

الصناعة التقليدية الجزائرية في عصر التحولات الاقتصادية:
هل من دلائل لإدارة التغيير؟

أ. / بن زعرور شكري*

Abstract:

Dans ce projet de recherche, nous menons une étude pour déterminer les éléments de gestion du changement qui ont été pris en charge par la stratégie de développement des industries traditionnelles et artisanales algériennes.

L'objectif de l'étude est de décrire et d'analyser la manière utilisée pour introduire le changement dans le secteur de l'artisanat et de la façon dont il a été géré. le résultat attendu est d'identifier des mesures supplémentaires pour accélérer la transformation positive et réussie dans le secteur de l'artisanat.

Les mots clés: Industries traditionnelles et artisanales algériennes, Mutations économiques, Gestion du changement.

ملخص:

في هذا المشروع البحثي، قمنا بإجراء دراسة لتحديد عناصر إدارة التغيير التي أخذتها إستراتيجية التنمية لقطاع الصناعة التقليدية الجزائري في عين الاعتبار. تهدف هذه الدراسة إلى وصف وتحليل الطريقة المستخدمة لإدخال التغيير وكيف تتم عملية إدارته في قطاع الصناعة التقليدية، حيث لن تحيد النتيجة المنتظرة عن تحديد التدابير الإضافية اللازمة لتسريع التحول الإيجابي والناجح.

الكلمات المفتاحية: الصناعة التقليدية والحرف في الجزائر، التحولات الاقتصادية، إدارة التغيير.

* باحث متخصص في الصناعات التقليدية والحرفية
مدير تطوير الصناعة التقليدية بوزارة السياحة والصناعة التقليدية

مخطط المقال:

مقدمة

1) التغيير وإدارة التغيير: المقاربات والدوافع

1-1) مقاربات التغيير

2-1) دوافع التغيير

2) الصناعة التقليدية في الجزائر وإدارة التغيير

1-2) مستويات للتغيير في الصناعة التقليدية

2-2) أدوات إدارة التغيير في قطاع الصناعة التقليدية

3-2) مجالات توسيع التغيير وتعزيز أدواته في قطاع الصناعة التقليدية

خاتمة

مقدمة:

ساهمت الصناعة التقليدية باعتبارها نشاطا مصغرا وصغيرا، مساهمة كبيرة في العديد من الدول في التنمية الاقتصادية ونتمين الصورة السياحية من خلال الإنتاج والترويج لمنتجاتها. إنها تلعب دورا رئيسيا في عملية التنمية المحلية تمهيدا لتشكيل صناعة صغيرة، وداعما لا غنى للقطاع الزراعي عنه، وتعمل كتكملة للعديد من القطاعات الأخرى كالتجارة والسياحة والنقل والأشغال العامة والمباني. وتتميز نشاطات الصناعة التقليدية المرتبطة بقدرتها على إنشاء مناصب شغل بتكلفة دنيا من رأس المال، كما أن قدرتها على التكيف مع الأوضاع المستجدة ومرونتها وديناميكتها يجعلها أداة إستراتيجية للنهوض بمختلف المناطق حتى ولو كانت نائية.

تهدف هذه الورقة إلى تقييم أهم التغييرات التي تم إدخالها على أساليب عمل الدائرة الوزارية المكلفة بالصناعة التقليدية في قيادة مسار تنمية القطاع لوضعه على مسار النمو المتوازن والقابل للاستمرار من خلال استعراض وتحليل الإجراءات المتخذة والمجالات التي ما زالت تعرف تأخرا وينبغي الاعتناء بتطويرها للقضاء على العديد من المخاطر الآتية وتحقيق التناغم مع الطبيعة المتغيرة للاقتصاد.

1) التغيير وإدارة التغيير: المقاربات والدوافع:

كانت النظريات الأولى لإدارة التغيير في المنظمات تنص على أن المنظمات لم يكن بمقدورها تحسين أدائها إذا كانت محل تغيير مستمر، حتى أنها أكدت أن الفاعلين في حاجة إلى الاعتياد *routines* حتى يكونوا فاعلين وقادرين على تحسين الأداء.

إدارة التغيير هي الإدارة التدييرية التي تعني بعملية الانتقال من حالة معينة (الوضع الراهن والذي يشكل المشكلة) إلى وضع جديد (الوضع المرغوب الانتقال إليه، والذي يعتبر بمثابة الحل). وبالمقابل، ينبغي على واضعي السياسات وأصحاب القرار أن يعوا حجم الضرر الذي يمكن أن يسببه الجمود والسكون وبقاء الأشياء على حالها أمام موجات التغيير التي أصبحت السمة الرئيسية الغالبة على بيئة الأعمال في عصر العولمة والتحديات². فرض التغيير قيما جديدة لا تعترف إلا بقوة التكيف وإنتاج المعرفة التي تتيح فعلا إدارة الأزمات المتلاحقة أو ملاحقة التحسين المستمر، ومن ثم فقد أصبح الآن من المتعارف عليه أن صار من الضروريات الحيوية أن تتمتع جميع المنظمات بالقدرة على مسابرة التغيير³.

1-1) مقاربات التغيير:

استجابة للأهمية المتصاعدة للتغيير التنظيمي، تزايدت الأدبيات حول مفهوم التغيير وعمليات إدارته ونجاحه. وتتشعب مسائل التغيير التي طرحتها مجموعة واسعة من التخصصات والرؤى النظرية، بحيث وصفت هذه الأدبيات بأستغرافها في التعقيدات واحتواءها على العديد من النظريات المتناقضة ونتائج البحوث المربكة⁴.

توجد مقاربات كثيرة لتعريف التغيير يمكن الإطلاع عليها في مراجعها⁵. لكن عموما، يمكن أن نستعير بعض التعريفات الشاملة للتغيير والتي تصفه بأنه مسار ديناميكي يخلق فارقا بين لحظتين في نظام ما⁶، وقد يتعلق التغيير بعمل فردي أو بمجموعة عمل أو بإستراتيجية منظمة أو ببرنامج أو بمنهج أو بمنظمة⁷. لكن يمكن إيعاز التغيير لنتاج الجهد البشري في محاولاته لإصلاح واقعه والتغلب على المشاكل والقيود والتي تحد من إشباعه لاحتياجاته عندما يتم هذا الربط نكون بصدد الحديث عن إدارة التغيير. ويرتبط فهم التغيير وفق المقاربة المعرفية *cognitive* بالمخططات المعرفية أو التفسيرية *interprétatifs*، حيث تمثل هذه المخططات المعتقدات والمعاني المشتركة المستعملة في تحديد العناصر الأساسية المكونة للنظام وإيجاد الروابط التي تجمعها مما يسمح بتشكيل رؤية متناسقة عن الكل تتيح فهم كنه سلوك الفاعلين ومن ثم فهم الأحداث الجارية⁸.

يرى بعض رواد هذا الفكر أن هذه المخططات التفسيرية هي المحركات الفعلية للتغيير، في حين يرى قسم آخر منهم أن التغيير هو تحول في هذه المخططات في حد ذاتها. لكن كلاهما يضع إدراك المسيرين في أعلى مراتب قيادة التغيير، إذا أن تفسير هؤلاء للوضع القائم هو المحدد للقرار باتجاه التغيير أو الاستقرار⁹.

في سياق آخر، ترى المقاربة النفسية الاجتماعية psychosocial أن التغيير حركة مخططة تقودها القمة بغرض تحسين الفعالية من خلال تدخلات مخططة على المسارات. ما يعني أنه نتاج تدخل إنساني مخطط وليس خاصية ذاتية للأشياء أو مبادرة عفوية. بالنسبة لمدرسة مقاربة التسيير managériale فإن التغيير يرتبط بأدوات التسيير التي يمكن أن تساهم في إحداثه، على أن لا يتم التركيز على المشاكل التي يطرحها النظام القديم بقدر ما يتم إبراز الإيجابيات المحتملة للنظام المرغوب فيه. وفي هذا الإطار، ينبغي اعتبار المنظمات كمجموعة من اللاعبين تتعارض مصالحهم وأهدافهم ويسيطر كل واحد منهم على مجموعة من الموارد (السلطة، الوقت، المعلومات...).

وفي اتجاه آخر، تقدم المقاربة الزمنية temporelle التغيير كمسار له بداية ونهاية، دونما تحديد مسبق. وتعتمد هذه المقاربة على اعتبار التغيير كمسار بثلاث مراحل:

1. تبدأ بإظهار عيوب الوضع الراهن قصد الوعي بضرورات التغيير؛
2. ثم المبادرة بتفكير جماعي حول الانتقادات الموجهة للممارسات والسلوك القائم وصياغة مشروع التفكير وضمن مشاركة مختلف الفاعلين من خلال توضيح المكاسب المحتملة؛
3. وعندما يصبح التغيير وضعاً قائماً لا بد من العمل على استثمار النتائج المحققة لزرع سلوكيات جديدة تتيح ديمومته¹⁰.

1-2) دوافع التغيير:

لا شك أن أسباباً كثيرة متعددة ومتشابكة تدعو إلى التغيير وتحفز على إقحام تدابير تصحيحية لمواجهة الأزمات أو لإحداث المزيد من التحسينات. تذكر البحوث التي تناولت الموضوع العديد من الدواعي المتعلقة بتطور أساليب العمل أو السياسات أو المعارف¹¹. ويرتبط التغيير الطوعي بالخيارات الإستراتيجية للفاعلين في إحداث التغيير، حيث تضع النظريات المطورة في هذا المجال على عاتق الرواد دور المحرك المركزي. تتطلق هذه الرؤية من فرضية قدرة الرواد على التحكم النسبي فيما يجب فعله في المستقبل بناء على تراكم تجربتهم السابقة في الكشف عن العلاقات بين مختلف المعطيات وفي اتخاذ القرارات. وتعتمد هذه المقاربة على قدرة الفاعلين على التوقع بناء على نماذج معرفية استطاعوا تطويرها على مر الزمن من خلال الربط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المفسرة.

2) الصناعة التقليدية في الجزائر وإدارة التغيير:

إن تبني الجزائر لاقتصاد السوق في السنوات الأخيرة دفعها إلى إعادة الاعتبار إلى كل أنواع النشاطات الاقتصادية للقطاع الخاص بما فيه نشاطات الصناعات التقليدية والحرف وإدراجها كقطاع دافع للنمو في صلب النظام الاقتصادي الرسمي شأنه شأن كل القطاعات الاقتصادية الأخرى.

1-2) مستويات للتغيير في الصناعة التقليدية:

تبدو أهمية الصناعات التقليدية، في مجال إحداث التغيير وإدارته، فهي تغطي مجالات متعددة كالألبسة والنسيج والغذاء والفخار... كما أن هذه الحرف لصغر حجمها وارتباطها بالحاجات اليومية صارت قابلة لانتشار في المناطق الحضرية والريفية على حد سواء. وانطلاقاً من ذلك، تؤدي هذه الصناعات دوراً هاماً في عملية التنمية للمجتمعات من خلال مساهمتها في تحقيق عدة أهداف على عدة مستويات:

✓ المستوى الأول:

يتعلق بالفوائد المنظورة للصناعة التقليدية من حيث مساهمتها في إنشاء الأنشطة وتوفير مناصب الشغل ورفع الناتج المحلي الخام وتثبيت الساكنة ودعم التلاحم الاجتماعي وتقليص البطالة والآفات الاجتماعية المختلفة والتي تصب كلها في تحسين ظروف معيشية المواطن ومحاربة الفقر.

✓ المستوى الثاني:

يرتبط بقدرة القطاع على المساهمة في تغيير البراديجم الاقتصادي الذي ساد في العشرية السابقة ومازالت بقاياه فاعلة لحد الآن، يحتاج المسار الإصلاحية لتغيير آليات العمل وفق أبجديات اقتصاد السوق إلى تغيير طريقة تفكير العقل الاقتصادي في الجزائر من الدولة المقاول إلى الدولة الضابطة والمرافقة للقطاع الخاص، وذلك قصد إحداث انقلاب في القناعات من نبذ الاستثمار صغير الحجم إلى الاهتمام بترقيته وتذليل جميع الصعوبات التي تواجهه، ومن تهميش القطاع الخاص إلى معاملته على قدم المساواة مع القطاع العام مع العمل على تطوير ثقافة المقاول وتطوير المهارات المقاولاتية وقدرات إنشاء المؤسسات وتحسين تسييرها.

✓ المستوى الثالث:

يأخذ بعين الاعتبار إشكالية التنمية من زاوية مقارنة النوع التي تنظر لجانب تثمين خبرات المرأة وإمكانياتها العملية والعلمية والمعرفية والثقافية في سيرورة التنمية. يمنح

قطاع الصناعة التقليدية فرصا كبيرة أمام التقاؤل النسوي لما يتميز به من خصائص في أنشطته التي لا يتطلب إنشاؤها توفير مبالغ كبيرة، كما أن المهارات المطلوبة يمكن اكتسابها في المحيط القريب، كما يمكن ممارسة العديد من النشاطات بالبيت دون الحاجة لمقرات مهنية مستقلة وفي مختلف الأوساط بما فيها الوسط الريفي، إذ توفر النشاطات الحرفية للمرأة المزيد من الاستقلالية المادية والحصول على مورد عيش من عملها لتتمكن من تلبية حاجاتها دون اللجوء لإعانة الآخرين¹².

✓ والمستوى الرابع:

يتعلق بمدى مساهمة القطاع في إحداث القطيعة مع أنماط الاستهلاك الغربية وإعادة الثقة في قدرة الجزائري على الإبداع وعلى إنتاج ما يحتاجه كما ونوعا وفي قدرته على تحدي معوقات التقدم واستنفار طاقاته المعرفية والعملية. وفي هذا الشأن، لا يسعنا إلا أن نعرض على ذكر نموذج بعض الدول الآسيوية التي أولت لقطاع الصناعة التقليدية والحرف اليدوية العناية اللازمة، وأن لسياسة دعم الحرف التقليدية وترسيخ القيم المصاحبة دورا مركزيا في كثير من تجارب التحديث الناجحة في العالم، وفي طليعتها تجارب التحديث الآسيوية¹³.

(2-2) أدوات إدارة التغيير في قطاع الصناعة التقليدية:

يشكل التخطيط على المستوى العام للنظام الاجتماعي أداة حكم تسمح بتدخل الدولة في تحديد الأهداف وفي تأطير عمل الهيئات والمؤسسات ذات المصلحة العامة كما يشكل أداة لمراقبة مدى امتثال سلوك هذه الأجهزة الحكومية لما هو متوقع منها. أما على المستوى الحكومي، فيسهم التخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرؤية المعبر عنها بأولويات الحكومة. يقع التخطيط الاستراتيجي في قلب العمل الحكومي، ويتيح تحقيق أهداف عديدة كتحديد لوحة قيادة شاملة تتضمن المبادئ التوجيهية الناشئة عن أولويات الحكومة، زيادة التنسيق وتماسك مختلف تدابير السياسات العامة، تحديد النتائج المرغوبة وتأطير الإجراءات المتخذة لتحقيقها، تعزيز فهم أفضل للنتائج وتسهيل المساءلة¹⁴.

✦ التخطيط للتنمية:

التخطيط الاستراتيجي هو خارطة الطريق التي تمكن أي منظمة من تحقيق رؤيتها على المدى المتوسط والطويل، ويمتد أبعد من التخطيط البسيط، لأنه يفرض على المنظمة دراسة السياقات الداخلية والخارجية، القيام بتوقعات مستقبلية، وتحديد الاستراتيجيات التي تسمح لها بتحقيق رسالتها ورؤيتها¹⁵.

أوشك قطاع الصناعة التقليدية على فقدان الكثير من موارده البشرية والمادية بفعل التأثير المزدوج للأزمتهن الاقتصادية والمؤسسية اللتين شهدتهما الجزائر خلال عشرينات الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين. وبفعل التخلي عن دعمه كغيره من القطاعات، نتيجة الانطلاق في التحول نحو اقتصاد السوق، فقد تلاشى عدد معتبر من النشاطات وواجه بعضها الآخر ظروفًا شديدة وعوائق جمة حتى وصل الأمر حد المساس بعناصر حية وأصلية من التراث الاقتصادي والثقافي للبلاد¹⁶. وفي هذا السياق المليء بالصعوبات، اتخذت الدولة العديد من الإجراءات بغرض إعادة النهوض به.

يقع على رأس هذه التدابير إعداد مخططين استراتيجيين لتنمية الصناعة التقليدية. تشير التجارب التي مر بها قطاع الصناعة التقليدية إلى أن إدارة التغيير وجه من الوجوه المهمة للتخطيط الإستراتيجي لعملية التنمية المنشودة للقطاع.

تم إعداد أول مخطط استراتيجي لتنمية الصناعة التقليدية بين 2003 و2010، أما الثاني فيمتد لآفاق 2020¹⁷. وبناء على تحليل موضوعي لواقع الصناعة التقليدية، يأخذ بعين الاعتبار نقاط قوة الصناعة التقليدية ونقاط ضعفها، وبناء على تحليل للموارد المتاحة ومناخ الأعمال الذي تمارس فيه الأنشطة الحرفية، يتضمن المخططان الاستراتيجيان تحديد حصيلة مرغوبة لأنشطة طويلة المدى، مع تحديد سلسلة من الأنشطة التي تحقق تلك النتيجة المرغوبة. ويعتبر المخططان بالأساس وسيلة إدارة ويستخدمان لغرض المساعدة على القيام بأعمال تنمية القطاع على أفضل وجه، بتركيز الجهد على كبريات الإشكاليات التي يعاني منها المهنيون والتأكد من أن جميع الفاعلين، وعلى رأسهم الحرفيون من جهة وكوادر التأطير من جهة أخرى، يعملون من أجل نفس الغايات التي تتعلق بالاستجابة لانشغالات الملحة للمهنيين قصد توفير أفضل شروط للقيام بمهام الإنتاج وتقديم الخدمات لتلبية احتياجات المجتمع من السلع المادية والخدمية¹⁸.

إذا كان المخطط الأول قد حقق العديد من الإنجازات الكمية والنوعية، فإن التطورات التي يعرفها المجتمع والاقتصاد الوطني والاقتصاديات الخارجية والتحولت العالمية تتطلب جهود إضافية وتكثيفا مستمرا للتدابير التي تعمل على تحسين أوضاع قطاع الصناعة التقليدية. ينطلق المخطط الثاني من اعتبار أن المرحلة الحالية والمستقبلية تتطلبان ضرورة استقراء واقع القطاع والتحديات التي يواجهها، والتمعن بكل موضوعية في النتائج المحققة وأثرها على تحسن أوضاع عمل مختلف فئات الحرفيين وانعكاسها على التنمية الشاملة. ويقوم مخطط التنمية آفاق 2020 على تقويم مسيرة الأعمال المنجزة سابقا بما يسمح من استخلاص نقاط القوة لتنميتها وتعزيزها، وتحديد مواطن الخلل بغية تداركها. وقد تم الاعتماد في صياغته على أربعة مبادئ أساسية هي¹⁹:

1. الابتعاد عن هدم المنجزات السابقة لإقامة منجزات جديدة؛
2. المراجعة والتدقيق والتقييم للمنجزات؛
3. استلهام العبر من التجارب الناجحة في مختلف بقاع العالم؛
4. والقناعة بأن تنمية قطاع الصناعة التقليدية لا يمكن أن تتحقق دون مشاركة إيجابية من الحرفيين ومن ممثلهم.

✦ التشاركية في صياغة الاستراتيجيات التنموية:

انطلقت صياغة المخططين الاستراتيجيين للمرحلتين السابقة والمستقبلية على قناعة راسخة أن تنمية قطاع الصناعة التقليدية لا يمكن أن تتحقق دون مشاركة إيجابية من الحرفيين ومن ممثليهم. وعمليا، قام مبدأ التشارك في صياغة السياسات على استخدام أسلوب الاستماع للمهنيين لحصر الانشغالات الجوهرية والحلول المقترحة. وتعكس التشاركية، من خلال العمل الدائم، منذ 1999، للمنتخبين ممثلي الحرفيين على مستوى غرف الصناعة التقليدية والحرف أو المجلس الوطني للغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف الذي يضم رؤساء الغرف، أو من خلال تنظيم الجلسات الوطنية (1994، 1997، 2009) أو تنظيم الندوات الجهوية والوطنية سنة 2011، العمل الدعوي لاعتماد مقاربة الاتصال المباشر مع الحرفيين ليس فقط للاستماع إلى انشغالاتهم الملحة والمتكررة، بل لهدف أسمى يتعلق بتحفيز قريحة الحرفيين على تجاوز عادة الاكتفاء بطرح المشاكل والمعوقات والصعوبات والانتقال بهم إلى تعميق التفكير إلى ما هو أبعد من ذلك من خلال تطوير واكتساب مقاربة طرح الحلول والمقترحات.

ولا يقوم أمر الإصلاح على القدرة على سرد الصعوبات واختلال التوازنات أو تصور إداري انفرادي للحلول لا يمت بصلة للواقع بقدر ما يقوم على قدرة العقل الحرفي على تصور الحلول للمشكلات الراهنة ولم لا قدرته على تصور توقعات تستيق وقوع الاختلال.

✦ وتطوير روح المقابلة:

خلال العقود الثلاثة الماضية، تزايد انشغال الباحثين وصانعي السياسات في البلدان المتقدمة وكذلك النامية وتتعلق أكثر في دور المقابلة وريادة الأعمال في التنمية الاقتصادية والاجتماعية. يقر البعض أن روح المبادرة هي مسألة ثقافة، وإذا رغب البلد في زيادة الميل للتعاون، فإنه يقع تحت مسؤولية تعزيز تنمية هذه الروح التي ترتبط عادة مع مهارات الدوافع الذاتية، الإبداع، وتطوير قوة الإقناع، والمبادرة. ويعتبر التكوين في النقائول على تنظيم المشاريع أمر ضروري لتوعية الشباب بفرص عالم الأعمال ومخاطره²⁰، حتى يتغلب أولئك الذين يرغبون في تحويل المشاريع المهنية إلى واقع على مراحل الإنشاء والانجاز الصعبة²¹. في هذا السياق، تعتبر نشاطات منظمة العمل الدولية كجزء من هذه الجهود من خلال مساعدة الحكومات والجهات الخاصة لتقديم خدمات أكثر وأفضل للشركات الصغيرة المبتدئة والقائمة من أجل دعم خلق فرص العمل. وكان برنامج التدريب على التسيير، ابدأ وحسن تسيير مؤسستك SIYB، واحدا من الأدوات الرئيسية لدعم خلق فرص العمل في المشاريع الصغرى والصغيرة والمتناهية الصغر²².

يوظف البرنامج أربعة مجموعات من الأدوات، تم تكيفها وترجمتها حسب الاحتياجات الخاصة بكل بلد، وعند اللزوم تم تبسيطها:

1. "أوجد فكرة مشروعك"؛
2. "أنشئ مؤسستك"؛
3. "حسن تسيير مؤسستك"؛
4. وعلى أساس هذه الحزم التدريبية تبني هذه المنهجية هيكل برنامج لتقديم التدريب على المدى الطويل.

في الجزائر وعلى غرار الكثير من الدول، ولأن الوظيفة العمومية لم تعد قادرة على منح العدد الكافي من الوظائف الرسمية، فقد أصبح من المهم، وبصورة ملحة، تشجيع روح المبادرة لدى الكثير من الشباب لتعبئة حماسهم وطاقتهم ومهاراتهم لإيجاد فرص عمل ذاتية وبالتالي المساهمة في التنمية الاقتصادية.

إن عمليات الشطب التي عرفها قطاع الصناعة التقليدية والحرف والتي شكلت نزيفا كبيرا للأنشطة المنشأة دفعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى البحث عن أفضل الطرق التي تعمل على التقليل من هذه الظاهرة. إن المنطق السليم يدعو إلى تطوير الأنواع الثلاث من الخدمات، الأول يركز على كيفية تحديد أفكار المشاريع، والثاني يهتم بتزويد الشباب المنشئ للمقاولات بعوامل نجاح إدارة إنشاء المشاريع وإعداد دراسة الجدوى، والثالث يعمل على تحسين تسيير المقاولات القائمة بغرض دعم قدرات أصحابها في مواجهة تقلبات السوق والمنافسة المحلية والخارجية.

وجدت هذه الحاجيات الجزائرية برنامجا يلبيها، وهو الذي طوره المكتب الدولي للشغل والمعروف ببرنامج Start and Improve Your Business والذي دخل إلى الجزائر سنة 2004 تحت مسمى Cree-Germe في صيغته الفرانكفونية والتي عربت سنة 2008.

2-3) مجالات توسيع التغيير وتعزيز أدواته في قطاع الصناعة التقليدية:

بالرغم من أن مسألة ازدواجية رأس الغرف (مدير ورئيس) قد طرحت للنقاش في الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية (نوفمبر 2009)، إلا أن النقاش لم يفض إلى رأي حاسم في الموضوع. ودراسة هذه المسألة وفق التطورات الحاصلة في الميدان والصعوبات التي يواجهها طرفي الغرفة إدارة ومنتخبين، قد طرحت للنقاش مجددا في الندوات الجهوية، التي عقدت سنة 2012، على ممثلي الحرفيين من رؤساء الغرف ونوابهم وأعضاء المكاتب المنتخبة.

✦ إعادة ملائمة وتكيف الهيكلة التنظيمية للفضاء الوسيط:

إن حل هذا الإشكال القائم لا بد أن يخضع إلى تقييم عميق للممارسات طيلة السنوات السابقة، وإلى الاستفادة من تجارب الدول التي سبقتنا إلى حل هذه المعضلة. إن إعادة النظر في التنظيم الحالي والتخصيص لتنظيم مرن يضبط وظائف الوساطة بشكل يحرر الغرف الحالية من عوائق التداخل في الصلاحيات مع جهاز التمثيل الحرفي وعوائق البحث عن الموارد، ويسمح لها بالتكيف السريع مع تحولات المحيط التي لا تتوقف. وهنا لا بد من تحليل واضح لمهام الهياكل المنبثقة لاسيما مهام الخدمات العمومية. كما ينبغي إعادة تعريف هذه المهام في اتجاه جميع الأنشطة الحرفية الإنتاجية والخدمية على نفس القدر من الأولوية مع نشاطات الصناعة التقليدية. بالإضافة إلى ضرورة تطوير أساليب وبرامج المرافقة لإحداث الأنشطة وتطويرها سواء عن طريق المرافقة بالتكوين أو بناء نظم الإنتاج المحلي. كما يجب أن يرفق هذا الأمر بإعادة صياغة مهام المركز خصوصا ما تعلق بمهام الرقابة والضبط والتقييم، دون أن يشكل ذلك أي قيود على حرية المبادرة أو اتخاذ القرار على المستوى المحلي.

✦ تعزيز مشاركة المهنيين في اتخاذ القرارات:

إذا كانت تنمية الصناعة التقليدية إحدى أهم المسائل التي تفرض نفسها بشكل عام للمساهمة في معالجة الإشكاليات الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، فإن الحرفي وممثليه المنتخبين كفاعلين مباشرين يجدون أنفسهم بحكم ارتباطهم الوثيق بقضايا المجتمع ملزمين بأن يكونوا أحد أهم أعمدة الفعل التنموي إن لم يكن أهمها²³.
إننا نعتقد أن التزاوج بين الإدارة والمنتخبين في تسيير الغرف المهنية يتيح الفرصة لممارسة حق اتخاذ القرار من منظور تشاركي يتميز عما عهدناه من احتكار لعملية صنع القرار بين القطاعين الخاص والحكومي كل فيما يخص شؤونه. من هنا كانت أهمية غرف الصناعة التقليدية والحرف من حيث أنها تستجيب للمتطلبات وتلبي الحاجات وتسد الثغرة فيما يعجز عنه القطاعين الخاص والحكومي عندما يعمل كل واحد منهما بمنأى عن الآخر. تعمل غرف الصناعة التقليدية والحرف جاهدة لتلبية الحاجات العامة والمصالح المشتركة لفئة كبيرة من الحرفيين.
بعد تجربة إشراك الحرفيين في تسيير غرف الصناعة التقليدية والحرف منذ أول انتخابات سنة 1999، فقد حان الوقت في أن يكون هناك مراجعة جادة للدور المطلوب، الدور الحقيقي والدور الاستراتيجي الذي يجب أن تضطلع به الغرف والمنتخبين ممثلي الحرفيين. بمعنى آخر على الغرف أن تؤدي الدور الذي كان عليها أن تلعبه منذ زمن طويل وهو تنمية اقتصاد المنطقة محليا. هذا الدور تتأكد أهميته أكثر من ذي قبل في هذه المرحلة الحاسمة الحرجة وفي ظل المتغيرات والمستجدات السريعة المتتالية. ولكن ما هو الدور المنتظر من المنتخبين

في غرف الصناعة التقليدية والحرف؟ تعتبر مساهمة رؤساء غرف الصناعة التقليدية والحرف ونوابهم ومجموع المنتخبين الذين يمثلون فئات الحرفيين في تنمية القطاع عملية ذات أهمية قصوى ينبغي أن تنصب على توسيع الخيارات وإتاحة الفرص أمامهم حتى يكونوا أكثر قدرة على العطاء.

وكيف لحرفي منفرد مهما كان إتقانه لعمله وتفانيه فيه أن يواجه بمفرده صعوبات السوق وعراقيل المحيط الاقتصادي والاجتماعي؟ إن تنمية الصناعة التقليدية والحرف باعتبارها جزء من عملية التغيير، داخل أي مجتمع لا تأتي جزافاً. بل هي في حقيقتها نسق يقوم على تضافر الجهود بين مختلف المتعاملين والمتدخلين في قطاع الصناعة التقليدية خصوصاً المنتخبين منهم. فالغرف في أصلها منتديات تدافع عن مصالح الحرفيين وترفع للسلطات الرصية المقترحات والتدابير التي تزيد من فعالية القطاع محلياً ووطنياً. ولتفعيل هذا الدور، يجب أن تعمل الإدارة المركزية على المزيد من تنظيم دورات التكوين لصالح الحرفيين المنتخبين في العديد من المجالات، والاستجابة لالتماسات الصادرة عنهم. بالنسبة للصعوبات التي تواجه العمل المشترك في أداء الحرفيين المنتخبين لمهامهم في مناطقهم وعلى مستوى الغرف التي يمثلونها، ينبغي الحرص على إعداد التعليمات الضرورية وتوجيهها للأطر المحلية لاتخاذ التدابير الكفيلة بتسهيل مهام المنتخبين في حدود الصلاحيات القانونية المتاحة لكل واحد وفي حدود الإمكانيات المادية للغرف. من جانب آخر ينبغي مرافقة رؤساء الغرف ونوابهم وأعضاء مكاتبتهم في أداء مهامهم حتى لا يدخروا جهداً ولا وقتاً وأن يمدوا إدارة الغرف بيد العون فيما يطبقون ويستطيعون قصد التكفل بانشغالات الحرفيين والاستجابة لحاجياتهم حتى تزداد فعالية الغرف ويتحسن أداؤها.

✦ وتكوين الأطر البشرية:

تواجه المنظمات تحولات لا يتردد الكثير من اعتبارها دائمة، هذه التحولات سواء كانت اقتصادية أو تكنولوجية أو تنظيمية لها عواقب عميقة على المنظمة في محتوى عملها ومهامها والمهارات المتوقعة من مواردها البشرية. لذلك، فإن قدرة المنظمات تطوير مهارات مواردها البشرية يصبح أكثر من أي وقت مضى، ليس رهاناً للتكيف فقط، بل أيضاً ميزة تنافسية. ويعتمد مستقبل أي منظمة إلى حد كبير على مقدرتها على تحديد إستراتيجيتها في مواجهة تغيرات محيطها، وعلى تحديد الأعمال الواجب القيام بها للحفاظ على تنافسيتها سواء تعلق الأمر بالجوانب التكنولوجية أو التنظيمية أو طرق الإدارة، وأيضاً مهارات الموظفين لاسيما الذين يقع على عاتقهم في سياق أعمالهم مسؤولية التوقع وتصميم السياسات المتضمنة الأهداف متوسطة وطويلة الأجل أو قيادتها.

يعتبر رأس المال البشري مفتاحاً للإدارة الإستراتيجية المحددة للتنمية، حيث تدفع الفجوة بين رأس المال البشري وباقي الموارد الإنتاجية إلى الاهتمام بالموارد البشري إعداداً وتدريباً ودعمًا للقدرة الإدارية، إذ لما يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة العائد من استخدام باقي

رؤوس الأموال. لذا، فإن الدولة التي تبغي تنشيط التنمية تضع من أولوياتها العاجلة تطوير كفايات رأس المال البشري كهدف استراتيجي، ذلك أن تكوين رأس المال البشري وتمييزه ضرورة تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية فقيرا في كفاءة رأس المال البشري أو العكس²⁴.

انطلاقا مما سبق، يعتبر تكوين الأطر العليا لقطاع الصناعة التقليدية، المسؤولة عن قيادة التنمية عبر صياغة السياسات وتصميم برامج العمل التنفيذية وقيادة العمليات التنفيذية، مدخلا إستراتيجيا لتطوير القدرات البشرية الكفيلة بالقيام بالأعباء المترتبة عن اعتماد مقارنة التنمية الجديدة تدفع بالملفات النوعية وفق المعيارية الدولية ومناهج العمل المبنية على مقاربات الأهداف والنتائج لتكون في صدارة مخططات العمل المرسومة. لقد أصبحت الموارد البشرية المدربة والقادرة على الإبداع والابتكار والمبادرة وإدارة الأعمال ركيزة في أي خطة لتنمية تنافسية القطاع.

تقتضي العقلانية أيضا، تكوين الأطر العليا حتى يكونوا قادرين على صياغة برامج ومشاريع التنمية بشكل يتيح سهولة اتخاذ القرار وفق فرضيات واضحة المعالم ونتائج محتملة مبنية على مؤشرات قياس أكثر دقة. ولن يكون من الممكن تحقيق التنمية بشكل ملموس إلا عندما تتمتع هذه الأطر بمهارات تضمن جودة تنفيذ المشاريع المسطرة بشكل يأخذ بعين الاعتبار مقدرات الأقاليم واحتياجات الحرفيين دون إغفال للقدرات البشرية المكلفة بالتنفيذ الميداني المحلي، وتتمتع بقدرة على توزيع عقلائي للأعباء على المؤسسات وفق خطة منهجية تزوج بين تحقيق الأهداف القطاعية الكبرى ورشادة استخدام الموارد المتاحة، مما يضمن ديمومة البرامج واستمرارية استغلال التدفق الإيجابي للنتائج الملموسة التي تحقق تملك المؤسسات للقدرة على تنفيذ المشاريع لاحقا بشكل مستقل ومستمر.

خاتمة:

أتاحت التغيرات التي عرفها الاقتصاد الجزائري لقطاع الصناعة التقليدية أن يتبوأ مكانة جديدة في قائمة القطاعات الاقتصادية التي ينبغي أن تولى لها الأهمية والرعاية. وقد رفعت النتائج التي حققها في مجال إحداث الأنشطة وإنشاء مناصب الشغل من المسؤوليات الاجتماعية والاقتصادية الملقاة على عاتقه. ولأن التغيير المتسارع، في عالم اليوم، أصبح سمة رئيسة له، فقد صارت بيئة الأعمال، التي ينشط فيها حرفيو الصناعة التقليدية، متقلبة وبشكل مستمر مما خلق أوضاعا وتحديات جديدة تؤثر على قدرة الحرفيين على المنافسة وعلى الحفاظ على حصصهم السوقية. دفع هذا السياق الإدارة لكي تسعى جاهدة لإجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل وأساليب العمل وتأمين الإمكانيات ورسم الخطط التي تستجيب لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين أداء مختلف الفاعلين وتحقيق المزيد من الكفاءة والفاعلية.

حاولت هذه الورقة دراسة إشكالية إدارة التغيير في قطاع الصناعة التقليدية من زاوية البحث في التدابير التي اتخذتها الدائرة الوزارية القائمة على شؤون هذا القطاع. وقد أكدت الورقة أولا على أهمية التغيير وإدارته بالنسبة للمنظمات بمختلف أنواعها عندما استعرضت عدد من المقاربات النظرية بالإضافة إلى بحث مقتضب عن أهم الدوافع التي تدعو إلى التغيير. وأبرزت الدراسة أن قطاع الصناعة التقليدية يمتلك مقومات ذاتية تساعد على إحداث التغيير في أربعة مستويات مختلفة، وأن عملية التغيير التي انطلقت في هذا القطاع تقوم على ثلاث محاور رئيسية:

- 1- التخطيط للتنمية؛
 - 2- التشاركية في صياغة الإستراتيجيات التنموية؛
 - 3- وتطوير روح المقاومة من جهة أخرى.
- بالمقابل، كشفت الدراسة عن المجالات التي تتطلب أن يتوسع التغيير إليها والأدوات التي ينبغي تعزيزها. وفي هذا السياق تم الحديث عن إعادة ملائمة الهيكلة التنظيمية للفضاء الوسيط وتكييفها مع مستجدات المراحل القادمة وتعزيز مشاركة المهنيين في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى السعي إلى الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تكوين وتدريب الموارد البشرية التي تقوم على تأطير القطاع.

ولا تعتبر المجالات المطروحة في هذه الدراسة حصرية، بل توجد العديد من النقاط المساعدة على التغيير والتي ينبغي أن تنال حظها من الدراسة. للإشارة، على سبيل المثال، يمثل تطوير المعيارية مجالا خصبا لتحسين نوعية المنتجات كما تمثل اليقظة الاقتصادية حقلا آخر من طرق العمل التي يجب أن توضع على طاولة البحث.

الهوامش والمراجع:

- 1 محمد بن علي شيبان العامري، «إدارة التغيير (Change management)» 2007/06/03،
<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1075&SecID=39>
- 2 BRILMAN Jean & HÉRARD, Les meilleures pratiques de management: dans le nouveau
contexte économique mondial, Organisation & Eyrolles, Paris, (Sixième édition), 2006, p.39.
<http://www.sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1075&SecID=39>
- 3 RIELEY J. B. & CLARKSON I, «The impact of change on performance», In Journal of
Change Management, 2(2), 2001, pp. 160-172.
- 4 RUNE TODNEM By, «Organisational Change Management: A Critical Review», In Journal
of Change Management Vol. 5, n° 04, pp. 369-380, december 2005, Queen Margaret
University College, Edinburgh, UK,
<http://www.academia.edu>
- 5 ارجع إلى:
BASSETTI Ann-Laure, «Gestion du changement, gestion de projet: Convergence- divergence:
Cas des risques en conception et mise en place d'une organisation de management de
l'environnement», thèse de doctorat, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers Centre de
Paris, 2002.
- 6 BERIOT Dominique, «Du Microscope au Macroscopie, l'approche systémique du
changement dans l'entreprise», ESF (2° édition), Paris, 1993, p. 103.
- 7 VAN DE VEN Andrew H. & SCOTT POOLE Marshall, «Explaining Development and
Change in Organizations», In The Academy of Management Review, vol. 20, n° 03 (Jul.,
1995), pp. 510-540.
- 8 LAROCHE Hervé & NIOCHE Jean-Pierre Nioche, «L'approche cognitive de la stratégie
d'entreprise», In Revue française de gestion, n° 160, 2006, pp. 81-105.
- 9 DARDOUR Imène Latiri, «Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention
en univers hostile: D'un modèle à phases à un modèle à options, sur le cas de la joint venture
SGHQ en Chine», thèse doctorat d'Etat, Ecole des Mines de Paris, 2006, pp. 42-43.

- 10 Matt Barnard, Naomi Stoll, «Organizational Change Management: A rapid literature review», In Bristol Institute of Public Affairs University of Bristol. UK., Short Policy Report n° 10-01, 2010,
- 11 محمد قاسم القريوتي، «السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية»، دار وائل للنشر والتوزيع (الطبعة الخامسة)، عمان، 2009، ص 114.
- 12 ارجع إلى: عدنان رقية، «المرأة المقاولة وتحديات وتحديات النسق الاجتماعي: دراسة ميدانية لعينة من النساء المقاولات»، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008.
- 13 مسعود ضاهر، «الحرف التقليدية والقيم المصاحبة لها في مواجهة تكنولوجيا العولمة وثقافتها»، المؤتمر الدولي للسياحة والحرف اليدوية، من تنظيم الهيئة العليا للسياحة بالتعاون مع مركز الأبحاث للتاريخ والفنون والثقافة الإسلامية في إسطنبول، 12-08 نوفمبر 2006، الرياض.
- 14 PEAUCELLE Irina Peaucelle, «Les théories de la planification et la régulation des systèmes économiques», In Working Paper, Paris-Jourdan Sciences Economiques, n° 29, 2005.
- 15 Ministère du Conseil exécutif, «La Planification Stratégique Au Gouvernement du Québec: Théorie et Pratique», Secrétariat aux priorités et aux projets stratégiques, 2008,
<http://www.mce.gouv.qc.ca/planification-strategique>
- 16 وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، «الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية: نتائج ووقائع»، وثيقة حكومية، طباعة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، الجزائر، 2010.
- 17 وزارة السياحة والصناعة التقليدية، «مشروع مخطط عمل تطوير الصناعة التقليدية أفاق 2020»، كلمة السيد وزير السياحة والصناعة التقليدية في الندوة الوطنية حول «مخطط عمل وأفاق قطاع الصناعة التقليدية أفاق 2020»، يومي 05 و06 جوان 2011.
- 18 وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية، «مخطط عمل من أجل تنمية مستدامة للصناعة التقليدية: أفاق 2020»، الجزائر، 2003.
- 19 إسماعيل ميمون، «مشروع مخطط عمل تطوير الصناعة التقليدية أفاق 2020»، كلمة السيد وزير السياحة والصناعة التقليدية في الندوة الوطنية حول «مخطط عمل وأفاق قطاع الصناعة التقليدية أفاق 2020»، يومي 05 و06 جوان 2011.
- 20 BAYAD Mohamed & Bayad et BOURGUIBA Malek, «De l'universalisme à la contingence culturelle: Réflexion sur l'intention entrepreneuriale», L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, les 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse.
- 21 Organisation internationale du Travail, «Eveiller l'esprit d'entreprise chez les jeunes: Promouvoir l'entrepreneuriat pour l'emploi et le développement», Programme des petites entreprises», Département de la création d'emplois et du développement de l'entreprise, Secteur de l'emploi, BIT? 2011,
<http://www.ilo.org>

22 VAN LIESHOUT Susanne, SIEVERS Merten & ALIYEV Mirza, «Start and Improve Your Business Global Tracer Study 2011», ILO's Business Management Training Programme, International Labour Organization, 2012..

23 BENZAROUR Choukri, «Algeria's experience in the development of handicrafts and trades», MPRA, Paper 19108, University Library of Munich, Germany, 26 Nov 2009.

24 محمود علي الروسان & محمود محمد العجلوني، «أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية: دراسة ميدانية»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 02، 2010، ص ص 37-57.