلنا من خلاله على أن هؤلاء المسيرين يعرفون جيداً مهنتهم لذلك يعرفون كيف يتحكمون في التكاليف.

أ-2- الإمكانيات المالية: ونقصد بها الأموال التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في عملية البناء أغلب هذه المؤسسات لم تعتمد في بداية المشروع فقط على تسبيقات الزبائن بل كان مصدر رأس المال خاص بها دون اللجوء إلى البنوك الأمر الذي تشترك فيه مع المؤسسات التي لم تنجز مشروعها في الوقت المحدد. بالمقابل هذه المؤسسات لم تعتمد على البنوك في تمويل مشروعها.

ب- المؤسسات التي لم تحترم مدة الانجاز:

ب-1- وسائل العمل: هذه المؤسسات تعتمد في عملية الانجاز على وسائل إنتاج قديمة ومهترأة ما يؤثر على مدة الانجاز.

ب-2- الإمكانيات المادية: كانت تسبيقات الزبائن والأموال الخاصة المصدر الأساسي في عملية الإنطلاق إلا أن الإعتماد على وسائل العمل القديمة وعدم الاستثمار في وسائل عمل حديثة وعدم التحكم في المهنة جعل من هذه المؤسسات لا تتحكم في المصاريف وهذا ما أضر من وتيرة التقدم في عملية الإنجاز ما أدى بالزبائن إلى عدم الدفع الموازي للتقدم هذا من جهة ومن جهة أخرى المساعدات التي استفاد منها الزبائن والتي تدفع مباشرة من الصندوق الوطني لسكن إلى حساب خاص بمؤسسة المرقي العقاري لم تدفع لنفس السبب الا وهو التأخر في الإنجاز وبالتالي تعثرت عملية الإنجاز وتأخرت.

4-3- الموارد البشرية:

أ- المؤسسات المنجزة في الوقت المحدد:

تعتمد المؤسسات التي أنجزت في الوقت المتفق عليه مع الزبائن على فريق عمل منتقى بعناية على أن يتم تكوين اليد العاملة الخاصة بعملية الانجاز على مستوى ورشات البناء حسب تصاريح المسؤولين. ويتوزع مختلف المتدخلين المباشرين أو غير المباشرين ما بين الإدارة والورش مع تحديد المسؤوليات ولهذا فإنه من السهل معرفة مصدر أي تأخر أو خلل. وتصر هذه المؤسسات على التصريح الكلي لجميع العمال عند الضمان الاجتماعي الأمر الذي يجعل منهم يحسون بالأمان لأن قوت يومهم مضمون وحياتهم مؤمنة ضد المخاطر حسب تصريح بعض العمال. هذا ما جعل مشكلة ندرة اليد العاملة غير مطروحة نسبياً رغم نقصها على مستوى سوق العمل. لقد استنتجنا من خلال المقابلات التي أجريناها مع أصحاب هذه المؤسسات أنه يتم الاعتماد على عمال دائمين عندما يتعلق الأمر بالحرف الكبرى والتي يشغلها عمال لهم خبرة. وعقد العمل لا يتم إبعاده حيث يتم دفع مصاريف الضمان الاجتماعي وإن لم يكن لديها مشاريع.

ب- المؤسسات الغير منجزة في الوقت المحدد:

تعتمد هذه المؤسسات على يد عاملة غير مستقرة بسبب عدم الاستفادة من خدمات الضمان الاجتماعي باعتبار أصحاب هذه المؤسسات موزعين ذلك لعدة أسباب منها ندرة المواد الأولية الأمر الذي يضطرهم إلى شراءها من السوق السوداء بأثمان باهضة ما يؤثر على تكاليف الإنتاج وبالتالي تصبح سياساتهم في عدم التصريح بالعمال المساعدين خاصة أولئك الذين يقومون بعملية نقل المواد الأولية داخل الورشة وتنظيف مكان العمل قبل الإنجاز وخلالها وبعده ووسائل بدائية وهم عموماً غير مؤهلين أي لا يمتلكون كفاءة حرفية.

4-4- أجور المسيرين وأصحاب المؤسسات:

تختلف سياسة تحديد الأجور عند المؤسسات المنجزة عن تلك التي لم تنجز وذلك كما يلي:
أ- المؤسسات المنجزة: يفرق أصحاب هذه المؤسسات بين الأموال الخاصة وأموال المؤسسة وعليه فإنه من الطبيعي بالنسبة لهم أن يكون لديهم أجر يستلمونه في تاريخ محدد سلفاً وكل المصاريف المتعلقة مباشرة بمشروع المؤسسة يتم اقتطاعها من الميزانية وكل المصاريف التي يستفيد منها المسير بشكل شخصي يتم اقتطاعها من أجره الخاص أو من أرباحه السنوية.

ب-المؤسسات الغير منجزة: إن الهيكل التنظيمي لغالبية المؤسسات الغير منجزة في الوقت ا لمحدد المسمى مخطط تنظيمي شمسي يجعل من أصحابها لا يفرقون بين الأموال الخاصة وأموال المؤسسة وهذا ما يصعب من عملية تحديد المصاريف والنفقات.

5-4- تطبيقات التسيير:

ونقصد بها:

6-4- التحكم في المحاسبة:

تعتبر المحاسبة وسيلة التسيير الأساسية لكل مؤسسة حتى تعرف ما لها وما عليها ولهذا فإن جميع المؤسسات تتعامل مع مكاتب خاصة للمحاسبة. إلا أن المؤسسات المنجزة تمتلك مصلحة داخل المؤسسة تتابع حسابات المؤسسة الخاصة بالصندوق والبنك وأجور العمال وبصفة عامة كل النفقات والمداحيل على مستوى ورشة البناء و الإدارة حيث تكلف متابع سواء الشريك أو آخر مكلف بالعمل على تسجيل كل النفقات على مستوى الورشة أو الإدارة أيضا ويتكلف المسيرين عموما بمتابعة المصارف اليومية على مستوى المؤسسة خاصة وأنهم يتحكمون في برامج الإعلام الآلي التي تسهل هذا الأمر . الشيء الذي يعتبر غائبا عند المؤسسات الغير م نجزة في الوقت المحدد حيث أن تداخل النفقات الشخصية مع نفقات المؤسسة عموما يصعب من عملية التحكم في التكاليف بالإضافة إلى عدم تحكم صاحب المؤسسة في برامج الإعلام الآلي تجعل الأمر صعب. كانت هذه صورة جماعية لخصائص المالك المسير والتي تؤثر على المحددات الداخلية لأداء المؤسسة أيضا كيف يتعامل مع المحددات الخارجية والتي تؤثر على سير عمل المؤسسة التي يمتلكها و/أو يسيرها.

والآن سوف نرى خصائص شخص المسير بطريقة تفصيلية على ثلاث حالات، الأولى لمؤسسة أنجزت في مدة زمنية قياسية والثانية لم تحترم مدة الإنجاز والحالة الثالثة لمؤسسة لم تشارك في نفس المشروع بل أنجزت نفس المشاريع في مدينة أخرى ولقد اخترناها لانفراد التجربة ونجاحها بفضل شخص مسيرها .

الخلاصة:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى أن مؤسسات البناء التابعة للقطاع الخاص والمنجزة لمشروع 4592 وحدة سكنية بحي العقيد لطفي لس نوات 2000 تشترك في خصوصية وحيدة ألا وهي أن جميعها مؤسسات أنشئت عشية طرح المشروع لعملية الإنجاز دون شرط الكفاءة بل فقط شرط السجل التجاري والتخصص كحد أدنى هذا من جهة أما وجه الاختلاف الذي ميز المؤسسات التي نجحت في عملية الإنجاز في المدة فكان في شخص المسير من ناحية المستوى التعليمي والتجربة المهنية التي اقتربت من 10 سنوات في ممارسة مهنة الهندسة المعمارية لدى مرقين عقاريين منجزين لسكنات إجتماعية عند المسيرين أصحاب المؤسسات التي أنجزت في المدة المحددة . الأمر الذي أثر على طريقة تسييرهم لمؤسساتهم من الناحية المادي ة وعلاقتهم بالعمال وحتى طرق تنفيذ عمليات البناء.

أما المؤسسات التي تأخرت في عملية الإنجاز والتي وضعت في القائمة السوداء لدى مديرية السكن على أن لا توكل لهم مشاريع سكنية للإنجاز مستقبلا فمسيرها كانوا في غالبيتهم ذوي تكوين متدني أو لا يمت بصلة مع البناء أو أصحاب مهن (بناء) مع افتقارهم لأساليب التسيير الحديثة ما أثر على مدة عملية الإنجاز والتي أثرت بدورها على تكلفة الإنجاز وبالتالي لم تحقق أرباح. أمام هذه المؤسسات التي نجحت في رهان الإنجاز فرصة التطوير من أساليب الإنجاز حتى تحافظ على مكانتها في السوق خاصة أمام المنافسة التي لم تعد وطنية بل عالمية في سوق وطني.

المراجع:

- 1- سعيداني لونساي ججيقة: المركز القانوني للمرقي العقاري في قانون 11/04، ملتقى حول الحداثة العقارية، ديسمبر 2014. محمل من موقع: manifes.univ-ourgla.dz، بتاريخ: 2015./04/05
- 2- السعيد بريشي، يحيياوي نعيمة، أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها، الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 2014، حمل من موقع: dspace.univ-ourgla.dz/spci/handle/123456789/6768 محمل في 2015./04/05
- 3- الشريخ الداوي، الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث العدد 7 سنة 2009-2010 .
- 4- خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس : صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية، دار وائل للنشر. 2009
- 5- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس الأداء كمدخل لتحقي ق جودة الأداء المؤسستي، 2009. محمل من موقع: <http://www.abjjad.com/>، محمل بتاريخ: 2013./07/23
- 6- نصر محمود فهد، أثر السياسات الاقتصادية في أداء المصارف التجارية، دار صفاء، عمان 2009..
- 7- Philippe sadlar، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الاستراتيجية، مجموعة النيل العربية، مصر 2008
- 8- Réformes et transformations économiques en Algérie, fatiha Talahit, 2010, <https://tel.archives-ouverts.fr>.
- 9- Chelil. A. Ayad.sm. PME en Algérie : réalité et perspectives, Revue économie & management N°9 octobre 2009
- 10- K.M.Cameron and Robert E. Quinn, diagnostic and changing organisationnal cultur, ed. revised, 2006.
- 11- Aissani najet, La politique de soutien des PME et leur role dans le développement économiques en Algérie 2006
- 12- J. Cobye & al. Management par les compétences, ed. village mondial, 2005
- 13- Les pratiques ressources humaines et la performance des PME au togo, -13 Messa Dzidula, 2005, www.memoireonline.com/
- 14- Méthodes et pratiques de la performance, Lorino Philippe, ed. d'organisation, 2003
- 15- Brigitte doridh : contrôle de gestion , ed. Dunod, 2002
- 16- Les systèmes de mesure de la performance, Robert Simon & Antonio Davila, ed. d'organisation, 2001.
- 17- Tout n'est pas économiques : des entreprises qui construisent leur performance, danielle Kaisergruber & Josée candieu, ed. l'aube, 2000.
- 18- L'avenir du management selon Drucker, ed. village mondial, 1999.
- 19- Encyclopédie de gestion yves Simon et p. Joffe, ed. economica 1997.