

مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات

أ. عبد السميع روبينة
قسم التسيير
جامعة بسكرة

ملخص:

انطلقت إجراءات تقديم المساعدات للمؤسسات التي تواجه صعوبات في الجزائر بموجب مقرر مجلس الإدارة للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة الصادرة في شهر جويلية من سنة 2000، وتحضي هذه العملية بدعم السلطات العمومية والمؤسسات المالية وهذا للتخفيف من مخاطر البطالة وحماية المؤسسات التي تواجه صعوبات من المرور إلى الحل والتصفية. إن الهدف من هذه الدراسة هو التعريف بالمؤسسات التي تستحق المساعدة وهذا حسب طبيعة الصعوبات التي تواجهها وكذا العناصر الأساسية للتشخيص الواجب تطبيقها هذا من جهة، ومن جهة أخرى طرق تقديم هاته المساعدات للمؤسسات (ضخ أموال سائلة في رأس مال المؤسسة، ضمان قروض لدى المؤسسات المالية،...) بالإضافة إلى ردود الفعل الواجب اتخاذها من المؤسسات المستفيدة من المساعدات (تفادي التوقف عن التسديد، إعداد مخطط تقويم،...).

Résumé

L'aide aux entreprises en difficultés en Algérie a été lancée par décision du conseil d'administration de la caisse nationale d'assurance chômage en juillet 2000, opération soutenue par les autorités publiques et les institutions financières afin de réduire les risques de chômage en restaurant la santé des entreprises en difficultés.

Le but de cette étude est de définir les entreprises qui sont éligibles à l'aide selon la nature des difficultés qu'elles rencontrent et les différents éléments de diagnostic qui doivent être entrepris d'une part, d'autre part les méthodes de mise à la disposition des entreprises de cette aide (injecter des fonds dans le capital de l'entreprise, garantir des crédits auprès des institutions financières, ...) ainsi que les réactions des entreprises bénéficiaires de l'aide (éviter la cessation de paiement, établissement d'un plan de redressement, ...).

مقدمة:

خرجت الجزائر من دائرة الاستعمار سنة 1962 محطمة الهياكل ومنهارة الاقتصاد عقب الحرب الإجمامية التي أنت على الأخضر واليابس وسياسة الأرض المحروقة التي انتهجها المستعمر وغادر ما يقارب المليون مستعمر الجزائري تاركين المؤسسات شاغرة، وأخذوا معهم رؤوس أموال قدرت في شهر جوان 1962 بـ 750 مليون فرنك فرنسي حولت عن طريق البنوك، أما تلك المهربة فلم يكن بالا مكان إحصاؤها، فحاولت الجزائر إعادة تشغيل مؤسساتها المقدرة بأكثر من 500 مؤسسة بها أكثر من 1500 عامل¹ على المستوى الوطني. عموما فإنه خلال هذه المرحلة لم تحدد أهداف اقتصادية واضحة فقد كان هم الدولة الوحيد هو استمرار مؤسساتها في التشغيل، لتأتي بعدها مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات العمومية الصناعية ويظهر هذا النمط جليا عقب تقسيم المؤسسات الصناعية إلى قطاعات وفروع إنتاجية² وبما أن الجزائر اختارت سياسة التصنيع أي ارتكزت على القطاع الصناعي، فقد حاولت تكوين قاعدة مالية قادرة على تلبية شروط هذا القطاع وحاجاته، فاعتمدت في ذلك على التمويل الداخلي والخارجي نظرا لنقص السيولة، وعرقلت دخول المؤسسات في استثمارات وأنشطة مختلفة بالإضافة إلى وجود تخطيط مركزي للاستثمارات، واندماج القرار السياسي بالقرار الاقتصادي وشرعت الدولة في تحريك الحياة الاقتصادية اعتمادا على أسلوب التخطيط كأداة لتوجيه التنمية و تنظيمها³.

وخلال هذه المرحلة وجدت ثلاث أنواع من المؤسسات تختلف من حيث التنظيم و الأهداف وتنفق من حيث خضوعها لمركزية القرارات وهي:

الشركة الوطنية: وتجسد أسلوب تسيير الشركة الوطنية خلال الفترة (64-1967)⁴ وكان هدفها سياسيا أكثر منه اقتصاديا.

المؤسسة الوطنية: ودامت خلال الفترة (68-1974) استخدمت خلالها المؤسسة كأداة للخطة الاقتصادية.

المؤسسات الاشتراكية: ظهر هذا النوع من المؤسسات مع ظهور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات والعلاقة بين المؤسسة والدولة تبين جوهر التسيير المركزي الذي انعكس على المؤسسة نفسها. لتأتي مرحلة المخططات التنموية والتي تم التركيز خلالها على المؤسسات العمومية على حساب نظيرتها الخاصة التي لم يفتح

لها مجال المنافسة وكان الهدف الاجتماعي للمؤسسات العمومية يغلب على الهدف الاقتصادي بدليل أن المنح والعلاوات تشكل من 30% إلى 60% من الأجر القاعدي في حين أن علاوة الإنتاج لا تتجاوز 10% (حتى سنة 1976)، وراهن الساسة على نموذج "الصناعات المصنعة" الذي حدده الاقتصادي الفرنسي "دبرنيس"، هذا النموذج الذي عرفه عبد اللطيف بن أشنهو بأن مهمته الأساسية في الوقت المناسب وفي محيطها المحدد على ملئ المصفوفة الصناعية وتوابع الإنتاج عن طريق وضع مجموعة من الآلات الحديثة تحت تصرف الاقتصاد ولإعادة الهيكلة الاقتصادية والاجتماعية للمجموعة ولإجراء تحول في سيرورة سلوكها في نفس الوقت.⁵

وتكلمة لسياسات المخططات، أدرج ضمن المخطط الخماسي الأول (80-1984) إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية الاقتصادية التي بلغ عددها حوالي 150 شركة وطنية بهدف تعميم استعمال أدوات التسيير الناجحة على كافة الوحدات الاقتصادية المجزأة وتدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق الاستعمال العقلاني للكفاءات والموارد المالية،⁶ وذلك من خلال:

- توزيع الأنشطة بكيفية متوازية عبر التراب الوطني.⁷

- التكفل بالقطاع الخاص المحلي.⁸

كما أن التنظيم العام للاقتصاد على مستوى المخطط الخماسي الأول عرف إعادة الهيكلة بأهداف أبرزها:⁹

- زيادة الفعالية داخل المؤسسات من خلال الاستعمال الرشيد لكفاءات الأفراد والموارد المالية

- تدعيم اللامركزية لتسيير النشاطات لإنتاج السلع والخدمات.

وتم الاعتماد على تقنيتين لإعادة هيكلة المؤسسات بهدف الإصلاح الاقتصادي للقطاع العام هما:

1- إصلاح هيكلية للمؤسسات والنمط التنظيمي لها واعتماد مقاييس جديدة في توجيه الاقتصاد، ذلك أن المؤسسات سوف تهيكّل حسب الأسس التالية:

* الاختصاص في المهام بخط الإنتاج أو الفروع المتجانسة للنشاط.

* الانفصال التام في الوظائف داخل المؤسسة (الإنتاج، المتاجرة والاستيراد، الإنجاز، الوظائف الاجتماعية، ...).

2- إصلاح طرق الإدارة والتسيير: وذلك على مستويين:

أ- على المستوى التنظيمي: نجد إعادة هيكلة المؤسسات بمقاييس الإدارة المتعاقدة مع الجهات الوصية والمؤسسات، تقليص عدد وظائف الإدارات العامة التي تصبح محدودة بالتنسيق عمليا للوحدات.

ب- مقاييس المرافقة: ونجد في هذا السياق إعادة هيكلة مالية للمؤسسات الجديدة، اللامركزية في اتخاذ القرارات. هذه الإصلاحات تترجم المفهوم الجديد لتنظيم المؤسسات العمومية والبحث عن وحدات إنتاجية مربحة دائما ومنافسة حسب مبدأ اللامركزية.

إن كل هذه الإجراءات المتبعة في إعادة هيكلة المؤسسات تمحورت حول نقطتين أساسيتين هما:

1- تعدد مراكز اتخاذ القرار واللامركزية للسلطة الاقتصادية.

2- تقليص في حجم المؤسسة و مسؤوليتها الاقتصادية والمالية.

إن سياسة إعادة الهيكلة لم تحقق النتائج المرجوة لكونها لم تستطع نقل المؤسسة العمومية الصناعية من مؤسسة مسيرة كليا من طرف الدولة إلى مؤسسة مستقلة، بل بقيت تابعة للدولة تمويلا وتسييرا.

ثم تأتي مرحلة أخرى تميزت باستقلالية المؤسسات، هذه الاستقلالية ليست غاية في حد ذاتها إنما هي جهاز تنظيمي يهدف إلى تحسين فعالية تسيير المؤسسات، فهي وسيلة تهدف إلى تحسين مستوى الإنتاج كما وكيفا، فالاستقلالية لا تعني التخلي الكلي للدولة عن المؤسسات العمومية لأنها المساهم الوحيد فيها.¹⁰ ومن هنا يستنتج أن مبدأ الاستقلالية يقوم على ترك حرية التسيير للمؤسسات وهذا من خلال تنظيم نابع أساسا من رغبتها وبالتالي إعطاء الصلاحيات لمسيري المؤسسات لمعالجة المشاكل اليومية التي تعيشها المؤسسة وفي نفس الوقت يتحملون مسؤوليتهم إزاء ذلك، وهذا ما وضعت على أساسه القواعد القانونية لاستقلالية المؤسسات.¹¹

وتجسد هذا بإصدار قوانين سنة 1988 المؤرخة جميعها في 1988/01/12 والمتمثلة في:

القانون 01/88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

القانون 03/88 المتضمن صناديق المساهمة.

القانون 04/88 المعدل والمتمم للأمر رقم 75-59 المؤرخ في 1975/09/26 والمتضمن القانون التجاري، المحدد للقواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية؛ والتي جاءت لتكرس مرور المؤسسات العمومية للاستقلالية، فبموجب القانون 01/88 تصبح المؤسسات العمومية في شكل مؤسسات ذات مسؤولية محدودة وتتمثل أساسا في المؤسسات المحلية أو في شكل شركات أسهم وأغلبها المؤسسات الوطنية.¹² كما ورد في الميثاق الوطني لسنة 1986 ضرورة منح المزيد من الاستقلالية للمؤسسات قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية عن طريق تحكيم أفضل في قواعد التسيير.¹³ وضمن هذا التحول الجديد تم إخضاع المؤسسة الاقتصادية إلى المعايير الدولية المتمثلة في قواعد المتاجرة، اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة، وبالتالي الانتقال من المركزية إلى اللامركزية في اتخاذ القرار.¹⁴ إن هذا التوجه نحو اقتصاد السوق يفرض على المؤسسة العمومية العمل على تحقيق القدرة على المنافسة من خلال بلوغ مستوى من الأداء في ظل محيط تنافسي قد تتواجد فيه مؤسسات أجنبية، فهو يقوم على المنافسة حيث يلعب قانون القيمة دورا أساسيا في تنظيم وتطوير الحياة الاقتصادية من خلال توزيع قوى العمل ووسائل الإنتاج على مختلف قطاعات الاقتصاد، الترشيح في استخدام الموارد وتطوير وسائل الإنتاج.

وتعتبر هذه العملية الخطوة الأولى لانسحاب الدولة من التدخل في تسيير هاته المؤسسات وكلفت صناديق المساهمة بهاته العملية حيث رصدت الدولة مبالغ مالية ضخمة للتطهير المالي للمؤسسات بلغت - كما صرح بذلك السيد مراد بن اشنهو الوزير السابق للاقتصاد- حتى سنة 1994 ما يزيد عن 400 مليار د.ج، فالتطهير المالي هو الحد الأدنى من العمل ضمن اقتصاد السوق، إذ لا يمكن لهاته المؤسسات أن تتحرك بحرية إلا من خلال معرفة قيمة ممتلكاتها من جهة والتصرف فيها من جهة أخرى لمواجهة المنافسة الشرسة من قبل المؤسسات الخاصة، ومستقبلا المؤسسات الأجنبية ما دامت الجزائر في طريقها إلى الانفتاح على الاقتصاد العالمي، غير أن هذا الوضع لم يستمر طويلا حيث ألغيت هذه الصناديق لتستبدل فيما بعد بالشركات القابضة(*) مع بداية سنة 1995 ليتم استبدالها أيضا بشركات تسيير المساهمات (S.G.P) مع نهاية سنة 2001، ليصدر المشرع الجزائري الأمر

95-22 المؤرخ في 1995/08/26 المتعلق بخصوصة المؤسسات العمومية، منتهجا أسلوب بيع المؤسسات لفائدة المديرين والمستخدمين حيث يتم بيع المؤسسة لأجرائها، وتستعمل غالبا كأحد الحلول والبدائل للتنازل عن المؤسسة في حالة عدم بيعها بالطرق الأخرى خاصة عندما يطرح مشكل زيادة العمالة¹⁵ وقد تمثل مساهمة الأجراء في هذه الطريقة إما بالغالبية في أسهم المؤسسة وإما أن تكون مساهمة ثانوية، وبالتالي تكون طريقة مكملة لأحدى الطرق الأخرى. وقد استفاد الأجراء من إجراءات مساعدة حال اقتناءهم لأصول المؤسسة المخصصة حيث يمكن للمستخدمين الذين يلتزمون بترميم و/أو بعدم توقيف المؤسسة عن النشاط من الاستفادة من كافة الامتيازات المنصوص عليها في التشريع والتنظيم المعمول بهما¹⁶ ويستفيد العمال الأجراء في المؤسسة من الأولوية في اقتناء أصول المؤسسة العمومية، "ويتم التنازل لهم بالتراضي خلافا لقاعدة بيع العقارات بالمزاد العلني"¹⁷ وذلك بالتنسيق مع مختلف المديرين التنفيذيين المحلية.

غير أن الذي حدث هو أن معظم المؤسسات العمومية التي مرت بمرحلة التطهير ثم خضعت لإجراءات الخصخصة وجدت نفسها عاجزة على مزاولة نشاطها الاقتصادي جراء المنافسة الشرسة من جهة، ومن جهة أخرى مواجهتها للعديد من الصعوبات المختلفة (على مستوى الإنتاج، التمويل، التسويق،...) مما أدى بها في النهاية إلى الوقوع في مستنقع الحل والتصفية الذي يخلف آثارا اقتصادية واجتماعية بالغة، ويقضي على كل الإجراءات الوقائية المتخذة سابقا، فقد بلغت الحصيلة الإجمالية للمؤسسات المحلة إلى غاية 1998/06/30، (815) مؤسسة منها 18 :

(134) مؤسسة عمومية اقتصادية.

(679) مؤسسة عمومية محلية.

(02) مؤسسة خاصة.

ولعل الملفت للانتباه في ما ورد ضمن المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 294/94 المؤرخ في 1994/09/25 هو: "اتخاذ قرار الحل والتصفية من طرف الوزير المعني بالنسبة للمؤسسات التي لا تتوفر فيها عوامل النجاح الاقتصادية" دون تحديد هاته العوامل ولا حتى مؤشراتهما. ان هذا الأسلوب المنتهج في الحل طبق على المؤسسات العمومية اجمالا دون التفريق بين تلك العاجزة وتلك التي تواجه صعوبات، ذلك أنه كان بالإمكان تفادي حل عدد من المؤسسات و بالتالي المحافظة على مناصب الشغل بتقديم المساعدة حسب طبيعة المشاكل التي تعاني منها

المؤسسة. كما نسجل النتائج السلبية لحل وتصفية المؤسسات المسجلة على مختلف الأصعدة، لاسيما على المستوى الاجتماعي بفعل تفشي البطالة وارتفاعها بين أرباب الأسر. ومن هنا تبرز الآثار الوخيمة المترتبة عن عملية حل وتصفية المؤسسات - التي وان تخلصت الدولة على اثرها من المؤسسات الطفيلية التي كانت تنخر الخزينة العمومية- فانها سمحت بطي صفحة سوداء من سوء التسيير الذي كان أحد الأسباب الرئيسية وراء انهيارها وعدم الاشارة في أي نص من نصوص الحل والتصفية الى محاسبة المتسببين في زوال العديد من المؤسسات العمومية، بل إننا نعتبر أن الأسلوب المنتهج في الحل والتصفية سمح بتغطية الجرائم الاقتصادية المرتكبة في حق الاقتصاد الوطني. كما أنها لم تتيح الفرصة للمؤسسات التي تواجه صعوبات لتخطي وتجاوز هذه المرحلة والاستمرار في مزاولة نشاطها الاقتصادي والحفاظ على مناصب الشغل، هاته المؤسسات التي لم تهتم بها الدولة الا مع منتصف سنة 2000.

1- مفهوم المؤسسات التي تواجه صعوبات:

ان النقاش عن المؤسسات التي تواجه صعوبات حديث العهد في الجزائر ولم يتجسد هذا الا في منتصف سنة 2000. فاليوم تعرف المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحولات كبيرة على المستويات الاقتصادية والاجتماعية منذ توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق، كما أن الصعوبات التي تعترض هاته المؤسسات لا تقتصر فقط على الجانب الاقتصادي او المالي بل تتعداه الى كل ما من شأنه عرقلة السير الحسن للمؤسسة (مشاكل على مستوى الانتاج، النزاعات العمالية، فقدان حصة المؤسسة في السوق،...).

غير أن سياسة الجزائر في التعامل مع المؤسسات العمومية المنتهجة منذ سنة 1994 تركزت على حل وتصفية العديد من هاته المؤسسات- منها التي كان بالامكان انقاذها- مما زاد في رقعة البطالين الذين أوكلت مهام التكفل بهم الى الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (C.N.A.C) المنشأ أيضا سنة 1994 بناء على المرسوم رقم 188/94 المؤرخ في 1994/07/06.

ان مفهوم المؤسسات التي تواجه صعوبات واسع لا يمكن حصره في تعريف واحد، فقد يكون من مظاهر هاته الصعوبات:

* رفض المحاسبين المعتمدين التأشير على حسابات المؤسسة، عدم احترام تواريخ الجمعية العامة، تسريح العمال، كساد في الانتاج، كساد في الانتاج، انخفاض رأس المال¹⁹.

ويرى المحللون الماليون أن من أبرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسات ما يلي:

* انخفاض حجم نشاط المؤسسة، عدم القدرة على الوفاء بديون الدائنين (موردون، جباية ورسوم،...)، ارتفاع المصاريف المالية، عدم الحصول على مصادر تمويل جديدة.²⁰

ويقول **JEAN BRILMAN** في كتابه **LA GESTION DE CRISE ET STRATEGIE DE REDRESSEMENT** أن المؤسسة التي تواجه صعوبات ليست فقط تلك المؤسسة التي تعاني من مشاكل مالية لكنها أيضا مؤسسة أثناء مواجهتها أو توقعها للصعوبات تتخذ تدابيرا آنية لحل مشاكل المردودية الضعيفة، حجم النشاط المتناقص، تدهور الجانب الاجتماعي،

ويعتبر البعض أن المؤسسة تعد في مرحلة تواجه أثناءها صعوبات تهددها بالزوال من خلال:²¹

- 1- طبيعة وشخصية المسير: متفائل، متشائم، حذر، متهور، محظوظ،
- 2- مظاهر الصعوبات: انقطاع التعامل مع البنوك، توقف التمويل،
- 3- طبيعة الصعوبات في حد ذاتها: ظرفية، بنيوية، فصلية، داخلية،

كما يمكن للمؤسسة أن تواجه صعوبات عابرة (passagères) ذلك أن المؤسسة عند مواجهتها لمشاكل على مستوى الخزينة فان البنوك لا تتقبل التأخر في تحصيل حقوقها وتسرع الى ضمان مستحققاتها عن طريق مصالح التحصيل أو المنازعات، فاذا كانت الضمانات أكبر بكثير من المبالغ الباقي تسديديها يصبح من الصعوبة بمكان الوصول الى التعديل في آجال التسديد خاصة اذا باشرت البنوك اجراءات التحصيل القضائية قبل الشروع في التسوية الرضائية للديون.

من خلال هاته المفاهيم التي أوردناها، يتضح أنه ليس هناك تعريف محدد للمؤسسات التي تواجه صعوبات وانما هناك اجماع على وجود مظاهر للصعوبات وان اختلفت وتعددت هاته المظاهر. وبالعودة الى القانون التجاري الجزائري نجده لا يتكلم بتاتا عن هاته المؤسسات ولا يخصص لها أي اجراءات استثنائية، بل أكثر من

ذلك فإن المادة 715 مكرر 20 منه التي تنص على أنه " إذا كان الأصل الصافي للشركة قد خفض بفعل الخسائر الثابتة في وثائق الحسابات إلى أقل من ربع رأس مال الشركة، فإن مجلس الإدارة أو مجلس المديرين، حسب الحالة، ملزم في خلال الأشهر الأربعة التالية للمصادقة على الحسابات التي كشفت عن هذه الخسائر، باستدعاء الجمعية العامة غير العادية للنظر فيما إذا كان يجب اتخاذ قرار حل الشركة قبل حلول الأجل. وإذا لم يتقرر الحل، فإن الشركة تلزم في هذه الحالة، بعد قفل السنة المالية الثانية على الأكثر التي تلي السنة التي تم فيها التحقيق من الخسائر، ومع مراعاة أحكام المادة 594 من القانون التجاري الجزائري، بتخفيض رأس مالها بقدر يساوي على الأقل مبلغ الخسائر التي لم تخصم من الاحتياطي، إذا لم يجدد في هذا الأجل الأصل الصافي بقدر يساوي على الأقل ربع رأسمال الشركة. وفي كلتا الحالتين، تنشر اللائحة المصادق عليها من الجمعية العامة حسب الكيفيات المقررة عن طريق التنظيم. وإذا لم يعقد اجتماع الجمعية العامة ولم تعقد هذه الجمعية اجتماعا صحيحا بعد استدعاء أخير، فإنه يجوز لكل معني أن يطالب أمام العدالة بحل الشركة. "

فقد ينخفض رأس مال المؤسسة الى أقل من الربع ويمكن للمؤسسة أن تستعيد عافيتها دونما حاجة للحل ولا لتجديد الأصل الصافي لرأس المال، فمن الضروري تعديل القانون التجاري وتخصيص قسم للمؤسسات التي تواجه صعوبات (*entreprises en difficultés*) كما هو الشأن في اقتصاديات الدول المتقدمة ولضمان نجاح عملية مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات.

2- أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسات الجزائرية :

قد تواجه المؤسسات أثناء مزاولتها للنشاط الاقتصادي العديد من الصعوبات، هذه الأخيرة تختلف من حيث طبيعتها وحدتها، فمنها التي يمكن تجاوزها باتخاذ إجراءات تصحيحية كالمشاكل الادارية والتي نعتبرها ضمن اليوميات العادية للمؤسسة ومنها تلك التي وان استفحلت ستؤدي الى عواقب وخيمة بداية بالتوقف عن التسديد وصولا الى الافلاس أو الحل والتصفية. ومن أبرز الصعوبات التي عانت ومازالت تعاني منها المؤسسات الجزائرية نسجل: ²²

1-2) حياد المؤسسة عن نشاطها الحقيقي: حيث تبتعد المؤسسة عن نشاطها الأصلي من خلال الاهتمام بنشاطات فرعية غالبا ما تكون ذات طابع اجتماعي (الاطعام، النقل، السكنات الاجتماعية،...) فينصب تفكير وعمل المسيرين الى تحقيق

أهدافهم الشخصية لا غير وهذا على حساب أهداف المؤسسة، فبدل التفكير في تطوير المنتج أو في ايجاد قنوات توزيع جديدة ارتكز كل الاهتمام على كيفية الاستفادة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة.

2-2) البطالة المقنعة: حيث تتحمل المؤسسات أجور عمال لا يقدمون للمؤسسة مجهودا عضليا كان أو فكريا، وذلك من خلال مناصب الشغل التي تم فتحها - والتي تزيد عن حاجة المؤسسة - بهدف التقليل من حدة البطالة الأمر الذي سيعود بالسلب على المؤسسة التي تتحمل تكاليفا اضافية لا مبرر لها تؤدي مباشرة الى ارتفاع التكاليف الثابتة.

2-3) التقدير السيئ للمشاريع: من خلال تهاون المسيرين في تقدير حجم المشاريع الاستثمارية المقترحة، ولعل هذا يتجسد بوضوح في المؤسسات الخدمائية التي تشارك في مناقصات تتعلق بمشاريع تفوق قدراتها فينتهي بها المطاف الى التخلي عن هاته المشاريع مع تحمل تكاليف ضخمة تصرف في بداية انجاز المشروع الذي لم ولن يعرف النهاية.

2-4) قدم وسائل الانتاج: ان عدم تجديد وسائل الانتاج يؤدي لا محالة الى اختلالات في الانتاج على المستويين الكمي والكيفي جراء الأعطاب المتكررة للآلات، عدم صيانة المعدات، اهتلاك الأجهزة وعدم صلاحيتها... . كما يجب الاستفادة من ما تقدمه التكنولوجيا الحديثة من وسائل تساهم في تطوير المنتج.

2-5) المستوى المرتفع للديون غير المحصلة: وهو غالبا ما يشكل نسبة كبيرة في رقم الأعمال لسنوات عديدة ويوحى بأن المؤسسة تسجل نسبة متزايدة من المبيعات، غير أن هذا الارتفاع في الديون غير المحصلة مرده عدة نقاط متعلقة بالجانب التسيري للمؤسسة، فمن غياب عقود تثبت هذه الديون الى عدم اعتراف الزبائن بديونهم تجاه المؤسسة الأم، أيضا التأخر في تحصيل حقوق المؤسسة لدى المؤسسات العمومية الادارية نظرا لعدم توفر الاعتمادات اللازمة، وحتى وان تمكنت المؤسسة من تحصيل ديونها فيكون ذلك بعد سنوات تحدث خلالها تقلبات في سعر الصرف غالبا ما تتعلق بانخفاض العملة مما يؤثر على الجانب المالي للمؤسسة.

2-6) تسويق المنتجات بأسعار أقل من سعر التكلفة: وهذا في اطار الاستجابة لسياسة حكومية لحماية القدرة الشرائية للمستهلك فان المؤسسات تسوق منتجاتها بأسعار أقل من سعر التكلفة.

2-7) التأخر في تسديد القروض: فقد استفادت المؤسسات الوطنية من تسهيلات للحصول على قروض بنكية وتماطلت في تسديدها مما ترتب على ذلك تحمل هذه المؤسسات للفوائد والمصاريف البنكية وعجزت أخيراً عن تسديد الأصل والفوائد، وانخفضت بالتالي فرص اعتمادها على التمويل الذاتي.

2-8) نقص في الأموال الخاصة: ومرد هذه الوضعية هو عدم الحصول على قروض للاستثمار على المدى الطويل مما جعل المؤسسات تتجه الى القروض قصيرة الأجل بهدف تمويل رأس المال العامل والذي يكون غير كافي في مثل هذه الحالات.

ويمكن أن نضيف الى الصعوبات المذكورة سابقا وضعيات قد تواجهها المؤسسات أثناء مزاولتها لنشاطها الاقتصادي، لعل أهمها:

- تغير رغبات المستهلكين (ظهور منتجات ذات تكنولوجيا عالية، الحرص على الصحة، الوعي بضرورة المحافظة على المحيط البيئي، ...) .
- صعوبات في تسويق المنتج (ضعف قنوات التوزيع المعتمدة، أسعار غير مدروسة...) .
- المشاكل والنزاعات بين الرئيس و المرؤوسين وبين المرؤوسين فيما بينهم وتقضي على روح العمل الجماعي.
- غياب التقارير الدورية للنشاطات وتحليل النتائج يؤدي الى ضعف نظام المعلومات داخل المؤسسة.
- التغير المستمر لأسعار المواد الأولية.

3- إجراءات عملية مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات:

بناء على الأسس القانونية للصندوق، مصادقة الوزارة الوصية، مصادقة مجلس ادارة الصندوق، مداولة المجلس الوطني لمساهمات الدولة، تم الانطلاق في العملية بداية من شهر جويلية 2000. وتضمنت الاتفاقية المبرمة مع الشركات القابضة العمومية على البدء بمشروع نموذجي، حيث تختار كل شركة قابضة جهوية 10 مؤسسات. وفعلا تم اختيار 30 مؤسسة عمومية في اطار برنامج سنة 2001/2000 واقترحت على الصندوق، هذا الأخير لا يقدم مساعداته لكل هاته المؤسسات وانما سيخضعها للتشخيص لتحديد تلك التي تستحق المساعدة.

وقد بين تقييم هذه العملية النموذجية المزايا التي تقدمها مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات على مستوى الصندوق والاقتصاد الوطني، ذلك أن تكلفة منصب شغل تم المحافظة عليه تبلغ 25000.00 د.ج بما فيها مصاريف الدراسات، التشخيص، التكوين، المرافقة والجانب الاجتماعي، وهو أقل تكلفة ب 4 مرات من تقديم منحة بطالة سنوية والتي تبلغ 100.000.00 د.ج. كما أن تكلفة منصب شغل تم المحافظة عليه على مستوى الاقتصاد الوطني تبلغ 150.000.00 د.ج وهي أقل ب 3 مرات من خلق منصب عمل جديد.²³

4- تشخيص المؤسسات التي تواجه صعوبات:

ان التشخيص كما يبرزه معناه الطبي يهدف الى اجراء فحص للكشف عن طبيعة المرض وأسبابه انطلاقا من الأعراض المسجلة على المريض ويمكن تطبيقه على المؤسسة السليمة بهدف تحسين مستوى أدائها، غير أنه يصبح ضرورة بالنسبة للمؤسسة التي تواجه صعوبات للكشف عن نقاط قوتها وضعفها وهو تقييم لوضعية موجودة أو حكم مبني على حالة ما أو على مجموعة من الظروف.²⁴ والتشخيص هو فحص كامل للمؤسسة من خلال نظرتها الاستراتيجية، تحليل مختلف وظائفها من خلال دراسة كل وظيفة وعلاقتها بمحيطها التنظيمي والاستفادة من المعلومات وقواعد التسيير والتبادل الدوري مع أنظمة معلوماتية خارج المؤسسة²⁵.

غالبا ما تكون الصعوبات المالية للمؤسسة هي مصدر الخلل وهو خطأ شائع يقوم على اعتبار النتائج أسبابا للمشكلة، فليست العلة في جهاز الترمومتر الذي يشير الى درجات حرارة عالية اذا كان الانسان مصابا بالحمى. فالوضعية المالية ما هي الا مؤشر عن وجود صعوبات تعيق السير الحسن للمؤسسة على مستوى المنتج، السوق، وسائل الانتاج، كفاءة العمال، السياسة التسويقية،... وهي حقيقة تبلغ من الأهمية بما يبرز - كما سنراه لاحقا- ان تقويم (REDRESSEMENT) المؤسسة لا يتوقف فقط على تقوية (RENFORCEMENT) الوسائل المالية، ولكن بايجاد حلول للمشاكل الحقيقية المتسببة في تدهور وضعية المؤسسة.

وقد أوكل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة مهمة تشخيص المؤسسات التي تواجه صعوبات الى مجموعة خبراء²⁶ بصفة " استشاريين مشتركين " وذلك لضمان وانجاز عملية التشخيص من جهة، ومن جهة أخرى تحديد شروط تقديم المساعدة، الا أن هذه الصيغة تغيرت فيما بعد ليتعاقد الصندوق مع اطارات ينتمون

للصندوق للقيام بالتشخيص. وتوصل " الخبراء الاستشاريون " الى النتائج الأساسية التالية:

- 1- ضرورة القيام بتشخيص المؤسسة قبل اتخاذ القرار بمساعدتها.
- 2- هناك ثلاث (03) طرق للمساعدة:
 - حصص المساعدة لرأس المال توجه لجوانب محددة.
 - ضمان قروض لدى المؤسسات المالية المؤهلة بناء على الدراسات التي يعدها الصندوق حول فرص الاستثمار للمؤسسة وبالتالي ضمان القروض عن طريق وكالة ضمان القروض للاستثمار.
 - المشاركة في رأس مال المؤسسة، وهي مشاركة مؤقتة تنتهي بمجرد تحقيق المؤسسة لمستوى من التسيير الذي يضمن بقاء المؤسسة والحفاظ على مناصب الشغل ولما لا توفير مناصب جديدة.
- 3- يشرف الصندوق على عملية التشخيص التي ينجزها الخبراء ويتابعها.
- 4- الامضاء على اتفاقيات بين الصندوق وشركات تسيير المساهمات.
- 5 - الامضاء على الاتفاقيات العملية مع المؤسسات المستفيدة من المساعدة.

5- العناصر الأساسية للتشخيص

يشتمل التشخيص الذي يعتمد عليه خبراء الصندوق على العناصر التالية:

- التشخيص العام - تشخيص الفرقة المسيرة - التشخيص الاجتماعي - التشخيص المالي - التشخيص التكنولوجي.

وقد اعتمد الصندوق على تكميم هذه العناصر حيث يبلغ الحد الأقصى لكل عنصر (05) علامات مع تصحيحها بمعاملات، وكل مؤسسة تتجاوز العلامة (30) تعتبر قابلة للمساعدة. غير أننا سجلنا قصورا في التشخيص الذي يعتمد عليه الخبراء الاستشاريون وعليه نقترح التعديلات التالية:

1-5 التحليل المالي السريع :

من الضروري أن يسبق كل مراحل التشخيص المذكورة أنفا تحليل مالي سريع يسمح بتحديد الأخطار الآنية وأخذ تدابير وقرارات مستعجلة، هذا التحليل

يهدف الى فحص قدرة المؤسسة على السداد على المدى القصير لتفادي المفاجآت أثناء القيام بالتشخيص. ان الاعتماد على هاته المراحل في التشخيص يسمح للمكلف بهاته العملية بالوقوف ومعرفة المؤسسة من مختلف جوانبها، وتساهم في توضيح وارساء مرجعية يتم من خلالها التفاوض بين الأطراف لاسيما أثناء عملية التقييم.²⁷

يقصد بالتحليل المالي السريع تلك الدراسة النسقية والمنهجية للمعلومات المحاسبية والمالية للمؤسسة وذلك من أجل معرفة وضعيتها المالية وفهم تطورها.²⁸ فهو يهدف بصفة عامة الى اجراء فحص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة في دورة واحدة أو في دورات متعددة من نشاطها، وذلك عن طريق الدراسة التفصيلية للبيانات المالية لفهم مدلولاتها ومحاولة تفسير الأسباب التي أدت الى ظهورها مما يساعد على الكشف عن نقاط القوة والضعف في السياسات المالية التي تعمل في اطارها المؤسسة.²⁹

كما أن التحليل المالي الأولي أو السريع يمثل جزءا لا يتجزأ من تشخيص المؤسسة ويجب أن يدخل في اهتمامات الخبير الاستشاري، وقد تختلف الآراء حول ترتيب هذه المرحلة في خطوات أو مراحل التشخيص، فمن الخبراء من ينجزها في نهاية عملية التشخيص ومنهم من يعدها في البداية. غير أنه وفي الحالة التي تواجه فيها المؤسسة صعوبات، فانه يجب فحص الوضعية المالية بسرعة ومعرفة مدى قدرة المؤسسة على السداد على المدى القصير لأنه قد يحدث وأن تتخذ تدابير آنية للمحافظة على بقاء المؤسسة. ان السير العادي لعملية التشخيص (التشخيص العام، تشخيص الفرقة المسيرة، التشخيص المالي،...) يمكن أن يكون سببا في تضييع الوقت ومن ثم زوال المؤسسة التي كان بالامكان انقاذها وعليه فهناك اجراءات مستعجلة جدا يجب أن تتخذ حفاظا على المؤسسة ولن يتأتى هذا الا بالقيام بتحليل مالي سريع منذ البداية.³⁰

ويرتكز التحليل المالي السريع أساسا على دراسة العناصر الأساسية التالية:

(1) القدرة على السداد (LA SOLVABILITE):

(2) رأس المال العامل (LE FONDS DE ROULEMENT):

(3) الاستقلال المالي.

(4) المر دودية.

(2-5) اثرء التشخيص المتعلق بالفرقة المسيرة:

يمكن تقييم أداء الفرقة المسيرة بشكل أكثر تدقيقاً من خلال تحديد أسلوب الإدارة، المعلومات/الاتصال، الثقافة.

5-2-1) أسلوب التسيير:

ان تحليل أسلوب التسيير يهدف أساساً الى تحديد مكان تواجد السلطة الحقيقية الذي لا يقع بالضرورة في قمة الهرم. وقد تساعد الأسئلة التالية على توفير الاجابة:

- هل يتعلق الأمر بشخص أو بمجلس ادارة؟

- من يتخذ القرارات الأكثر أهمية؟

- هل القرارات تمثل آراء جزء من العمال المؤثرين في المسيرين؟

- ما هي قوة ممثلي العمال؟ وهل تؤثر على القرارات؟ وهل لهم ضلع في القرارات المتخذة من الإدارة؟³¹

ان السلطة هي قدرة التأثير على الآخرين، ويكون الأمر ايجابيا اذا كان القصد منه تحقيق المصلحة العامة، ويكون سلبيا اذا كان القصد منه تحقيق الأهداف الشخصية. ان التوفيق بين هذين الجانبين يعني المستوى الفني التسييري الجيد للمسير.

بعد أن يحدد الخبير المشخص من يملك السلطة يمكنه البحث في:

- أصل هذه السلطة (هل المسير هو نفسه مالك المؤسسة أو يملك فيها بعض الأسهم أم هو اطار أجير)؟

- ماهي درجة تفويض السلطة: هل يثق المسير في مساعديه فيشاركهم المسؤولية أم يركز السلطة عنده فقط؟

- هل الفرقة المسيرة من أصحاب المؤهلات و الكفاءات أو أن من يملك هاته الخصائص مهمشون ؟

5-2-2) الاتصال / المعلومات:

ان مبدأ الاتصال الفعلي لا يضع نشاط الاتصال في الجوانب لكن في قلب النشاط الصناعي. ففي العديد من الأعمال الصناعية الحديثة تشكل علاقات الاتصال العمودية والأفقية النواة التقنية للنشاط. ان النقطة المهمة هي أن هذا الاتصال لا

يتمثل فقط في انتقال المعلومات، وانما أساسا الاتفاق في أن واحد على الأهداف المشتركة والتفاعل بين النشاطات الضرورية لتحقيق هاته الأهداف.³²

ان الاتصال العمودي يقوم على ثلاث عناصر أساسية هي:

- تخفيض عدد المستويات.

- اعلام العمال بأهداف المؤسسة.

- اتصال المسؤولين بمرؤوسيههم.

كما أن وجود عدة مستويات- وهو حال المؤسسات العمومية الجزائرية - وبالتالي وجود عدد مفرط من المسؤولين يمكن أن يؤدي الى:

- تغيير مضمون المعلومة قبل وصولها الى المستويات الدنيا داخل المؤسسة.

- طول مدة انتقال هذه المعلومة.

- ضعف موقف المسؤولين جراء عدم احترام هاته المعلومات.

ان وصول المعلومات الى كافة عمال المؤسسة ودون اطالة من شأنه أن يجعلهم واعين بكل ما يجري داخل مؤسستهم وهذا طبعاً مع الاحتفاظ بالمعلومات ذات الطابع السري التي لا يعلمها الجميع، ويمكن أن يتم هذا عن طريق دوريات تصدرها المؤسسة حول أهدافها، انتاجها، صعوبات تعترض طريقها وحتى انشغالات العمال. المهم أن تنتقل المعلومات للجميع.

5-2-3) الثقافة:

ان لهذا العنصر أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة، ولعل النموذج الياباني دليل على توظيف هذا العنصر بنجاح. فالوعي الذي بلغه العامل الياباني بدوره داخل المؤسسة التي يعتبرها عائلته يمثل فيها اتقان العمل مصدر رزقه والشاذ عن هاته القاعدة ينبذه جميع العمال. يستنتج مما سبق ذكره أن لكل عامل طاقة كامنة يسعى المسير الناجح الى تحريكها لصالح المؤسسة، كما أن قدراته يمكن تقييمها من خلال الحوار، القرارات، المراسلات، التصرفات، العقوبات، درجة المسؤولية،...

ان الخبير المشخص يمكنه البحث في:³³

- وجود أو غياب ثقافة عمل ايجابية أو سلبية داخل المؤسسة.

- وجود تصرفات سلبية (لامبالاة، انطواء على النفس، اعاقا للعمل،...) .

- تناسق ثقافة المؤسسة مع استراتيجيتها.

- تناسق ثقافة المؤسسة مع أسلوب التسيير، سيرورة اتخاذ القرار، التنظيم،...).

3-5) اضافة التشخيص الإستراتيجي:

خلافا لأي مشروع بسيط أو رغبة (أن يصبح قائدا مثلا)، فان الاستراتيجية تستلزم تشكيل وتحديد الأهداف الكممية (quantifiables) واختيار الوسائل (توفير الموارد) التي توجه - على المدى البعيد - مستقبل المؤسسة.³⁴

ان أي عمل أو اجراء تتخذه المؤسسة يجب أن يندرج ضمن استراتيجيتها التي يجب أن لا تهمل خصائص نشاطات المؤسسة المشكلة للحافظة، هذه الاستراتيجية تسمح بمتابعة تطور نشاطات المؤسسة، تحديد نقاط قوتها وضعفها ومقارنتها بالمنافسين. ويرى **T.Atamet et R.Calori** في كتابهما **Diagnostic et décisions stratégiques** أن استراتيجية المؤسسة يجب أن تجيب على سبعة أسئلة هي :

1- ما هي استراتيجية المؤسسة المالية؟

2- ما هي وسائل الاتصال المعتمدة؟

3- كيف سيكون تطور حافظة نشاطات المؤسسة؟

4- كيفية تطوير الموارد البشرية؟

5- كيفية تطوير المهارات التسييرية؟

6- ما هي التحالفات الممكنة مع الناشطين في محيطنا؟

7- كيف يمكن تطوير نشاطات المؤسسة؟

ان الخبراء الاستشاريين المعتمدين من طرف الصندوق أهملوا أيضا هذا الجانب على غرار تشخيص الفرقة المسيرة والتحليل المالي السريع.

6- الاجراءات الوقائية الواجب اتخاذها من طرف المؤسسات لتجنب الزوال³⁵:

1-6) تفادي المنازعات:

اذا قام الشركاء التجاريون أو الإدارات بتهديد المؤسسة باتخاذ اجراءات ذات نتائج وخيمة، فلا مجال لتضييع الوقت ولا لجعل المؤسسة في أوضاع حرجة. فالهدف هو تفادي اجراءات غير قابلة للمراجعة متخذة ضد المؤسسة من شأنها تآزيم

الأوضاع أكثر داخلها، ولهذا فمن الضروري معرفة تحليل البريد الوارد للمؤسسة والقيام بردود الفعل المناسبة حسب درجة الخطورة (اعدار، أوامر التسديد، ضرائب ورسوم،...) ويمكن التفرقة بين ثلاثة أنواع من الوضعيات الحرجة التي تواجهها المؤسسة:

1- التهديد البسيط: وقد تتجسد في رفض دائني المؤسسة الوضعية الحالية، ويمكن معالجتها بطلب آجال اضافية للتسديد أو باعداد جداول تسديد بالتقسيط.

2- سندات المتابعة: وتأتي في حالة فشل المرحلة السابقة وقد تتجسد في اصدار السندات التنفيذية.

3- تنفيذ سندات المتابعة: قد تجد المؤسسة نفسها أمام حالتين:

أ- متابعة من طرف شخص طبيعي أو معنوي خاص الذي لم يتمكن من تحصيل حقوقه بالاجراءات العادية(رسائل تذكيرية، اعدارات) فهو حتما سيبحث عن اصدار سند تحصيل تنفيذي يسمح له بالحصول على مستحقاته من أصول مدينه.

ب- متابعة من طرف الادارات العمومية: كما هو متعارف عليه في القانون العام أن هذه المؤسسات تصدر بنفسها سندات تنفيذية وفقا للتشريعات والقوانين المعمول بها.

فبالنسبة للحالة الأولى يسعى الدائن عن طريق القضاء الى استصدار سند تنفيذي ضد المؤسسة، الأمر الذي يتطلب وقتا تحاول المؤسسة خلاله التسديد بالتراضي كما اشرنا لذلك سابقا. وفي حالة صدور هذا السند فلا ملاذ من استشارة محامي للتحقيق في شكل واجراءات السند ومحاولة الاستفادة من الثغرات القانونية لتمديد أجل التسديد.

أما بالنسبة للادارات العمومية فالأمر يختلف، فبمجرد صدور الاعذارات التي تسبق السندات التنفيذية فعلى المؤسسة:

- التحقق من شكل الاعذار (المرسل اليه، احترام الآجال،...) .
- التحقق من أن الاعذار لا يتضمن مبالغا مسها التقادم.
- التحقق من قيمة الديون بالتفصيل (الأصل، غرامات التأخير) .

ومن ثم ولتفادي المتابعات تختار المؤسسة احدى الاجراءات التالية:

- تسديد الاشتراكات والضرائب والرسوم مع تحرير التماس باعفائها من غرامات التأخير.

- طلب اجل للتسديد.
- الاعتراض على المتابعات لخطأ في شكل واجراءات السند.
- اللجوء الى القضاء (المنازعات) عند عدم الاعتراف بالمبالغ المطلوب تسديدها.

2-6) تفادي التوقيف عن التسديد:

ان اجراءات تفادي المنازعات غير كافية بالنسبة للمؤسسات التي تواجه صعوبات بل عليها اتخاذ اجراءات تجعلها تتفادي التوقيف عن التسديد الذي يؤدي بالمؤسسة حتما الى الافلاس. ومن أجل سبق التوقيف عن التسديد يجب القيام بالاجراءات التالية:

- 1- حصول المسيرين على المعلومات الكافية حول الوضعية الاقتصادية لاسيما المحاسبية للمؤسسة ولن يتأتى هذا الا من خلال توزيع المعلومات المحاسبية داخل المؤسسة من أجل تعدد مصادر التحذير حول الاختلالات المحاسبية.
- 2- على هؤلاء المسيرين الوعي - بناءا على هذه المعلومات- بالصعوبات التي تواجهها المؤسسة للتدخل في الوقت وبالوسائل المناسبة.
- 3- أخيرا وبعد التأكد من هاته الوضعية الحرجة، على المسيرين والمسؤولين على المؤسسة استغلال كل الوسائل للتصرف لانقاذ المؤسسة من الزوال.

3-6) اعداد مخطط التقويم Etablissement du Plan de redressement

ان مخطط التقويم يرتبط ارتباطا وثيقا بالتشخيص، فعلى ضوء هذا الاخير تبرز نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ويأتي المخطط ليقتضي على مواطن الضعف ولتقوية مواطن القوة او على الاقل المحافظة عليها. ويشمل المخطط مستويين:

الاول: اجراءات سريعة وأنية على المستوى القصير ومن ثم التدابير الواجب اتخاذها على المستويين المتوسط والطويل.

الثاني: الاستراتيجية الواجب انتهاجها والمتعلقة بنشاطات المؤسسة، من خلال تعيين النشاطات الواجب تطويرها وتلك التي ستتخلى عنها، مع اتخاذ اجراءات لتعظيم قدرات الانتاج (تجديد اقتناء تجهيزات جديدة، استعمال تكنولوجيا اكثر تنافسية....)

وقد حاولت العديد من المؤسسات الجزائرية اعداد مخططات للتقويم بناءا على التشخيصات التي اجريت عليها، الا ان هذه المخططات لم تعط ثمارها بالنظر لعدة اسباب منها:

- التأخر في حقن المؤسسة بالاموال الضرورية لعملية التقويم.
- صعوبة حل مشكلة تسريح العمال بالنظر الى المشاكل الاجتماعية المترتبة عنها من جهة ومن جهة أخرى فالذهاب الارادي مكلف ويطلبه عادة أحسن العمال الذين عثروا على مناصب شغل في مؤسسات اخرى.
- صعوبة اعداد مخطط تقويم في ظل الاوضاع الاقتصادية المتقلبة التي تعيشها الجزائر لاسيما على مستوى العملة.
- كما ان مخططات التقويم المعدة تتضمن عدة نقائص راجعة اساسا الى:
 - تجاهل عنصر المنافسة واهميته وخصائصه.
 - وجود نقائص في التشخيصات المعدة غالبا من طرف المؤسسات ذاتها.
 - غياب استراتيجية للمنتوج او استراتيجية عموما داخل المؤسسة، والاجراءات المتخذة تعالج المشاكل الموجودة وغياب نظرة مستقبلية للمؤسسة.
 - تجاهل السوق، اهميته وتطوره.
 - تجاهل او جهل الطرق الحديثة في التسيير المتعلقة باعادة التنظيم، الاتصال، نظام المعلومات داخل المؤسسة، مرونة الاجور، تفويض السلطة... .
 - اعتبار العوامل الخارجية لاسيما المحيط المتسبب الرئيسي في ما آلت اليه المؤسسة دون البحث في العوامل الداخلية التي كانت وراء حدوث الاختلالات.³⁶

ويقسم مخطط التقويم الى أربعة مراحل أساسية هي:³⁷

1- التشخيص.

2- الاجراءات الاستعجالية (Redimensionnement à court terme).

3- اعادة التموضع الاستراتيجي (Repositionnement stratégique).

4- تغيير ثقافة المؤسسة.

ان هذه المراحل الأربعة توافق عادة نشاطات متتابعة زمنيا غير أنه قد يحدث بعض التداخل، ففي مرحلة التشخيص يمكن ملاحظة مثلا أن توجه المؤسسة للتعامل مع مركز تجميع المشتريات (centrale d'achat) يخفض من تكاليف التموين، فلا مانع من التعامل مع هاته المراكز، وهذا القرار المتعلق بالمرحلة الثانية الذي اتخذ خلال المرحلة الأولى يعتبر ايجابيا وهو من القرارات الاستعجالية السليمة التي تبرز كفاءة صاحباها. كما يمكن خلال المرحلة الثانية التخلي عن نشاطات أقل مردودية، فالنظرة الاستراتيجية توجه القرارات القصيرة الأجل.

أما مجمل الاجراءات المتخذة في المرحلة الثانية فهي تسمح بتقليص أو توقيف تدهور المؤسسة، وهذا بطبيعة الحال في انتظار النتائج التي تتمخض عن الاجراءات الاستراتيجية والتي منها تخفيض العمال، التفاوض حول آجال الديون.

فيما يخص التموضع الاستراتيجي فمن خلال اعادة توجيه نشاطات المؤسسة نحو قطاعات أكثر مردودية ومتوافقة مع نقاط القوة الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فمجال القرارات يتراوح بين الاحتفاظ بنفس النشاطات مع تخفيض التكاليف الى الهجرة المتصاعدة للقطاع بهدف التموضع في نشاطات أخرى أكثر مردودية.

أما عن ثقافة المؤسسة فان نفس الثقافة التي كانت سببا في تدهور المؤسسة هي ذاتها التي ستساهم في الحد من هذا التدهور وانقاذ المؤسسة من الزوال فمن الخطأ الإبقاء على هذه الثقافة ويجب على الأقل أن تدعم بمسيرين جدد ذوي كفاءات وخبرات تحمل أفكارا جديدة غير السائدة بالمؤسسة وهو ما من شأنه تغيير ثقافة المؤسسة.

7) طرق مساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات:

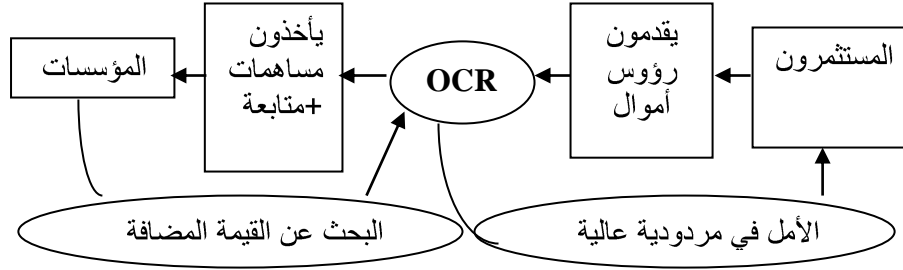
يمكن ان نشير الى الطرق التالية:

1- شركات رأس المال المخاطر.

2- نظام حاضنات الأعمال (المؤسسات الحاضنة).

7-1) شركات رأس المال المخاطر:

ان الأساس الذي يقوم عليه اقتراح تأسيس شركات رأس المال المخاطر هو قيامها على مبدأ المشاركة في الأرباح والخسائر أي المشاركة في السراء والضراء (JOINT-VENTURE)، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:



SOURCE: Jean Lachmann, Capital risque et capital investissement, édition ECONOMICA Paris, pas d'année de publication, p17.

حيث: OCR هم المتعاملون في رأس المال الخاطر.

ويعرف بعضهم رأس المال المخاطر (LE CAPITAL RISQUE) على أنه تقنية خاصة في التمويل والتي لا تقوم على تقديم النقد فحسب، بل أيضا على تقديم المساعدة في ادارة الشركة بما يحقق تطور المؤسسة. كما أن رأس المال المخاطر يمثل صورة من صور الوساطة المالية من خلال رؤوس الأموال التي يرغب الادخار العام أو ادخار المؤسسات (بنوك، شركات تأمين، مؤسسات، وحتى السلطات العمومية) في استثمارها بمخاطر مرتفعة على العموم مع توقع تحقيق عائد مرتفع (يصل في بعض البلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية الى 30% أو 40%). غير أن هذا الأسلوب من التمويل يختلف اختلافا كليا عن أسلوب القرض المصرفي، إذ أن رأس المال المخاطر يتم استرداده في نهاية برنامج الاستثمار بعد ادراج عائد يحسب على أساس الربح المحقق ومن دون تقديم أي ضمان عند ابرام عقد المشاركة، ويتحمل المستثمر (المخاطر)، كليا أو جزئيا، الخسارة في حالة فشل المشروع الممول.³⁸

وهنا تجدر الإشارة أن الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة في تمويله للمؤسسات التي تواجه صعوبات انما هو يعتمد صيغة رأس المال المخاطر، فاذا تعرضت هاته المؤسسات التي تتلقى المساعدة الى خسارة فان الصندوق بطبيعة الحال يتحمل الخسائر، أما اذا تم انقاذ المؤسسة وتحقيقها لأرباح فان الصندوق يكتفي فقط باسترجاع جزء من رأس ماله دون حصوله على العائد الذي لا يتجاوز في أحسن الحالات 40%، وهو خلل في تطبيق الصندوق لأسلوب رأس المال المخاطر، فهو بهذا الشكل يعرض المليارات من الدينارات المتأتية من اشتراكات الأجراء الى التبديد.

ان نجاح الصندوق في التطبيق السليم والدقيق لأسلوب رأس المال المخاطر من شأنه فتح المجال أمام رؤوس أموال الخواص لخوض الغمار لتأسيس شركات رأس مال مخاطر من شأنها توفير تعدد لمصادر التمويل ومن ثم انشاء مشاريع صغيرة ومتوسطة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية.

ويرى آخرون أن الخاصية الأساسية التي يتميز بها رأس المال المخاطر هي المشاركة بين طرفين، أحدهما يقدم التكنولوجيا والآخر يقدم مدخلات الانتاج الأخرى ويشتركان في المخاطر والعوائد بالتناسب. وبسبب كون المخاطر سمة رئيسية لهذا النوع من التمويل، فإن المحيط السياسي والثقافي هو الذي يفرض نظام المحاسبة الواجب إتباعه.³⁹

7-2) نظام حاضنات الأعمال (المؤسسات الحاضنة):

حاضنات الأعمال هي آلية من الآليات المعتمدة لدعم المؤسسات الصغيرة المبتدئة، ويمكن تعريفها على أنها مؤسسة قائمة بذاتها (لها كيانها القانوني) تعمل على توفير جملة من الخدمات والتسهيلات للمستثمرين الصغار الذين يبادرون بإقامة مؤسسات صغيرة بهدف شحنهم بدفع أولي يمكنهم من تجاوز أعباء مرحلة الانطلاق (سنة أو سنتين مثلا). ويمكن لهذه المؤسسات أن تكون تابعة للدولة أو أن تكون مؤسسات خاصة أو مؤسسات مختلطة غير أن تواجد الدولة في مثل هذه المؤسسات يعطي لها دعما أقوى.

ويمكن لحاضنة الأعمال أن تكون شبه منطقة نشاط أو تحتل جزءا من منطقة صناعية يضم مجموعة من المؤسسات الصغيرة المحتضنة حيث تمنح الحاضنة لتلك المؤسسات مجموعة من الخدمات المشتركة ولذلك فإن المؤسسات المحتضنة ينبغي أن تكون ذات أنشطة متجانسة أو ربما متكاملة.

ومن ناحية أخرى ينبغي أن ندرك أن حاضنات الأعمال ليست مؤسسات ذات طابع اجتماعي، فهي تتصرف وفق المعايير الاقتصادية سواء من حيث اختيار المؤسسات الصغيرة المرشحة للاحتضان أو من حيث دراسة تكاليف الدعم المقدم ومردوديته من مختلف الخدمات. ونشير في هذا الصدد أن بعض حاضنات القطاع الخاص في البلدان المصنعة نجحت في الوصول الى تحقيق أرباح مالية معتبرة. واعتمادا على القانون التوجيهي رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هاته الترقية تقتضي الاهتمام بالمؤسسات التي باشرت نشاطها الاقتصادي منذ مدة غير أن عراقيل ومشاكل

تعترض سبيلها، وهي مرحلة بالامكان تجاوزها من خلال تقديم المساعدة ومحاولة "اشعال الجمرات الخامدة" داخل هاته المؤسسات. بالفعل فقد صدر المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25/02/2003 والمتضمن للقانون الأساسي لمشاتل المؤسسات (هي نفسها الحاضنات غير أن المشرع الجزائري أطلق عليها اسم مشاتل⁴⁰، هاته المشاتل التي هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتكفل بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعمها أساسا وكذا مساعدة المؤسسات على تجاوز الصعوبات والعراقيل التي تواجهها .

الاستنتاجات:

- 1- توقيف عملية الحل والتصفية وفقا للمرسوم 94-294 التي أدت إلى تسريح العمال وبالتالي ارتفاع البطالة، فانتقل المعدل من 24% سنة 1994 إلى 29% سنة 1997 ليصل سنة 1998 إلى 30% حسب الإحصاء العام للسكان والسكن المصروح به من طرف الديوان الوطني للإحصاء في مارس 1998.
- 2- مراجعة إجراء التشخيص لاسيما فيما يتعلق ب:
 - التأخر الملحوظ في إعطاء نتائج التشخيص لاتخاذ قرار المساعدة.
 - القصور المسجل في بعض التشخيصات كالتشخيص الاستراتيجي.
 - استبعاد أسلوب العلامات في التشخيص وحصره بين العلامتين -2 و +2 من جهة وكذا تحديد الحد الأدنى لقبول المؤسسات القابلة للمساعدة ب 30 بل يجب تقديم المساعدة على أساس تقرير الفرقة المشخصة بإمكانية تقويم (redressement) المؤسسة.
- 3- اقتراح تعديل القانون التجاري لاسيما المادة 715 مكرر 20 منه، فقد ينخفض رأس مال المؤسسة إلى أقل من الربع ويمكن للمؤسسة أن تستعيد عافيتها دونما حاجة للحل ولا لتجديد الأصل الصافي لرأس المال. وعليه فنقترح إجراء تعديل للقانون التجاري وتخصيص قسم للمؤسسات التي تواجه صعوبات (entreprises en difficultés) كما هو الشأن في اقتصاديات الدول المتقدمة.
- 4- مراجعة طريقة المساعدة التي يقدمها الصندوق في شكل رأس مال مخاطر، فالأسلوب الذي المنتهج في المساعدة لا علاقة له برأس المال المخاطر لأن

الصندوق يقدم أموالا يسترجع منها في أحسن الأحوال 40% من أصل المساعدة، أضف إلى أنه يتحمل الخسارة في حال زوال المؤسسة ولا يتحصل على مقابل عند إنقاذها، فعلى الصندوق الالتزام بتقنيات رأس المال المخاطر واستبعاد الأسلوب المنتهج حاليا والمجازفة بأموال المشتركين التي قد يكون مآلها التبيد.

5- الاستفادة من المشاتل لتدعيم عملية المساعدة لاسيما وأن القانون الصادر بشأنها يخصص مجالا لتقديم المساعدة للمؤسسات التي تواجه صعوبات، فقد رصد المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25/02/2003 والمتضمن للقانون الأساسي لمشاتل المؤسسات (هي نفسها الحاضنات غير أن المشرع الجزائري أطلق عليها اسم مشاتل) جانبا لتقديم المساعدة لهذا النوع من المؤسسات.

6- عدم توسيع عملية المساعدة قبل التقييم الحقيقي للعملية النموذجية التي مست 16 مؤسسة والوقوف على ايجابيات وسلبيات هاته العملية.

7- تنظيم ملتقيات وطنية ولما لا دولية للاستفادة فعلا من هاته العملية غير المسبوقة عربيا وذلك بتوجيه الدعوة للدول التي مرت بهاته التجارب والاستفادة من تجاربهم وتفادي تضييع المال العام والوقت في إخضاع العملية للتجربة.

الخاتمة:

رغم حداثة التجربة المتعلقة بمساعدة المؤسسات التي تواجه صعوبات والتي لم تنطلق فعليا الا مع منتصف سنة 2000 من خلال التجربة النموذجية التي مست 16 مؤسسة من بين 30 مقترحة من الشركات القابضة، الا أن الصندوق تمكن من الحفاظ على 4500 منصب شغل لاغير، وفي الحقيقة ان هذا الرقم تم تحقيقه من خلال الأموال التي ضخها الصندوق في هاته المؤسسات وسمحت لها بالبقاء على قيد الحياة وليس أبدا مؤشرا على نجاح العملية التي تتطلب اعداد تقييم موضوعي للنتائج المحققة، وهنا يطرح التساؤل بشدة:

هل رأس المال الذي يوفره الصندوق هو مجرد "جرعة أكسجين" لهاته المؤسسات؟ ويجعلنا بعد ذلك نفقد 4500 منصب شغل ونفقد معها الأموال التي قدمها الصندوق؟

اننا نؤكد على عدم التسرع في الحكم على هذه العملية بالاجابية وغير المسبوقة والناجحة و... ، خصوصا بالنظر الى أسلوب المساعدة الذي يوفره الصندوق - الذي يجب مراجعته عاجلا- والذي من خلاله لن يتمكن الصندوق من استرجاع سوى 40% من رأسماله في أحسن الأحوال. كما أن متابعة تطور المؤسسة من خلال تشخيصات المراقبة لمعرفة تحسن أو تناقص أداء المؤسسة وبالتالي تقييم العملية فعليا. ولعل تصريح السيد محرز آيت بلقاسم المدير العام للصندوق على أن انخفاض عدد المستفيدين من خدمات الصندوق من 179.000 الى 10.000 مستفيد لا يعني سلامة الاقتصاد الوطني، ويجعلنا نؤكد وبالإسقاط أن المساهمة في رأس مال 16 مؤسسة لا يعني سلامة العملية ونجاحها ولا يدعونا الى التكلم عن توسيع العملية قبل التقييم الفعلي والحقيقي لنتائج عملية المساعدة النموذجية.

قائمة المراجع:

- 1 - أحمد هني، اقتصاد الجزائر المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية 1991، ص 21.
- 2 - ع. بوعتروس، معايير تقويم المؤسسات الصناعية في الجزائر، مذكرة ماجستير معهد العلوم الاقتصادية جامعة عنابة 1986 ص 15-16.
- 3 - محمد بلقاسم حسن بهلول، سياسة التخطيط والتنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر، جزء 1 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص 72.
- 4- A.Bouyacoub, La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, v2 O.P.U. Alger, p352.
- 5- عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1980-62)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1980، ص 47.
- 6 - أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993، ص 124.
- 7 - محمد بلقاسم حسن بهلول، الجزائر بين الأزمة الاقتصادية والأزمة السياسية، منشورات دحلب، 04- 1993 الجزائر، ص 22.
- 8- H.Benisaad, La réforme économique en Algérie, O.P.U Alger 1991, p82.
- 9 - ع. شرابي، مجلة تخطيط المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر المؤرخة في 1 مارس 1985، ص 70.
- 10 - الندوة الوطنية للمؤسسات 1989، COREP-ANEP، ص 14 .
- 11 - الندوة الوطنية للمؤسسات، مرجع سابق، ص 16.
- 12- اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل. د.م.ج الجزائر 1996، ص 152 .
- 13- مجلة الوحدة، عدد خاص بمشروع الميثاق الوطني 1986، الباب الثالث الفصل الأول، ص 54
- 14- Bellataf Matouk, Modalité et difficulté de mise en œuvre de la privatisation des E.P.E en Algérie, les cahiers du C.R.E.A.D N° 39 1997 Alger, pp 3 - 4.
- (*) هي شركات لها حق ملكية مساهمات الدولة وهدفها تسيير مجموعة من المؤسسات تعمل في قطاع واحد.
- 15- Bettahar Rabah ,op.Cit , P34 .
- 16- المرسوم رقم 329/97 المؤرخ في 10/09/1997 الذي يحدد شروط منح امتيازات خاصة والدفع بالتقسيم لفائدة مقتنبي المؤسسات العمومية المخصصة، الجريدة الرسمية لسنة 1997 عدد 60.

- 17 - القانون 30/90 المؤرخ في 1990/12/01 والمتعلق بالأموال الوطنية.
- 18- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي التقرير التمهيدي حول الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية لبرنامج التعديل الهيكلي -الجزائر- نوفمبر 1998، ص55.
- 19- Carole Gresse, Les entreprises en difficulté. Economica Paris 1994, p7 .
- 20 - Kamel Hamdi, ,Comment diagnostiquer et redresser une entreprise, édition Rissala ALGER 1995, p14
- 21- www.contrexpert.com/endiff.htm
- 22- Kamel Hamdi, op.Cit, pp19 - 20 .
- 23- Sauvegarde de l'emploi . Aide de La CNAC aux entreprises en difficultés, presentation des travaux de groupe d'expert . Document CNAC du 02/10/2000.
- 24- www.ism01.ism.asso.fr/kiosque/publications/article/619.htm.
- 25- www.euro-expert.com/eurostart/audit.htm
- 26- Sauvegarde de l'emploi, op.Cit, p5.
- 27- Achouche.K et Labanji.A. Que vaut votre entreprise? Diagnostic et evaluation de l'entreprise .Edition SNC, Alger 1996 p 09 .
- 28- Elile Cohen. Analyse financiere, 2 eme Edition. Economica. Paris, p 251 .
- 29 - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، الجزء الأول تحليل مالي، الجزائر 1990، ص 41.
- 30- Kamel Hamdi, op.Cit, p 32 .
- 31- Kamel Hamdi, op.Cit, p128 .
- 32- Pierre Veltz et Phillipe Zarifian , Revue sociologique du Travail , Paris N° 001/1993 .
- 33- Kamel Hamdi, op.Cit, p144.
- 34 -Tony Alberto, Pascal Combemale,Comprendre l'entreprise, théories, gestion, relations sociales. Edition Nathan 1993, p 101.
- 35- www.comptes.frcour-des.comptes/publications/rapportsentreprises.htm
- 36- Kamel Hamdi, op.Cit, p148.
- 37- Abdelhak Lamiri , Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises.Office des publications universitaires, Alger 2003, p126.
- 38 - J.Lachmann, Financer l'innovation des PME. Edition ECONOMICA, Paris 1996 ,p38 .

- 39 - حسين راحم، نحو نظام اقتصادي دولي عادل - التناقضات الكامنة في العولمة والبدل العادل - ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسات الاقتصادية خلال أيام 29 و30 أكتوبر 2001، الورشة المتخصصة في السياسات الاقتصادية الجزئية للمؤسسة - مداخلات الجلسة الثانية .
- 40 - الجريدة الرسمية عدد 13 الصادرة في 26/02/2003، ص 13