الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم: .....

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: إدارة استراتيجية
تخصص: إدارة استراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

# أثـــر البرامـــج التنمويـة على أداء القـــطاع الحـــرفي فـــي ظـــل مقـــاومة التغيـــير

## دراســـة ميدانـــية لعيـنة من بعـــض ولايـــات الجـــزائر

من إعداد:
- الطالب : دخـــان النوي
- الطالب: عقـــون مـــراد

تحت إشراف:
د.عـــمرون بوجمعـــة

لجنة المناقشة

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الجامعة | الصفة |
|---|---|---|---|
| د.بو عبد الله صالح | استاذ محاضر – أ - | جامعة محمد بوضياف المسيلة | رئيسا |
| د.عمرون بوجمعة | استاذ محاضر – أ - | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مشرفا ومقررا |
| د.عسلي نور الدين | استاذ محاضر – أ - | جامعة محمد بوضياف المسيلة | مناقشا |

السنة الجامعية : 2020-2021

**شكر و تقدير**

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم و أعاننا على هذا العمل .

نتوجه بالشكر الجزيل و التقدير الى أستاذنا القدير المشرف
" بوجمعة عمرون " على ما قدمه من توجيهات و نصائح ، كما لا يفوتنا
تقديم الشكر للاساتذة المحكمين للاستبيان و نخص بالذكر
الاستاذ جباري عبد الوهاب ، الاستاذ : عبد الرؤوف عزالدين
الاستاذ : قراوي أحمد ، الاستاذ : حسان بوبعاية ،الاستاذ : ملياني بوبكر
و الاستاذ :بعيطيش شعبان

كما نتوجه بالشكر الى كل إطارات وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي
و نخص بالذكر الاستاذ شكري بن زعرور مدير فرعي بالوزارة و السيدة : لازلي حميدة
مديرة فرعية بالوزارة .

**الملخص :**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثر البرامج التنموية على ترقية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف بالجزائر في ظل مقاومة التغيير عند الحرفيين و مدى استجابتهم للبرامج التنموية و منه توضيح العلاقة بين المتغير المستقل البرامج التنموية الذي يحتوى على ثلاثة أبعاد تمثلت في السمة الاقتصادية و بعد التكوين و المرافقة و بعد القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف ، مع المتغير التابع أداء القطاع الحرفي في بعدين هما ترقية روح المقاولاتية و بعد التكامل القطاعي ، و اثناء مرحلة تنقية الاستبيان تم حذف التغير المعدل .

و تم اجراء الدراسة الميدانية على المجتمع الحرفي في الجزائر بعينة تقدر بـ 402 حرفي في أكثر من 20 ولاية جزائرية ، و كانت طبيعة الدراسة كمية ، اعتمنا فيها على الاستبيان لجمع البيانات ، كما تم الاستعانة في التحليل ببرنامج SPSS 26 مع برنامج تحليل المعادلات البنائية LISREL8.7 .

و بينت النتائج المتوصل اليها وجود علاقة قوية بين السياسة الحكومية و أداء القطاع الحرفي ، أنا باقي المتغيرات فاثبتت وجود علاقة ضعيفة جدا .
**الكلمات المفتاحية : البرامج التنموية ، القطاع الحرفي ، مقاومة التغيير**

Abstract.

This study aimed to know the impact of development programs on the promotion of the traditional industry and crafts sector in Algeria in light of the resistance to change among craftsmen and the extent of their response to development programs, and from it clarifying the relationship between the independent variable development programs, which contains three dimensions represented in the economic feature and the dimension of training and accompany And after the practical capabilities of the chambers of traditional industry and crafts, with the dependent variable on the performance of the craft sector in two dimensions: promoting the spirit of entrepreneurship and after sectoral integration, and during the purification stage of the questionnaire, the modified change was deleted.

The field study was conducted on the craftsmen community in Algeria with a sample of 402 craftsmen in more than 20 Algerian states, and the nature of the study was quantitative, in which we relied on the questionnaire to collect data, and the analysis was used in the SPSS 26 program with the structural equations analysis program LISREL8. 7 .

And the results reached showed the existence of a strong relationship between government policy and the performance of the craft sector, the rest of the variables proved the existence of a very weak relationship.
**Development programs, craft sector, resistance to change**

# الفهرس


شكر و تقدير _____ I
الملخص _____ II
قائمة الجداول _____ V
قائمة الاشكال _____ VII
الملاحق _____ IX

*المقـدمة* _____ 

توطـــــئة _____ أ
الإشــكاليـــة _____ ب
فرضـــيات الدراســـة _____ ت
أسباب اختيار الموضوع _____ ت
أهــداف الدراسة _____ ث
أهمية الدراسة _____ ج
الحدود الزمانية و المكانيـــة _____ ح
منهج البحــث و أدوات الدراسة المستخـدمة _____ ح
الدراسات الـــسابـقة _____ خ
صعوبات البحـــــث _____ ز
خطـــوات الدراسـة _____ س

***الفصل الأول : الجانب النظري*** _____ *1*

تمـهيد _____ 1

**المبحث الاول : البرامج التنموية** _____ 3
المطلب الأول : تحديد المفاهيم _____ 3
المطلب الثاني : البرامج التنموية الجزائرية و أهداف الألفية الثالثة _____ 5

**المبحث الثاني : القطاع الحرفي** _____ 15
المطلب الاول : مفاهـيم عامة _____ 15
المطلب الثاني : خصائص و مميزات الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر _____ 20
المطلب الثالث : اهمية الصناعات التقليدية و الحرف و أشكال ممارستها _____ 22
المطلب الرابع : تصنيف الصناعة التقليدية و الحرف _____ 24
المطلب الخامس : التحديات الجديدة للصناعة التقليدية و الحرف و الصعوبات المرافقة _____ 28

**المبحث الثالث : مقاومة التغيير** _____ 31
المطلب الاول : تحديد المفاهيم _____ 31
المطلب الثاني : تحليل ظاهرة مقاومة التغيير _____ 33
المطلب الثالث : اسباب و دوافع مقاومة التغيير _____ 39
المطلب الرابع : أسس و استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير _____ 45

**المبحث الرابع : النظريات المفسرة لمفاهيم الدراسة** _____ 49

المطلب الأول : النظريات المفسرة لمفهوم البرامج التنموية _____ 49
المطلب الثاني : النظريات المفسرة لمفهوم الصناعات الحرفية _____ 49
المطلب الثالث : النظريات المفسرة لمفهوم مقاومة التغيير _____ 50
المبحث الخامس : العلاقة بين البرامج التنموية و أداء القطاع الحرفي في الجزائر _____ 53
المطلب الاول : المرحلة الاولي 1962 -1991 _____ 53
المطلب الثاني : المرحلة الثانية 1992 -1995 _____ 55
المطلب الثالث : المرحلة الثالثة 1996 -2002 _____ 57
المطلب الرابع : المرحلة الرابعة :2003-2010 _____ 61
المطلب الخامس : المرحلة الخامسة 2011-2020 _____ 70
المطلب السادس : قطاع الصناعة التقليدية و برامج هيآت الدعم _____ 71
المطلب السابع : قطاع الصناعة التقليدية و النظام الضريبي _____ 78
المطلب الثامن : قطاع الصناعة التقليدية و برامج التكوين _____ 80
المبحث السادس : تاثير مقاومة التغيير على العلاقة بين البرامج التنموية و القطاع الحرفي _____ 87
المطلب الأول : البرامج التنموية كمشروع تغيير تنظيمي _____ 87
المطلب الثاني : ابعاد ادارة التغيير في برامج تنمية القطاع الحرفي _____ 91
المطلب الثالث : مقاومة التغيير و برامج القطاع الحرفي _____ 92
المطلب الرابع : دور الغرفة الولائية للحرف في الحد من مقاومة التغيير _____ 94
خلاصة الفصل : _____ 98
*الفصل الثاني : الجانب التطبيقي* _____ *100*
تمهيد : _____ 100
المبحث الأول : الاطار المنهجي للبحث _____ 100
المبحث الثاني : تكييف النموذج النظري حسب البيانات المجمعة من ميدان الدراسة ، التحليل العاملي التوكيدي _____ 113
المبحث الثالث : التحقق من الفرضيات _____ 149
خلاصة الفصل التطبيقي : _____ 152
*الخاتمة :* _____ *153*
*المراجع* _____ *162*

# قائمة الجداول


| جدول رقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01.01 | الجدول رقم (01-01) معدلات النمو و معدل البطالة للبرنامج 2001-2004 | 6 |
| 01.02 | الجدول رقم (01-02) معدلات النمو الاقتصادي للبرنامج 2005 - 2009 | 7 |
| 01.03 | جدول رقم (01-03) : تعداد انظمة الانتاج المحلي في الجزائر سنة 2007 | 14 |
| 01.04 | جدول رقم (01-04) : الرؤية و الاهداف و المهام لغرف الصناعة التقليدية و الحرف | 18 |
| 01.05 | جدول رقم (01-05) مثال توضيحي حول الترميز | 28 |
| 01.06 | جدول رقم (01-06) : مصادر مقاومة التغيير | 38 |
| 01.07 | جدول رقم (01-07) اسباب و استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير عند مجموعة من الباحثين | 48 |
| 01.08 | جدول رقم (01-08) : النظريات المفسرة لمفاهيم الدراسة | 52 |
| 01.09 | جدول رقم (01-09): التوزيع الجغرافي لمراكز الصناعة التقليدية | 54 |
| 01.10 | الجدول رقم (01-10) :مقرات الغرف الجهوية للحرف و فروعها | 56 |
| 01.11 | جدول رقم (01-11) : توزيع و تحديد مقار غرف الصناعة التقليدية و الحرف | 59 |
| 01.12 | جدول رقم (01-12) :تطور هياكل الدعم و الترقية الحرفية المنجزة بالجزائر الى غاية 2016/12/31 | 59 |
| 01.13 | جدول رقم (01-13) توزيع تعداد الحرفيين حسب ميادين النشاط الى غاية 2008/12/31 | 64 |
| 01.14 | جدول رقم (01-14 ) : مصفوفة الانشاء و الشطب من 1998 الى غاية 2008 | 65 |
| 01.15 | جدول رقم (01-15) :تعداد الحرفيين الفرديين حسب النشاط | 66 |
| 01.16 | جدول رقم (01-16) يوضح تعداد التعاونيات الحرفية حسب النشاط | 67 |
| 01.17 | جدول رقم ( 01-17) : تعداد المؤسسات الحرفية حسب النشاط | 68 |
| 01.18 | جدول رقم (01-18) الاتفاقيات المبرمة في اطار تعزيز التعاون الثنائي | 69 |
| 01.19 | جدول رقم (01-19) :القروض المصغرة الموجهة لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف | 72 |
| 01.20 | جدول رقم (01-20) يوضح تعداد الحرفيين للممولين من قبل الوكالة | 73 |
| 01.21 | جدول رقم (01-21 ) : مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من طرف ANSEJ حسب الجنس | 74 |
| 01.22 | جدول رقم (01-22) نسبة مشاريع الصناعة التقليدية من المجموع الكلي للمشاريع الممولة من طرف ANSEJ | 75 |
| 01.23 | الجدول رقم (01-23) مشاريع الصناعة التقليدية المدعمة من قبل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة | 76 |
| 01.24 | جدول رقم (01-24 )الدعم المباشر للحرفيين من طرف FNPAAT | 77 |
| 01.25 | جدول رقم (01-25) العمليات الترقوية الممولة من طرف الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف | 78 |
| 01.26 | جدول رقم (01-26) نصيب مؤسسات قطاع الصناعة التقليدية من ناتج الضريبة الجزافية الوحيدة | 79 |
| 01.27 | جدول رقم (01-27) : التكوين في فروع الصناعة التقليدية لفائدة الحرفيين | 81 |
| 01.28 | جدول رقم (01-28) يبين اهم التخصصات في الصناعة التقليدية في المعهد الوطني المتخصص في الصناعات التقليدية بتلمسان | 82 |
| 01.29 | جدول رقم (01-29) :التكوين في مجال إنشاء و تسيير مؤسسة لفائدة الحرفيين | 83 |

| جدول رقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 01.30 | جدول رقم (01-30) :مدا خيل غرف الصناعة التقليدية الناتجة عن استغلالها لمختلف هياكل الدعم | 84 |
| 01.31 | جدول رقم ( 01- 31 ) نسبة الحرفيين من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة | 85 |
| 01.32 | جدول رقم (01-32) توضيح لأدوار الوزارة الوصية و الغرف الولائية للحرف( CAM ) في عملية التغيير و التعامل معه | 90 |
| 02.01 | الجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة | 97 |
| 02.02 | الجدول رقم (02-02) : ملاحظات قيمة لاثبات مصداقية محتوى الاستبيان | 101 |
| 02.03 | الجدول رقم (02-03) : مراحل معالجة مؤشرات الاستبيان | 106 |
| 02.04 | جدول رقم (02-04) المؤشرات المحذوفة | 107 |
| 02.05 | الجدول رقم (02-05) قيم ألفا كرونباخ لمؤشرات مقياس المقدرة التفاعلية على المستوى المحل | 108 |
| 02.06 | الجدول رقم (02-06) قيم ألفا كرونباخ لمؤشرات مقياس المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي بعد الحذف | 109 |
| 02.07 | الجدول رقم (02-07) : مؤشرات الاستبيان بعد تنقية الاستبيان | 110 |
| 02.08 | الجدول رقم (02-08) التسمية المختصرة لمتغيرات البحث | 123 |
| 02.09 | الجدول رقم (02-09) : التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس البرامج التنموية | 133 |
| 02.10 | الجدول رقم (02-10) التحليل العاملي التوكيدي للتعديل الأخير للنموذج الثاني ذو 03 عوامل – البرامج التنموية | 135 |
| 02.11 | الجدول رقم (02-11) التحليل العاملي التوكيدي للتعديل الأخير للنموذج الثالث ذو العاملين – البرامج التنموية | 136 |
| 02.12 | الجدول رقم (02-12) التحليل العاملي التوكيدي للتعديل الأخير للنموذج الرابع ذو العاملين – البرامج التنموية | 137 |
| 02.13 | الجدول رقم (02-13) تعديل النموذج الخامس ذو 07 عوامل ، (النموذج المختار) . | 138 |
| 02.14 | الجدول رقم (02-14) لتحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس البرامج التنموية | 141 |
| 02.15 | الجدول (02-15) تعديل النموذج الثاني للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي | 144 |
| 02.16 | الجدول رقم (02-16) المتغير المحذوف " المقدرة التنافسية التقنية" | 145 |
| 02.17 | الجدول رقم (02-17) المتغير المحذوف " التحسين" | 145 |
| 02.18 | جدول رقم (02-18) درجة تحقق الفرضيات | 152 |

# قائمة الاشكال


| جدول رقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| **01.01** | الشكل رقم (01-01) تركيبة أنظمة الانتاج المحلي | 12 |
| **01.02** | شكل رقم (01-02) : يوضح مجال القوة عند Lewin | 45 |
| **01.03** | الشكل رقم (01-03) تطور هياكل الدعم و الترقية الحرفية بالجزائر من 1992-2016 | 60 |
| **01.04** | الشكل رقم (01-04)تعداد الحرفيين الفرديين حسب النشاط | 66 |
| **01.05** | الشكل رقم ( 01-05) تعداد التعاونيات الحرفية حسب الشكل | 67 |
| **01.06** | الشكل رقم (01-06) : تعداد المؤسسات الحرفية حسب النشاط | 68 |
| **01.07** | الشكل رقم (01-07) القروض المصغرة الموجهة لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف | 72 |
| **01.08** | الشكل رقم (01-08) تطور مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من طرف ANSEJ | 73 |
| **01.09** | الشكل رقم (01-09) مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من طرف ANSEJ حسب الجنس | 74 |
| **01.10** | الشكل رقم (01-10) تطور مشاريع الصناعة التقليدية المدعمة من طرف CNAN | 75 |
| **01.11** | الشكل رقم (01-11 ) التكوين في فروع الصناعة التقليدية لفائدة الحرفيين | 76 |
| **01.12** | الشكل رقم (01-12) التكوين في مجال انشاء و تسيير مؤسسة لفائدة الحرفيين | 81 |
| **01.13** | الشكل رقم ( 01-13) تطور نسبة الحرفيين من مجموع PME | 83 |
| **01.14** | الشكل رقم (01-14) , يوضح صيرورة التغيير عند Kurt Lewin | 85 |
| **02.01** | الشكل (02-01) الاسلوب المنهجي لتطوير و اختيار نموذج المعادلات البنائية | 114 |
| **02.02** | الشكل رقم (02-02) التمثيل البياني للنموذج النظري | 117 |
| **02.03** | الشكل رقم ( 02-03) التمثيل البياني للنموذج النظري بعد مرحلة تنقية الاستبيان | 117 |
| **02.04** | الشكل رقم (02-04) العلاقات الخطية للنموذج الشامل | 118 |
| **02.05** | الشكل رقم (02-05) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الأول للمتغير المستقل البرامج التنموية | 121 |
| **02.06** | الشكل رقم (02-06) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الأول للمتغير المستقل البرامج التنموية | 123 |
| **02.07** | الشكل رقم (02-07) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثاني للمتغير المستقل البرامج التنموية | 124 |
| **02.08** | الشكل رقم (02-08) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثاني للمتغير المستقل البرامج التنموية | 125 |
| **02.09** | الشكل رقم (02-09) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثالث للمتغير المستقل البرامج التنموية | 126 |
| **02.10** | الشكل رقم (02-10) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثالث ني للمتغير المستقل البرامج التنموية | 127 |
| **02.11** | الشكل رقم (02-11) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الرابع للمتغير المستقل البرامج التنموية | 128 |
| **02.12** | الشكل رقم (02-12) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الرابع ني للمتغير المستقل البرامج التنموية | 129 |
| **02.13** | الشكل رقم (02-13) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الخامس للمتغير المستقل البرامج التنموية | 130 |
| **02.14** | الشكل رقم (02-14) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الخامس للمتغير المستقل البرامج التنموية | 131 |
| **02.15** | الشكل رقم (02-15) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثاني (عملية التعديل 17 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية | 132 |
| **02.16** | الشكل رقم (02-16) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثاني (عملية التعديل 17 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية | 134 |
| **02.17** | الشكل رقم (02-17) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثالث (عملية التعديل 18 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية | 134 |
| **02.18** | الشكل رقم (02-18) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثالث (عملية التعديل 18 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية | 135 |
| **02.19** | الشكل رقم (02-19) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الرابع (عملية التعديل 18 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية | 135 |

| جدول رقم | العنوان | الصفحة |
|---|---|---|
| 02.20 | الشكل رقم (02-20) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج المعدل للمتغير المستقل البرامج التنموية | 136 |
| 02.21 | الشكل رقم (02-21) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج المعدل للمتغير المستقل البرامج التنموية | 136 |
| 02.22 | الشكل رقم (02-22) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الاول للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي | 139 |
| 02.23 | الشكل رقم (02-23) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الأول للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي | 140 |
| 02.24 | الشكل رقم (02-24) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثاني للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي | 142 |
| 02.25 | الشكل رقم (02-25) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثاني للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي | 142 |
| 02.26 | ا.لشكل رقم (02-26) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج المعدل للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي | 143 |
| 02.27 | الشكل رقم (02-27) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج المعدل للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي | 143 |
| 02.28 | الشكل رقم (02-28) رسم بياني لمسار القوة العاملية لدمج النموذجين البرامج التنموية و اداء القطاع الحرفي | 146 |
| 02.29 | الشكل رقم (02-29) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student لدمج النموذجين البرامج التنموية و اداء القطاع الحرفي | 146 |
| 02.30 | الشكل رقم (02-30) : النموذج التجريبي | 147 |

## الملاحق


| الرقم | الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | الملحق رقم 01 اثبات مصداقية محتوى الاستبيان ( خبراء أكاديميون ) | **172** |
| 02 | الملحق 02 جداول احصائية | **184-173** |
| 03 | الاستبيان | **192-185** |

# المقـــــدمة

## 1- توطئة :

في ظل الأزمات الاقتصادية و الاجتماعية التي تمر تباعا على دول العالم ، يتضح جليا الدور المتنامي لقطاع الصناعات الحرفية و اليدوية الواسع الانتشار في الأوساط الإجتماعية متحديا البطالة و حاملا معه آفاق و فرص واعدة لاقتصاديات الدول ، حيث في كثير من الدول يتم تحديد الحرفيين على أنهم ثاني أكبر عمالة بعد الفلاحين .

و اعتبارا لدراســـة (Bourdieu) التي حددت بأن الحرف اليدوية أغلبها موروث ، فقد أقرت دراسة (شنوف، 2017) بأن النشاط الحرفي يحمل في طياته إعادة إنتاج الموروث الثقافي في نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية ممثلا في تشكيل نسيج الشبكة العلائقية عند الحرفيين و إكتساب ثقافة التسيير .

ونظرا لأهمية قطاع الصناعات التقليدية كونه قادرا على إنشاء مناصب شـــغل و تنمية العمل في البيت و دعم المناطق الريفية (شيبان آسيا، 2009) ، ما يعمل على تثبـــيت السكان في مناطـــق سكنـــهم (بوعينة حسيبة، 2012)، كما أنه يمتاز بتكـــلفة دنيا من رأس المال (شكري.، 2014)، بات لزاما على الدولة الجزائرية وضعه موضع الاهتمام الشديد في تحقيق توازن تنموي إقليمي تماشيا مع سياسات بديلة للمحروقات ، كما أن بيئات العمل السيئة و الغير مناسبة كإنعدام ظروف أفضل للأمن و النظافة و ضيق ورشات العمل الحرفية تشكل حواجز أمام التنظيم و التطور(Bouziane Fatiha, 2016) ، و على هذا الأساس تم تبني حزمة واسعة من الإجراءات و التدابير تعمل على تعزيز نقـــاط القـــوة و تجاوز نقاط الضعف انطلاقا من إستراتيجية تحليلية (شكري، 2009) ، تماشيا مع الإمكانيات الاقتصادية للأقاليم المعلن عنها في المخطط الوطني لتهيئة الإقليم (SNAT) .

كما أن إدماج الصناعة التقليدية و الحرف مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أبـرز الإرادة القـوية للدولة في إعـــطائها البعد الاقتـــصادي و الإجـــتماعي للقـــطاع (شيبان آسيا، 2009) ، وقد ظهر ذلك جليا في البرامج التنموية المنتهجة من طرف السلطات الجزائرية في الرقي بقطاع الصناعة التقليدية إلى التنمية الشاملة .

و يجدر التنويه إلى البرامج التنموية لقطاع الصناعة التقليدية التي تماشت مع تحليل موضوعي لنقاط القوة و نقاط الضعف و تحليل مناخ الأعمال و بدون إغفال الدور الحكومي في تأطير عمل الهيآت و المؤسسات ذات المصلحة العامة وفق الرؤية المعبر عنها في التوجهات الناشئة عن أولويات الحكومة وفق قناعة راسخة لدى متخذ القرار بأنه لا يمكن تحقيق تنمية للقطاع دور مشاركة إيجابية من الحرفيين (شكري.، 2014) .

## 2- الإشكالية

حظى قطاع الصناعة التقليدية و الحرف بإهتمام مستمر من طرف السلطات العليا في الجزائر ، و التي سعت الى تنمية القطاع تنمية متوازنة و مستديمة تحقق تنوعا ثقافيا و ثراءا إقتصاديا، لما يحمله من فرص لإنعـــاش الحركـــية التجـــارية و السياحية للبلاد ، و لمواكبة ظروف تطور المجتمع الجزائري من مجتمع زراعي إلى مجتمع صناعي إضافة لمسايرة التطورات التكنولوجية و الاقتصادية العالمية بات لزاما إعطائه الرعاية اللازمة و الدعم المستحق من الجهات الفاعلة مع تقديم كل التسهيلات و الامتيازات للحرفيين .

و انطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه القطاع الحرفي في قدرته على تلبية الحاجات الاستهلاكية المحلية ، و مرونته في الانتشار الجغرافي بشكل يؤدي لتحقيق توازن بين المدن و الأرياف كما انه يساهم في توفير مناصب العمل للكثير من فآت المجتـــمع .

إن إدماج قطاع الصناعة التقليدية و الحرف مع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أبـرز الإرادة القـوية للدولة في إعـــطائه البعد الاقتـــصادي ، وقد ظهر ذلك جليا في البرامج التنموية المنتهجة من طرف السلطات الجزائرية في الرقي بقطاع الصناعة التقليدية و بدون إغفال الدور الحكومي في تأطير عمل الهيآت و المؤسسات ذات المصلحة العامة وفق الرؤية المعبر عنها في التوجهات الناشئة عن أولويات الحكومة وفق قناعة راسخة لدى متخذ القرار بأنه لا يمكن تحقيق تنمية للقطاع دون مشاركة إيجابية من الحرفيين و العمل على تحقيق توازن تنموي إقليمي .

إن من أهم التحديات التي تواجه القطاع ضعف البنية التنظيمية ، و المنافسة الشديدة للصناعة الحديثة ، كذلك زيادة معدلات التضخم و أثرها على ارتفاع تكاليف معيشة الحرفي و ارتفاع أسعار الخامات المستوردة ، إضافة إلى انعدام السياسات التسويقية إلى جانب ضعف التحفيز المالي و الجبائي و الظروف الاجتماعية السيئة للحرفيين ، كما أن بيئات العمل غير المناسبة كضيق ورشات العمل الحرفية و ظروف الأمن و النظافة غير الملائمة التي شكلت حواجز أمام التنظيم و التطور و خلقت حالة من رفض اي تغيير معبر عنه في البرامج التنموية .

كما أن اكتساب الحرفيين الكفاءات المهنية اللازمة ضرورية للتكيف مع متطلبات عالم الشغل و المساهمة في خلق الثروة .

و للتغلب على الصعوبات التي يواجهها قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر و تمكينه من رفع التحديات في أداء دوره في المساهمة في دعم الديناميكية الاقتصادي للبلاد ، كـــــــرس صانع القرار في الجزائر جهوده للإهـتمام به و يتجلى ذلك في البرامج التنموية المتبعة من طرف الحكومات المتعاقبة بغية إعطاء الفرصة للقطاع للتكيف مع الواقع الجديد .

من خلال ما سبق فإن السؤال الجوهري الذي نحاول الإجابة عليه من خلال هذه الدراسة، يمكن صياغته على النحو الآتي:

**ما هو أثر البـرامج التنمـوية على أداء القطاع الحرفي ، في ظـل مقاومة التغيير في الجزائر ؟**

**من الاشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :**

1. ما هو أثر البرامج التنموية على أداء قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر ؟
2. ما هو أثر متغيرات مقاومة التغيير على العلاقة بين البرامج التنموية و أداء القطاع الحرفي في الجزائر ؟

## 3- فرضيات الدراسة:

01.البرامج التنموية لها **أثــر إيجــابي** على أداء قطــاع الصناعة التقلــيدية و الحرف في الجزائر .

02.متغيرات مقاومة التغيير ممثلة في (التمسك بالروتينات و التفاعل العاطفي و التصلب المعرفي) لها **أثر معدل سلبي** على العلاقة بين متغيرات البرامج التنموية و متغيرات أداء الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر .

2-1- "التمسك بالروتينات" له **أثر معــدل سلـــبي** على العلاقة بين متغيرات البرامج التنموية و متغيرات أداء الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر .
2-2- " التفاعل العاطفي " له **أثر معــدل سلـــبي** على العلاقة بين متغيرات البرامج التنموية و متغيرات أداء الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر .
2-3-" التصلب المعرفي " له **أثر معــدل سلـــبي** على العلاقة بين متغيرات البرامج التنموية و متغيرات أداء الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر .

## 4- أسباب اختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب والمبررات الموضوعية والشخصية التي قادتنا لاختيار هذا الموضوع، نذكر أهمها:

- قطاع الصناعات التقليدية من القطاعات الواعدة في الجزائر ولكوني إطار بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية المسيلة أعتبره محفز للبحث و هو ما أثار فينا الرغبة للإضافة الأكاديمية والميدانية ؛

- حظى قطاع الصناعة التقليدية باهتمام الدارسين و الباحثين ، إلا أننا نحاول الإلمام أكثر بكل الجوانب المتشعبة و التي لها آثار مباشرة و غير مباشرة على ترقية القطاع الحرفي .

- كما أن للممارسات السياسية و التنظيمية آثار معتبرة على ديناميكية القطاع لم نلمسها في الدراسات السابقة ، لذلك كان لزاما علينا محاولة تبيان ذلك الأثر و خاصة ما تعلق منها بآثار المقاومة أي تغيير مبرمج

كما نود من خلال هذه الدراسة لفت الانتباه إلى:

- **البرامج التنموية** على اختلاف أنماطها و بعدها الزمني و مصادر تمويلها ، فإنها تعبر عن التوجه المنتهج من طرف الدولة الجزائرية في بناء قطاع يمس شريحة واسعة و عريضة من أفراد المجتمع من الجنسين و ما يحمله من أرث تاريخي ، في إطار تحقيق أهداف التنمية الشاملة ؛

- ضرورة الاهتمام **بترقية قطاع الصناعة التقليدية** و الحرفية في اطار السعي لخلق بديل للمحروقات و تنمية الصادرات ، قادر على لعب دور حقيقي في التنمية المحلية و الحفاظ على الموروث الثقافي ، و هو هدف يجب تبنيه ؛

- في ظل بيئة الأعمال الغير مستقرة بات لزاما على مسيري البرامج التنموية على مستوى الغرف الولائية اشراك الحرفيين في صناعة القرار و الاهتمام أكثر بالجوانب التي تمس حرفته و تثمين المكتسبات لتفادي أي **مقاومة للتغيير** المنشود .

## 5- أهداف الدراسة

الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تبيان الدور الاستراتيجي للبرامج التنموية في ترقية الصناعة التقليدية و الحرفية في الجزائر كعنصر يدعم بنية التنمية الاقتصادية و الاجتماعية المتعددة الأوجه ، كما أنها تساهم في المجهود الوطني للتطور ، لذلك سعت الحكومات الجزائرية المتعاقبة على بعث حركية فعالة للنشاط الحرفي على جميع المستويات مرورا بمختلف مخططات عمل للتنمية المستدامة للصناعة التقليدية .

تعتبر آليات اتخاذ القرار الاستراتيجي في الجزائر ذات ميزة و طابع خاص لكونها تستند على بنية نظام سياسي و إداري متراكم التجارب و في ظل بيئة معقدة و هيكل تنظيمي للقطاع متغير الإشراف ، حيث تلعب السمات الشخصية لمتخذ القرار دورا بارزا في تأثيرها على ديناميكية القطاع ، كما أن التعيينات الوزارية تتم بناءا على الولاءات مما يرهن عقلانية متخذ القرار ، هذا ما شجع بروز مقاومة للبرامج التنموية من طرف الحرفيين ، إضافة الى :

- الوقوف على واقع قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر ؛

- أهمية البرامج التنموية في تعزيز مكانة القطاع وفق آليات التنمية المستدامة ومدى انسجام الحرفيين مع الحركية التنموية من خلال اكتسابهم المهارات

- إبراز البعد التنموي الاجتماعي الاقتصادي للبرامج التنموية ، من امتصاص البطالة و توجيه القوى العاطلة في المجتمع إلى الإدماج في الحركية الاقتصادية للبلاد .

- الوقوف على الإجراءات التي تتبعها الغرف الولاية للصناعة التقليدية لأداء المهام اليومية ، و كيف يمكن للهيئات التنفيذية أن تتخذ اساليب القطاع الخاص في تحسين الاداء .

- إبراز مقاومة التغيير (التمسك بالروتينات ، التفاعل العاطفي ، التصلب المعرفي ) كعملية منسقة تحركها دوافع سياسية .

- إبراز التأثير المعدل لمقاومة التغيير على العلاقة بين البرامج التنموية و ترقية الصناعة التقليدية .

## 6- أهمية الدراسة

نحاول من خلال هاته الدراسة تقديم صورة جديدة غير مألوفة حول الضغوطات التي يتعرض لها متخذ القرار الاستراتيجي على مستوى الوزارة الوصية و الهيآت التابعة لها و تبيان الأثر التراكمي لتلك القرارات على نجاعة العملية التنموية

- **الأهمية الأكاديمية:**

نسعى لأن يكون لنا إسهام أو إضافة في ميدان البحث العلمي والأكاديمي.

يندرج هذا البحث تحت مجال الادارة الاستراتيجية ويمس عدة ميادين أهمها ميدان القرارات الاستراتيجية و البيئة التنموية و التغيير و مقاومة التغيير، ما أعطى هذا البحث أهمية وأصالة تجعل منه يصلح لموضوع ماستر:

- ميدان التدخل الحكومي في مجال الاعمال و تأثيرة على تنمية قطاع الصناعات التقليدية في الجزائر ، لم يأخذ حقه إلا نادرا ، فنجده في دراسات أجنبية محل اهتمام وفي ميادين مختلفة (Topimin، 2015) ؛

- ميدان الادارة الاستراتيجية في مؤسسات الدولة (التركيز طويل الأجل ، تنسيق مساهمة الإدارات العمومية في الأولويات ، المساحة المشتركة بين السياسيين و الإداريين ، التركيز على الفعالية ...) (Alex Matheson، (OECD))، من أهم الميادين المعاصرة لما تلعبة من دور قوي في توجيه البرامج التنموية خاصة في قطاع الصناعة التقليدية و الدراسات فيه نادرة في القطاع العام .

- **الأهمية العملية:**

رغم الأهمية الأكاديمية والعلمية التي تحفزنا للقيام بهاته الدراسة، إلا أننا نسعى أيضا إلى تقديم بعض النتائج والتوصيات العملية التي يستفيد منها كل الأطراف، سواء القطاع العمومي بمختلف مستوياته أو المجتمع الحرفي بمختلف أشكاله :

- **الوزارة الوصية و مختلف الهيآت التابعة لها:**

تكمن أهمية الدراسة بالنسبة لها من خلال تبيان الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية في تبني برامج تنموية تتماشى مع مفاهيم الإدارة الإستراتيجية سواء في ( الإدارة المركزية أو الهيآت التابعة لها ) ، من خلال التمكن من تحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية و البيئة الخارجية و التعامل مع كل التحديات التي تواجه الحرفيين و العمل على تحسين أدائهم .

- **قطاع الصناعة التقليدية:**

تكمن أهمية الدراسة بالنسبة للقطاع في توضيح الإستراتيجية المنتهجة من طرف الوزارة الوصية و ضرورة إشراك الحرفيين في العملية التنموية و بناء علاقات ثقة و تعاون و مشاركة في اتخاذ القرارات، للتغلب على مختلف العراقيل التي تواجههم ميدانيا ، و ضرورة تبني الهيآت المكلفة بالصناعة التقليدية لمقاربة تشاركية بدون الإخلال بإلتزامات الخدمة العمومية .

- **الدولة الجزائرية:**

نحاول في هذه الدراسة تبيان الآثار التراكمية للتحديات التي تواجه المشرفين على العملية التنموية لمختلف البرامج في تعاملهم مع المجتمع الحرفي ، كما نلفت الانتباه إلى الأهمية الاقتصادية و الاجتماعية لقطاع الصناعة التقليدية الحرف و ضرورة الوقوف عند التحديات و الصعوبات التي تواجههم و تعيقهم ميدانيا ، و بالتالي تظهر الحاجة الماسة للدولة الجزائرية إجراء دراسات مستفيضة من شأنها التعرف أكثر على القطاع .

## 7- الحدود الزمانية و المكانية :

أ. **الحدود المكانية :** تم تطبيق هذه الدراسة على ما لايقل عن 20 ولاية ، تم تغطية المجتمع الحرفي المتواجد في هذه الرقعة الجغرافية .

ب. **الحدود الزمنية :** كانت الحدود الزمنية للدراسة محصورة من صيف 2020 الى غاية نهاية ماي 2021 ، و قد استمرت مدة التحليل الى غاية جوان 2021 .

## 8- منهج البحث و أدوات الدراسة المستخدمة :

### أ. منهج الدراسة :

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على **المنهج شبه تجريبي استنتاجي كمي** ، للقيام بدراسة ميدانية من خلال جمع البيانات من عينة من الحرفيين المنتشرين على مستوى 20 غرفة على الاقل ، و يتم جمع البيانات عن طريق استبيان كمي ، أما تحليل البيانات سيتم باستخدام برنامج SPSS .

### ب.مجتمع و عينة البحث :

مجتمع الدراسة في دراستنا هذه هو الحرفيين المنتشرين على مستوى الولايات الجزائرية ، أما عينة الدراسة فكانت من الحرفيين المنتشرين على مستوى 20 غرفة على الاقل ، و يتم جمع البيانات عن طريق استبيان كمي ، أما تحليل البيانات سيتم باستخدام برنامج SPSS .

### ت.أدوات الدراسة المستخدمة :

نهدف من خلال هته الدراسة الى :

- التحقق من الروابط الموجودة بين المتغيرات المستقلة للبعد الاقتصادي و بعد التكوين و المرافقة و بعد القدرات العملية للغرف مع أداء القطاع الحرفي في الجزائر .
- التحقق من الروابط الموجودة بين المتغير المعدل بعد مقاومة التغيير ، على العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة .

و منه فإن الاداة المستعملة في هذا البحث هي الاستبيان الكمي .

### □ الدراسة الاستكشافية :

تمت الدراسة الاستكشافية بواسطة :

- دراسة الوثائق ( القوانين و المراسيم التي تنظم القطاع الحرفي في الجزائر ، المخطط الوطني للتهيئة السياحية آفاق 2030 و الذي يمثل استراتيجية الحكومات الجزائرية و رؤيتها لتطوير القطاع السياحي و القطاع الحرفي ، ملخصات الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف 2009 ) .

- الملاحظة الميدانية بصفة أن أحد الطالبين إطار بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية لولاية المسيلة .

□ **الدراسة النهائية** :

تمت بواسطة الاستبيان الموجه عبر الانترنت لعينة البحث و المقدرة بـ 402 حرفي عبر مختلف ولايات القطر الجزائري ما يفوق 20 ولاية ، أما فيما يخص تحليل المعطيات فقد اعتمدنا على التحليل العاملي الاستكشافي عبر SPSS و التحليل العاملي التوكيدي عبر LISREL 8.7 .

## 9- الدراسات السابقة :

| 1) الطالبة كلثوم أم جماعي/طالبة دكتوراة جامعة طاهري محمد بشار الجزائر ، | |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | تحديات و استراتيجيات تنمية الصناعات التقليدية و الحرفية في الجزائر |
| **نوع الدراسة** | مداخلة منشورة في مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة (العدد2 سنة 2009 ) ، تاريخ النشر 2009/09/30 . |
| **مجتمع الدراسة** | الجزائر |
| **عينة الدراسة** | / |
| **هدف الدراسة** | ابراز المشاكل التي يعاني منها القطاع ./ تحديد الاستراتيجيات و العوامل الاكثر ملائمة للنهوض بالقطاع. |
| **خطوات الدراسة** | تناول المقال المراحل التالية :<br>*مدخل لمفهوم الصناعات التقليدية و الحرف<br>*خصائص و اهداف الصناعة التقليدية و الحرف<br>*مقومات الصناعة التقليدية و الحرف<br>*تقييم قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر<br>*معالم استراتيجية تنمية القطاع آفاق 2020. |
| **الادوات** | الملاحظة الوثائقية |
| **اهم النتائج** | *بدأ الاهتمام بالقطاع منذ الاستقلال<br>*اهم معوقات ضعف البنية التنظيمية للقطاع ، المنافسة شديدة الصعوبة من قبل الصناعات الحديثة ، زيادة معدلات التضخم ، غياب التكامل بين القطاعين ، ارتفاع اسعار الخامات المستورد .<br>*اعتمدت استراتيجيات الدولة على التعريف بالقطاع و اهميتة فقط . |
| **نقاط الاختلاف عن الدراسة** | *ركزت الدراسة على جانب واحد فقط هو التحديات و الاستراتيجيات التنموية ، مع اهمال الجوانب المؤثرة في تطبيق ومرافقة البرامج التنموية ( عدم استقرار القطاع / تداول التعيينات الوزارية / آثار الفساد البادية على تسيير القطاع منذ التسعينات من القرن الماضي /تشتت و تفرق الكفاءات البشرية بين وزارتي المؤسسات و السياحة .... ) في حين أن دراستنا تهتم بكل الجوانب . |
| **نقاط التشابه مع هذه الدراسة** | *الاهتمام بنفس الفترة الزمنية ( منذ الاستقلال ) و تقييم فاعليته .<br>*كان الاهتمام بالتعريف بالقطاع و إبراز اهميته ، مرحلة مهمة في بناء التوجهات الاستراتيجية في برامج التنموية لترقية القطاع . |
| **الفائدة من الدراسة** | *التركيز على بعض العراقيل . |

| 2 /للطالبة بن العمودي جليلة | |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | استراتيجية تنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر ( 2003 2010 ) |
| **نوع الدراسة** | مذكرة تخرج ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012 ، |
| **مجتمع الدراسة** | دراسة نظام الانتاج المحلي بحرفة النسيج التقليدي بمنطقة تقرت/ الممارسين لنشاط الطرز التقليدي . |
| **عينة الدراسة** | 120 استمارة |
| **هدف الدراسة** | ابراز دور نطام الانتاج المحلي في ترقية الحرف. |
| **خطوات الدراسة** | تناولت المذكرة المراحل التالية :<br>* واقع قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر و استراتيجية ترقيته<br>* الاطار النظري لأنظمة الانتاج المحلية .<br>* الدراسة الميدانية . |
| **الادوات** | الاستبيان / المقابلة . |
| **اهم النتائج** | *يشكل الاعتماد على القطاع في دفع عجلة التنمية لمختلف الدول محورا أساسيا<br>*مساهمة مؤسسات قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الناتج الخام جد معتبرة .<br>*اعتماد استراتيجية الدولة على نظام الانتاج المحلي لما له من فوائد<br>*عجز القطاع على تجسيد كل اهدافه المسطرة ضمن الاستراتيجية . |
| **نقاط الاختلاف عن الدراسة** | *اعتماد الدولة الجزائرية على انظمة الانتاج المحلي كان ضمن تشكيلة متكاملة و لا يمكن الجزم بنجاح أو فشل انظمة الانتاج إلا ضمن دراسة متكاملة ، تأخذ كل المتغيرات ذات الصلة و المؤثرة على بعضها البعض . |
| **نقاط التشابه مع هذه الدراسة** | *يشكل القطاع قطب من اقطاب التنمية في الجزائر لما له من سهولة الوصتل الى شرائح واسعة من الشعب .<br>*ابراز دور انظمة الانتاج المحلي كأحد المتغيرات المهمة . |
| **الفائدة من الدراسة** | *تم الاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات<br>*عرض تجارب اقليمية ناجحة. |

| 3/للطالبة بن العمودي جليلة / أطروحة دكتوراه – جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر | |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | نحو استراتيجية متكاملة لتنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف بالجزائر على ضوء التجارب الدولية |
| **نوع الدراسة** | اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر |
| **مجتمع الدراسة** | دراسة تقييمية لتنفيذ برنامج الانتاج المحلي SPL بغرف الصناعة التقليدية بالجزائر |
| **عينة الدراسة** | مدراء الغرف 48 على مستوى الجزائر أو نوابهم أو الموظفون المسؤولون |
| **هدف الدراسة** | ابراز التطور التاريخي للقطاع الحرفي / استعراض استراتيجية تنمية القطاع /نظم الانتاج المحلي . |
| **خطوات الدراسة** | تناولت الاطروحة المراحل التالية :<br>* القطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر لمحة تاريخية و مفاهيم اساسية<br>* استراتيجية دولية في تنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف<br>* دراسة الاستراتيحية الجزائرية في تنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف<br>* نظام الانتاج المحلي بقطاع الصناعة التقليدية و الحرف بالجزائر |
| **الادوات** | الاستبيان |
| **اهم النتائج** | *رغم حجم الاستثمارات المدعمة لقطاع الصناعة التقليدية من طرف هيئات الدعم المالي الا ان انتاجية القطاع بقيت ثابتة<br>*تناقص عائدات القطاع الحرفي من 02 مليون دولار (2010) الى أقل من 0.2 مليون دولار (2015)<br>*استخدام مقاربة نظم الانتاج المحلي كمحور اساسي للمخطط التنموي للقطاع افاق 2020 |
| **نقاط الاختلاف عن الدراسة** | *تشمل دراستنا مختلف البرامج التنموية التي مست الحرفيين . |
| **نقاط التشابه مع هذه الدراسة** | *تتشابة الدراستان في دراسة نظام الانتاج المحلي و دراسة قدرات غرف الصناعة التقليدية |
| **الفائدة من الدراسة** | *تقديم افاق دراسية و بحثية للاهتمام اكثر بالقطاع الحرفي . |

| 4/ للطالبة بن صديق نوال ، طالبة ماجستير ، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية | |
|---|---|
| **عنوان الدراسة** | التكوين في الصناعات و الحرف التقليدية بين المحافظة على التراث و مطلب التجديد |
| **نوع الدراسة** | مذكرة ماجستير تخصص انثروبولوجيا التنمية ، سنة 2013/2012 |
| **مجتمع الدراسة** | التراث المادي بمنطقة تلمسان / المعهد الوطني المتخصص في الصناعة التقليدية |
| **عينة الدراسة** | 25 حرفي / 15 طالب في المعهد و 10 حرفيين قدامي |
| **هدف الدراسة** | *وصف واقع التكوين المهني في قطاع الصناعة التقليدية<br>*معرفة اهم الحرف التي تلقى اقبالا .<br>*معرفة مدى مساهمة التكوين المهني في تشجيع الاستثمار المحلي من خلال خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة<br>*الاهتمام بالمحافظة على الحرف التي اندثرت |
| **خطوات الدراسة** | تناولت المذكرة المراحل التالية :<br>*الفصل الاول : الصناعات التقليدية الواقع و الآفاق<br>*الفصل الثاني : التراث المادي بمنطقة تلمسان<br>*الفصل الثالث : التكوين في الصناعة التقليدية بين التراث و التجديد |
| **الادوات** | المقابلة |
| **اهم النتائج** | *الحرفيين المتربصين بعد اندماجهم في المعهد لا يتلقون العناصر الثقافية اللازمة و المباديء الاولية كحب الحرفة<br>*المشاريع الممولة من طرف مؤسسات الدعم اصبحت حلم شخصي لا يتحقق الا بالحصول على شهادة من المعهد<br>*التكوين من اجل التكوين . |
| **نقاط الاختلاف عن الدراسة** | *صغر حجم العينة<br>*التركيز على التكوين في المعهد المتخصص فقط . |
| **نقاط التشابه مع هذه الدراسة** | *الاشارة الى التكوين كرافد مساهم في قدرات ال استيعاب الفردية للحرفيين |
| **الفائدة من الدراسة** | *الجانب الانثروبولوجي مهم في اثراء الدراسات الاقتصادية |

| /5 Salmah Topimin ، جامعة نوتنغهام . بريطانيا . 2015 | |
|---|---|
| عنوان الدراسة | Government intervention in women entrepreneurship development: Opportunities and challenges for Bumiputera women entrepreneurs (BWEs) in the handicraft industry in Malaysia |
| نوع الدراسة | اطروحة دكتوراة فلسفة / نوفمبر 2015 |
| مجتمع الدراسة | صناعة الحرف اليدوية لدى ، النساء الحرفيات في الماليزية + مجموعة من المسؤولين الحكوميين . |
| عينة الدراسة | اجريت الدراسة التجريبية في سنة 2013 ، الباحث كان متواجد في بريطانيا و العينة في ماليزيا / تمت الدراسة التجريبية عبر الهاتف / 26 مقابلة ( 21 مع النساء الحرفيات + 05 مع المسؤولين الحكوميين ) |
| هدف الدراسة | *ابراز دور النساء الحرفيات في التكيف مع خصائص المجتمع الماليزي و المقاومة مع التوجه السياسي الحكومي المفروض . |
| خطوات الدراسة | *تناولت الدراسة : الفوارق بين الجنسين في المج الماليزي/النساء و الاعمال في ماليزيا /برامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ماليزيا/التدخل الحكومي في ريادة الاعمال /القدرات الشخصية التعلم و المهارات و الخبرة و البرامج التدريبية . |
| الادوات | المقابلة مع نساء حرفيات / المقابلة مع مسؤولين حكوميين . مع تدعيمها بالوثائق و الملاحظات . |
| اهم النتائج | *لا يمكن فصل المرأة عن بيئتها الاجتماعية مع تحفيزهن على ان يصبحوا نساء أعمال .<br>*نجاح نساء الاعمال ناتج من القبول الاجتماعي لأنشطتهم الريادية و دعم الاسرة مع الابقاء على هيمنة الزوج في المجتمع الماليزي .<br>*انتاج تصاميم و انماط جذابة للحرف اليدوية تعتبر ضرورية لبقاء شركات سيدات الاعمال و زيادة الثقة .<br>*للدعم الحكومي أثر في عملية بقاء سيدات الاعمال<br>*النساء اعضاء الحزب الحاكم اكثر عرضة لتلقي الدعم ، على الرغم من ان عدد صغير جدا من نساء الاعمال يربطون بقاء اعمالهم بالسياسة<br>*نقائص كبيرة في برامج الدعم الحكومي ( غياب الشفافية /افتقار التركيز/...) |
| نقاط الاختلاف عن الدراسة | *الاهتمام بالحرفيين في الجزائر / ادراج متغير معدل :مقاومة التغيير |
| نقاط التشابه مع هذه الدراسة | *البعد السياسي للبرامج التنموية الحكومية .<br>* مقاومة الحرفيات . |
| الفائدة من الدراسة | *يوجد ارتباط وثيق بين تمويل الحرفيين و إرتباطهم السياسي .<br>*ابراز خصوصية المجتمعات و تأثيراتها على النساء الحرفيات و تغلغل الهيمنة السياسية |

| /6 د.فتيحة بوزيان و د .العزيز الحسن ، مارس 2016 | |
|---|---|
| عنوان الدراسة | STRATEGIC DETERMINANTS FOR THE DEVELOPMENT OF TRADITIONAL HANDICRAFT INDUSTRY OF ALGERIA |
| نوع الدراسة | دراسة منشورة في المجلة الدولية لإدارة سلاسل القيمة والإمداد |
| مجتمع الدراسة | *دراسة استكشافية لواقع الحرفيين في الجزائر |
| عينة الدراسة | *دراسة وصفية |
| هدف الدراسة | *كشف الوضع الحالي للقطاع الحرفي في الجزائر للتعرف على الانجازات و المبادرات المتخذة . |
| خطوات الدراسة | *تعريف مفصل للصناعات التقليدية و الحرف/التطورات الحاصلة في القطاع من جراء تبني الاستراتيجيات التنموية /المشاكل و العراقيل التي واجهتها البرامج الوزارية . |
| الادوات | *بيانات رسمية |
| اهم النتائج | *وجود تطور ملحوظ في القطاع الحرفي مع وجود عراقيل . |
| نقاط الاختلاف عن الدراسة | *الدراسة غير موسعة بشكل يسمح برؤية النتائج الحقيقية للقطاع الحرفي<br>*الاعتماد على الاحصائيات الرسمية المنشورة فقط في حين دراستنا تعتمد على الاستبيان |
| نقاط التشابه مع هذه الدراسة | *الاهتمام بالتوجه الرسمي في المبادرة في رسم التوجهات الاستراتيجية للقطاع الحرفي و التي عبرنا عنها في دراستنا بالبرامج التنموية . |
| الفائدة من الدراسة | *الاهتمام الاكاديمي المتواصل بالقطاع . |

## التعقيب على الدراسات السابقة :

من خلال الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها و الموضحة في الجداول السابقة استنتجنا وجود العديد من التوجهات الحكومية لرفع اداء القطاع الحرفي و التي تتشابه مع دراستنا:

الدراسة الاولى : خلصت إلى انه على الرغم من بدأ الاهتمام بالقطاع منذ الاستقلال إلا أنه أهم ما يعيقه ضعف البنية التنظيمية للقطاع ، المنافسة شديدة الصعوبة من قبل الصناعات الحديثة ، زيادة معدلات التضخم ، غياب التكامل بين القطاعين ، ارتفاع أسعار الخامات المستورد كما أن الدولة الجزائرية اعتمدت استراتيجيات التعريف بالقطاع و اهميتة فقط .

الدراسة الثانية و الثالثة : أوضحت الدراسة إلى أن اعتماد إستراتيجية الدولة على نظام الإنتاج المحلي ساهم في ترقية الصناعات التقليدية من خلال الزيادة المعتبرة في الناتج الخام ، و ان الاهتمام أكثر بترقية القطاع الحرفي يكمنفي تعزيزدور الغرف الولائية للصناعة التقليدية .

الدراسة : أوضحت اهمية التكوين في دعم الرصيد المعرفي و خلق مؤسسات صغيرة و متوسطة و السعي التواصل للحرفيين للحصول على التمويل لمشاريعهم الحرفية ، و انعكاس ذلك على التنمية .

الدراسة الرابعة : إبراز دور النساء الحرفيات في التكيف مع خصائص المجتمع الماليزي و إكتساب القدرات الشخصية والتعلم و المهارات و الخبرة من البرامج التدريبية و المواجهة مع التوجه السياسي الحكومي في تبيان الفوارق بين الجنسين كما خلصت الدراسة إلى أن التدخل الحكومي في ريادة الاعمال له أثر سلبي على برامج دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ماليزيا .

الدراسة الخامسة :ركزت على كشف الوضع الحالي لقطاع الصناعة التقليدية في الجزائر و العراقيل التي تصادفه ، و التوجه الرسمي الحكومي في المبادرة لرسم التوجهات الاستراتيجية للقطاع .

## 10- صعوبات البحث:

يمكن حصر صعوبات الدراسة في العناصر التالية :

- عدم وجود دراسات تربط و بشكل مباشر متغيرات الدراسة و مقاومة التغيير كمتغير معدل
- صعوبة جمع المعلومات و خاصة المعلومات الاحصائية من قاعدة بيانات الوزارة الوصية
- اول تجربة في التعامل مع برنامج LISEARL 8.7 .
- صعوبة حصر كل الدراسات السابقة .

## 11- خطوات الدراسة :

- **الفصل النظري :**

تم تقسيم الفصل النظري الى 06 مباحث ، خصص المبحث الاول الى البرامج التنموية و المبحث الثاني الى القطاع الحرفي فيما خصص المبحث الثالث الى المتغير المعدل مقاومة التغيير و كان المبحث الرابع النظريات المفسرة لمفاهيم الدراسة أما المبحث الخامس فخصص لتبيان العلاقة بين البرامج التنموية و اداء القطاع الحرفي و بين المبحث السادس تأثير مقاومة التغيير على العلاقة بين البرامج التنموية و أداء القطاع الحرفي .

- **الفصل التطبيقي :**

تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث أساسية :
الاول للإطار المنهجي للدراسة و الثاني لتحليل البيانات والثالث اختبار الفرضيات

# الفصـــــــل الأول

## الفصل الأول : الجانب النظري
## تمـــهيد

كيف يمكن للوزارة الوصية على قطاع الصناعات التقليدية و الحرف أن تدير نفسها بشكل استراتيجي ، و هل يمكن أن تتخذ الهيئات التنفيذية اساليب القطاع الخاص في تحسين الاداء ، لذلك كان لزاما علينا إبراز آثار مقاومة التغيير على تطوير القطاع ، و التعامل مع الفرص و التهديدات المستقبلية .

للوهلة الأولى يتضح بأن عمل الوزارة الوصية على القطاع عمل جد معقد و له تداعيات على مدى تنفيذ البرامج التنموية المتبناة من قبل الحكومة ، فأحد أهم المهام اليومية للمدراء المركزيين هو البحث عن القرارات الجيدة و تنفيذها ، و تتبع الاثر المتراكم لهذه القرارات ، كما تجدر الاشارة الى حجم الهيكلة القطاعية للصناعات التقليدية في دولة بحجم الجزائر مترامية الاطراف ، فقد ظهر جليا النقص الفادح في تنفيذ البرامج التنموية للجيل الأول بسبب حجم الهيئة التنفيذية ، وكان سببا كافيا لإعاقة وصول التنمية الى جل المناطق الريفية ، إضافة الى المركزية في صناعة القرارات بدون الرجوع الى الأطراف .

و مع بداية الاصلاحات الهيكلية في التسعينات و السعى الى التخلص من تركة البرامج التنموية للجيل الاول ، و الضغط الممارس على الدولة الجزائرية من قبل المؤسسات الدولية و مع تفاقم الأزمة الأمنية ، بات فشل قادة التغيير مؤكدا ، في تسييرهم لدولة بحجم قارة ، فلم يعد قطاع الصناعات التقليدية و الحرف ذو أهمية حيث تراجع الاهتمام به فاسحا المجال الى ملفات أخرى يري فيها صانع القرار ذات أولية قصوى ( تسيير الازمة الامنية ، التعامل مع الآثار الاقتصادية لبرامج الاصلاح الهيكلي ، .... ) ، إضافة الى العزلة الدولية التي فرضت على الجزائر ، بات فشل السلطات التنفيذية في تعاملها مع البرامج التنموية محليا مؤكدا و مرهونا بمدى قدرة الادارة العمومية على التعامل مع التحديات و الفرص التي تواجهها محليا .

الى غاية سنة 2020 لم تقم الحكومات الجزائرية بإصلاحات من شأنها تطوير النظام الإداري ، و الذي من شأنه أن يوفر ضمانا لجودة القرارات الاستراتيجية في تحسين الأداء الإداري للهيئات التنفيذية في متابعتها للبرامج التنموية ، رغم وجود الارادة السياسية للمحاولة لتجسيد معايير الحكم الراشد في خطابات الحكومة .

يطمح الحرفي للوصول الى الريادة في المجال الذي ينشط فيه ، لذلك تم تسخير كتلة هائلة من الوسائل المادية و المالية من قبل الوزارة الوصية ، من أجل تحقيق الاهداف التنموية المسطرة لذلك ، بدون اغفال الاستغلال الامثل لموارد الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية ، و دفع الحرفي الى تبني مفاهيم المزايا التنافسية و التحديات البيئية في إطار سعيه الى افتكاك مكانة في الاقتصاد المحلي .

يجدر بنا الاشارة الى عقلية الاعمال التي تشير الى تلك الحالة الذهنية التي توجه السلوك البشري نحو انجاز انشطة الاعمال الريادية و تحقيق نتائج محددة ، و غالبا ما يقصد بها الافكار و السلوكيات الخاصة في تعامله مع الفرص و الابتكار و خلق قيمة جديدة ، يتوجب على المدراء و معدي البرامج التنموية في الوزارة الوصية تبني نهج يسمح بدمج مهاراتهم السابقة لتمنحهم القدرة على سرعة التصرف و العمل في ظل ظروف عدم التأكد ، و بالتالي خلق توجه ريادي ، و السعي لجمع الفوائد في بيئة تتميز بعدم القدرة على وضع احتمالات لأحداث مستقبلية ، و التعامل مع الوضع في حالات نقص المعلومات (صكوشي و مجدل، 2019) .

تعاني جل المديريات الولائية الوصية على قطاع الصناعة التقليدية من نقص فادح في مقاييس الكفاءة و هو ما يعيق عمل المدير كمسؤول في الجهاز التنفيذي ، رغم وجود كم هائل من المعلومات و الاحصائيات

المعدة دوريا من طرف الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف ، و يمكن إيجاز اسباب ذلك في كيفية التعاطي مع الكم الهائل من المعلومات و الاحصائيات الدورية

و إذا اضفنا الى ما سبق الحالات التي تمس الحرفي :

- كالرغبة في العمل و الرضا و الروح المعنوية
- القدرة على التحكم الرشيد في الحرفيين كمورد البشري
- الامكانيات المالية و المادية .

مما لا شك فيه بأن البرامج التنموية لقطاع الصناعة التقليدية المدرجة في آفاق القطاع 2020 و قبله برنامج آفاق 2010 ، قد انسجم و لأول مرة مع مفاهيم الاستشراف و الرؤيا المستقبلية ، لكن و لكون تعامل المدراء و الوزارء المتعاقبين على تسيير القطاع ، مع هيكل تنظيمي تحكمه الاطر البيروقراطية و التي في مجملها تقلص من المجهود المبذول للوصل الى تبني مفاهيم الاستشراف و الرؤية المستقبلية في إطار السياسات الحكومية .

## المبحث الاول : البرامج التنموية

### المطلب الأول : تحديد المفاهيم

**تعريف التنمية :**

مع التطور التكنولوجي و الانفتاح العالمي ظهرت تعريفات مختلفة للتنمية نوجز منها :
قدمها (العايب، 2011)في دراسته على أن التنمية عملية تكاملية تربط مختلف القطاعات و تعتمد على المشاركة الواعية لأفراد المجتمع كما أنها تقوم على الابتكار و الابداع لمواجهة الاحتياجات الحقيقية للسكان .

وحسب " François Perroux "فالتنمية هي :
"تعبير عن نمو مستمر في حجم الوحدات الإقتصادية ، المركبة و البسيطة المكونة للإقتصاد الوطني في إطار من التحولات البنيوية،و يعبر عن درجة الترابط بين القطاعات الإقتصادية المكونة للإقتصاد الوطني " (ليندة شنافي، 2010، صفحة 66)

"مجموعة من التغييرات التي تحدث في الهياكل الداخلية و العادات الاجتماعية التي تسمح بزيادة حقيقة في الناتج القومي " (مليكة فريمش، 2012، صفحة 45)

يجد بعض الباحثين أن التنمية الإقتصادية هي عبارة عن " عملية ثورية تتضمن تحولات شاملة في البناءات الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و القانونية فضلا عن أساليب الحياة و القيم الثقافية ، و التحول إلى التحديث يتضمن صراعا حادا بين القوى الإجتماعية التي يكون التغير لصالحها و تلك التي يكون التغير ضد صالحها ، فالتحديث هنا يؤكد على دور العوامل الإقتصادية و التكنولوجية" (ليندة شنافي، 2010، صفحة 75) .

**تعريف التنمية المستدامة :**

نوجز فيما يلي اشهر التعريفات :
"يعرفها برنامج الأمم المتحدة للتنمية و البيئة بأنها تنمية تسمح بتلبية احتياجات و متطلبات الأجيال الحاضرة دون الإخلال بقدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها " (ياسمينة رزنوح، 2006، صفحة 131) .

"التعريف الصادر عن الاتحاد العالمي للحفاظ على الطبيعة سنة 1980 و الذي عرفها على أنها التنمية التي تأخذ بعين الاعتبار البيئة و الاقتصاد و المجتمع" (شراف عقون، 2018، صفحة 2) .

عرفها تقرير برونتلاند (الجمعية العامة للأمم المتحدة ، 1987):
"عملية التغيير التي يتم من خلالها استغلال الموارد وتوجيه الاستثمارات والتغييرات الفنية والمؤسسية في انسجام وتعزيز الإمكانات الحالية والمستقبلية لتلبية الاحتياجات البشرية. "(Bled, 2006, p. 361) .

**التنمية المحلية و التنمية الريفية :**

المتتبع لمسار التنمية المحلية يدرك تمامًا أنها ليست موضوعًا جديدًا في أدبيات الفكر التنموي، وإنما موجودة منذ ظهور الاجتهادات الأولى للتنمية والرامية إلى إيجاد نماذج وأنماط تنموية تستطيع الدول من خلالها مواجهة عوامل التخلف .فهي عملية تعبر عن مجموع التعديلات والإصلاحات التي تطورت نتيجة لقصور مفاهيم التنمية السابقة؛ باعتبارها عملية مجتمعية متكاملة وشاملة، تعتمد على التدبير الواعي والإرادة التطبيقية في تجسيد برامجها الهادفة إلى تحسين مستوى الظروف العامة للسكان المحليين (رؤوف هوشات، 2018) .

كما تعرف "بأنها مجموعة العمليات التي يمكن من خلالها تضافر الجهود المحلية الذاتية و الجهود الحكومية لتحسين نوعية الحياة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية للمجتمعات المحلية " (وافي ناجم، 2017، صفحة 239) .

تتطلب التنمية توافق في الاستراتيجية التنموية لكل اطياف المجتمع و لأن المجتمعات الريفية ذات خصوصية ثقافية و اجتماعية تستدعي تكاثف جهود الهيآت المحلية و المجتمع المدني وفق برامج تنموية معتمدة و ذات أهداف ، لذلك وجب الاشارة الى أهم تعريفات التنمية الريفية و علاقتها بالبرامج التنموية :

"عرفها روبرت شامبرز بأنها استراتيجية مصممة ليكون في مقدور مجموعة من الناس ، الرجل ، و المرأة الريفية الفقيرة الحصول على ما يريدونه و ما يحتاجونه الناس لأنفسهم و لأطفالهم " (ذبيح نوال قلاب، 2008، صفحة 67) .

**تعريف البرامج التنموية :**

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن البرامج التنموية هي مخططات تنموية ذات ارصدة مالية تقرها الحكومة ، تبنى على توجه اقتصادي و اجتماعي يتماشى مع متطلبات المجتمع

**برنامج الانتاج المحلي SPL :**

تعود جذور نظام الانتاج المحلي الى نموذج المنطقة الصناعية ، مفهوم هذا الأخير تبلور بدوره من مصدرين متكاملين واحد نظري مستمد من اعمال ألفريد مارشال في أوائل القرن 19 عند معالجته للصناعات المتمركزة بمناطق معينة كالتمركز الصناعي حول حرفة الحرير بليون (فرنسا) و الفولاذ بالمملكة المتحدة ، و الآخر تجريبي مستمد من مجموعة دراسات في سنوات السبعينات و الثمانينات تم إجرائها على مناطق الوسط و الشمال الشرقي لإيطاليا من طرف باحثين إجتماعيين و اقتصاديين جهويين (منصوري و بوشرى، 2020، صفحة 160) .

تعبر نظام الانتاج المحلي احد اشكال التعاون الوظيفي و هو عبارة عن نمط تنسيق بين مجموعة من الخدمات و الوظائف لعدد من المؤسسات بغية تحقيق اقتصاديات حجم و من دون ان يكون هناك اندماج بين هذه المؤسسات المتعاونة ، و من هذا المنطلق يمكن تعريف نظام الانتاج المحلي بأنه عبارة عن تشكيل من المؤسسات المصغرة المتجمعة في فضاء جواري حول حرفة أو منتج ، تحتفظ هذه المؤسسات بعلاقات فيما بينها و مع الوسط الاجتماعي و الثقافي في موقعها ، هاته العلاقات لا تأخذ الطابع الرسمي فقط بل هي غير رسمية ايضا و تنتج خارجيات ايجابية لمجمل المؤسسات ، و يمكن تواجد هيآت أخرى مرتبطة بهاته المؤسسات في نفس الوقت ، فيمكن أن تنشأ ايضا علاقات وثيقة مع مؤسسات كبرى و تجمعات كبرى و مؤسسات صغيرة و متوسطة (منصوري و بوشرى، 2020، صفحة 161) .

هو نمط تنظيمي فعال و ناجح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ينظم التعاون و التكامل بين المتعاملين لنفس القطاع و يشكل مركز اتصال فيما بينهم و الذي يسمح بتبادل الامكانيات و التطوير و التحديث فيما بينهم مع خلق ديناميكية شبكية و يلعب كذلك دور المتحدث اتجاه السلطات المحلية و العمومية و بعبارة أبسط هو مجموعة من المقاولين يجتمعون لتبادل الخبرات و التفكير معا في المشاكل المشتركة بينهم أو التطلعات المتوخاة ، تربطهم علاقة تعاون بمساعدة منشط تعينه أو تكلفه الغرفة للإشراف على هذه اللقاءات الى جانب وجود مجموعة للتنسيق (العلواني عديلة، 2018، صفحة 63) .

**برنامج نظام الانتاج المحلي للصناعات التقليدية :**

تعريف مستمد من الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية سنة 2009 : "يعرف على أنه مجموعة من الحرفيين الذين يزاولون الحرفة نفسها أو ينتمون الى نفس الفرع الانتاجي ، أو الانتماء الى نفس الاقليم ، ما يسمح لهم بربط علاقات جوارية ، يؤيدهم الفاعلين العموميين المحليين الذين لهم دور في تنمية القطاع"

## المطلب الثاني : البرامج التنموية الجزائرية و أهداف الألفية الثالثة

ان نقائص البرامج التنموية للجيل الأول و سوء تسيير برامج التصحيح الهيكلي و تفاقم حدة الأزمة الامنية و آثارها الاجتماعية و الاقتصادية الرهيبة على المجتمع الجزائري و على قطاع الصناعة التقليدية بالخصوص جعل من البيئة الداخلية أشد اضطرابا ، و لا يمكن السيطرة عليها إلا بالتكامل مع متغيرات البيئة الخارجية و لا يكون هذا الاخير إلا بوجود سياسة خارجية داعمة للبرامج التنموية المعتمدة داخليا .

لذلك سعت الجزائر في مطلع الألفية و بعد تحسن الوضع الأمني في الانفتاح أكثر على البيئة الخارجية ، من خلال العمل على توفير الشروط الخارجية اللازمة و المؤثرة مباشرة على الاستراتيجية المتبعة في التنمية ، من خلال عقد الاتفاقية الثنائية و المتعددة الأطراف في مجالات الاستثمار .

فلا يمكن نجاح مسار التنمية الوطنية بدون تهيئة العناصر الخارجية المساعدة له ، و تبرز في هدا السياق مسألة ربط اهداف السياسة الخارجية بالغايات التنموية للدولة ، سواء من خلال تحسين صورة البلد كوجهة استثمارية أو من خلال عملها على ضمان بيئة مستقرة و مسالمة بالشكل الذي يضمن تركيزا اكبر على جهود التنمية الداخلية (فاطمة الزهراء حشاني، 2018، صفحة 11) .

في هذا الاطار يعزى اخفاق جهود التنمية في عدد من دول العالم الثالث الى عوامل ذات منشأ خارجي ، فصورة البلد سياسيا و اقتصاديا في النظام الدولي تلعب دورا ابجابيا أو سلبيا في نيل ثقة المستثمرين الأجانب و المؤسسات المالية الدولية ، و هي الصورة التي تعتمد على سلوك الدولة تجاه محيطها الخارجي ، حيث يقع على عاتق دبلوماسية الدولة تامين بيئة اقليمية مسالمة و مستقرة لتفادي الدخول في تنافس أمني من شأنه هدر طاقتها البشرية المادية ، و كذا للعمل على تعزيز قدرتها التفاوضية بشأن القيود التجارية و نقل التكنولوجيا و تقسيم العمل القائم (فاطمة الزهراء حشاني، 2018، صفحة 26).

ولد مفهوم التنمية المحلية عندما بدا أن تدخل الدولة لوحدها ، في محاولة للتغلب على المشاكل الرئيسية للاختلالات الاجتماعية والاقتصادية والجغرافية في الأقاليم ، لم يعد كافيا .تتيح العودة إلى النطاق المحلي أن تكون الأقاليم سيدة قراراتها و تتحكم في تنميتها .و في هذا السياق يؤدي قطاع الصناعة التقليدية دورا ليس بالهين في تثمين المقدرات المحلية خاصة ما تعلق باستغلال المواد الأولية المتوفرة كالصوف للنسيج و الطين للفخار و الخزف والحلفاء و سعف النخيل.، و يستغل الحرفيون العديد من المعادن كالحديد ، و الأحجار كالكريستال أو الأحجار الكريمة .

في ظل تجسيد المقاربة التنموية من خلال منطق التهيئة الديناميكية للأقاليم ، فإن نشاطات الصناعة التقليدية تقدم نفس المستوى من التنمية للمحيطين الريفي و الحضري مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات المحيط و أنماط المعيشة في إطار إستراتيجية وطنية للتنمية الريفية المستدامة الرامية إلى تنمية بشرية متجانسة باعتبارها عاملا للتطور الاقتصادي و الاجتماعي بناء على عمل جواري منفتح يرتكز على الإبداع و الابتكار، يرفع من إمكانية تثبيت السكان في مناطقهم ، بل و حتى المساهمة في الهجرة العكسية عبر تنظيم محيط مضاعفة أقطاب النشاطات الصغيرة .

**أولا - برنامج الانعاش الاقتصادي 2001-2004**

يُعتبر برنامج الإنعاش الاقتصادي أداةً مرفقة للإصلاحات الهيكلية التي اتبعتها الدّولة الجزائرية بهدف إنشاء محيط ملائم يتناسب وطبيعة الاقتصاد العالمي؛ إذ يُعتبر هذا البرنامج من منظور متخذ القرار في الجزائر أداة من أدوات السياسات الاقتصادية المعروفة والمتمثلة في سياسة الإنفاق العام (رؤوف هوشات، 2018) ، و غلاف مالي بلغ 525 مليار دينار (إيمان، 2011، صفحة 95) ، ثم أصبح غلافه المالي النهائي 1216 مليار دج ما يعادل 16 مليار دولار (مشوك لامية، 2018، صفحة 611) .

تم تخصيص 129 مليار دج للتنمية المحلية و 90 مليار للتنمية البشرية (محرز نور الدين، 2019، صفحة 10) ، و قد تم الاعلان الرسمي عن هذا البرنامج خلال الخطاب الذي ألقاه رئيس الجمهورية في افتتاح الندوة الوطنية لإطارات الأمة يوم 26 أفريل 2001 (فرحات عباس، 2018، صفحة 63) .

مع عودة اسعار النفط للارتفاع استغلتها الحكومة لاطلاق برنامج انعاش اقتصادي يمس جميع الميادين ، ترتكز على الانفاق الحكومي و قد إرتكز على مجموعة من الاهداف لدعم الحركة التنموية ومن ثم تحقيق مناصب شغل و التخفيف من حدة البطالة .

تحسين ظروف المعيشية للسكان و دعم التنمية المحلية و تنمية الموارد البشرية و تقوية و تطوير الخدمات العمومية و تغطية و انجاز هياكل قاعدية تسمح بإعادة بعث النشاطات الاقتصادية و تغطية الاحتياجات الضرورية للسكان (المؤمن عبد الكريم، 2016، صفحة 187) ، دعم التوازن الجهوي و إعادة تنشيط الفضاءات الريفية (محمد مراس، 2015، صفحة 32)
اعادة تنشيط الطلب لدعم النشاطات المنشئة للقيمة المضافة و مناصب الشغل عن طريق ترقية المستثمرة الفلاحية و مؤسسات الانتاج الصغيرة و المتوسطة (وافي ناجم، 2017) .

**الجدول رقم (01-01) معدلات النمو و معدل البطالة للبرنامج 2001-2004**

| السنوات | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 |
|---|---|---|---|---|---|
| معدل النمو | 2.40% | 1.90% | 5.20% | 6.80% | 6% |
| معدل البطالة | 30% | 27.30% | 25.70% | 23.70% | 17.00% |

المصدر :شريف محمد / السياسة الجبائية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي /ص 151

و يقر جل الخبراء الاقتصاديين بان برنامج الانعاش الاقتصادي و رغم استهلاكه 96.22 % من اجمالي الاعتمادات المخصصة له فقد حمل في اعداده و تطبيقه جملة من العيوب التي أثرت على جل القطاعات و خاصة القطاعات الفتية ، و نبرز اهمها :

- هشاشة الاستراتيجيات القطاعية المتبعة لتنفيذ متطلبات البرنامج .

- ضعف الدراسات التقنية و الدراسات الاستشرافية .
- غياب شبه كلي للأجهزة المؤهلة و القادرة على السهر على التنفيذ الامثل للبرنامج .

**ثانيا - الخماسي 2005-2009**

تزامن البرنامج التكميلي لدعم النمو الاقتصادي PCSC ، مع برنامج الجنوب و برنامج الهضاب العليا ، وبلغ غلافه المالي 4203 مليار دج و و يعتبر برنامج غير مسبوق في تاريخ الجزائر (المؤمن عبد الكريم، 2016) ، مع احتساب باقي الاعتمادات من البرنامج السابق و قد جاء تكملة لبرنامج الانعاش الاقتصادي و التعامل مع نقائصه .

تميزت سنة 2004 بـــ :
- الارتفاع في اسعار البترول الى حدود 38.5 دولار للبرميل و تحسن الوضعية المالية
- تراكم احتياطي الصرف في حدود 43.1 مليار دولار و تحقيق نمو مستمر بمتوسط 3.8% تراجع معدل البطالة من 29 % الى 24 % (محرز نور الدين، 2019، صفحة 11)
- مكافحة الاقتصاد غير الرسمي حيث اصبحت المؤسسات العمومية و الخاصة تتعرض الى المنافسة غير المشروعة (وافي ناجم، 2017، صفحة 242)
- السعي لتحقيق التوازن الجهوي للتنمية لذلك تك ادراج برنامج الجنوب بغلاف مالي 377 مليار دج ، و برنامج الهضاب العليا بغلاف مالي 693 مليار دج .

حصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية ونظرا للدور الذي تلعبة في ازدهار النشاط الاقتصادي من خلال الخلق المباشر للقيمة و مناصب الشغل ، و كذا الأهمية التي تحوزها الصناعة التقليدية في المجتمع الجزائري حيث خصصت الدولة لها ما يقارب 04 مليار دج (زبيدي، صالح، و مادي، 2018، صفحة 36) .

**الجدول رقم (01-02) معدلات النمو الاقتصادي للبرنامج 2005 – 2009**

| السنوات | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| معدل النمو | 5.1 | 2 | 3 | 2.4 | 2.1 |
| معدل البطالة | 15.3 | 12.3 | 11.8 | 11.3 | 10.20 |

المصدر : انعكاسات البرامج التنموية على النمو الاقتصادي في الجزائر (2001-2016) / زبيدي و آخرون / الصفحة 58

تزامنا مع برنامج دعم النمو تم الانطلاق في برنامجين مهمين هما برنامج تنمية الجنوب بغلاف مالي قدره 432 مليار دج و البرنامج التكميلي لتنمية الهضاب العليا و خصصت له 668 مليار دج ، و اللذان أخذا الخصوصيات الجغرافية للمنطقة في تحقيق التنمية المحلية . (المومن، 2016، صفحة 191).

**ثالثا- الخماسي 2010-2014 :**

اعتمادات مالية تقدر بـ : 21214 مليار دج ( اي 286 مليار دولار ) ، من اجل استكمال المشاريع الكبرى المنطلقة و المتأخرة من البرامج السابقة .

حيث كانت حصة تنمية الموارد البشرية من هذا الغلاف 40 % و كذا التوجه نحو اقتصاد المعرفة من خلال البحث العلمي و التعليم العالي كما خصص هذا البرنامج 1500 مليار د ج لدعم تنمية الاقتصاد الوطني من خلال دعم التنمية الريفية و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المتوقع تحقيق آثار إجتماعية و إقتصادية إيجابية على الاقتصاد الوطني أهمها خلق مناصب شغل تقدر بـ 900.000 منصب شغل ،

من خلال تهيئة البلاد لإستقبال الاستثمارات مع العمل على تحسين النظام المالي و الجهاز المصرفي (قروف محمد كريم، 2017) .

تمثلت اهداف البرنامج في (زبيدي، صالح، و مادي، 2018، صفحة 38) :
- الحد من البطالة عبر خلق 03 ملايين منصب عمل .
- دعم التنمية البشرية من خلال تأهيل و تعزيز قدرات الأفراد .
- ترقية اقتصاد المعرفة و تحسين المناخ العام للاستثمار .
- ترقية السياحة و الصناعة التقليدية و تطوير الادارة و آليات الحكم الراشد .

تم رصد أكثر من 1000 مليار دج ، للتنمية الفلاحية و التنمية الريفية ، و ما يقارب 150 مليار دج ، لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال انشاء مناطق صناعية و العدم العمومي للتأهيل ، كما خصص مبلغ 350 مليار دج ، لمرافقة الادماج المهني لخريجي الجامعات و مراكز التكوين المهني و دعم انشاء المؤسسات المصغرة و تمويل آليات إنشاء مناصب الشغل .

**<u>رابعا - الخماسي 2015-2019 :</u>**

جاء برنامج توطيد النمو الاقتصادي في وضع اقتصادي صعب ومقلق نتيجة لتراجع اسعار النفط ، الامر الذي أدى بالحكومة الى تبني سياسة تقشفية ، و قد كان لقانون المالية لسنة 2017 الحسم في العمليات المتأخرة من البرامج سالفة الذكر منذ 2000 الى غاية 2014 ، حيث وجد متخذ القرار الجزائري نفسه في وضع مربك نتيجة تدني قيمة الدينار الى جانب العوامل المذكورة آنفا ، جدول معدل النمو سنويا و قبل البرنامج .

حاولت الحكومة الجزائرية من خلال هذا البرنامج استغلال الامكانات الطبيعية المتاحة لدعم التنمية السياحية من خلال انشاء 50000 سرير و 15 منتج سياحي ، و اعتبارا للدور المزدوج الذي تلعبه الصناعات الحرفية ، في المساهمة في التنمية الاقتصادية من ناحية و دورها في تأصيل التراث التاريخي من ناحية أخرى قررت الحكومة ضرورة وضع اللمسات الاخيرة على برنامج تصميم الغرف الحرفية و دعم الحرفيين بطريقة مباشرة و غير مباشرة ، كما تم اعداد الاطار التشريعي الملائم من اجل تامين هذه الاستثمارات (زبيدي، صالح، و مادي، 2018، صفحة 41 و 42).

تعتبر هذا البرنامج مكمل للبرامج السابقة و تمثلت اهدافة فيما يلي :
- الاهتمام بالتنويع الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية .
- استحداث مناصب شغل جديدة ، مع تشجيع التكوين .

لكن و مع سنة 2015 استمر انخفاض اسعار البترول تبنت الحكومة حزمة من الاجراءات التقشفية بغية ترشيد النفقات ، الأمر الذي أثر سيرورة المشاريع مع تجميد اغلبها ، و تم التضحية بمشاريع القطاعات الصغيرة و منها قطاع الصناعة التقليدية .
بالنسبة للجزائر فإن الآلية المستعملة في مجال المرافقة الاقتصادية للإقليم و اختزال اللامساواة في المجال الاقتصادي و الاجتماعي ، هي ما تعرف بالمخطط الوطني لتهيئة الاقليم (SNAT) ، يمنح هذا المخططات الجهوية لتهيئة الاقليم لاسيما لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف فرصا حقيقية للنمو ، و المحددة في التوجهات الاقتصادية و الاجتماعية الواجب اتباعها من قبل كل منطقة جغرافية حسب خصوصياتها .

حمل هذا البرنامج معه آفاقا جديدة من خلال المخطط الوطني لتهيئة الاقليم و ما وفره من فوائد لكل قطاع لدفع عجلة التنمية المحلية ، و كيفية استغلال كل الفرص و الامكانيات التي يتيحها الاقليم لانجاز مخططات البرامج التنموية ، و لابد من الأخذ بعين الاعتبار العناصر التالية (العلواني عديلة، 2018، صفحة 66)

- استمرارية الموارد الاستراتيجية
- التوازن الاقليمي
- جاذبية و تنافسية الاقليم
- التكافؤ الاجتماعي و الاقليمي

تلعب الجماعات المحلية دورا اساسيا من خلال التدخل المعد بالتعاون مع كل قطاع و ذلك من أجل العمل على اشراك الحرفيين ( المهيكلين في تجمعات حرفية و برامج أنظمة الانتاج المحلي) في مشاريع قاعدية مسجلة في مختلف مخططات العمل التنموية الوطنية ، لقد توجه البرنامج الخماسي 2015-2019 الى عمليات التهيئة في الاوساط الحضرية و الريفية على حد سواء مع الأخذ بعين الاعتبار توصيات المخطط الوطني لتهيئة الاقليم ، من خلال تخصيص فضاءات للصناعات التقليدية و الحرف على شكل محلات و مناطق مصغرة للنشاطات و أماكن للعرض (العلواني عديلة، 2018).

**خامسا - صندوق دعم نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف (FNPAAT):**

تم انشاء الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف بموجب قانون المالية لسنة 1992 المادة 184 ، وقد حدد المرسوم التنفيذي 06/93 المؤرخ في 02/ 01/ 1993 كيفية عمله وموارده ، يقدم دعم مباشر لنشاطات الصناعة التقليدية الفنية في شكل تجهيزات و معدات و لا يدعم شراء المواد الأولية ، و يمكن لكل من الحرفيين الفرديين و مؤسسات و تعاونيات الصناعة التقليدية و الحرف و الجمعيات الناشطة في مجال الصناعة التقليدية الاستفادة من الصندوق (فطيمة بن عبد العزيز، 2017) .

يحمل الصندوق حساب التخصيص الخاص رقم 302-066 ، و يمول كالتالي حسب نص المادة 03 من المرسوم سالف الذكر ، 50 % من انتاج الرسم المقتطع من رقم اعمال المؤسسات المصنفة في الفندقة و في السياحة و الاسفار و المخصص لحساب التخصيص الخاص رقم 302-057 ، إضافة الى اعانة الدولة و الجماعات الاقليمية .

يقوم الصندوق بتقديم اعانات لترقية نشاطات الصناعة التقليدية و التي يبادر بها بصفة فردية او على شكل تعاونيات للصناعة التقليدية أو جمعية و يثبتون تخصصا ملائما .

يقوم هذا الصندوق بتغطية المصاريف التالية :

- تمويل جزئي للتجهيزات و الأدوات المستخدمة في الانشطة الحرفية
- تقديم دعم خاص للحرفيين القاطنين بالريف.
- المساهمة في التصدير على شكل أنشطة تسويقية
- تغطية جزء من التكاليف الخاصة بمشاركة الحرفيين في المعارض و الصالونات الوطنية و الدولية .

**اهداف الصندوق تتمثل في النقاط التالية** (نويجي يوسف، 2019، صفحة 38) **:**

- تقليل الاعباء و المصاريف الحرفية مما يسهل اندماجها في السوق المحلية و الوطنية
- الرفع من القدرة الانتاجية للمؤسسات الحرفية
- تمكين المؤسسات الحرفية من امتلاك احدث الوسائل و الآلات في قطاع الصناعة التقليدية

- تطوير المهارات و تحسين أداء المؤسسات الحرفية من خلال اكتساب تجهيزات حديثة

**مهامه الصندوق :**

- اقتناء التجهيزات الموجهة لانتاج الصناعة التقليدية من طرف مؤسسات الصناعة التقليدية و تمليكها لهم ضمن اتفاقية مبرمة بين المؤسسات الحرفية و ممثلة عن الوزارة الوصية و غرف الصناعة التقليدية و الحرف على مستوى كل الولاية .
- انجاز دراسات تحسين الانتاج في محل التصميم و عملية التصنيع
- دعم تكوين ارباب العمل في المؤسسات الحرفية و مرافقتها
- انجاز كل الدعائم الترقية الموجهة لنشاطات و منتجات الصناعة التقليدية
- تحفيز المؤسسات الحرفية على المشاركة في الدورات التكوينية في المجال التقني أو التسيير أو دراسة السوق المنظمة من طرف هيآت جزائرية و أجنبية .
- تنظيم الملتقيات و المعارض الوطنية
- الدعم المباشر عن طريق وضع ورشات الابداع و تكوين الحرفيين المعلمين و تنشيط تجمعات خاصة بالحرفيين

زيادة على ذلك أنشأت جوائز لتشجيع الحرفي و ترقية الانتاج الحرفي الوطني تخصص لمكافئة أحسن عمل حرفي سواء كانت هذه الجوائز مادية كمنح ميداليات و لوحات الشرف و مكافأة مالية (قرميط و بوهراوة، 2013، صفحة 58).

خصصت البرامج التنموية مبالغ معتبرة لإنجاز مرافق و هياكل تابعة لقطاع الصناعة التقليدية ، بغيت التماشي مع تطلعات الحرفي في تطوير المنتجات التقليدية مع تقديم خدمات التكوين و الاستشارة ، كما تعمل هذه الهياكل على المدى الطويل على تعزيز الشراكة و التعاون بين الحرفيين لذلك يتوجب قبل القيام بإنجاز أي دراسة أعداد دراسة مبدئية لدراسة أماكن تجمع الحرفيين جغرافيا و الانشطة التي يعملون عليها و الآثار الاقتصادية على التنمية المحلية .

تصبوا هذه الانجازات الى تحقيق عدد من الأهداف (المديرية العامة للصناعة التقليدية، 2011) :

- تمكين ولايات الجنوب باعتبارها قطبا سياحيا يجلب الكثير من السياح على مدار السنة من الحصول على فضاء اعرض و بيع المنتجات التقليدية
- تثبيت سكان الهضاب العليا من خلال دعم مهارات الحرفيين و تحسين مستواهم عبر مراكز المهارات المحلية سيمكن من تحسين المهارات من تكوين و تأهيل الشباب الناشيء بشكل نوعي ، تضمن لهم حرفتهم سبل انشاء نشاطهم و الحصول على مداخيل في المحيط الذي يعيشون فيه
- اما بالنسبة للمنتجات و التي تمكن الحرفيون من اثبات المستوى الجيد لها مقارنة بمنتجات غيرهم ، أو بسبب توفر المؤهلات و المهارات لدى الحرفيين و توفر المواد الأولية المحلية ، فقد اصبح من الضروري جمع هذه القدرات و تحسينها في إطار مراكز الامتياز .

**سادسا - برنامج نظام الانتاج المحلي**

انطلق هذا البرنامج في سنة 2007 وفي الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية المنعقدة بتاريخ 21 و 22 و 23 نوفمبر 2009 ، تم تقديم توجه لنظام الانتاج المحلي على انه تجمع لحرفيين يحافظن على علاقاتهم مع بعضهم البعض و مع بيئتهم في إطار تكامل اجتماعي ثقافي نوجز أهم النقاط التي تناولتها الدراسة (M.PMEA، 2009، الصفحات 40 , 41, 42, 43) :

اعتمدت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية مقاربة قدمتها لترقية النظام المحلي للصناعة التقليدية بهدف تعزيز إستراتيجيتها و رفع جملة من التحديات ،و يعرف مفهوم النظام الانتاجي المحلي كالتالي :

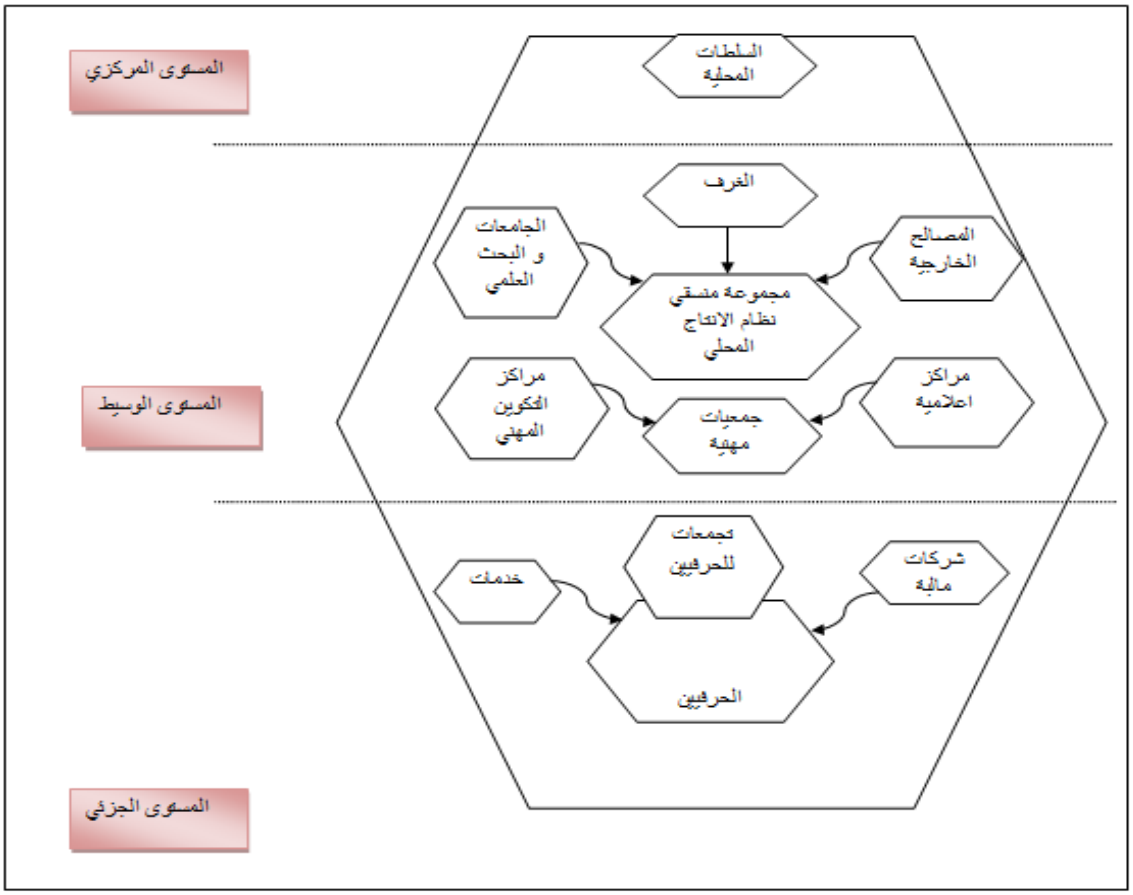
- مجموع الحرفيين الذين يزاولون الحرفة نفسها أو ينتمون الى نفس الفرع الانتاجي
- الانتماء الى نفس الاقليم ، ما يسمح لهم بربط علاقات جوارية .
- تطوير علاقات التعاون بين مؤسساتهم
- مشجعين ببنية التعاون المشترك من أجل تسهيل المبادلات داخل النظام الانتاجي المحلي
- مؤيدين بالفاعلين العموميين المحليين الدين لهم دور في تنمية القطاع
- الدين نجحوا في تنفيذ المشاريع المشتركة لفائدة تنافسية ميدان نشاطهم
- تكريس التنمية المحلية و تنافسية الأقاليم بتثمين إمكانات مسعى التكامل.

و تبرز مزايا هذا البرنامج من خلال العمل على تحسين القدرات التنافسية للحرفيين من خلال التركيز على عدة نقاط (العلواني عديلة، 2018، صفحة 64):

- تنشيط عملية الاتصال بين المقاولين الحرفيين
- نمو عقلاني حامل لإستراتيجية مبنية على اقتحام جماعي للأسواق
- تطوير المؤهلات و الكفاءات المهنية و التسييرية.
- قابلية خلق مؤسسات جديدة و تخصصات جديدة مع تطوير الموجود منها .
- تكوين مجالات للإبداع بالتفاعل مع النسيج المؤسساتي
- الشراكة بين المتعاملين العموميين و الخواص .

يعد مسعى ترقية الانظمة الانتاجية المحلية المطبق على عدد من الدول و السياقات المختلفة طريقة إنعاش مساهمة في التنمية المحلية ، مرتكزا هنا على قطاع الصناعة التقليدية ، و يتمثل هذا المسعى اساسا في تنسيق المبادلات و التعاون داخل قطاع النشاط الواحد و في نفس الإقليم ، و ذلك بين الحرفيين و كل محيطهم المحلي ( الخدمات الخاصة ، الخدمات العمومية ، السلطات ...) ، كما هو مبين ف الشكل التالي :

**الشكل رقم (01-01) تركيبة أنظمة الانتاج المحلي**




المصدر: وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية (سابقا) الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية / سنة 2009

يعتمد تنفيذه على مهارات خاصة بالتنشيط الاقتصادي الذي يهدف على مستوى كل نظام انتاجي محلي الى :

- التنظيم على مستوى الفرع الانتاجي : تنشيط الإتحاد بين الفاعلين و خلق جو الثقة و ترقية شبكات التعاون ما بين المؤسسات .
- صياغة استراتيجية مشتركة : إعداد تشخيص تساهمي خاص بإستراتيجية التنمية و مخطط أعمال تشاورية
- تنفيذ المشاريع المشتركة التركيبية : إعداد مخططات أعمال و البحث عن التمويل و التنفيذ و المتابعة و التقييم

يستخدم مسعى إنعاش النظام الانتاجي المحلي كمحور للمخطط الوطني للصناعة التقليدية ، و ذلك لانه يسمح بتطبيق ثلاثة إستراتيجيات أساسية مطلوبة ، كما هي مبينة في الشكل التالي :

لقد اثبتت التجربة أن فعالية سياسة دعم القطاع الخاص يجب أن تظهر في ثلاثة مستويات لتحقيق فعالية تنموية و في آن واحد ، العمل على تنسيق التعبئة المحلية و التأطير الوطني و التدخل على المستويات

الثلاث ( المركزي و الوسيط و الجزئي) و ترقية الشراكة بين القطاعين العام و الخاص (M.PMEA، 2009) :

- **على المستوى الجزئي** : الذي يعتمد على الخدمات المباشرة المقدمة للحرفيين
- **على المستوى الوسيط** : الذي يعتمد على الإطار المؤسساتي للصناعة التقليدية
- **على المستوى المركزي** : الذي يعتمد على الإطار القانوني و التنظيمي

و سيمر هذا التغيير بالضرورة بمرحلة انتقالية يؤدي من خلالها الى ابتكار صبغ أكثر دقة على مستوى التفويض و التعاقد و كذا تجربتها حتى تسمح بتشكيل علاقات متينة بين القطاع العام و الخاص

**مدى و أهمية نظام الإنتاج المحلي :**

تكمن اهميته في انه تنظيم جديد للحرفيين هادف الى تحسين تنافسيتهم ، حيث يعتبر صغر حجم النشاطات الحرفية و قلة راس مالها لا يشكل حواجز دخول أو خروج من القطاع ، إلا انه شكل عائق في قدرتهم على التصنيع بكميات كبيرة و جودة تنافسية .

لهذا النظام عدة مزايا يقدمها للحرفي من أهمها (CNAM، 2007، الصفحات 97,98):

- المنافسة الميدانية و تحسين القدرات الاقتصادية .
- تنشيط عملية الاتصال بين المقاولين ( الحرفيين)
- إنشاء شبكات تضامن و تعاون بين المتعاملين مع الربط بين الغرف ، الحرفيين و المؤسسات العامة و الخاصة .
- نمو اقتصادي عقلاني
- حامل لإستراتيجية فرعية مبنية على اقتحام جماعي للأسواق
- تطوير المؤهلات و الكفاءات المهنية و التسييرية
- قابلية خلق مؤسسات جديدة و تخصصات جديدة مع تطوير الموجودة منها
- تكوين بؤر للإبداع بالتفاعل مع النسيج المؤسساتي .
- الشراكة بين المتعاملين العموميين و الخواص

**الأعضاء المكونون لنظام SPL** (CNAM، 2007، صفحة 98)**:**

- هيكل التنشيط
- المقاولون ( الحرفيون )
- غرف الصناعة التقليدية و الحرف
- مؤسسات الدولة المحلية
- مؤسسات التكوين
- مديرية الضرائب
- مؤسسات الدعم (ANGEM-ANSEJ-CNAC)
- المؤسسات المصرفية
- الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء .

انطلقت نظم الانتاج المحلي في الجزائر سنة 2007 وبعد عام واحد من طرف الفكرة على الغرف الولائية ، انطلقت للعمل سبعة أنظمة للنتاج المحلي في النشاطات التالية (CNAM، 2007، صفحة 99) :-

**جدول رقم (01-03) : تعداد انظمة الانتاج المحلي في الجزائر سنة 2007**

| الولاية | عدد نظم الانتاج المحلي | النشاط |
|---|---|---|
| وهران | 01 | ترميم البنايات القديمة |
| مستغانم | 01 | حرف العمارة |
| المسيلة | 01 | النسيج الوبري |
| غرداية | 01 | صناعة الزرابي |
| تمنراست | 01 | الحلي التقليدي |
| غرداية | 01 | صناعة الفخار و الطين |
| قسنطينة | 01 | صناعة النحاس |

المصدر : الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الغرف – تطور قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر 1962 - 2009 ( الصفحة 99) .

ارتفع عدد الأنظمة الانتاجية الموضوعة من 07 أنظمة إنتاجية محلية رائدة في قطاع الصناعة التقليدية سنة 2007 الى 15 نظام انتاج محلي مع نهاية سنة 2008 ، كما تم إنشاء تجمعين لتصدير الصناعة التقليدية سنة 2009 ، و 03 سنة 2010 ، و 04 سنة 2011 . (سمية دربال، 2017، صفحة 15).

يعتبر برنامج NUCLEUS كمكمل لبرنامج نظام الانتاج المحلي هذا البرنامج و قد تجسد في اطار التعاون الجزائري الألماني GTZ بين وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية و الوكالة الالمانية للتعاون التقني ، فكرة البرنامج مستوحاة من تجربة ناجحة قامت بها الوكالة الألمانية بالبرازيل سنة 1990 و يعرف على أنه مركز إتصال بين مقاولين حرفيين يعملون في نفس الحرفة أو ضمن حرف مختلفة داخل غرفة أو جمعية بحيث يجتمعون لتبادل الخبرات و التفكير معا في المشاكل المشتركة بينهم و هذا برئاسة و تنظيم و مرافقة من طرف مستشار البرنامج الذي يكلف من طرف الغرفة (سمية دربال، 2017، صفحة 11).

و قد تم تبني هذه المقاربة في أواخر سنة 2007 و طبق على مستوى عدة غرف بولايات : الجزائر ، بجاية ، البليدة ، جيجل ، مستغانم ، سطيف ، تيبازة ، تيزي وزو ، تلمسان ، بسكرة ، وهران حيث بدأت العملية بـ 126 تجمعNUCLEUS في الاشتغال ، يجتمع فيه 1200 حرفي يتوزعون على 03 مناطق " شرق غرب وسط " و يظم 37 حرفة مختلفة في فروع : الخزف الميكانيكي ، النجارة .

حيث يمتاز الحرفيون المنضمون فيه بـــ :
- التعاون الفعال فيما بينهم .
- تبادل الخبرات و التقنيات .
- القيام بنشاطات مشتركة ( التموين مثلا) .
- التكوين في ميادين الجباية و التسيير.
- طلب الاستشارة من الخبراء .

و في الأخير فإن الوزارة الوصية تعمل على إرساء استراتيجية من خلال مبدأ التعاون الدائم بين القطاعين العام و الخاص لتحقيق التنمية المحلية لقطاع الصناعة التقليدية ، و في إطار إعادة توزيع المهام فإن السلطات العمومية تركز تدريجيا على الأولويات و كذا التنظيمات الخاصة الممثلة للصناعة التقليدية و التي ستحفز من أجل المشاركة الفعلية و الفعالة في تطوير هذا القطاع .

## المبحث الثاني : القطاع الحرفي

### المطلب الاول : مفاهـــيم عامة

في الجزائر و في بدايات القرن الثامن عشر و بالضبط في الفترة التاريخية بين ( 1700- 1830 ) كان المصطلح الشائع هو ( الجماعة ) ، و يكاد يكون المصطلح الوحيد للدلالة على التنظيمات الحرفية ، و لابد من الاشارة أن هذا المصطلح كان متداولا في نطاق واسع في مصر و سوريا إبان العهد المملوكي ، و اقتصر على الجماعات المهنية دون سواها ، إلا انه أضحى غير مستعمل في العهد العثماني لأسباب مجهولة و غير واضحة ، و يدل مصطلح الجماعة على التنظيم الاقتصادي و الاجتماعي ذو الاسس أخلاقية خاصة ، تحمي اصحاب كل حرفة من التعدي و تضمن مستوى مقبولا للحرفة ، و تحدد اسعار منتجاتها و تنظيم العلاقة بين الدولة و أرباب الحرف ، كما تجدر الإشارة الى أن إبن خلدون ميز و فرق بين الصناعة و الحرفة (شنوف زينب، 2017، صفحة 88).

تميزت الصناعات التقليدية بحضورها الدائم كإرث ثقافي تقليدي يميز مناطق الجزائر ، إلا أنها تعاني نوع من التهميش من طرف صانعي السياسات العامة في الدولة ، رغم محاولات النهوض بها ، في ظل التطور التكنولوجي المتسارع و غزو المنتجات الحديثة جراء الانفتاح الاقتصادي على الأسواق العالمية ، الامر الذي هدد بزوال بعض الصناعات الاقتصادية (فاطمة بن يحي، 2020) .

**مفهوم الصناعة التقليدية و الحرف :**

لا يوجد تعريف موحد للصناعة التقليدية و نوجز هنا بعض التعريفات الرائجة :

تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (CNUCED) 1969 (بن صديق نوال، 2013، صفحة 7):" يطبق تعبير المنتجات المنتجة باليد على كل الوحدات المنتجة بمساعدة أدوات أو وسائل بسيطة و كل المعدات المستعملة من طرف الحرفي ، و التي تحتوي في جزئها الأكبرعلى عمل اليد أو بمساعدة الرجل ، في حين أن منتجات الصناعة التقليدية تتميز عن نظيرتها اليدوية بمايلي :
- الطابع التقليدي أو الفني الذي يعكس خصائص و تقاليد البلد المنتج
- منتجات حرفيين يمارسون غالبا عملهم في المنزل .

نظرة مجلس الحرف العالمي (سهام بن عمار، 2018، صفحة 31) :
مجلس الحرف العالمي منظمة غير حكومية و غير ربحية تابع لليونسكو و في سنة 1974 قسم المجلس الحرف الى 04 أنماط :

- **الابداعات ذات الطابع الفني للحرفيين :** هي نشاطات تتعلق بالمواد المنتجة التي لها محتوى إبداعي و تستعمل مهارات و تقنيات مرتفعة جدا.

- **الفنون الشعبية ( الفولكلورية) :** هي كل التعابير المستوحاة من الثقافات المحلية و المواد الاستعمالية أو التزيينية التي تعكس نظرة مشتركة للحياة و التي تتطلب درجة عالية من الكفاءات و التقنيات اليدوية .

- **الصناعات التقليدية ما قبل التصنيع :** تشير الى مجموعة الورشات لانتاج المواد المستوحاة من التقاليد و مهارات الفنون الشعبية و لكنها مصنوعة يدويا و بكميات كبيرة ، و عندما تكثف هذه الطريقة الى مجموعة مصنوعة بالسلسلة و تحمل ذوقا محليا و موجهة الى السوق الحرفي .

- **الانتاج الصناعي :** و تخص كل نماذج الصناعات التقليدية أو المواد المعاد إنتاجها بواسطة الآلات الأوتوماتيكية و بكميات كبيرة .

تعريف المنظمة الدولية للعمل (OIT) :صدر التعريف في سنة 1988 و المنشور سنة 1991 حسب التصنيف الدولي للمهن يصنف الحرفي في المجموعة السابعة من المهن حيث يطلق على تسمية الحرفي و عمال المهن ذات الطابع الحرفي على الاشخاص الذين يمارسون أعمالهم باليد أو بمساعدة أدوات يدوية أو ميكانيكية أو غيرها ، التي تساعد على تقليص الجهد البدني أو الوقت اللازم للقيام بمهام معينة أو للوصول الى منتجات ذات جودة (فاطمة بن يحي، 2020، صفحة 52) .

و تم تصنيفهم الى (سهام بن عمار، 2018، صفحة 32) :

- **حرفيو و عمال مهن الاستخراج و البناء :** و يتعلق الأمر بأولئك الذين يقومون بإعداد و استخراج المعادن الصلبة من المناجم ، بناء و صيانة و إصلاح المباني ... الخ .

- **حرفيو و عمال مهن التعدين و آلات البناء :** تضم هذه المجموعة الاشخاص العاملين بتلحيم و إعادة تركيب المعادن ، بناء و صيانة و اصلاح الهياكل الفولاذية ، تركيب ، صيانة و إصلاح الآلات و غيرها

- **حرفيو و عمال الهندسة الدقيقة و مهن الفن و الصباغة و ما شابهها :** تشمل بشكل خاص مصلحي الأجهزة الدقيقة و الالات الموسيقية ، المجوهرات المعادن الثمينة و غيرها .

- **حرفيو و عمال مهن أخرى ذات طابع حرفي :** تحوي هذه المجموعة على مهن معالجة و تحضير المواد الخام للزراعة و الصيد و تحويلها الى أغذية و منتوجات أخرى ، حرفة التجارة ، المنتوجات ، الفرو و الجلود و غيرها من المواد .

تعريف منظمة الأمم المتحدة للتجارة و التنمية (UNISCO) و المركز العالمي للتجارة (CCI) ندوة الحرف و السوق العالمي المنعقدة في 08 أكتوبر 1997: " يقصد بالمنتجات الحرفية المنتجات المصنوعة من طرف الحرفيين إما حصرا باليد أو بمساعدة أدوات يدوية أو ميكانيكية ، شرط أن تشكل المساهمة اليدوية للحرفي الجزء الاكبر من المنتج النهائي " . (بن صديق نوال، 2013، صفحة 8).

**تعريف الاتحاد الأوربي :**

قامت اللجنة الأوربية في نوفمبر 2001 ، باقتراح منهجية اقتصادية و احصائية مخصصة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات الطابع الحرفي في الاتحاد الاوروبي ، جاءت هذه المنهجية بعد دراسة مسحية للعناصر المشتركة المستخدمة في تحديد تعريف كل بلد عضو لهذا النوع من المؤسسات و كانت النتيجة وجود عوامل اساسية مشتركة أعتمد عليها في صياغة تعريف احصائي للمؤسسة الحرفية يسمح بتحديد و بشكل متجانس عددها و كذا جمع بيانات قابلة للمقارنة في كل الدول المعنية .

و كانت النتيجة وجود أربعة عوامل أساسية مشتركة اعتمدت عليها في صياغة تعريف احصائي للمؤسسة الحرفية يسمح بتحديد و بشكل متجانس عددها و كذا جمع بيانات قابلة للمقارنة في كل الدول المعنية ، و تتمثل هاته العوامل في (سهام بن عمار، 2018، صفحة 34) :

- **الوضعية القانونية للمؤسسة :** حسب هذا المعيار يتم تعريف المؤسسة الحرفية على أنها مؤسسة فردية أو شركة أشخاص أو شركة تضامن .

- **المهنية الممارسة داخل المؤسسة :** و يتم الرجوع الى التصنيف الدولي للمهن ( CITP-88) ، في تحديدي المهن ذات الطابع الحرفي و المصنفة في المجموعة السابعة منه ، و قد استخدم هذا المعيار في تعريف 12 دولة من الدول المعنية آنذاك .

- **الانشطة الاقتصادية للمؤسسة :** تعرف حسبه المؤسسة الحرفية على أنها المؤسسة التي يندمج نشاطها الاقتصادي ضمن قطاع معين معرف كحرفة ، و قد أخذ هذا المعيار في 07 دول حيث حددت فيها الأنشطة الحرفية على أنها انشطة الصناعة التحويلية ، البناء ، التصليح ، النقل و خدمات اخرى ، بينما في كل من اسبانيا و انجلترا فتتمثل الانشطة الحرفية لديهم في النشاطات التي تتطلب مهارات خاصة جدا ،لاسيما أنشطة الصناعة التحويلية كإنتاج المواد الغذائية ، الأخشاب ، المعادن ، السيراميك و بعض الخدمات .

- **عدد العاملين :** طبق هذا المعيار في سبعة دول اعضاء حيث اعتبرت المؤسسة الحرفية بأنها المؤسسة التي تشغل اقل من 50 عامل.

و تم في الأخير اعتماد التعريف أن المؤسسات الحرفية هي عبارة عن مؤسسات يديرها اشخاص لحسابهم الخاص أو عمال أحرار يمارسون نشاط مصنف في المجموعة السابعة من التصنيف الدولي للمهن أو نشاط اقتصادي معرف كحرفة و تشغل عدد عمال أقل من 50 عاملا .

**تعريف منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) :**

قسمت منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية الحرف اليدوية إلى 4 أقسام و هذا و فقا للسوق المستهدف كما يلي (زعرور، 2015، الصفحات 8 ,9):

- **الحرف التقليدية الجميلة:** هي التي تعبر منتجاتها عن الخصائص العرقية و التراث التقليدي حيث تكون ذات طابع فريد من نوعه، تنتج بالوحدة و تصنف ضمن الأعمال الفنية كما تعرض منتجاتها في المتاحف و المعارض الفنية و يتم شراءها من قبل محبي جمع الآثار،

- **الحرف التقليدية:** وهي حرف تستخدم أساليب تقليدية و تكون منتجاتها مصنوعة يدويا باستعمال مواد أولية تقليدية و تكنولوجية، الفرق بينها و بين الحرف التقليدية الجميلة هي أن الحرفيين يلجؤون إلى المساعدة من طرف مصممين لمساعدتهم على ضبط المنتج حسب متطلبات السوق مع ضمان ظهور الخصائص العرقية و الخلفية التاريخية و المحافظة عليها، يمكن أن تنتج بكميات كبيرة،

- **الحرف التجارية:** تكون منتجاتها مصنوعة تقليديا و مكيفة حسب احتياجات و أذوق السوق و بدرجة عالية اتجاه الموضة و تخصص للمشترين الأجانب، تنتج بكميات كبيرة و باستخدم عدد و أنواع وسائل أكبر و تعرض في المتاجر المتخصصة و المحلات التجارية،

- **الحرف المصنعة:** و تخص كل نماذج الصناعة التقليدية المعاد إنتاجها بواسطة آلات أوتوماتيكية، تنتج بأحجام أكبر و قد لا يلتزم المنتجون لها بالطابع التقليدي للمنتج.

تعرف الصناعة التقليدية و الحرف حسب المادة 05 من الأمر 01/96 : " كل نشاط إنتاج أو إبداع أو تحويل أو ترميم فني أو صيانة أو تصليح أو أداء خدمة يطغى عليه العمل اليدوي و يمارس :بصفة رئيسية

و دائمة ، في شكل مستقر أو متنقل أو معرضي ، و بكيفية فردية أو ضمن تعاونية للصناعة التقليدية و الحرف أو مقاولة للصناعة التقليدية و الحرف "

**تعريف الحرفي :**

حسب نص المادة 10 من الأمر 01/96 :

- تمنح صفة الحرفي لكل شخص طبيعي مسجل في سجل الصناعة التقليدية و الحرف ، يمارس نشاطا تقليديا ، يثبت تأهيلا و يتولى بنفسه و مباشرة تنفيذ العمل و إدارة نشاطه و تسيير و تحمل مسؤوليته
- تمنح صفة الحرفي المعلم في حرفته ، كل حرفي مسجل في سجل الصناعة التقليدية و الحرف ، يتمتع بمهارة تقنية خاصة ، و تأهيل عال في حرفته و ثقافة مهنية .
- تمنح صفة صانع ، لكل عامل أجير له تأهيل مهني مثبت .

**تعريف غرفة الصناعة التقليدية :**

عرفها المرسوم التنفيذي رقم 97 /100 المؤرخ في 1997/03/29 (GO 18) ، على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تقوم بمهامها القانونية في اطار السياسة الوطنية لتنمية الصناعة التقليدية و الحرف .

تعتبر غرف الصناعة التقليدية فاعلا وسيطا بين الهيئات و السلطات العمومية من جهة و من جهة اخرى الحرفيين ، و تعمل على التنسيق الأفقي و العمودي من خلال تعزيز قدراتها العملية (M.PMEA، 2009، صفحة 61) :

- ربط العلاقات و تحسينها بين اعضاء الغرف و الشركاء الاقتصاديين المحليين في مختلف القطاعات و كل اشكال الشراكة التي تتيح للحرفي و تسهل عليه المشاركة في بيئته المحلية ليكون حلقة من حلقات انتاج القيمة المضافة حسب اختصاصه .
- تعمل غرف الصناعة التقليدية و الحرف على تمثيل القطاع في مختلف لجان التنشيط الريفية البلدية و كذا اللجان التقنية في الدائرة و الولاية .
- العمل على دمج الحرفيين في ديناميكية التنمية الاقتصادية كما تشكل الغرف جماعات ضغط في تعاملها مع السلطات في الدفاع عن حقوق الحرفيين على مستوى محلي كونها الممثل المحلي لهم .

و نبرز في الجدول التالي الرؤية و الاهداف العامة و مهام غرف الصناعة التقليدية و الحرف :

**جدول رقم (01-04) : الرؤية و الاهداف و المهام لغرف الصناعة التقليدية و الحرف**

| الرؤية العامة | المساهمة في النمو الاقتصادي و الاجتماعي للجزائر |
|---|---|
| الهدف الرئيسي و المهام | - التنمية المستدامة لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف<br>- تحسين الاطار التشريعي<br>- التشاور و التعاون بين الشركاء<br>- هيكلة القطاع<br>- تطوير المقاولات |
| الخدمات و الانشطة | - الدفاع عن مصالح القطاع<br>- التنشيط الاقتصادي<br>- مهام الخدمات العمومية<br>- خدمات الترقية و الترويج و المرافقة |

المصدر : وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية / 2009 الصفحة 76 .

**تعريف الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية :**

طبعا للمرسوم التنفيذي رقم 101/97 المؤرخ في 1997/03/29 (GO18) ، حددت على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، فهي تشرف مباشرة على الغرف الولائية .

**تعريف تعاونية الصناعة التقليدية و الحرف :**

ظهرت لأول مرة في الأمر 01/96 المؤرخ في 1996/01/10 ، و عرفتها المادة 13 منه ، على أنها شركة مدنية يكونها اشخاص و لها رأس مال غير قار و تقوم على حرية انضمام أعضائها الذين يتمتعون جميعا بصفة حرفي حسب مفهوم الأمر المذكور أعلاه .

و طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 99/97 المؤرخ في 1997/03/29 (GO18) ، المحدد للقانون الاساسي النموذجي لتعاونية الصناعة التقليدية و الحرف ،فإنها تتمتع الشخصية المعنوية و الاستقلال المالي و تقوم على اساس التضامن المهني بين الحرفيين .

تهدف تعاونية الصناعة التقليدية و الحرف الى إنجاز كل العمليات و أداء كل الخدمات التي من شأنها أن تساهم بصفة مباشرة في تنمية النشاطات التقليدية و الحرف و في ترقية اعضائها و ممارسة هذه النشاطات جماعيا.

**تعريف مقاولة الصناعة التقليدية و الحرف**

تؤسس مقاولة الصناعة التقليدية حسب احد الاشكال المنصوص عليها في المادة 544 من القانون التجاري بعني انها تأخذ شركات تضامن أو شركات توصية أو شركات ذات مسؤولية محدودة أو شركات مساهمة (قرميط و بوهراوة، 2013، صفحة 22).

و نص المادة 544 و( المعدلة) :" يحدد الطابع التجاري لشركة إما بشكلها أو موضوعها ، تعد شركات التضامن و شركات التوصية و الشركات ذات المسؤولية المحددة و شركات المساهمة تجارية بحكم شكلها و مهما يكن موضوعها " .

تنقسم مقاولة الصناعة التقليدية و الحرف لقسمين :

**مقاولة الصناعة التقليدية :**

كما نصت المادة 20 من الأمر 01/96 بالتالي :" تعتبر مقاولة للصناعة التقليدية كل مقاولة مكونة حسب أحد الاشكال المنصوص عليها في القانون التجاري و تتوفر على الخصائص الآتية :

- ممارسة أحد نشاطات الصناعة التقليدية المكورة آنفا .
- تشغيل عدد غير محدد من العمال الأجراء .
- إدارة يشرف عليها حرفي أو حرفي معلم المعرف أعلاه ، أو بمشاركة أو تشغيل حرفي آخر على الأقل يقوم بالتسيير التقني للمقاولة عندما لا يكون لرئيسها صفة الحرفي .

**المقاولة الحرفية لانتاج المواد و الخدمات :**

نصت المادة 21 من الامر 01/96 بالتالي :" تعتبر مقاولة حرفية لإنتاج المواد و الخدمات ، كل مقاولة تنشأ وفق أحد الاشكال المنصوص عليها في القانون التجاري و تتوفر فيها الخصائص الآتية :

- ممارسة نشاط الانتاج أو التحويل أو الصيانة أو التصليح او اداء الخدمات في ميدان الحرف لإنتاج المواد أو الخدمات .
- تشغيل عدد من العمال الأجراء الدائمين أو صناع لا يتجاوز عددهم (10) و لا يحسب ضمنهم رئيس المقاولة ، و اشخاص لهم مع رئيس المقاولة الروابط العائلية الآتية ( زوج ، اصول ، فروع ) ، متمهنون لا يتعدي عددهم (03) و يربطهم بالمقاولة عقد تمهين طبقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما .
- تسيير الإدارة من طرف حرفي أو حرفي معلم ، أو بمشاركة أو تشغيل حرفي آخر على الأقل يقوم بالتسيير التقني للمقاولة عندما لا تكون لرئيسها صفة الحرفي .

غير أنه وفق نص المادة 23 من الأمر 01/96 ، لا يعفى التسجيل في سجل الصناعة التقليدية و الحرف من تسجيل مقاولات الصناعة التقليدية في السجل التجاري .

## المطلب الثاني : خصائص و مميزات الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر

تتميز الصناعات التقليدية بالعديد من الخصائص الاساسية أهمها (شنوف زينب، 2017):

- أنها في الغالب حرف موروثة و عائلية حيث يعتبر الحرفي هو المسير و هو العامل و هو المسؤول عن التسويق
- غياب شبه تام للهيكل التنظيمي ، حيث يعتبر الحرفي هو من يقوم بكل الوظائف الادارية و الفنية لوحده .
- غلبة التعاون بين الحرفيين على الشراكة .

إضافة الى ذلك يتضح بأن الحرف اليدوية تحكمها ظاهرة ما يسمى بالعالم الصغير ، كونها عالم غير واضح المعالم باعتبار أن سلوكيات الحرفيين ترتبط بإرث تاريخي توارثي مرتبط بالعائلات ، حيث اصبحت للحرف هوية خاصة ، و قد كان هذا من اهم الصعوبات التي واجهت نظام الانتاج المحلي .

بعد العديد من الازمات الاقتصادية و تشابك العلاقات الوظيفية و تطور المواصلات و وسائل الاتصال ، ظهرت خاصية أخرى :

- الفصل بين عمليات الانتاج و عمليات البيع ، حملت هذه الخاصية تناقضات من جهة سهولة الوصول الى منافذ البيع عبر مختلف مناطق العالم ، و من جهة اخرى تحول الحرفي من مقاول الى عامل بمؤسسته نتيجة فقدان امتياز البيع و التوزيع ( تزعزع الهوية الفردية و الشعور بتحقيق الذات )

- الصناعات التقليدية الملاذ الوحيد للدول لإمتصاص البطالة التي خلفها الغزو التكنولوجي للعمل الصناعي ، كما أن متطلبات و اجراءات تاسيس نشاط حرفي بسيطة مقارنة مع نشاطات اخرى .

- منتجات الصناعة التقليدية غالبا ما تكون منتجة حسب رغبة الزبون .

- تقر دراسة (زعرور، 2015.) بأن أكثر من 80 % من المشروعات الحرفية في الجزائر قام اصحابها بتمويلها بالاعتماد على مواردهم الخاصة وفق احصائيات سنة 2008 حيث تبرز خاصية سهولة تمويل متطلبات انشاء مشروع حرفي خلافا للمشروعات الكبيرة التي تحتاج الى راس مال كثيف ، فضلا الى استخدامها لأدوات عمل بسيطة و غير مكلفة .

يتميز قطاع الحرف و الصناعات التقليدية بخصائص اقتصادية ، اجتماعية ، تنموية تميزه عب باقي القطاعات الاخرى من اهمها :

- **سهولة و بساطة إنشاء مشروع حرفي :**

حيث كشف تقرير مكتب الصناعة التقليدية للدراسة و الاستشارة أن 88.8% ، من المشروعات الحرفية في الجزائر مولت اعتمادا على موارد أصحابها الخاصة ، و هذا يعتبر ذاتي النشأة و التمويل و يعتمد على موارد أولية بسيط و أدواته منخفظة التكلفة (لكحل فاطمة الزهراء، 2016) .

- **كثافة العمالة و ضعف رأس المال :**

معدل استهلاك الصناعات التقليدية لرأس المال أقل منه في صناعات أخرى ، كما يتميز بمرونة عالة في التوظيف و لا يتطلب مستوى تعليمي عالي حيث وجد أن 71.4% من أرباب المشاريع هم ذوو مستوى تعليمي دون المتوسط ، حيث تعتبر الصناعات التقليدية في الجزائر من أهم القطاعات التي تمنح الشباب منصب عمل و بأقل تكلفة من بين 11 قطاع آخر ، أذ يتموقع بعد كل من البناء و المهن الحرة و الخدمات و الصيانة (لكحل فاطمة الزهراء، 2016، صفحة 60).

- **انتشارها في المناطق الريفية :**

يعتبر وسيلة مهمة لتغطية الاحتياجات اليومية في الارياف ، لكون الصناعات التقليدية تستمد عراقتها و قيمتها من البيئة الريفية أكثر من اي بيئة اخرى .

- **البعد الثقافي الحضاري و الاجتماعي :**

و تعد هذه الصفة السمة التي يحرزها المنتج التقليدي دون منافس ، فهو ثقافي لانه يعكس الموروث الثقافي التاريخي للبلد ، و حضاري لانه يتضمن مختلف انماط الإبداع التلقائي للشعوب و الجماعات و إجتماعي لأنه يعد مصدرا للإسترزاق و الاستقرار الاجتماعي (العلواني عديلة ا.، 2018، صفحة 53) .

- **فردية و مركزية قرارات الحرفي و ارتباطها بشخصيته :**

تعتبر هذه الميزة صفة رئيسية يتميز بها مقاولو المؤسسات الحرفية في الجزائر و يعطي الانفراد للمقاول الحرفي الحرية الكاملة لإدارة مشروعه كما يشاء من خلال هيكل تنظيمي بسيط قراراته مركزية تتخذ بسرعة ، كما أن بقاء المؤسسة و نجاحها مرتبط ارتباطا و ثيقا بشخصيته ، و الذي يهتم شخصيا بكل شؤون العمل ذات الصلة بمهنته (طيبي و مهداوي، 2019، الصفحات 5 , 6).

- **صعوبة تنميط الصناعات التقليدية :**

نظرا لكون المنتوج التقليدي مركب من ثلاثة مركبات أساسية ( المواد الأولية ، الرموز ، تقنية العمل ) ،حيث تعكس هوية المنتوج التقليدي ، حيث تعتبر حاجزا امام الحرفي الذي يسعى الى الحفاظ على تميز منتوجاته ، و بين محاولة مطابقته لمقاييس الجودة العالمية ، فكلما كان المنتوج التقليدي ذا قيمة استعمالية كلما كان قابلا للتنميط ، وكلما زادت قيمته الفنية كلما صعب تنميطه، وكلما كان المنتوج التقليدي ذا شكل معقد وأسلوب دقيق كلما كانت كلفته كبيرة وكان سعره أقل قابلية للتنميط .

- **جزء من تركيبة القطاع غير الرسمي :**

تعتبر هذه الصفة ميزة غالبة على المقاولين الحرفيين في كل الدول النامية ، حيث نجد أن نسبة عالية من الحرفيين يمارسون أنشطتهم في الخفاء بعدم التصريح عن هوياتهم في سجل القطاع إذ يقدر عدد الحرفيين غير الرسميين في الجزائر بحوالي 113000 شخص (طيبي و مهداوي، 2019، صفحة 7)

## مميزات الحرفي :

بما أن الحرفي هو من ينظم و ينشىء و يدير مشروعه ، بما في ذلك المخاطرة وإن كان أغلب الحرفيين لا يفقهون معنى المخاطرة و لكن يحسون بها خاصة كون أغلب الحرف متوارثة ، كما توفر له المنشآت القاعدية و هياكل الصناعة التقليدية المساعدة لاكتشاف الفرص التي يصادفها ، حيث يكون مسؤولا شخصيا على كل القرارات التي يتخذها لتحقيق نمو لمشروعه بصفة دائمة ، فهنا يمكننا القول بأن الحرفي هو ريادي بإمتياز ، و نوجز هنا بعض السمات التي يتصف بها الريادي و يتبناها الحرفي في مساره .

- يبدأ الحرفي عمله فور حصوله على بطاقة الحرفي و التي تمثل محضر تنصيبه في نشاطه

- يقدم الجرفي على المخاطرة المادية بوضع وسائل نشاطه موضع الاستغلال الفعلي و المخاطرة المالية بضخ موارد و مدخراته لدفع عجلة نشاطه للحركة ، كما أنه يسعى للاستفادة من الامتيازات التي يقدمها الصندوق.

- يدرك الحرفي للفرص التي تقدمها البيئة و يعمل على استغلالها الاستغلال الامثل ، سواء من خلال مشاركته في الصالونات و المعارض الدولية .

- روح المبادرة في تغيير نشاطه و المرونة التامة في التحول من نشاط حرفي الى آخر ، و ذلك راجع الى تدني تكلفة التحول من نشاط الى آخر ، مع الضامن القانوني لكل امتيازاته الجبائية و الضريبية و حقوقه في الضمان الاجتماعي و التقاعد .

- الحرفي صاحب ورشته ( مؤسسته ) فهو المالك لثروته .

- يسعى الحرفي في نشاطه الى تحقيق الارباح .

- الحرفي هو مالك ورشته و مديرها و يعمل على نمو و ترقية حرفته.

## المطلب الثالث : اهمية الصناعات التقليدية و الحرف و أشكال ممارستها

تظهر اهمية الصناعات الحرفية و اليدوية على الصعيدين الاقتصادي و الاجتماعي و قد بينت دراسة (السبتي وسيلة، 2018، صفحة 296) ذلك :

- **على الصعيد الاقتصادي :** يمتلك ميزة تنافسية كبيرة للخصوصية التي يتميز بها المنتوج الحرفي من منطقة الى أخرى مما يجعل قابلية التسويق مضمونة في حالة احترام المقاييس كما يساهم في جلب العملة الصعبة .

- **على الصعيد الإجتماعي :** المقدرة على امتصاص البطالة و خلق فرص عمل و ذلك باستعمال وسيلة بسيطة التي يحتاجها الحرفي في ممارسة نشاطه مما يشكل نسيجا إقتصاديا للأسر المنتجة .
المساهمة في احداث عملية التوازن التنموي من خلال تثبيت الحرفيين بالأرياف و خفض الهجرة من القرى الى المدن لخلق توزيع ديمغرافي مناسب (لكحل فاطمة الزهراء، 2016).

- **على الصعيد السياحي :** بينت دراسة (لكحل فاطمة الزهراء، 2016) بأن قطاع الصناعات التقليدية يرتبط ارتباطا استراتيجيا بقطاع السياحة ، من خلال أثره في تحسين المداخيل السياحية ،فتفعيل المراسم السياحية يسهم في تسويق المنتج التقليدي ، حيث تثبت الدراسات و الابحاث الأنثروبولوجية الحديثة على أن الصناعة التقليدية و عناصر التراث الشعبي عامل مهم من عوامل الجذب السياحي .

لم تعد تعتبر الصناعات التقليدية ذات أهمية تراثية فقط بل تعدت هذه الميزة الى مقدرتها في المساهمة التنموية في كل المجالات حيث يعتبر هذا القطاع أكثر استجابة للأبعاد االقتصادية و الاجتماعية و حتى الثقافية ، وقد بينت دراسة (لكحل فاطمة الزهراء، 2016) ذلك من خلال عمله على :

-تنمية البنية التحتية للمجتمع حيث تنتشر الحرف في الأرياف بما يتناسب و إشباع الحاجيات الاساسية و التي تسهم بدورها في احداث عملية توازن تنموي من خلال تثبيت الحرفيين بالأرياف و بالتالي احلال توزيع ديمغرافي متوازن .

-إنشاء مناصب عمل لمختلف الشرائح الإجتماعية ، إضافة الى العمل في المنزل للأسر في محاولة لضمان مداخيل محترمة لها مما يسهم في الحد من انتشار الفقر و السعي الى تحقيق العدالة في توزيع الدخل .

-القيام بمشروعات تنموية ذاتية تقلل من أعباء الهيآت الحكومية ، التقليل من نسب التلوث من خلال استعمال معظم الحرفيين للخامات و إعادة تدويرها لانتاج منتجات حرفية فنية .

- اثبتت الصناعات التقليدية أنها صناعات ذات حساسية منخفظة للتقلبات العنيفة في الاقتصاد ، حيث جاء تقرير مجموعة من خبراء اليونسكو أن 20 % من النشاط الريفي في الدول السائرة في طريق النمو يتم في قطاع الحرف و الصناعات التقليدية التي تساهم على الاقل بنسبة 3 % في الناتج الوطني لتلك الدول .

قدمت دراسة (لكحل فاطمة الزهراء، 2016، صفحة 69) اشكال ممارسة العمل الحرفي حسب مكان ممارستها ، كالتالي :

- **نشاطات الحرف القارة ( الممارسة في البيت ) :**

و عي مجموعة من النشاطات التي تمارس بشكل سري في البيت مما يجعل هذه الفئة من الحرفيين لا تستفيد من حقوقها كغياب التغطية الاجتماعية ، التأمينات ، التقاعد و العطل لذلك تم تشريع قوانين و تنظيمات لإخراج هذه النشاطات من سريتها ، وهذه النشاطات تتعلق بميدان الصناعة التقليدية و الفنية ، فيقوم الشخص الراغب في ممارسة نشاط حرفي في البيت بتسجيل نفسه في سجل الصناعات التقليدية و الحرف ، و يحصل على بطاقة مهنية عليها ملاحظة الحرفي في البيت .

- **نشاطات الحرف غير القارة ( الممارسة بصفة متنقلة ) :**

تلعب الشريحة التي تقوم على هذا النوع من النشاط دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، فكل نشاط حرفي يمارس خارج محل أو بيت هو نشاط غير قار تسلم لصاحبه بطاقة مهنية للحرفي تحمل علامة " حرفي غير قار " و التي له بممارسة حرفته داخل أو خارج ولايته ، و قد حددت وفقا لترتيبات الأمر 01/96 ، الذي يحكم القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية و الحرف .

## المطلب الرابع : تصنيف الصناعة التقليدية و الحرف

**تصنيف المنظمة الدولية للعمل 1991 :**

- **حرفيو و عمال مهن الاستخراج و البناء :**

ويتعلّق الأمر بأولئك الذين يقومون بإعداد واستخراج المعادن الصلبة من المناجم بناء وصيانة واصلاح المباني

- **حرفيو و عمال مهن التعدين و آلات البناء** :

و تضم هذه المجوعة الاشخاص العاملين بتلحيم و اعادة تركيب المعادن ، بناء و صيانة و إصلاح الهياكل الفولاذية الثقيلة ، تركيب و صيانة و إصلاح الآلات و غيرها .

- **حرفيو و عمال الهندسة الدقيقة و مهن الفن و الصباغة و ما شابهها :**

و تشمل مصلحي الاجهزة الدقيقة و الآلات الموسيقية ، المجوهرات و المعادن الثمينة و غيرها.

**تصنيف المشرع الجزائري ، حسب نص المادة 05 و 06 من الأمر 01/96 :**

- **الصناعة التقليدية و الصناعة التقليدية الفنية :**

هما كل صنع يغلب عليه العمل اليدوي و يستعين فيه الحرفي أحيانا بآلات لصنع أشياء نفعية و /أو تزيينية ذات طابع تقليدي و تكتسي طابعا فنيا يسمح بنقل مهارة عريقة .
و تعتبر الصناعة التقليدية صناعة تقليدية فنية عندما تتميز بأصالتها و طابعها الانفرادي و إبداعها .

- **الصناعة التقليدية الحرفية لانتاج المواد أو الصناعة التقليدية الحرفية النفعية الحديثة**

وهي كل صنع لمواد استهلاكية عادية لا تكتسي طابعا فنيا خاصا و توجه للعائلات و للصناعة و للفلاحة

- **الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات :**

هي مجمل النشاطات التي يمارسها الحرفي و التي تقدم خدمة خاصة بالصيانة أو التصليح و الترميم الفني باستثناء تلك التي تسري عليها احكام تشريعية أخرى .

و قد قسمت دراسة (لكحل فاطمة الزهراء، 2016، الصفحات 67 , 68) الصناعة التقليدية الفنية حسب وظيفة منتجاتها الى نوعين :

- **الصناعة التقليدية الفنية( التزيينية ) :**

تعتبر الصناعة التقليدية صناعة تقليدية فنية عندما تتميز بالأصالة والطابع الإنفرادي و الإبداع ، إذ تتطّلب هذه الصناعة مواهب فنية عالية وفترة صناعة طويلة ومواد أولية رفيعة وهو ما يفسر ارتفاع أسعارها

بينما لا تتطّلب تقسيما للعمل ، وتتمّثل الوظيفة الأساسية لمنتجات الصناعة التقليدية الفنية في الوظيفة التزيينية أساسا فهي بذلك تعكس مجمل التعابير المتعّلقة بتقاليد وثقافات وطقوس أي بلد .

- **صناعة التقليدية الإستعمالية ( الوظيفية) :**

ما يميزها عن سابقتها هو أن هذه الأخيرة لا تتطّلب خبرة فنية عالية من الحرفي، حيث تكون عادة التصاميم الفنية لمنتجاتها ذات طابع تكراري بسيط يعتمد على العمل المتسلسل وتوزيع المهام في كل مراحل الإنتاج ، وهذا بغض النظر عن الحرفيين الذين ينتجون منتجات استعماليه والذين يعملون في منازلهم و تتمثل الوظيفة الاساسية لمنتجات الصناعة التقليدية الاستعمالية في تلبية حاجيات الحياة اليومية

**التصنيف على الاساس القانوني لقائمة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف وفق التقسيم الرسمي الجزائري :**

نبرز هنا التقسيم حسب الاساس القانوني كما ورد في قائمة النشاطات الرسمية و المعتمدة من طرف مفتشي الصناعة التقليدية و الحرف و كذا الغرف الولائية في تعاملاتهم مع مجموع النشاطات الحرفية ، وتجدر الاشارة الى الاهمية الكبرى التي تكتسبها قائمة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف ، باعتبارها المرجع الاساسي و الالزامي لكل طلب تسجيل في سجل الصناعة التقليدية و الحرف ، فعملية التسجيل التي تسمح بالانتساب المهني للقطاع لا يمكن ان تكون الا بالرجوع ال الميادين و القطاعات و النشاطات المحددة في القائمة .

و هي هكذا تحدد مجال تدخل الهيئات المؤطرة للقطاع وفقا للاستراتيجيات الوطنية اللازمة و المحددة من قبل الدولة كما تعتبر القائمة الاساس القاعدي لحصر القدرات النشطة محليا و وطنيا من خلال ضمان تسيير بطاقية الحرفيين ، و بالتالي تزويد آلية اتخاذ القرار محليا و وطنيا بالمعلومات و الاحصائيات الضرورية و من جانب آخر ستسمح قائمة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف بتنسيق تدخل السلطات عن طريق وضع الترتيبات تبعا للخصوصيات ، كما تسمح من جانب آخر بتوجيه المرشحين للانتساب و تساعد المؤهلين من معرفة النشاطات التي تمنحها القائمة .

و كما اقرته السلطات الجزائرية فإن القائمة تبقى مفتوحة للتحيين وفق الاجراءات القانونية المنظمة لعملية التحيين وذلك بهدف :ـ

- اضافة نشاطات جديدة ناتجة عن التطور الاقتصادي للبلاد و التطور في العلوم و التقنيات أو النشاطات التي كانت تمارس بشكل غير تقليدي و سجلت فيها تغيرات في كيفية ممارستها .

- الاجراءات المستقبلية و التي قد تتعلق بالتعديلات من خلال إلغاء نشاط أو تغيير في محتواه بسبب فقدانه للبعد الاقتصادي أو إجراء تصحيحات تهدف الى حصر دقيق لمجال ندخل الحرفيين .

تستند عملية اعداد قائمة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف على اساس قانوني يبدأ بالأمر الرئاسي رقم 01/96 المؤرخ في 1996/01/10 ، و قد أعطي المرسوم التنفيذي رقم 140/97 المؤرخ في 1997/04/30 (GO27) ، تقسيما وفق الضوابط المسبقة من خلال ثلاث ميادين اساسية حسب نص المادة 02 ، ونوجزها كما يلي :

**الصناعة التقليدية الفنية :**

الميزة الاساسية لهذا النوع من النشاطات الحرفية ، أنها تتطلب تأهيل عالي للحرفي في المجال الفني ، اضاف الى ذلك ، يجب ان تكون الوظيفة الرئيسية للمنتوج الفني مخصصة اساس للوظيفة التزيينية و الجمالية ، و لعل ارتفاع أسعارها ترجع الى كونها تستغرق مدة طويلة في الصنع و تتطلب مهارات فنية عالية ، و تكمن اهمية هذا الصنف في استعمالها الضروري و الكثير في الحياة اليومية ،هذا ما جعل من هذه المنتوجات موضوع للمنافسة الشديدة (قرميط و بوهراوة، 2013، صفحة 29).

و تم ترميز هذا الصنف بالرمز ( 01 ) و يتشكل من ( 08 ) قطاعات و هي بالترتيب كالتالي :

- المواد الغذائية (عصر و تكرير تقليدي للزيوت ، طاحونة ، العجائن التقليدية ، تصبير الفواكه ، الخبز التقليدي ، صناعة تقليدية للسكر ...) .

- العمل على الطين ،الجبس،الحجر،الزجاج،و ما يماثله ( نفخ الزجاج ، صناعة الادوات الزجاجية ،الخزف الفني،النحت على الرخام،صناعة الجبس،تحف من الرمل الطبيعي)

- العمل على المعادن (اشغال على البرونز،صناعة ادوات نحاسية،صناعة الاسلحة التقليدية،الحلي التقليدي،الحدادة الفنية .. ).

- العمل على الخشب و مشتقاته (الادوات الخشبية،النجارة الفنية،أدوات العزف الوترية التقليدية ...)

- العمل على الصوف و المواد المماثلة (غزل الصوف و الخيط،الصباغة،الزرابي التقليدية ...)

- العمل على القماش و النسيج (الطرز على القماش ،الالبسة التقليدية ،القبعات التقليدية . )

- العمل على الجلود (دباغة تقليدية للجلود، المنتجات الجلدية الفنية،السروج،تجليد و تذهيب فني ...)

- العمل على المواد المختلفة (صناعة التحف ،تحف صدفية ،...).

**الصناعة التقليدية لانتاج المواد :**

و تتمثل في اقتناء بعض المواد كالزجاج و الصوف و الخشب و غيرها ، و سميت بالصناعات النفعية لأنها موجهة الى الاستهلاك العائلي ، ما يميز هذا النوع من الصناعات التقليدية هو ارتباكها بتقاليد و تاريخ الشعوب .

و يرمز لها بالرمز ( 02 ) و تحتوي على(09) قطاعات و هي بالترتيب كالتالي :

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية للانتاج و الصناعة أو التحويل المرتبطة بقطاع المنادم و المقالع (مقالع الحجارة،استغلال الرمل،استغلال و تحضير الجبس ...)

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية للانتاج و الصناعة أو التحويل المرتبطة بقطاع الميكانيكي و الكهرباء (صناعة لواحق مختلف المركبات،صناعة قطع الغيار ، الساعاتي .. )

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية للانتاج و الصناعة أو التحويل المرتبطة بقطاع الحديد (السباكة،صناعة اللوالب و المسامير ،...)

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية للانتاج و الصناعة أو التحويل المرتبطة بالتغذية (صناعة مواد اغذية الانعام،خبازة ، صناعة الحلويات،حرفي لبان،...)

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية للانتاج و الصناعة أو التحويل المرتبطة بقطاع النسيج و الجلود (تفصيل و خياطة الملابس ، مواد تزيين للالبسة و الاثاث ... )

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية للانتاج و الصناعة أو التحويل المرتبطة بقطاع الخشب التأثيث الخردوات و الأدوات المنزلية (صناعة السكاكين،الادوات و اللوازن المنزلية،الاثاث المعدني ...)

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية للانتاج و الصناعة أو التحويل المرتبطة بقطاع الاشغال العمومية للبناء و مواد البناء(صناعة الاقفال،لوحات ترقيم السيارات،تحويل الزجاج ،آجر البناء و القرميد ، ... )

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية لانتاج المواد المرتبطة بقطاع الحلي (المجوهرات ،الميداليات ، النقش على الاحجار الكريمة ...).

- نشاطات الصناعة التقليدية الحرفية لانتاج المواد المختلفة (المرايا،مواد التنظيف ،لوازم الصيد ... ) .

**الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات :**

تقديم خدمات خاصة بالصيانة أو التصليح او الترميم الفني ، مثلا تصليح الأدوات المنزلية ، ترميم الاثاث ، تركيب الأجهزة الالكترونية ، تصليح السيارات ..

و يرمز له بالرمز (03) و تحتوي هذه الصناعة التقليدية على (07) قطاعات تتمثل في :

- نشطات الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات المرتبطة بتركيب ،صيانة و الخدمة ما بعد البيع للتجهيزات و المعدات الصناعية المخصصة لمختلف فروع النشاط الاقتصادي (تركيب التجهيزات و المعدات المائية ، عتاد التدفئة ، تركيب المكيفات و آلات التبريد .. )

- نشطات الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات المرتبطة بتصليح و صيانة التجهيزات و المواد المستعملة في مختلف فروع النشاط الاقتصادي و العائلات (تصليح معدات الحماية ضد الحرائق و السرقة ، تصليح العتاد الفلاحي، .. )

- نشطات الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات المرتبطة بالاشغال الميكانيكية (الميكانيكي العامة ، الخراطة ...)

- نشطات الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات المرتبطة بالتهيئة و الصيانة التصليح و زخرفة و تزيين المباني المخصصة لكل الاستعمالات التجارية،الصناعية و السكنية(البناء و التبليط ، اعدادا حديد البناء .. )

- نشطات الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات المرتبطة بالنظافة و صحة العائلات(الحلاقة ، تركيب و تصليح النظارات ...)

- نشطات الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات المرتبطة بالالبسة (الطباعة على الاقمشة .. )

- نشطات الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات المرتبطة المختلفة (الطباعة ...)

و يكون رمز النشاطات مفصل كالتالي ( مثلا : نشاط اشغال على البرونز 01.03.001) :

**جدول رقم (01-05) مثال توضيحي حول الترميز**

| رمز ترتيب النشاط | رمز قطاع النشاط | رمز ميدان النشاط |
|---|---|---|
| 001 ( الترتيب في القائمة) | 03 (العمل على المعادن) | 01 ( صناعة تقليدية فنية) |

المصدر : من اعداد الطالبين

تحتوي قائمة نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف على ثلاثة ميادين تضم 24 قطاع نشاط و 338 نشاط .

**المطلب الخامس : التحديات الجديدة للصناعة التقليدية و الحرف و الصعوبات المرافقة**

**أولا- التحديات :**

يظهر اهتمام السلطات العمومية في الجزائر لانعاش تنمية قطاع الصناعة التقليدية من خلال مخططات العمل للحكومات المتعاقبة في ظل نظرة استراتيجية لتنمية القطاع الهادفة الى رد الاعتبار لشاطات الصناعة التقليدية و دعم الحرفيين في النظامين الاقتصادي و الاجتماعي ، و تبرز اهم التحديات الجديدة التي ناقشتها الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية 2009 في مايلي (M.PMEA, 2009, p. 39) :

- توسيع الدعم لفئات الصناعة التقليدية الانتاجية و الصناعة التقليدية الخدماتية ، اللتان تمثلان على التوالي 30 % و 55% (احصائيات 2009) ، من مجموع القطاع، و عدم التقيد بالصناعة التقليدية الفنية التي تمثل 15% من مجموع القطاع .

- التنظيم الذاتي لقطاع الصناعة التقليدية على لمستوى المحلي عن طريق تجمعات و جمعيات مهنية للحرفيين قصد التكفل بترقيته الذاتية ، بهدف الخروج تدريجيا من موقف التبعية تجاه اعانة الدولة ، و تطابقا مع النقطة الاخيرة ، تنفيذ نشاطات الدعم بطريقة تصاعدية ( من المحلي الى المركزي ) ، بتسجيلها مرة اخرى من منطق تنمية محلية ، في مسعى يكرس المشاركة الاجتماعية للحرفيين.

- تعزيز القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف لتوفير الخدمات التي تتطلبها تنمية القطاع و اعانتها على الانتقال تدريجيا الى شكل يرسي دعائم المبادرة الملائمة و حرية العمل و حسن الاداء .

- تسهيل استفادة مؤسسات الصناعة التقليدية من الخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، لاسيما ، البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، المتمحور اساسا على المؤسسات الصغيرة من 1 الى 20 منصب شغل .

ان هدف التنمية الشاملة لقطاع الصناعة التقليدية يشكل قاسما مشتركا بين كل غرف الصناعة التقليدية و الحرف الولائية ، و التي تشكل جزء من شبكة المؤسسات العمومية لتأطير القطاع بالاضافة الى الغرفة الوطنية لصناعة التقليدية و الحرف و الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية ، و تعمل هذه الشبكة على تقديم خدمات بهدف تطوير القطاع ، و تتمثل في اجراءات لاعادة تنشيط القدرات و تعزيزها ، كما تهدف هذه الاجراءات بالنسبة لكل مؤسسة الى (M.PMEA, 2009, pp. 54,56):

- تطوير بعض الخدمات الخاصة ( الاعلام ، تحسين الاداء المهني ...) ، التي تعزز العلاقات مع الزبائن الحرفيين ، حتي تصبح هذه الهيئات مؤسسات في خدمة المؤسسات الحرفية من خلال تطوير خدماتها اتجاه الحرفيين .

- الحصول على حرية عمل حقيقية ، مبنية على المبادرات الخاصة المستقلة عن الطلبات العامة الوطنية .

- استخدام الوسائل الادارية التي تسمح بتقييم الاداءات المحصل عليها ، و بالتالي تكييف المهارات و انماط التنظيم ، اصلاح اطارها المؤسساتي و الكيفيات الداخلية للعمل .

- في اطار الاستراتيجية الجديدة للتدخل ، فإن غرف الصناعة التقليدية و الحرف و الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف و الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية ، تعمل على بروز جمعيات مهنية خاصة تجمع كل الحرفيين ، و ابتكار اشكال شراكة عمومية خاصة ، بالتعاون مع هذه الجمعيات و التجمعات .

- احداث معاهد متخصصة و مراكز تدريبية بغية رفع كفاءة الحرفي ، لا سيما الصناعات الحرفية الآيلة للزوال من أجل المحافظة عليها و العمل على تحديث القطاع الحرفي و العمل المنزلي بادخال اساليب جديدة .

- تفعيل أكثر لدور غرف الصناعة التقليدية و الحرف على مستوى الولايات من أجل خلق منافذ تسويق للمنتجات الحرفية

**ثانيا- صعوقات و عراقيل :**

مازالت الصناعة التقليدية (خاصة الصناعات التقليدية الفنية و الصناعات التقليدية لانتاج المواد) تفتقد لاستراتيجية تسويقية فعالة تتماشى مع متطلبات الزبائن المحليين ، فالحرفي ينتهج المفهوم البيعي أي يقوم بالانتاج ثم يسعى لبيعه و بالتالي لا يتحكم في كميات الانتاج ، إضافة الى المنافسة من المنتوجات البديلة الاجنبية ، و بالتالي لا يستطيع الحرفي التأثير بشكل قوي على قرارات الشراء للمستهلك المحلي .

- تتأثر أسعار المنتوجات التقليدية بعدة عوامل عديدة أهمها أسعار المواد الأولية ، و بالتالي تتجه الاسعار للإرتفاع بشكل غير مقبول من طرف الزبائن المحليين ، رغم رغبتهم في إقتناء منتوجات تقليدية ، إضافة الى المهارات اليدوية التي يعتمد عليها الحرفي و التي تأخذ منه وقتا طويلا ، مما يشكل عاملا حاسما في الضغط على الأسعار إرتفاعا ، مما يجبر الهيئات المكلفة بالقطاع على التدخل لدعم الحرف التقليدية (العباسي و عموري، 2018) .

- خضوع قطاع الصناعة التقليدية و الحرف الى تنظيم برأسين هما الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف و المكونة من مجموع غرف الصناعة التقليدية و الحرف الولائية من جهة ، و من جهة ثانية الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية (M.PMEA، 2009)

- ضعف الثقافة المقاولاتية لدى الحرفيين و تسجل المزوج في المقاولات .

- انتشار واسع للقطاع غير الرسمي نتيجة ضعف التحفيز الجبائي

- مشاكل التموين بالمواد الاولية .

- مشاكل التسويق المنتجات و صعوبات تسويق المنتج اليدوي رغم كثرة المرافق المخصصة لذلك ومع غياب قوانين اساسية لتسيرها يبقى استغلالها خاضع لإجتهادات المدراء المتعاقبين .

## المبحث الثالث : مقاومة التغيير

### المطلب الاول : تحديد المفاهيم

بالنظر الى مقاومة التغيير التنظيمي كسلوك و كظاهرة اجتماعية تعرقل مسيرة التغيير في المنظمات و تكبح تكيفها مع مختلف التغييرات البيئية ، و اعتبارا بأن عملية التغيير مهما كان نوعها فإنه سيكون لها أثر على تكوين الجماعات و العلاقات بين الاشخاص كما انها قد تحدث تغيرات في الادوار و المراكز و المهام (قلش، 2016، صفحة 4) .

في الاقتصاديات الحديثة يعتبر التغيير واسع الانتشار في المنظمات و يحدث بشكل مستمر و بسرعة في كثير من الاحيان ، فقد أصبحت المقاومة أمرا لا مفر منه و من الطبيعي أن يتسارع الافراد الى ذلك من خلال الدفاع عن الوضع الراهن إذ يشعرون بالتهديد (Nudzor & Ansah, 2017) .

**تعريف التغيير :**

ان عملية التغيير هي عملية ادارية بالدرجة الاولى تستهدف احداث تغييرات معينة بغرض تحسين الاداء او تحقيق أهداف و اغراض استراتيجية عينة ، و يتضمن التغيير احداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف او مواقف معينة ، كما يعرف على أنه محاولة استغلال الفرص و الامكانيات و الاستفادة منها في تحقيق النجاح و النمو للمؤسسة (قلش، 2016، صفحة 4) .

أول من استخدم مصطلح التغيير هما " R.Blake et J.Mouton" في أثناء تدريب العلاقات الانسانية في جامعة Texas عام 1956 عندما عرفا التطوير على أنه جهد منظم و شامل للتغيير (محمودي، 2015، صفحة 65) .

أما French et Bell فإنهما يعرفان التغيير بأنه : " جهد و نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها و تجديد ذاتها ، من خلال إدارة مشاركة و تعاونية و فعالة لمناخ التنظيم ، تعطي تأكيدا خاصا للعمل الجماعي الشامل " (محمودي، 2015، صفحة 65).

**تعريف مقاومة التغيير :**

يعود مصطلح مقاومة التغيير الى الكاتبين Coch et French حيث تم ذكره في مقالة لهما نشرت في مجلة «Human Relations » ، سنة 1948 ، أين بينا المقاومة على أنها ظاهرة متعلقة بالأفراد و على المسيرين و القادة التغلب عليها باستعمال اساليب المشاركة (محمودي، 2015، صفحة 115).

رغم اتفاق جل الباحثين على أن مشكلة مقاومة التغيير هي من أكبر العقبات التي تواجه عملية التغيير إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير

ذكرت التعاريف التالية في دراسة (Sinan & Hakan, 2009, p. 39) :

وفقا لـــ Zander (1950) ، فإن المقاومة هي سلوك يهدف الى حماية الفرد من تأثيرات التغيير الحقيقي أو المتخيل .

أما Folger and Skarlicki (1999) ، فقد عرفا المقاومة بأنها سلوك الموظف الذي يسعى الى تحدي أو تعطيل أو عكس الافتراضات و الخطابات و علاقات القوة السائدة .

تعريف حلواني 1990 لمقاومة التغيير بأنه :" تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الادارية السائدة و ميلهم الى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه ، و يحاولون مقاومة التغيير و بشدة لخشيتهم الانتقال الى أوضاع أخرى ". (بن علي عبد الوهاب، 2015، صفحة 30) .

تم صياغة و تعريف مقاومة التغيير بشكل مختلف فقدمها Waddell and Sohal 1998 على أنها "تنشأ كرد فعل أو استجابة للتغيير "، و عرف كل من Kegan and Lahey (2001) مقاومة التغيير "كنوع من الحصانة الشخصية للتغيير " و فسرها كل من Sargent and Hardy (2011) على أنها "استجابة مختلة و تعيق جهود التغيير لكبار المديرين " (Kluten Jolein, 2017, p. 40) .

كما تعرف مقاومة التغيير بأنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى المحافظة على الوضع القائم ، كما تعد المقاومة فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير (سوفي، 2011، صفحة 112) .

تعريف حريم 1997 لمقاومة التغيير بأنها :" استجابة عاطفية ، سلوكية اتجاه خطر حقيقي يهدد أسلوب العمل الحالي " (بن علي عبد الوهاب، 2015، صفحة 30)

تعني مقاومة التغيير امتناع الافراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة و الركون الى المحافظة على الوضع القائم ، و قد تأخذ المقاومة شكلا آخر بأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، و هذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الاحوال بل إيجابية و تتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة و عدم الامتثال له يصب في مصلحة الادارة ، أما سلبي المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية و مردودها على الموظف و المنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها (اليوسفي و رامز، 2014، صفحة 179).

عرف Maurer 1996 المقاومة بأنها " قوة تبطئ أو توقف الحركة " و قدمها Bridges 1986 على أنها " انتقال غير مكتمل في الاستجابة للتغيير و إفترض Kotter 1995 أنها " عقبة في هيكل المنظمة تمنع التغيير " ، كما أكد أغلب الباحثين بأنه لا يوجد تعريف شائع لمقاومة التغيير و أدرجوا ما لا يقل عن عشرة توجهات لتعريف مقاومة التغيير في الادبيات السابقة (Self, 2007, p. 2).

غالبا ما تنشأ مقاومة التغيير كرد فعل أو استجابة للتغيير ، و يوجد في الدراسات السابقة العديد من التفسيرات و التعريفات لمصطلح مقاومة التغيير ، تتلف في صياغتها قليلا لكنها كلها تصل الى نفس الشيء ، فعرفها Agboola and Salawu في مقالهما بأنها :" محاولة للحفاظ على الوضع الراهن " ، و عرفها Waddell and Sohal 1998 بأن :" المقاومة هي وسيلة للحفاظ على الوضع الراهن في مواجهة الضغط لتغيير الوضع الراهن " ، و عرفها Piderit 2000 بأن المقاومة هي :" قوة تقييد تتحرك في اتجاه الحفاظ على الوضع الراهن " (Kluten Jolein, 2017, p. 40) .

تتم مقاومة التغيير الى حد كبير بسبب التنافر الواضح بين افتراضات و تصورات القائمين على التغيير و الاشخاص الذين تؤثر عليهم مبادرات التغيير ، و هناك افتراض بأنه لنجاح السياسات الفعالة و مبادرات التغيير يجب أن يأخذ بعين الاعتبار السياق الثقافي و أن خلاف ذلك ينذر بالموت للمنظمات التي تشرع في مرحلة التغيير (Nudzor & Ansah, 2017)

كما أن دراسة(Nudzor & Ansah, 2017) طرحت اشكالية مفادها ما إذا كان التغيير يؤدي حتما لنتائج سلبية و البحث عن الادوار المفيدة التي تعلبها المقاومة في تنفيذ الابتكارات ، حيث تشير أعراض التغيير الى السلوكيات المحددة التي يظهرها الافراد و الجماعات عندما يقومون بالتغيير ، و بالتالي فمقاومة التغيير تعطي فرصة للمنظمة على اعادة التفكير و اعادة التقييم .

قدم Ansoff 1990 تعريف المقاومة بأنها ظاهرة يمكنها ردع عملية التغيير الشاملة، أما عن طريق تاخير أو إبطاء بدايتها أو إعاقة تنفيذها وزيادة تكاليفها (Zafar, Zbib, & Arokiasamy, 2006, p. 5)

كما ركز (Oreg s. , 2003) في دراسته على فحص المتغيرات الشخصية لدى الافراد الذين يميلون الى مقاومة التغيير أو استعداد الافراد لقبول التغيير و التكيف معه ، و توصل الى أن استعداد الافراد لمقاومة التغيير تنبع من البعد السلوكي و يتمثل في ميل الافراد الى الجنوح الى الروتين و يعكس البعد العاطفي التفاعل العاطفي و مقدار التوتر و عدم الارتياح الذي يمر به الفرد عند مواجهته مع التغيير ، و يظهر البعد العاطفي ايضا مدى تشتت انتباه الافراد للتغييرات في المدى القصير كأن يمتنع الأفراد عن اختيار فائدة على المدى الطويل ( مثلا امتناع الحرفي عن الانخراط في دورة تكوينية تعود بالنفع على حرفته على مدى طويل و القبول بدعم مالي آني ) ، و يعكس البعد الاخير مدى استجابة الافراد للتغيير و أقل إستعدادا و قدرة على التكيف مع الواقع الجديد الذي يفرضه التغيير و تمسكهم بآليات دفاعية في تعاملهم مع اي تغيير بما سمي التصلب المعرفي و النفور من المخاطرة .

## المطلب الثاني : تحليل ظاهرة مقاومة التغيير

إن التحليل الاداري لظاهرة مقاومة التغيير يبقى ناقصا و غير كافي و يعتبر تحليلا سطحيا إن لم يرفق بالتحليل للجوانب النفسية و الاجتماعية لهذه الظاهرة التي تعد ظاهرة اجتماعية بالدرجة الأولى ، باعتبارها رد فعل من طرف الجماعة التنظيمية للتصدي لمحاولة التغيير أي للدفاع عن حالة التوازن للجماعة ، و نجد أن التغيير يواجه من طرف الفرد كما يواجه من طرف الجماعات (قلش، 2016، صفحة 6).

تحتاج التنظيم دوما الى قوة شابة و مهارات مختلفة و مستويات تعليمية معينة و قدرات تنظيمية و يحتاج الى مشاركين أكثر نشاطا و مشاركة يتماشون مع الفرص الجديدة حيث تحظى بتحقيق احتياجات و اشكال جديدة من الانسجام ، و حسب " كرونيه" فإن مشكلة التعلم الجماعي لنماذج جديدة ماهي إلا خوف الفاعلين من خسارتهم لمناطق الارتياب و السلطة (بوشمال، 2011، صفحة 94) .

يمكن للافراد التعبير عن مقاومتهم للتغيير بعدة طرق فيمكنهم ببساطة اختيار عدم القيام بذلك أو عدم تكييف أسلوبهم القديم ، وقد تكون بطريقة سلبية و غير عدوانية لإظهار عدم الرضا عن المقترحات الجديدة ، كما يمكن إظهار ما يسمى "السلوك المنحرف " و يتمثل في التغيب عن العمل أو المغادرة في وقت مبكر أو الانحراف السياسي و قد يتطور الى الاعتداء الشخصي ، و يبرر ظهور هذا السلوك الاحتياطات التي تنشأ من الفرق بين الوضعية الحالية و الوضعية المثالية .

فعملية التغيير و التطوير تحتاج الى بذل الكثير من الوقت و الجهد و المشاركة النوعية و الكمية لكل الأطراف المعنية كما أن نجاح التغيير يعتمد بالدرجة الأولى على اتجاهات هذه الاطراف نحو المشروع فكلما كانت اتجاهاتهم ايجابية كلما كانت نسب النجاح مرتفعة و هو ما يفرض على القائمين على المشروع ضرورة توعيتهم و دفعهم نحو المساهمة في انجاز المشروع (بن علي عبد الوهاب، 2015، صفحة 47) .

أكد (Oreg Shaul, 2006) في دراساته بأن انفتاح الافراد على التغيير التنظيمي يمكن التنبؤ به من خلال سمات مثل احترام الذات و تحمل المخاطر و الحاجة للإنجاز ، و ترتبط هذه السمات بكيفية تفاعل الافراد مع التغيير ، و وفقا لـ (Oreg s. , 2003) يختلف الافراد عن بعضهم البعض في ميلهم لمقاومة التغيير أو تبني التغييرات الحاصلة .

**أولا - الابعاد النفسية و الاجتماعية لمقاومة التغيير**

حسب ما هو متعارف عليه في علم النفس فإن هناك علاقة قوية بين سلوك الفرد و بين خصائص شخصيته أو بالأحرى طبيعة مكوناتها ، لأن تلك المكونات هي التي تحدد صورة الفرد لذاته و للمحيط ، و بالتالي تحدد نمط التصرف و السلوك الذي يبديه الفرد كاستجابة ورد فعل اتجاه الاحداث و المواقف التي تواجهه ، حيث يجمع الباحثين على أن مقاومة التغيير تتعلق باعتقادهم و تصوراتهم لطبيعة و آثار عملية التغيير نفسها و تأثيرها على استقرارهم .

وقد ركز عدة باحثون على توسيع نطاق كيفية تأثير تطبيقات تخطيط موارد المؤسسة ERP على العوامل المتعلقة بالفرد و مكان العمل ، و بالخصوص من حيث الثقة و الكفاءة الذاتية و علاقة ذلك بالتغيير (Cohen, 2010, p. 8).

و باعتبار ان ظاهرة مقاومة التغيير هي ردود افعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد ، وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار و المراكز ، و عادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض اهدافه و سياساته او لتجاهله خصائص و قيم التنظيم و الافراد .

كما تعتبر المقاومة هي اكبر عائق امام التغيير لكن يجب على الادارة استيعابها ، فقد ركز الباحثون الأوائل على أن وحدة الهدف هي سمة مميزة لمنظمات فعالة بينما تعددية الاهداف و المواقف المتباينة فهي تقلل بشكل كبير من فعالية المنظمات ، كما كان ينظر الى الفرد المقاوم على أنه عنصر تخريبي تتعارض مصلحته الشخصية مع مصلحة المنظمة ، لذلك يجب بذل كل الجهود للقضاء على المقاومة و فسح المجال للتغيير القادم ، على اعتبار أن المقاومة شكل من اشكال الصراع الذي يشير الى انهيار التفاعلات الايجابية بين الافراد داخل المنظمة و بالتالي يجب إزاحة المقاومة و استعادة الانسجام (MUO, 2014, p. 102).

من خلال هذا المفهوم لظاهرة مقاومة التغيير يتضح أن لها ابعاد اجتماعية كما لها أبعاد نفسية و سلوكية ،و ذلك لأن هذه الظاهرة عادة ما يعبر عنها في شكل حوادث اجتماعية ، إذن تكمن الدوافع و الابعاد الاجتماعية لظاهرة مقاومة التغيير في العناصر التالية (قلش، 2016، الصفحات 10,11) :

- **سلوك الافراد و عوامله :**

يرجع دور السلوك الفردي في ظهور مقاومة التغيير لكون ان هذا السلوك أحد مكونات الظاهرة الاجتماعية بمعنى ان ظاهرة مقاومة التغيير كظاهرة اجتماعية تتكون من مزيج من السلوكيات الفردية المتمثلة في مقاومة التغيير ، حيث سيكون للأفراد دوافع مختلفة لمقاومة التغيير ، و التي تتشكل في سلوكيات معينة كتدهور الروح المعنوية و تدني الأداء ، هذا السلوك الفردي تدعمه ايضا قضية المصالح المشتركة .

- **طبيعة وبنية الجماعات :**

ان لطريقة تكوين الجماعات أثر على الظواهر و الحوادث الاجتماعية لتلك الجماعات ، و بالتالي تظهر العلاقة القوية بين مقاومة التغيير و بنية الجماعات ، كما ان الجماعة التنظيمية ستدافع عن توازنها من خلال السعي للحفاظ على خصائصها و استقرار مكوناتها ، و هنا يتم التركيز على التغير التلقائي التدريجي و الذي يحدث بفعل قوى و ضغوط خارجية اي عملية التغيير التي تحدث اختلال في توازن المجتمع التنظيمي و عدم استقراره و بالتالي يدافع عن بقائه و توازنه عن طريق اعتراض أي محاولة للتغيير و هذا ما يدفع لظهور ظاهرة مقاومة التغيير .

- **العلاقات بين الافراد :**

اثناء مزاولتهم لمهامهم و اعمالهم ضمن جماعات ، و لطبيعة العلاقات المنشأة ارتباط قوي بالخصائص التنظيمية و الوظيفية للمنظمة ، فهي تشير الى مجموعة التفاعلات الاجتماعية و النفسية التي تنشأ بفعل اتصال الاشخاص ، و بالتالي فإن اي تغيير سيؤدي الة تغيير الخصائص التنظيمية و الوظيفية للمنظمة و سيكون له تأثير على العلاقات التي تحكم الافراد و الجماعات .

- **الثقافة التنظيمية السائدة:**

تمثل تلك القيم و العادات و التقاليد التي تحكم سلوك الافراد و الجماعات داخل التنظيم ، و التي من خلالها يتحدد كل سلوك سلبي أو إيجابي ، بحيث تلك القيم تنتقل من جيل الى آخر داخل التنظيم ، و بالتالي سيهاجمون و ينكرون كل عمل يناقض تلك القيم .

**ثانيا- مقاومة التغيير كإستجابة سلوكية لا يمكن تجنبها :**

يمثل التغيير التنظيمي بالنسبة للأفراد تحركا نحو المجهول ، و عليه فإن قاومته تعتبر نوعا من الاستجابة السلوكية الطبيعية ، لكن من المفترض ضمنيا أن تكون هذه الاستجابة غير رشيدة ، على اساس اقدام الافراد في بعض الاحيان على مقاومة التغيير قبل البحث في ماهيته ، و كما هو معلوم فإنه توجد فروق فردية في ميل الافراد للمقاومة تبعا لصفات شخصية معينة ، و يبقى الاشكالية و في كيفية تفكيك مجموعة سمات الشخصية التي على أساسها يتم الحكم على ايجابية الفرد من عدمها (سوفي، 2011، صفحة 112).

**ثالثا- مقاومة التغيير كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية :**

استنادا الى النظرة الراديكالية الماركسية فإن مقاومة التغيير تنبثق اساسا من وجود علاقات داخل التنظيم تتسم بعدم العدالة بدرجة كبيرة ، بين الافراد و المنظمة ، مع وجد هياكل تنظيمية بيروقراطية و آليات الرقابة الامر الذي يفرز شعورا بالاضطهاد (سوفي، 2011، صفحة 113) .

**رابعا- مقاومة التغيير كنوع من التوازن البناء المضاد**

فالمقاومة قد لا تكون بالضرورة امرا سيئا فقد تقوم بدور التوازن البناء المضاد للتغيير السيئ و التنفيذ السيئ و بالتالي فمثل هذه المقاومة تكون على درجة مرتفعة من العقلانية و في هذا الاطار أشار Shepard بان المعرفة الخاصة التي تتوفر لدى الافراد تكون مطلوبة لإنتاج افكار جديدة قابلة للتطبيق في العمل ، و في كثير من الاحيان تفرض الادارة جدول أعمال التغيير لانها تعتقد امتلاك القوة اللازمة و هو ما قد بوقع المنظمة في اخطاء فادحة (سوفي، 2011، صفحة 113) .

**خامسا - مقاومة التغيير كعملية لإعادة هيكلة الادراك و الثقافة :**

تشير عدة أدلة متراكمة الى أن عمليات التغيير التنظيمي غالبا ما يعتبرها الافراد خبرة صعبة و فترات انقطاع شخصي تحتاج الى قدر كبير من اعادة الهيكلة لخططهم الخاصة بالإدراك و خرائط المعرفة و تحديث المهارات الخاصة بهم و قدراتهم و مواقفهم تجاه العمل ، فعلى مستوى المنظمة فإن آليات مثل : الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية ، المناخ التنظيمي ، تحافظ على الاستقرار و الجمود و بذلك تصبح عقبة أمام عملية التغيير ، فالمقاومة هنا تمثل خطط اعادة هيكلة الادراك على مستوى الفرد ، و اعادة تشكيل الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة (سوفي، 2011، صفحة 113).

**سادسا- اشكال مقاومة التغيير :**

تتمثل مقاومة التغيير بعدم الامتثال لبرامج التغيير المقترحة ، كما و تأخذ عدة اشكال قد تكون سلبية أو ايجابية كما أنها قد تكون سرية أو علنية ، فالايجابية تهدف الى تصويب برامج التغيير و تعديلها من خلال خلق مناخا للحوار و الأخذ و الرد بما يساهم في تمحيص برامج التغيير ، و وضعها تحت مزيد من الاختبار و التقويم الذي يعزز من قوتها لاحقا (اليوسفي و رامز، 2014)، فمن الملاحظ أن المشاركين في البرامج التنموية الفاعلين و الناجحين هم من يعمدون الى فتح باب الحوار مع الحرفيين و النقاش بما يخدم البرامج التنموية على أنها برامج تغيير ، و للحد من أي تسرع في تبني توجهات قد تكون مكلفة .

اشكال شائعة لمقاومة التغيير حسب دراسة (اليوسفي و رامز، 2014، صفحة 180):

1- مهاجمة الفرد لأي فكرة أو طرح جديد
2- طرح بعض الاسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة
3- صمت الفرد و عدم إدلائه بأي تعليق حول التغيير
4- عدم التعاون في تنفيذ التغيير مبديا الانزعاج و عدم القدرة على اتخاذ أي قرار بشأن التغيير
5- التنظير للوضع الحالي و افضلية الاساليب الحالية ، و عدم الترحيب بالوضع القادم و يتم ذلك من خلال المناقشات الفكرية
6- عدم الاستجابة لمتطلبات التغيير مبررا الأعذار بعدم عدالته
7- طرحه لسلبية المقترحات المقدمة حول التغيير
8- تبرير الفرد لعدم امكانية حدوث التغيير ، و تقليل الفرد من اهمية الحاجة له
9- الاقتراح السريع الذي لا يمت للتغيير بصلة .

و يرى Coetsee أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة المقاومة لعملية التغيير و يشجع قبول الافراد و دعمهم للعملية (اليوسفي و رامز، 2014) ، فمقاومة التغيير في القطاع الحرفي تحتاج الى ادارة للتعامل معها لكن و في مثير من الاحيان تعمل الادارة على تجاهل أي وجود لمقاومة التغيير من طرف الحرفيين ، و عدم قدرة المدراء على التعامل مع الوضع بموضوعية و عدم تقديم الجهود المناسبة للتعامل مع الوضع القائم فإن ذلك يقوض جهود غرف الصناعة التقليدية في تنفيذها للبرامج التنموية .

و قد قدم (محمودي، 2015، صفحة 116) في دراسته اربعة احتمالات :

| التغير المقترح | نوع الاستجابة |
|---|---|
| 1- الفاعل يدرك أن التغير ضار و هدام | - المقاومة علنا |
| 2- الفاعل يدرك أن التغيير قد يمثل تهديدا لأمنه | - المقاومة سرا |
| 3- الفاعل يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة إليه | - احتمال تقبله أو الحذر منه |
| 4- الفاعل يدرك أن التغيير مفيد و وسيلة لتحقيق التطور | - المشاركة في احداثه و نجاحه |

و قدم Nancy et Robert أشكال المقاومة الى اربعة أنواع أساسية (محمودي، 2015، صفحة 116):

1- **مقاومة التغيير العملياتي :** ترتبط المقاومة بأسلوب و كيفية أداء العمل و إجراءاته التفصيلية المتلاحقة و المترابطة .

2- **مقاومة التغيير الثقافي :** ترتبط المقاومة ضد الفلسفة التنظيمية التي تتبناها الادارة في العمل .

3- **مقاومة التغيير الاستراتيجي :** تكون المقاومة ضد العمل و التفكير الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسة لاعتماده .

4- **مقاومة التغيير السياسي :** و ترتبط بالتغييرات الحاصلة في التوجه الوظيفي للمؤسسات .

أما Maurer Rick فوصف اشكال مقاومة التغيير كالتالي (محمودي، 2015، صفحة 117):

1- مقاومة تغيير الافراد
2- مقاومة تغيير الجماعات
3- مقاومة تغيير هياكل التنظيم

و قدمها محسن عبد الكريم في مجموعات كالتالي (محمودي، 2015، صفحة 117):

1- مقاومة تغيير هدف المؤسسة
2- مقاومة تغيير التكنولوجيا
3- مقاومة تغيير الاستراتيجية
4- مقاومة تغيير الهيكل
5- مقاومة تغيير الثقافة
6- مقاومة تغيير الأفراد

و من الملاحظ أن هذه التقسيمات لأشكال مقاومة التغيير هي عموما تتفق في نقاط معينة تتمثل في : الأفراد ، الهيكل ، الثقافة .

**جدول رقم (01-06) : مصادر مقاومة التغيير**

| | | |
|---|---|---|
| عقلاني | - تكاليف مرتفعة<br>- حجم البطالة المتوقعة | - طول المدة الزمنية<br>- فقدان بعض التخصصات |
| عاطفي | - الخوف من المجهول<br>- انعدام الثقة في القائمين على التغيير | - عدم الرغبة في التغيير<br>- الرغبة في الابقاء على الوضع القائم |
| اجتماعي | - الرغبة في الابقاء على العلاقات القائمة<br>- الولاء و التضامن الاجتماعي | - الحاجة الى علاقات انسانية مستقرة<br>- عدم التوافق مع القيم الاجتماعية |
| سياسي | - الحفاظ على سلطة اتخاذ القرار<br>- الابقاء على التحالفات القائمة | - استمرارية القوة<br>- الحفاظ على المصالح المكتسبة |

المصدر : محمودي قادة مختار – استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة – أطروحة دكتوراة – 2015 الصفحة 119.

**سابعا- المقاومة الايجابية و المقاومة السلبية :**

لقد اصبح من الضروري التنبؤ بأنواع و كميات المقاومات المحتملة بخصوص تغيير ما ، و تحديد المجالات التي يحتمل وجود مقاومة التغيير فيها ، و ذلك لتخطط الاساليب الملائمة للتغلب على تلك المقاومة الموجودة فعليا أو المتوقع ظهورها و من أجل التدليل على أن مقاومة التغيير شيء طبيعي فإن بعض الدراسات التاريخية قد بينت أن الادارة العليا في شمال أمريكا كانت اقل مقاومة للتغيير مقارنة بمثيلاتها في أوروبا و الرق الاوسط ، بينما سجلت الادارة الوسطى في اوروبا اعلى مستويات مقاومة التغيير في العالم (محمودي، 2015).

هناك جوانب سلبية لمقاومة التغيير نذكر أهمها :

- اعادة التكيف و القدرة على تحقيق الاهداف أو انجاز المهام التنظيمية.
- ان مقاومة التغيير لا يتم التعبير عنها بطرق نمطية أو موحدة ، حيث قد يكون ذلك صريحا كما قد يكون ضمنيا ،و قد يكون مباشرا كما قد يكون غير مباشر .

بالرغم من الاثار السلبية لمقاومة التغيير إلا أن بعض الباحثين قدموا منظور إيجابي لمقاومة التغيير فيمكن لها أن تحقق بعض النتائج الايجابية التي تكون في صالح التغيير و نوجزها (بوديب، 2014) :

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الادارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق و بجدية متناهية للتأكد من انها مناسبة .
- مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات و مواطن المشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير و بذلك تقوم الادارة باتخاذ الاجراءات الوقائية قبل أن تتطور و تتفاقم المشكلة و في ذات الوقت يمكن أن تشجع الادارة على بذل مزيد من الجهد و الاهتمام في اعلام الافراد و احاطتهم علما بالتغيير و الذي يؤدي الى تقبل افضل للتغيير .
- مقاومة التغيير تزود الادارة بالمعلومات حول حدة و شدة مشاعر الافراد بشأن قضية معينة ، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ، و يمكن ان تشجع الأفراد على التفكير و التحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة افضل

و قد حدد (محمودي، 2015، صفحة 122) في دراسته عدة نواحي ايجابية نذكر منها :

- تؤدي مقاومة التغيير الى اجبار إدارة المؤسسة على توضيح أهداف التغيير و وسائله و إثارة بشكل أفضل .
- تساعد في توفير درجه من الاستقرار و التنبؤ بالسلوك، بحيث أنه إن لم توجد بعض المقاومة فإن السلوك التنظيمي قد يصبح مشوشا أو عشوائيا؛
- مقاومة التغيير في المؤسسة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات .
- أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المؤسسة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة .
- تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المؤسسة .
- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة .
- يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدر لإثارة وجهات النظر الفردية والوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة .
- مقاومة التغيير تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة و شدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير حتى يتفهموه بصورة أكبر.

## المطلب الثالث : اسباب و دوافع مقاومة التغيير

يمكن من خلال ما بيناه سابقا أن نحدد العوامل التي تؤدي بالحرفي الى مقاومة التغيير و أهمها انعدام روح المبادرة و الخوف من المجهول ، التكوين الغير كاف ، كما ننوه الى الدراسة التي قدمها " PIERRE BOUDIEU " بعنوان " سوسيولوجيا الجزائر " أن المجتمع الجزائري عرف بتمسكه بكل ما هو تقليدي ، أي ليس له قابلية للتغيير السريع ، و هذا كبعد تاريخي له نسبة من التأثير من خلال استعمال الطرق المتعارف عليها و المتوارثة و رفض كل ماهو جديد ، و يرجع سبب ذلك الى الخوف من الفشل و تضييع الوقت و الجهد بدون مقابل نظرا لغياب نظام يشجع الابداع و التجديد (ادريسي، 2014، صفحة 60) .

لذلك يجب ان تتضمن البرامج التنموية وضع استراتيجية ملائمة و مرنة ، كما تحرص على دفع هذا التغيير في الاتجاه المرغوب و تقليل حدة المقاومة ، هذا التغيير و التطوير قد يمتد ليشمل السياسات و اساليب العمل على مستوى الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف ، و حتي الهيكل التنظيمي .

معظم المجتمعات الصناعية الحديثة تقدر الفرد الراغب و القادر على المبادرة و الاستجابة بشكل إيجابي لعمليات التغيير ، لكن و في الغالب يكون الافراد و الجماعات داخل تنظيم معين يقاومون التغييرات على اعتبار أن الفوائد التي تحصل عليها المنظمة ليست ثابتة بالضرورة أو يقينية و غالبا ما تتعارض مع مصالح الافراد داخل التنظيم ، و بالتالي تبرز لديهم ميول الى المقاومة و تجنب اي تغييرات (Oreg s. , 2003)
.

هناك عوامل عديدة تدفع بالأفراد الى محاولة عرقلة و مقاومة مشروع التغيير ، و صنفتها دراسة (بن علي عبد الوهاب، 2015، صفحة 31 و 32) كما يلي :

**1- عوامل شخصية :**

و هي اسباب تتعلق اساسا بالفرد العامل كمستوى إدراكه لفكرة التغيير ، بعنى نظرته لاى اي وضع او موقف التي تستند الى إدراكه الاختياري ، و هذا الادراك من الصعب تغييره ، إذا كانت اتجاهات الفرد اصلا سلبية اتجاه التنظيم ، يضاف الى ذلك قلة الفهم و الثقة في محتوى العملية و الخوف من نتائج هذا التغيير كفقدان الاعتبار و السلطة و كذا عدم الثقة في الاشخاص القائمين على العملية ، يضاف الى هذا كله طبيعة الانسان التي تميل الى الاستقرار و الثبات و كلها عوامل تتلخص في اتجاه الفرد لتغليب المصلحة الشخصية على مصلحة التنظيم .

**2- عوامل اجتماعية :**

و تتلخص في :

- الرغبة في الابقاء على العلاقات القائمة
- الولاء و التضامن الاجتماعي بين أفراد التنظيم .
- حاجة الفرد دوما الى علاقات اجتماعية مستقرة
- عدم التوافق مع القيم الاجتماعية .

و اضاف عليها (علاوي، 2013، صفحة 48) في دراسته النقاط التالية :

- تؤثر العادات الاجتماعية السيئة سلبا على برامج التغيير التنظيمي
- قوة جماعات الضغط التي تؤدي الى مقاومة لبرامج التغيير التنظيمي .
- عدم التكيف مع المتغيرات الاجتماعية و كثرة الصراعات .

**3- عوامل تنظيمية موضوعية :**

تعني خوف العاملين من ان التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب تحقيقه ، فعدم وضوح الاجراءات و التعليمات و الأمور الفنية لكافة المشاركين في المشروع يشعرهم بعدم الجدية يضاف الى ذلك سوء الفهم بين العاملين ورؤسائهم حول محتوى و تفاصيل خطة التطوير التنظيمي ، و كذا التكاليف المرتفعة للمشروع ،هذا إذا كان التغيير يستلزم معرفة و مهارات جديدة غير التي يحوزها الفرد حاليا ، فإنه يحس كان ما تكبده من نفقات لم يعطي العائد المطلوب ، كما أن التغيير كثيرا ما يفرض أعباء و ضغوط عمل كثيرة .

و يمكن تقديم مخلص للمعوقات التنظيمية كما يلي (علاوي، 2013):

- خضوع التغيير الى اعتبارات سياسية خاصة في المنظمات العمومية و بالتالي تمركز السلطات .
- تضخم المنظمات و نموها العشوائي و عدم وضوح توزيع الاختصاصات و كثرة تعقيد الاجراءات و غياب المقاييس الموضوعية لمتابعة و تقييم عملية التغيير .
- ضعف أنظمة المعلومات و عدم كفاءة القوانين و الانظمة .
- غياب التنسيق و المتابعة لجهود التغيير التنظيمي للأفراد و الجماعات و التنظيم.
- عدم وضوح أهداف التغيير التنظيمي للأفراد .
- استخدام الرؤساء للسلطة في تعاملهم مع الافراد .

### 4- عوامل اجرائية تنسيقية :

للتغيير مجموعة من الخطوات و التعليمات و المتطلبات الفنية اللازمة لتحقيقه ، و هو ما يتطلب وضوحا في الاجراءات و التعليمات لكل المشاركين في عملية تنفيذه ، و أن يكون كل عضو ن الاعضاء المتأثرين و المنفذين له ، مما يسبب سوء الفهم للمشروع ، و عدم الادراك الكافي لأهدافه و مقاصده الأمر الذي يؤدي الى مقاومته من قبل العمال .

أوجزت دراسة (Sounia & Katia, 2018, pp. 59,60) العوامل المختلفة التي تحفز مقاومة التغيير ، وكذلك العواقب الرئيسية لهذه المقاومة. يمكن تصنيف أسباب مقاومة التغيير في أربع مجموعات:

### 1- الأسباب السياسية :

قد يقاوم الفرد التغيير بسبب الضغط السياسي ، من الأشخاص المؤثرين الذين يثق بهم أو لدعم قضية ما ، على سبيل المثال حالة القوى النقابية التي تناضل ضد فكرة التغيير. و قد تكون المقاومة بسبب تحالفات مهيمنة ومؤثرة تقدم أفكارها.

غالبًا ما يؤدي فقدان القوة والتأثير إلى مقاومة الفرد و يمكن أن تؤدي هذه الخسائر في السلطة والموارد البشرية والمالية المتعلقة بالمسؤولية إلى دفع بعض المديرين إلى صراعات للحفاظ على الوضع الراهن.

### 2- الأسباب المتعلقة بطريقة تنفيذ التغيير:

كما يشير Rondeau ، فإن التوجيه والوعي والتمكين هي شروط يجب إنشاؤها داخل المنظمة من أجل النجاح في التغيير ، طرح المؤلفون (COLLERETTE Pierre، DELISELE Gilles، PERRON Richard) نقص المعلومات الذي يولد الخوف من المجهول والخوف من فقدان ما عند الافراد والتشكيك في المهارات وتفضيل الاستقرار ، لذلك لا يقاوم الافراد التغيير بل يقاومون الطريقة التي يتم بها تنفيذه

### 3- أسباب تتعلق بالنظام التنظيمي :

بمجرد أن يدرك الفرد القصور الذاتي وصعوبات المنظمة في التكيف مع التغيير ، فإنه يقاوم. وبحسب Hafsi et Demers ، فإن هذه المحددات تشمل: السياق والهيكل والثقافة والإمكانات البشرية والقيادة. على سبيل المثال ، يتفاعل الفرد مع فقدان القيم التنظيمية التي كان يؤمن بها ، مثل الطقوس واللغة التي تمثل مظاهر التكامل الداخلي وعندما تتأثر بالتغيير فإنها تخاطر بخلل التوازن القائم وتسبب المقاومة.

### 4- الأسباب مرتبطة بالتغيير نفسه :

في مواجهة التغييرات في طرق العمل ، يجد الأفراد أنفسهم في مواجهة وضع جديد ، بين ما هو موجود وما سيأتي ، هناك خسارة و رؤية مخيفة للمستقبل ، يقاوم الفرد لأن التغيير المعلن معقد و لا يتسم بالشرعية ويتعارض مع قيم البيئة.

غالبًا ما يثير نوع التغيير أو التحول ، الذي غالبًا ما يكون جذريًا ، ردود فعل متطرفة من جانب الأفراد الذين يشككون في التغيير .

قدم Zander 1950 أسباب رئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي حسب دراسة (Zafar, Zbib, & Arokiasamy, 2006, p. 5) :

- لم يتم توضيح طبيعة التغيير للأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير.
- التغيير يحمل عدة تفسيرات .
- الشعور بقوى تنمع التغيير .
- الضغوط الممارسة على المتأثرين بالتغيير بدلا من فسح المجال لهم لإبداء رايهم في طبيعة أو اتجاه التغيير
- إجراء تغيير لاسباب شخصية .

التغيير يتجاهل المؤسسات القائمة .

و قد شرح (سوفي، 2011) في دراسته عدة مستويات لأسباب مقاومة التغيير نوجزها كما يلي :

**على مستوى الفرد** (سوفي، 2011، صفحة 116)**:**

على مستوى التحليل الفردي ، هناك العديد من العوامل و الاسباب الشخصية التي يمكن أن تؤدي الى مقاومة التغيير التنظيمي و التي من اهمها :

1- الادراك الاختياري :تعد عوامل الاتجاهات و الخبرات و العقائد الفردية تركيبة مؤثرة على بعض الحقائق التي يراها الفرد
2- الخوف من تهديد مصالح و مزايا مكتسبة : يميل الفرد الى مقاومة التغيير نظرا لأنه ينطوي على عدم التأكد لأن التغيير في هذه الحالة يعني خسارة شخصية بالنسبة له ، فالخوف من المجهول يجعل الفرد يتعقد بأن التغيير سيترتب عنه فقدان الوظيفة
3- الرغبة في الأمن و الاستقرار : يسعى الفرد جاهدا الى المحافظة على نمط حياته أو العمل الذي يقوم به ، و ذلك تجنبا لأي تغيير قد يؤدي لزعزعة مكتسباته
4- العادات : يكون للفرد عادات و انماط سلوكية معينة تحدد و تفسر كيفية تعامله مع موقف ما بشكل تشعره بالارتياح اثناء الاستجابة.

**على مستوى المنظمة** (سوفي، 2011، صفحة 117) **:**

في سعيها للتأقلم مع بيئتها قد تجد المنظمة نفسها تواجه ميولا معاكسة لتوجهاتها ، نوجزها فيما يلي :

1- الاستقرار و عدم وجود الحاجة للتغيير : تفضل معظم المنظمات خاصة الكبيرة منها الحفاظ على درجة من الاستقرار .
2- عوامل مرتبطة بمتطلبات التغيير : تخاف بعض المنظمات من التغيير لكن أحيانا تصطدم رغبتها بواقع الامكانيات المتاحة ( الوقت و الموارد و المهارات ) و هو ما يحول دون ذلك
3- الفشل السابق من جهود التغيير : تخاف بعض المنظمات من التغيير التنظيمي نظرا لفشلها في تجارب سابقة في هذا المجال .

كما يعتبر الخوف من المجهول و القلق و تفضيل الاستقرار و الاصرار على العلاقات و العادات و الممارسات و التي تعتبر مصادر شخصية لمقاومة التغيير ، أما المصادر المرتبطة بطريقة احداث التغيير

مثل الوقت و الموارد المتوفرة للتكيف مع التغييرات الجديدة ، بالإضافة الى المصادر المرتبطة بالنسق الاجتماعي مثل الانسجام مع المبادئ و المحافظة على النسق و التكيف (بوشمال، 2011، صفحة 50) .
و هناك نوعين من المخاوف (بوديب، 2014، صفحة 32 و 33) :

- **مخاوف حقيقة :**

- الخوف من زيادة الاعباء التي سوف تلقى على الفرد و يعتبر مسؤولا عنها بعد إحداث التغيير .
- الخوف من عدم قدرته على تعلم ما يتطلبه الوضع الجديد من جهة و ضياع ما حصل عليه من معرفة و مهارات في مجال معين .

- **مخاوف نفسية :**

- الخوف من عدم الاستقرار .
- الخوف من ابعاده عن مجموعات العمل التي تعود عليها
- الخوف من العلاقات الجديدة بعد قبول التغيير

و بالرغم من تعدد و تنوع أساليب مقاومة التغيير الفردية و الجماعية إلا أن يمكن الاشارة الى ثلاثة أساليب رئيسية (علاوي، 2013، صفحة 56) :

**1- الرفض العنيف :**

و يحدث هذا الاسلوب عندما ترى قوى مقاومة التغيير أن التغيير التنظيمي ليس من مصلحتها أو انه سوف يقضي على مكاسبها أو انه يهدد بقاءها ، مستخدمة بذلك أعنف الاساليب و اقساها مثل اشاعة القلق و الخوف ، و هذا ما يصرفهم عن الهدف الرئيسي الى اهداف فرعية جانبية مما ينمي بينهم الاحقاد و الصراعات .

**2 –تعطيل قوى التغيير :**

عندما تعجز قوى المقاومة عن القضاء عن التغيير تلجأ الى المهادنة بهدف إرجاء التغيير و تعطيله الى أطول فترة ممكنة ريثما تتمكن من القضاء عليه ، أو الفوز بأكبر قدر من المكاسب التي تجنيها من الوضع القائم ، و هنا يمكن أن تلجأ قوى المقاومة الى اساليب التشكيك في ضرورة التغيير و نتائجه و فوائده و قواه و في امكانية القيام به .

**3 – ابطاء سرعة التغيير :**

قد تتجه القوى المقاومة الى ابطاء سرعة التغيير من خلال عدة اساليب منها استنزاف طاقة قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية أو توجيه الموارد المالية الى أغراض أخرى هامشية ، و من خلال الاساليب و الطرق السلبية السابقة يتم اضعاف قوة التغيير و إبطاء سرعته و إعاقة حركة القوى الراغبة في احداثه و بالتالي زيادة قوة مقاومته و تثبيتها وهو ما يترتب عليه حدوث سلبيات كثيرة و متنوعة تستجلب نتائج وخيمة على المنظمة .

أوضح كل من Oreg (2006) و Piderit (2000) الابعاد المعرفية و العاطفية للمقاومة ، بمعنى ينظر الى مقاومة التغيير على أنها متعددة الابعاد تتضمن كيف يتصرف الأفراد استجابة للتغيير ( البعد السلوكي

) و ما يفكرون فيه بشأن التغيير ( البعد المعرفي ) و كيف يشعرون تجاه التغيير ( البعد العاطفي ) ، كما إقترح Piderit (2000) أن يعمل الافراد في كل هذه الابعاد في وقت واحد (Dennis & Andrew, 2010, p. 42) .

بينت دراسة (محمودي، 2015، صفحة 120) أن هناك مجموعة أخرى من الاسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير و تحول دون إحداثه في المؤسسات :

- **البيروقراطية و الاستقرار :**

حيث تصبح الاجراءات و الانظمة المعمول بها داخل المؤسسة ذات قيمة عالية لدى اعضائها بناء على وظائفهم و ليس بناء على ما يقومون به من عمل .

- **بيئة المؤسسة :**

بحيث تكون الخيارات أمام المؤسسات الرسمية محدودة و محددة سلفا من خلال النظام الرسمي .

- **الثقافة التنظيمية :**

و من أمثلتها التي تؤكد على عدم الاختلاف مع المدير إطلاقا ، أو تحث على عدم مشاركة المعلومات مع الزملاء أو تلك التي تضع قيودا على قدرة المدير على تقديم المكافآت أو العقاب في إطار قواعد و أنظمة قواعد الخدمة المدنية .

- **البناء التنظيمي المقنن :**

و عادة ما تكون بنية التنظيم و اجراءات العمل في المؤسسات الرسمية مقننة .

و بما ان التغيير أمر حتمي لا مناص منه فالإنسان بطبعه يميل الى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل الى الاستقرار ، لما يسببه ذلك من ارباك و إزعاج و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير ، وقد تم ذكر الاسباب التالية لمقاومة الافراد للتغيير (علاوي، 2013) :

- **التخوفات الاقتصادية :**

يتصور بعض الافراد أن التغيير يهدر دخله ، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل ، الأمر الذي لا يرتضيه أو يلبي طموحاته خصوصا و أنه قد تعود على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت اسبابه و دواعيه و شروطه .

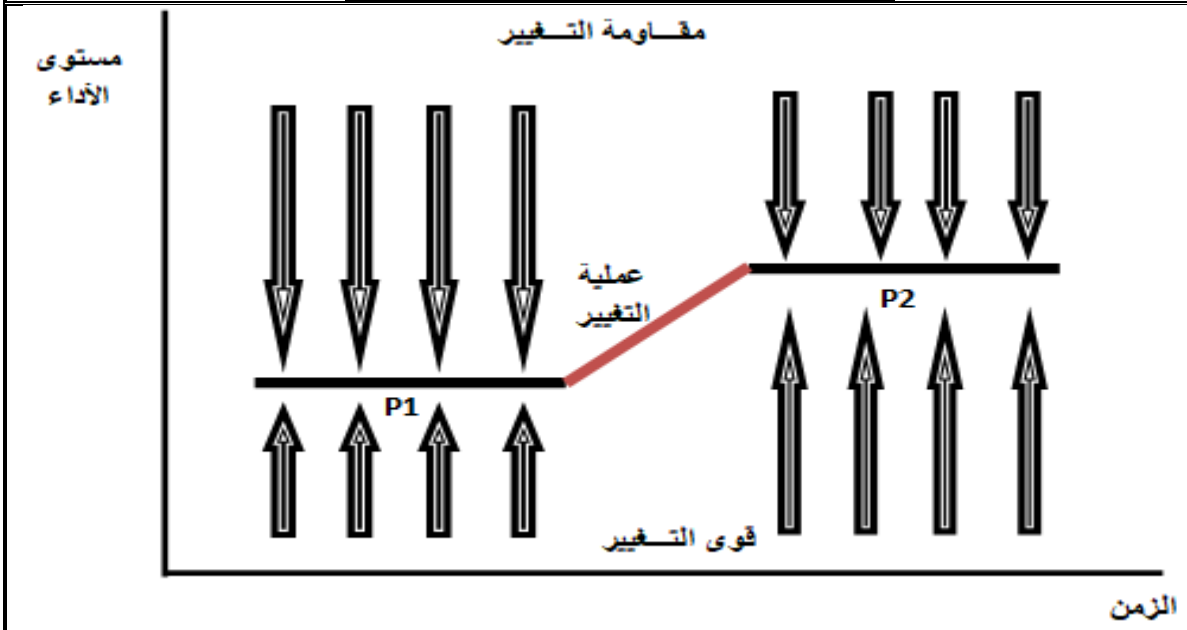
- عدم التأكد :

ففي فترات إحداث التغيير قد يشعر الافراد بالقلق و التوتر بل قد يصل الأمر الى حد العصبية فقد يكون سبب توترهم و قلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما اذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه ، أو قد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي و بالتالي يكرهون الغموض المحيط بعملية التغيير .

هاته الاسباب التي ذكرت قد يكون لها تأثيرا فرديا على الافراد كل على حسب طبيعته ، لكن ما يجب ادراكه هنا أن مقاومة التغيير لا تكون دائما بصفة فردية ، بل قد تكون احيانا جماعية و حينئذ تشكل خطورة أكبر لأنها في هذه الحالة تكون قد تحولت الى رأي عام و تكتلات تحمل نفس التصور و الانطباع ، و عليه فإنه اذا لم يتم اتخاذ الاجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فذلك سيؤدي حتما الى فشل

مشروع التغيير في المؤسسة ، و ظهور انقسامات داخلية فيها ، مما قد يهدد بقائها و استمراريتها (محمودي، 2015، صفحة 120) .

**شكل رقم (01-02) : يوضح مجال القوة عند Lewin**




Source : Sinan KHBAPCI and Hakan ERMAL Resistance to Change a Constrcuive Approach for Managing Resistant Behaviors 2009 , P 34

يتضح من الشكل أن المنظمة التي يكون أدائها على في المستوى P1 و هو وضع متوازن اي يتم تثبيت القوى الداعمة و القوى المقاومة للتغيير عند المستوى P1 ، و إذا قامت المنظمة بتقييم ادائها و قررت زيادته من خلال تغيير العمليات فستكون امام ثلاثة توجهات اساسية و هي أولا زيادة المتغيرات الداعمة لقوى التغيير و ثانيا العمل على تقليل القوى المقاومة للتغيير و ثالثا هو القيام بكل ما سبق في توقيت واحد ، فيمكن ان يؤدي التنفيذ الناجح للتوجهات الثلاثة المذكورة آنفا الى انتقال المنظمة من المستوى P1 الى المستوى P2 و زيادة أدائها (Sinan & Hakan, 2009)

## المطلب الرابع : أسس و استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

يمكن للمعنيين على برامج التغيير العمل على تقليل اسباب المقاومة من خلال عدة أسباب نذكر منها :

- تجنب المفاجآت و إحاطة الافراد و بشكل مسبق بما يتوجب احداثه من تغييرات ، حيث يتم التعامل مع الاشاعات و تقبل الاقتراحات ، حتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير و يمكن الاستعانة بالاجتماعات و اللقاءات و المناقشات .

- توفير حوافز لقبول التغيير و اشعار المستفيدين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن ان تتحقق لهم ، حيث من المفروض ان يكون التغيير ايجابيا

- الاستعانة بالقادة المؤثرين و المدراء ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير و دواعيه و ما سيترتب عليه .

- اشراك جميع العاملين في كافة مراحل التغيير

- ايحاد رؤية مستقبلية يتم تعريف الافراد بها و اعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها ، فمن الضروري جدا أن تتبلور الاهداف المتوخاة من التغيير على شكل رسالة تساعد على توجيه التغيير ، و في وضع استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية ، لأنه من الصعب نجاح الجهود التي تفتقر لرؤية واضحة ، فيجب ان تتبلور هذه الرؤية حتى يتم تعبئة الافراد للتعريف بها من خلال الوسائل المتاحة ، و لا تكفي الرؤية لوحدها إذ يجب اعطاء صلاحيات كافية لمن يقود التغيير لإحداث التغييرات المطلوبة في النظم و الهياكل المعيقة لتحقيق هذا الهدف.

- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة على المد القصير و مكافأة الذين ساعدوا على تحقيقها و تجميع هذه التحسينات و البناء عليها .

إن التغيير الفعال هو ذلك الذي يهدف الى تحقيق غايات المنظمة لتتلاءم مع بيئتها التي تتميز بالتغير السريع و المستمر و هو ما يتطلب احداث تغييرات في سبل تحقيق أهدافها ، غير أنه ليس بالضرورة ان تقابل هذه التغييرات بالتأييد و الموافقة ، لذلك وجب على قادة مشاريع التغيير الأخذ بعين الاعتبار وجود عائق مقاومة التغيير عند محاولتهم لتنفيذ و تطبيق برامج التغيير (بوديب، 2014، صفحة 33).

**أولا- استراتيجية التعليم و الاتصال :**

و تتضمن هذه الاستراتيجية حول قيام المدراء بإجراءات اتصالات مع الافراد بهدف تعليمهم و ارشادهم بمزايا عملية التغيير و فوائدها ، و ايضاح بأن الهدف الرئيس من التغيير هو خدمة مصالح الجميع (الي14صفحة 181)، و يفترض هذا الاسلوب أن مقاومة التغيير يكون سببها عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال (سعاد و فاطمة، 2019، صفحة 14).

يعتبر الاتصال كأسلوب للإقناع و مناقشة الافكار و المسائل المطروحة بصراحة و وضوح حتى يدرك الافراد مبررات برامج التغيير و الحاجة اليها و هذا ما يعزز التوجه الايجابي في تعاملهم مع التغيير (بوديب، 2014) .

**ثانيا- المشاركة و الانخراط :**

و لها ابعاد مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الافراد على المناقشة و طرح الافكار ، الى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد و تنفيذ خطط التغيير و هذا يساعد على التقليل من مقاومة التغيير .

لذلك قبل إجراء عملية التغيير يمكن الاجتماع مع الأفراد الذين من المحتمل أن يقاوموا التغيير و إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير (سعاد و فاطمة، 2019، صفحة 14) .

كما يمكن تجنب مقاومة التغيير إذا ما اتيح لبعض الأفراد المشاركة في تخطيط و تنفيذ التغيير و من الممكن أن تنشا أفكار و اساليب جديدة الى جانب الشعور بالملكية الذي يمكن ان يكتسبه الافراد (بوديب، 2014، صفحة 35).

**ثالثا - التسهيل و الدعم :**

و تقوم هذه الاستراتيجية على تدريب الافراد على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير و تقديم الدعم اللازم ، و ايضا توفير كافة التجهيزات المادة و ظروف العمل المناسبة ، مما يهيئ أداءا فعالا للمشاركين في برنامج التغيير ،إضافة الى الدعم النفسي و العاطفي الذي يساعد على تقليل مقاومة التغيير.

و حينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين فإن تقديم النصح و التدريب على مهارات جديدة قد يساعد على عملية التكيف (سعاد و فاطمة، 2019، صفحة 15) .

تعتبر هذه الطريقة بسيطة لكنها فعالة في التغلب على مقاومة التغيير و يمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الانصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للافراد من أجل صقل مهاراتهم (بوديب، 2014، صفحة 35).

**رابعا - التفاوض و الاتفاق :**

تقوم عملية التفاوض على اقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود على الافراد و المنظمة من عملية التغيير ، و يتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار الوقت المناسب و اعضاء فريق التفاوض .

يستخدم هذا الاسلوب عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير بمعنى أن هناك ضرورة لإعطاء شيء ما يؤدي الى تقليل مقاومة التغيير (بوديب، 2014).

**خامسا - المناورة و الكسب :**

باستعمال المناورة يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة الى استخدام طرق خفية للتأثير و لإقناع الآخرين بأن التغيير في صالحهم (بوديب، 2014، صفحة 35) .

كما ان المناورة هي محاولة التأثير غير الظاهر ، من خلال التلاعب بالحقائق و تغييرها بما يجعلها أكثر جاذبية و حجب المعلومات الغير مرغوب فيها ، خلق اشاعات للتأثير على الافراد لقبول التغيير ، أما الكسب فإنه أسلوب يشمل كلا من المناورة و المشاركة و يهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا اساسيا في قرار التغيير بالإضافة الى عدة أساليب مقترحة و مستحدثة (سعاد و فاطمة، 2019، صفحة 15).

بقد تبين مما سبق أن لكل أسلوب من هذه الاساليب مزايا و عيوب و عليه لابد على القائمين على مشاريع التغيير القيام بتشخيص دقيق للوضعية و اختيار الاسلوب أو مجموعة الاساليب المناسبة للتعامل مع مقاومة الافراد لمشاريع التغيير .

**جدول رقم (01-07) اسباب و استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير عند مجموعة من الباحثين**

| الباحثين | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | **Kreitner (1992)** | **Griffin (1993)** | **Aldag & Stearns (1991)** | **Schermerhorn (1989)** | **Dubrin & Ireland (1993)** |
| **اسباب مقاومة التغيير** | | | | | |
| المفاجأة | X | | | | |
| القصور الذاتي | X | | | | |
| سوء الفهم | X | X | X | X | |
| الآثار العاطفية الجانبية | X | X | X | X | |
| عدم الثقة | X | X | X | X | |
| الخوف من الفشل | X | | | | X |
| الصراعات الشخصية | X | X | X | X | |
| ضعف التدريب و التكوين | X | | | | |
| تهديد الأمن الوظيفي | X | X | X | X | X |
| تفكك مجموعات العمل | X | X | X | X | |
| الخوف من النتائج الضعيفة ( الخسارة ) | | | | | X |
| أخطاء في عملية التغيير | | | | | X |
| عدم اليقين | | X | X | X | |
| **استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير** | | | | | |
| التعليم | X | X | X | X | |
| المشاركة | X | X | X | X | X |
| التسهيل ( تبسيط الاجراءات) | X | X | X | X | |
| التفاوض | X | X | X | X | X |
| التلاعب | X | X | X | X | X |
| الإكراه | X | X | X | X | |
| المناقشة | | | | | X |
| الفوائد المالية | | | | | X |
| الدعم السياسي | | | | | X |

Source: Eric B. Dent " Challenging Resistance to Change" . THE JOURNAL OF APPLIED BEHAVIORAL SCIENCE, Vol. 35 No. 1, March 1999 , P.28 .

## المبحث الرابع : النظريات المفسرة لمفاهيم الدراسة

### المطلب الأول : النظريات المفسرة لمفهوم البرامج التنموية

**– نظرية Kurt-lewin في التغيير التنظيمي ( التغيير و مقاومة التغيير ) :**

يعتبر من اقدم النماذج للتغيير و يتمثل في ثلاث مراحل و ذلـــك بعد محاولته الأولى و الرائدة سنة 1951 ، حيث بين أن اي تغيير يمر بمراحل فيبدأ بإذابة الجليد للنظام القائد الحالي و ذلك قبل المرور الى مرحلة التغيير ، ثم الانتهاء بمرحلة التجميد للنظام الجديد كما يلي (مارس، 2017، صفحة 406) :

**التهيئة و الاعداد :**
تتميز باظهار عيوب العادات و الطرق القديمة و التشكيك فيها و من ثم ينتج شعور لدى الافراد بضرورة التغيير و الانتقال من الحالة الراهنة الى حالة افضل ، و نجاح هذه المرحلة يتوقف على العلاقات بين الافراد و القدرة على تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم و توافر فرص بديلة ، زرع الشعور بالأمان اتجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا و بالتالي ازالة اي مسببات لمقاومة التغيير .

**التغيير :**
اختيار اساليب معينة التي يمكن استخدامها في وضع برامج التغيير موضع التنفيذ و ذلك من خلال مكونات التنظيم المطلوب ( العنصر البشري ، المهام ، الهيكل التنظيمي ، العنصر البشري ) ، و يتم تنفيذ خطة التغيير التنظيمي عن طريق تطبيق اسلوب أو برنامج ما حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الافراد أو مجموعة معينة من هذه الفئات ، و يقر " لوين "بضرورة عدم الدخول بسرعة في هذه المرحلة و أخذ الوقت المطلوب و استخدام استراتيجيات التغيير المناسبة لتجنب مقاومة التغيير .

**اعادة التجميد :**
الحفاظ على الاستقرار بعد عملية التغيير و بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو هذه الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة .
و هنا يكون الاهتمام أكثر بتعزيز المهارات و المعارف و الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة و راسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد في مرحلى التغيير .

**سبب اختيارنا لهذه النظرية :**

قدمنا البرامج التنموية كمشروع تغيير تنظيمي من منظور كورت لوين و أن هذه النظرية تجمع ما بين البرامج التنموية ( مشروع تغيير تنظيمي ) و بين مقاومة التغيير و المتمثل في المتغير المعدل .

### المطلب الثاني : النظريات المفسرة لمفهوم الصناعات الحرفية

**- النمط المثالي للحرفية عند رايت ميلز :**

حدد مجموعة من الخصائص التي تسعى الى تحقيق الاشباع و الرضى الذاتي للحرفيين عن عملهم اليدوي اذا تكاملت ، حيث يضمن نمطه المثالي للحرفية ست خصائص لو تكاملت عند الحرفي لحققت له الاشباع و الرضا عن عمله (لكحل، 2016) .

بهذا يضع ميلز نظرية عامة تهتم بدراسة الحرف كإطار تصوري يسهم في تحقيق رضى الحرفي عن ما يقوم به .

**سبب اختيارنا للنظرية :**

- ان المنتوج الحرفي يعتمد على الابداع ، كما ان الحرفي له شعور بالاستقلال الذاتي في اسلوب عمله و في ورشته ، فكلما مارس حرفته أكثر كلما اكتسب خبرة و قدرات ذاتية .
- تميز الحرفي الجزائري بأن حرفته تنعكس على حياته الاجتماعية فهو تعتبر حرفته جزء لا يتجزأ من هويته .

**– نظرية الايكولوجيا التنظيمية Hannan & Freeman**

ترجع جذور هذه النظرية الى الفلسفة لبيولوجية للمنظمات و التي تعتمد على نموذج دورة الحياة ، و ما يميز نظرية ايكولوجيا المجموعات عن مختلف نظريات التنظيم و خاصة تلك التي اهتمت بدراسة العلاقة بين المنظمات و البيئة التي تعمل في اطارها ، هي ان مستوى اهتمامها و تحليلها ليس هو المنظمة كموضوع للدراسة بل مجموعة المنظمات المتشابهة أو تلك التي تشترك في استعمال موارد معينة .

و تقر هذه النظرية ان عالم المنظمات ينقسم الى مجموعات تنظيمية متعددة و مختلفة و أن كل مجموعة تظهر الى الوجود بسبب ملائمتها لنطاق جغرافي معين يوفر لها الموارد الكافية التي تضمن لمنظمات المجموعة بالبقاء و النمو ، كما أن هذه النظرية لا تنظر للمنظمات بأنها صاحبة قرار احداث التغيير بل إن الأمر يرجع للبيئة التي تعمل في اطارها و التي تفرض عليها احداثه و إلا آلت الى الزوال .

و قد اشار Rouleau الى دراسات قام بها أنصار هذا التيار الفكري حول مجموعات تنظيمية محددة في الولايات الامريكية المتحدة منها مجموعة فنادق منطقة مانهاتن (1898-1990 ) و شركات الاتصالات ( 1975-1986) و تنشا هذه المجموعات التنظيمية نتيجة ظروف بيئية معينة تعزل منظمات عن منظمات اخرى او نتيجة الخضوع لتطورات تكنولوجية أو الخضوع الى قوانين و تشريعات حكومية محددة (برباش، 2016، صفحة 102) .

**سبب اختيارنا لهذه النظرية :**

لكون القطاع الحرفي في الجزائر يخضع لقوانين و تشريعات تنظيمية خاصة لهذا يمكن اعتبار الحرفيين كمجموعة تنظيمية ، كما أن الحرفيين لا يملكون قرار احداث التغيير بل الأمر يرجع الى التوجهات السياسية للبرامج التنموية التي تفرضها الدولة و يعمل الحرفي على مواكبة هذا التغيير التنظيمي أو مقاومته .

## المطلب الثالث : النظريات المفسرة لمفهوم مقاومة التغيير

**-الصراع عند ميشال كروزيه :**

تدور هذه النظرية حول السلطة و التأثير و المساومة و التعاون و التنازلات و المفاهمات ، و يقوم التحليل الاستراتيجي على التوكيد على مقولة الفعل المنظم و هذا هو اتجاه تحليل " ميشال كروزيه و فريدبارغ " اللذان استعرضا مقاربتهما في مؤلفهما الفاعل و المنظومة ، كما قدم كروزية مقاربته للتحليل ضمن ثنائيات (عليوة، 2018) :

الثنائية الاولى " استراتيجية –لعب" اذ الفاعل الاجتماعي هو العنصر الرئيسي لهذا التحليل و الفاعل الاجتماعي له سلوك استراتيجي الذي سيتم فهمه ضمن العلاقات و الى أي مدى استراتيجيته تعد عقلانية أو رشيدة ، و من أجل فهم هذا من الضروري أن نفهم اللعب الذي ينخرط فيه كل فاعل اجتماعي .

الثنائية الثانية " السلطة – عدم اليقين " يسمح في فهم كيف يتصرف الافراد داخل عالم من الاكراهات كما يجب النظر الى افعالهم من خلال السلطة ، إن سلوك الافراد يختلف باختلاف الجماعات التي ينتمون إليها أولا و يتخلف باختلاف اثر البيئة الخارجية ثانيا ، و هذا ما أثبته في دراسته الميدانية ففي السلطة يوجد دائما التبادل في التأثير ( التأثير في الاتجاهين ) ، كما أن مقولة " السلطة- عدم اليقين " تفترض أن في مجموعة منظمة يكون للفاعلين سلطة لكونهم يملكون مناطق عدم اليقين .

**الصراع في التنظيم البيروقراطي عند ميشال كروزيه** (علیوة، 2018):

قدم ميشال كروزيه من خلال دراسته للصراعات الحاصلة بين العمال و المدراء في الورشات ، انطلاقا من مرجعيات نظرية حاول اسقاطها في فهم الصراعات بين الانساق كجماعات ، فقدم ما يعرف " بمنطقة اللايقين " فكلما كان هامش الحرية و مناطق اللايقين لدى العمال كبيرة كلما سيطروا على الوضع داخل الورشة و بذلك تتحول رئاسة الورشة من رئيس الورشة الى العمال .

كما ركز في كتابه " عالم موظفي المكاتب " على الجو العام في المكاتب الادارية كونها تشكل خلية التفاعلات الاجتماعية بين الموظفين ، حيث لاحظ أن الصراعات تنشأ لعدم وجود علاقات عاطفية و اجتماعية بين العمال و انحصارها في العلاقات الرسمية .

**سبب اعتمادنا على هذه النظرية :**

الحرفي كفاعل اجتماعي له سلوك استراتيجي في علاقته بالغرفة الولائية للصناعة التقليدية و الحرف و الوزارة الوصية و المديرية الولائية للسياحة و الصناعة التقليدية ، و نحكم على عقلانية تصرفه من خلال تفاعله مع الهيئات المسئولة على تنفيذ استراتيجية تنمية القطاع ، و الحرفيين كجماعات تختلف بإختلاف انشطتهم و ميولهم ، و يظهر علاقة التأثير و التأثر مع الهيئات الرسمية للقطاع الحرفي .

و هذا ما نستدل به في علاقة الحرفيين مع موظفي غرف الصناعة التقليدية و الحرف و طريقة تعاملهم معهم و مدى اشراكهم في صناعة القرار ، لان وجود الصراعات يؤدي لنشوء مظاهر مقاومة التغيير .

**جدول رقم (01-08) : النظريات المفسرة لمفاهيم الدراسة**

| النظرية | المؤلف | أهم المبادئ | الكلمات المفتاحية |
|---|---|---|---|
| **نظرية كورت لوين في التغيير التنظيمي** | كورت لوين | - التغيير يتمثل في ثلاثة مراحل متسلسلة<br>- التعامل مع الانماط السلوكية الغير مرغوب فيها<br>- الاعتماد على استراتيجيات تغيير مناسبة لتجنب مقاومة التغيير<br>- التخلص من القيم و العادات و السلوكيات القديمة لدى الافراد شرط ضروري لاقناع الافراد بالمشاركة في عملية التغيير ، و يتم ذلك بالاستعانة بقنوات الاتصال و بناء علاقات انسانية<br>- الاعتماد على السلوك الابداعي و الابتكار<br>- ردود الافعال التي تبديها الافراد تحدد مستوى الرضا الوظيفي و خلق دافعية ايجابية | الانماط السلوكية ، التغيير ، مقاومة التغيير ، قنوات الاتصال ، مستوى الرضا |
| **النمط المثالي للحرفية** | رايت ميلز | - أن الانتاج يمثل الدافع الوحيد للعمل الحرفي وأن هذا الدافع يعتمد على خاصيتي الخلق و الابدع .<br>- تفاصيل العمل الحرفي ذات أهمية قصوى عند الحرفي نظرا ألن التفاصيل تعتمد على إبداع الحرفي.<br>- شعور الحرفي بالاستقلال الذاتي في هيمنته على أسلوب العمل بكامل مر احله الانتاجية .<br>- ممارسة العمل الحرفي تتيح للعامل اكتساب الخبرة و الاستفادة منها في تطوير مهاراته وقدراته الذاتية اللازمة للإنتاج الحرفي .<br>-عدم الفصل بين ساعات العمل وأوقات الفراغ من خلال العمل اليومي .<br>- يعكس أسلوب الممارسة الحرفية نوعية الحياة الاجتماعية للحرفي وأسلوب عيشه . | الرضا ، الاشباع الذاتي عند الحرفي ، الخلق و الابداع ، القدرات الذاتية ، الحرفة جزء من الشخصية |
| **نظرية ايكولوجيا المجموعات التنظيمية** | Hannan & Freeman | -التغيير في المجموعات يرجع اساسا الى عملية انتقاء طبيعي تمارسه البيئة<br>- تتميز النظرية بالاهتمام بدراسة العلاقة بين المنظمات و البيئة التي تعمل في اطارها .<br>- مستوى اهتمام النظرية هو مجموعة المنظمات المتشابهة أو تلك التي تشترك في استعمال موارد معينة.<br>- تشكل المجموعات التنظيمية الوحدة الاساسية في تحليل المنظمات<br>- المنظمات التي تمارس انشطة متشابهة و تستعمل نفس الموارد تشكل مجموعة تنظيمية .<br>- حاجة المجموعات التنظيمية للموارد المادية و المالية و البشرية يخلق التنافس فيما بينها<br>- هذه النظرية تقر بان البيئة هي التي لها كامل السلطة في تحديد مصيرها ( الحتمية ) | المجموعات التنظيمية ،الموارد المالية و المادية و البشرية ، الحتمية ، خصائص المجموعات التنظيمية |
| **نظرية الصراع** | ميشال كروزيه | - الفعل الانساني فعل منظم و قصدي و ليس حدسي و تلقائي<br>- الفعل الانساني لا يخضع للحتمية إنما هو فعل حر ، حيث يتمتع الفاعل بالاستقلالية في اختيار افعاله ضمن إكراهات معينة .<br>- الفرد كفاعل اجتماعي له سلوك استراتيجي<br>- تنشأ العلاقات بين السلطة و الفاعلين ضمن قواعد تحكم تفاعلهم و تسمى بالألعاب .<br>- امكانية تأثير الافراد الجماعات عل افراد و جماعات اخرى في ظل العلاقة القائمة على السلطة و الاكراهات .<br>- الصراع في التنظيم البيروقراطي مبني على هوامش الحرية و مناطق اللايقين<br>- تنشأ الصراعات لعدم وجود تفاعلات اجتماعية . | الصراع ، هامش الحرية ، مناطق اللايقين ، الصراع في التنظيم البيروقراطي . |

المصدر : من اعداد الطالبين

## المبحث الخامس : العلاقة بين البرامج التنموية و أداء القطاع الحرفي في الجزائر

### المطلب الاول : المرحلة الاولي 1962 -1991

بعد الاستقلال قامت السلطات الجزائرية بتبني التسيير الذاتي ، و التوجه الاشتراكي على اساس التخطيط المركزي ، و كانت عمليات التأميم الميزة البارزة في قرارات الحكومة الجزائرية ، تم التركيز فيها على القطاع الصناعي الذي ميز النموذج التنموي المتبع ، لهذا لم يعتبر قطاع الصناعة التقليدية و الحرف من بين الأولويات التنموية ، و ذلك لعدت اسباب أهمها عدم وضوح الرؤية للقطاع الحرفي في ظل التوجه الاشتراكي للدولة مما ساهم في غياب روح الإبداع و التنافسية لدى الحرفي ، و الاتكال على الدولة في تسويق منتجاته لذلك نجده لم يحقق الاهداف المرجوة منه و مع تقليص دور الدولة في التدخل في العملية الاقتصادية ، و يقر مجمل الباحثين على أن التغيير كان فجائيا لعديد من القطاعات منها قطاع الحرف اليدوية و الذي لم ترسم له استراتيجية لما بعد التحول الاقتصادي .

اتضح جليا بأن مفهوم التنمية في الجزائر يكتنفه الغموض و سبب ذلك كون صانع القرار في الجزائر ربط الاقتصاد بالسياسة و أن التنمية أداة لدعم الاستقلال السياسي وكان من نتائجها تأخر الجزائر في الانفتاح على الشراكة و الاستثمار مع الأجانب لمجرد الخوف من الوقوع تحت سيطرة مستعمر جديد (بولكعيبات، 2002) ، كما أن النخبة الحاكمة آنذاك يغلب عليها التوجه الثوري التحرري و هو ما شكل حساسية مفرطة اتجاه اي مقاربة تنموية تمس بالاستقلال السياسي .

شهد الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة تحديات كبرى ، تطلب اتخاذ جملة من الاجراءات التنظيمية من أجل التسريع في إلغاء جميع أشكال التبعية و فك الإرتباط مع مستعمر الأمس مع تكييف الاقتصاد و الادارة ذات الطابع الرأسمالي الموروث مع التوجه الاشتراكي المختار و هذا ما نتج عنه جملة من التشريعات ذات الخصوصية الجزائرية في التعاطي مع الصناعات الحرفية .

بعد انشاء مديرية الصناعة التقليدية في سنة 1962 ، و إدراجها تحت وصاية وزارة التصنيع و الطاقة ، كلفت بمهمة تطوير مؤسسات الصناعات التقليدية الحديثة أو التقليدية و تطوير أشكال التعاون الانتاجي الحرفي و تزويده بالدعم التقني و المالي ، ثم تم انشاء الديوان الوطني للصناعة التقليدية (ONATA) ، و الذي يتكفل بتحديد البرنامج العام لنشاط الصناعة التقليدية الجزائرية ، و بعد حله سنة 1971 تم انشاء الشركة الوطنية للصناعات التقليدية ( SNAT) و كلفت بجميع العمليات التي ترمي الى تنمية الصناعة التقليدية . (مريم قادري، 2019، صفحة 74) .

كانت الشركة الوطنية للصناعة التقليدية هي المسئول الأول و المباشر على توريد المواد الاولية و توزيعها على الحرفيين ، في إطار التحضير للانفتاح الاقتصادي و التخلص من إرث الاشتراكية عمد صانع القرار في الجزائر الى حل الشركة في عام 1986 الامر الذي إنعكس سلبا على جميع الانشطة الحرفية عدم تقديم اي بديل ذو فعالية اقتصادية .

تم انشاء المكتب الوطني للصناعة التقليدية الجزائرية في سنة 1963 طبقا للمرسوم رقم 63/475 المؤرخ في 20 /1963/12 ، و حدد اختصاصه بموجب المرسوم 194/64 المؤرخ في 1964/07/03 و تكمن في تحديد البرنامج العام لنشاط الصناعة التقليدية الجزائرية ، وتم وضعه تحت وصاية وزير السياحة

صدور الامر 025/62 المؤرخ في 25اوت 1962 و المتعلق بتنظيم مديرية الصناعة التقليدية و صلاحياتها حيث نشأت هذه الاخيرة تحت وصاية وزارة التصنيع و الطاقة ، و تتكفل بتطوير مؤسسات

الصناعة التقليدية و تشجيع الانتاج الحرفي و يعتبر أول نص قانوني بعد الاستقلال يهتم بتنظيم قطاع الصناعة التقليدية .

أما من ناحية الاشراف فقد تم في سنة 1963 إلحاق القطاع بوزارة الشباب و الرياضة و السياحة بموجب المرسوم رقم 79/63 المؤرخ في 1963/03/04 ، ثم في سنة 1965 يعاد إلحاقه مديرية الصناعة التقليدية بوزارة الصناعة و الطاقة ، بموجب المرسوم رقم 237/65 المؤرخ في 1965/09/22 .

القرار الوزاري المؤرخ في 1964/05/25 المتعلق بتطبيق المرسوم رقم 64/131 الصادر بتاريخ 1964/04/24 ، و الذي اقر في مادته الأولى بأن تحول ادارة انتاج الصناعة التقليدية و اختصاصها في ميدان الصناعات التقليدية و المؤسسات الانتفاعية الصغيرة و المتوسطة الى وزارة السياحة و هي تضم 20 مركزا للصناعة التقليدية و توزع حسب الجدول التالي :

**جدول رقم (01-09): التوزيع الجغرافي لمراكز الصناعة التقليدية**

| الترتيب | اسم المركز | النشاط |
|---|---|---|
| 01 | مركز بير مندرايس | صناعة الزرابي و التطريز |
| 02 | مركز شرشال | التطريز |
| 03 | مركز روفيجو | نساجة |
| 04 | مركز بني يني | صناعة الخشب |
| 05 | مركز تيزي وزو | / |
| 06 | مركز قسنطينة | النساجة |
| 07 | مركز سكيكدة | الرزابي و التطريز |
| 08 | مركز تلمسان | الزرابي |
| 09 | مركز عنابة | الزرابي و التطريز |
| 10 | مركز تبسة | الزرابي |
| 11 | مركز سطيف | الزرابي و التطريز |
| 12 | مركز بسكرة | الزرابي |
| 13 | مركز بابار | الزرابي |
| 14 | مركز الاغواط | الزرابي |
| 15 | مركز وهران | النساجة و التطريز |
| 16 | مركز معسكر | الزرابي |
| 17 | مركز تيارت | الزرابي |
| 18 | مركز سيدي العبدلي | الزرابي |
| 19 | مركز زناتة | الزرابي |
| 20 | مركز مدرسة الصباغة | / |

المصدر : الجريدة الرسمية الجزائرية 1964 العدد 13 الصفحة 211.

كانت تسير هذه المراكز من طرف المفتشيات التابعة لها و التي ذكرت حسب نص المادة الاولى من المرسوم سالف الذكر كالتالي ( مفتشية الجزائر العاصمة ، مفتشية وهران ، مفتشية تلمسان ، مفتشية قسنطينة ، مفتشية تيزي وزو ، مفتشية الصحراء ) .

القرار الوزاري المؤرخ في 1965/10/22 المتضمن تطبيق المرسوم رقم 65/336 المؤرخ في 1965/09/22 ، و الذي تم بموجبه تحويل مديرية الصناعة التقليدية الى وزارة الصناعة و الطاقة ، اضافة الى الرفع من عدد مفتشيات الصناعة التقليدية من 07 مفتشيات الى15 مفتشية و هي كالتالي ( مفتشية مدينة الجزائر ، مفتشية وهران ، مفتشية قسنطينة ، مفتشية تلمسان ، مفتشية تيزي وزو ، مفتشية الواحات ، مفتشية الساورة ، مفتشية مستغانم ، مفتشية عنابة ، مفتشية المدية ، مفتشية باتنة ، مفتشية

سطيف ، مفتشية الاصنام ، مفتشية تيارات ، مفتشية سعيدة ) ، كما تم بموجب القرار الوزاري السالف الذكر تمكين وزارة الصناعة و الطاقة من الوصاية الادارية :

- مركز المساعد التقنية الخاصة بالصناعة التقليدية (CATA) .
- المكتب الوطني للصناعة التقنية و التقليدية (ONATA) و دار الصناعة التقليدية .
- جمعية مساعدة مراكز الصناعة التقليدية للانتاج (ASCAP) .

تم اصدار بموجب القانون الاساسي للحرفي تعريف الحرفي و حقوقه و واجباته تحت رقم 12/82 المؤرخ في 1982/08/28 ، جاء هذا النص و لأول مرة في تاريخ الجزائر :

- للتعريف بالحرفي و حقوقه و واجباته و قواعد ممارسة الاعمال الحرفية ومجالها ، كما تنشا على مستوى كل ولاية سجل للصناعات اليدوية و الحرف .
- يعرف و يحدد تنظيم التعاونيات الحرفية باعتبارها الهيكل الامثل الذي يتيح تحقيق تأطير فني لأعضائها وفقا لأهداف التنمية و توجيهات تنمية القطاع.
- حقوق الحرفيين و التزاماتهم.
- احكام التسجيل والشطب

المرسوم التنفيذي رقم 550/83 المؤرخ في 1983/10/01 .المتضمن تنظيم سجل الصناعات اليدوية و الحرف المحدث بواسطة القانون ( 12/82) ويتضمن تقسيم السجل إلى قسمين: أولهما سجل الصناعات اليدوية والذي يسجل فيه جميع الحرفيين الفرديين، والثاني سجل الحرف والذي يسجل فيه جميع التعاونيات الحرفية، ويترتب عن ذلك آليا التسجيل في السجل التجاري .

كما اقر هذا النص بأن رئيس المجلس البلدي هو المسؤول عن تسجيل و متابعة السجل الى غاية تحويل السجل تحت مسؤولية الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف .

لقد أثرت الازمة الاقتصادية و المؤسساتية التي عرفتها الجزائر خلال سنوات الثمانينات و التسعينات بشكل كبير غلى قطاع الصناعة التقليدية بالاضافة الى التدهور الامني و تنامي المديونية التي اثرت سلبا على الاقتصاد ككل ، حيث تضرر قطاع الصناعات الحرفية كثيرا و تعرض للتدهور بشكل كبير حتى اوشك على فقدان مقوماته البشرية و المادية ، فقد تراجع انتاج القطاع و تدهور مكانته ، ومما زاد من الوضع خطورة غياب تام لسياسة أو استراتيجية واضحة المعالم (لكحل.، 2016، صفحة 64).

## المطلب الثاني : المرحلة الثانية 1992 -1995

كانت بداية المرحلة بتحويل قطاع الصناعة التقليدية من وزارة الصناعة الطاقة الى اشراف وزارة السياحة بموجب المرسوم الرئاسي رقم 307/92 المؤرخ في 19 /1992/07 .

سميت هذه المرحلة بمرحة إعادة البناء و نسج أواصر الثقة بين الادارة العمومية و الحرفيين ، وقد عرفت هذه المرحلة انعقاد أولى الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية سنة 1994 ، وقد تزامنت هذه المرحلة مع برامج الاصلاح الهيكلي التي باشرتها الجزائر بمعية البنك الدولي و صندوق النقد الدولي .

اتسمت بداية المرحلة بانشاء ثلاثة هياكل اساسية هي :-

**-الغرفة الوطنية للحرف :**

المنشأة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11/92 المؤرخ في 09 جانفي 1992 ، هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، و تعتبر الغرفة ممثل لمصالح القطاع تشارك في انجاز البرامج الوطنية التي تهدف الى الحفاظ على قطاع الصناعات التقليدية و الحرف و تطويره و بهذه الصفة تقوم بانجاز ملخص المقترحات التي تقدمها الغرف الجهوية للحرف و تنظم العلاقات مع المؤسسات و الهيئات العمومية .

اضافة الى ذلك تقوم الغرفة الوطنية بناءا على طلب من السلطات العمومية على تقديم اقتراحات فيما يخص المواضيع الخاصة بالغرف الجهوية للحرف ، كما تشرف على اثراء التشاور مع مختلف المنظمات المهنية للصناعات التقليدية و مختلف القطاعات ، لا سيما منها قطاعات الفلاحة و التجارة و التكوين و التشغيل و الصناعة و الثقافة و السياحة .

وهي مكلفة ايضا بترقية التعاون مع الهيئات الاجنبية في ميدان الصناعات التقليدية .

**ـ الغرف الجهوية للحرف :**

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10/92 المؤرخ في 09 جانفي 1992 ، لقد أحدث المرسوم التنفيذي رقم 10/92 المؤرخ في 1992/01/09 المتضمن احداث الغرف الجهوية للحرف (الجريدة الرسمية رقم 04 ) ، و المذكورة في الجدول ادناه ، و هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي و تجاري و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و حددت مهامها في التكفل بالدفاع عن المصالح العامة لقطاع الحرف و ذلك قصد حماية هذه الحرف و ترقيتها ، و تمثل الاطار الملائم لالتقاء الحرفيين و التشاور المستمر فيها بينهم و بين السلطات العمومية على المستوى الجهوي .

كما تزود الحرفيين بالنصائح حول المسائل المتعلقة بالتقنيات الحرفية و كذا في مجال التنظيم و التسيير في المحاسبة و الادارة ، و كيفية الحصول على القروض البنكية و التسهيلات و الامتيازات الجبائية الممنوحة لمختلف المهن و كذا حول امكانيات و كيفيات الحصول على الاراضي و المحلات و التموين ، وتحدد مع الهيئات المعنية القواعد الاخلاقية الخاصة بممارسة المهنة و السهر على الحفاظ عليها .

**الجدول رقم (01-10) :مقرات الغرف الجهوية للحرف و فروعها**

| الرقم | مقر الغرفة الجهوية للحرف | الفروع الاقليمية التي تكون الغرف الجهوية للحرف |
|---|---|---|
| 01 | تبسة | تبسة ، أم البواقي ، باتنة ، بسكرة ، خنشلة |
| 02 | تلمسان | تلمسان ، بشار ، البيض ، تندوف ، النعامة ، عين تموشنت ، سيدي بلعباس |
| 03 | تيزي وزو | تيزي وزو ، البويرة ، بومرداس ، بجاية |
| 04 | الجزائر | الجزائر ، الشلف ، الجلفة ،البليدة ، المدية ، تيبازة ، عين الدفلى ، تيسمسيلت |
| 05 | عنابة | عنابة ، سكيكدة ، قالمة ، الطارف ، سوق أهراس |
| 06 | قسنطينة | قسنطينة ، جيجل ،سطيف ، المسيلة ، برج بوعريريج ، ميلة |
| 07 | وهران | وهران ، تيارت ، سعيدة ، مستغانم ، معسكر ، غليزان ، ادرار |
| 08 | غرداية | غرداية ، الأغواط ، تامنغست ، ورقلة ، الوادي ، اليزي . |

المصدر : الجريدة الرسمية الجزائرية السنة 1992 العدد 04 الصفحة 101.

**الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية :**

المرسوم التنفيذي رقم 12/92 المؤرخ في 1992/01/09 المتضمن احداث الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية و هي مؤسسة ذات طابع صناعي و تجاري و تهدف للحفاظ على مجمل النشاطات المتعلقة بالصناعات التقليدية و الفنية و ترقيتها و تنشيطها و توجيهها و تطويرها ، و تتمثل مهتمها في تنظيم

حماية التراث الوطني الخاص بالصناعات التقليدية و السهر على ازدهار جميع النشاطات المتعلقة بالصناعات التقليدية .

كما تقدم كل الاقتراحات اللازمة والتي من شأنها ترقية و تطوير النشاطات المتعلقة بالصناعات التقليدية ، و تحصي كل العراقيل التي تعترض الحرفيين و ابلاغ السلطات و الهيئات المعنية ، و تسهر على تنظيم المعارض و المسابقات الموجهة الى تشجيع احسن عمل فني و تطوير روح الابداع .

التموين المباشر للحرفيين العاملين بالمنزل و المؤسسات التقليدية و ضمان تسويق منتجاتهم بما في ذلك التصدير ، و تشجيع شبكات التوزيع و حملات الترقية من خلال تقديم اشهار لهذه المنتوجات ، و دراسة السوق و البحث عن اسواق خارجية ، مع تنشيط التبادل مع المؤسسات و الهيئات الخارجية و تطوير ذلك في اطار التعاون الدولي ، و تحديد حاجيات القطاع فيما يخص التكوين المهني و السهر على السير الحسن لتكوين الحرفيين المهرة و الاصناف المهنية الأخرى الخاصة بالقطاع .

القيام بتحديد المقاييس التقنية اللازمة لمراقبة اصالة منتوجات الصناعة التقليدية و منح الصفة النوعية لذلك و العمل على اقتناء كل براءة اختراع تتطابق و اهدافها، كما تهتم باعادة الاعتبار للتراث التقليدي الحرفي و حمايته ، وتنظيم احصائيات مشتركة مع الغرفة الوطنية لغرض التحليل و الدراسات الاحصائية و الاقتصادية و الاجتماعية .

كما ان الوكالة تقترح تدابير تشجيعية تهدف الى تحفيز مساهمة الصناعة التقليدية في النشاطات الاقتصادية للبلاد و العمل على استغلال المواد الاولية المحلية من أجل ضمان اندماج اكبر للنشاطات التقليدية في التنمية الاقتصادية .

كما تعرضت الصناعة التقليدية و الحرف لتراجع كبير عند حل الشركة الوطنية للصناعة التقليدية التي عملت على فقدان تأطير المجتمع الحرفي خصوصا في مجال التموين بالمواد الأولية و بناء سياسات تطوير القطاع و ترقية الحرف الصغيرة حيث الآلاف من الحرفيين المؤهلين و غير المستقرين لم يجدوا من سبيل لمواجهة ذلك التحويل الى نشاطات تجارية أكثر مردودية أو التحقوا بوظائف أكثر امان هروبا من الضغط الضريبي حيث بينت الدراسات ان عدد الحرفيين العاملين في قطاع الصناعة التقليدية بما في ذلك العمل المنزلي و العمل الموازي 600000 حرفي (بلمرداسي يامن، 2019، الصفحات 44,45) .

ثم قررت السلطات الجزائرية فتح لكل من يملك مؤهلات مهنية لممارسة الأنشطة الحرفية عن طريق الحصول على بطاقة حرفي من البلديات و بعدها تم تأطير القطاع من طرف إطارات مديرية الصناعة المناجم كما أصدرت سنة 1992 النصوص المتعلقة بإنشاء الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف و الغرف الجهوية الثمانية و الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف وقدر عدد الحرفيين الناشطين 220000 حرفي منهم 120000 حرفي في الصناعة التقليدية الفنية . (بلمرداسي يامن، 2019، صفحة 45).

## المطلب الثالث : المرحلة الثالثة 1996 -2002

المرحلة الثانية ابتداء من 1996 الى غاية 2002 ، فقد إتسمت المرحلة الأولى بالسعي لتحقيق هدف رئيسي و هو تكوين نواة صلبة من الحرفيين و يكون لغرف الصناعة التقليدية و الحرف المنشأة على مستوى الولايات الدور البارز في استقطاب هذه النواة و تسهيل العمل لها .

و بحكم أن الجزائر مرت بأزمة اقتصادية تلتها أزمة أمنية خلال سنوات الثمانينات و التسعينات من القرن الماضي ، فقد كان قطاع الحرف من بين القطاعات التي تأثرت بشدة خلال هذه الفترة ، كون أن جل الحرفيين متواجدين في المناطق الريفية ، و من ذوي المداخيل الضعيفة ، فكان لزاما على الدولة الجزائرية حمايتهم رغم التوجه الجديد للتخلي عن الرعاية الاجتماعية .

جاء الأمر رقم 01/96 ليشكل دعما القطاع ، لكنه غير كاف في ظل غياب استراتيجية تنموية خاصة به ، الى غاية 2002 كان توجه صانع القرار الى ادماج الحرفيين بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

شكل صدور الأمر 01/96 المؤرخ في 10 جانفي 1996 و المحدد للقواعد التي تحكم الصناعة التقليدية و الحرف ، مرحلة جديدة في نظرة صانع القرار الجزائري و إهتمامه بهذا القطاع ، و يظهر ذلك جليا من خلال أن الأمر حمل في طياته و لأول مرة منذ استقلال الجزائر ، القواعد التي تحكم الصناعة التقليدية و الحرف مع الاجراءات التنظيمية و التسهيلات المالية و الجبائية ، و ذلك سعيا منه الى إدخال تغييرات جذرية على مختلف المتغيرات البيئية التي تتحكم في ممارسة النشاط الحرفي .

وقد تزامنت هذه المرحلة مع مرحلة التصحيح الهيكلي اين كان لزاما على الحكومة الجزائرية التقيد في صرف ميزانياتها السنوية بما قدمه صندوق النقد الدولي و السعي منها الى تعزيز التوازنات الكلية و رفع يد الدولة في التحكم في الاسعار ، و قد إنجر على ذلك كثافة حادة في البطالة و زيادات معتبرة في عدد الفقراء و ما نتج عنه من تدني للقدرة الشرائية .

كانت الاهداف الرئيسية لهذه المرحلة تتمحور في النقاط التالية (شكري بن زعرور، 2009، صفحة 4):

1-تحسين التأطير المؤسساتي للقطاع
2-تسيير مهني لسجلات الصناعة التقليدية و الحرف
3-ترقية منتجات الصناعة التقليدية .

فقد عمد صانع القرار الجزائري لتجسيد هذه الاهداف في هذه المرحلة على اصدار جملة من القوانين و التشريعات للمضي قدما في سباق مع الزمن تحضيرا للدخول للألفية الثالثة ببرامج تنموية متعددة القطاعات ، بالاضافة الى توسيع تدخل غرف الصناعة التقليدية على مستوى الولايات و لعب دور جديد و من أهمها عقد لقاءات و حوارات مع الحرفيين و تمثل هذا الدور في دور الوسيط بين مجتمع الحرفيين و السلطات العمومية ، لذلك تم اصدار في سنة 1997 نصوص تشريعية مهمة ، جعلت من سنة 97 سنة التشريعات للصناعة التقليدية و الحرف .

صدور المرسوم التنفيذي رقم 99/97 المؤرخ في 1997/03/29 المتضمن القانون الاساسي النموذجي لتعاونية الصناعة التقليدية و الحرف ، و الذي عرفها بأنها شركة اشخاص مدنية .

تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم 10/92 و المتضمن احداث الغرف الجهوية للحرف و استبدل بالمرسوم التنفيذي رقم 100/97 المؤرخ في 29 مارس 1997 الذي يحدد تنظيم غرف الصناعة التقليدية و الحرف و عملها ، الملاحظ أنه في مدة خمسة سنوات تم الغاء استبدال مرسوم بآخر ما يعكس قصور في التعامل مع هذا القطاع ، بدل الاكتفاء بتعديل النص ، كما نلاحظ بأنه تم الرفع من عدد الغرف الجهوية من 08 غرف جهوية الى 20 غرفة جهوية .

**جدول رقم (01-11) : توزيع و تحديد مقار غرف الصناعة التقليدية و الحرف**

| الرقم | مقر الغرفة الجهوية للحرف | الفروع الاقليمية التي تكون الغرف الجهوية للحرف |
|---|---|---|
| 01 | الجزائر | الجزائر ، بومرداس |
| 02 | البليدة | البليدة ، تيبازة |
| 03 | المدية | المدية ، الجلفة ، المسيلة |
| 04 | تيزي وزو | تيزي وزو ، البويرة |
| 05 | غرداية | غرداية ، الاغواط |
| 06 | سطيف | سطيف ، برج بوعريريج ، بجاية |
| 07 | ميلة | ميلة ، جيجل |
| 08 | قسنطينة | قسنطينة ، سكيكدة |
| 09 | عنابة | عنابة ، قالمة ، الطارف . |
| 10 | تبسة | تبسة ، سوق أهراس |
| 11 | باتنة | باتنة ، خنشلة ، أم البواقي |
| 12 | الشلف | الشلف ، عين الدفلى . |
| 13 | تلمسان | تلمسان ،ةعين تموشنت . |
| 14 | وهران | وهران ، سيدي بلعباس . |
| 15 | مستغانم | مستغانم ، معسكر ، غليزان |
| 16 | سعيدة | سعيدة ، البيض ، النعامة |
| 17 | تيارت | تيارت ، تيسمسيلت . |
| 18 | بسكرة | بسكرة ، الوادي . |
| 19 | ورقلة | ورقلة ، تامنغست ، إيليزي |
| 20 | أدرار | أدرار ، بشار ، تندوف |

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 100/97 المؤرخ في 1997/03/29 ( المحلق رقم 01 ) الجريدة الرسمية رقم 18

تم تحويل السجلات الحرفية التي كانت تابعة للبلديات سابقا الى للغرف الجهوية في محاولة للدفع باستقلالية القطاع في تنظيم شؤونه و احداث القطيعة مع نمط التسيير السابق حيث باتت الغرف مؤسسات احترافية في تسييرها .

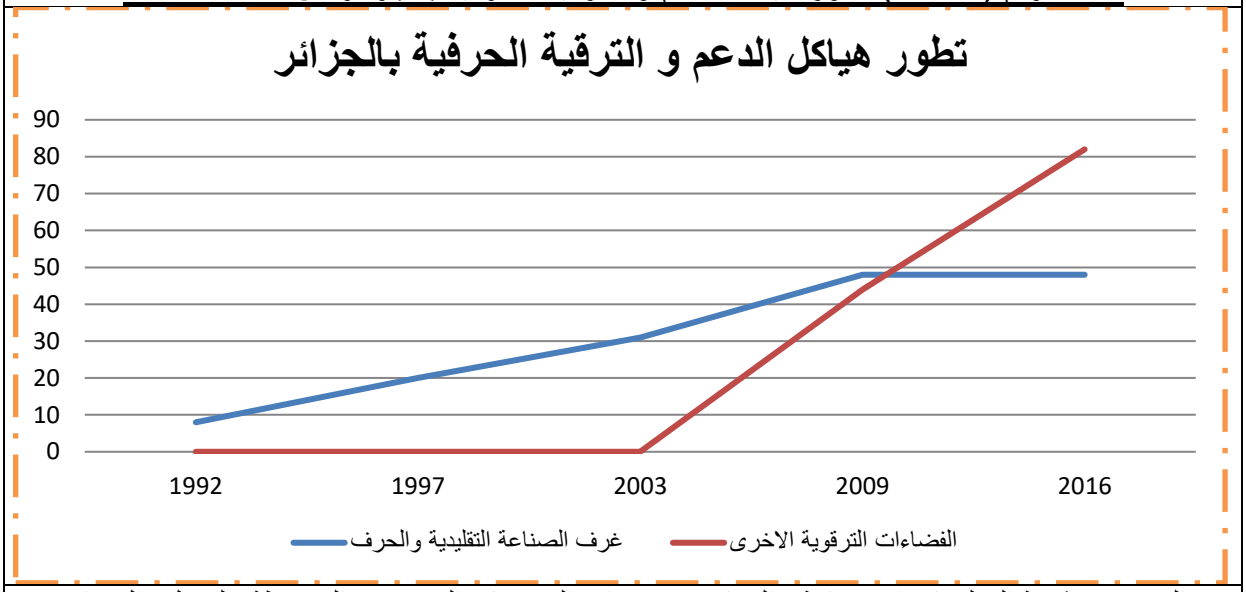
استمر هذا التوجه في زيادة عدد الغرف الى أن اصبح في كل ولاية غرفة الصناعة التقليدية و الحرف لضمان تغطية جغرافية واسعة لكل الحرفيين ، و هو ما يبنه الجدول التالي:

**جدول رقم (01-12) :تطور هياكل الدعم و الترقية الحرفية المنجزة بالجزائر الى غاية 2016/12/31**

| هياكل الدعم و الترقية | 1992 | 1997 | 2003 | 2009 | 2016 |
|---|---|---|---|---|---|
| غرف الصناعة التقليدية والحرف | 8 | 20 | 31 | 48 | 48 |
| الفضاءات الترقوية الاخرى | 0 | 0 | 0 | 44 | 82 |

المصدر : شكري و مخناش / الصناعة التقليدية في الجزائر تقييم الملائمة الاقتصادية و البيئية في ظل النماذج الاقتصادي الاجتماعي الاخلاقي- الصفحة 13

**الشكل رقم (01-03) تطور هياكل الدعم و الترقية الحرفية بالجزائر من 1992-2016**




المصدر : نشرية المعلومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

الى غاية 2009 تم انجاز 48 غرفة ولائية للصناعة التقليدية تماشيا مع الزيادات المعتبرة في تعداد الحرفيين ، كما تم تشييد الفضاءات الترقوية في جل المناطق ( مراكز الصناعة التقليدية ، دار الصناعة التقليدية ، متاحف للصناعة التقليدية ، ... ) ، و الى غاية سنة 2021 لم تصدر القوانين الأساسية التي تؤطر عمل هاته الفضاءات الترقوية ، فقد تم وضعها تحت تصرف الغرف الولائية لإستغلالها في التظاهرات و أعمال أخرى لها نفس الطبيعة .

حيث تعتبر الغرفة بمثابة منتدى مصالح الحرفيين و الشريك الأمثل للسلطات العمومية على المستوى الولائي ،آضافة الى المهام السالفة الذكر تم اضافة المهام التالية (عوينان سعدية، 2017، صفحة 108):

- مسك و تسيير سجل الصناعة التقليدية و الحرف
- ترقية المنتوجات التقليدية عن طريق تنظيم تظاهرات ترقوية
- المشاركة في التظاهرات المحلية الوطنية و الدولية
-عملية التأهيل و التمهين و التكوين
-المرافقة الاقتصادية لإنشاء و تسيير المؤسسات
-الحفاظ على الحرف التقليدية و التراث الثقافي

تقوم الغرفة بعد اتمام إجراءات التسجيل بتسليم الحرفي بطاقة مهنية تؤهله لممارسة نشاطه الحرفي ، هذا فيما يخص الشخص الطبيعي ، اما بالنسبة للمقاولة و التعاونية فتسلم لها مستخرج من السجل الخاص بالشخص المعنوي ، ممضية من قبل مدير الغرفة .

حسب احصائيات وزارة السياحة و الصناعة التقليدية :

انتقل عدد التظاهرات الترقوية الوطنية السنوية ما متوسطه 30 تظاهرة من 1999 إلى 2009 إلى 65 تظاهرة حتى نهاية 2013، لتصل إلى 98 تظاهرة في سنة 2014 إلى 292 تظاهرة سنة 2017 .

ارتفع عدد الحرفيين المستفيدين من هذه التظاهرات من 1800 حرفي مشارك سنويا خلال الفترة من 1999 إلى 2009 إلى ما معدل 3600 مشارك خلال الفترة من 2010 إلى 2013. لتصل إلى 6800 مشارك خلال سنوات 2014 و2016 و 7200 مشارك خلال سنة 2017.

المرسوم التنفيذي رقم101/97 المؤرخ في 1997/03/29 المحدد لتنظيم الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف و عملها ، و ذلك عملا بالمادة 14 من الامر رقم 01/96 ، و تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم 11/92 المؤرخ في 09 جانفي 1992 ، بمعني تم أنشاء الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف على أنقاض الغرفة الوطنية للحرف ، في مدة لم تتجاوز الخمس سنوات .

حيث تعتبر الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف هي من تمثل مصالح المهن التقليدية و الحرف ، و هي الشريك الامثل للسلطات الادارية و التقنية الوطنية في كل الميادين التي تعنى بتنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف ، و قد حددت المادة 05 من المرسوم التنفيذي 101/97 جملة من المهام في إطار السياسة الوطنية لتنمية الصناعة التقليدية و الحرف :

-تزويد السلطات العمومية بالمعلومات و الاراء و المقترحات المتعلقة بالمسائل التي تخص بطريقة مباشرة أو غير مباشرة قطاع الصناعة التقليدية و الحرف على صعيد وطني.
-تنظم التشاور بين الحرفيين و تجمع اراءهم في المسائل التي تعرض عليها .
-تنظم أو تشارك في تنظيم جميع اللقاءات و التظاهرات الحرفية ، داخل الوطن و خارجه ( المعارض ، الندوات ، المحاضرات ، الايام الدراسية ، ....) .
-ابرام الاتفاقيات مع الهيآت الاجنبية المماثلة أو الشبيهة .
- تقوم بمهام تكوين الحرفيين و تحسين مستواهم وتجديد معلوماتهم .

كما تم إدخال تعديل مهم في تكوين الجمعية العامة للغرفة بموجب المرسوم التنفيذي 82/14 المؤرخ في 20 فيفري 2014 ، و ذلك بغية اشراك الحرفيين في صناعة القرار و إبداء رأيهم في المسائل التي تهمهم ، كما تم إخضاع حسابات الغرفة مراقبة محافظ الحسابات الذي يعد تقريرا سنويا و يرسله الى الجمعية العامة للغرفة و الى الوزير المكلف بالقطاع و الوزير المكلف بالمالية .

حيث تعتبر مرحلة التسعينات محطة حقيقية للإنطلاق في تجسيد برامج مهمة لترقية الصناعات و الحرف التقليدية (مريم قادري، 2019، صفحة 76) ، و ما يميز هذه المرحلة هو البناء التشريعي من أجل وضع الاسس الجديدة للأقتصاد و الدولة

## المطلب الرابع : المرحلة الرابعة :2003-2010

يعد دمج قطاع الصناعات التقليدية مع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في وزارة واحدة سنة 2003 ، خطوة واعدة في تطوير القطاع ، و إعطائه البعد الاقتصادي تماشيا مع النظرة الجديد للدولة الجزائرية الى مجال الاقتصاد

و قد تزامنت هذه المرحلة مع البرنامج التنموي للانعاش الاقتصادي (2001-2004) و الذي هدف الى دعم التنمية المحلية و تنمية الموارد البشرية و تلاه البرنامج التنموي (005-2009 )

مع بداية البرنامج التنموي تم دمج الصناعة التقليدية مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب للمرسوم التنفيذي رقم 81/03 المؤرخ في 2003/02/26 ، لظهور فكرة إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة تكون مكملة للصناعات الكبيرة و الضخمة ، كذلك ظهور فكرة المناولة التي تعتبر الأداة المفضلة

لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هي تحظى بسياسة ترقية و تطوير بهدف تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني و منه فقد تم اعتبار كل نشاط حرفي مؤسسة صغيرة أو متوسطة حسب خصائص كل وحدة (بلمرداسي يامن، 2019، صفحة 101)

و لأول مرة منذ الاستقلال و تماشيا مع أهداف الألفية الثالثة تم وضع مخطط عمل في سنة 2003 لقطاع الصناعة التقليدية ذو توجه استراتيجي لآفاق 2010 ، كما تميزت هذه الفترة باتفاق شراكة مع الاتحاد الأوربي في 2001 والانفتاح الاقتصادي من خلال تحرير التجارة الخارجية ، الامر الذي هدد قطاع الصناعة التقليدية و الحرف من منافسة السلع البديلة المستوردة .

فقد بنيت هذه الاستراتيجية على 07 اهداف (CNAM..، 2007):

1-تطوير الشغل
2-تغطية الاحتياجات الاساسية للسكان
3-تحسين نوعية المواد و الخدمات والانتاج و الانتاجية .
4-المشاركة في مجهودات الادماج الاقتصادي
5-المساهمة في التصدير خارج المحروقات
6-تطوير النشاطات المهنية و التقنية ذات المستوى المعرفي الرفيع
7-المساهمة في التنمية الاقتصادية المحلية و في تهيئة الاقليم

من احدث الطرق المنتهجة للحفاظ على الحرفي ، و يتطلب ذلك احداث مراكز و دور للصناعة التقليدية تتماشي و متطلبات القطاع ، من تلبية مصالح الحرفيين الى تطوير المنتجات التقليدية مع تقديم خدمات التكوين و الاستشارة .

تمكن الملكية الفكرية من تعزيز القدرة التنافسية في قطاع الصناعات التقليدية ، فمن بين أهداف الوزارة الوصية رفع مستوى التسيير الاداري و المالي لمؤسسات الصناعة التقليدية و الحرف وفق المعايير الدولية .

المؤسسات الحرفية الراغبة في تحسين نوعية منتجاتها حسب معايير ومواصفات المحلية و الدولية للجودة لزيادة الثقة للزبائن و تلبية رغباتهم ، و تحقيق الانتاجية بأقل التكاليف للولوج و دخول الأسواق الداخلية و الخارجية وزيادة قيمة مضافة في الاقتصاد (هوان بوعبد الله، 2019، صفحة 160).

ان الحديث عن النوعية و المقاييس أمر لابد منه لأنه عمل ينطوي على جهود متعددة و متظافرة بين قطاع الصناعة التقليدية و بين قطاعات اقتصادية أخرى ، فحاليا الأسواق الاجنبية لا تستقبل منتج لا يتوافق مع معايير الجودة و تخالف تشريعاتها ، حيث انتقلنا من الحواجز الجمركية الى الحواجز النوعية و المقاييس . تم في هذا الاطار تم اصدار مجموعة نصوص تنظيمية تسمح للمقاول الحرفي من حصول منتجاته على "علامة النوعية و الاصالة " ، بحصول منتجاته على تسمية صناعة تقليدية جزائرية صالحة لمدة خمس سنوات قابلة للتجديد ، مع توضيح طرق الحصول على ذلك من خلال المرسوم التنفيذي رقم 97/390 المؤرخ في 19 اكتوبر 1997 إذ نصت المادة الرابعة منه أن هاته العلامة لا تسلم الا للمنتجات يتميز بطابع جزائري أصيل و مستوحى من الفن المحلي و تتمتع بمستوى من الجودة من حيث اختيار المواد المستعملة و العناية في التنفيذ ، وكذا مصنوعة يدويا أو بالإستعانة بلوازم تكميلية (سمية دربال، 2017، صفحة 13).

تندرج معايير الدمغ في مجال ترقية النوعية والمقاييس، غير أنّ هاته الأخيرة تتعلّق بمنتجات نشاط معيّن يكتسي أهمية إقتصادية وإجتماعية على المستوى الوطني ألا وهو صناعة الزرابي والمنسوجات المماثلة، حيث وضعت جملة من المتطلبات والمعايير الموحّدة الخاصة بصنع الزرابي والمنسوجات التقليدية المماثلة لها والتي تمت المصادقة عليها من طرف اللجنة التقنية الوطنية للصناعات النسيجية التابعة للمعهد الجزائري للتقييس سنة 2005 ، وتُحدَّد هذه المقاييس نوعية المواد الأولية المستعملة وكذا مظهر المنتج (من رموز وأشكال..)، بالإضافة إلى الخصوصيات التقنية للمنتج وكل الجوانب المتعلّقة بالجودة. تؤكل مهمة الدمغ التي يتم على إثرها التأكّد من مطابقة المنتج لتلك المواصفات والمقاييس الموضوعة، لمراكز الدمغ المتواجدة على المستوى الوطني وتعتبر هاته المقاييس بمثابة ضمان جودة لمختلف المنتجات النسيجية وكذا المرجع الأساسي لكل المعنيين بصناعة الزرابي ودمغها (سمية دربال، 2017، صفحة 14).

و لضمان تبني مقاييس الجودة تطلب الأمر انشاء هياكل للصناعة التقليدية لضمان تواجد أكبر عدد ممكن من الحرفيين المسجلين على أن تعمل هذه الهياكل في المدى الطويل على تعزيز الشراكة و التعاون بين الحرفيين لذلك يتوجب قبل القيام بإنجاز أي دراسة أعداد دراسة مبدئية لدراسة أماكن تجمع الحرفيين جغرافيا و الانشطة التي يعملون عليها و الآثار الاقتصادية على التنمية المحلية .

خصصت الحكومة استثمارات كبيرة لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف في البرنامجين التنمويين 2005-2009 و 2010-2014 ، و لأول مرة في تاريخ قطاع الصناعة التقليدية و الحرف 89 هيكلا للتنشيط و التكوين و الترويج لصالح الحرفيين في مختلف مناطق الوطن (الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف، 2007):

50 دار للصناعة التقليدية
10 مراكز تنمية المهارات المحلية
05 متاحف خاصة بالصناعة التقليدية
07 مراكز للصناعة التقليدية
06 مراكز للتكوين/ النتاج
04 مراكز دمغ الزرابي
01 سويقة
05 فضاءات لعرض و بيع المنتجات
01 مركز للفنون و المهن

الملاحظ أن هاته الهياكل انجر منها فعلا 82 هيكل على مستوى التراب الوطني الى غاية 2016/12/31 ، كما أن القوانين الاساسية المنظمة لعملها لم تصدر بعد و لذلك فهي تستغل من طرف الغرف الولائية حسب الحاجة ، و يصبوا هذا الكم الهائل من الهياكل الى تعزيز القدرات المحلية من أجل تأطير الحرفيين.

أكثر هذه الهياكل حديثة البناء و بعضها قديمة تم ترميمها و تجديدها ستشكل هذه الهياكل فضاء إلتقاء و تجمع تسمح للحرفيين للتحاور و تبادل الاراء فيما بينهم و تسمح لهم أيضا بإرساء قواعد حوار مع السلطات العمومية و ستمكنهم كذالك من توحيد قواهم و جهودهم و التعاضد فيما بينهم في مقاربة فعالة و جديدة لمواجهة الأسواق التي يرغبون في اقتحامها معتمدين على العمل الجماعي (M.PMEA, 2009)

كما تعزز هذا المسعى من خلال برنامج دعم النمو 2010-2014 بانشاء اقطاب الامتياز لدعم تقني عالي المستوى و هي ثلاثة فروع ( الخزف و الفخار و الحلي التقليدية ) بالاضافة الى استفادة اكثر من 23.000 حرفي من محلات على مستوى البلديات لعرض و تسويق منتجاتهم (M.PMEA، 2009) .

و في هذا السياق فإن مخطط تعزيز النمو 2010-2014 يتضمن انشاء المراكز التقنية و مراكز الامتياز التالية و التي تستعمل المعايير الدولية المطابقة لمتطلبات الانتاج النوعي و الكمي مما يكسب ميزة تنافسية في السوق (M.PMEA، 2009، صفحة 65):

- مركز الامتياز في الخزف بتيبازة ( مشروع في اطار الشراكة الجزائرية الاسبانية )
- المركز التقني للحلي التقليدي بباتنة .
- المركز التقني للنحت علة الاحجار شبه الكريمة ( مشروع في اطار الشراكة الجزائرية البرازيلية ) يهدف هذا المشروع الى تحويل المعارف عن طريق التكوين في تقنيات النحت على الاحجار الكريمة و نصف الكريمة و الحلي التقليدية المرصعة .

تصبوا هذه الانجازات الى تحقيق عدد من الأهداف (المديرية العامة للصناعة التقليدية، 2011) :

- تمكين ولايات الجنوب باعتبارها قطبا سياحيا يجلب الكثير من السياح على مدار السنة من الحصول على فضاء اعرض و بيع المنتجات التقليدية
- تثبيت سكان الهضاب العليا من خلال دعم مهارات الحرفيين و تحسين مستواهم عبر مراكز المهارات المحلية سيمكن من تحسين المهارات من تكوين و تأهيل الشباب الناشيء بشكل نوعي ، تضمن لهم حرفتهم سبل انشاء نشاطهم و الحصول على مداخيل في المحيط الذي يعيشون فيه
- تحسين نوعية المنتجات و إدخال مفهوم المعيارية لدى فئة الحرفيين تدريجيا من خلال إنشاء 04 مراكز لدمغ الزرابي أولا ، على أن تستمر هذه العملية لتمس منتجات اخرى.
- اما بالنسبة للمنتجات و التي تمكن الحرفيون من اثبات المستوى الجيد لها مقارنة بمنتجات غيرهم ، أو بسبب توفر المؤهلات و المهارات لدى الحرفيين و توفر المواد الأولية المحلية ، فقد اصبح من الضروري جمع هذه القدرات و تحسينها في إطار مراكز الامتياز .

كما عرف القطاع توسعا معتبرا في أعداد الأنشطة الحرفية ، حيث سمحت التدابير المتخذة من تحقيق ارتفاع على مناصب الشغل التي بلغت 306.000 سنة 2008 ، بعدما كانت حوالي 160.000 منصب سنة 2003 و هو ما يعني أن معدل نمو إنشاء مناصب الشغل قد بلغ 91 % ، كما أدت هذه الديناميكية الى ارتفاع مقبول في الناتج المحلي لقطاع الصناعة و الحرف ، إذ إنتقل من 53.9 مليار دج سنة 2005 الى 65.5 مليار دج سنة 2007 ، و هو ما يعني أن الناتج المحلي للقطاع قد ارتفع خلال ثلاث سنوات بـــ 21.25 % ، أي بمعدل ارتفاع سنوي قدره 6.71 % (شكري بن زعرور، 2009).

مع نهاية هذا البرنامج و بالضبط في 2008/12/31 تم ضبط عدد الحرفيين المسجلين في البطاقية الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف بـــ : 149.585 حرفي مسجل ، حيث تبين بأن 26% من الحرفيين المسجلين في حالة توقف عن النشاط و نسبة 74 % من الحرفيين ناشطين فعلا و بالتالي يصبح عدد الحرفيين المسجلين و الممارسين فعلا لنشاطاتهم 111.407 حرفي (CNAM.، 2010).

**جدول رقم (01-13) توزيع تعداد الحرفيين حسب ميادين النشاط الى غاية 2008/12/31**

| ميدان النشاط | العدد | النسبة |
|---|---|---|
| الصناعة التقليدية الفنية | 15423 | 13.84% |
| انتاج المواد | 32342 | 29.03% |
| الخدمات | 63642 | 57.13% |
| المجموع | 111407 | 100% |

المصدر : الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف

لكن الغريب في الأمر و رغم بداية الاستراتيجية في سنة 2003 ، و العمل على آفاق 2010 ، فقد سجلت النقاط التالية:

1- ان انشاء الانشطة الحرفية شهد انخفاظا حيث انخفض الانشاء من 13000 نشاط حرفي في سنة 2001 الى 5600 نشاط حرفي سنة 2005
2-سجلت عملية الشطب نموا مضطردا منذ بداية الاستراتيجية في سنة 2003 الى أن وصل عدد الانشطة المشطوبة 6600 نشاط حرفي .

دراسة تحليلية لعمليات التسجيل و الشطب خلال سنوات تطبيق البرامج التنموية للفترة الممتدة من سنة 1998 الى سنة 2008 :

**جدول رقم (01-14 ) : مصفوفة الانشاء و الشطب من 1998 الى غاية 2008**

| | سنة الشطب | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| سنة الانشاء | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | النشاطات المنشأة |
| 1998 | 0 | 230 | 40 | 481 | 21 | 121 | 0 | 161 | 38 | 361 | 240 | 7109 |
| 1999 | 0 | 0 | 887 | 567 | 510 | 148 | 490 | 624 | 227 | 40 | 37 | 14361 |
| 2000 | 0 | 0 | 713 | 594 | 161 | 80 | 216 | 14 | 98 | 258 | 1355 | 13519 |
| 2001 | 0 | 0 | 0 | 0 | 510 | 161 | 938 | 178 | 69 | 91 | 300 | 8937 |
| 2002 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 556 | 651 | 0 | 510 | 1436 | 0 | 7819 |
| 2003 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 579 | 515 | 522 | 203 | 426 | 256 | 8438 |

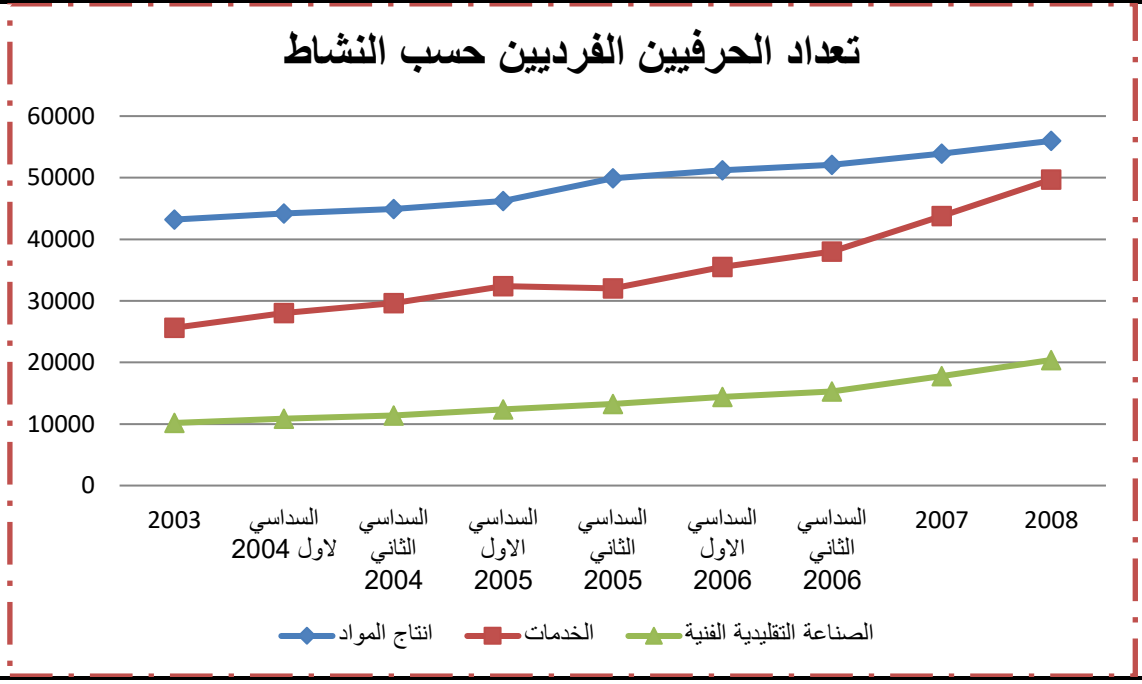
المصدر : الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف CNAM

**جدول رقم (01-15) :تعداد الحرفيين الفرديين حسب النشاط**

| السنوات | 2003 | السداسي الاول 2004 | السداسي الثاني 2004 | السداسي الاول 2005 | السداسي الثاني 2005 | السداسي الاول 2006 | السداسي الثاني 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| انتاج المواد | 43197 | 44191 | 44899 | 46237 | 49914 | 51223 | 52103 | 53920 | 55976 |
| الخدمات | 25623 | 28031 | 29623 | 32381 | 32042 | 35487 | 37977 | 43791 | 49685 |
| الصناعة التقليدية الفنية | 10170 | 10850 | 11366 | 12360 | 13252 | 14411 | 15283 | 17797 | 20391 |
| المجاميع | 78990 | 83072 | 85888 | 90978 | 95208 | 101121 | 105363 | 115508 | 126052 |

المصدر : نشرية المعلومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

**الشكل رقم (01-04)تعداد الحرفيين الفرديين حسب النشاط**




المصدر : من اعداد الطالبين

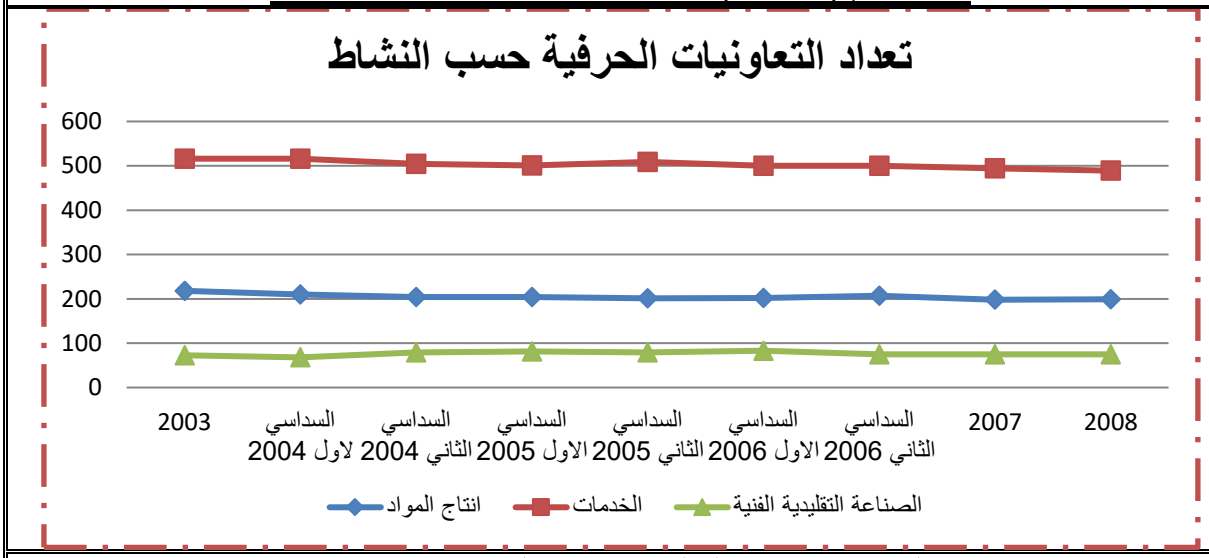
من خلال الجدول و الشكل البياني نلاحظ بان هناك زيادة بسيطة في تعداد الحرفيين ولكن لا تعكس حقيقة التطلعات المراد تحقيقها كما عبر عنها في مخطط عمل 2003 ، رغم الاعتمادات المسخرة في برنامج دعم الانعاش الاقتصادي (2001-2004) و البرنامج التكميلي لدعم النمو ( 2005-2009) و الرامية الى تعزيز الهياكل القاعدية و توفير مناخ ملائم للعمل الحرفي .

**جدول رقم (01-16) يوضح تعداد التعاونيات الحرفية حسب النشاط**

| السنوات | 2003 | السداسي الاول 2004 | السداسي الثاني 2004 | السداسي الاول 2005 | السداسي الثاني 2005 | السداسي الاول 2006 | السداسي الثاني 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| انتاج المواد | 218 | 210 | 204 | 204 | 201 | 202 | 207 | 198 | 199 |
| الخدمات | 516 | 516 | 504 | 501 | 509 | 500 | 500 | 494 | 489 |
| الصناعة التقليدية الفنية | 73 | 68 | 79 | 81 | 79 | 83 | 75 | 75 | 75 |
| المجاميع | 807 | 794 | 787 | 786 | 789 | 785 | 782 | 767 | 763 |

المصدر : نشرية المعلومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

**الشكل رقم ( 01-05) تعداد التعاونيات الحرفية حسب الشكل**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

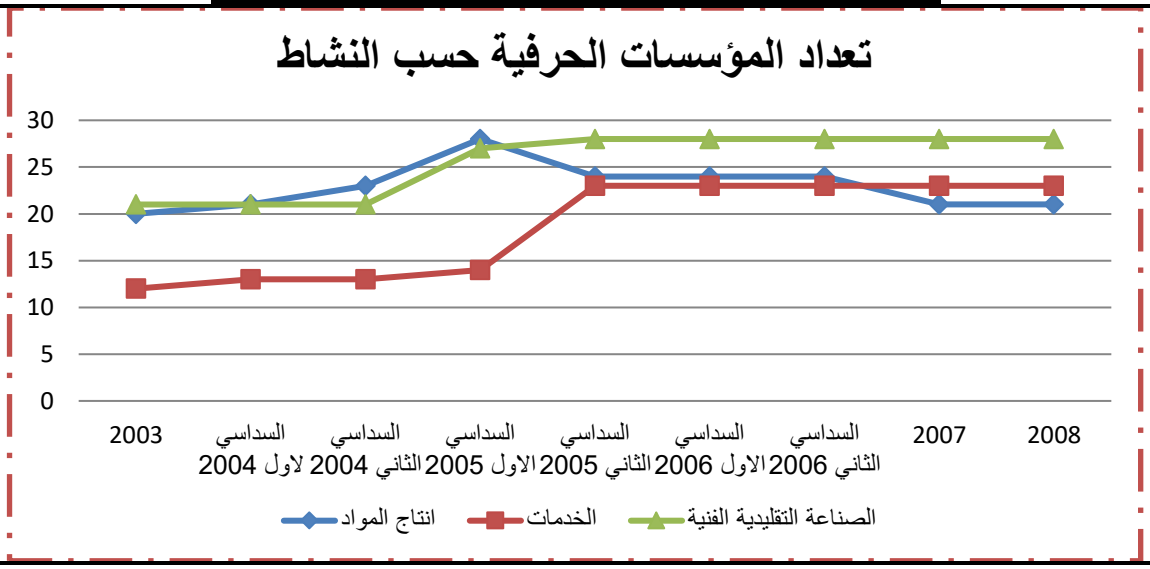
من خلال الجدول و الشكل البياني أعلاه نلاحظ بأن المعدلات السنوية الزيادة في تعداد التعاونيات الحرفية شبه ثابتة ، و لم يكن هناك اقبال من طرف الحرفيين للاهتمام بهذا الصنف ، و ذلك يعزى في نظرنا الى عدة اسباب أهمها عدم معرفة الحرفي بالقانون المنظم للشركات المدنية إضافة الى ان هذا الصنف يحتاج لعمل تشاركي و هو ما يخلق نزاعات .

**جدول رقم ( 01-17) : تعداد المؤسسات الحرفية حسب النشاط**

| السنوات | 2003 | السداسي الاول 2004 | السداسي الثاني 2004 | السداسي الاول 2005 | السداسي الثاني 2005 | السداسي الاول 2006 | السداسي الثاني 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| انتاج المواد | 20 | 21 | 23 | 28 | 24 | 24 | 24 | 21 | 21 |
| الخدمات | 12 | 13 | 13 | 14 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| الصناعة التقليدية الفنية | 21 | 21 | 21 | 27 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 |
| المجاميع | 53 | 55 | 57 | 69 | 75 | 75 | 75 | 72 | 72 |

المصدر : نشرية المعلومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

**الشكل رقم (01-06) : تعداد المؤسسات الحرفية حسب النشاط**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

حسب الجدول رقم (01-15) و الشكل رقم ( 01-06) بأنه رغمالامكانيات الموجهة لدعم المؤسسات الحرفية و التشريعات المسهلة لانشاءها إلا أنه و طيلة 06 سنوات اي من 2003 الى غاية 2008 كان انشاء المؤششات الحرفية يشهد بطء شديد و يرجع ذلك من جهة الى نقص الجانب الاعلامي و التوعوي لدى غرف الصناعة التقليدية و الحرف و من جهة ثانية الى عدم رغبة الحرفيين في اللوج الى هذه الميدان

**الاتفاقيات المبرمة في إطار الجمعية العمومية الأولى للإتحاد العربي للصناعات التقليدية و الحرف :**

استغلت الجزائر هذه المرحلة بإمتياز و برز ذلك في عدد الاتفاقيات المبرمة في اطار الاتحاد العربي للصناعات التقليدية و الحرف و الرامية الى تعزيز التعاون الثنائي و الاستفادة من الخبرات في البلدان العربية (.CNAM، 2007، صفحة 45 الى 54):

**جدول رقم (01-18) الاتفاقيات المبرمة في اطار تعزيزالتعاون الثنائي**

| الطرف الأول | الطرف الثاني | تاريخ التوقيع | مكان التوقيع | موضوع الاتفاقية | اهداف الاتفاق |
|---|---|---|---|---|---|
| الطرف الجزائري (المدير العام للغرفة الوطنية) | الطرف المغربي | 2007/07/26 | المغرب | التعاون الثنائي في مجال الصناعة التقليدية و الحرف . | -توأمة غرفة فاس بالمغرب مع غرفة قسنطينة بالجزائر .<br>-استقبال الطرف المغربي لوفد من الجزائر للتكوين في مجال المعيارية و النوعية في الزرابي. |
| | | 2007/11/13 | الجزائر | اثراء الاتفاقية المؤرخة في 2007/07/26 | -تمكين المملكة المغربية من الاطلاع على التجربة الجزائرية في المجال المعلوماتي بقطاع الصناعة التقليدية و الحرف من خلال دورة تكوينية بالجزائر<br>-تنظيم زيارات استطلاعية تكوينية لأربع صناع جزائريين الى المغرب و أربع صناع مغاربة الى الجزائر .<br>-تنظيم أسبوع للصناعة التقليدية المغربية بالجزائر العاصمة و اسبوع للصناعة التقليدية الجزائرية في المغرب ( طنجة و تيطوان) . |
| | الطرف اللبناني | 2007/11/13 | الجزائر | التعاون الثنائي في اعداد برنامج عمل لسنة 2008 في مجال الصناعة التقليدية و الحرف | -تنظيم اسبوع الصناعة التقليدية الجزائري في لبنان (مارس 2008)<br>-تنظيم اسبوع الصناعة التقليدية اللبناني في الجزائر (اكتوبر 2008)<br>-تكوين حرفيين لبنانيين في مجال التنشيط الاقتصادي (CREE/GERME)<br>-تكوين حرفيين جزائريين في صناعة الصابون و الشمع و المستحضرات الطبيعية.<br>-تخصيص مساحة عرض منتوجات الصناعة التقليدية الجزائرية بأكبر مركز تجاري في طرابلس /لبنان.<br>-تبادل التجارب في مجال الترويج و التسويق . |
| | الطرف السعودي | 2007/11/13 | الجزائر | التعاون الثنائي في اعداد برنامج عمل لسنة 2008 في مجال الصناعة التقليدية و الحرف | -عرض التجربة الجزائرية في المجال من خلال تقديم محاضرات في السعودية<br>-تقديم الاستشارة للحرفيين السعوديين و الاستفادة من التجربة الجزائرية في مجال نظم المعلومات (SIG)<br>-إقامة اسابيع للصناعة التقليدية متبادلة بين البلدين<br>-تبادل الخبرات في مجال تسويق المنتجات التقليدية. |
| | الجانب الموريتاني | 2007/11/13 | الجزائر | تعاون ثنائي في مجال الصناعة التقليدية و الحرف | -مرافقة الجانب الجزائري للجانب الموريتاني في مجال BIT<br>-تبادل اسابيع الصناعة التقليدية<br>-فتح آفاق جديدة للتعاون . |

المصدر : الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف الجزائرية

## المطلب الخامس : المرحلة الخامسة 2011-2020

تزامنت هذه المرحلة مع البرامج التنموية (2010-2014) و (2015-2019) ، كما شهد البرنامج الخماسي 2015-2019 تقليص رهيب في الاعتمادات المرصودة له ، جراء سياسة التقشف المنتهجة من طرف الحكومة الجزائرية ، الأمر الذي شكل ضغط رهيب على غرف الصناعة التقليدية في الولايات في متابعة مخططات العمل .

كانت سنة 2010 سنة تحول في مسيرة ترقية قطاع الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر ، حيث تمت فيها إلحاق القطاع بوزارة السياحة مجددا ، و تم اطلاق مخطط عمل 2020 ، حيث تم التركيز على جملة من الاجراءات التنظيمية و التشجيعية لتحقيق أهداف محددة ، وكان أهمها الوصول الى عتبة 01 مليون منصب شغل في حدود سنة 2020 ، الى أن تصل الى 1.5 مليون منصب شغل في آفاق 2025 .(M.PMEA, 2009)

و ما ميز هذه المرحلة هو ادماج قطاع الصناعات التقليدية في المخطط الوطني للتهيئة السياحية ( SNAT 2025) ، و الذي رفع التحدي لمجابهة مختلف العراقيل التي تكبح نمو القطاع و تعرقل اندماجه الكلي في ديناميكية التنمية الوطنية ، حيث كان من الضروري تقديم لفاعلي و مؤسسات القطاع أدوات جديدة لأجل تحسين إجراءات الدعم الموجودة حاليا ، لا سيما في مجال الدعم و المرافقة و ترقية الشراكة و الثقافة الجمعوية و التكوين في الحرف و تقنيات إدارة الاعمال . (M.PMEA، 2009)

و قد بينت الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية 2009 ، نظرة جديدة للقطاع تتسم بالأخذ بعين الاعتبار نوع النشاطات الواجب تطويرها لكل منطقة ، و هو ما يحدد في الاخير الاجراءات الواجب اتخاذها و كذا الوسائل الواجب توفيرها ، و بناءا على ذلك :

-تلعب الجماعات المحلية ( الولاية و البلدية ) دورا أساسيا من خلال برامج التدخل المعد بالتعاون مع القطاع و ذلك من أجل العمل على اشراك الحرفيين المهيكلين في اطار تجمعات الحرفيين Nucleus و برامج أنظمة الانتاج المحلي SPL ، في المشاريع التنموية .

-تأخذ بعين الاعتبار عمليات التهيئة الحضرية و الريفية ، تخصيص فضاءات على شكل محلات و مناطق نشاطات مصغرة و أماكن للعرض ، للحرفيين و المؤسسات الحرفية .

- انطلاقا من عملية تشخيص المقومات و الخصوصيات المميزة لكل منطقة و التي يهدف اليها المخطط الوطني لتهيئة الاقليم SNAT فإن هياكل القطاع ( الغرف الولائية)تعمل على توجيه و مساعدة انتشار نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف ، كما يمكن اعداد دراسات متعلقة بقدرات الصناعات التقليدية و مساهتمها في التنمية المحلية .

هذه النظرة تم وضعها حيز التنفيذ في اطار المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المدمجة ، كما عبرت عنها الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية ، و التي تتكفل بحاجيات و رغبات سكان الريف انطلاقا من معاينة نشاطاتهم الاقتصادية القاعدية و القيام بتوسيعها الى نشاطات انتاجية مبتكرة :

1-راهنت الاستراتيجية على جملة من الوسائل الأخرى و التي يمكن احصاء بعض منها كالإجراءات التحفيزية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و كذا الصناعات التقليدية و الحرف و بالمقابل فإن المقاربة تتبنى صيغة للدعم المالي الجواري ، و على نظام وطني مساعد على اتخاذ القرار من احل تنمية مستدامة .

و للتذكير فقد انطلقت المشاريع الجوارية للتنمية الريفية (PPDRI) في سنة 2006 ، حيث يستهدف كل الأسر التي تعيش في الوسط الريفي و خاصة الذين يعيشون في المناطق التي تتميز ظروفها المعيشية و الانتاج فيها بصعوبة أكثر ( الجبال ، السهوب ، الصحراء ) ، و يشرك العديد من الفاعلين المحليين ( الجماعات المحلية و الجمعيات و المستثمرين و الحرفيون ... ) و تتجسد هذه المشاريع من خلال تنويع النشاطات الاقتصادية في الوسط الريفي و حماية التراث الريفي المادي . (محادي محمد، 2018، صفحة 10).

2-ان تطبيق المشروع الجواري للتنمية الريفية المندمج يتطلب تشاورا بين القطاعات التي تأخذ على عاتقها تنمية الريف ، و منها قطاع الصناعة التقليدية و الحرف ، من أجل تحديد الفروع ذات العلاقة بالمحيط الريفي كالنشاطات ذات الارتباط بـ( الفلاحة و الغابات ، تربية الحيوانات ، ... ).

3-يسمح هذا العمل لقطاع الصناعات التقليدية و الحرف من خلال مؤسسات الدعم من توجيه جهود الاستثمار و توجيه الشباب نحو هذه النشاطات من خلال التحسيس و المساعدة التقنية و المادية و المالية و كذا من خلال تنظيمهم في شكل تجمعات الحرفيين Nucleus .

4- تم التركيز في هذه الفترة على العمل البيتي و ذلك تماشيا مع ( سمة التبعثر التي يتسم بها سكان الريف ) .

و بناءا على ما سبق ذكرة يجب أن تشكل غرف الصناعة التقليدية و الحرف شريكا لا يمكن تجاهله في إطار لجان التنمية الريفية ، كما تعتبر هذه الأنشطة كوسيلة للاكتفاء الذاتي و محاولة لرسم توقعات جديدة للسلوك الحرفي في الاوساط الاجتماعية الريفية .

## المطلب السادس : قطاع الصناعة التقليدية و برامج هيآت الدعم

### اولا -الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM):

تعود نشأة الوكالة الى سنة 2004 بمقتضي المرسوم التنفيذي رقم 14/04 و الذي أدخلت عليه تعديلات بمجموع من المراسيم التنفيذية ، و تعتبر الوكالة آلية لمحاربة البطالة و الفقر و هي يستهدف الفآت التي لها مداخيل غير ثابتة أو غير منتظمة و النساء الماكثات بالبيت أو البطالين و حاملي المشاريع ، و تتجسد أهدافها في البحث عن الاستقرار الاجتماعي في الارياف و تشجيع رجوع الاشخاص النازحين مع العمل على تحسين مداخيل و الظروف المعيشية للفآت المستهدفة .

و قد بينت دراسة (حاج سعيد أمال، 2017، صفحة 44) تفصيل المباديء الاساسية لآلية القرض المصغر :

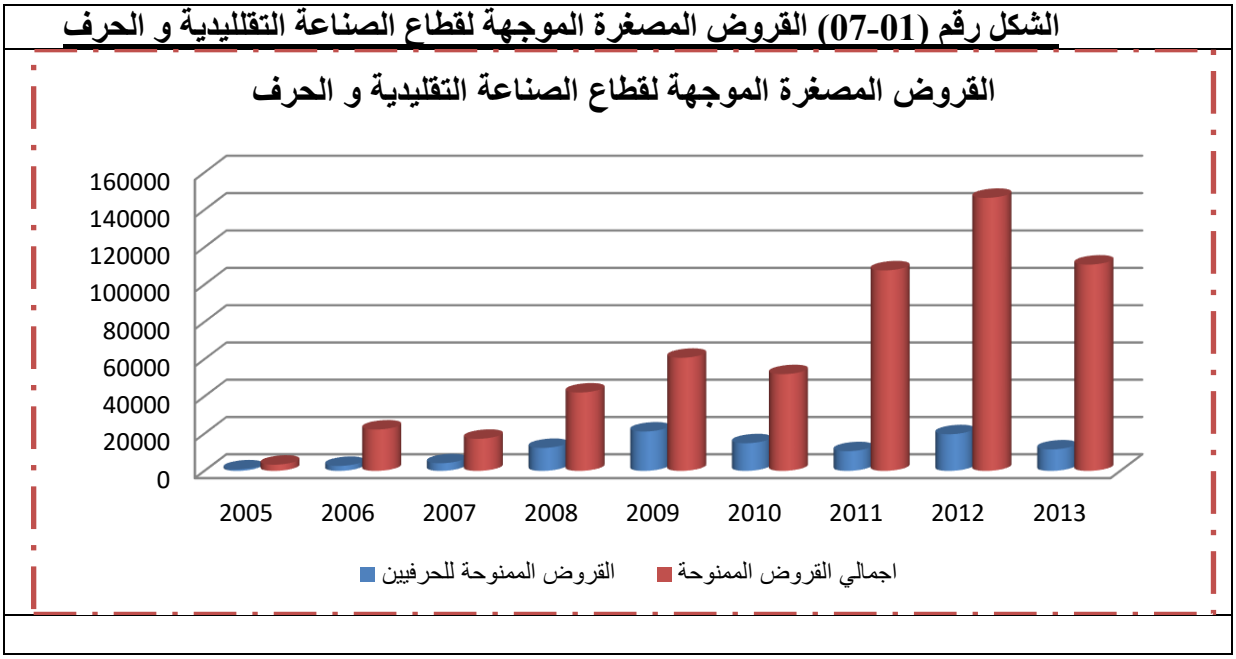
- الهدف من تقديم القروض المصغرة هو ترقية و تطوير العمل من خلال دعم العمل الذاتي و هو يخص الانشطة ذات الحجم الصغير ، الانشطة ذات الطابع العائلي ، الحرف الصغيرة و الاعمال التقليدية .
- القرض المصغر هو مجال متخصص يجمع بين الاعمال المصرفية و الأهداف الاجتماعية ، يحث يكمن دور الدولة في تسهيل الخدمات المالية للفئة المستهدفة

**جدول رقم (01-19) :القروض المصغرة الموجهة لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف**

| السنوات | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| القروض الممنوحة للحرفيين | 799 | 2660 | 4110 | 12329 | 21141 | 14843 | 10575 | 19689 | 11533 | 97679 |
| اجمالي القروض الممنوحة | 3329 | 22221 | 17231 | 42099 | 60750 | 51956 | 107611 | 146427 | 110702 | 562326 |
| نسبة القروض الممنوحة للحرفيين الى اجمالي القروض الممنوحة | **24.00%** | **11.97%** | **23.85%** | **29.29%** | **34.80%** | **28.57%** | **9.83%** | **13.45%** | **10.42%** | **17.37%** |

المصدر : مداخلة حول دور الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في تمويل و تنشيط قطاع الصناعات التقليدية و الحرف / بن حمودة محبوب و بوجمعة مهدية / 2017 .

**الشكل رقم (01-07) القروض المصغرة الموجهة لقطاع الصناعة التقلليدية و الحرف**




الملاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني بأن نسبة القروض الممنوحة لقطاع الصناعة التقليدية صغيرة جدا فخلال عشر سنوات لم تتحاوز نسبة القروض 18 % من مجموع القروض الممنوحة ، و تفسير ذلك راجع حسب رأينا الى نقص التغطية الاعلامية خاصة في المناطق الريفية المعزولة و هذا ما يشكل تهديد لفشل استراتيجية البرامج التنموية في تثبيت و استقرار السكان في اقاليمهم و نشر الكفاءة المهنية و روح المقاولاتية في اوساطهم .

**ثانيا- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ) :**

وهي هيئة ذات طابع عمومي أنشئت بموجب المرسوم الرئاسي رقم 234/96 المؤرخ في 1996/07/02 ، و المتعلق بدعم تشغيل الشباب ، في حين يتضمن المرسوم التنفيذي 296/96 المؤرخ في 1996/09/08 ، وقد أسست الوكالة خصيصا بهدف مرافقة الشباب البطال وذوي المؤهلات المهنية لأنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة (سمية دربال، 2017) الإضافة الى التمويل تقدم الوكالة للحرفيين بعض الامتيازات الجبائية في مرحلتي الانجاز و الاستغلال للمشروع (خوميجة و حميدة، 2018).

**جدول رقم (01-20) يوضح تعداد الحرفيين للممولين من قبل الوكالة**

**مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من طرف ANSEJ**

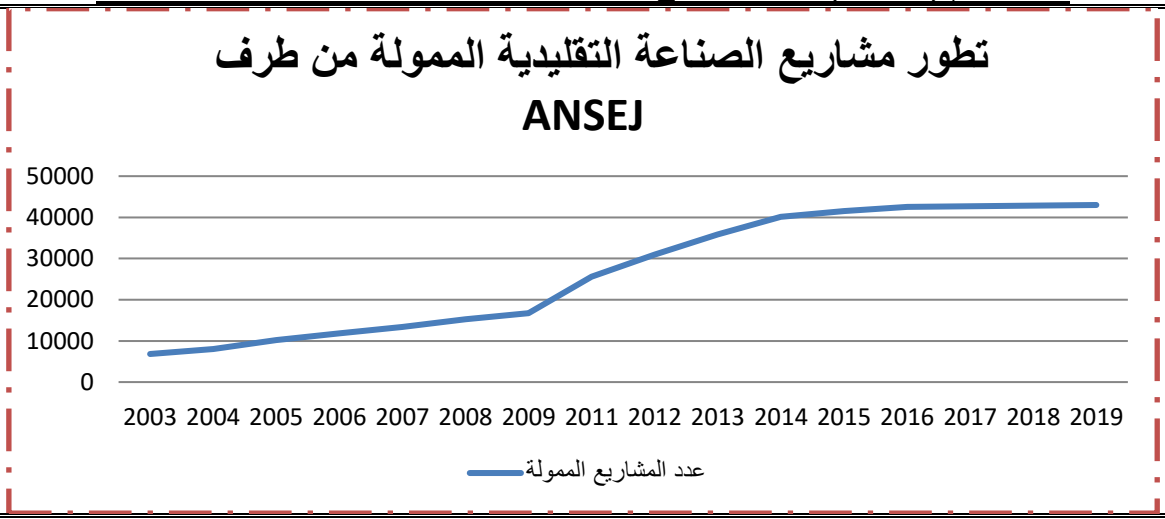
| السنة | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد المشاريع الممولة | 6816 | 8012 | 10199 | 11852 | 13380 | 15261 |
| مبلغ التمويل ($10^6$) | 12,175.30 | 14,485.44 | 19,464.60 | 23,529.00 | 27,261.09 | 31,696.59 |

| السنة | 2009 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد المشاريع الممولة | 16716 | 25562 | 30977 | 35877 | 40132 | 41530 |
| مبلغ التمويل ($10^3$) | 31,696.59 | 3,493.26 | 73,601.58 | 89,338.53 | 102,227.54 | 106,305.87 |

| السنة | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|
| عدد المشاريع الممولة | 42513 | 42715 | 42864 | 42998 |
| مبلغ التمويل ($10^3$) | 2,568.75 | 109,802.76 | 110,206.69 | 110,539.77 |

المصدر :نشرية المعلومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

**الشكل رقم (01-08) تطور مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من طرف ANSEJ**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

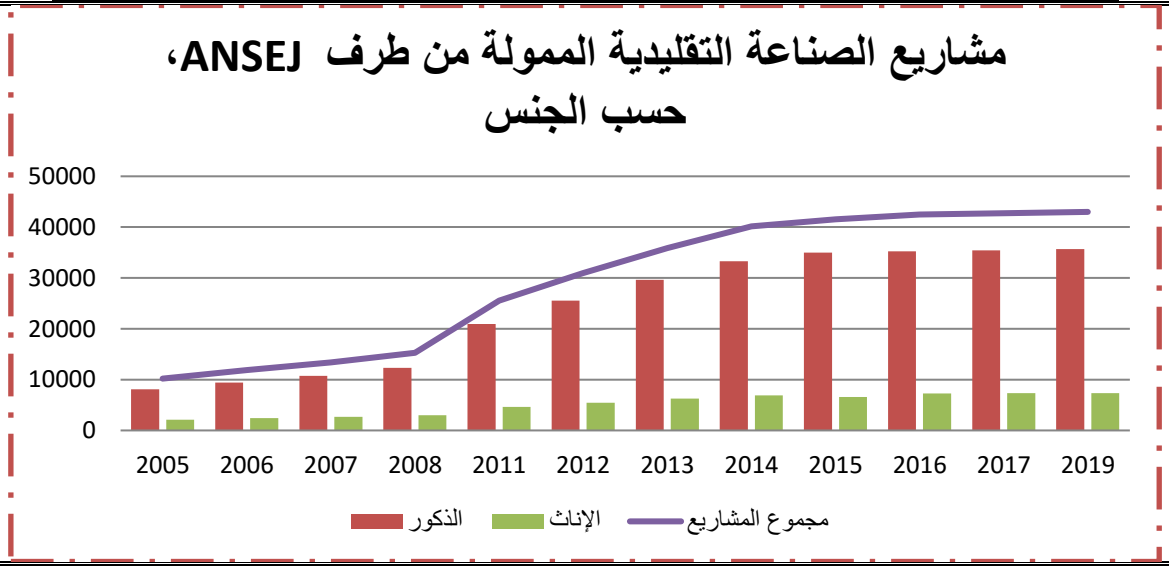
يظهر من خلال الجدول اعلاه بأن عدد مشاريع الصناعة التقليدية و الممولة من طرف ANSEJ ، في وتيرة متزايدة و خاصة منذ سنة 2009 اين شهدت زيادات معتبرة في عدد المشاريع من 16716 مشروع في سنة 2009 الى 25562 مشروع ممول في سنة 2011 ، الى ان يتجاوز عتبة 42000 مشروع ممول خلال سنوات 2016 ، 2017 ، 2018 ، 2019 و يرجع ذلك بالاساس الى الانتشار الجغرافي الواسع لغرف الصناعة التقليدية و الحرف عبر كل الولايات ابتداءا من سنة 2009 ، و بداية ممارسة مهامها بالاتصال الفعال بالحرفيين و تقديم النصائح فيما يتعلق بالقروض البنكية و التسهيلات و الامتيازات الجبائية و توفيرالتكوين المتخصص و المرافقة الاقتصادية لإنشاء و تسيير المؤسسات ، اضافة الى السعي لتجسيد اهداف مخطط عمل 2020 للوصول الى عتبة 01 مليون منصب شغل في حدود سنة 2020 ، الى أن تصل الى 1.5 مليون منصب شغل في آفاق 2025 .

**جدول رقم (01-21 ) : مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من طرف ANSEJ حسب الجنس**

| | السنوات | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| مشاريع الصناعة التقليدية الممولة | الذكور | 8062 | 9425 | 10708 | 12288 | 20939 | 25510 | 29608 | 33267 | 34975 | 35258 | 35397 | 35667 |
| | الإناث | 2137 | 2427 | 2672 | 2973 | 4623 | 5467 | 6269 | 6865 | 6555 | 7255 | 7318 | 7331 |
| مجموع المشاريع | | 10199 | 11852 | 13380 | 15261 | 25562 | 30977 | 35877 | 40132 | 41530 | 42513 | 42715 | 42998 |

المصدر :نشرية الملعومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

**الشكل رقم (01-09) مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من طرف ANSEJ حسب الجنس**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

يبين الجدول أعلاه أن المراة الحرفية استفادة من حصة ضئيلة من مجموع المشاريع الممولة من طرف ANSEJ ، على غرار الرجال الحرفيين ، و يعزى ذلك لسببين من وجهة نظرنا :

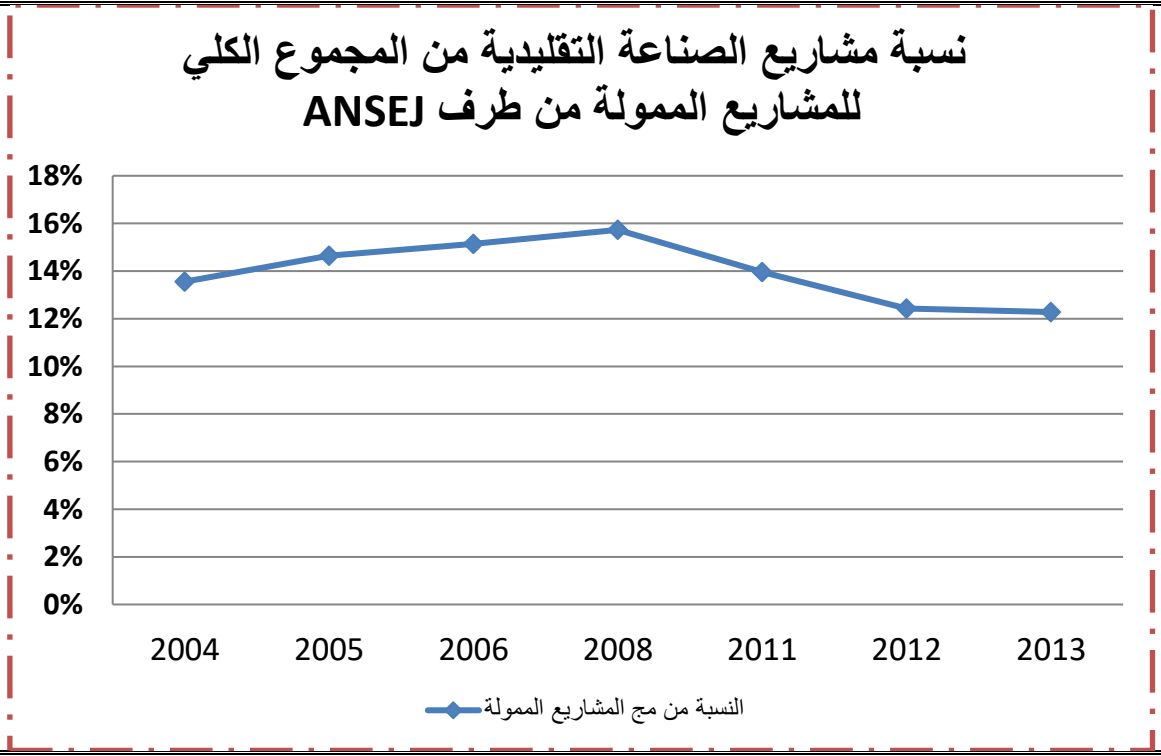
- أن المرأة الحرفية تهتم أكثر بالصناعة التقليدية الفنية و التي تغلب عليها الطابع اليدوي ، مثل ( العمل على الطين ، العمل على الصوف ، القماش و النسيج ...)، على غرار الرجال الحرفيين أن يتواجدون في كل الاصناف .
- أن المرأة الحرفية تتوزع جغرافيا في الأرياف أكثر من المدن و الذي يشكل حاجز للتطور .

**جدول رقم (01-22) نسبة مشاريع الصناعة التقليدية من المجموع الكلي للمشاريع الممولة من طرف ANSEJ**

| السنوات | 2004 | 2005 | 2006 | 2008 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النسبة من مج المشاريع الممولة | 13.56% | 14.65% | 15.14% | 15.73% | 13.96% | 12.43% | 12.28% |

المصدر :نشرية المعلومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

**الشكل رقم (01-09) نسبة مشاريع الصناعة التقليدية من المجموع الكلي للمشاريع الممولة من طرف ANSEJ**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

من خلال الجدول نلاحظ بأنه خلال 10 سنوات من 2004 الى 2013 ظلت نسبة المشاريع الممولة تتراوح بين 12 % و 16% من المجموع الكلي للمشاريع الممولة من طرف ANSEJ ، و يعزى ذلك لطبيعة التمويل الموجه خصوصا الى القطاع الفلاحي و قطاع الخدمات ، اضافة الى الاستغلال السياسي لهاته الهيئة التمويلية بما يتماشى مع السلم الاجتماعي .

**ثالثا ـ الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) :**

بدأ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة أنشطته منذ 1994 ، بموجب المرسوم رقم 09/94 المؤرخ في 1994/05/26 ، في حين حدد قانونه الاساسي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 188/94 المؤرخ في 1994/07/06 ، كما شهد الصندوق في سنة 2003 دورا جديدا يتمثل في تقديم الدعم المالي لإعادة إدماج البطالين في ميدان الشغل من خلال دعم انشاء مؤسسات مصغرة لفائدة فئة من البطالين الذين تتراوح اعمارهم بين 35-50 سنة (خوميجة و حميدة، 2018، صفحة 7).

و يقوم بالمهام التالية (بن قطاف و بن حمودة، 2016، صفحة 258) :

- التكفل بالدراسات التقنية الاقتصادية لمشاريع احداث الاعمال الجديدة لفائدة البطالين الذين يتكفل بهم .
- تقديم المساعدة للمشاريع التي تواجه صعوبات في اعمالها من اجل المحافظة على مناصب الشغل .
- يقدم امتيازات من خلال سلفة بدون فوائد و مرافقة شخصية .

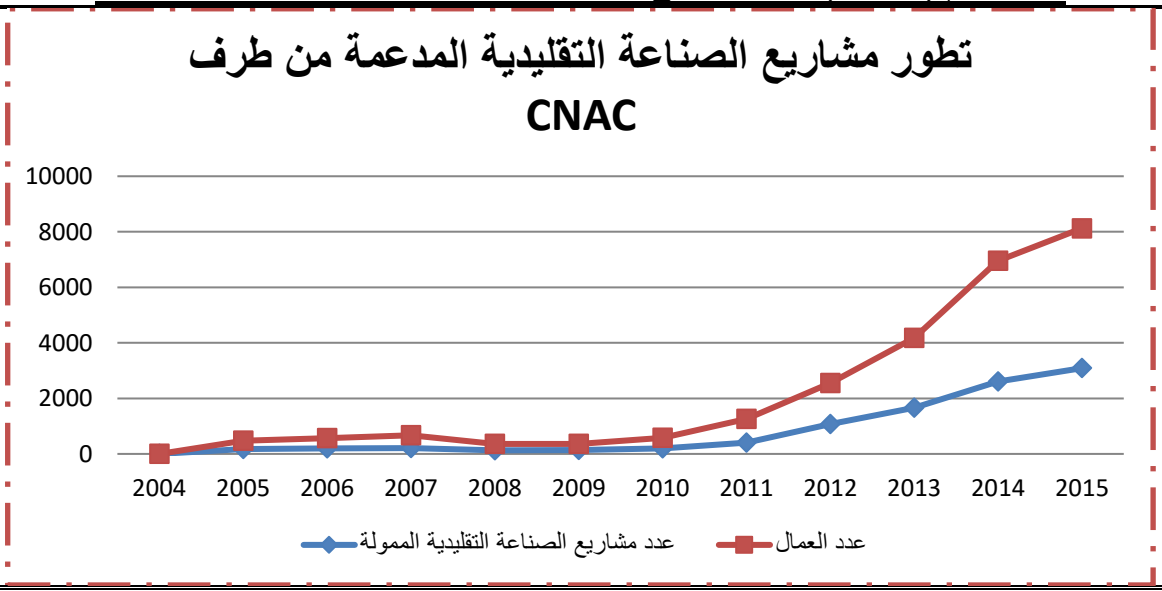
نغرض في الجدول التالي تطور مشاريع الصناعة التقليدية الممولة من قبل الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة (CNAC) ، و مناصب الشغل

**الجدول رقم (01-23) مشاريع الصناعة التقليدية المدعمة من قبل الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة**

| السنوات | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد مشاريع الصناعة التقليدية الممولة | 0 | 171 | 200 | 206 | 124 | 136 | 197 | 404 | 1073 | 1661 | 2610 | 3088 |
| عدد العمال | 0 | 471 | 572 | 671 | 359 | 361 | 575 | 1260 | 2553 | 4179 | 6949 | 8124 |

المصدر : مداخلة مساهمات مؤسسات الدعم في تمويل مشاريع الصناعات التقليدية و الحرف بالجزائر /بن حمودة و بن قطاف /2016

**الشكل رقم (01-10) تطور مشاريع الصناعة التقليدية المدعمة من طرف CNAN**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

من خلال الجدول و الشكل البياني يتضح أن هناك زيادات معتبرة في عدد المشاريع الممولة الموجهة للحرفيين و خاصة في الفترة من 2010 الى 2015 أين بلغ المجموع التراكمي 9033 مشروع حرفي ممول و نتج عنه مجموع تراكمي لليد العاملة ما يقدر بـ 23640 عامل ، و يعزى ذلك الى الجهود المبذولة من طرف اللجان المشتركة ( CAM ، CNAC ، ANGEM ، ... ) بغية تمكين الحرفيين للاستفادة من الدعم الممنوح .

**رابعا ـ صندوق دعم نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف (FNPAAT) و الدعم الموجه :**

مول الصندوق ما مجموعه 2443 مشروع حرفي خلال سنتي 2014 ، 2015 حسب الجدول التالي :

**جدول رقم (01-24 )الدعم المباشر للحرفيين من طرف FNPAAT**

| السنوات | 2014 | 2015 |
|---|---|---|
| عدد الحرفيين المستفيدين من الدعم للحرفيين | 756 | 1687 |
| مبلغ الدعم الممنوح | 223,587,000.00 دج | 568,299,430.00دج |

المصدر : وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي / المديرية العامة للصناعة التقليدية

و نعرض في الجدول التالي اهم النشاطات التي مولها الصندوق في الفترة من 2011 الي 2017 :

**جدول رقم (01-25) العمليات الترقوية الممولة من طرف الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف ( 2011-2017 )**

| السنوات | 2011 | | | 2012 | | | 2013 | | | 2014 | | | 2015 | | | 2016 | | 2017 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النشاطات | عدد العمليات | عدد المشاركين | المبلغ الممنوح(دج) | عدد العمليات | عدد المشاركين | المبلغ الممنوح(دج) | عدد العمليات | عدد المشاركين | المبلغ الممنوح(دج) | عدد العمليات | عدد المشاركين | المبلغ الممنوح(دج) | عدد العمليات | عدد المشاركين | المبلغ الممنوح(دج) | عدد العمليات | عدد المشاركين | عدد العمليات | عدد المشاركين |
| الصالونات المتخصصة | 16 | 810 | 41,490,000.00 | 15 | 829 | 34,874,000.00 | 15 | 1008 | 50,166,100.00 | 16 | 1163 | 82,165,000.00 | 16 | 1126 | 85,078,300.00 | / | / | / | / |
| معارض و أعياد | 10 | 652 | 22,989,300.00 | 32 | 2965 | 25,532,200.00 | 38 | 1741 | 54,739,500.00 | 73 | 4377 | 185,889,000.00 | 42 | 2551 | 95,762,000.00 | 32 | 1578 | 96 | 1155 |
| صالونات بالخارج | 4 | 40 | 18,817,300.00 | 6 | 39 | 24,726,000.00 | 9 | 90 | 70,727,600.00 | 5 | 59 | 412,762,000.00 | 4 | 57 | 38,456,800.00 | 2 | 90 | 2 | 24 |
| معارض الصناعة التقليدية لتنشيط موسم الاصطياف | 14 | 521 | 13,500,000.00 | 14 | 1226 | 8,400,000.00 | 16 | 1222 | 12,610,500.00 | 15 | 1084 | 47,701,600.00 | 15 | 1317 | 40,504,300.00 | 14 | 1887 | 193 | 3956 |

المصدر : وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي /المديرية العامة للصناعة التقليدية - 2020

## المطلب السابع : قطاع الصناعة التقليدية و النظام الضريبي

ولا يمكن الحديث عن مساهمة قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في التنمية المحلية دون وجود نظام ضريبي .

تم استحداث الضريبة الجزافية الوحيدة بموجب أحكام المادة الثانية من **قانون المالية لسنة 2007 الصادر بتاريخ 26 ديسمبر 2006** تحت رقم 24/06. نصت هذه المادة على استحداث باب ثان ضمن الجزء الثاني من قانون الضرائب المباشرة والرسوم المماثلة عنوانه "الضريبة الجزافية الوحيدة"، يتضمن المواد من 282 مكرر إلى 282 مكرر 06.

تعوض الضريبة الجزافية الوحيدة كلا من "الضريبة على الدخل الإجمالي"، "الرسم على النشاط المهني" و"الرسم على القيمة المضافة" التي كانت تفرض على المكلفين التابعين للنظام الجزافي القديم .

جاء المرسوم التنفيذي 428/09 وفق ما يحدده قانون المالية التكميلي 2008 المتضمن الاحكام الخاصة بإكتتاب دفتر الشروط من قبل الحرفيين التقليديين و الممارسين لنشاط حرفي فني المعفيين من الضريبية الجزافية الوحيدة من خلال ، اعفاء ضريبي شامل لصالح الممارسين للصناعة التقليدية الفنية من خلال وضع دفتر شروط جديدة كخطوة تطبيقية لمقترح الذي ظل عالقا منذ مدة ، حيث مر المقترح على مراحل ، كانت بدايتها الاقتراح المتعلق بإعفاء هذه الصناعات من الدفع الضريبي لمدة 10 سنوات ، قبل أن يتم إقرار الضريبة الجزافية الوحيدة بنسبة 12 % من رقم الاعمال لتنخفض فيما بعد الى 5 % (حمودة، 2012، الصفحات 38,39).

غير أن هؤلاء يبقون ملزمين بدفع الحد الأدنى من الضريبة المقدر بـــ : 10.000.00دج (شكري بن زعرور م.، 2019، صفحة 19).

تخضع التعاونيات الحرفية و الصناعات التقليدية التي لا يتجاوز رقم اعمالها السنوي أو إيراداتها المهنية السنوية خمسة عشر مليون دج 15.000.000.00 دج ، ماعدا تلك التي اختارت نظام فرض الضريبة حسب الربح الحقيقي و يحدد الربح الحقيقي على أساس مسك محاسبة طبقا للقوانين و الانظمة المعمول بها و لأحكام المادتين 152 و 153 من قانون الضرائب المباشرة و الرسوم المماثلة و فيه يستفيد الحرفيون التقليديون و كذلك أولئك الممارسون لنشاط حرفي فني من الأعفاء لمدة 10 سنوات من الضريبة على الدخل الاجمالي .

تقدر حصة مؤسسات القطاع الحرفي من ناتج الضريبة الجزافية الوحيدة في سنة 2013 كما يلي :

**جدول رقم (01-26) نصيب مؤسسات قطاع الصناعة التقليدية من ناتج الضريبة الجزافية الوحيدة**

| الضريبة الجزافية الوحيدة | ميزانية الدولة | غرف التجارة و الصناعة | الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف | غرف الصناعة التقليدية | البلديات | الولاية | الصندوق المشترك للجماعات المحلية | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المعدل | %48.50 | 01% | 0.02% | 0.48% | 40% | 05% | 05% | 100% |

المصدر : بومدين بكريتي – السياسة الجبائية و تحديات الاصلاح الاقتصادي في الجزائر خلال الفترة (1970-2014) دراسة تحليلية و قياسية صفحة 149

**التصريح بالوجود :**
يتعين على كل حرفي اكتتاب تصريح بالوجود لدى مفتشية الضرائب التي يتبعها و يجب ان يتم تقديم هذا التصريح خلال الثلاثين يوما الموالية لانطلاق النشاط .

**أقتناء محل :**
يخضع اقتناء محل مخصص لممارسة النشاط الحرفي لـحقوق التسجيل بنسبة 5% يدفعة بصفة تضامنية كل أطراف العقد ( البائع و المشتري ) و رسم الاشهار العقاري بنسبة 1 % يتم حسابه على الثمن المصرح به من قبل الحرفي ( المشتري) .

**كراء محل**

يتطلب عقد كراء محل مهني تأجير لمدة محددة ،يتطلب دفع حقوق الملكية بنسبة 2% ،و التي تحسب من الثمن الكلي للإيجار ، و حقوق التسجيل 5% من ثمن الايجار كما أن عقد الايجار يخضع للرسم على الاشهار العقاري بنسبة 0.5% من مجموع رأس المال الاجتماعي .

**انشاء مقاولة حرفية**

يخضع العقد المتعلق بانشاء مؤسسة حرفية لرسم التسجيل و حق الطابع :
رسم التسجيل : 0.5% يتم تطبيقه على مبلغ رأس المال الشركة شريطة أن لا يقل مبلغ هذا الرسم عن 1000 دج ، اما فيما يخص شركات الاسهم فإن مبلغ هذا الرسم يجب ألا يقل عن 10.000 دج و لا يتجاوز 300.000 دج و حقوق الطابع من 20 دج الى 60 دج .

**الرسم على النشاط المهني**

يُستحق الرسم على النشاط المهني على رقم الأعمال المحّقق ويتعلق الأمر بمبلغ الإيرادات المتأتية من كل عملية بيع أو تقديم خدمات أو أي عملية تدخل ضمن النشاط الحرفي الممارس ؛ ويتشكل الأساس الخاضع للرسم من المبلغ الكلي لرقم الأعمال قبل تطبيق TVA وتطبق عليه نسبة 2% . (فاطمة الزهراء لكحل، 2016، صفحة 74).

**الحصول على بطاقة حرفي :**

*دفع رسم تسجيل لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف الولائية كما يلي :
-حرفي فردي 1.000.00 دج
-التعاونية الحرفية 1.500.00 دج
-المقاولة الحرفية 2.000.00 دج

**الرسم على القيمة المضافة**

النشاط الحرفي خاضع للرسم على القيمة المضافة .
اعفاء التجهيزات و الخدمات الداخلة مباشرة في انجاز الاستثمارات المخصصة للأنشطة الخاضعة للرسم على القيمة المضافة المادة 23 ق ر على رقم الاعمال

**المزايا الجبائية**

الاعفاء لمدة 10 سنوات من الضريبة على الدخل الاجمالي بالنسبة للحرفيين التقليديين الممارسين لنشاط حرفي فني ، كما تعفى شركات الحرفيين التقليديين لمدة 10 سنوات من الضريبة على ارباح الشركات IBS .

## المطلب الثامن : قطاع الصناعة التقليدية و برامج التكوين

يعتبر التكوين من الاسباب التي تشجع لرفع المنافسة من ناحية الجودة و النوعية ، و بما أن المنتوج هو تقليدي في الأساس وجب أن يكون له مستوى عال من الجودة من حيث المواد المستعملة و حتى العناية به ، فضلا عن ذلك يساعد التكوين على رفع انتاج الحرفيين و المؤسسات الحرفية مما يساهم في تحسين النمو الاقتصادي (قرميط و بوهراوة، 2013).

فالأفراد الذين قاموا بتثمين مكتسبات خبراتهم المهنية تكون لديهم نظرة افضل حول امكانيات التغيير الوظيفي و التطور داخل المؤسسات و هم اكثر قدرة على التكيف مع استعمال مهاراتهم فيما يتعلق بالتغييرات في اعمالهم و مشاريعهم المهنية بالاضافة الى شعورهم بالرضا و هذا ما يعزز مواقفهم الايجابية اتجاه وضعيات عملهم توافقا مع نمط تسيير الكفاءات ، كما أن منح الفرد شهادة تثبت كفاءته لم

يكن يحوزها من قبل يعطيه أمل في تولي اعمال بصفة شرعية و هذا ما يحفزه الى تطويرها تلبية لطموحاته المهنية . (مشرور، بوثلجة، و ثابتي، 2016، صفحة 35).

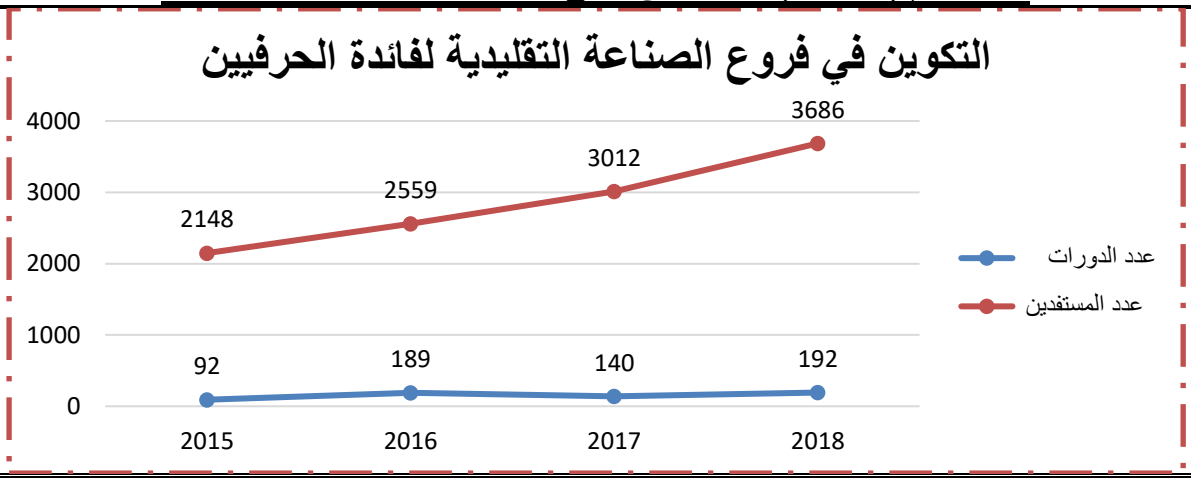
نعرض في الجدول التالي تعداد الحرفيين الذين خضعوا للتكوين من أجل تثمين مكتسباتهم :

**جدول رقم (01-27) : التكوين في فروع الصناعة التقليدية لفائدة الحرفيين**

| السنة | عدد الدورات | عدد المستفدين |
|---|---|---|
| **2015** | 92 | 2148 |
| **2016** | 189 | 2559 |
| **2017** | 140 | 3012 |
| **2018** | 192 | 3686 |
| **المجموع** | **613** | **11405** |

المصدر : وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي/ المديرية العامة للصناعة التقليدية 2020

**الشكل رقم (01-11 ) التكوين في فروع الصناعة التقليدية لفائدة الحرفيين**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

من خلال ما ورق في الجدول (01-24) و الشكل (01-11) يتبين بأن عدد الحرفيين الخاضعين للتكوين خلال مدة 04 سنوات ، ضعيف جدا مقارنة بالعدد الاجمالي للحرفيين على المستوى الوطني .

**أولا - برنامج GERME للمرافقة :**

و هو برنامج تكويني خاص بتسيير المؤسسات ، معتمد من طرف المكتب الدولي للعمل في العديد من دول العالم ، يقدم منهجية في التكوين بوسائل عمل أثبتت نجاعتها ، و قد تبنت الجزائر البرنامج منذ سبتمبر 2004 من خلال عقد بين المكتب الدولي للعمل ووزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية سابقا لدعم روح المبادرة لدى الحرفي و التحكم الجيد في آليات التسيير أمام بيئة سريعة

التغيير ، من خلال تكوين مكونين و مرافقين اقتصاديين على مستوى مختلف هياكل دعم قطاع الصناعات التقليدية و الحرفية (محبوب بن حمودة، 2015، صفحة 24).

تعتبر التكوين المهني مجالا لكسب المعرفة و الخبرة العلمية و العملية في العديد من الميادين الحرفية و المهنية ، و تعتبر ثنائية التكوين المهني – التشغيل ، ضرورية لرفع الانتاجية و هو الامر الذي أخذته هيئات قطاع الصناعة التقليدية على عاتقها من حيث ضمان التنسيق مع الوزارة المكلفة بالتكوين من خلال دمج فروع جديدة للأنشطة الحرفية ضمن مدونة مؤسسات التكوين و التعليم المهنيين ، مما افضى الى استحداث مؤسسات تكوين مهني خاصة بقطاع الصناعة التقليدية و الحرفية و منها مركز التكوين المهني للصناعات التقليدية بقسنطينة ، و المعهد الوطني المتخصص في الصناعات التقليدية بتلمسان ، حيث يوفر هذا الاخير تكوين تقنيين سامين و تقنيين في عدة تخصصات في الصناعة التقليدية (محبوب بن حمودة، 2015، صفحة 25 و 26).

**جدول رقم (01-28) يبين اهم التخصصات في الصناعة التقليدية في المعهد الوطني المتخصص في الصناعات التقليدية بتلمسان**

| الرقم | الفرع | التخصص |
|---|---|---|
| 01 | الخشب و الاثاث | النقش على الخشب ، النجارة ، صناعة الاثاث ... |
| 02 | الزجاج | الرسم على الزجاج ، النفخ على الزجاج ، الحفر على الزجاج |
| 03 | الفخار | الخزف الفني ، الرسم الفني ، الفنون التشكيلية ، الفخار ... |
| 04 | الألبسة | اللباس التقليدي ... |
| 05 | الطرز | الفتلة ، المجبود ... |
| 06 | الصياغة | الدهب ، الفضة ، المرجان |
| 07 | البناء | النحت على الجبس ، النحت على الحجر و الرخام ، ترميم المعالم و الآثار |
| 08 | التركيب الحديدي | الحدادة الفنية |

المصدر : مجبوب بن حمودة / التكوين المهني في الصناعات التقليدية و الحرفية في الجزائر/ الصفحة 2

**تكوين الفآت في الوسط الريفي :**

قصد دعم الصناعات التقليدية و الحرفية في الارياف اعتمدت الدولة على سياسة تتجسد عبر تنفيذ مشاريع جوارية مندمجة للتنمية الريفية من خلال اربعة اهداف رئيسية (عصرنة القرى و الارياف ، تنويع الانشطة الاقتصادية ، حماية و تثمين الموارد الطبيعية ، حماية و تثمين التراث الريفي المادي و غير المادي ) و ذلك بتعميم المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المندمجة . (محبوب بن حمودة، 2015، صفحة 28) ،

**التكوين على مستوى الغرف :**

يتبع برنامج SIYB طريقة مؤسساتية حيث ان المؤسسات حيث أن المؤسسات أو المنظمات التي تم تزويدها بهذا البرنامج التكويني تصبح هي الأداة التي تنقل هذا التكوين لعدد من المقاولين و هذا ما يطلق عليه أسم التاثير المضاعف للبرنامج ، حيث انه عوضا ان يقوم (LIO) بالتكوين المباشر للمقاولين فإن الخبراء التقنيين لـ (LIO)، أو مكوني المكونين ، المعتمدين من طرف (LIO) ، يقومون بتكوين مكونين في المنظمات المحلية لتطوير المشاريع ، حيث يقوم المكونون في هذه الاخيرة بنشاط التكوين المقاولاتي للمقاولين الحاليين أو المحتملين (عبد الحليم مهداوي، 2018، صفحة 86) .

يتم بعدها تكوين المكونين من اجل تطوير أو تقوية القدرات التكوينية للشركاء المحليين من المنظمات ، على أن تكون الخطوة الثالثة و الاخيرة على مستوى غرفة الصناعة التقليدية و الحرف و يتكون البرنامج التكويني الموجه للحرفيين مما يلي (عبد الحليم مهداوي، 2018، صفحة 87):

-التكوين على ايجاد فكرة المشروع (Trie)
-التكوين على اطلاق المشروع و النشاطات التابعة له (Crie)
-التكوين على كيفية تسيير المشروع (Germe)

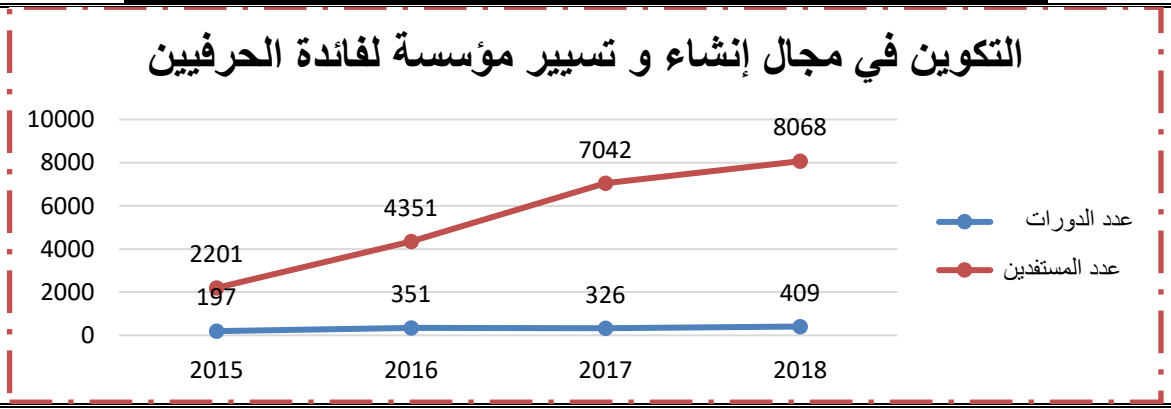
و يهدف Germe الى تزويد الحرفيين اصحاب المؤسسات على اعتماد نظام تسييري لمشاريعهم مبني على أسس سليمة و علمية ، و نبين في الجدول التالي عدد الدورات التكوينية التي خضع لها الحرفيين في هذا المجال :

**جدول رقم (01-29) :التكوين في مجال إنشاء و تسيير مؤسسة لفائدة الحرفيين**

| السنة | عدد الدورات | عدد المستفدين |
|---|---|---|
| **2015** | 197 | 2201 |
| **2016** | 351 | 4351 |
| **2017** | 326 | 7042 |
| **2018** | 409 | 8068 |
| **المجموع** | **1283** | **21662** |

المصدر : وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي/ المديرية العامة للصناعة التقليدية 2020

**الشكل رقم (01-12) التكوين في مجال انشاء و تسيير مؤسسة لفائدة الحرفيين**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

نلاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني بأنه يوجد اقبال كبير من قبل الحرفيين للاستفادة من التكوين الخاص بكيفية انشاء و تسيير المؤسسات .

حسب دراسة (سمية دربال، 2017، الصفحات 14 ,15) و الى غاية 2009/12/31 تم احصاء :

-مساهمة الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة الوطنية و الحرف في تكوين عن طريق التمهين لـ 5000 شاب لدى حرفيين معلمين مختصين في مختلف فروع الصناعة التقليدية و الفنية

-مرافقة 85 مقاول حرفي في فروع الحلي ، الجلود ، الفخار ، الخزف و الزجاج ، من طرف شركاء ايطاليين و أسبانيين في اطار اتفاقيات تعاون دولي

-استفادة 700 مقاول حرفي في تقنيات التصميم و التسويق و التصدير

-تكوين 4400 مقاول و حامل مشروع خلال الفترة من جوان2005 الى غاية 2006/12/31

-دعم 5434نشاط حرفي في المناطق الريفية من خلال مشاركة غرف الصناعة التقليدية و الحرف في وضع البرنامج الوطني للتجديد الريفي

-و فيما يخص تكوين الاطارات المسؤولة عن الهيآت المشرفة على القطاع فقد تم تاهيل 29 مفتش رئيسي للصناعة التقليدية و كذا 70 اطار في مراقبة الجودة و دمغ الزرابي ، الى جانب هذا تم تدعيم الاطارات المكونة في برنامج المرافقة الاقتصادية ( انشيئ و حسن تسيير مؤسستك ) ، بعدد من المكونين وصل الى 74 مكونا من طرف المكتب الدولي للعمل مع نهاية سنة 2009 ، 46 إطار منهم من هم مكونين على مستوى الهيئات المشرفة على القطاع ، إضافة الى تكوين 33 مستشارا اقتصادي بمساعدة خبراء منظمات دولية و أوربية على تسيير وصيانة نظام المعلومات .

و نبرز في الجدول التالي كيف أن غرف الصناعة التقليدية على مستوى الولايات و من خلال استغلالها لمختلف هياكل المنجزة ، تحقق مداخيل سنوية :

**جدول رقم (01-30) :مدا خيل غرف الصناعة التقليدية الناتجة عن استغلالها لمختلف هياكل الدعم**

| السنوات | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|---|---|---|---|
| عدد دورات التكوين المنجزة على مستوى الهياكل | 45 | 60 | 81 | 121 |
| مداخيل الغرف من تنشيط الهياكل | 28,000,000.00دج | 39,520,000.00دج | 57,950,000.00دج | 69,450,000.00 دج |

المصدر : وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و العمل العائلي/ المديرية العامة للصناعة التقليدية 2020

و في الاخير يتبين تأثير تعدد مصادر الدعم و التمويل المتاحة أمام الحرفيين من خلال إعطاء صورة واضحة حول تطور قطاع الصناعة التقليدية مقارنة مع باقي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، طيلة الفترة الممتدة من سنة 2003 الى سنة 2019 ( 17 سنة ) ، قمنا بتشكيل الجدول التالي :

**جدول رقم ( 01- 31 ) نسبة الحرفيين من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة**

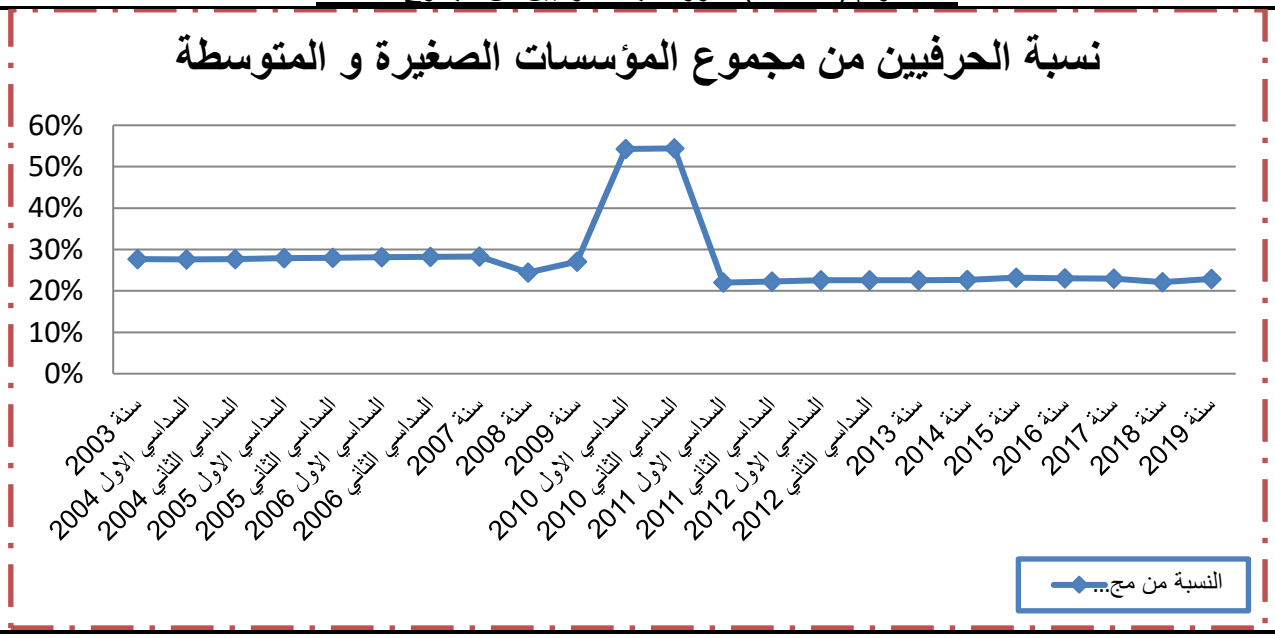
| السنوات | سنة 2003 | السداسي الاول 2004 | السداسي الثاني 2004 | السداسي الاول 2005 | السداسي الثاني 2005 | السداسي الاول 2006 | السداسي الثاني 2006 | سنة 2007 | سنة 2008 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المجموع الكلي للحرفيين | 79,850 | 83,921 | 86,732 | 91,833 | 96,072 | 101,981 | 106,220 | 116,347 | 126,887 |
| النسبة من مج PME | 27.67% | 27.58% | 27.71% | 27.88% | 28.02% | 28.16% | 28.19% | 28.31% | 24.42% |

| السنوات | سنة 2009 | السداسي الاول 2010 | السداسي الثاني 2010 | السداسي الاول 2011 | السداسي الثاني 2011 | السداسي الاول 2012 | السداسي الثاني 2012 | سنة 2013 | سنة 2014 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المجموع الكلي للحرفيين | 169,080 | 133,255 | 135,623 | 141,460 | 146,881 | 160,764 | 168,801 | 175,676 | 186,303 |
| النسبة من مج PME | 27.05% | 54.31% | 54.42% | 22.00% | 22.28% | 22.60% | 22.57% | 22.59% | 22.69% |

| السنوات | سنة 2015 | سنة 2016 | سنة 2017 | سنة 2018 | سنة 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| المجموع الكلي للحرفيين | 217,142 | 235,242 | 243,699 | 241,494 | 268,369 |
| النسبة من مج PME | 23.23% | 23.01% | 22.98% | 22.09% | 22.90% |

المصدر : نشرية المعلومات الاحصائية ، الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة / لمختلف السنوات

**الشكل رقم ( 01-13) تطور نسبة الحرفيين من مجموع PME**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على احصائيات وزارية

الملاحظ من خلال الجدول و الشكل البياني بأن نسبة الحرفيين من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال17 سنة ظلت تتراوح بين 20% و 30% ، رغم ما قدمته البرامج التنموية المتعاقبة لهذا القطاع من دعم ، حتى و إن كانت النسبة تمثل ما يفوق الربع من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المنشأة ،و يعزى ذلك حسب رأينا الى جملة من الاسباب أهمها :

- تعدد الاشراف على القطاع لأكثر من وزارة ( من وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الى وزارة السياحة ) ، خلق ارتباك لدى الحرفيين في تعاملهم مع هذا الوضع .
- عدم وضوح الاهداف بالنسبة للحرفيين
- عدم اشراك الحرفيين في صناعة القراراداخل الغرف الولائية للصناعة التقليدية
- ضعف تكوين الحرفيين
- انشغال الحرفيين بأوضاعهم الاجتماعية

## المبحث السادس : تاثير مقاومة التغيير على العلاقة بين البرامج التنموية و القطاع الحرفي

### المطلب الأول : البرامج التنموية كمشروع تغيير تنظيمي

أوضحت أدبيات التغيير أهمية إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير ، فهذا الأخير في طبيعته تعتبر أمرا معقدا نسبيا و ذو أبعاد سلوكية و اجتماعية و سياسية ،إنسانية و غير إنسانية ، و يتطلب تصرفات ذات ابعاد استراتيجية ، لذا فإدارة التغيير يجب أن ترتبط بالرؤية و الاهداف (محمودي، 2015).

بما أن التغيير هو الخيط المشترك بين جميع التنظيمات في مختلف الصناعات ، فيجب على القطاع الحرفي أن يواكب هذا التغيير بشكل سريع و في حالة العكس قد يكافح من أجل البقاء ، و لقد اعتبرنا أن هذا مؤشر قوي نلمس اثره في تذمر الحرفيين من كل برنامج تغيير و الشعور بالتهميش .

كل الحكومات الجزائرية سعت الى إدارة التغيير في القطاع الحرفي بتبني برامج تنموية و رصد ميزانيات معتبرة ، لكن إدارة التغيير بنجاح يعتمد على مسؤولين حريصين على تنفيذ البرامج التنموية ، و جزء اساسي يعتمد على فهم و قناعة الحرفيين بعمليات التغيير و هنا يبرز دور الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف من خلال التنسيق الأفقي و العمودي و تبني مفاهيم الفعالية و الكفاءة و القيادة ، من أجل التعامل مع مقاومة الحرفيين للتغيير .

#### أولا - برامج تنمية القطاع الحرفي من منظور التغير التنظيمي عند Kurt Lewn :

تطرق العديد من الباحثين لمراحل التغيير التنظيمي و من اهم الدراسات هي دراسة Kurt Lewn (1951) ، و التي قسمت فيها مراحل التغيير لتنظيمي الى ثلاث مراحل اساسية و سنحاول تشريح برامج تنمية القطاع الحرفي وفق هذه المراحل الاساسية و تبيان دور الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف في كل مرحلة ، ونوجزها كالتالي :

**1- الاذابة ( إذابة الجليد ) او التهيئة للتغيير :**

إن تفكيك أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد و القائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج الى تغيير و حل (بوشمال، 2011، صفحة 47) ، فتكون الإذابة للقيم القديمة و المعتقدات من خلال إظهار عيوبها و التشكيك فيها و من ثم ينتج لدى الأفراد الحاجة الى التغيير و الانتقال من الحالة الراهنة الى أفضل من ذلك (مارس، 2017، صفحة 406) .

ثم العمل على تقوية شعور الأفراد بضرورة استبدال الأنماط السلوكية و القيم و الاتجاهات القديمة بشيء جديد و تهدف المرحلة الى ايجاد الاستعداد و الدافعية لدي الفرد و تقليص معوقات التغيير (محمودي، 2015، صفحة 98).

حيث تعمل الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف على ترسيخ معارف مهارات جديدة بحيث يسمح للحرفي بتعلم اشياء جديدة ، و منع أي سلوك يمثل نوعا من التصرفات الغير مرغوب فيها ، أي التأثير على النمط السلوكي للحرفيين .

فقيام الغرفة بتبيان نقائص و عيوب التمسك بالطرق القديمة في العمل الحرفي دون محاولة التكوين و التطوير و التأهيل و تحسين المستوى ، يعتبر عامل مهم لإقناع الحرفيين بضرورة التغيير و الانتقال من وضعية الحالية الى وضعية أفضل من حيث المردود .

لذلك وجب على الغرف للنجاح في هذه المرحلة تبني نهج التكوين كأولوية في القطاع الحرفي و ذلك ما اقرته الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية (M.PMEA, 2009, p. 105) :

- اعتماد تكوين متخصص من أجل تحسين مستوى الحرفيين في ميادين التسيير و التسويق و المحاسبة .
- اقناع الحرفيين بضرورة ادماج البحث و الابتكار في حرفهم .
- تقوية الشعور لدى الحرفيين بضرورة تطوير التجارة الالكترونية و استعمال تقنيات الاعلام و الاتصال .

**2- التغيير :**

يتم تنفيذ التغيير التنظيمي عن طريق تطبيق برنامج معين حيث من الممكن أن يكون هذا التغيير تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الافراد أو مجموعة معينة (مارس، 2017، صفحة 408) ، و هنا يحذر Lewin من عدم الاقدام بشكل مشروع على التنفيذ لما يترتب عليه ظهور مقاومة الافراد و بالتالي عدم تحقيق ما هو مطلوب (بوشمال، 2011، صفحة 45) ، لذلك وجب على الادارة العمل على توفير معلومات و معارف جديدة و أساليب عمل جديدة للافراد للمساهمة في تعديل سلوكهم و تطوير مهاراتهم (محمودي، 2015، صفحة 98).

و قدمت دراسة (علاوي، 2013، صفحة 37) النواحي التنظيمية الهيكلية التي يكون فيها التغيير ، نذكر منها:

**2-1- التغيير في أنماط توزيع السلطة :**

يتم اعادة النظر في الصلاحيات الممنوحة للمستويات الادارية المختلفة أو لبعض المسؤلين فيها ، و تغيير الارتباطات الادارية أو نظام التسلسل الإداري المعمول به ، و قد تتم عملية إعادة التنظيم لتشمل إلغاء او استخدام وظائف أو اقسام إدارية ، كما يكون هناك تغيير في نمط القيادة و اعطاء المزيد من المرونة و توفير التدريب للقيادات الادارية و إعادة تصميم الاعمال بشكل يتوافق مع المتطلبات الجديدة للعمل .

**2-2- التغيير في العمليات الادارية :**

و يشمل اعادة النظر في نمط اتخاذ القرارات و أنماط الاتصالات ، كأن يصبح أسلوب اتخاذ القرارات جماعيا من خلال تشكيل اللجان وقد يشمل تعديل السياسات و الاجراءات

كما حذر Lewin من الاقدام بشكل متسرع في تنفيذ و احداث التغيير لأن ذلك سوف يترتب حدوث مقاومة شديدة له الأمر الذي يؤدي الى ارتباك و تشويش و عدم وضوح و بالتالي عرقلة مسار التغيير (علاوي، 2013، صفحة 38).

لذلك وجب على غرف الصناعة التقليدية و الحرف تطبيق مشاريع برامج لتحسين و تفعيل أداء الآليات الجديدة ، من خلال (M.PMEA, 2009, pp. 100,101) :

- ارساء قواعد فعالة للاتصال تتيح تواصلا جيدا بين الحرفي و الاجهزة المرافقة له.
- انتهاج منهجية تقريب الخدمات المالية من الحرفيين .
- مواكبة المشاريع المستفيدة من الدعم للتحقق من ديمومتها على ضوء مؤشرات نشاطها.
- تحيين قائمة النشاطات المؤهلة للاستفادة من آليات الدعم و التمويل على ضوء اهداف الاستراتيجية الوطنية للقطاع و خصائص كل منطقة .
- تبسيط و تسهيل الاجراءات الادارية للاستفادة من آليات الدعم و التمويل الموجودة و مرافقة الحرفيين لاستكمالها .
- تفعيل آليات المرافقة و المتابعة و المرافقة الميدانية للمشاريع الحرفية من قبل الممولين ، عبر تكثيف الزيارات الميدانية للتحقق من استخدام موارد الدعم في الوجهة المخصصة لها .

**3- إعادة التجميد :**

للحفاظ على الاستقرار بعد عملية التغيير و الوصول الى الوضع المرغوب تعمل المنظمة على بناء درجة عالية من الالتزام لدى الافراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون السماح بوجود أي نوع من المقاومة (مارس، 2017، صفحة 408) ، مما يخلق أنماط سلوكية جديدة و ثابتة و راسخة (بوشمال، 2011، صفحة 48) ، و التأكيد على ما تم تعليمة للافراد من مهارات و افكار لدمجها في الممارسات الفعلية (محمودي، 2015، صفحة 99).

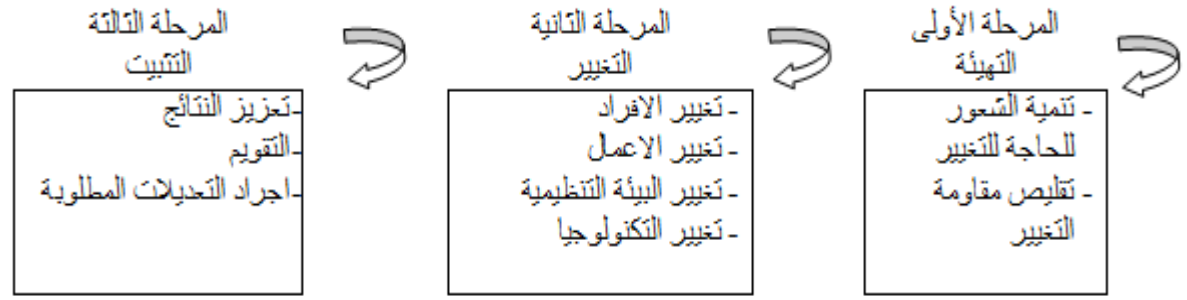
و للحفاظ على ما تم اكتسابه من عملية التغيير لابد من اتباع الخطوات التالية (علاوي، 2013، صفحة 38) :

1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التغيير التنظيمي و مقارنة النتائج و مناقشة الانحرافات المحتملة .
2- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير .
3- انشاء انظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة و تشجيع السلوك و التصرفات الخاصة بالسلوك الابداعي .

تعمل الغرفة الولائية للصناعة التقليدية و الحرف على حماية و صيانة التغييرات الذي تم التوصل اليها و الحفاظ على عملية التغيير من خلال المتابعة المستمرة لنتائج البرامج التنموية و مقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة و المطلوبة ، توفير قنوات اتصال مع الحرفيين و كل الاطراف الفاعلة و قبول كافة الاقتراحات ، تشجيع الحرفيين المساهمين في مشاريع التغيير .

فقد عرضت الحكومات المتعاقبة النتائج التي تحققت بفضل تجسيد البرامج الجوارية للتنمية الريفية على المستوى المحلي ، فضرورة الاقتداء بهذه البرامج لاحداث التغيير المنشود في للاندماج الاقتصادي لنشاطات الصناعة التقليدية ، يمثل محاولة لعصرنة القطاع و احاطته بإطار تكويني و تعليمي بيداغوجي و مرافقة الحرفيين في تسويق منتوجاتهم التقليدية (M.PMEA, 2009).

**الشكل رقم (01-14) , يوضح صيرورة التغيير عند Kurt Lewin**




المصدر : محمودي قادة مختار ، استراتيجية التغيير كرهان للتنافسية بالمؤسسة ، أطروحة دكتوراة ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، السنة 2015 الصفحة 99 .

و من خلال الشكل السابق يتضح في المرحلة الأولى ضرورة خلق الشعور للحاجة للتغيير عند الحرفيين و تحسين وضعهم ، حيث تظهر كل المخاوف و عدم الرضا و الضغوط الممارسة على الغرف الولائية للحرف من طرف الحرفيين كتعبير للحاجة الواضحة للتغيير ( الدافعية للتغيير ) ، ثم تأتي مرحلة التغيير هنا تبدأ الغرف عن طريق علاقاتها و ممارستها الجديدة المستمدة من البرامج التنموية ، و في المرحلة الاخيرة يتحقق الحرفيين من التغيير و يتوافق ذلك بتعزيز الثقة كنتيجة لتحقيق الاهداف المسطرة في البرامج التنموية أو تظهر سلوكيات مقاومة التغيير كأمر طبيعي حتى و إن تحققت الاهداف المرغوب فيها

## ثانيا - عوامل مهمة في عملية التغيير :

تذكر بعض الدراسات بأنه من الصعب استخدام طريقة واحدة و عامة لمعالجة عمليات التغيير التنظيمي ، كما يعتبر هذا سببا كافيا للمنظمات لعدم وجود خطة مسبقة و عامة يمكن اتباعها في عمليات التغيير ، لكن يمكن اتباع بعض الخطوات العامة و الضرورية لجعل عملية التغيير أكثر نجاحا (Kluten., 2017, p. 17).

**الثقافة و التنظيم :**

للثقافة التنظيمية أهمية عظيمة في تحديدها ما إذا كان الافراد سيتقبلون عملية التغيير أم لا ، فإدخال تكنولوجيا جديدة أو طريقة عمل جديدة فستتم عملية تكييف بين الثقافة و التغيير الجديد و التي تعتبر ضرورية ، كما أن التكيف لا ينبغي أن يكون صارما و مفروضا لأن الافراد ربما يقاومون عملية التغيير ، فعندما تكون المنظمات أكثر انفتاحا على التق نيات الجديدة فإن ذلك يوجد فرص افضل فهنا يمكن القول بأنه وقع تلائم بين ثقافة المنظمة و التغيير الجديد و عند تصميم برنامج تغيير من المستحسن إلقاء نظرة على ثقافة البلد ، من أجل التأكد من أن البرنامج الذي تم تطويره مناسب للفئة المستهدفة . (Kluten., 2017) .

**1- الغرض من التغيير :**

أحد العوامل المهمة المؤثرة على عملية التغيير هو الغرض من التغيير و قد أوجزتها دراسة (Kluten., 2017) في النقاط التالية :

1- الازمات المحتملة و التي تتسبب في أن المنظمات يحب ان تتغير
2- فجوات الاداء فعندما لا تتحقق أهداف المنظمات قد يكون سببا مقنعا للتغيير
3- الفرص و الزيادة من القدرات التنافسية

4- ردود الفعل الداخلية و الخارجية
5- تقليد نماذج ناجحة

## المطلب الثاني : ابعاد ادارة التغيير في برامج تنمية القطاع الحرفي

هناك توافق تام بين الباحثين حول أن ابعاد ادارة التغيير لا تختلف بإختلاف القطاع المستهدف و ذلك وجب معرفتها و معرفة العوامل المؤثرة عليها ، و عرضها (محمودي، 2015) في دراسته و نحاول تقديمها هنا من جانب البرامج التنموية الخاصة بقطاع الحرف اليدوية :

**- البعد التشريعي القانوني لعملية التغيير في برامج تنمية القطاع الحرفي :**

ان التغيير في اطاره التشريعي يتطلب فهما عميقا لمضمون العدالة فكلما كان الاطار التشريعي عادلا متوافقا مع روح العصر و متطلباته كلما كان فعالا في إحداث عملية التغيير المنشودة ، و من هنا فإن عملية التغيير تتطلب إلماما كاملا بالجوانب التشريعية المؤثرة على عملية التغيير ذاته و على سلوك قوى التغيير (محمودي، 2015، صفحة 97).

فقد اهتم المشرع الجزائري بالجانب التشريعي لقطاع الصناعة التقليدية بما يضمن تقوية البنى التحتية و تعزيز دور الغرف الولائية للحرف في المساهمة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للحرفي فوسع من صلاحياتها و مجال تدخلها .

**- البعد الاقتصادي لعملية التغيير في برامج تنمية القطاع الحرفي :**

من خلال حسابات التكلفة العائد و الموارد و الامكانيات و امكانية استخدام هذه الموارد و سهولة توجيهها لإحداث التغيير ، تتضح مدى امكانية تنفيذ التغيير ، و السيطرة على قوى مقاومة التغيير ، كما يمكن تحديد مصادر الأموال و الموارد التي سيتم الاعتماد عليها (محمودي، 2015، صفحة 97).

رصدت الدولة الجزائرية اعتمادات معتبرة في البرامج التنموية الموجهة الى تنمية القطاع الحرفي ، سواء تلك العمليات و المشاريع المسيرة من طرف المدراء الولائيين للقطاع و الهادفة الى انشاء البنية التحتية للقطاع الحرفي و وضعها قيد الاستغلال ، أو تلك البرامج التكوينية و تحسين مستوى الحرفيين من خلال اعتماد تكوين متخصص و نوعي في مجال الصناعة التقليدية عن طريق كفاءات تكوينية سواء في التسيير أو التسويق و المحاسبة و التسويق ، و العمل على خلق آليات تمويل تتلائم مع خصوصيات و مستلزمات المشاريع الحرفية ، هذا كله في محاولة للتعامل مع قوى مقاومة التغيير و الحد من تاثيرها.

**- البعد الأمني لعملية التغيير في برامج تنمية القطاع الحرفي :**

يهتم هذا البعد بجانبين هما أولا أمن قوى التغيير ذاتها و احساسها بسيطرتها على الامور و عدم إمكانية عودة قوى مقاومة التغيير أو القوى المحافظة على الوضع القديم ، و ثانيا أمن الافراد المستفيدة من التغيير و المحيطة به و المهتمة به من حيث عدم تعرضها لغضب قوى مقاومة التغيير ، أو عدم تعرضها لحدوث فوضى مدمرة تلتهم أي مكاسب سبق لبرامج التغيير تحقيقها (محمودي، 2015، صفحة 97) .

لمنع تأثير قوى مقاومة التغيير يجب توسيع صلاحيات تدخل غرف الصناعة التقليدية و الحرف في تكوين شراكات مع مختلف القطاعات الفاعلة و العمل على الدفاع عن مصالح القطاع ، بالشكل الذي يضمن إلتفاف الحرفيين حول الغرف الولائية للحرف و ضمان عدم مقاومتهم للتغيير .

**- البعد الاجتماعي لعملية التغيير في برامج تنمية القطاع الحرفي :**

و يتعلق الأمر هنا بكيفية ادارة مجتمع التغيير و المحافظة على نسيج القوى و العلاقات الاجتماعية و على هيكل القيم و العادات و الأعراف و التقاليد و المبادئ الاجتماعية (محمودي، 2015، صفحة 97).

ففي دراستنا هذه نركز على استجابة الحرفيين لعمليات التغيير المدرجة في البرامج التنموية و تقليل قيمة التغييرات بشكل عام و المقدرة على التكيف مع تقدمة غرفة الصناعة التقليدية و الحرف من خلال مساهتمها في تنفيذ البرامج التنموية و التي تمثل توجه الدولة الجزائرية في ترقية القطاع الحرفي و ضمان أداء فعال و قد بينا في المبحث السابق الحاجة الى إدخال تغييرات على البرامج التنموية بعد 1989 و الموجه للقطاع الحرفي ، و مدي قدرت مدراء الغرف الولائية و المدراء الولائيين للقطاع و الحرفيين على التعامل مع هذه التغييرات و التوجهات الجديدة للقطاع .

**- سوء الفهم و قلة الثقة و نقص الحوافز :**

قدم Simon فكرة اساسية هي أن الفرد يفكر في سياق معين بالعقلانية المحدودة و يبحث لمشاكله عن الحل المرضي و ليس على الحل الامثل ، فقد تقدم الادارة مشروع التغيير على اساس أنه حل أمثل بينما يرغب الحرفي في حل يرضيه فقط بعيدا عن الحل الامثل .

و قد يكون السبب في مقاومة التغيير هو نقص المعلومات اللازمة ، فعدم معرفة الافراد لطبيعة التغيير و اهدافه ، نطاقه ، أو طرق تطبيقه ،و أهم من ذلك نتائج التطبيق و تاثيرها عليهم سيؤدي غالبا الى رفض هذا التغيير و ظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض ، كما أن نقص ثقة الافراد في دوافع من ينادون بالتغيير تعد سببا للمقاومة (بوديب، 2014، صفحة 32) ، كما أن نقص الحوافز التي تقدمها الادارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير (بوديب، 2014، صفحة 33).

## المطلب الثالث : مقاومة التغيير و برامج القطاع الحرفي

**أولا- تشخيص القوى :**

نسعى للكشف عن العوامل الاساسية و التي سيطرت على سيرورة البرامج التنموية في القطاع الحرفي ، و اعتبارا لأن غرف الصناعة التقليدية و حتى المديريات الولائية المشرفة على القطاع هي من تتولى قيادة مختلف النشاطات منذ البداية و تنظم و تنفذ مختلف البرامج التنموية و تعمل على التنسيق بين الحرفيين ، و هذا كله سعيا منها لبلوغ الاهداف المسطرة في البرامج التنموية و في ظل مسيرتها نحو التغيير و التطوير الذي يمس النظام الاجتماعي و الثقافي للحرفي .

التشخيص هو الخطوة الاولى في عملية التغيير ، حيث يساعدنا على فهم الدوافع الخارجية و الداخلية التي تجبر المنظمات على التغيير ، كما يبين لنا التشخيص مصادر المقاومة المحتملة ، كما تجدر الاشارة الى وجود مصدرين رئيسيين للتغيير أولا القوى الداخلية و يشير هذا النوع من التغيير الى قوى التغيير التي لها جذور في المنظمة نفسها و ثانيا القوي الخارجية أي تلك التغييرات القادمة من العالم الخارجي للمنظمة و تجبرها على التكيف (KEBAPCI. & ERKAL, 2009) .

لقد كرست المركزية في صناعة القرار حالة الامتثال السلبي في قبول القرارات المركزية و تنفيذها من قبل المدراء الولائيين و مدراء الغرف ، و هذا من بين العديد من التحديات التي تجبرهم على التركيز على الاهداف المفروضة عليهم تحقيقها بدون اكتراثهم الى المخاطر المصاحبة لذلك .

و بما أن الفعالية هي أداء الاعمال بطريقة صحيحة فهي ترتبط بالقيادة ، و لذلك فان الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤية واضحة و أهداف محددة و استراتيجيات و مباديء و قيم و تنمية و تطوير ، و تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط و تنظيم و إدارة للوقت و رقابة و متابعة ، و يستخدم مصطلح الاداء للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد كما نجده يعبر في كثير من الاحيان على إنجاز المهام ، فيقصد بالكفاءة مدى تحقيق الاهداف و بالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة و الاهداف المرسومة ، في حين يقصد بالفعالية القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف التي تقاس بالعلاقة بين النتائج و الموارد المستخدمة (اليوسفي أ.، 2014، صفحة 183).

سيتم النظر الى غرفة الصناعة التقليدية و الحرف على أنها منظمة تسعى الى إدارة البرامج التنموية بإعتباها عمليات تغيير، و تسعى الى تحسين بيئة العمل الحرفي داخل القطاع ، فتعزيز القدرات العملية للغرف باعتبارها فاعلا وسيطا يسمح لها بتبني اساليب و أدوات لتنفيذ المشروع التنموي و جعل الحرفيين يلتزمون باهداف التغيير التنظيمي .

و اعتبارا أن البرامج التنموية هي برامج تغيير التي تضمن التحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة و تعني الانتقال من حالة الى أخرى في المكان و الزمان (عبد الرؤوف، 2013، صفحة 176).

كما تشمل ادارة التغيير التنظيمي جميع الاجراءات التي سيتم تنفيذها لإدخال التغيير و الحفاظ عليه في المنظمة ، و يري العديد من الباحثين بأن إدارة التغيير هي أداة إدارية تهدف الى ضمان أن تكون إجراءات التغيير مفيدة و يبين تشخيص ادارة التغيير قدرة المنظمة على التغيير ، كما تتمثل إدارة التغيير في ضمان أن نضج المنظمة يسمح بقبول التغيير ، و أن يتم تنفيذ مشروع التغيير من قبل الجهات الفاعلة بطريقة معتمدة ، و يرى بعض الباحثين بأن إدارة التغيير هي مجموعة من الاساليب و الادوات لجعل المستفيدين يلتزمون بأهداف المشروع (Hamaoui & Boumaza, 2018, p. 38.39).

و من الباحثين من اضفى الطابع الاستراتيجي على مفهوم الأداء ببعديه ( الكفاءة و الفعالية ) حيث يرى Angelier أن أداء المنظمة يتجسد في قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها ، و يؤكد احد الباحثين الذين يرى ان الأداء في المجال الاستراتيجي لا يمكن فصله عن القدرة التنافسية (اليوسفي أ.، 2014، صفحة 184).

تلجأ الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف للتأثير بشكل مباشر على الحرفيين من خلال دورات التكوين لرفع مهاراتهم و التأثير على سلوكهم من خلال تشجيعهم على تكوين جمعيات مهنية حرفية قادرة على تحمل اعباء التطوير الذاتي
يتم اللجوء الى البرامج التنموية لتحقيق الغاية المرجوة للقطاع الحرفي ، فيكون ذلك إما بتعديل الاستراتيجيات المتبعة من طرف الغرف الولائية للصناعة التقليدية في تعاملها مع المجتمع الحرفي أو تبني استراتيجيات جديدة ، كما هو الحال بعد إدخال مفهوم " العمل العائلي " في آليات عمل القطاع الحرفي الأمر الذي سيدخل تغييرات على العمل الوظيفي للغرف الولائية للصناعة التقليدية ، و ما يتبع ذلك من هيكل تنظيمي جديد قادر على بلورة المفهوم الجديد على أرض الواقع .

**ثانيا - استراتيجيات التعامل مع اشكال مقاومة التغيير**

إن أي تغيير في مكونات الهيكل التنظيمي الرسمي و علاقات السلطة و الطبيعة الوظيفية و إعادة توزيع الاختصاصات و قنوات تدفق المسؤولية ، تدخل بشكل مباشر في الهيكل الوظيفي (مارس، 2017، صفحة 405) ، و ما ينجر عنه من تغيير نوعي للأفراد برفع مهاراتهم و تنمية قدراتهم أو تعديل انماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية (مارس، 2017، صفحة 406).

لذلك يمكن الاعتماد على الاستراتيجيات التالية للتعامل مع اشكال مقاومة التغيير :

**استراتيجية العقلانية الميدانية :**

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدو الوعي والخرافات، وبالتالي فإنها تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير، فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية (بن علي و جيلالي، 2019، صفحة 11).

**استراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة :**

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم اقتناع الاشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه ، فقد يكون بالتغيير تهديد لمصالح بعض الاشخاص أو تضارب قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلوه (بن علي و جيلالي، 2019، صفحة 11) .

**استراتيجية القوة القسرية :**

وفقا لهذه الاستراتيجية فأنه يتم استخدام كافة الاساليب والوسائل في إحداث التغيير، فالتغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف ، وهذه الاستراتيجية قد فعالة في بعض الظروف وفي بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الافراد ودعمهم للتغيير (بن علي و جيلالي، 2019، صفحة 11).

نستنتج مما سبق أن كل ما يحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالحرفي ، هي في الحقيقة قوى تجبر الحرفيين على تغيير طريقتهم في ممارسة الاعمال الحرفية ، مثلا طلبات العملاء على منتج تقليدي معين تخلق الحاجة لتحسين ذلك المنتج ، هنا ينتج لدينا تفاعل بين الدوافع الخارجية و الدوافع الداخلية للتغيير .

## المطلب الرابع : دور الغرفة الولائية للحرف في الحد من مقاومة التغيير

يتضح لنا أن إدارة التغيير هي تخطيط و تنظيم التغيير المنشود لمواجهة التغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية ، و الافادة من العلوم السلوكية لتقليل المقاومة للتغيير و تحقيق الكفاءة و الفعالية ، اي القدرة على صنع القرار التشاركي و تعتمد على نوع مختلف من القوة لا يفرض من الأعلى و إنما من خلال العمل الجماعي مع الآخرين و مساعدتهم على إيجاد معنى اكبر و اعمق لعملهم ، استثمار إمكاناتهم الفردية و الجماعية بشكل أفضل (محمودي، 2015، صفحة 93).

واعتبارا أن الغرف الولائية للصناعة التقليدية منشاة بنص قانوني و ذات منفعة عامة فإن أكبر تهديد لها هو العجز على تنفيذ البرامج و عدم تحقيق الاهداف التنموية مما ينتج عنه تشوه في الأداء .

و يرى الكثير أن دور القيادة في تبني مباردات و إجراءات من أجل معالجة مقاومة التغيير و تتمثل في التالي :

**أولا- التعامل الايجابي مع مقاومة التغيير :**

على اعتبار أن مقاومة التغيير بمثابة رؤية لمشروع التغيير بعدسات أخرى فيمكن للقيادة أن توظف هذا الموقف الايجابي لتعزيز علاقات الثقة مع الأفراد لكي تبدد المخاوف لديهم (محمود، 2016، صفحة 24).

فيجب على الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف ربط علاقات قوية مع التجمعات الحرفية و تعزيزيها ، و الانخراط في مختلف اللجان الريفية ، مما يساعد على خلق محيط مشجع و محفز للحرفيين و مشاركتهم من خلال طرح انشغالاتهم و تقديم آرائهم .

**ثانيا- التحليل الميداني للتعرف على أسباب مقاومة التغيير:**

هناك في العادة قوى تعمل بصفة جدية للمحافظة على الوضع الراهن ، مستخدمتا ضغوطها بإتجاه مقاومة التغيير (محمودي، 2015، صفحة 137) ، مما يستدعي على الغرف الولائية للحرف تحليل هذه القوى و الاحاطة بها لابطال مفعولها و بهذا تصبح امكانيات التحرك لتنفيذ البرامج التنموية أكثر سهولة .

**ثالثا - الاستعانة بالوسطاء ضمن الشبكة الاجتماعية :**

ان الاستعانة بالقادة غير الرسميين فإن مقاومة التغيير في المنظمة سوف تنخفض كثيرا ، عن طريق اشراكهم في عملية التغيير ،و بذلك يكون التزامهم اتجاه التغيير أكبر (علاوي، 2013، صفحة 59) ، ان الاستعانة بالوسطاء في الشبكة الاجتماعية لتسريع عملية التغيير و اقامة جسور للفجوات الهيكلية (عايب، 2020) .

تقوم الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف بتحليل القوى التي تسهل عملية التغيير و القوى المعرقلة له على مستوى النسيج الثقافي :

- البحث عن النقاط الموجودة على مستوى النسيج الثقافي والتي تسهل حدوث التطورات المرغوب فيها على مستوى البرامج التنموية للقطاع الحرفي ، و كيف يمكن استعمالها و تعزيزها
- البحث عن النقاط الموجودة على مستوى النسيج الثقافي والتي تعرقل حدوث التطورات المرغوب فيها على مستوى البرامج التنموية للقطاع الحرفي ،و كيف يمكن تجاوزها .
- ما الذي يمكن فعله لتشجيع الحرفيين على تبني مشاريع التغيير المجسدة في البرامج التنموية .

**رابعا - عرض التجارب و النماذج الناجحة في مجال التغيير :**

و هذا الاجراء مفيد من أجل تسويق التغيير بوصفه عملية تعتمدها المؤسسات من أجل معالجة المشاكل أو تحديث طرق التنظيم و العمل (محمود، 2016، صفحة 24) ، و انطلاقا من هدف التنمية الشاملة لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف تسعى الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف الى اعادة تنشيط القدرات و تعزيزها ، من خلال الاستفادة من التجارب الدولية في هذا المجال على غرار ما تقدمه وكالة التعاون التقني الالماني (GTZ) في تحسين عمليات الخدمات المالية و التمويل .

و التجربة التركية مع مشاريع دعمها الاتحاد الأوربي لإنشاء مراكز حضانة و دعم للنشاء الحرفيات في 25 مقاطعة تركية تعمل هذه المراكز على تقديم خدمات الاعلام و الاستشارة للحرفيات اللاتي يرغبن في إنشاء و تطوير انشطتهن و من بين اهم ما تقوم به مراكز الحضانة و الدعم هو اعداد الخطط الاستراتيجية السنوية بالتنسيق مع الشبكة الوطنية التركية للنساء الحرفيات .

إضافة الى التجربة السورية للتمويل المصغر و الاهتمام ببناء أنظمة مالية تقدم خدمات للفئات الغير قادرة على الوصول للخدمات المصرفية مع توفير البيئة القانونية و التنظيمية .

**ثامنا ـ إجراءات التعزيز من أجل التغيير :**

يمكن الحد من مقاومة التغيير من خلال إجراءات التعزيز له ، مثل الشفافية العالية في ما يتعلق بمشروع و توفير المعلومات بشكل متواصل و مشاركة الافراد في مراحل التغيير المختلفة (محمود، 2016) ، حيث تعمل الغرفة على تعزيز دور الحرفي في المشاركة في الاجتماعات الدورية للغرف و احاطته بكل المعلومات الضرورية حول تطور القطاع الحرفي و الاشكاليات المطروحة أمامه .

**تاسعا ـ المناورات السياسية و احباط مقاومة التغيير :**

لإحداث التغيير قد يتطلب الامر دعم قوي من طرف الافراد و المجموعات ، أو قد يكون من الضروري إعادة تصميم هياكل القوة ، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتحول ، و هذا يمثل الخطوة الثانية من مراحل التغيير حسب كوتر ، اي إنشاء تحالف قوي (عايب، 2020، صفحة 15) .

يتم تنفيذ التغيير الاستراتيجي حسب البعد السياسي من خلال الارتباط مع اصحاب المصلحة المؤثرين أو الحصول على دعمهم لكسب الشرعية فيتوجب على الغرفة ربط علاقات قوية مع الجمعيات الحرفية النشطة و بناء تحالفات و شبكة من العلاقات مع الفواعل الاقتصادية على المستوى الولائي .

يمكن ان تستند الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف الى مجموعة من النقاط في تعاملها مع مقاومة التغيير :

1- تأسيس توجه و أهداف واضحة : تعتبر الاهداف الواضحة مجال فعال لتنفيذ البرامج التنموية القطاعية ، فتبني الغرف للتوجه العام للوزارة الوصية لترقية القطاع الحرفي لضمان مقاربة التنوع و التوازن و الاهتمام بالمحيط و الفعالية الاقتصادية الرامية لتنمية محلية و استغلال ما يوفره المخطط الوطني لتهيئة الاقليم (SNAT) من فرص و منافع حقيقية للقطاع الحرفي (M.PMEA, 2009)، و اقناع الحرفيين بهذا التوجه يساهم في التقليل من آثار مقاومة التغيير .

2- تأسيس مخطط عمل بسيط : من خلال الرؤية و الاهداف العامة و مهام الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف المذكورة سلفا ، تعمل هذه الأخيرة على تجسيد ذلك من خلال برامج العمل السنوية لترقية العمل الحرفي و مشاركة الحرفيين في تجسيد عبر إقناعهم بأهمية البرامج في تنمية القطاع الحرفي و بما يعود عليهم بالفائدة .

3- اظهار دور المسهل و المفاوض : من خلال هذه الخطوة تعمل الغرفة الولائية للصناعة التقليدية الحرف على فتح نقاش جاد بين مختلف متعاملي القطاع و حتى السلطات العمومية بغية الدفع لانشاء تجمعات للحرفيين و تجاوز كل الخلافات التي من شأنها ان تعيق تنفيذ البرامج التنموية ، كما أن بناء علاقات قوية مع الحرفيين من خلال لجان التنشيط الريفي و ضمان تأطير جيد للقطاع بما يتماشي مع

النصوص القانونية سارية المفعول و مع استراتيجية تطوير قطاع الصناعة التقليدية و الحرف (M.PMEA, 2009).

4- تحديد و تجاوز المقاومات : من خلال تبني مشروع استباقي يواجه المقاومة و الرجوع الى قيم و معايير عالية أو هيآت قوية (عايب، 2020)، بما ان مهام غرف الصناعة التقليدية الحرف تعتبر بمثابة تفويض حكومي غرضه تنظيم ذاتي للقطاع بتمويل عمومي و العمل على إضفاء الصبغة الاحترافية على العمل الجمعوي ، حيث تعتبر هذه المهام كمعايير عالية مستمدة من دعم الدولة لغرف الصناعة التقليدية و الحرف على المستوى الولائي و المجسدة في المراسيم التنفيذية المتضمنة المهام الاساسية للغرف (M.PMEA, 2009) ، كما أن الجلسات الوطنية للصناعة التقليدية تعتبر خارطة طريق و قاعدة انطلاق تجسدت من خلال مشاركة كل الفاعلين في القطاع الحرفي عرض مختلف التجارب و تقييم الانجازات السابقة.

5- استغلال الأزمات : يستجيب الافراد عادة لمشاريع التغيير في حالة وجود أزمة صريحة يواجهها الجميع مقارنة بمحاولات فردية لتغيير سلوكهم (عايب، 2020)

**جدول رقم (01-32) توضيح لأدوار الوزارة الوصية و الغرف الولائية للحرف( CAM ) في عملية التغيير و التعامل معه**

| دور الوزارة الوصية في عملية التغيير | دور الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف في عملية التغيير |
|---|---|
| - تحديد رؤية واضحة حول مستقبل القطاع الحرفي و وضع استراتيجية لإجراء التغيير المطلوب لتحقيق هذه الرؤية | - وضع الخطط و الجداول الزمنية اللازمة لتحقيق النتائج المطلوبة (محمودي، 2015) |
| - ايصال الرؤية الى المدراء الولائيين للقطاع و مدراء الغرف CAM ، | - توفير الموارد اللازمة و الاستعانة بتخطيط موارد المؤسسة ERP (Mokrane REFAA, 2014) |
| - الاشراف على بناء فرق عمل و دفع مسؤولي القطاع على المستوى الولائي للتغلب على معوقات تحقيق الرؤيا | - تمكين الغرف من تشكيل التحالفات اللازمة لتحقيق الرؤية المستقبلية |
| - القدرة على إحداث التغيير اللازم لزيادة فعالية الغرف الولاية CAM و | - متابعة الاداء و اتخاذ القرارات اللازمة اثناء عملية التنفيذ |
| - تدعيم الغرف الولائية CAM في مواجهة حالات مقاومة التغيير | - القدرة على تنفيذ البرامج التنموية و تحقيق الاهداف وفق الميزانيات المتاحة |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

## خلاصة الفصل :

من خلال ما قدمناه في الفصل الأول من خلال عرض لمختلف صيغ البرامج التنموية و بالخصوص التي مست شريحة الحرفيين فيالجزائر ، و تقديم تعاريف و مفاهيم لكل المصطلحات المهمة و التي لها علاقة بموضوع الدراسة ،و تم التطرق لأهم مراحل تطور القطاع الحرفي في الجزائر ، و اهم التوجهات الاستراتيجية التي تبنتها الحكومات المتعاقبة بغيت النهوض بالقطاع الحرفي .

كما وضحنا العلاقة بين البرامج التنموية من منضور برامج التغيير و ترقية القطاع الحرفي من منضور الأداء الحرفي ، و ابرزنا علاقة الحرفي بغرف الصناعة التقليدية و دور هذه الاخيرة في التكفل به كما تطرقنا الى نظرة المشرع الجزائري لهذه الشريحة

ثم عرضنا تأثير مقاومة التغيير للبرامج التنموية من طرف الحرفيين ، و اهم الاسباب التي تؤدي لذلك و و ما يتوجب على الغرف اتاعه للتعامل مع مختلف وضعيات مقاومة برامج التغيير

# الفصـــــــل الثانـي

## الفصل الثاني : الجانب التطبيقي

### تمهيد :

بعد اتمام الجانب النظري نتحه الى الفصل الثاني من المذكرة لاعداد الجانب التطبيقي ، و الذي تم على عينة من المجتمع الحرفي في الجزائر و المقدرة بـ 402 حرفي ، مست ما يفوق 20 ولاية جمعت البيانات عن طريق استبيان كمي و ذلك من أجل معرفة تأثير البرامج التنموية على العمل الحرفي و على توجهات الحرفيين بالأساس ، و تم هذا العمل بالاستعانة ببرنامجين مهمين و اساسيين في البحث العلمي و هما برنامج SPSS 26 . و برنامج تحليل المعادلات البنائية LISREL8.7 ، و انتهت الدراة باختبار الفرضيات .

## المبحث الأول : الاطار المنهجي للبحث

### أداة البحث :

نهدف من خلال هذه الدراسة الى :
التحقق من الروابط الموجودة و العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة للبعد الاقتصادي و بعد التكوين و المرافقة و بعد القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف مع أبعاد أداء القطاع الحرفي في الجزائر و المتمثلة في ترقية روح المقاولاتية و التكامل القطاعي و معايير الجودة .

التحقق من الروابط الموجودة بين المتغير المعدل لبعد مقاومة التغيير ، على العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغيرات التابعة .

و منه فإن الاداة المستعملة في هذا البحث هي الاستبيان الكمي .

### لماذا تم اختيار اداة الاستبيان لجمع البيانات ؟

رغم اتصالاتنا الحثيثة مع مصالح وزارة السياحة و الصناعة التقليدية ، و زيارتنا لبعض المدراء المركزيين في الوزارة الوصية ، إلا أنه واجهنا صعوبة في الحصول على البيانات المتأتية من قاعدة البيانات المتواجدة على مستوى المديرية العامة للصناعة التقليدية والحرف بالوزارة الوصية ، و نظرا لكون هذه الدراسة تسعى لتعميم النتائج ، و لكون جمع البيانات عن طريق الاستبيان من اكثر الاساليب فعالية كما أنه يساعد على اخفاء هوية مصادر البيانات ، طرح الاستبيان الكمي نفسه بكل استحقاق .

اختيار الاستبيان له مزايا وحدود ، من بين مزاياه أنه يساعد على تعميم النتائج اذا كانت العينة كافية حجما و ممثلة لمجتمع الدراسة ، كما يساعد على سرية مصدر البيانات ، أما حدوده فلا يمكننا التعديل أو الحذف في نص الاستبيان لما تكون مرحلة ادارة الاستبيان جارية ، كما ان هناك خلاف بين الباحثين حول طول الاستبيان (عمرون، 2015) .

### الاطار المنهجي للدراسة

سيتم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج شبه تجريبي استنتاجي كمي ، للقيام بدراسة ميدانية من خلال جمع البيانات من عينة من الحرفيين المنتشرين على مستوى 20 غرفة للصناعة التقليدية و الحرف

على الاقل ، و يتم جمع البيانات عن طريق استبيان كمي ، أما تحليل البيانات سيتم باستخدام برنامج SPSS 26 . مع برنامج تحليل المعادلات البنائية LISREL8.7

**ماهية المتغيرات و سلالم القياس المستخدمة في اعداد الاستبيان**

في هذه المرحلة سنقوم بتعريف المتغيرات و سلالم القياس التي تم الاستناد عليها في الدراسات الكمية السابقة لإعداد استبيان بحثنا .

تم الاعتماد في بحثنا هذا على مجموعة واسعة من الدراسات السابقة عربية و أجنبية و التي تندرج ضمن البحوث الكمية و التي تناولت متغيرات دراستنا و تم تفصيل الاستبيان بالاستعانة بمجموعة من سلالم القياس التي تقيس ابعاد هذه المتغيرات و الجداول أسفله توضح بالإجمال متغيرات دراستنا و سلالم القياس لكل بعد من أبعاد المتغيرات و عدد المؤشرات لكل سلم قياس اعتمدنا عليه في بحثنا ، و تثبتنا قدر المستطاع من سلالم القياس التي تحتوى على مقدار مصداقية ممثلا بألفا كرونباخ ، فقد حرصنا قدر المستطاع على اختيار سلالم القياس المقبولة أو المقبولة بشكل كبير استنادا الى معيار المصداقية ، كما صادفتنا دراسات سابقة لم يتم ذكر معامل ألفا كرونباخ فيها .

و الجداول التالية توضح ذلك بصورة مفصلة :

**الجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة**

| سلالم القياس السمة الاقتصادية | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **البنية** | **اسم سلم القياس** | **المؤلفون** | **عدد المؤشرات** | **الموثوقية : ألفا كرونباخ** |
| سياسة الحكومة | تمويل | FIRLAS Mohammed (2012) | 04 | ..... |
| | سياسة الحكومة و خلق الاعمال | FIRLAS Mohammed (2012) | 08 | ..... |
| تحديث التجهيزات | اداة تحديث التجهيزات | بوجمعة عمرون ( 2014) | 03 | 0.859 |
| فعالية نظام الانتاج المحلي SPL | فعالية نظام الانتاج المحلي SPL | بن العمودي جليلة ( 2018 ) | 08 | 0.953 |
| محفزات تطبيق نظام الانتاج المحلي SPL | محفزات تطبيق نظام الانتاج المحلي SPL | بن العمودي جليلة ( 2018 ) | 09 | 0.776 |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**تابع للجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة**

| سلالم القياس التكوين و المرافقة | | | | |
|---|---|---|---|---|
| البنية | اسم سلم القياس | المؤلفون | عدد المؤشرات | الموثوقية : ألفا كرونباخ |
| التكوين | درجة تطبيق المعرفة (نقل التعلم ) | ZERROUKI Mohammed Amine (2016) | 04 | ..... |
| | مهارات متطورة في التدريب | ZERROUKI Mohammed Amine (2016) | 09 | 0.69 |
| | نظم التعلم و التدريب | فتيحة حبشي (2007 ) | 03 | ..... |
| المرافقة | الدعم الاجتماعي ( دعم المشرف) | ZERROUKI Mohammed Amine (2016) | 06 | 0.73 |
| | الدعم الاجتماعي(دعم من الزملاء) | ZERROUKI Mohammed Amine (2016) | 03 | 0.73 |
| | الدافع للتدريب | ZERROUKI Mohammed Amine (2016) | 05 | ..... |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**تابع للجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة**

| سلالم القياس القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف | | | | |
|---|---|---|---|---|
| البنية | اسم سلم القياس | المؤلفون | عدد المؤشرات | الموثوقية : ألفا كرونباخ |
| النظام المعلوماتي | النظام المعلوماتي | بن العمودي جليلة ( 2018 ) | 09 | 0.940 |
| | الاتصال | فتيحة حبشي (2007) | 03 | ..... |
| المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي | هيئات دعم القطاع على المستوى المركزي | بن العمودي جليلة ( 2018 ) | 08 | 0.789 |
| | المشاركة و العمل الجماعي | فتيحة حبشي (2007 ) | 03 | ..... |
| المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي | هيئات الدعم و مقدمي الخدمات على المستوى المحلي | بن العمودي جليلة ( 2018 ) | 13 | 0.909 |
| | التعاون و حل المشاكل | فتيحة حبشي (2007 ) | 03 | ..... |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**تابع للجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة**

| سلالم القياس ترقية روح المقاولاتية | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **البنية** | **اسم سلم القياس** | **المؤلفون** | **عدد المؤشرات** | **الموثوقية : ألفا كرونباخ** |
| التوجه المقاولاتي | التوجه المقاولاتي | نفيسة و عبد الرؤوف (2019) | 04 | ..... |
| | السمات المقاولاتية (الحاجة الى المعرفة ) | نفيسة و عبد الرؤوف (2019) | 03 | ..... |
| | السمات المقاولاتية (الحاجة الى الانجاز ) | نفيسة و عبد الرؤوف (2019) | 03 | ..... |
| هوية الحرفي و مهنته | هوية الحرفي و مهنته | MARIE Christine (2012) | 03 | ..... |
| | الالتزام في المهنة ( الالتزام العاطفي ) | MA WUNYO KOAMIVI LOHO (2018) | 06 | ..... |
| | الالتزام في المهنة ( الالتزام المنطقي ) | MA WUNYO KOAMIVI LOHO (2018) | 06 | ..... |
| الكفاءة الذاتية | الكفاءة الذاتية لريادة الاعمال | Amira BEN SALAH (2013) | 06 | 0.934 |
| | المهارات الاستراتيجية | Amira BEN SALAH (2013) | 03 | 0.768 |
| | المهارات التنظيمية | Amira BEN SALAH (2013) | 04 | 0.835 |
| الابتكار | الابتكار في المؤسسة | BERRACHED Wafaa (2015) | 03 | ..... |
| | الابتكار | Mohsin Shafi,et Al (2019) | 06 | 0.911 |
| | الابتكار و التجديد | فتيحة حبشي (2007 ) | 03 | ..... |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**تابع للجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة**

| سلالم القياس التكامل القطاعي | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **البنية** | **اسم سلم القياس** | **المؤلفون** | **عدد المؤشرات** | **الموثوقية : ألفا كرونباخ** |
| الاندماج الاقتصادي للحرفيين | التعاون الرأسي | Mohsin Shafi,et Al (2019) | 06 | 0.903 |
| | مستوى الرضا | Charles Franklin Edmond Ramangalahy (2001) | 06 | ..... |
| المقدرة التنافسية | المقدرة التنافسية التقنية | GHOMARI Souhila (2015) | 07 | 0.917 |
| | المقدرة التنافسية التسييرية | GHOMARI Souhila (2015) | 05 | 0.694 |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**تابع للجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة**

| سلالم القياس معايير الجودة | | | | |
|---|---|---|---|---|
| البنية | اسم سلم القياس | المؤلفون | عدد المؤشرات | الموثوقية : ألفا كرونباخ |
| التحسين | التحسين المستمر | فتيحة حبشي ( 2007) | 03 | ..... |
| | | معالي عباس الشريف عبد الرحمن (2018) | 03 | 0.741 |
| | التحسين | ظاهر لفا عافت النويران ( 2017) | 05 | ..... |
| التركيز على العميل | التركيز على العميل | هدى ابراهيم نادر ( 2012 ) | 04 | ..... |
| | | فتيحة حبشي ( 2007) | 03 | ..... |
| | | معالي عباس الشريف عبد الرحمن (2018) | 04 | 0.855 |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**تابع للجدول رقم (02-01) سلالم القياس المستخدمة في اعدادا استبيان الدراسة**

| سلالم القياس مقاومة التغيير | | | | |
|---|---|---|---|---|
| البنية | اسم سلم القياس | المؤلفون | عدد المؤشرات | الموثوقية : ألفا كرونباخ |
| التمسك بالروتينات | التمسك بالروتينات | Shaul Oreg (2003) | 05 | 0.74 |
| | | Kun Gao, Minhua Shao and Lijun Sun (2019) | 06 | ..... |
| التفاعل العاطفي | التفاعل العاطفي | Shaul Oreg (2003) | 04 | 0.75 |
| | | Kun Gao, Minhua Shao and Lijun Sun (2019) | 03 | ..... |
| التصلب المعرفي | التصلب المعرفي | Shaul Oreg (2003) | 04 | 0.84 |
| | | Kun Gao, Minhua Shao and Lijun Sun (2019) | 04 | ..... |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة

**المقـــياس المســـــتخدم**

يتكون الاستبيان في دراستنا من مؤشرات كمية أعدت من المتغيرات ، هذه المتغيرات تقيس ابعاد البرامج التنموية و ابعاد اداء القطاع الحرفي و أبعاد المتغير المعدل مقاومة التغيير كما هو مبين في الاطار النظري ، و يهدف هذا الاستبيان الى تحديد سلالم القياس كميا على مقياس ليكرت السباعي .

يعتمد اعداد الاستبيان على سلالم القياس لكل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تحتوي سلالم القياس على مؤشرات مكممة ، تم استخلاص سلالم القياس من الابحاث الاكاديمية و الدراسات السابقة ، اعتمدنا في دراستنا هذه على الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة و التي اعتمدت على سلالم القياس لقياس ابعاد هته المتغيرات و قمنا بتحديد سلالم القياس لكل بنية مع تحديد اسم سلم القياس ، كما يجدر الذكر بأننا قمنا باختيار سلم القياس حسب مقدار الموثوقية ( درجة التماسك) حسب درجة ألفا كرونباخ .

يعتمد الاستبيان على مجموعة من الاسئلة الكمية و التي بدورها تمثل العناصر أو المؤشرات ، هذه المؤشرات يتم قياسها كميا على سلم ليكرت المستمر المكون من 07 درجات ، و قد تم اختيار مقياس ليكرت السباعي من أجل الحصول على مجال تباين واسع لأنه في عملية تحليل البيانات يعطي معطيات جيدة تعكس الظاهرة المدروسة .

**تصـميم الاستــبيان**

نسعى في دراستنا لتســليط الضوء على الروابط الموجودة في ابعاد المتــغير المستـقل ( البرامج التنموية ) و ابعاد المتغير التابع ( اداء القطاع الحرفي ) و اثر ابعاد المتغير المعدل ( مقاومة التغيير ) على العلاقة بين البرامج التنموية و أداء القطاع الحرفي في الجزائر ، لذلك ارتأينا تقسيم استبيان الدراسة من أربعة اقسام و هي :

**القسم الاول :** مخصص لمعلومات عامة حول الجنس ، النشاط ، الفئة العمرية ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة .

**القسم الثاني :** يتضمن ثلاثة ابعاد تقيس المتغير المستقل و هي بعد السمة الاقتصادية باربعة ابعاد فرعية و بعد التكوين و المرافقة ببعدين فرعيين و بعد القدرات العملياتية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف و بثلاثة ابعاد فرعية .

**القسم الثالث :** يتضمن ثلاثة ابعاد تقيس المتغير التابع و هي بعد ترقية روح المقاولاتية باربعة أبعاد فرعية و بعد التكامل القطاعي ببعدين فرعيين و بعد معايير الجودة ببعدين فرعيين .

**القسم الرابع :** يتضمن بعد واحد يقيس المتغير المعدل .

بالنسبة للأقسام الثلاثة الاخيرة قمنا بتكميم متغيرات الدراسة بمؤشرات لسلالم تقيس كل متغير من متغيرات البنية المستقلة و البنية التابعة و البنية المعدلة .

**المواصفات المنهجية لاثبات مصداقية الاستبيان**

حسب دراسة كل من ( Roussel et Wacheux 2005) و ، (Thietart 1999) ، تم إعداد استبياننا وفق مواصفات منهجية علمية أكاديمية، للتحقق من صحته وذلك بإتباع ثالث مراحل وهي:

**اولا : صحة المحتوى**

بمجرد أعداد الاستبيان بالاعتماد على الدراسات السابقة كما هو موضح في الجدول أسفله ، قمنا بتقديمه الى مجموعة من الخبراء الأكاديميون لتحكيمه و للتحقق من محتواه نظريا ، و تتألف هذه المجموعة من خبراء ذوي المهارات المطلوبة في مجال المقاولاتية و التحليل الاستراتيجي كما أن أحد الاساتذة إطار سابق في غرفة الصناعة التقليدية و الحرف لولاية المسيلة و الملحق رقم (01-01) يتضمن اسماء الخبراء الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم الاستبيان و أهم الملاحظات المقدمة و التي تم أخذها بعين الاعتبار، و الجدول رقم (02-02) يتضمن مجموعة من الملاحظات القيمة و التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند إجراء تحكيم لاستمارة الاستبيان :

**الجدول رقم (02-02) : ملاحظات قيمة لاثبات مصداقية محتوى الاستبيان**

| الملاحظات المقدمة |
| --- |
| *إعادة تعديل و دمج بعض المتغيرات .<br>* إعادة صياغة المؤشرات بصيغة ايجابية كلها أو بصيغة سلبية كليها .<br>*إعادة صياغة الاشكالية .<br>* مراعاة الحدود الزمانية للمذكرة و التي قد تعيق تطبيق هذا النوع من الاستبيان .<br>*حذف المؤشرات الغير مهمة التي لا ترتبط بالابعاد .<br>*مراعاة ترتيب المؤشرات من العام الى الخاص أو من الخاص الى العام .<br>*حذف المؤشرات الغير موجهة الى الحرفي . |

المصدر : من اعداد الطالبين

**ثانيا : الاختبار التجريبي ( صلاحية البنية )**

بعد اثبات صحة محتوى الاستبيان المصادق عليه من قبل الخبراء الاكاديميون ، تأتي مرحلة الاختبار التجريبي على عينة صغيرة من الفئة المستهدفة ، من أجل وضع اللمسات الاخيرة على صحة تركيبة الاستبيان ، حيث تم حذف 75 مؤشرا للاشتباه في عدم مصداقيتها من اصل 223 مؤشرا ، والإبقاء على 148 مؤشرا في الاستبيان الموجه الى الاختبار التجريبي و بعد ما تم وضع الاستبيان على الانترنت جمعت المعطيات لـعينة صغيرة مكونة من 71 حرفي شاركوا في الاستبيان .

و هذا من اجل وضع اللمسات الاخيرة على صحة بناء الاستبيان و التأكد من صلاحية البنية العاملية .

و تم استخدام تقنيتين احصائيتين لاختبار صدق محتوى و موثوقية الاستبيان النظري و هما **التحليل العاملي الاستكشافي** و **اختبار معامل ألفا كرونباخ** ،و قد تمت العملية المعالجة للبيانات ببرنامج SPSS اصدار 26 .

**01 - إجراء التحليل العاملي الاستكشافي :**

كان عدد المؤشرات التي خضعت للتحليل العاملي الاستكشافي هو 148 مؤشرا و التي قدمت للحرفيين عبر الانترنت لتسهيل عملية جمع المعطيات ، فمن اصل 223 مؤشرا و التي جرت عليها عملية تصحيح المحتوى و المقاسة على سلم ليكارت السباعي ، بقي منها 148 مؤشرا مقسمة على النحو التالي 77 مؤشرا للمتغير المستقل و 56 مؤشرا للمتغير التابع و 15 مؤشرا للمتغير المعدل .

يشير (Philipeau 1986) إلى أن القوة العاملية أو درجة التشبع للمؤشرات الموضحة بواسطة التحليل العاملي الاستكشافي بالمحاور الرئيسية ( principaux Axes ) الأكبر من 0.80 أن هذه المؤشرات هي ممثلة بشكل جيد جدا ؛ فهي جيدة عندما تكون القوة العاملية بين 0.65 و 0.80 .لكن هي متوسطة عندما تتراوح قيمتها بين 0.40 و 0.65 و أخيرا تكون القوة العاملية سيئة عند القيمة الاقل من 0.40 ، و يجب التخلص من هذا المؤشر بصفة نهائية ، لكن يوصي Everit و Dunn (1991 ) بإزالة المؤشرات التي تحتوي على قوة عاملية بمقدار 0.50 أو اقل (عمرون، 2015، صفحة 102).

في هذه الخطوة قمنا بحذف المؤشرات الضعيفة التي قيمة درجة تشبعها اقال من 0.5 ، حيث و بالاعتماد على هذه الخطوة تم إلغاء 75 مؤشرا من اصل 148 مؤشرا ليصبح عدد المؤشرات 73 مؤشرا ، و بالنظر الى أن بعض المؤشرات ذات قيمة سالبة فقد تم إزاحتها و هي مقدرة بـ 09 مؤشرات .

منها 04 مؤشرات ذات قيمة سالبة ، متعلقة بالمتغير المعدل مقاومة التغيير و قد تم حذفها ، اما باقي مؤشرات المتغير المعدل مقاومة التغيير و المقدر بـ 11 مؤشرا فهي مؤشرات ضعيفة و درجة تشبعها اقل من 0.5 و بالتالي فقد تم حذفها كلها .

و في نهاية مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي تمت إزاحة جميع مؤشرات المتغير المعدل مقاومة التغيير و المقدر عددها بـ 15 مؤشرا ، و نفسر ذلك بعدة اسباب أهمها :

- أن العبارات متقاربة من حيث المعنى .
- أن الحرفيين الخاضعين للاختبار التجريبي الأولى و المقدر عددهم بـ 71 حرفي ، لم يفهموا العبارات بشكل جيد .
- أو أن هناك مقاومة تغيير فعلا .

كما تم حذف سلالم القياس التي بقي فيها مؤشر واحد في السلم ، معياريا لا يمكن الاحتفاظ بسلم قياس يحتوي على مؤشر واحد .

و في نهاية مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي و بعد حذف المؤشرات ذات القيمة العاملية أقل من 0.5 (75 مؤشرا ) و حذف سلالم القياس ذات المؤشر الواحد ( 02 مؤشرات ) إضافة الى المؤشرات ذات القيمة السالبة (09 مؤشرات ) ، تم الاستغناء عن 86 مؤشرا و الابقاء على 62 مؤشرا من أصل 148 مؤشرا إجماليا .

نوجز اجمالا نتائج مرحلة معالجة مؤشرات الاستبيان في الجدول رقم ( 02-03) ،و هي موزعة كالتالي :

**الجدول رقم (02-03) : مراحل معالجة مؤشرات الاستبيان**

| المتغيرات | عدد المؤشرات (A) | عدد المؤشرات ذات القيمة اقل من0.5 ( B) | عدد المؤشرات ذات القيمة السالبة (C) | عدد سلالم القياس ذات المؤشر الوحيد ( D) | اجمالي المؤشرات المحذوفة ( E=B+C+D ) | باقي المؤشرات بعد الحذف (F=A-E) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المتغير المستقل | 77 | 32 | 02 | 01 | 35 | 42 |
| المتغير التابع | 56 | 32 | 03 | 01 | 36 | 20 |
| المتغير المعدل | 15 | 11 | 04 | 00 | 15 | 00 |
| الاجمالي | 148 مؤشرا | 75 مؤشرا | 09 مؤشرات | 02 مؤشران | 86 مؤشرا | 62 مؤشرا |

المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على قاعدة البيانات المجمعة

**02 - إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ :**

تم إجراء اختبار معامل ألفا كرونباخ كمرحلة ثانية من اجل اختبار الاتساق الداخلي للتأكد من ثبات سلالم القياس المستخدمة في اعداد الاستبيان ، فإذا كان معامل ألفا كرونباخ اقل من (0.7) فيجب تعديل سلم القياس وفق معايير محددة ، أما إذا كان بين (0.7 و 0.8 ) فسلم القياس مقبول جدا و إذا كان بين ( 0.8 و 0.89 ) فسلم القياس جيد جدا ، أما إذا كان يساوي أو اكبر من (0.9) في هذه الحالة يجب تقصير

سلم القياس ، فيتم حذف المؤشر ذو القيمة الأقل و الذي ما إذا تمت إزالته نحصل على سلم قياس متسق يعكس موثوقية سلالم القياس للاستبيان (عمرون، 2015).

اجمالا 62 مؤشرا اجتازت مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي ، مقاسة على سلم ليكرت سبع نقاط ، و بعد اجراء اختبار معامل الفا كرونباخ تم التخلص من 86 مؤشرات لا تستوفي الشروط المذكورة أعلاه ، و نوجز الحالات التالية :

**أ. مقياس الكفاءة الذاتية لريادة الاعمال :**

في بداية العمل كان يحتوى هذا المقياس على ثلاثة مؤشرات ، تم استبعاد مؤشر في اختيار التحليل العاملي الاستكشافي لأن قيمته اقل من 0.5 ، و بقي مؤشران تم اختبارهما على معامل ألفا كرونباخ فبلغت قيمته 0.148 ، و في النهاية تم حذف هذا المقياس من الاستبيان لعدم توفر الشروط سالفة الذكر .

**جدول رقم (02-04) المؤشرات المحذوفة**

| 3.1.I | الكفاءة الذاتية | القوة العاملية | ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| ..... | | | |
| | الكفاءة الذاتية لريادة الاعمال الاعمال | | |
| 3.3.1.I | اتحكم في تكاليف مشروعي الحرفي بشكل جيد | حذف في المرحلة الأولى لأن قيمته اقل من 0.5 | |
| 4.3.1.I | لدي افكار جديدة لمنتجاتي الحرفية و استغل الفرص و اعمل على تحسين حرفتي | 0.575 | 0.148 |
| 5.3.1.I | اشرف و أوجه و احفز و اتابع حسن سير العمل في ورشتي | 0.551 | |

المصدر : من اعداد الطالبين بناءا على قاعدة البيانات المجمعة

**ب. مقياس هيئات الدعم و مقدمي الخدمات على المستوى المحل:**

يحتوي هذا المقياس على 10 مؤشرات قوتها العاملية تتجاوز 0.5 ، لكن و بعد حساب ألفا كرونباخ تبين بأن قيمته 0.936 ، و هي اعلى من 0.9 و بالتالي يجب تقصير سلم القياس بحذف أحد المؤشرات ، و منه تم حذف المؤشر رقم I.6.3.2 ، ذو القيمة الأصغر من بين مجموع المؤشرات والذي ما إذا تمت إزالته نحصل على سلم قياس متسق يعكس موثوقية سلم القياس للاستبيان و الجدول رقم (02-05) يبين ذلك .

**الجدول رقم (02-05) قيم ألفا كرونباخ لمؤشرات مقياس المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي**

| Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément | المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي | 3.6.I |
|---|---|---|
| | هيئات الدعم و مقدمي الخدمات على المستوى المحلي | |
| .929 | تتدخل الغرفة لدى الولاية و البلدية و مختلف هيئات الدعم لمساعدة الحرفيين و الدفاع عن مصالحهم | 1.3.6.I |
| .926 | تعمل الغرفة على ربط اتصالات بين الحرفيين و الشركاء الاقتصاديين المحليين | 2.3.6.I |
| .931 | تعمل الغرفة على تكثيف العلاقات الجوارية من اجل تنظيم الحرفيين جماعيا | 3.3.6.I |
| .927 | تشجع الغرفة الحرفيين على الانتخاب و الترشح لعضوية الجمعية العامة للغرفة و تعمل على مساندتهم | 4.3.6.I |
| .929 | تشجع الغرفة و تنشر ثقافة العمل الجمعوي بين الحرفيين | 5.3.6.I |
| .930 | تعمل الغرفة على دمج الحرفيين في بيئتهم المحلية | 6.3.6.I |
| .935 | تعمل الغرفة على تنشيط تجمعات الحرفيين و تضع مستشارا تحت تصرفهم | 7.3.6.I |
| .930 | تمثل الغرفة الحرفيين في اللجان البلدية و على مستوى الدوائر و الولاية | 8.3.6.I |
| .927 | تعمل الغرفة على توفير جو ملائم للحوار بين الحرفيين و مختلف الفاعلين | 9.3.6.I |
| .933 | تدعم الغرفة انشاء و تطوير المؤسسات الحرفية و تحفز الحرفيين على ذلك | 10.3.6.I |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات قاعدة البيانات من برنامج SPSS

بعد حذف المؤشر رقم I.6.3.2 يتم إعادة احتساب قيمة ألفا كرونباخ مع 09 مؤشرات لسلم القياس ، انخفضت قيمة ألفا كرونباخ من 0.936 الى 0.926 لكن مازالت مرتفعة فوق 0.9 ، سيتم حذف مؤشرين رقماهما على التوالي ( I.6.3.4 ) و (I.6.3.9) و لهما نفس القيمة الدنى 0.913 ، و الجدول رقم (02-06) يبين ذلك .

**الجدول رقم (02-06) قيم ألفا كرونباخ لمؤشرات مقياس المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي بعد الحذف**

| Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément | المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي | 3.6.I |
|---|---|---|
| | هيئات الدعم و مقدمي الخدمات على المستوى المحلي | |
| .919 | تتدخل الغرفة لدى الولاية و البلدية و مختلف هيئات الدعم لمساعدة الحرفيين و الدفاع عن مصالحهم | 1.3.6.I |
| .920 | تعمل الغرفة على تكثيف العلاقات الجوارية من اجل تنظيم الحرفيين جماعيا | 3.3.6.I |
| .913 | تشجع الغرفة الحرفيين على الانتخاب و الترشح لعضوية الجمعية العامة للغرفة و تعمل على مساندتهم | 4.3.6.I |
| .916 | تشجع الغرفة و تنشر ثقافة العمل الجمعوي بين الحرفيين | 5.3.6.I |
| .917 | تعمل الغرفة على دمج الحرفيين في بيئتهم المحلية | 6.3.6.I |
| .923 | تعمل الغرفة على تنشيط تجمعات الحرفيين و تضع مستشارا تحت تصرفهم | 7.3.6.I |
| .916 | تمثل الغرفة الحرفيين في اللجان البلدية و على مستوى الدوائر و الولاية | 8.3.6.I |
| .913 | تعمل الغرفة على توفير جو ملائم للحوار بين الحرفيين و مختلف الفاعلين | 9.3.6.I |
| .920 | تدعم الغرفة انشاء و تطوير المؤسسات الحرفية و تحفز الحرفيين على ذلك | 10.3.6.I |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات قاعدة البيانات من برنامج SPSS

بعدما تم حذف المؤشرين يتم اعادة احتساب قيمة ألفا كرونباخ لسلم القياس لـ 07 مؤشرات ، نلاحظ انخفاض في قيمة ألفا كرونباخ من 0.926 الى 0.895 و هي قيمة تتلائم مع الشروط السالفة الذكر ، و منه يتم الاحتفاظ بسلم القياس مع 07 مؤشرات .

و بعد الانتهاء من حساب قيم ألفا كرونباخ لجميع سلالم القياس في الاستبيان تم الحصول على النتائج التالية ، حسب ماهي مبينة في مؤشرات و مقاييس الاستبيان في الجدول رقم (02-07) :

**الجدول رقم (02-07) : مؤشرات الاستبيان بعد تنقية الاستبيان**

| الترميز | الابعاد/ المؤشرات | القوة العاملية | ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| **1.I** | **ترقية روح المقاولاتية** | | |
| **1.1.I** | **الابتكار** | | |
| 1.1.1.I | تشجعني غرفة الصناعة التقليدية و الحرف ( الغرفة ) على تجديد منتجاتي الحرفية | 0.584 | 0.832 |
| 2.1.1.I | تحفز الغرفة الحرفيين المبدعين | 0.647 | |
| 3.1.1.I | تتبنى الغرفة افكار الحرفيين الجديدة و تساعدهم | 0.706 | |
| **2.I** | **التكامل القطاعي و معايير الجودة** | | |
| **1.2.I** | **المقدرة التنافسية و التحسين** | | |
| | المقدرة التنافسية التقنية | | |
| 1.1.2.I | تساهم الغرفة في تطوير حرفتي من خلال النصائح و المرافقة | 0.531 | 0.724 |
| 2.1.2.I | تربط الغرفة علاقات مع مراكز خارجية من أجل ترقية حرفتي | 0.611 | |
| | المقدرة التنافسية التسييرية | | |
| 3.1.2.I | أستعين بالغرفة من اجل الوصول الى معلومات تفيدني في حرفتي | 0.529 | 0.784 |
| 4.1.2.I | تساندني الغرفة للحفاظ على حصتي السوقية من خلال التحفيز و الاندماج في التنمية | 0.564 | |
| 5.1.2.I | تنسق الغرفة على جميع الميادين لتشجيع التجمعات المهنية الحرفية | 0.569 | |
| 6.1.2.I | الغرفة لها القدرة على الاتصال بكل الحرفيين و التدخل لحل مشاكلهم | 0.503 | |
| **2.2.I** | **التحسين** | | |
| 1.2.2.I | تشجع الغرفة الافكار الابداعية للحرفين الهادفة لحسين مهنتهم | 0.650 | 0.706 |
| 2.2.2.I | تخصص الغرفة دورات تكوينية للحرفيين لتحسين التحكم في مشروعهم الحرفي | 0.675 | |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات قاعدة البيانات من برنامج SPSS

**تابع للجدول رقم (02-07) : مؤشرات الاستبيان بعد تنقية الاستبيان**

| الترميز | الابعاد/ المؤشرات | القوة العاملية | ألفا كرونباخ |
|---|---|---|---|
| **3.I** | **بيان المؤشرات / السمة الاقتصادية** | | |
| **1.3.I** | **سياسة الحكومة** | | |
| 1.1.3.I | مساعدة الغرفة متاحة في كل وقت | 0.654 | 0.856 |
| 2.1.3.I | تعدد قنوات الاتصال في الغرفة | 0.632 | |
| **2.3.I** | **محفزات تطبيق نظام الانتاج المحلي** | | |
| 1.2.3.I | تساهم الغرفة في تنشيط نظام الانتاج المحلي | 0.507 | 0.893 |
| 2.2.3.I | تحرص الغرفة على مراقبة و متابعة عمل نظام الانتاج المحلي | 0.540 | |
| 3.2.3.I | يساعدني نظام الانتاج المحلي على التواصل مع مختلف الفاعلين | 0.666 | |
| 4.2.3.I | اشارك في نظام انتاج محلي لأنه يطور حرفتي | 0.628 | |
| 5.2.3.I | نظام الانتاج المحلي يحظى بدعم الوزارة الوصية | 0.509 | |
| **4.I** | **بيان المؤشرات / التكوين و المرافقة** | | |
| 1.4.I | **التكوين** | | |
| 1.1.4.I | يتم تدريب و تكوين الحرفيين على كيفية استخدام المعدات و الآلات في ورشتهم بشكل دوري | 0.624 | 0.769 |
| 2.1.4.I | اثناء التدريب تعلمت استخدام مهاراتي الجديدة | 0.628 | |
| 3.1.4.I | تعلمت في التدريب كيفية استخدام التقنيات و المهارات تدريجيا | 0.538 | |
| 4.1.4.I | المهارات التي تم تطويرها في التكوين | 0.528 | |
| 2.4.I | **المرافقة** | | |
| 1.2.4.I | تعمل الغرفة على تشجيعي لتطبيق ما تعلمته في التكوين | 0.592 | 0.897 |
| 2.2.4.I | يتناقش المشرفون على التدريب مع الحرفيين الذين حضروا التدريب و يرافقوهم | 0.517 | |
| 3.2.4.I | يراقبني المشرف عندما استخدم ما تعلمته | 0.557 | |
| **5.I** | **المؤشرات / القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف** | | |
| **1.5.I** | **النظام المعلوماتي** | | |
| | **النظام المعلوماتي** | | |
| 1.1.5.I | تستعين الغرفة بنظام المعلومات في تعاملها مع الحرفيين | 0.535 | 0.882 |
| 2.1.5.I | القرارات المتخذة من طرف الغرفة تتماشى و رغبات الحرفيين | 0.609 | |
| 3.1.5.I | يبلغ الحرفيين بشكل دوري و مستمر الغرفة بكل المستجدات و الرغبات و المشاكل التي تصادف أو تعرقل عملهم | 0.534 | |
| 4.1.5.I | تستعين الغرفة بالنظام المعلوماتي في تنسيق علاقاتها مع مختلف الفاعلين | 0.655 | |
| 5.1.5.I | تستعين الغرفة بالنظام المعلوماتي لتذليل الاجراءات البيروقراطية التي تصادف الحرفي | 0.626 | |
| 6.1.5.I | اعتبر النظام المعلوماتي قناة معلوماتية جيدة | 0.580 | |
| | الاتصال | | |
| 7.1.5.I | توجد في الغرفة قنوات اتصال فعالة بين الادارة و الحرفيين | 0.666 | 0.859 |
| 8.1.5.I | اتبادل المعلومات مع العاملين في الغرفة بكل سهولة | 0.544 | |
| 9.1.5.I | تشجع الغرفة و تسهل عملية الاتصال بين الحرفيين و محيطهم | 0.635 | |
| **2.5.I** | **المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي** | | |
| 1.2.5.I | تساند الغرفة كل مبادرات الحرفيين و تدافع عنها لدى الوزارة و الغرفة الوطنية | 0.629 | 0.852 |
| 2.2.5.I | تجتمع الغرفة مع الحرفيين و تبلغهم بكل المستجدات على مستوى الوزارة و الغرفة الوطنية | 0.587 | |
| 3.2.5.I | توفر الغرفة الجو الملائم للحرفي للانخراط في تنمية القطاع | 0.638 | |
| 4.2.5.I | تقترح الغرفة على الوزارة الوصية و على الغرفة الوطنية مشاريع الدعم لصالح الحرفيين | 0.518 | |
| 5.2.5.I | توفر الغرفة فريق عمل لتحليل المشاكل و اقتراح الحلول | 0.519 | |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات قاعدة البيانات من برنامج SPSS

**تابع للجدول رقم (02-07) : مؤشرات الاستبيان بعد تنقية الاستبيان**

| | | المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي(CAPLOCAL) | 3.5.I |
|---|---|---|---|
| | | هيئات الدعم و مقدمي الخدمات على المستوى المحلي (AGSERLOC) | |
| 0.895 | 0.575 | تتدخل الغرفة لدى الولاية و البلدية و مختلف هيئات الدعم لمساعدة الحرفيين و الدفاع عن مصالحهم | 1.3.5.I |
| | 0.611 | تعمل الغرفة على تكثيف العلاقات الجوارية من اجل تنظيم الحرفيين جماعيا | 2.3.5.I |
| | 0.610 | تشجع الغرفة و تنشر ثقافة العمل الجمعوي بين الحرفيين | 3.3.5.I |
| | 0.625 | تعمل الغرفة على دمج الحرفيين في بيئتهم المحلية | 4.3.5.I |
| | 0.525 | تعمل الغرفة على تنشيط تجمعات الحرفيين و تضع مستشارا تحت تصرفهم | 5.3.5.I |
| | 0.638 | تمثل الغرفة الحرفيين في اللجان البلدية و على مستوى الدوائر و الولاية | 6.3.5.I |
| | 0.626 | تدعم الغرفة انشاء و تطوير المؤسسات الحرفية و تحفز الحرفيين على ذلك | 7.3.5.I |
| | | التعاون و حل المشاكل(COLRESPRO) | |
| 0.860 | 0.585 | يتعاون الحرفيين مع الغرفة لانجاز المهام | 8.3.5.I |
| | 0.509 | تسود روح التعاون بين الغرفة و الحرفيين و العمل كفريق واحد | 9.3.5.I |
| | 0.557 | الغرفة لها علاقات طيبة مع الحرفيين | 10.3.5.I |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات قاعدة البيانات من برنامج SPSS

## المبحث الثاني : تكييف النموذج النظري حسب البيانات المجمعة من ميدان الدراسة ، التحليل العاملي التوكيدي

بعد المرحلة الأولى و المتمثلة في تنقية الاستبيان باستعمال التحليل العاملي الاستكشافي و تحليل الاتساق الداخلي بواسطة قيمة ألفا كرونباخ ، تأتي مرحلة مهمة و ضرورية لإستكمال التحليل بواسطة تقنية التحليل العاملي التوكيدي ، و ذلك بغية التحقق من صلاحية سلالم القياس المدرجة في الاستبيان .

و تكمن أهمية هذه المرحلة في السعي الى تكييف النموذج النظري لدراستنا مع البيانات التي تم جمعها من ميدان البحث .

**لمحة موجزة عن التحليل العاملي التوكيدي :**

نستعين بالتحليل العاملي التوكيدي في بحثنا عن النموذج النظري الذي يتناسب مع البيانات المجمعة سابقا ، و بالتالي نقوم بالتعديل و الحذف في النموذج النظري لدراستنا ، و ذلك باستعمال النمذجة بواسطة المعادلات البنائية .

عمليا يقوم الباحث باقتراح النموذج النظري لدراسته و صياغة الفرضيات ، بعدها يسعى لجمع البيانات عن الظاهرة قيد الدراسة من الميدان ، ثم يقوم الباحث بإختبار نموذجه النظري و مدى ملائمته للبيانات المجمعة ، و يحدد العلاقات بين العوامل و المؤشرات التي تقيس ذلك .

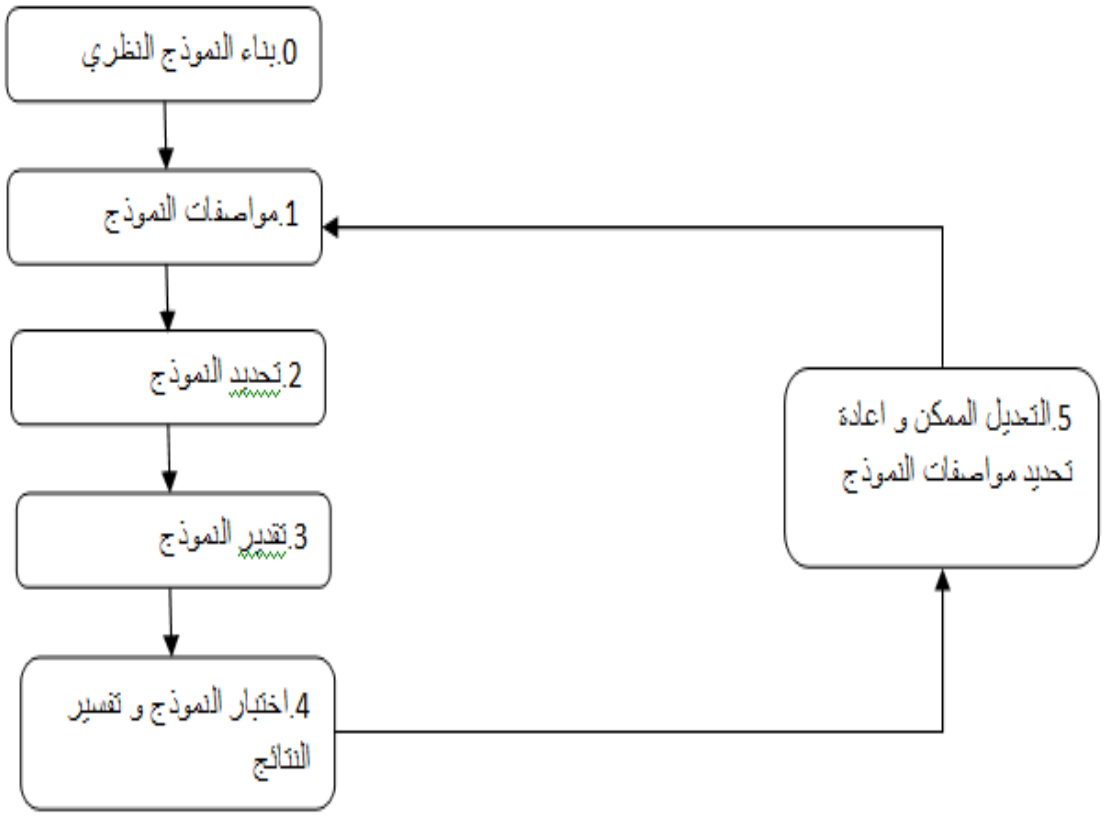
في مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي نتج عنها معرفة الباحث بالمؤشرات المقبولة و التي يعتمد عليها في تبيان العلاقات بين المتغيرات داخل النموذج النظري المعد سابقا ، و بالتالي فمرحلة التحليل العاملي الاستكشافي قد غيرت في شكل النموذج النظري المعد سابقا من خلال حذف المؤشرات و حتى المقاييس التي لا تتلائم مع الشروط التحليلية .

فالاستعانة بالتحليل العاملي التوكيدي يضمن لنا التحقق من قدرة النموذج النظري على تفسير التباين المشترك بين مجموع المتغيرات .

**الاسلوب المنهجي لاجراء التحليل العاملي التوكيدي :**

و فقا لمجموعة من الباحثين و منهم Roussel (2005) وKline (2005) فإن التحليل العاملي التوكيدي يعتمد على خمسة مراحل اساسية و هي تصف الاسلوب المنهجي لعملية التحليل و نوجز شرحا لكل مرحلة فيما يلي و كما هو مبين في الشكل (02-01):

**الشكل (02-01) الاسلوب المنهجي لتطوير و اختيار نموذج المعادلات البنائية**




المصدر : بوجمعة عمرون ، دليل استخدام كمي معد للبحث العلمي الأكاديمي ، ص 116 .

**01- بناء النموذج النظري ، مواصفات النموذج :**

يقوم الباحث باعداد نموذج نظري لموضوع دراسته ثم يسعى لاثباته و تأكيده ، يحتوى النموذج النظري على متغيرات مستمدة من الدراسات السابقة ، و يعتمد على النظريات العلمية التي تصف الظاهرة قيد الدراسة ، فإختبار النموذج النظري يتم بالاعتماد على البيانات المجمعة من ميدان البحث المختار سابقا .

**02- تحديد النموذج :**

يقوم الباحث بحل مشكلة تحديد النموذج المناسب ، مع تحديد كل معلمة محتملة في النموذج ، بمجرد تحديد النموذج نقوم بتشكيل مصفوفة التباين و التباين المشترك .

**03- تقدير النموذج :**

هنا نفحص الطرق المختلفة لتقدير المعلمات ، و نحدد تقدير كل معلمة محددة في النموذج النظري و نحدد النموذج المناسب او الذي يتكيف مع البيانات بشكل جيد .

**04- اختبار النموذج و تحديد النتائج :**

بعد الحصول على النتائج من النموذج باستعمال النمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية ، نتأكد من تناسب البيانات مع النموذج المحدد ، و يتم ذلك من خلال دراسة بعض المعايير المعروضة التي تقيس

مدى ملائمة أو تكيف النموذج النظري مع البيانات المجمعة من ميدان البحث ، تقدم لنا هذه البيانات صورة دقيقة عن مدى ملائمة النموذج النظري المدروس مع البيانات المجمعة ، نوجز فيما يلي أهم المعايير :Chi-deux/dl تمثل dl درجة الحرية ، كلما كانت النسبة تتراوح بين 01 و 2 أو 3 أو 05 نقول بأن النموذج مقبول ،قيم GFI و AGFI تكون في حدود 0.9 ، قيمة RMSEA في حدود 0.08 و اذا امكن 0.05 ، قيم NFI و NNFI و CFI تكون أقرب الى 01 ،اما قيم ECVI نختار اقل قيمة ممكنة مقارنة بين النماذج البديلة .

**05- تعديل النموذج :**

في حالة عدم توافق النموذج التي تم التحقق منه مع النموذج النظري ، نقوم بتعديل و اعادة اختباره ، الى غاية الوصول الى تطابق بين النموذجين .

و تتم العملية بإزالة المؤشرات الغير محددة بشكل جيد و تتم العملية بصفة تكرارية الى غاية الحصول على ملائمة .

**2/ الخطوات العملية لإجراء التحليل العاملي التوكيدي :**

انطلاقا من البيانات المجمعة من ميدان البحث حيث كان حجم العينة يقدر بـ 402 حرفي ، نقوم بمطابقة النموذج النظري للبحث عن مدى ملائمته ، من خلال دراسة معايير التكييف المذكورة سابقا ، و مقارنة النماذج البديلة في كل نموذج قياس لتحديد النموذج المناسب ، يتكون النموذج النظري من قسمين و ذلك بعد استبعاد القسم الثالث و الذي يمثل المتغير المعدل و تم ذلك في المرحلة الأولي و هي مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي .

القسم الاول :التحقق من تكيف نموذج القياس لمتغيرات البرامج التنموية
القسم الثاني : يتعلق بتكيف نموذج القياس لتغيرات اداء القطاع الحرفي
و في الخطوة الاخيرة يتم دمج النموذجين المكيفين في نموذج واحد .

**الخطوة الأولى :تكييف البيانات التجريبية لنموذج القياس الذي يتكون من متغيرات البرامج التنموية**

نقوم في هذه الخطوة بمقارنة النماذج المقترحة و في الاخير نحتفظ بالنموذج الذي يتناسب بشكل جيد مع البيانات التجريبية .

- النموذج الأول :عامل واحد (01)( جميع المؤشرات في قسم البرامج التنموية تشكل عامل واحد "01" )
- النموذج الثاني : ثلاثة عوامل (03) ( السمة الاقتصادية – التكوين و المرافقة – القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف ) .
- النموذج الثالث :عاملا (02)(العامل الأول = السمة الاقتصادية و التكوين و المرافقة ; العامل الثاني= القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف )
- النموذج الرابع : ( العامل الأول = السمة الاقتصادية ; العامل الثاني = التكوين و المرافقة و القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف ).

- النموذج الخامس : سبعة عوامل (07)(السمة الاقتصادية عاملين 02 ، التكوين والمرافقة عاملين 02 ، القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف 03 عوامل ) .

**الخطوة الثانية :تكييف البيانات التجريبية لنموذج القياس الذي يتكون من المتغير التابع " الأداء"**

نقوم في هذه الخطوة بمقارنة النماذج المقترحة و في الاخير نحتفظ بالنموذج الذي يتناسب بشكل جيد مع البيانات التي تم جمعها .

- النموذج الأول :عامل واحد (01) ( جميع المؤشرات في متغير أداء القطاع الحرفي تشكل عامل واحد "01" )

- النموذج الثاني : عاملان (02) ( العامل الأول = ترقية روح المقاولاتية ، العامل الثاني = التكامل القطاعي و معايير الجودة )

- النموذج الثالث :ثلاثة عوامل (03) ( ترقية روح المقاولاتية بعامل واحد (01) و التكامل القطاعي و معايير الجودة بعاملين (02) ) .

**الخطوة الثالثة : دمج نماذج القياس**

نقوم في هذه الخطوة المهمة باختبار ملائمة البيانات التجريبية للنموذج الناتج عن الخطوة الأولى مع النموذج الناتج في الخطوة الثانية .

**الخطوة الر ابعة : التحقق من الفرضيات بواسطة طريقة النمذجة بالمعادلات الهيكلية**

بعد العمل على الخطوة الرابعة و تكييف نموذج القياس ، سيتم تنفيذ خطوة التحقق من الفرضيات بواسطة النمذجة بواسطة المعادلات الهيكلية

**3/ تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي**

سنبدأ في تنفيذ التحليل العاملي التوكيدي وفقا لما ذكر اعلاه ، نبدأ أولا في عرض النموذج النظري للدراسة ، ثم نقوم بعدها بدراسة تكيف نماذج القياس المبينة سابقا للبيانات التجريبية المجمعة من ميدان البحث ، و سنقوم في مرحلة من مراحلة دراسة النماذج بعرض النتائج .

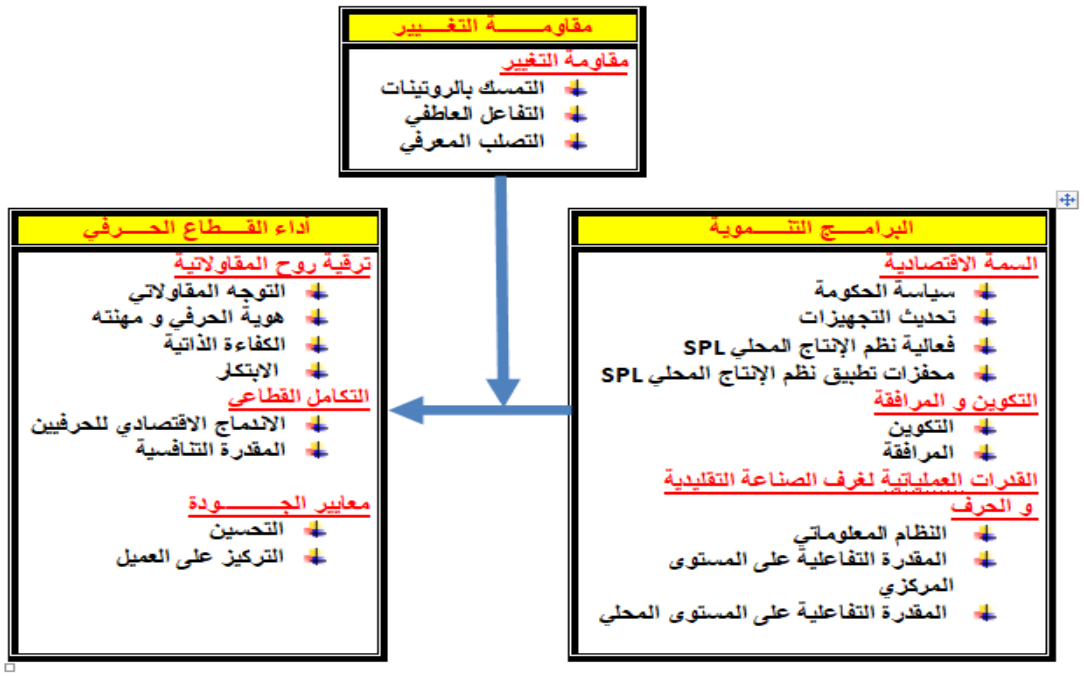
**عرض موجز للنموذج النظري للبحوث :**

يستمد هذا النموذج النظري من اطار نظري استخدم أربعة اسس نظرية ، و هي نظرية كورت لوين في التغيير التنظيمي ، نظرية النمط المثالي للحرفية ، و نظرية أيكولوجيا المجموعات التنظيمية و نظرية الصراع ، تتعامل هذه النظريات مع البرامج التنموية كبرامج تغيير تنظيمي و تتعامل مع الحرفي و المجموعات التنظيمية في نفس الوقت .

كما أن الاسس النظرية المستخدمة في دراسة المتغير المعدل مقاومة التغيير و هي : نظرية كيرت لوين عن التغيير التنظيمي و مقاومة التغيير ، و نظرية الصراع عند ميشال كروزيه ، و اعتمدنا على النظريتين لتبيان شعور التغيير لدى الحرفيين في تعاملهم الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف و مدى الاستجابة السلوكية للحرفيين اتجاه البرامج التنموية .

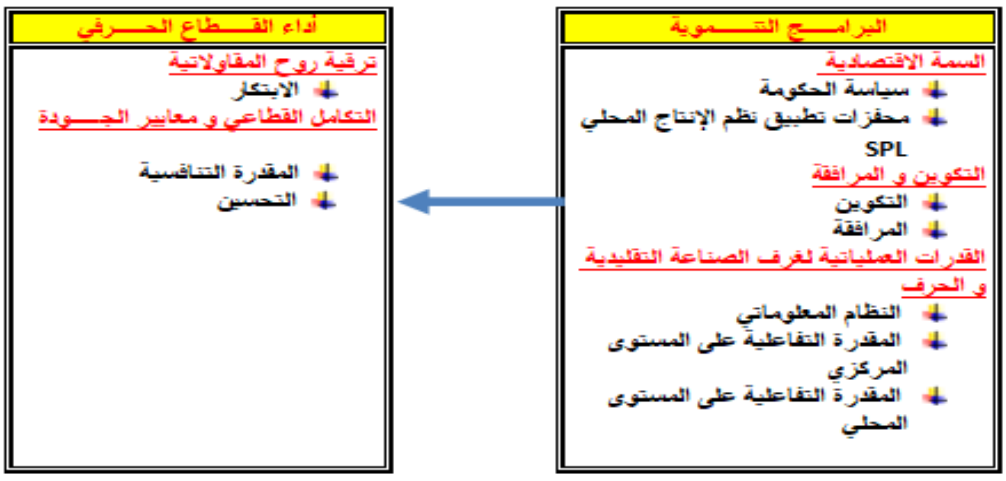
لكن يجب التذكير بأن المتغير المعدل مقاومة التغيير حذفت جميع مؤشراته في مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي ، لذلك تم تعديل النموذج النظري للدراسة كما هو مبين في الشكلين رقم (02-02) و (02-03) على التوالي :

**الشكل رقم (02-02) التمثيل البياني للنموذج النظري**




المصدر : من اعداد الطالبين

**الشكل رقم ( 02-03) التمثيل البياني للنموذج النظري بعد مرحلة تنقية الاستبيان**




المصدر : من اعداد الطالبين

**الجدول رقم (02-08) التسمية المختصرة لمتغيرات البحث**

| تسمية المتغيرات باللغة العربية | مختصر تسمية المتغير |
|---|---|
| السمة الاقتصادية | **CARACECO** |
| الابتكار | **INNOVA** |
| المقدرة التنافسية | **COMPETIT** |
| التحسين | **OPTIMISA** |
| سياسة الحكومة | **POLIGOUV** |
| محفزات تطبيق نظام الانتاج المحلي | **APPLCSPL** |
| التكوين | **FORMATIO** |
| المرافقة | **ESCOR** |
| البرامج التنموية | **PROGDEVEL** |
| القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف | **CAPCAM** |
| النظام المعلوماتي | SYSTINFO |
| المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي | CAPCENTR |
| المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي | CAPLOCAL |

المصدر : من اعداد الطالبين

**الخطوة الأولى : تكييف أو ملائمة نموذج القياس للبرامج التنموية على البيانات المجمعة من ميدان البحث**

من أجل الاحتفاظ بأفضل نموذج ، تتضمن هذه الخطوة أربعة نماذج مختلفة و النموذج الخامس فرض نفسة بقوة لعدم قدرة باقي النماذج على تقديم بيانات احصائية قوية ، و أفضل نموذج نتحصل عليه هو الذي يناسب أو يتكيف بشكل جيد مع البيانات التي تم جمعها من ميدان البحث .

**النموذج الأول : عامل واحد "01"**

( جميع المؤشرات في قسم البرامج التنموية تشكل عامل واحد "01" ) .

**PROGDEVEL** = I.3.1.1 , I.3.1.2 , , I.3.2.1 , I.3.2.2 , I.3.2.3 , I.3.2.4 , I.3.2.5 , I.4.1.1 , , I.4.1.2, , I.4.1.3 , , I.4.1.4 , I.4.2.1 , I.4.2.2, I.4.2.3, I.5.1.1, I.5.1.2, I.5.1.3, I.5.1.4, I.5.1.5 , I.5.1.6, I.5.1.7, I.5.1.8, I.5.1.9, I.5.2.1 , I.5.2.2, I.5.2.3 , I.5.2.4 , I.5.2.5 , I.5.3.1 , I.5.3.2, I.5.3.3, I.5.3.4, I.5.3.5, I.5.3.6, I.5.3.7, I.5.3.8, I.5.3.9, I.5.3.10 .

**النموذج الثاني : ثلاثة عوامل "03"**

( السمة الاقتصادية – التكوين و المرافقة – القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف )

**CARACECO=** I.3.1.1 , I.3.1.2 , I.3.2.1 , I.3.2.2 , I.3.2.3 , I.3.2.4 , I.3.2.5 .
**FORMATIO=** I.4.1.1 , I.4.1.2, I.4.1.3 , I.4.1.4 , I.4.2.1 , I.4.2.2, I.4.2.3 .
**CAPCAM=** I.5.1.1, I.5.1.2, I.5.1.3, I.5.1.4, I.5.1.5 , I.5.1.6, I.5.1.7, I.5.1.8, I.5.1.9, I.5.2.1 , I.5.2.2, I.5.2.3 , I.5.2.4 , I.5.2.5 , I.5.3.1 , I.5.3.2, I.5.3.3, I.5.3.4, I.5.3.5, I.5.3.6, I.5.3.7, I.5.3.8, I.5.3.9, I.5.3.10 .

**النموذج الثالث : عاملين "02"**

(العامل الأول = السمة الاقتصادية و التكوين و المرافقة ; العامل الثاني= القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف )

**CAECFORM=** I.3.1.1 , I.3.1.2 , I.3.2.1 , I.3.2.2 , I.3.2.3 , I.3.2.4 , I.3.2.5 , I.4.1.1 , I.4.1.2, I.4.1.3 , I.4.1.4 , I.4.2.1 , I.4.2.2, I.4.2.3 .
**CAPCAM=** I.5.1.1, I.5.1.2, I.5.1.3, I.5.1.4, I.5.1.5 , I.5.1.6, I.5.1.7, I.5.1.8, I.5.1.9, I.5.2.1 , I.5.2.2, I.5.2.3 , I.5.2.4 , I.5.2.5 , I.5.3.1 , I.5.3.2, I.5.3.3, I.5.3.4, I.5.3.5, I.5.3.6, I.5.3.7, I.5.3.8, I.5.3.9, I.5.3.10 .

**النموذج الرابع : عاملين "02"**

( العامل الأول = السمة الاقتصادية ; العامل الثاني = التكوين و المرافقة و القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف )

**CARACTECON=** I.3.1.1 , I.3.1.2 , I.3.2.1 , I.3.2.2 , I.3.2.3 , I.3.2.4 , I.3.2.5 .
**FORMCAM =** I.4.1.1 , I.4.1.2, I.4.1.3 , I.4.1.4 , I.4.2.1 , I.4.2.2, I.4.2.3 ,I.5.1.1, I.5.1.2, I.5.1.3, I.5.1.4, I.5.1.5 , I.5.1.6, I.5.1.7, I.5.1.8, I.5.1.9, I.5.2.1 , I.5.2.2, I.5.2.3 , I.5.2.4 , I.5.2.5 , I.5.3.1 , I.5.3.2, I.5.3.3, I.5.3.4, I.5.3.5, I.5.3.6, I.5.3.7, I.5.3.8, I.5.3.9, I.5.3.10 .

**النموذج الخامس : سبعة عوامل "07"**

(السمة الاقتصادية عاملين 02 ، التكوين والمرافقة عاملين 02 ، القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف 03 عوامل ) .

**POLIGOUV**= I.3.1.1 , I.3.1.2
**APPLCSPL**= I.3.2.1 , I.3.2.2 , I.3.2.3 , I.3.2.4 , I.3.2.5 .
**FORMATIO**= I.4.1.1 , I.4.1.2, I.4.1.3 , I.4.1.4
**ESCOR**= I.4.2.1 , I.4.2.2, I.4.2.3
**SYSTINFO**= I.5.1.1, I.5.1.2, I.5.1.3, I.5.1.4, I.5.1.5 , I.5.1.6, I.5.1.7, I.5.1.8, I.5.1.9
**CAPCENTR**= I.5.2.1 , I.5.2.2, I.5.2.3 , I.5.2.4 , I.5.2.5
**CAPLOCAL**= I.5.3.1 , I.5.3.2, I.5.3.3, I.5.3.4, I.5.3.5, I.5.3.6, I.5.3.7, I.5.3.8, I.5.3.9, I.5.3.10 .

**المرحلة الاولى : مواصفات النموذج**

يبين الشكل (02-04) النموذج الاجمالي الذي يربط العلاقات الخطية بين المتغيرات ، يتضمن هذا النموذج 49 متغيرة ملحوظة ( مؤشر) مع 09 متغيرات كامنة ( عوامل ) .

في هذا النموذج يفترض أن كل متغير ملحوظ "مؤشر" يقوم بقياس عامل واحد فقط ، اي لا يمكن أن يشترك عاملين أو عدة عوامل في مؤشر واحد .

في هذا النموذج النظري توجد :

- عامل واحد "01" تم قياسه بـ 02 من المؤشرات .
- عاملين"02" تم قياسهما بـ 03 مؤشرات .
- عامل واحد فقط "01" تم قياسه بـ 04 مؤشرات .
- عاملين "02" تم قياسهما بـ 05 مؤشرات .
- عامل واحد فقط " 01" تم قياسه بـ 08 مؤشرات .
- عامل واحد فقط " 01" تم قياسه بـ 09 مؤشرات .
- عامل واحد فقط " 01" تم قياسه بـ 10 مؤشرات .

يشتمل النموذج النظري على (38*11)=418 معادلة قياس ، كل منها يتعلق بمؤشر من المؤشرات في النموذج ، بمعنى يرتبط كل مؤشر من المؤشرات المستقلة و عددها 38 بمعادلة مع المتغير التابع الكامن و الذي يحتوى على 11 مؤشرا ، يرتبط كل متغير كامن بمعادلة بنيوية مع المتغير التابع الذي يقيس أداء القطاع الحرفي .

مثال على ذلك :

$I.3.1.1=B_{I.3.1.1}$ *( السياسة الحكومية)+$err_{I.3.1.1}$

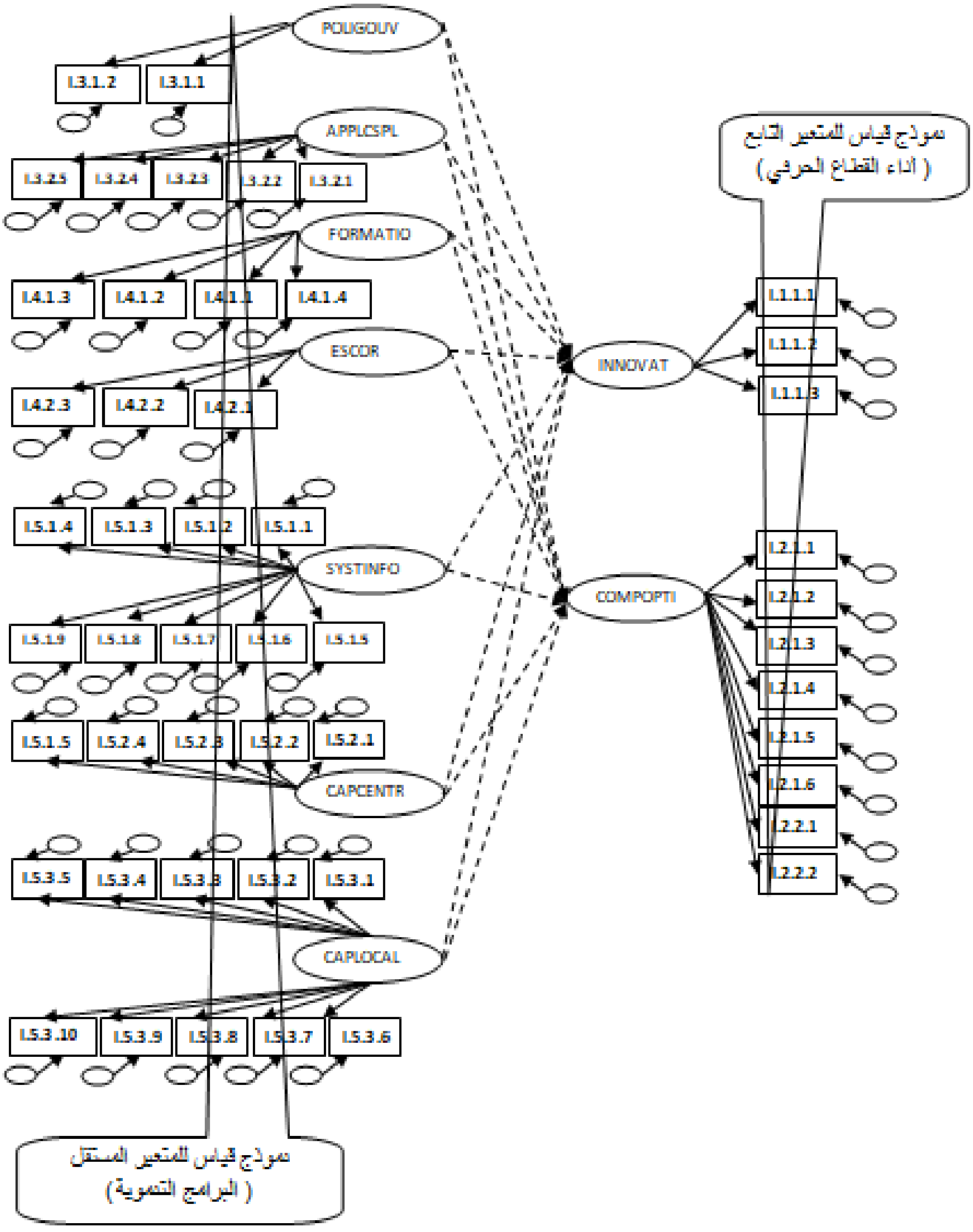
$I.3.1.2=B_{I.3.1.2}$ *( السياسة الحكومية)+$err_{I.3.1.2}$

$I.4.1.1=B_{I.4.1.1}$ *( التكوين)+$err_{I.4.1.1}$

يتضمن نموذج القياس الاجمالي على 09 متغيرات كامنة:

- منها 07 متغيرات كامنة تعرض المتغير المستقل البرامج التنموية ، و تكون على الجانب الايسر كما هو مبين في الشكل رقم (02-04) .
- "02" متغيرين كامنين تعرض المتغير التابع أداء القطاع الحرفي ، و تكون على الجانب الايمن كما هو مبين في الشكل رقم (02-04) .

**الشكل رقم (02-04) العلاقات الخطية للنموذج الشامل**




المصدر: من اعداد الطالبين

**المرحلة الثانية : تعريف أو تحديد النموذج**

اعتماد على درجات الحرية (dl) نحدد النموذج و ذلك لإظهار العدد الاجمالي للقيم في مصفوفة التباين-التباين المشترك ، و نتأكد باستعمال قاعدة القرار من الفرق بين مصفوفة التباين-التباين المشترك و عدد المعلمات المراد تقديرها في النموذج .

- **عدد المتغيرات الملحوظة ( المؤشرات ) في النموذج النظري :**

38 متغير مستقل يمكن ملاحظتها ( المؤشرات) و يشار إليها بالحرف :P .

- **العدد الاجمالي للقيم في مصفوفة التباين –التباين المشترك :**

القيم في مصفوفة التباين–التباين المشترك = P(P+01)/2=38(38+01)/2= 741
P = عدد المتغيرات الملحوظة ( المؤشرات) .

- **عدد المعلمات المراد تقديرها :**

القوة العاملية : 38*01= 38
اخطاء القياس =38 التابعة للمتغيرات المستقلة التي يمكن ملاحظتها ( المؤشرات)
المجموع = 38+38 = 76 معلما يراد تقديره .

- **قاعدة قرار تحديد النموذج :**

درجة الحرية = ( عدد القيم في مصفوفة التباين-التباين المشترك) – ( عدد المعلمات المراد تقديرها في النموذج النظري )
Degré de liberté =dl= 741 – 76 = 665 درجة حرية .

**المرحلة الثالثة : تقدير النموذج**

سيكون تقدير معلمات النموذج النظري من خلال استعمالنا لبرنامج LISREL 8.7 .

**المرحلة الرابع : اختبار النموذج و تفسير النتائج**

في هذه المرحلة الهمة للغاية ، تتم المقارنة بين عدة نماذج نظرية و نختبرها من أجل اختيار النموذج الذي يتناسب مع البيانات المجمعة من ميدان البحث ، يقدم الجدول (02-09) نتائج التحليل العاملي التوكيدي للنموذج النظري الذي يحتوى على متغيرات البرامج التنموية .

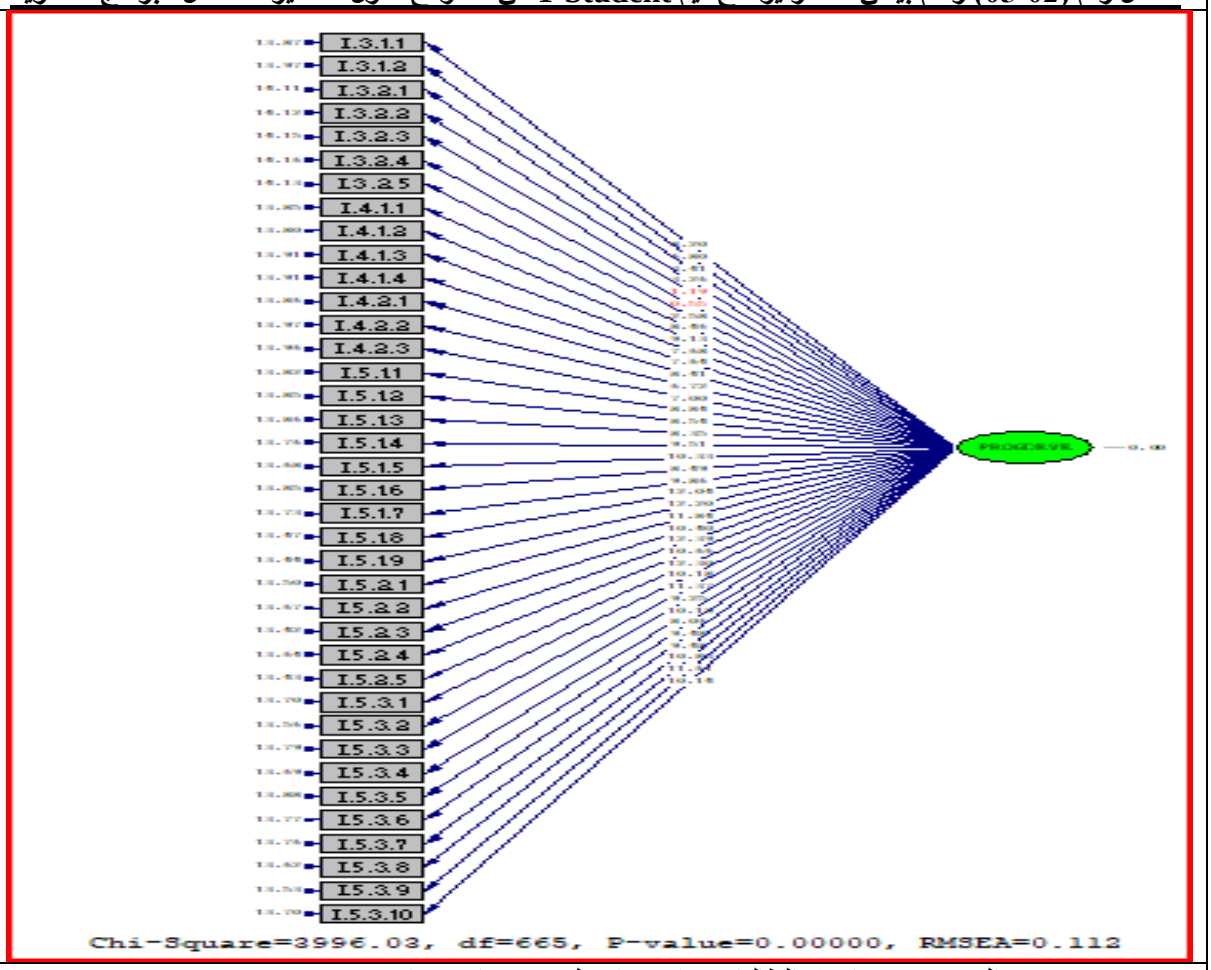
**الجدول رقم (02-09) : التحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس البرامج التنموية**

| المعايير | النموذج الاول ( 01 عامل ) | النموذج الثاني ( 03 عوامل ) | النموذج الثالث (عاملين ) | النموذج الرابع ( عاملين ) | النموذج الخامس ( 07 عوامل ) |
|---|---|---|---|---|---|
| $X^2$ | 3996.03 | 3017.15 | 3911.62 | 3211.21 | 2161.44 |
| P | 0.00005 | 0.00005 | 0.00005 | 0.00005 | 0.00005 |
| Dl | 665 | 662 | 664 | 664 | 644 |
| $X^2$ / dl (Chi- deux norme) | 6.009 | 4.557 | 5.89 | 4.836 | 3.356 |
| GFI | 0.66 | 0.72 | 0.66 | 0.70 | 0.78 |
| AGFI | 0.62 | 0.68 | 0.62 | 0.67 | 0.75 |
| SRMR | | | | | |
| RMSEA | 0.11 | 0.09 | 0.11 | 0.098 | 0.077 |
| NFI | 0.75 | 0.81 | 0.76 | 0.80 | 0.86 |
| NNFI | 0.77 | 0.84 | 0.78 | 0.83 | 0.89 |
| CFI | 0.78 | 0.85 | 0.79 | 0.84 | 0.90 |
| AIC | 13901.52 | 13901.52 | 13901.52 | 13901.52 | 13901.52 |
| ECVI | 10.34 | 7.92 | 10.14 | 8.39 | 5.87 |

المصدر : من اعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

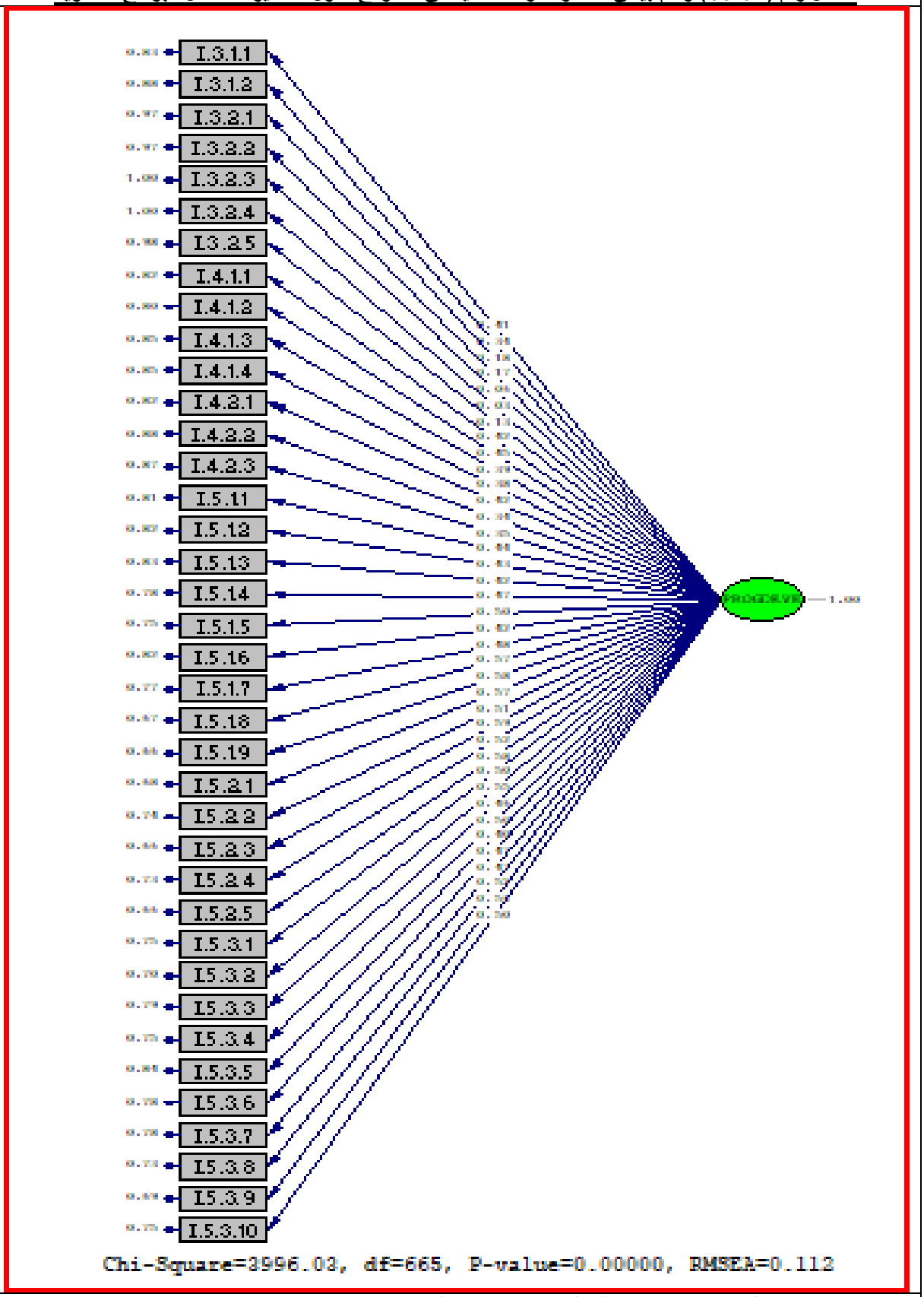
و نوضح فيما يلي مخطط المسار للنماذج المبينة في الجدول أعلاه :

**الشكل رقم (02-05) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الأول للمتغير المستقل البرامج التنموية**



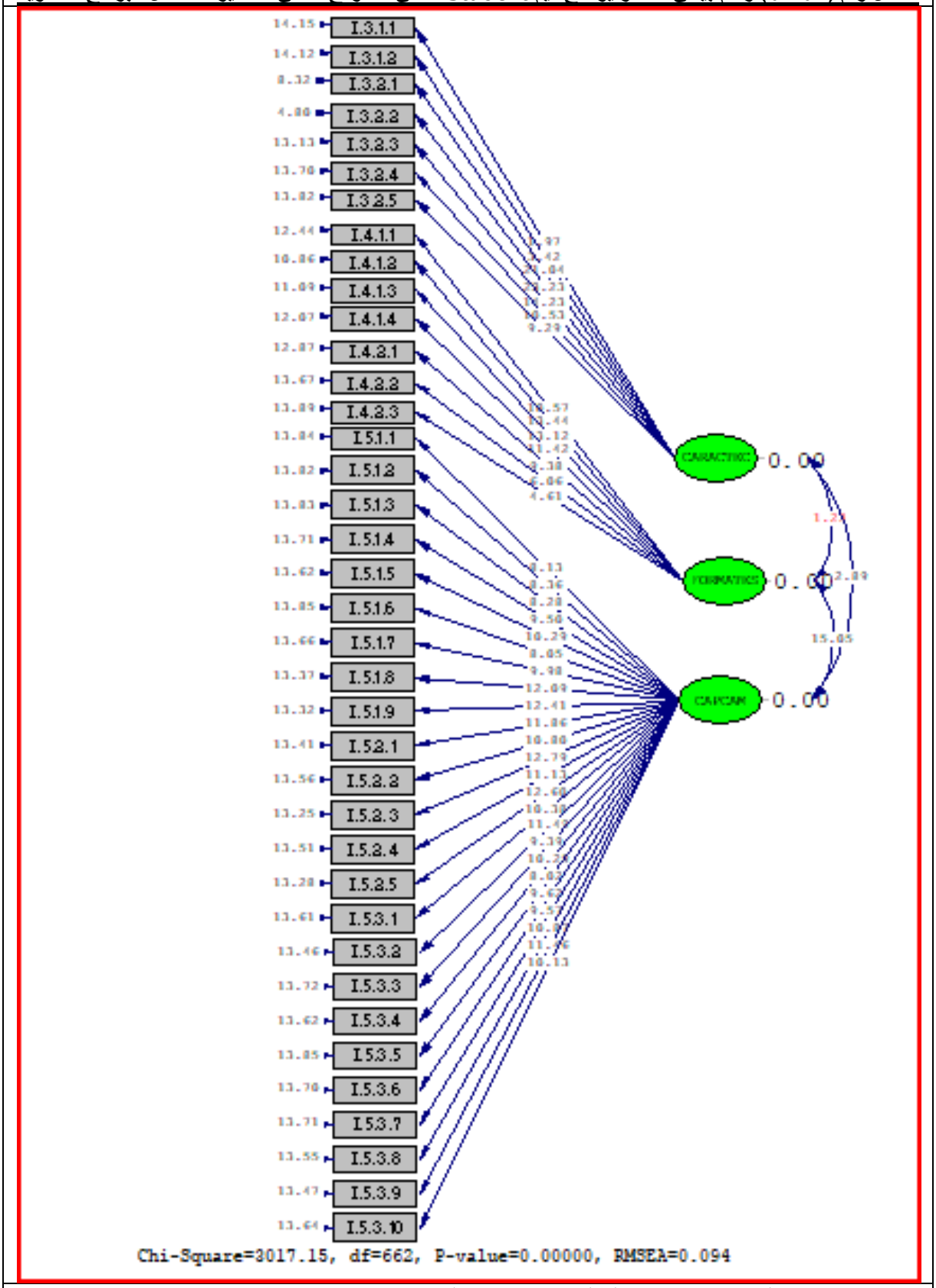

المصدر : من اعداد الطالبان ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-06) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الأول للمتغير المستقل البرامج التنموية**



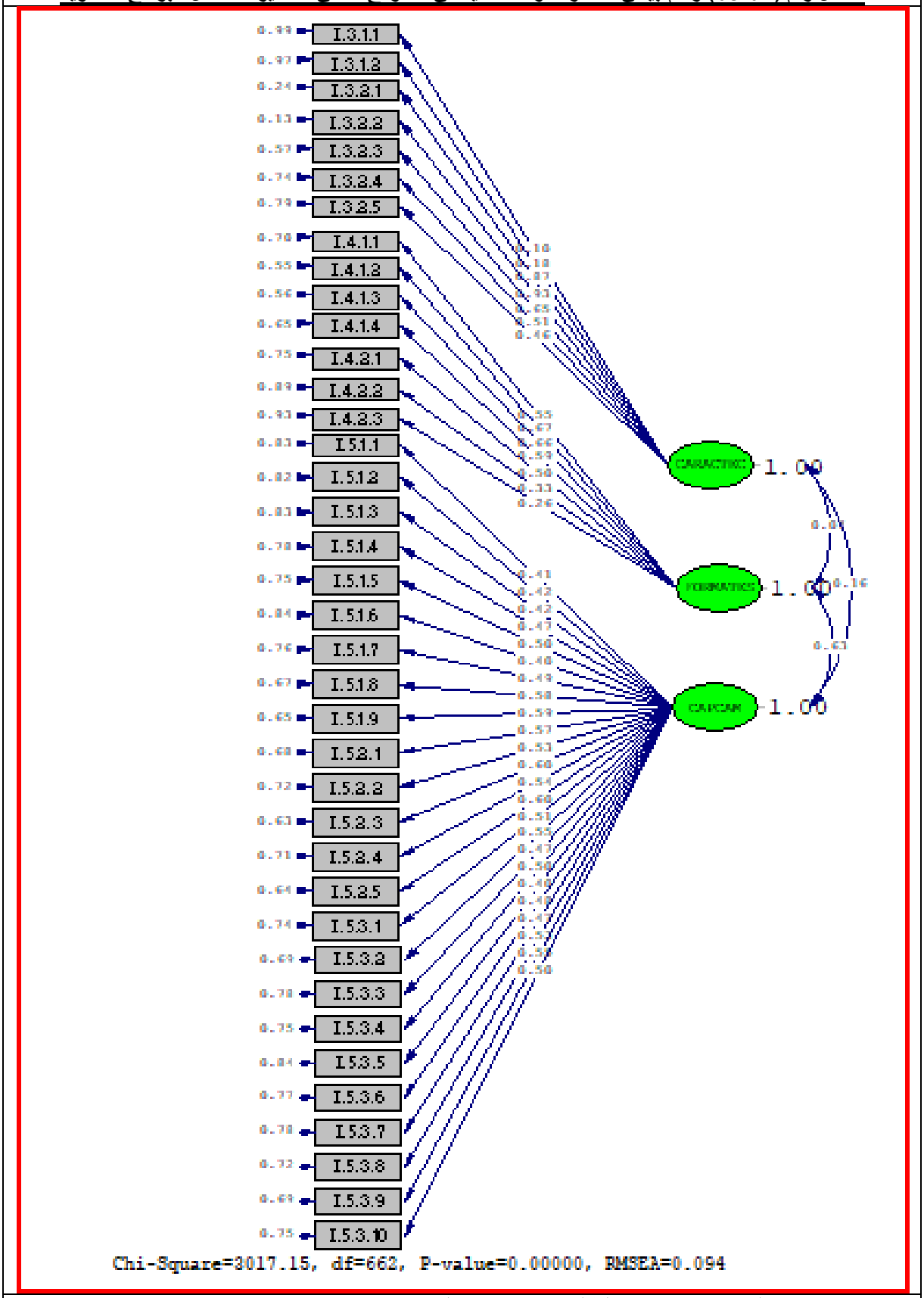

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

الشكل رقم (02-07) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثاني للمتغير المستقل البرامج التنموية



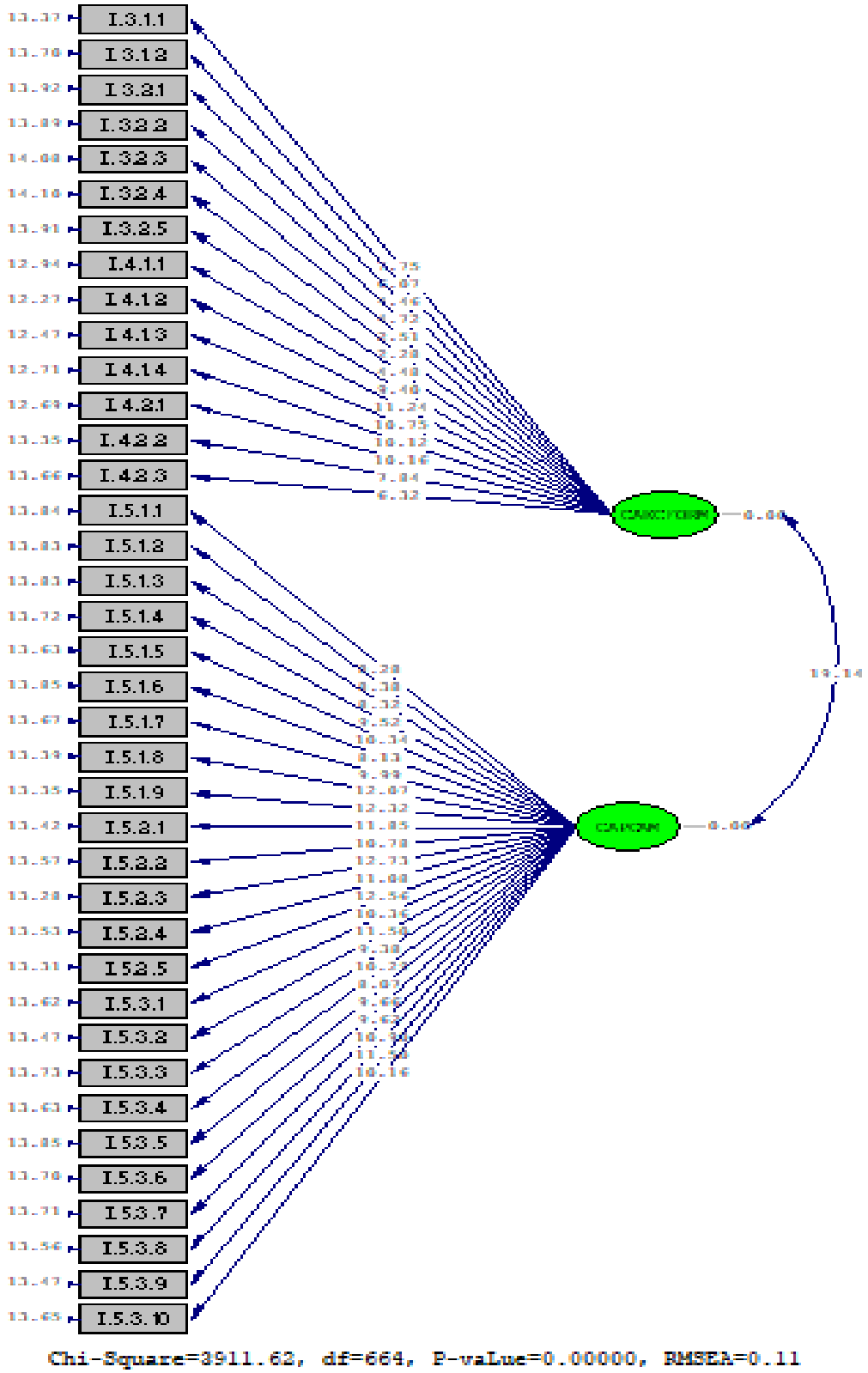

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-08) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثاني للمتغير المستقل البرامج التنموية**



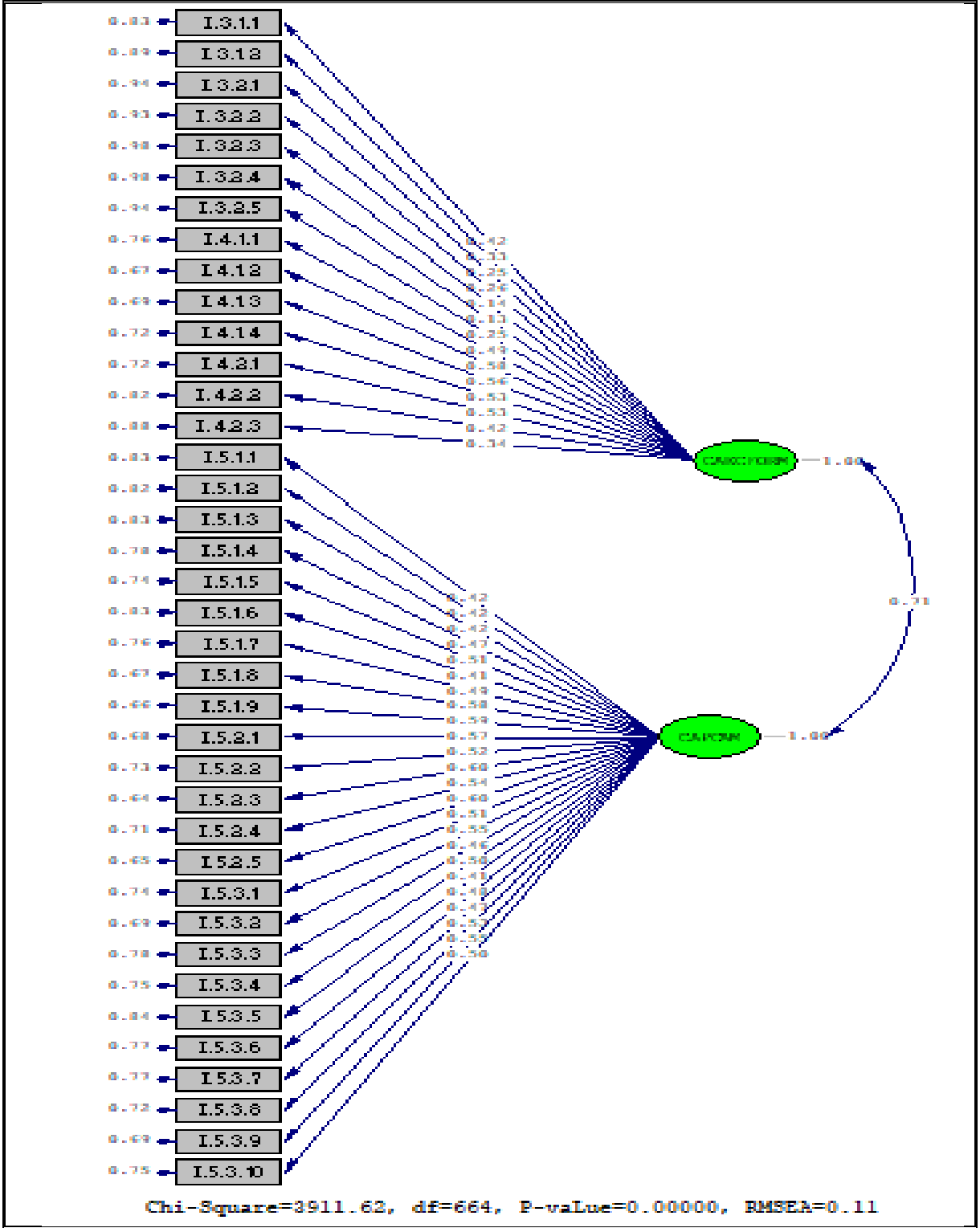

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

الشكل رقم (02-09) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثالث للمتغير المستقل البرامج التنموية



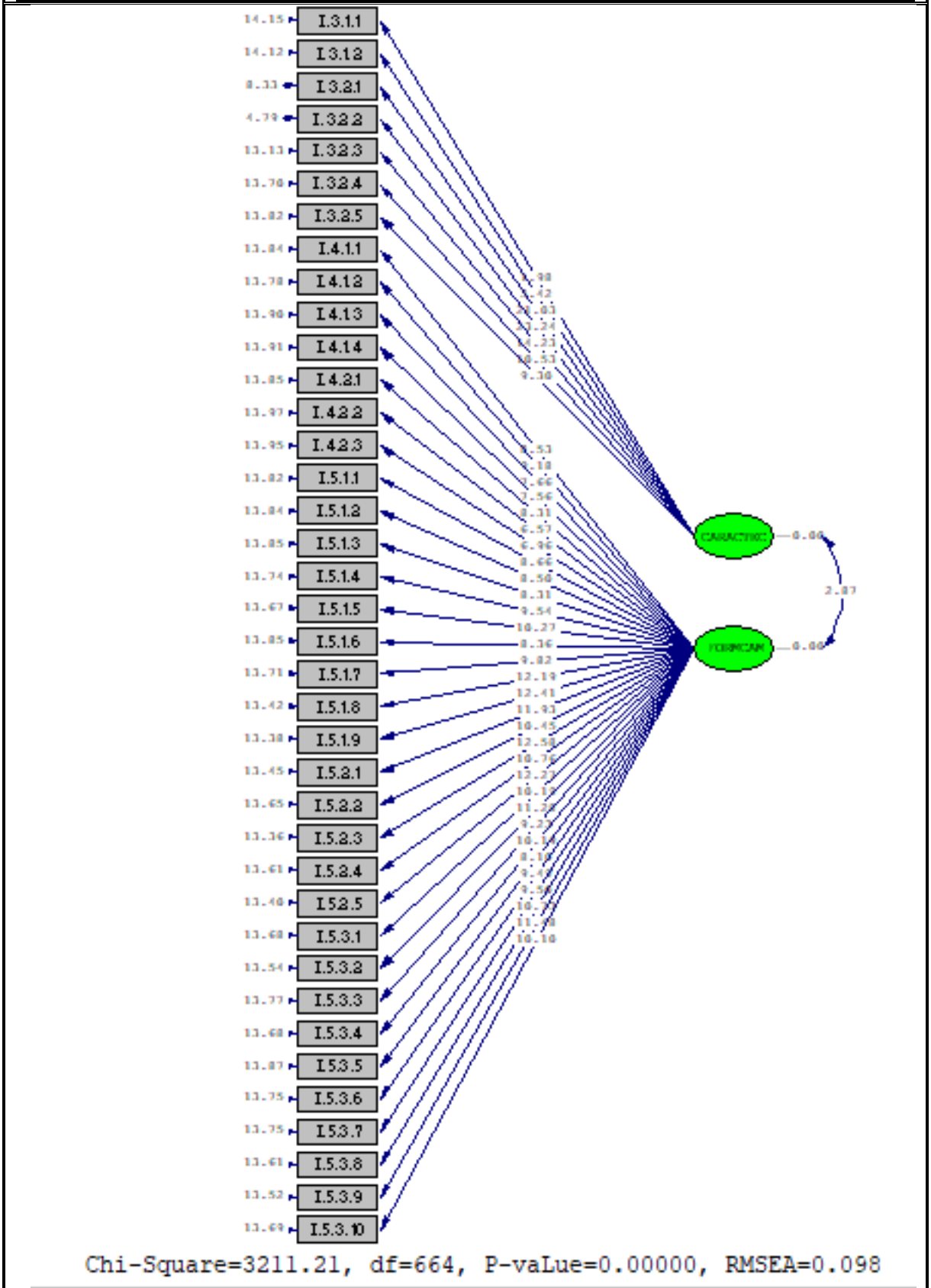

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

الشكل رقم (02-10) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثالث ني للمتغير المستقل البرامج التنموية



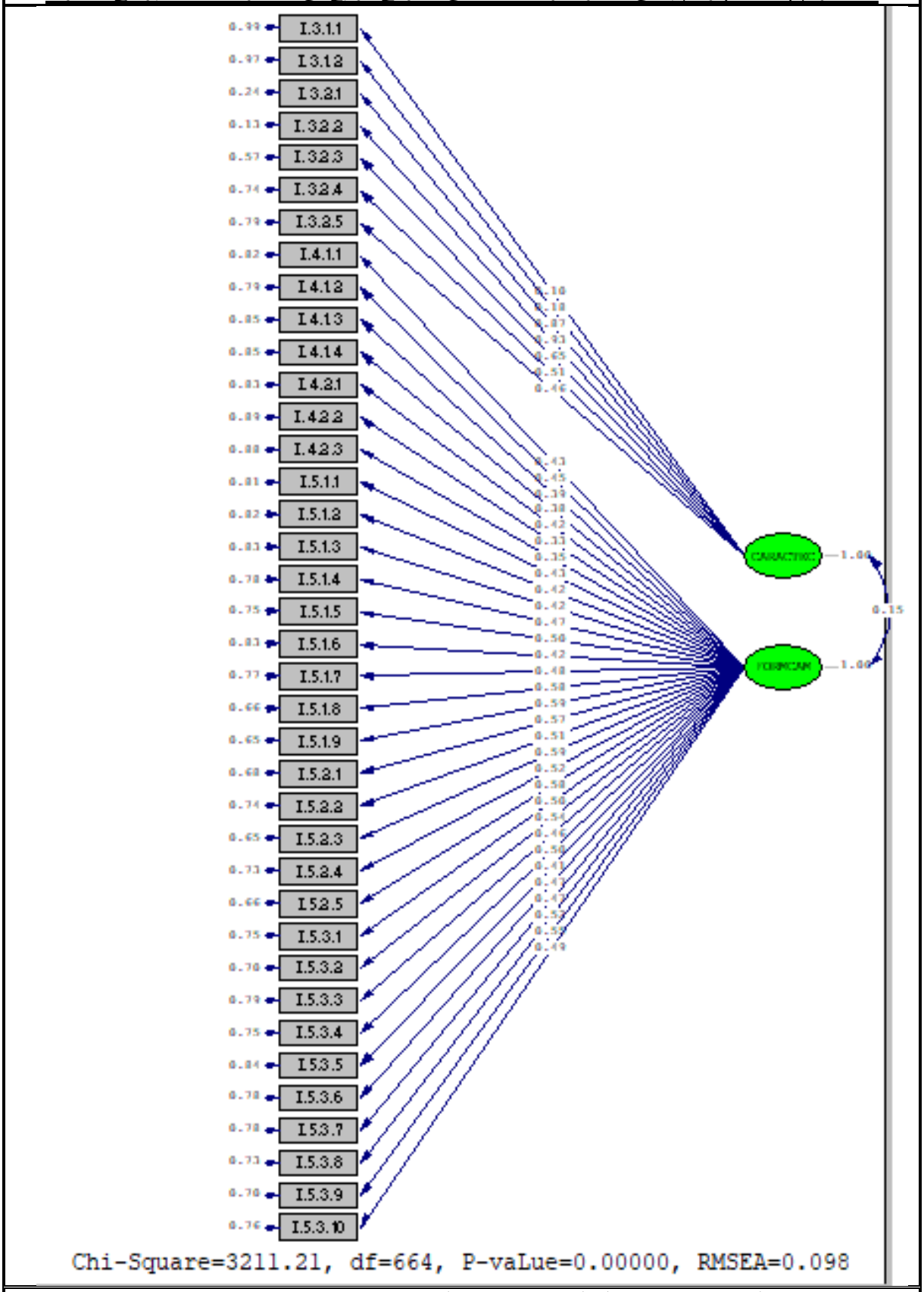

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-11) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الرابع للمتغير المستقل البرامج التنموية**



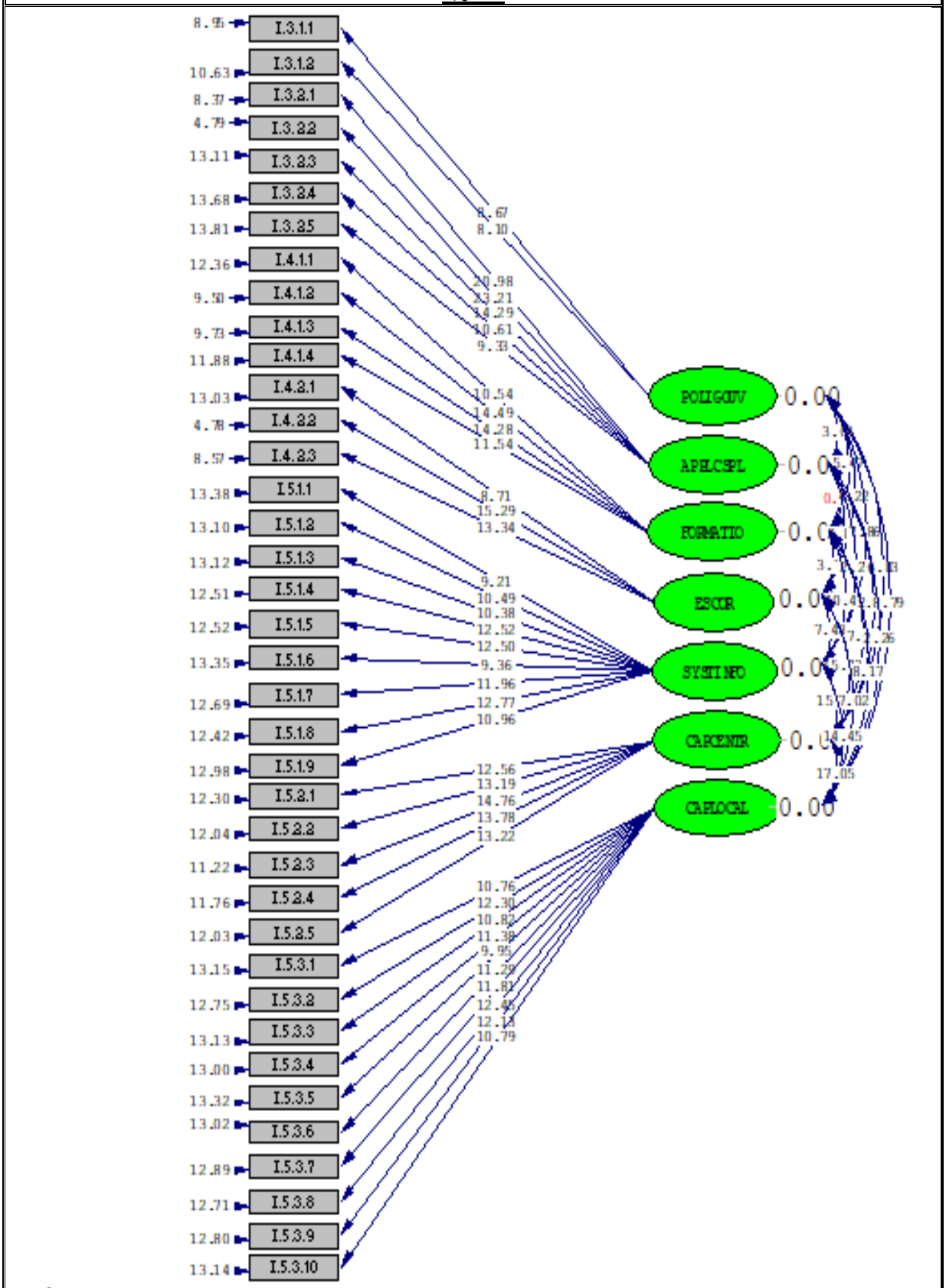

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-12) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الرابع ني للمتغير المستقل البرامج التنموية**



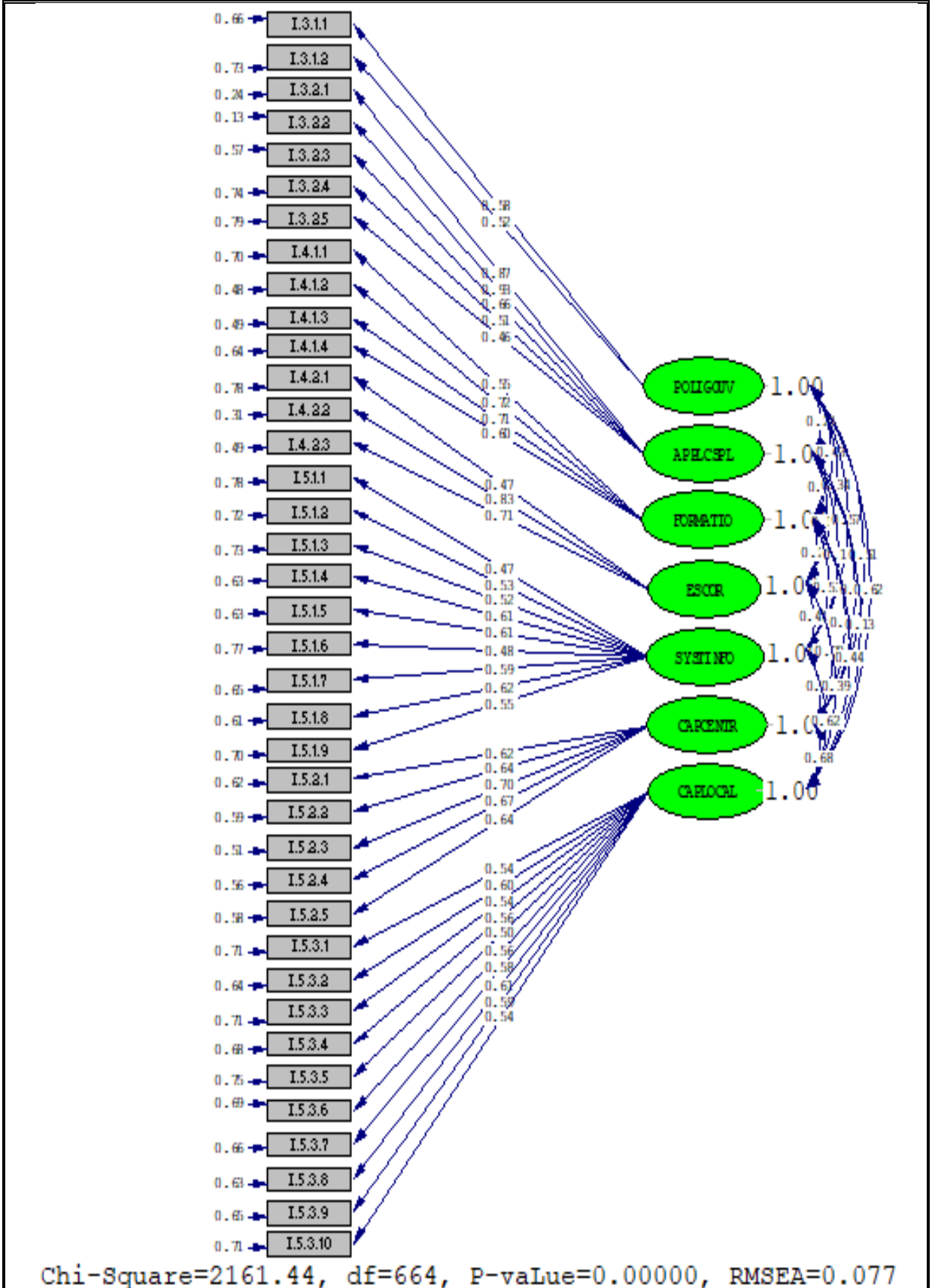

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-13) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الخامس للمتغير المستقل البرامج التنموية**




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-14) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الخامس للمتغير المستقل البرامج التنموية**




المصدر : من اعداد الطالب ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

من خلال عرض النماذج السابقة و المقارنة بينها وقع الاختيار على النموذج الخامس ذو 07 عوامل و ذلك للاسباب التالية :

- تعد مؤشرات NFI و NNFI و CFI أكثر قبولا و تقترب من 01
- المعيار RMSEA في الحد المقبول .
- قيم GFI و AGFI في الحدود الموصى بها .
- تمثل قيمة ECVI = 5.87 أدنى قيمة مقارنة بين النماذج البديلة .

**الملاحظ ان :**

- القوة العاملية لهذا النموذج هي ضمن المعايير باستثناء بعض المؤشرات .
- جميع قيم T Student ذات اهمية و هي اكبر من 1.96 .
- يوجد في النموذج المختار بعض اوجه القصور ، و يتمثل في قصور بعض المؤشرات ( مؤشرات بها عيوب ) و بالتالي سيتم إزالتها مؤشرا تلو الآخر و منه فان العملية تكرارية الى غاية الوصول الى نموذج ملائم .

**لكن و رغم ذلك :**

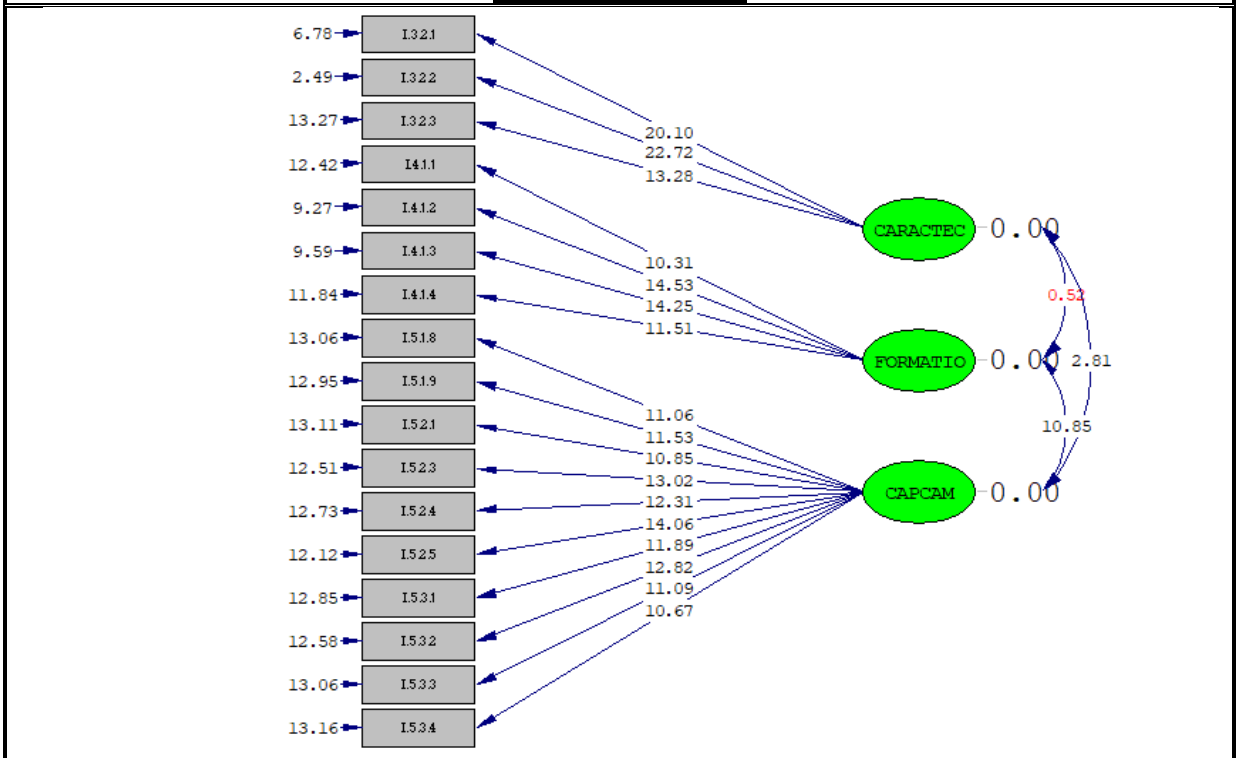
- قمنا بعملية تعديل على النموذج الثاني ذو 03 عوامل لأنه الأقرب الى النموذج النظري ، قمنا بالتعديل عليه **17 تعديل متتالي** الى غاية الوصول الى النتيجة النهائية المبينة في الجدول رقم (02-10) .
- قمنا بعملية تعديل على النموذج الثالث ذو العاملين "02" ، قمنا بالتعديل عليه **18 تعديل متتالي** الى غاية الوصول الى النتيجة النهائية المبينة في الجدول رقم (02-11)
- قمنا بعملية تعديل على النموذج الرابع ذو العاملين "02" ، قمنا بالتعديل عليه **18 تعديل متتالي** الى غاية الوصول الى النتيجة النهائية المبينة في الجدول رقم (02-12)

**الجدول رقم (02-10) التحليل العاملي التوكيدي للتعديل الأخير للنموذج الثاني ذو 03 عوامل – البرامج التنموية**

| المعايير | $X^2$ | P | Dl | $X^2$ / dl ( Chi- deux norme ) | GFI | AGFI | RMSEA | NFI | NNFI | CFI | AIC | ECVI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج الثاني (عملية التعديل 17) | 610.48 | 0.00005 | 116 | 5.26 | 0.85 | 0.80 | 0.103 | 0.88 | 0.88 | 0.90 | 4156.70 | 1.71 |

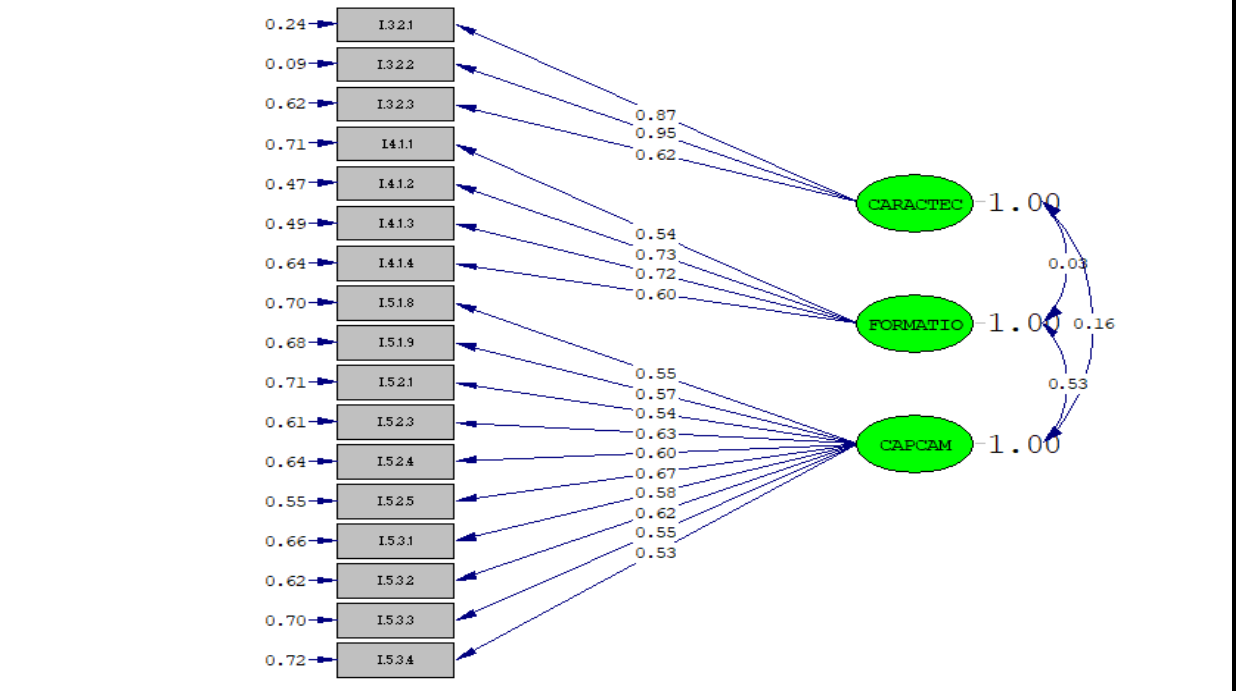
المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

**الشكل رقم (02-15) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثاني (عملية التعديل 17 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية**




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-16) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثاني (عملية التعديل 17 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية**



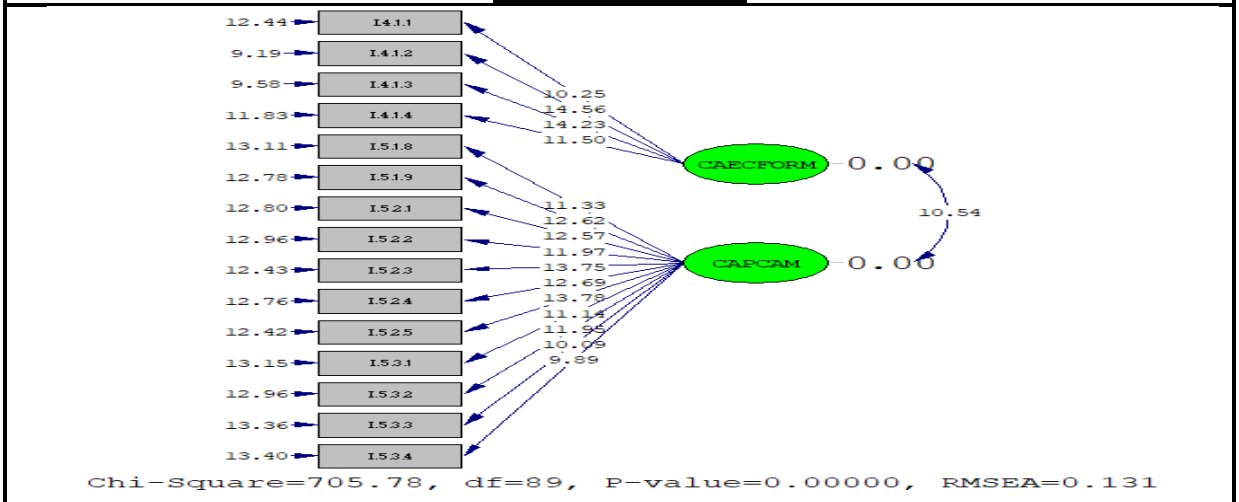

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الجدول رقم (02-11) التحليل العاملي التوكيدي للتعديل الأخير للنموذج الثالث ذو العاملين – البرامج التنموية**

| المعايير | $X^2$ | P | Dl | $X^2$ / dl (Chi- deux norme ) | GFI | AGFI | RMSEA | NFI | NNFI | CFI | AIC | ECVI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج الثالث (عملية التعديل 18 ) | 705.78 | 0.00005 | 89 | 7.93 | 0.81 | 0.74 | 0.131 | 0.86 | 0.85 | 0.87 | 4076.78 | 1.91 |

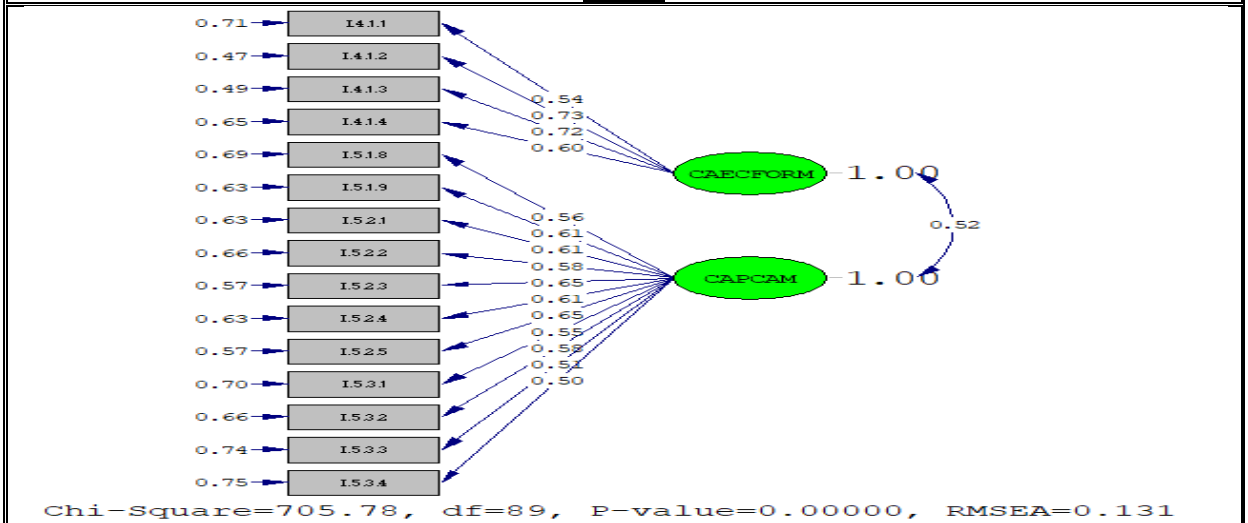
المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

**الشكل رقم (02-17) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثالث (عملية التعديل 18 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية**




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-18) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثالث (عملية التعديل 18 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية**



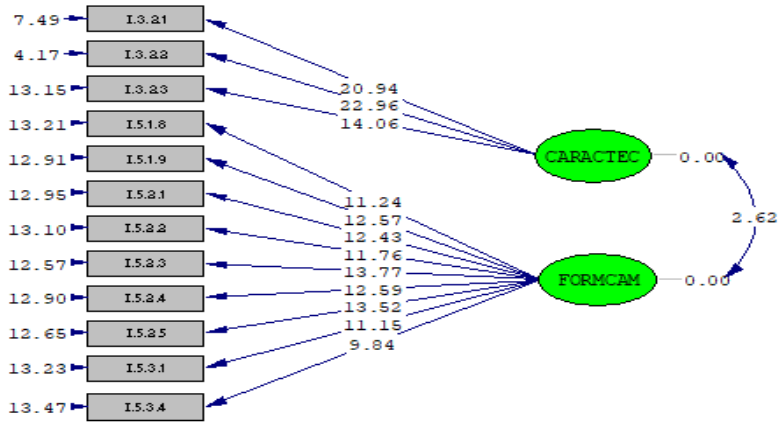

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الجدول رقم (02-12) التحليل العاملي التوكيدي للتعديل الأخير للنموذج الرابع ذو العاملين – البرامج التنموية**

| المعايير | $X^2$ | P | Dl | $X^2$ / dl ( Chi- deux norme ) | GFI | AGFI | RMSEA | NFI | NNFI | CFI | AIC | ECVI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النموذج الرابع (عملية التعديل 18) | 819.16 | 0.00005 | 89 | 8.25 | 0.79 | 0.71 | 0.14 | 0.81 | 0.80 | 0.83 | 3832.59 | 2.20 |

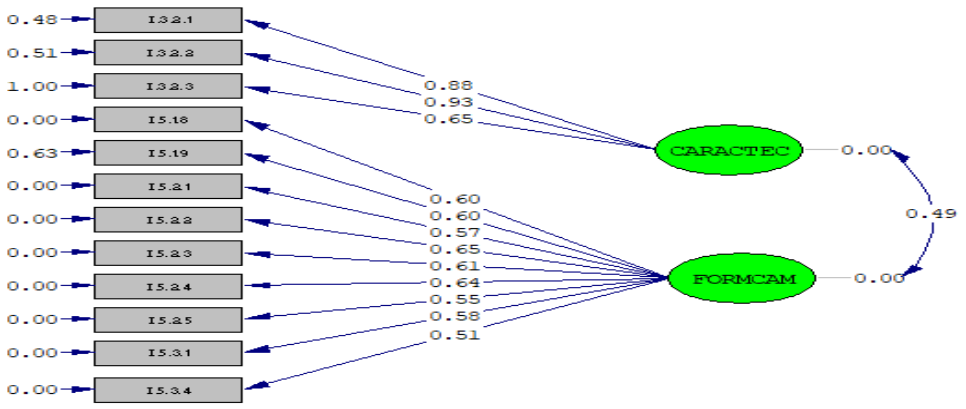
المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

**الشكل رقم (02-18) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثالث (عملية التعديل 18 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

**الشكل رقم (02-19) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الرابع (عملية التعديل 18 ) للمتغير المستقل البرامج التنموية**




المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

بعد عمليات التعديل المستمر للنماذج ( الثاني و الثالث و الرابع ) و التي أوصلتنا الى طريق مسدود ، اي بمعنى توصلنا بعد عمليات تعديل شاقة الى نماذج ذات قيمة عاملية اكبر من 0.5 لكن القيم الاحصائية الوارد في الجداول رقم (02-10) و (02-11) و (02-12) لا تنسجم مع معايير تكييف النموذج النظري مع البيانات ، و خاصة منها:

- $X^2$ / dl التي أعطت قيم على التوالي (5.26 و 7.93 و 8.25) و التي من المفروض أن تكون اقل عدد ممكن بين 01 و 02 أو 03 أو حتى 05 .
- RMSA التي اعطت قيم على التوالي (0.103 و 0.131 و 0.14) و التي من المفروض أن تكون < 0.08 و إذا أمكن < 0.05 .

و بالتالي فرض النموذج الخامس بقوة ، ملائمة النموذج الخامس تكون افضل من النماذج الثاني و الثالث و الرابع ، لكن قمنا بمعالجة هذه النماذج لازالة اي لبس ، في الاخير وجدنا معايير التكييف للنموذج الخامس افضل بكثير لكن قمنا بإجراء 05 تعديلات متتالية على النموذج كما هو معروض في الجدول رقم (02-13) حيث قمنا بحذف المؤشرات ذات القيمة العاملية الأقل من 0.5 و تمت العملية بالتتالي من أصغر قيمة و بعد كل عملية حذف لمؤشر واحد و وحيد فقط نقوم بإختبار النموذج مرة أخرى و هكذا

**الجدول رقم (02-13) تعديل النموذج الخامس ذو 07 عوامل ، (النموذج المختار) .**

| المعايير | النموذج الخامس دو السبعة ابعاد | النموذج الخامس بعد حذف I.3.2.5 | النموذج الخامس بعد حذف I.5.1.1 | النموذج الخامس بعد حذف I.4.2.1 |
|---|---|---|---|---|
| **$X^2$** | 2161.44 | 2032.74 | 1748.02 | 1659.54 |
| **P** | 0.00005 | 0.00005 | 0.00005 | 0.00005 |
| **Dl** | 644 | 608 | 573 | 539 |
| **$X^2$ / dl (Chi- deux norme)** | 3.356 | 3.34 | 3.05 | 3.07 |
| **GFI** | 0.78 | 0.78 | 0.79 | 0.79 |
| **AGFI** | 0.75 | 0.75 | 0.75 | 0.76 |
| **RMSEA** | 0.077 | 0.076 | 0.077 | 0.078 |
| **NFI** | 0.86 | 0.86 | 0.86 | 0.86 |
| **NNFI** | 0.89 | 0.89 | 0.89 | 0.89 |
| **CFI** | 0.90 | 0.90 | 0.90 | 0.90 |
| **AIC** | 13901.52 | 13538.99 | 12856.60 | 12277.55 |
| **ECVI** | 5.87 | 5.54 | 5.29 | 5.05 |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 7.8

**تابع للجدول رقم (02-13) تعديل النموذج الخامس ذو 07 عوامل ، (النموذج المختار) .**

| المعايير | النموذج الخامس بعد حذف I.5.1.6 | النموذج الخامس بعد حذف I.3.2.4 |
|---|---|---|
| $X^2$ | 1796.26 | 1597.93 |
| P | 0.00005 | 0.00005 |
| Dl | 506 | 474 |
| $X^2$ / dl ( Chi- deux norme ) | 3.549 | 3.37 |
| GFI | 0.79 | 0.81 |
| AGFI | 0.75 | 0.77 |
| RMSEA | 0.080 | 0.077 |
| NFI | 0.86 | 0.88 |
| NNFI | 0.89 | 0.90 |
| CFI | 0.90 | 0.91 |
| AIC | 11708.99 | 11345.26 |
| ECVI | 4.92 | 4.42 |

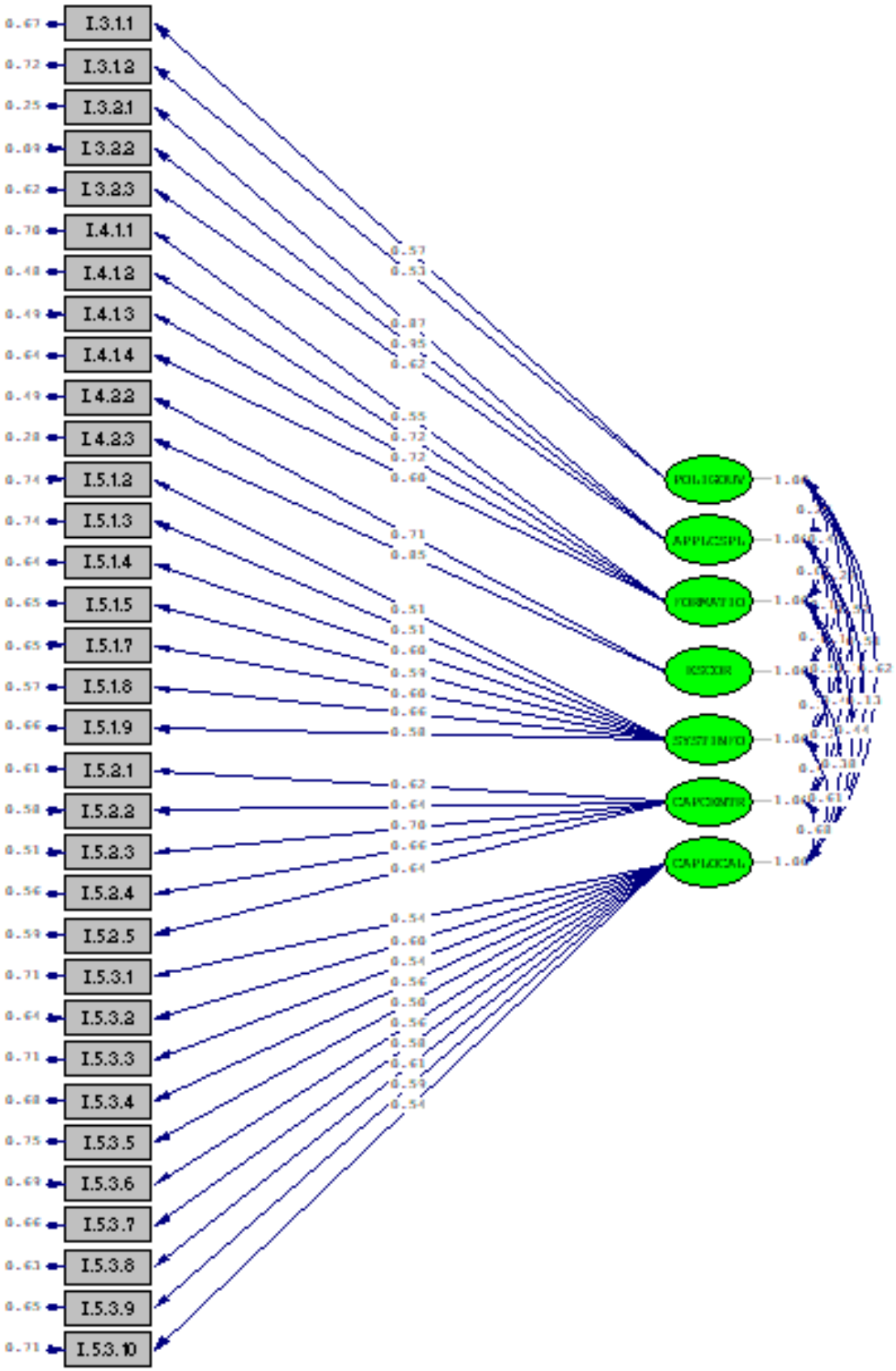
المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 7.8

بعد التعديل و اعادة الاختبار للنموذج الخامس ذو 07 عوامل ، و في المرة الخامسة من التعديل توصلنا الى :

- ان جميع المؤشرات ذات قوة عاملية أكبر 0.5
- أن جميع المؤشرات ذات قيمة T Student مقبولة .
- ان القيمة ( Chi- deux norme ) $X^2$ / dl = 3.37 و هي ضمن الحد المقبول و هو دال على عتبة P=0.00005 .
- قيمة ECVI= 4.42 و هي جيدة و تعتبر الاصغر في النموذج .
- في الاخير نقر بأن التعديل الاخير أفضل ملائمة و تكيفا للبيانات التجريبية المجمعة من ميدان البحث .
- تعتبر مؤشرات NFI و NNFI و CFI على التوالي (0.88 , 0.90 , 0.91 ) اكثر قبولا و تقترب من 01 .

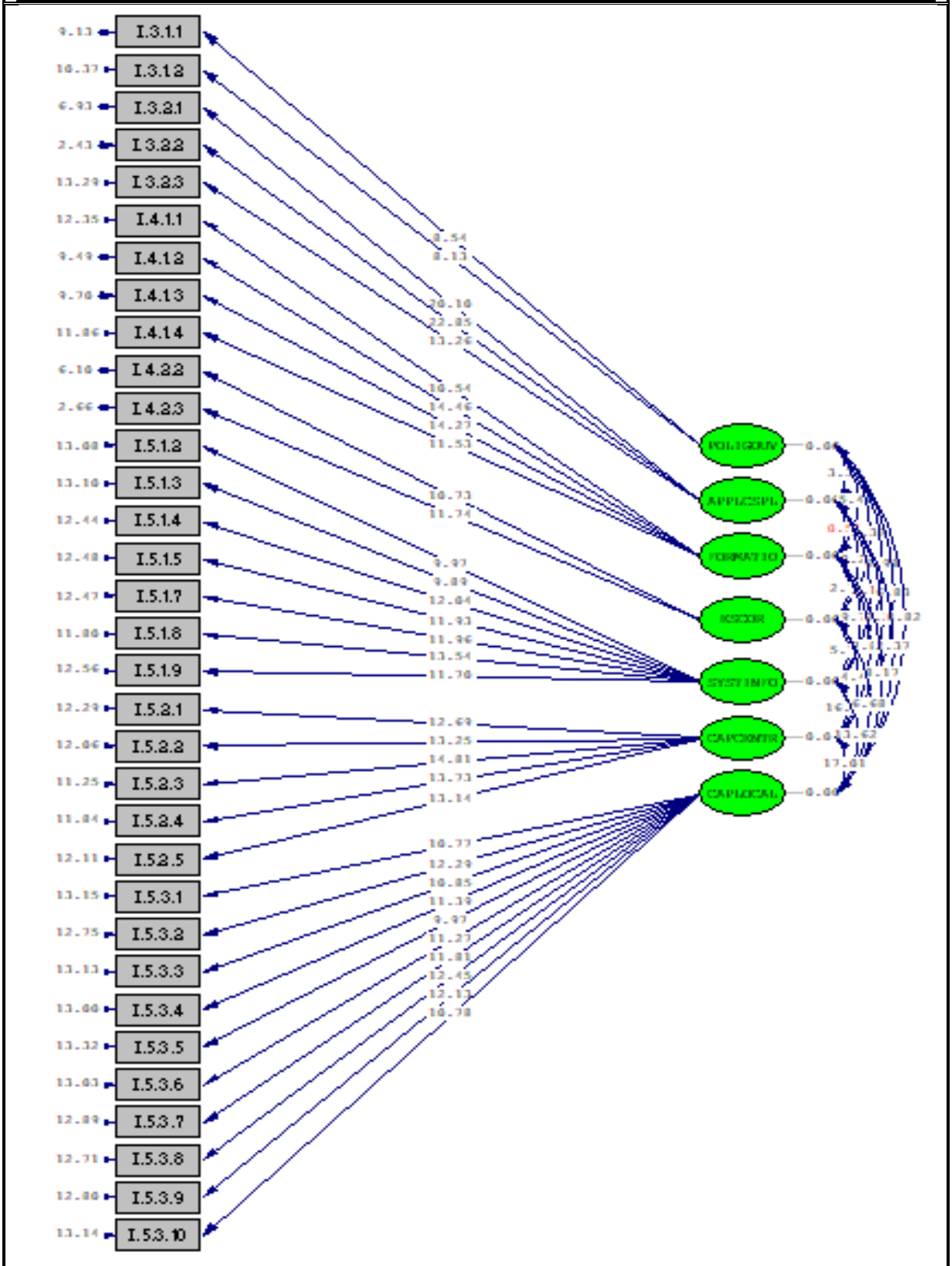
و يوضح الشكلان (02-20) و (02-21) مخطط المسار الخاص بالنموذج المختار و هو النموذج الخامس ذو 07 عوامل ، حيث يبين الرسم البياني لمسار القوة العاملية الشكل (02-20) بأن جميع قيم القوة العاملية هي ضمن المعايير ، كما يبين مخطط المسار الجدول (02-21) الذي يوضح قيم T Student بأن جميع القيم هي أكبر من 1.096 .

**الشكل رقم (02-20) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج المعدل للمتغير المستقل البرامج التنموية**




المصدر : من اعداد الطالبان ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

الشكل رقم (02-21) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج المعدل للمتغير المستقل البرامج التنموية




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

باختصار يمكن القول بأن النموذج النظري للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي كان يحتوى على 38 مؤشرا ، و بعد التعديل اصبح يشمل 05 مؤشرات فقط ، بمعنى تم استبعاد 33 مؤشرات لضمان تكييف النموذج بواسطة التحليل العاملي التوكيدي .

**الخطوة الثانية : تكييف أو ملائمة نموذج القياس لاداء القطاع الحرفي على البيانات المجمعة من ميدان البحث**

من أجل الاحتفاظ بافضل نموذج ، تتضمن هذه الخطوة ثلاثة نماذج مختلفة ، أفضل نموذج نتحصل عليه هو الذي يناسب أو يتكيف بشكل جيد مع البيانات التي تم جمعها من ميدان البحث .

**النموذج الأول : عامل واحد "01"**

( جميع المؤشرات في قسم أداء القطاع الحرفي تشكل عامل واحد "01" ) .
( اداء القطاع الحرفي ) PERARTIS = La performance du secteur artisanal
**PERARTIS** = I.1.1.1 , I.1.1.2 , I.1.1.3, I.2.1.1, I.2.1.2 , I.2.1.3, I.2.1.4 , I.2.1.5, I.2.1.6 , I.2.2.1 , I.2.2.2.

**النموذج الثاني : عاملين "02"**

( ترقية روح المقاولاتية – التكامل القطاعي و معايير الجودة)
**INNOVATI** = I.1.1.1 , I.1.1.2 , I.1.1.3,
**COMPOPTI** = I.2.1.1, I.2.1.2 , I.2.1.3, I.2.1.4 , I.2.1.5, I.2.1.6 , I.2.2.1 , I.2.2.2 .

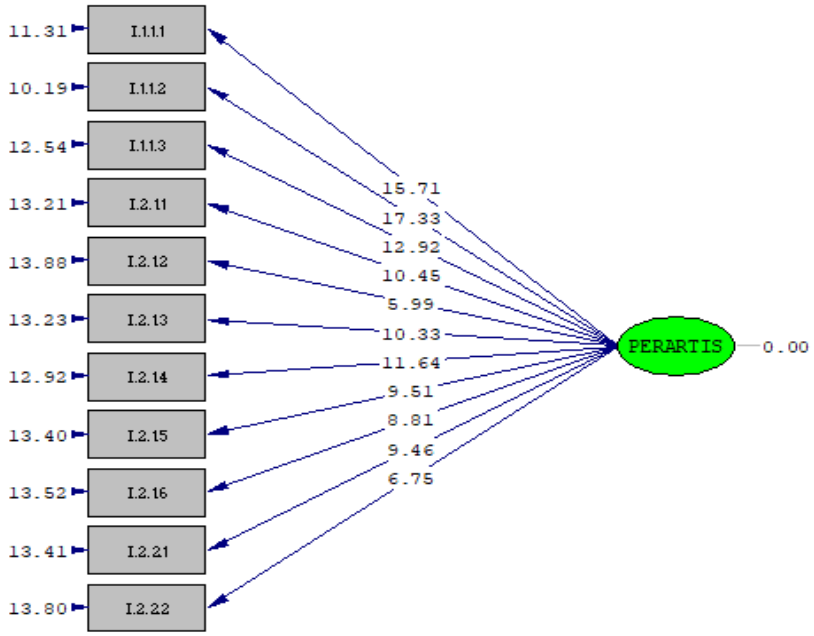
**الجدول رقم (02-14) لتحليل العاملي التوكيدي لنموذج قياس البرامج التنموية**

| المعايير | النموذج الاول ( 01 عامل ) | النموذج الثاني (عاملين ) |
|---|---|---|
| $X^2$ | 374.87 | 225.34 |
| P | 0.00005 | 0.00005 |
| Dl | 44 | 43 |
| $X^2$ / dl ( Chi- deux norme ) | 8.519 | 5.24 |
| GFI | 0.85 | 0.91 |
| AGFI | 0.78 | 0.86 |
| RMSEA | 0.137 | 0.103 |
| NFI | 0.85 | 0.90 |
| NNFI | 0.83 | 0.90 |
| CFI | 0.86 | 0.92 |
| AIC | 2153.58 | 2153.34 |
| ECVI | 1.04 | 0.68 |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

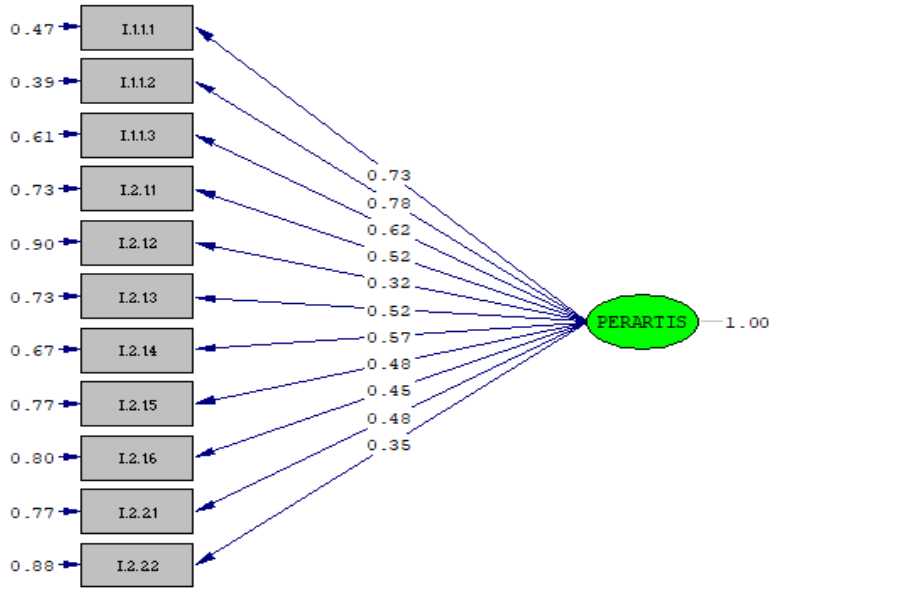
و نوضح فيما يلي مخطط المسار للنموذجين المبينين في الجدول أعلاه :

**الشكل رقم (02-22) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الاول للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي**



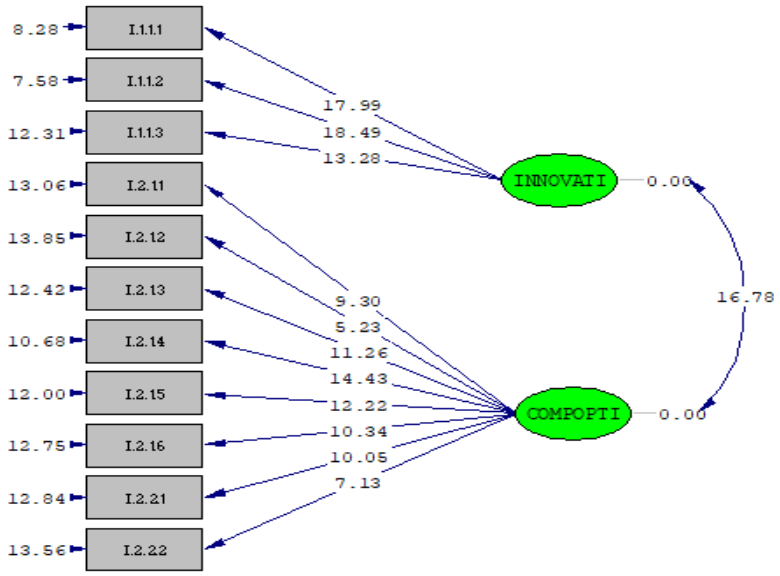

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-23) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الأول للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي**




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

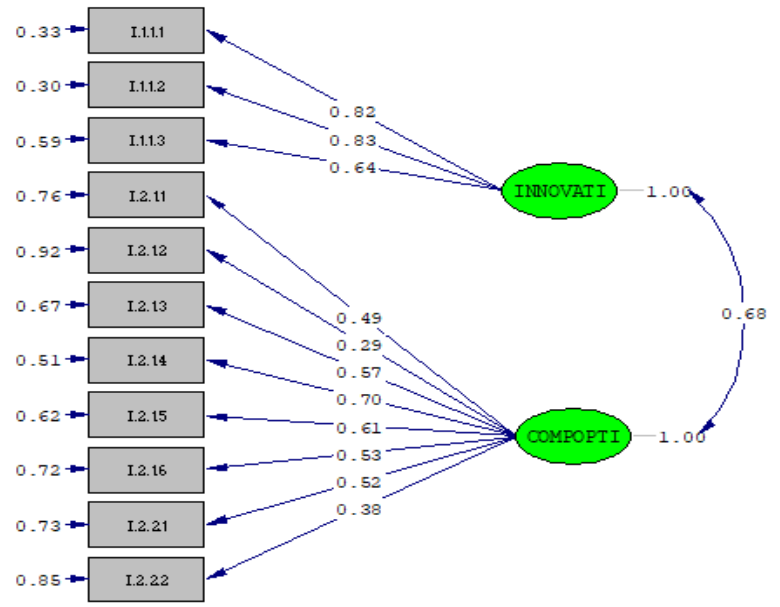
**الشكل رقم (02-24) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج الثاني للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي**




Chi-Square=225.34, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.103

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-25) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج الثاني للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي**




Chi-Square=225.34, df=43, P-value=0.00000, RMSEA=0.103

المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

النموذج المختار هو النموذج الثاني ذو العاملين "02" و ذلك للاسباب التالية :

- تعد مؤشرات NFI و NNFI و CFI أكثر قبولا و تقترب من 01
- المعيار RMSEA قيمتها للنموذج الثاني افضل من قيمتها في النموذج الأول، لكن بعد تعديل النموذج ستكون قيمتها افضل .
- قيم GFI و AGFI في الحدود الموصى بها .
- تمثل قيمة ECVI= 0.68 أدنى قيمة مقارنة بقيمتها في النموذج الأول .

**الملاحظ ان :**

- القوة العاملية لهذا النموذج هي ضمن المعايير باستثناء بعض المؤشرات و التي سيتم حذفها في الجدول (02-15) أدناه .
- يوجد في النموذج المختار بعض اوجه القصور ، و يتمثل في قصور بعض المؤشرات ( مؤشرات بها عيوب ) و بالتالي سيتم إزالتها مؤشرا تلو الآخر و منه فان العملية تكرارية الى غاية الوصول الى نموذج ملائم ،
- تمت عملية التعديل على 03 مراحل تعديل متتالية بحذف مؤشرا تلو الآخر ، كما هو مبين في الجدول رقم (02-15) ، و قد بدانا بإزالة المؤشرات ذات القوة العاملية الصغرى .

**الجدول (02-15) تعديل النموذج الثاني للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي**

| المعايير | النموذج الثاني (عاملين ) | النموذج الثاني بعد حذف I.2.1.2 | النموذج الثاني بعد حذف I.2.2.2 | النموذج الثاني بعد حذف I.2.1.6 |
|---|---|---|---|---|
| $X^2$ | 225.34 | 142.78 | 45.73 | 28.85 |
| P | 0.00005 | 0.00005 | 0.00002 | 0.00034 |
| Dl | 43 | 26 | 13 | 8 |
| $X^2$ / dl (Chi- deux norme) | 5.24 | 5.49 | 3.517 | 3.606 |
| GFI | 0.91 | 0.93 | 0.97 | 0.98 |
| AGFI | 0.86 | 0.87 | 0.93 | 0.94 |
| RMSEA | 0.103 | 0.106 | 0.079 | **0.081** |
| NFI | 0.90 | 0.92 | 0.96 | 0.97 |
| NNFI | 0.90 | 0.910 | 0.96 | 0.96 |
| CFI | 0.92 | 0.91 | 0.97 | 0.98 |
| AIC | 2153.34 | 1675.25 | 1234.47 | 1047.08 |
| ECVI | 0.68 | 0.45 | 0.19 | 0.14 |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

بعدما تم اختيار النموذج الثاني من بين نموذجين ، قمنا بعملية الحذف للمؤشرات التي قيمة قوتها العاملية أقل من 0.50 ، بعد ملاحظة قيم القوة العاملية في الشكل رقم (02-25) و الذي يبين مسار القوة العاملية للنموذج الثاني ، وجدنا بأن المؤشر رقم I.2.1.2 ذو قوة عاملية تساوي 0.29 و هي ادنى قوة عاملية من بين جميع المؤشرات في الشكل كما تجدر الاشارة الى أن قيم T Student هي قيم دالة ، قمنا بحذفه من النموذج و اعادة اختبار النموذج من جديد .

في التعديل الأول قمنا بحذف المؤشر رقم I.2.1.2 لأنه ذو قوة عاملية تساوي 0.29 و هي الأدنى في النموذج ، و للعلم فإن المتغير "المقدرة التنافسية التقنية" يحتوى على مؤشرين ، و بعد حذف

المؤشر رقم I.2.1.2 بقي مؤشر واحد فقط و التالي لا يمكن تمثيل المتغير بمؤشر واحد ، في النهاية قمنا بحذف المؤشرين معا كما هو مبين في الجدول رقم (02-16)، و قمنا بإعادة اختبار النموذج من جديد .

**الجدول رقم (02-16) المتغير المحذوف " المقدرة التنافسية التقنية"**

| T Student | القوة العاملية | المقدرة التنافسية و التحسين (COMPTITV) | 1.2.I |
|---|---|---|---|
| | | المقدرة التنافسية التقنية | |
| 9.30 | 0.49 | تساهم الغرفة في تطوير حرفتي من خلال النصائح و المرافقة | 1.1.2.I |
| 5.23 | 0.29 | تربط الغرفة علاقات مع مراكز خارجية من أجل ترقية حرفتي ( المؤشر المحذوف) | 2.1.2.I |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

في التعديل الثاني قمنا بحذف المؤشر رقم I.2.2.2 ، لأنه ذو قوة عاملية تساوي 0.35 و هي الادنى من بين جميع القيم في النموذج و للعلم فإن المتغير "التحسين" يحتوى على مؤشرين ، فبعد حذف المؤشر رقم I.2.2.2 بقي مؤشر واحد فقط و التالي لا يمكن تمثيل المتغير بمؤشر واحد ، في النهاية قمنا بحذف المؤشرين معا كما هو مبين في الجدول رقم (02-17) و أعدنا إختبار النموذج .

**الجدول رقم (02-17) المتغير المحذوف " التحسين"**

| T Student | القوة العاملية | التحسين | 2.2.I |
|---|---|---|---|
| 9.25 | 0.49 | تشجع الغرفة الافكار الابداعية للحرفين الهادفة لحسين مهنتهم | 1.2.2.I |
| 6.48 | 0.35 | تخصص الغرفة دورات تكوينية للحرفيين لتحسين التحكم في مشروعهم الحرفي ( المؤشر المحذوف) | 2.2.2.I |

المصدر : من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج LISREL 8.7

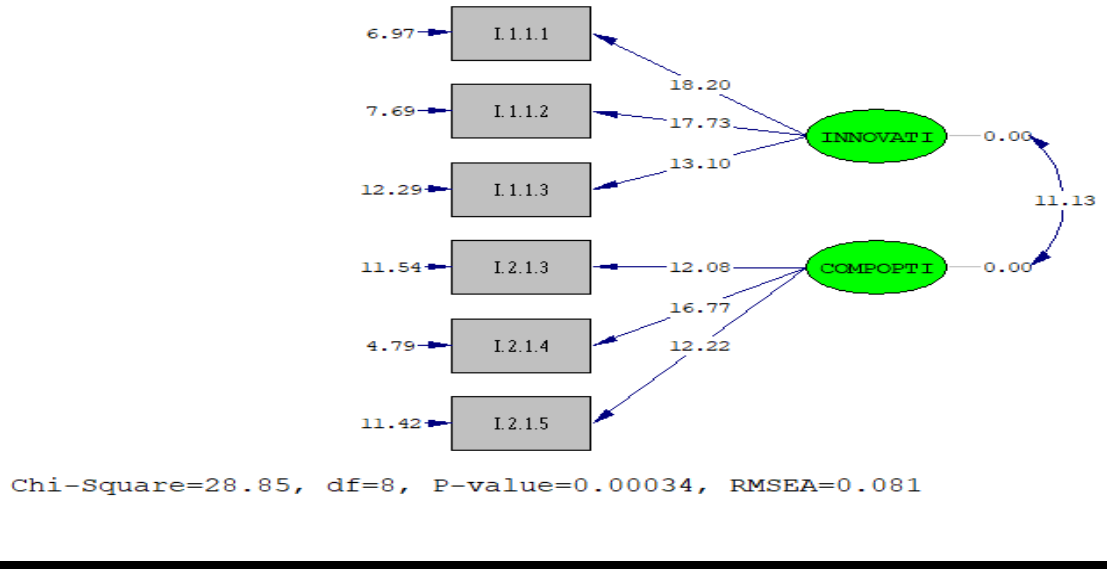
في التعديل الثالث قمنا بحذف المؤشر رقم I.2.1.6 ذو القيمة العاملية 0.43 و قمنا باعادة اختبار النموذج .

فكانت قيم t أكبر من 1.96 حسب الشكل (02-26)، و القيم العاملية لكل المؤشرات اكبر من 0.5 و هو ما يبينه الشكل رقم (02-27) و بعد مقارنة بين النماذج المعدلة يظهر النموذج المعدل الثالث أفضل ملاءمة أو التكيف ، فمؤشر Chi-deux دال على عتبة P :0.00034 و نعتبر هذا المعيار مقبول و أفضل من النماذج الاخرى

كما تعتبر قيم كل من NF و NNF و CFI افضل و اقرب من القيمة 01 .
وأيضا معيار RMSEA هو في العتبة الموصى بها .

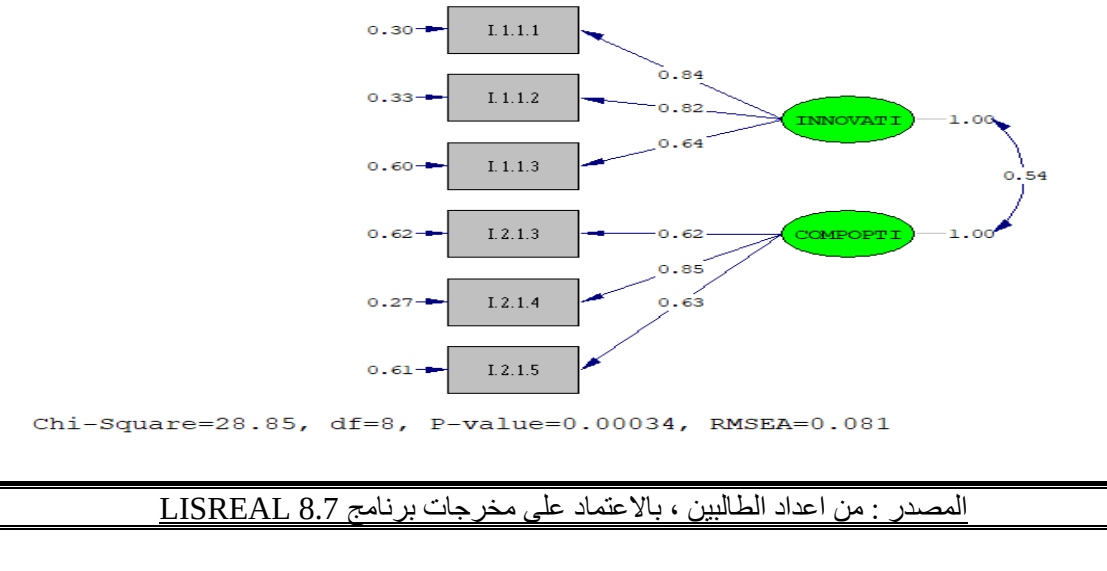
باختصار يمكن القول بأن النموذج النظري للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي كان يحتوى على 11 مؤشرا ، و بعد التعديل اصبح يشمل 06 مؤشرات فقط ، بمعنى تم استبعاد 05 مؤشرات لضمان تكييف النموذج بواسطة التحليل العاملي التوكيدي .

**ا.لشكل رقم (02-26) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student في النموذج المعدل للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي**




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-27) رسم بياني لمسار القوة العاملية في النموذج المعدل للمتغير التابع أداء القطاع الحرفي**

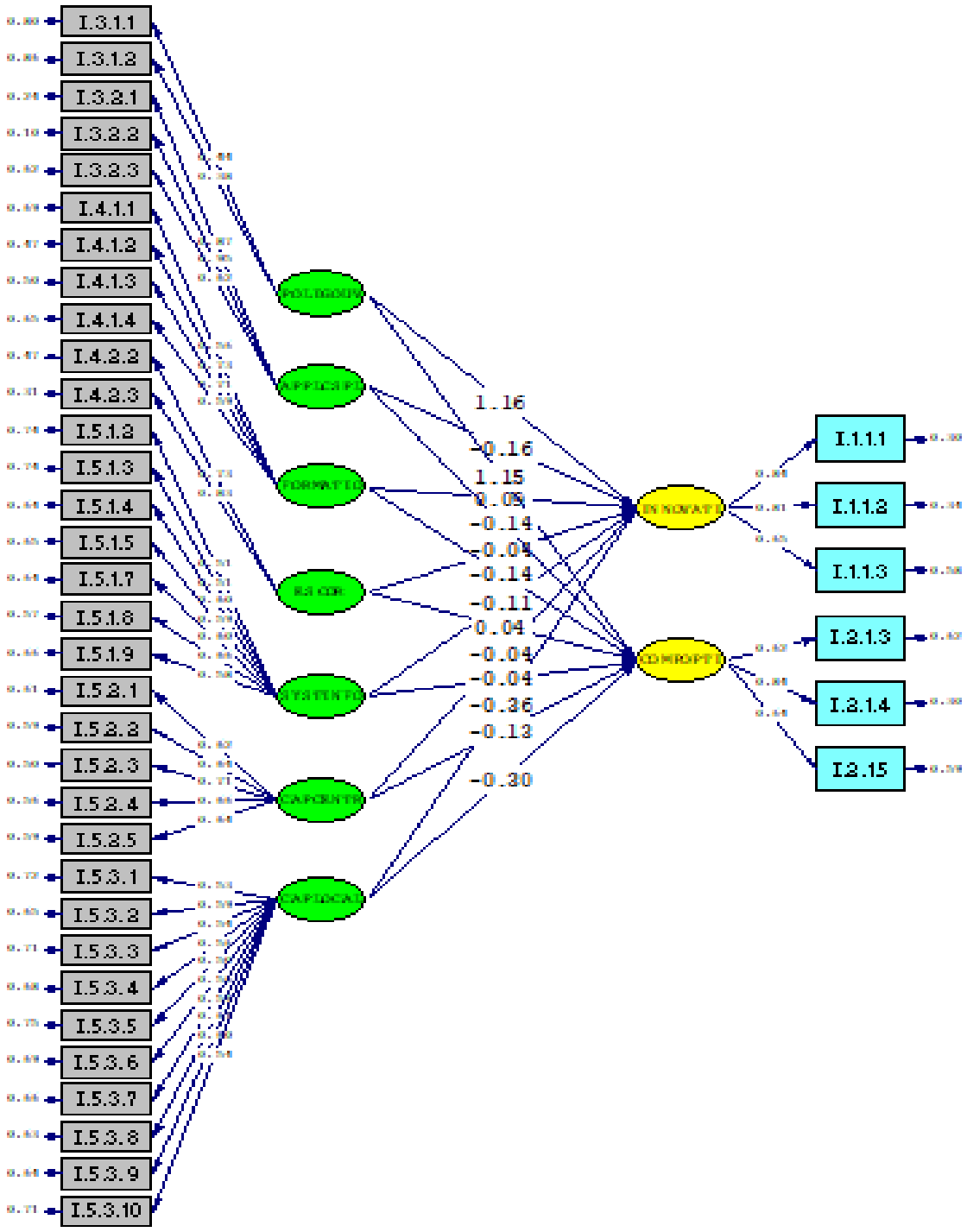



المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الخطوة الثالثة : دمج نماذج القياس**

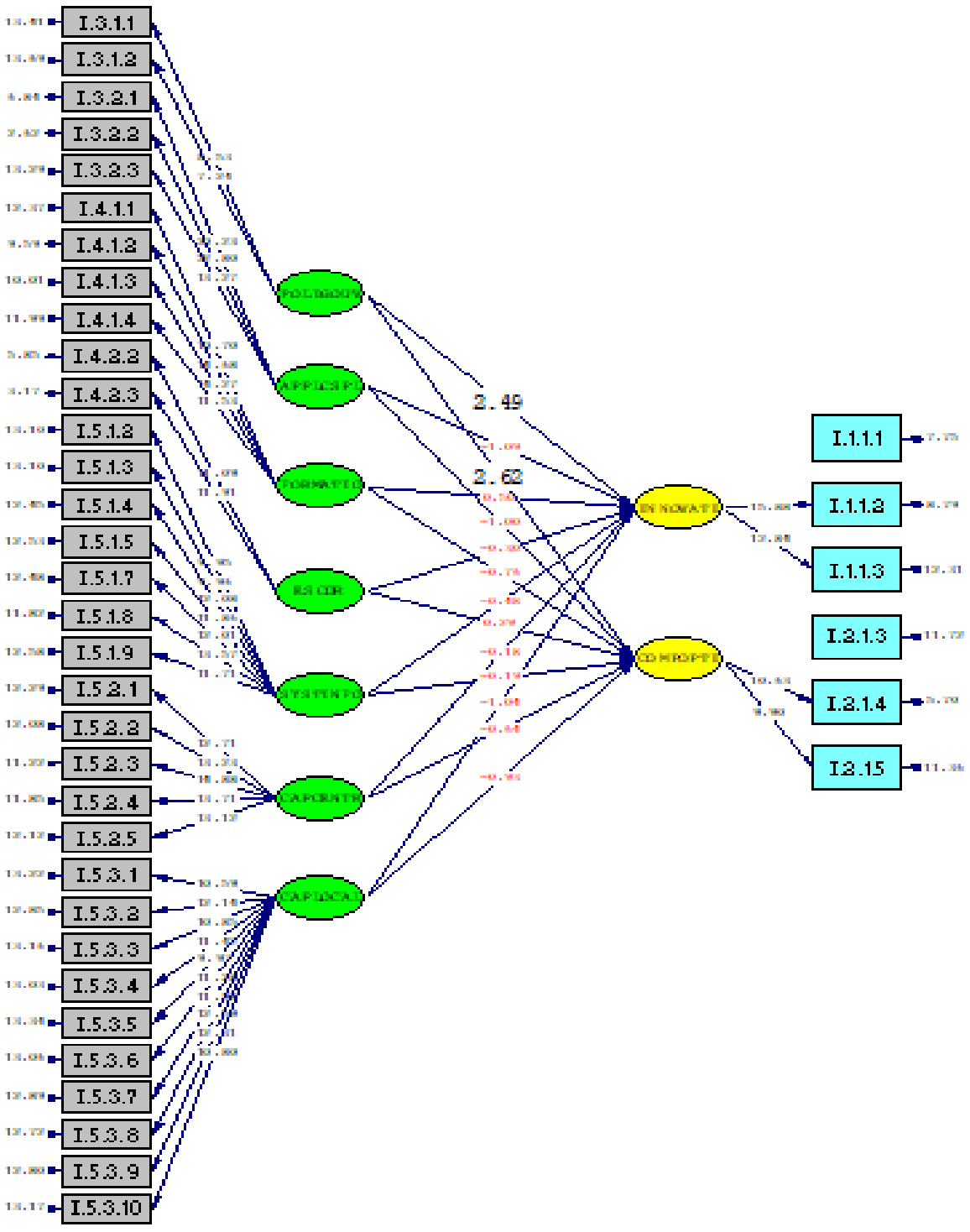
تعتبر هذه الخطوة نهائية في اختبار النموذج النظري ، و تعبر عن دمج النموذج المقبول نهائيا و الممثل للمتغير المستقل مع النموذج المقبول نهائيا و الممثل للمتغير التابع .

الشكل رقم (02-28) رسم بياني لمسار القوة العاملية لدمج النموذجين البرامج التنموية و اداء القطاع الحرفي




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

**الشكل رقم (02-29) رسم بياني لمسار يوضح قيم T Student لدمج النموذجين البرامج التنموية و اداء القطاع الحرفي**




المصدر : من اعداد الطالبين ، بالاعتماد على مخرجات برنامج LISREAL 8.7

## المبحث الثالث : التحقق من الفرضيات

من خلال عملنا في البحث عن النموذج النظري الذي يناسب أو يتكيف بشكل جيد مع البيانات التي تم جمعها من ميدان البحث ، تم حذف بعض المؤشرات من النموذج النظري و الابقاء على المؤشرات القوية التي اجتازت مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي و مرحلة التحليل العاملي التوكـيدي ، و اعتبارا لأننا نسعى للتحقق من فرضيات الدراسة بكل موضوعية و بكل دقة ممكنة فإننا نقدم التحليل التالي :

### 1. الفرضية الأولي : البرامج التنموية لها أثــر إيجــابي على أداء قطــاع الصناعة التقلــيدية و الحرف في الجزائر .

**1.1-** الفرضية الفرعية الأولي : السمة الاقتصادية لها **أثر إيجابي** على ترقية روح المقاولاتية .

خصصت هذه الفرضية الفرعية للتـــحقق من الآثار الايجابية للســـمة الاقتصادية ( سياسة الحكـــومة و محفزات تطبيق نظام الانتاج الحلي ) على ترقية روح المقاولاتية عند الحرفيين (الابتكار) .

**تحققت الفرضية جزئيا** و هذا بالاعتماد على نتائج التالية:

بالنسبة لمتغير سياسة الحكومة (POLIGOUV) و الممثل بمؤشرين كانت العلاقة ذات **أثر إيجـــابي** مع ترقية روح المقاولاتيـــة لدى المجتمع الحرفي و المتمثلة في الابتكار (INNOVATI) ، " t Student =2.49 و Gamma =1.16 " .

أما المتغير محفزات تطبيق نظام الانتاج المحلي (APPLCSPL) ،و الممثل بثلاثة مؤشرات فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع ترقية روح المقاولاتية لدى المجتمع الحرفي و المتمثلة في الابتكار (INNOVATI) ، " t student =-1.09 و Gamma =-0.16 " .

**2.1-** الفرضية الفرعية الثانية: السمة الاقتصادية لها أثر إيجابي على التكامل القطاعي .

خصصت هذه الفرضية الفرعية للتحقق من الآثار الايجابـــية للسمة الاقتصادية ( سياسة الحكـــومة و محفزات تطبيق نظام الانتاج الحلي ) على التكامل القطاعي ( المقدرة التنافسية ) .

**تحققت الفرضية جزئيا** و هذا ما تبينه النتائج التالية:

بالنسبة لمتغير سياسة الحكومة (POLIGOUV) و الممثل بمؤشرين كانت العلاقة ذات **أثر إيجابي** مع التكامل القطاعي و الممثل في المقدرة التنافسية لدى الحرفيين (COMPOPTI) ، " t Student =2.62 و Gamma =1.15 " .

أما المتغير محفزات تطبيق نظام الانتاج المحلي (APPLCSPL) ، فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع التكامل القطاعي و الممثل في المقدرة التنافسية لدى الحرفيين (COMPOPTI) ، " t Student =- 0.14 و Gamma =-1.00 " .

3.1- الفرضية الفرعية الثالثة: السمة الاقتصادية لها أثر إيجابي على معايير الجودة (غير مؤكدة.)

4.1- الفرضية الفرعية الرابعة : التكوين و المرافقة له **أثر إيجابي** على ترقية روح المقاولاتية .

خصصت هذه الفرضية الفرعية للتحقق من الآثار الايجابية للتكوين و المرافقة ( التكوين و المرافقة ) على ترقية روح المقاولاتية عند الحرفيين (الابتكار) .

**لم تتحقق هذه الفرضية الفرعية** و هذا بالاعتماد على النتائج التالية:

بالنسبة لمتغير التكوين (FORMATIO) و الممثل بـ 04 مؤشرات كانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع ترقية روح المقاولاتية لدى المجتمع الحرفي و المتمثلة في الابتكار (INNOVATI) ، حسب نتائج الاختبار " t Student =0.50 و Gamma =0.09 " ، و كما تظهر النتائج فإن قيمة t أقل بكثير من 1.96 .

أما متغير المرافقة (ESCOR) ،و الممثل بمؤشرين فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع ترقية روح المقاولاتية لدى المجتمع الحرفي و المتمثلة في الابتكار (INNOVATI) ، " t Student =-0.04 و Gamma =-0.30 " .

5.1- <u>الفرضية الفرعية الخامسة : التكوين و المرافقة له أثر إيجابي على التكامل القطاعي .</u>

خصصت هذه الفرضية الفرعية للتحقق من الآثار الايجابية للتكوين و المرافقة ( التكوين و المرافقة ) على التكامل القطاعي ( المقدرة التنافسية ) .

**تحققت الفرضية جزئيا** و هذا ما تبينه النتائج التالية:

بالنسبة لمتغير التكوين (FORMATIO) كانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع التكامل القطاعي و الممثل في المقدرة التنافسية لدى الحرفيين (COMPOPTI) ، " t Student =-0.14 و Gamma =-0.76 " .

أما متغير المرافقة (ESCOR) ، فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع التكامل القطاعي و الممثل في المقدرة التنافسية لدى الحرفيين (COMPOPTI) ، " t Student =0.04 و Gamma =0.29 " .

6.1- <u>الفرضية الفرعية السادسة : التكوين و المرافقة له أثر إيجابي على معايير الجودة (غير مؤكدة)</u>

7.1- <u>الفرضية الفرعية السابعة : القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف لها أثر إيجابي على ترقية روح المقاولاتية .</u>

خصصت هذه الفرضية الفرعية للتحقق من الآثار الايجابية القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف ( النظام المعلوماتي و المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي و المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي ) على ترقية روح المقاولاتية عند الحرفيين (الابتكار) .

**لم تتحقق هذه الفرضية الفرعية** و هذا ما بينته النتائج التالية:

بالنسبة لمتغير النظام المعلوماتي (SYSTINFO) كانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع ترقية روح المقاولاتية لدى المجتمع الحرفي و المتمثلة في الابتكار (INNOVATI) ، " t Student =-0.48 و Gamma =-0.11 " .

أما المتغير المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي (CAPCENTR) ، فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع ترقية روح المقاولاتية لدى المجتمع الحرفي و المتمثلة في الابتكار (INNOVATI) ، " t Student =- 0.04 و Gamma =- 0.18 " .

أما المتغير المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي (CAPLOCAL) ، فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع ترقية روح المقاولاتية لدى المجتمع الحرفي و المتمثلة في الابتكار (INNOVATI) ،حسب النتائج التالية " t Student =- 0.36 و Gamma = - 1.04 " .

8.1- <u>الفرضية الفرعية الثامنة : القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف لها أثر إيجابي على التكامل القطاعي .</u>

خصصت هذه الفرضية الفرعية للتحقق من الآثار الايجابية القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف ( النظام المعلوماتي و المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي و المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي ) على التكامل القطاعي (المقدرة التنافسية) .

**لم تتحقق هذه الفرضية الفرعية** و هذا ما بينته النتائج التالية:

بالنسبة لمتغير النظام المعلوماتي (SYSTINFO) كانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع التكامل القطاعي و الممثل في المقدرة التنافسية لدى الحرفيين (COMPOPTI) ، " T Student =-0.19 و Gamma =- 0.04 " .

أما المتغير المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي (CAPCENTR) ، فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع التكامل القطاعي و الممثل في المقدرة التنافسية لدى الحرفيين (COMPOPTI) ، " T Student =- 0.64 و Gamma =- 0.13 " ،

أما المتغير المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي (CAPLOCAL) ، فكانت العلاقة ذات **أثر سلبي** مع التكامل القطاعي و الممثل في المقدرة التنافسية لدى الحرفيين (COMPOPTI) ، حسب النتائج التالية " T Student =- 0.93 و Gamma = - 0.30 " ،

9.1- <u>الفرضية الفرعية التاسعة : القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف لها أثر إيجابي على معايير الجودة ( غير مؤكدة )</u>

**2. الفرضية الثانية : متغيرات مقاومة التغيير ممثلة في (التمسك بالروتينات و التفاعل العاطفي و التصلب المعرفي) لها <u>أثـر معـــدل سلـــبي</u> على العلاقة بين متغيرات البرامج التنموية و متغيرات أداء الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر**

بعد مرحلة تنقية الاستبيان تم حذف جميع مؤشرات المتغير المعدل مقاومة التغيير ، و بالتالي لم يعد هناك مبرر لوجود الفرضية الثانية .

## خلاصة الفصل التطبيقي :

بعد اكتمال الإطار النظري للدراسة جاء هذا الفصل التطبيقي ، حيث قمنا بشرح عينة الدراسة و من خلالها تم معرفة فئة الحرفيين التي استهدفتها دراستنا ، و ادوات الدراسة و كيفية جمع البيانات و المعلومات فلجوئنا للاستبيان كان أمرا ضروري لعدم تمكننا من جمع الكمية الكافية من المعلومات فكانت اعتمادنا على برنامج SPSS 26 مع برنامج تحليل المعادلات البنائية LISREL8.7 الأمر الذي سهل لنا عملية تحليل و اختبار الفرضيات .

فبعد ضبط الاستبيان بناءا على مجموعة من سلالم القياس المستمدة من الدراسات الكمية السابقة قمنا بإثبات صحة محتوى الاستبيان من قبل الخبراء الاكاديميين فتم حذف 75 مؤشرا للاشتباه في عدم صلاحيتها من اصل 223 مؤشرا و الابقاء على 148 مؤشرا و التي وجهناها للاختبار التجريبي على عينة صغيرة مكونة من 71 حرفي .

و تم استخدام تقنيتين احصائيتين لاختبار صدق محتوى و موثوقية الاستبيان النظري و هما التحليل العاملي الاستكشافي و اختبار معامل ألفا كرونباخ ،و قد تمت العملية المعالجة للبيانات ببرنامج SPSS اصدار 26 .

فبعد تنقية الاستبيان تم حذف 86 مؤشرا من اصل 148 مؤشرا ليصبح عدد المؤشرات 62 ، كما ننوه الى أنه في هذه المرحلة تم حذف جميع مؤشرات المتغير المعدل مقاومة التغيير منها ما هي مؤشرات ضعيفة و درجة تشبعها اقل من 0.5 و منها مؤشرات ذات قيمة سالبة ، بعدها قمنا بالاختبار النهائي على عينة بحجم يقدر بـ 402 حرفي .

قمنا باستكمال التحليل بواسطة تقنية التحليل العاملي التوكيدي و اختبار النماذج المحددة سابقا ، و تحديد النموذج النهائي الذي يتكيف مع البيانات المجمعة من ميدان البحث و في الاخير تحققنا من فرضيات الدراسة و يلخص الجدول رقم (02-18) درجة تحقق الفرضيات :

**جدول رقم (02-18) درجة تحقق الفرضيات**

| الفرضية | صياغتها | درجة التحقق |
|---|---|---|
| الفرضية 01 | البرامج التنموية لها أثـــر إيجـــابي على أداء قطـــاع الصناعة التقلـــيدية و الحرف في الجزائر . | مؤكدة جزئيا |
| الفرضية 02 | متغيرات مقاومة التغيير ممثلة في (التمسك بالروتينات و التفاعل العاطفي و التصلب المعرفي) لها أثر معدل سلبي على العلاقة بين متغيرات البرامج التنموية و متغيرات أداء الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر | غير مؤكدة |

المصدر : من اعداد الطالبين

## الخاتمة :

كان الهدف من وراء هذه الدراسة هو الوقوف على وضعية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر و معرفة كيفية مساهمة البرامج التنموية المنتهجة من طرف الدولة الجزائرية في ترقية العمل الحرفي ومدى انسجام الاستراتيجيات التنموية مع توجهات الحرفيين بغية الوصول الى تنمية متكاملة تسعى الى دمج الحرفي في بيئته و تعزيز آليات عمل جديدة من خلال وضع ارضية مشتركة تجمع الحرفيين و غرف الصناعة التقليدية ، حيث تم استهداف المجتمع الحرفي في الجزائر من خلال عينة تقدر بـ 402 حرفي .

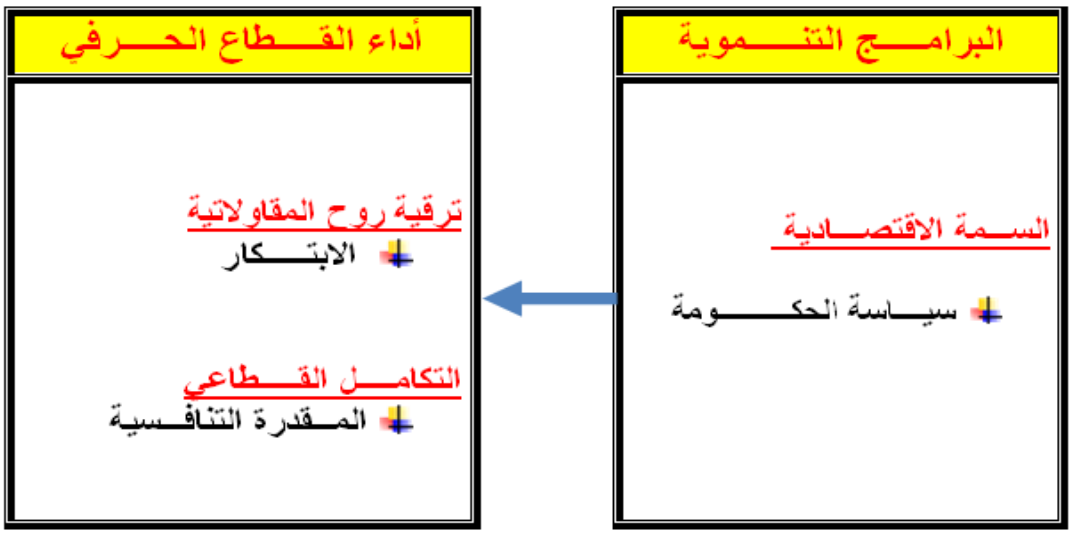
### اولا- تذكير بالنتائج المتوصل اليها :

تمثلت اشكالية دراستنا في " ما هو أثر البرامج التنموية على أداء القطاع الحرفي في ظل مقاومة التغيير في الجزائر ؟ " و للإجابة على هذه الاشكالية قمنا بادراج سؤالين فرعيين .

تمثل السؤال الفرعي الأول في اثر البرامج التنموية على أداء القطاع الحرفي و السؤال الثاني تمحور حول اثر مقاومة التغيير على العلاقة بين البرامج التنموية و أداء القطاع الحرفي في الجزائر ، أما الفرضيات فظهرت فرضيتين اساسيتين الفرضية الأولى تكمن في الاجابة على السؤال الفرعي الأول بحيث يتم التأكد من الأثر الايجابي للبرامج التنموية على ترقية القطاع الحرفي في الجزائر و قد تم تفصيل هذه الفرضية الى تسعة فرضيات فرعية ، أما الفرضية الثانية فقابلت السؤال الثاني و كانت تتمحور حول الاثر السلبي للمتغير المعدل مقاومة التغيير على العلاقة بين البرامج التنموية و اداء القطاع الحرفي .

فتمت الدراسة الميدانية بإجراء استبيان موجه للمجتمع الحرفي في الجزائر بعينة قدرها بـ 402 حرفي موزعين على ما يفوق 20 ولاية ، و قد قمنا بالتحليل بواسطة برنامج SPSS 26 مع برنامج تحليل المعادلات البنائية LISREL8.7 و هذا من أجل اختبار الفرضيات و توصلت نتائج دراستنا الى أن سياسة الحكومة لها أثر ايجابي و بالغ الاهمية لدى المجتمع الحرفي و في الاخير نعرض النموذج التجريبي في الشكل رقم (02-30) التالي :

**الشكل رقم (02-30) : النموذج التجريبي**




المصدر : من اعداد الطالبين

من خلال التدقيق في النموذج التجريبي نلاحظ تغيير معتبر مقارنة بالنموذج النظري ، حيث و بعد مرحلة التحليل العاملي الاستكشافي و تنقية الاستبيان تم التخلي عن مجموعة من المؤشرات كما تم حذف متغيرا تحديث التجهيزات و متغير فعالية نظم الانتاج المحلي SPL و متغير التوجه المقاولاتي و متغير هوية الحرفي و مهنته و متغير الكفاءة الذاتية و متغير الاندماج الاقتصادي للحرفيين و متغير التركيز على العميل ، كما تم الاستغناء على المتغير المعدل ، و قد تمت عملية التنقية هذه أخذا بعين الاعتبار ضعف درجة تشبع المؤشرات و ذات القيمة السالبة ، و قمنا بدمج بعد التكامل القطاعي مع بعد معايير الجودة ،و خلصت هذه العملية الى النموذج النظري بعد مرحلة تنقية الاستبيان و المبين في الشكل (02-03) أعلاه .

و بعد المرور على مرحلة التحليل العاملي التوكيدي و اختبار النموذج النظري النهائي الذي يتناسب مع البيانات المجمعة من ميدان البحث و اثبات ملائمته ، نتج عن هذا التحليل معرفتنا للمؤشرات المقبولة و التي اعتمدنا عليها في تبيان العلاقات من المتغيرات داخل النموذج النظري ، بعد هذه المرحلة تم حذف متغير التحسين و تم الابقاء على بعد التكامل القطاعي بمتغير واحد فقط .

**ثانيا ـ مناقشة الفرضيات :**

**1- الفرضية الأولي المتعلقة بالأثـــر إيجـــابي للبرامج التنموية على أداء قطـــاع الصناعة التقلـــيدية و الحرف في الجزائر ، سنناقش هنا الفرضيات الفرعية التسع المنبثقة عنها :**

1.1- الفرضية الفرعية الأولي : السمة الاقتصادية لها أثر إيجابي على ترقية روح المقاولاتية .

تبين النتائج بأن الحرفيين على يقين تام بأن مساعدة الغرفة متاحة في كل وقت و هذا ما يشجعهم على تجديد منتجاتهم الحرفية أن قنوات الاتصال على مستوى غرف الصناعة التقليدية و الحرف متعددة و تسهل عملية الاتصال و خلق مناقشات حول الافكار الابتكارية .

بالمقارنة مع دراسة (Firlas، 2012)، فإن النتائج المتوصل اليها تقر بأهمية السياسة الحكومية في تدعيم و ترقية الاستثمارات و تحفيز البيئة من خلال التشريعات و محاربة الفساد لخلق ديناميكية لدى المؤسسات المستهدفة ، من خلال ما توصلنا اليه من نتائج نتفق مع هذه الدراسة في جانب والتمثل في السياسة الحكومية كمحفز للابكار عند الحرفيين و هذا ما تبينة نتائج الفرضية الفرعية الأولى في شطرها الأول .

كما ان الحرفيين لم يكونوا متحمسين لفكرة التجمعات الحرفية و خلق علاقات و سلاسل انتاجية مع حرفيين آخرين و لم يعيروا لها إهتماما و أن الغرفة الولائية للصناعة التقليدية و الحرف لا تساعد و لا تدعم مثل هذه النظم الانتاجية ، و هذا ما كان له أثر سلبي على الابتكار لدى الحرفيين .

بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي توصلت الى نتائج تقر بأن المساعي المحفزة لتطبيق نظام الانتاج المحلي في المجتمع الحرفي لم تؤتي ثمارها في دعم مبادرات جماعية بين الحرفيين المتخصصين في نفس الحرفة أو في حرف متكاملة و على العموم فإن هذه التجمعات تحتاج لتصاميم فريدة و لابتكار طرق تسيير تتماشي مع توجهات التجمع الحرفي و هذا ما يطابق ما توصلت اليه دراستنا .

**1.2-** الفرضية الفرعية الثانية: السمة الاقتصادية لها أثر إيجابي على التكامل القطاعي .

حيث تبين النتائج بأن الحرفيين يرون ان الغرفة تساندهم للاندماج في التنمية المحلية من خلال تقديم المعلومات و النصائح و أن الدعم الحكومي مخصص لهذا التوجه .

بالمقارنة مع دراسة (Firlas، 2012) ، فإن النتائج المتوصل اليها تقر بأهمية السياسة الحكومية و توفير الدعم اللازم محفز ايجابي للتنمية المحلية و خلق مشاريع تكاملية و هذا ما يطابق النتائج المتوصل اليها في دراستنا التي تبين أهمية السياسة الحكومية في دعم التكامل القطاعي لدى الحرفيين .

في حين ان الحرفيين لم يعتبروا بان نظم الانتاج المحلي قد تساعدهم على الحفاظ على حصصهم السوقية و أن السبيل الى الاندماج في التنمية المحلية و خلق الثروة لا يكون عبر نظم الانتاج المحلي و يظهر ذلك جليا في اتفاق اغلب الحرفيين في العينة بأن الغرفة لا تقدم التحفيز الكافي .

بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي توصلت الى نتائج تبين بأن مسؤولي الغرف غير مهتمين ببرامج الانتاج المحلي لحداثة هذا المفهوم من جهة و عدم مبادرتهم بوضع خطط و برامج داخل نطاق صلاحياتهم لدعم مثل هذه المبادرات ، و هذا ما توصلنا اليه في دراستنا من نتائج تبين بأن الغرف لا تقدم التحفيز الكافي لتبني كل مبادرات الحرفيين .

1.3- الفرضية الفرعية الثالثة: السمة الاقتصادية لها أثر إيجابي على معايير الجودة ، هذه الفرضية لم يتم تأكيدها بسبب حذف جميع متغيرات "بعد معايير الجودة" من النموذج النظري اثناء مرحلة تنقية الاستبيان

1.4- الفرضية الفرعية الرابعة : التكوين و المرافقة له أثر إيجابي على ترقية روح المقاولاتية .

حيث تبين النتائج بأنه لا يتم تدريب و تكوين الحرفيين على استخدام المعدات بشكل دوري و ان برامج التكوين لا تراعي التدرج في استخدام التقنيات و المهارات كما أن أغلب الحرفيين في العينة يطبقون معارفهم المكتسبة و الموروثة في ورشاتهم و لا يعتبرون التكوين المنتظم أمر اساسي و دافع للتجديد و الابتكار الحرفي .

بالمقارنة مع نتائج دراسة (ZERROUKI, 2016)، و التي خلصت الى أنه توجد علاقة قوية بين عمليات التدريب و التكوين و بنقل المعارف و تطبيقها في العمل و فق حلول ابتكارية ، و هذا عكس ما توصلنا اليه في دراستنا كون الحرفيين يهتمون أكثر بالمهارات الموروثة و معارف مكتسبة داخل الورشة و لا يعتبرون التكوين أمر اساسي في تطوير حرفتهم .

كما يقر الحرفيين حسب النتائج بأنهم لا يتلقون المرافقة و المراقبة الميدانية من طرف المشرفين على التدريب في حال حضورهم دورات التكوين ، و كما تبين بأن الحرفيين لا يهتمون بالتكوين في مسيرتهم الحرفية فإن المرافقة من طرف المشرفين لا يمكن تجسيدها

بالمقارنة مع نتائج دراسة (ZERROUKI, 2016)، و التي توكد وجود علاقة قوية جدا بين الدعم و المرافقة الاجتماعية (دعم المشرف و دعم الزملاء ) و بين القدرة على تحويل المهارات المكتسبة في التدريب و توظيفها في افكار ابتكارية ، و هذا يخالف ما توصلت اليه دراستنا فلكون التدريب غير ذي أهمية لدى الحرفيين و بالتالي لا تعمل الغرفة على توفير المرافقة الميدانية للوقوف على تطبيق ما تعلمه في التكوين داخل ورشات الحرفيين .

1.5- الفرضية الفرعية الخامسة : التكوين و المرافقة له أثر إيجابي على التكامل القطاعي

تبين النتائج بأن الحرفيين في العينة لا يعتبرون التكوين و التدريب أمر مهم أو ضروري لإحداث تنمية قطاعية متكاملة و ذلك لكون دورات التكوين التي تنظمها الغرف لا تكون بالمجان و هذا ما يعتبر منفر للحرفيين ، إضافة لنقص الوعي لدى الحرفيين و عدم اهتمامهم بحصصهم السوقية .

كما تظهر النتائج بان عدم اقبال الحرفيين على دورات التكوين و التدريب المبرمجة يمكن ان نستدل منه عدم قدرة المشرفين على المتابعة و المرافقة للحرفيين سواء اثناء التكوين أو بعده ، و هذا له انعكاس غير متوقع و سلبي على المقدرة التنافسية للحرفيين .

بالمقارنة مع نتائج دراسة (حبشي، 2007)، و التي تؤكد بأن المشاركة و العمل الجماعي و نظم التعليم و التدريب كلها لها علاقة ايجابية في تحديد عناصر الثقافة التنظيمية لتطبيق ادارة الجودة ، لكن نتائج دراستنا بينت بأن الحرفيين لا يعتبرون التدريب أمر ضروري و هذا ما ينقص من فعالية الحرفيين التنافسة .

1.6- الفرضية الفرعية السادسة : التكوين و المرافقة له أثر إيجابي على معايير الجودة هذه الفرضية لم يتم تأكيدها بسبب حذف جميع متغيرات "بعد معايير الجودة" من النموذج النطري اثناء مرحلة تنقية الاستبيان

1.7- الفرضية الفرعية السابعة : القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف لها أثر إيجابي على ترقية روح المقاولاتية .

و يعود سبب ظهور النتائج السلبية الى وفق ما عبر عنه الحرفيون بعدم وجود قنوات اتصال فعالة بين الحرفيين و الغرف كما أن اغلب الحرفيين في العينة يعتقدون بأن القرارات التي تتخذها الغرفة لا تتماشى مع رغباتهم و لا يتم اتخاذ قرارات تشاركية مع الحرفيين هذا ما ينعكس سلبا على تدفق المعلومات و استغلالها في لانتاج أفكار ابداعية .

بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي توصلت الى نتائج تبين دور الغرفة في الاستعامة بالنظام المعلوماتي لضمان السير الحسن و اتخاذ القرارات السليمة اضافة الى دور الغرف في تنمية قدرات الحرفيين في مجال الاعلام الآلي ، و هذا عكس ما توصلت اليه دراستنا .

حيث تبين النتائج بان الحرفيين في العينة يعتقدون بان الغرفة الولائية للصناعة التقليدية و الحرف لا تدعمهم على مستوى مصالح الوزارة الوصية أو على مستوى الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية ، و لا تبلغهم بكل المستجدات على مستوى القطاع و يعود ذلك الى ضعف قنوات الاتصال بين المجتمع الحرفي و الغرف الولائية و هذا ما بيناه سابقا وجهل الحرفيين بالاستراتيجية الوطنية لتنمية القطاع الحرفي ، و بهذا يقر الحرفيون بأنه في غياب دور الغرفة كمدافع عن مصالحهم على مستوى مركزي ينعكس سلبا على العمل الحرفي داخل ورشاتهم .

بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي توصلت الى أن الغرف تضع دراسات الجدوى انطلاقا من ضبط الاهداف على المستوى المحلي تكون دقيقة و واضحة و قابلة للتنفيذ مع توجه لامكانية تجميع الجهود و الاستثمار في مجالات (التموين و التمويل ، البحث و التطوير ، التكوين و غيرها ..) ، أما النتائج التي توضلنا اليها فعكس ذلك بحيث يقرالحرفيين في العينة بأن الغرف على المستوى المحلي لا تدعمهم و لا تطلعهم بمستجدات القطاع و هذا ما ثبط عزيمتهم للإبداع و الابتكار في منتوجاتهم الحرفية ، الأمر الذي وسع الهوة بين الحرفيين و الغرف .

كما ان الحرفيين في العينة يعتقدون بان الغرفة الولائية للصناعة التقليدية و الحرف لا تتدخل على المستوى المحلي سواء لتنظيم الحرفيين أو على مستوى الهيئات التنفيذية الولائية للدفاع عن مصالحهم كأن تتدخل الغرفة على مستوى الولاية لتوفير محلات و ورشات للحرفيين أو التنسيق على مستوى اللجان البلدية ، الأمر الذي انعكس سلبا على أدائهم الحرفي و عدم قدرتهم على خلق منتوجات حرفية جديدة أو تطوير قدراتهم الابتكارية .

بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي توصلت الى نتائج تبين مدى اهتمام الغرف بتحفيز المقاولين الحرفيين و تعويدهم على العمل الجماعي و اتباع سياسة اعلامية قوية و تعزيز التعاون بيم مختلف الفاعلين ، هذا يخالف نتائج دراستنا التي بينت عدم فاعلية الغرف محليا في دعم الحرفيين و الدفاع عن مصالحهم و هذا اثر سلبا على أدائهم في خلق منتجات حرفية .

1.8- الفرضية الفرعية الثامنة : القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف لها أثر إيجابي على التكامل القطاعي .

ظهور النتائج السلبية يعود لعدم استعانة الغرفة بالنظام المعلوماتي في تنسيق علاقاتها مع الحرفيين أو لتذليل الاجراءات البيروقراطية التي تصادف الحرفيين الأمر الذي انعكس سلبا على القدرة التنافسية للحرفيين و تشتيت مجهوداتهم في البحث عن المعلومة من مصادر أخرى اكثر كلفة من حيث الوقت و الجهد .
بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي خلصت الى أن الوزارة الوصية ممثلة بغرفة الصناعة التقليدية و الحرف على مستوى الولايات تعتمد على نظام المعلومات في تنسيق علاقاتها مع المجتمع الحرفي بغية تذليل الاجراءات البيروقراطية و تسهيل تنفيذ استراتيجية تنموية للقطاع الحرفي ، في حين تبين نتائج دراستنا بأن الحرفيين يبذلون جهدا مضاعفا للوصول الى المعلومات التي يحتاجونها و أن الغرف لا تقوم بمهامها من جهة المعلوماتية .

حيث تعكس النتائج حسب الحرفيين في العينة عدم توفير الجو الملائم للانخراط في تنمية القطاع و غياب مشاريع الدعم و انعدام فريق مؤهل على ميستوى الغرف قادر على حل المشاكل و اقتراح الحلول .

بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي توصلت الى أنه من خلال الاستراتيجية التي تم ظبطها على مستوى وطني وفقا للاحتياجات المحلية و المدعمة بدراسة تموقع استراتيجي و تشخيصي وظيفي لأهم الحرف التي تشتهر بها البلاد و تشهد تركيزا عاليا من طرف الحرفيين ، تسعى الدولة لتقوية التوجه نحو حلول ابتكارية بالاعتماد على نظم الانتاج المحلي لكن دراستنا خلصت الى أن الدولة لا توفر الجو الملائم للحرفيين للاخراط في التنمية و ان غرف الصناعة التقليدية و الحرف تشهد قصور وظيفي .

و من خلال التحليل تبين بان الحرفيين في العينة يعتقدون بغياب التعاون مع الغرفة في إنجاز المهام كفريق عمل و أن العلاقات بين الحرفيين و الغرف متدهورة و أن الحرفي لم يكسب ثقافة العمل الجمعوي التي تؤهله لبناء قدرات تنافسية في ظل الانفتاح على سوق عالمي .

بالمقارنة مع دراسة (بن العمودي جليلة، 2018) ، و التي توصلت الى تحسين الاداء الانتاجي للحرفيين و تكوين حوض عمالة متخصصة و مضاعفة عدد العمال و تشكيل سوق محلي و التحفيز على الابتكار يؤدي الى زيادة حصص الحرفيين السوقية و تحقيق تنمية محليةو بناء ميزة تنافسية للاقليم ، لكن الحرفيين في دراستنا أجمعوا على تدهور في علاقتهم مع الغرف و أن الحرفيين لم يقتحموا العمل الجمعوي لخوفهم و جهلهم لأهدافه و بالتالي لا يمكن الحديث عن تكامل قطاعي و تنمية محلية .

1.9- الفرضية الفرعية التاسعة : القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف لها أثر إيجابي على معايير الجودة لم يتم تأكيد هذه النظرية بسبب حذف جميع متغيرات "بعد معايير الجودة" من النموذج النظري اثناء مرحلة تنقية الاستبيان .

**2- الفرضية الثانية : متغيرات مقاومة التغيير ممثلة في (التمسك بالروتينات و التفاعل العاطفي و التصلب المعرفي) لها أثـر معـــدل سلـــبي على العلاقة بين متغيرات البرامج التنموية و متغيرات أداء الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر**

بعد مرحلة تنقية الاستبيان تم حذف جميع مؤشرات المتغير المعدل مقاومة التغيير ، و بالتالي لم يعد هناك مبرر لوجود الفرضية الثانية .

**ثالثا ـ المساهمة النظرية و الاكاديمية**

يمكن ان ندرج مساهمتنا النظرية و الاكاديمية في النقاط التالية :

- في دراستنا النظرية قمنا بالتركيز على البرامج التنموية كمشروع تغيير وفق نظرية Kurt-lewin في التغيير التنظيمي ، و يتم تنفيذ التغيير وفق خطط تغيير تنظيمي من خلال تطبيق برامج و هذا ما ينطبق على البرامج التنموية الموجهة للحرفيين في الجزائر من خلال السياسة الحكومية و برامج التكوين و فعالية الغرف الولائية للصناعة التقليدية و مدى التزام الحرفيين بهذه الاستراتيجيات الجديدة .

- اعتمدنا ايضا على نظرية النمط المثالي للحرفية لرايت ميلز كنظرية داعمة لدراستنا و التي تبين بأن ممارسة العمل الحرفي تتيح للعامل اكتساب الخبرة كما تعكس الممارسة الحرفية نوعية الحياة الاجتماعية للحرفي و اسلوب عيشه ، فقمنا بتطوير اطار نظري يدرس اثر البرامج التنموية على الابتكار الحرفي كمتغير تابع

- ركزنا على نظرية ايكولوجيا المجموعات لـ Hannan & Freeman لتبيان التجمعات الحرفية كمجموعات تنظيمية تخضع لقوانين و تشريعات تنظيمية خاصة و تعمل هذه التجمعات على مواكبة التغيير التنظيمي ، و من هنا قمنا بصياغة الفرضية الفرعية التي تبين علاقة محفزات نظام الانتاج المحلي بالابتكار لدى الحرفيين .

- و نظرا لاعتمادنا على أدوات دقيقة و المتمثلة في التحليل بواسطة برنامج SPSS 26 مع برنامج تحليل المعادلات البنائية LISREL8.7 ، فإننا نقر بأن دراستنا دقيقة و ذات مستوى عالي ، اتبعنا في بحثنا هذه منهجية صلبة و قاسية من حيث المعايير و في تحليل البيانات اعتمادنا على المعادلات البنائية الهيكلية و لا تدع مجال للخطأ

**رابعا ـ المساهمة الميدانية :**

بعد المقارنة بين الجانبين النظري و التطبيقي لدراستنا تمكننا من التوصل الى بعض النتائج المهمة و التي تمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- قمنا بتبيان الاهمية الاقتصادية و الاجتماعية في تبني البرامج التنموية و لابد من الاهتمام بالسياسة الحكومية و تمويل انشاء الاعمال الحرفية .

- ضرورة اهتمام الغرف بالتعريف الاستراتيجية المتبعة لتطوير القطاع للحرفيين و اشراكهم في وضع الاولويات على المستوى المحلي .

- ضرورة تقديم برامج التكوين وفق نظرة جديدة تتماشي و رغبات الحرفيين و تحفيزهم على ذلك

- توسيع صلاحيات الغرف الولائية للصناعة التقليدية للتدخل على مستوى الهيئات المحلية و في تعاملهم مع الحرفيين .

- ان رفض الحرفيين لفكرة نظم الانتاج المحلي راجع لعدم رغبتهم في العمل الجماعي و ذلك بناءا على تجارب سابقة لزملائهم و ما وقع من نزاعات و تشتت للجهد و عدم اتقانهم لمفاهيم التسيير .

- اعتماد الحرفيين بالسياسة الحكومية فقط ، ناتج عن فشل البرامج التنموية بصيغتها الحالية و وجود قصور وظيفي لدى الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف في أداء مهامها .

**خامسا ـ التوصيات :**

- من خلال نتائج دراستنا تبين لنا بأن نظرة الحرفي للقطاع تعتمد على السياسة الحكومية لذلك وجب على الدولة الجزائرية ترشيد البرامج التنموية بما يتناسب و هذا التوجه ، في حين يرى جل الحرفيين بان التكوين ليس بالامر المهم لاعتقادهم لأن حرفهم تعلموها في الورشات أو ورثوها عن آبائهم
- الترويج للمنتوج الحرفي و دعم السياسة الاشهارية لتسويق المنتجات الحرفية خارج الوطن .
- مرافقة الحرفيين لتطبيق نظام الجودة .
- خلق خدمات مالية خاصة بالحرفيين .
- مرافقة المشاريع المستفيدة من الدعم مع تنسيط الاجراءات الادارية .
- الاعتماد على الدعم الحكومي كتوجه تنموي و ربطه بآفاق زمنية و التركيز على الدعم بالتجهيزات و المعدات بما يتناسب و أولويات الحرفيين و ما يحتاجونه في ورشاتهم .

**خامسا ـ حدود الدراسة :**

- ضيق الوقت المخصص للدراسة مقارنة بعدد متغيراتها و تشعب مداخلها .
- عدم تمكننا من الحصول على البيانات و المعلومات الحديثة حول القطاع من الوزارة الوصية .
- طبيعة الموضوع فرضت علينا اللجوء الى الاستبيان و الذي احتوى على نقص نظرا لعدم التمكن من تجميع كل الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة ، هذا ما جعل اغلب المؤشرات متشابهة .
- بعد إلغاء المتغير المعدل مقاومة التغيير اثر دلك على النتائج ، فكنا نأمل معرفة اثر مقاومة الحرفيين لبرامج التغيير .

**سادسا ـ آفاق الدراسة :**

- فتح سبيل جديد لمزيد من البحوث المحتملة حول البرامج التنموية و أداء القطاع الحرفي في الجزائر ، سواء كانت الدراسات كيفية أو كمية .
- اظهرت الدراسة بأن اهتمام الحرفيين في الجزائر بالسياسة الحكومية فقط كمتغير مستقل مؤثر على الاداء الحرفي ، و عدم اهتمامهم بالبرامج التكوينية و علاقاتهم مع الغرف الولائية للصناعة التقليدية و الحرف ليست بالمستوى الذي يدعم التنمية المحلية ، و يمكن اجراء دراسات مستقبلية للتأكد من ذلك و يمكن دراستها بعمق.
- بعد البرامج التنموية يحتوي على عدة أبعاد فرعية يمكن لكل بعد فرعي ان يفتح آفاق بحثية مستقبلية
- اعداد دراسات مستقبلية تهتم بكل صنف من اصناف الصناعة التقليدية على حدى سيقدم نتائج اكثر دقة لوضعية القطاع الحرفي في الجزائر و يبرز أكثر نقاط القوة و نقاط الضعف

# قائمـة المراجــع

## المراجـــع


.CNAM. (2007). *تقرير حول إجتماع الجمعية العمومية الأولى للإتحاد العربي للصناعات التقليدية و الحرف الجزائر*. الجزائر العاصمة: الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف.

RESISTANCE TO CHANGE AND ERP .(July, 2006) .Sawariadass Arokiasamy و ،Imad Zbib ،Ahmed Zafar *Asian* .IMPLEMENTATION SUCCESS: THE MODERATING ROLE OF CHANGE MANAGEMENT INITIATIVES *Academy of Management Journal* ، *Vol.11* (No.2)، الصفحات 1-17.

Bled, E. (2006, decembre 02). Analyse du developpement durable local et de ses facteurs dinfluence (Thèse de doctorat). ÉCOLE DOCTORALE ED 481 « SCIENCES SOCIALES ET HUMANITÉS »: UNIVERSITÉ DE PAU ET DES PAYS DE L'ADOUR, UNIVERSITÉ DU PAYS BASQUE.

.CNAM (2007). *تطور قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر 1962-2009*. الجزائر: T.IM.E Impression.

CNAM. (أوت, 2010). دراسة التشغيل و الانتاج في قطاع الصناعة التقليدية و الحرف. *وثيقة داخلية* . الجزائر.

..CNAM (2007). *تطور قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر 1962-2009*. الجزائر: T.IM.E Impression.

*OVERCOMING RESISTANCE TO CHANGE BY MANAGING READINESS FOR* .(2007) .Dennis Self *CHANGE*. تم الاسترداد من https://www.academia.edu: https://www.academia.edu/

Resistance to organizational change :linking research and .(2010) .Garman Andrew و ،Erwin Dennis practice. *Leadership & Organization Development Journal* ، *Vol.31* (No.1)، الصفحات 39-56.

Stratigic Determinants for The development of .(March, 2016) .Hasan, Azizul و ،Fatiha Bouziane *International Journal of Managing Value and Supply* .traditional handdicraft industry of ALRERIA *(Chains (IJMVSC* (VOL.7,No 1.)، الصفحات 1-11.

STRATEGIC MANAGEMENT IN .((OECD)) .Gerald Scanlan, and Ross Tanner Alex Matheson New .(الصفحات 1-23) *(OECD)* .GOVERNMENT: EXTENDING THE REFORM MODEL IN NEW ZEALAND .Zealand: New Zealand

Conduite du changement en entreprise : le rôle de la .(2018) .Boumaza Katia و ،Hamaoui Sounia .gestion des ressources humaines Faculté .des Sciences Humaines et Sociales ،Bejaïa: Université .Abderrahmane Mira de Bejaïa

Stratigic Determinants for The development of .(March, 2016) .Hasan Azizul Bouziane Fatiha *International Journal of Managing Value and Supply* .traditional handdicraft industry of ALRERIA *(Chains (IJMVSC* (VOL.7,No 1.)، الصفحات 1-11.

Does resistance to change laed inevitably to .(August, 2017) .Francis Ansah و ،Hope, Pius Nudzor negative implementation outcomes. *International Journal of Innovative Research and Development* ، *Vol.6* .(N.8)

*International Review of Management* .The Other Side of Change Resistance .(march, 2014) .IK MUO *and Business Research* ، *Vol.3*، الصفحات 96-112.

Cognitive, Affective and Behavioural Responses to an ERP Implementation: A .(2010) .Jason Cohen
*st Australasian 21* .Technology Acceptance and Organisational Change Dual Perspective of
.Brisbane .(11-1 الصفحات)، *Conference on Information Systems*

.( The intricate issue of technology-driven change (Master Thesis .(November, 2017) .Jolein Kluten
.Nijmegen - Holland: RADBOUD University ،Institute for computing and information sciences

.( The intricate issue of technology-driven change (Master Thesis .(November, 2017) .Jolein Kluten
.Nijmegen - Holland: RADBOUD University ،Institute for computing and information sciences

Resistance to Change A Construcive Approach for Managing .(2009) .ERKAL Hakan و ،KEBAPCI Sinan
.Sweden: The University of Kalmar ،Baltic Business School .Resistant

.( The intricate issue of technology-driven change (Master Thesis .(November, 2017) .Kluten Jolein
.Nijmegen - Holland: RADBOUD University ،Institute for computing and information sciences

.PIXAL comunication :الجزائر .*جلسات الصناعة التقليدية حصيلة و آفاق 2020*. (2009) .M.PMEA

Mernache Amina. (2017). Le statut et le role de letat algerien dans leconomie rupture ou continuite(These doctorat). ECOLE DOCTORALE OMI (ORGANISATIONS, MARCHES, INSTITUTIONS), PARIS: UNIVERSITE PARIS-EST CRETEIL-VAL DE MARNE.

UNE ’LES VARIABLES INFLUENÇANT LES RESULTATS D .(2016) .mohammed amine ZERROUKI
entreprise ’LA PERFORMANCE DES EMPLOYES Cas de l FORMATION POUR UNE AMELIORATION DE
économiques, des sciences de des sciences Faculté .(SOREMEP (Thèse de doctorat en Management
.gestion et des sciences commerciales: UNIVERSITE DE TLEMCEN

Impact des politique d'aide a l'entreprenuriat sur l'emergence .(juin, 2012) .mohammed Firlas
FACULTE DES SCIENCES .d'esprit d'entreprise ches les jeunes Cas ANSEJ de Tizi-ouzou
.ECONOMIQUES, DES SCIENCES : UNIVERSITE Mouloud MAMMERI DE TIZI-OUZOU

échanges La réduction du gap organisationnel nord/sud pour des .(2014) .Mokrane REFAA
.Paris .(19-01 الصفحات)، *transition & INNOVATION VI : crises, innovation* .symétriques Cas des ERP

*EUROPEAN* ., Personality, context, and resistance to organizational change .(2006) .Oreg Shaul
.101-73 الصفحات ، *JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*

Government intervantion in women entrepreneurship development: .(2015 ,نوفمبر) .Salmah Topimin
Opportunities and challenges for Bumiputera women entrepreneurs in the handicraft industry in
.Malaysia: Nottingham Trent University .( مذكرة دكتوراة فلسفة) Malaysia

*Journal of* .Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure .(2003) .shaul Oreg
.693-680 الصفحات، (No. 04) *Vol. 88 ، Applied Psychology*

*Journal of* .Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure .(2003) .Shaul Oreg
.693-680 الصفحات، (No. 04) *Vol. 88 ، Applied Psychology*

Resistance to Change A Construcive Approach for Managing .(2009) .Hakan ERKAL و ،.Sinan KEBAPCI
.Sweden: The University of Kalmar ،Baltic Business School .Resistant

Resistance to Change A Construcive Approach for Managing .(2009) .Hakan ERKAL و ،Sinan KEBAPCI
.Sweden: The University of Kalmar ،Baltic Business School .Resistant

Conduite du changement en entreprise : le rôle de la .(2018) .Katia Boumaza و ،Sounia Hamaoui
Bejaïa: Université ،.des Sciences Humaines et Sociales Faculté .gestion des ressources humaines
.Abderrahmane Mira de Bejaïa

ا العلواني عديلة. (2018). دور نظام الانتاج المحلي بقطاع الصناعة التقليدية في ترقية السياحة التراثية (دراسة حالة خنقة سيدي ناجي بسكرة). *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية -دراسات اقتصادية ، المجلد :02* (العدد:32)، الصفحات 60-76.

أحلام مرابط, فاطمة بن يحي. (29 جوان, 2020). دور المرأة الريفية في تدعيم الصناعات التقليدية و الحرفية في الجزائر. *African journal of political sciences ، المجلد : 09*، الصفحات 42-73.

أحمد اليوسفي، و على رامز. (01 سبتمبر, 2014). اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة ، دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، المجلد : 36* (العدد : 05)، الصفحات 171-193.

أحمد بوشمال. (2011). سوسيولوجيا التغيير التنظيمي و فعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي ( مذكرة ماجستير ). كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، ورقلة/ الجزائر: جامعة قاصدي مرباح- ورقلة.

أحمد صكوشي، و الخنساء مجدل. (2019). ريادة الاعمال الاستراتيجية كأحد تطبيقات الادارة المعاصرة -دراسة تحليلة لنموذج ريادة الاعمال الاستراتيجية-. *مجلة الادارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، المجلد :08* (العدد : 01)، الصفحات 38-54.

أحمد. اليوسفي. (01 سبتمبر, 2014). اثر مقاومة التغيير على كفاءة أداء المنظمة دراسة ميدانية على العاملين في مجلس مدينة اللاذقية. *مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية ، المجلد : 36* (العدد : 05)، الصفحات 171-193.

إدريس بولكعيبات. (جوان, 2002). تجربة الجزائر في التنمية ، قراءة في الانتقال من نموذج الى نموذج مضاد. *مجلة العلوم الانسانية ، العدد 17*، الصفحات 113-126.

أسماء عظيم. (2017). التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة مقارنة قبل و بعد 1988 ( مذكرة ماستر ). سعيد، كلية الحقوق و العلوم السياسية، سعيدة / الجزائر: كامعة الدكتور مولاي الطاهر.

آسيا, شيبان. (2009). دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية /حالة الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

الطيب طيبي، و عبد الحليم , مهداوي. (2019). دور الصندوق الوطني لترقية الصناعة التقليدية FNPAAT في تمويل المؤسسات الحرفية في الجزائر. *الممتقى الوطني حول : النظام المالي ، و إشكالية تمويل الاقتصاديات النامية* (الصفحات 1-21). المسيلة: جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

العباسي عموري، و فادية, رمزي. (31 12, 2018). معوقات تسويق المنتج التقليدي و الحرفي في الجزائر. *مجلة العلوم الإدارية و المالية* (المجلد 02 العدد 02)، الصفحات 49-59.

العلواني عديلة. (2018). دور نظام الانتاج المحلي بقطاع الصناعة التقليدية في ترقية السياحة التراثية (دراسة حالة خنقة سيدي ناجي بسكرة). *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية -دراسات اقتصادية ، المجلد :02* (العدد:32)، الصفحات 60-76.

الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف. (2007). *تطور قطاع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر 1962-2009*. الجزائر: T.IM.E Impression.

الكردي, زهير محمود. (ديسمبر, 2016). استراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة في ضوء مباديء التنمية المستدامة ( مذكرة ماجستير ). كلية التربية، غزة - فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة.

المديرية العامة للصناعة التقليدية. (2011). *مشروع مخطط عمل لقطاع الصناعة التقليدية آفاق 2020*. الجزائر: المديرية العامة للصناعة التقليدية.

المؤمن عبد الكريم. (جوان, 2016). أثر سياسة الانعاش الاقتصادي (2001-2014) على التشغيل و البطالة بالجزائر. *مجلة معارف (مجلة علمية محكمة)* (العدد 20)، الصفحات 185-201.

ب بوعينة حسيبة. (2012). واقع الصناعات التقليدية في الجزائر و دورها في استقطاب الشباب ذوي المؤهلات مادون الجامعية :دراسة ميدانية لعينة من الشباب الممارس للصناعات التقليدية في نطقة البويرة(مذكرة ماستر). معهد العلوم الانسانية و الاجتماعية، البويرة الجزائر: جامعة العقيد محند أولحاج البويرة.

بدر الدين زبيدي، بروبة صالح، و نورالدين مادي. (2018). انعكاسات البرامج التنموية على النمو الاقتصادي في الجزائر (2001-2016). الوادي، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية: جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي.

بزار محمد سفيان, بن صاولة صراح. (2017). تحليل و تقييم الوضعية الاقتصادية في ظل البرامج التنموية المنجزة. *المجلة الجزائرية للإقتصاد و الادارة ، المجلد الثامن* (العدد :02)، الصفحات 21-32.

بغداد كربالي. (جانفي, 2005). نظرة عامة على التحولات الاقتصادية في الجزائر. *مجلة العلوم الانسانية* (العدد الثامن)، الصفحات 01-19.

بلال بوجمعة وافي ناجم. (سبتمبر, 2017). مساهمة برامج الانعاش الاقتصادي في تجسيد التنمية المحلية بولاية أدرار خلال الفترة 2001-2016. *مجلة البشائر الإقتصادية ، المجلد الثالث ، العدد 03*، الصفحات 237-253.

بلمرداسي يامن. (2019). تغيرات اليد العاملة في الجزائر -قطاع السياحة و الصناعة التقليدية 1990 - 2014 ( أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، باتنة / الجزائر: جامعة باتنة 01 - الجزائر.

بن العمودي جليلة. (2018). نحو استراتيجية متكاملة لتنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف بالجزائر على ضوء التجارب الدولية ( أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم العلوم الاقتصادية: جامعــة قاصدي مرباح ورقلة.

بن زعرور شكري. (2014). الصناعة التقليدية الجزائرية في عصر التحولات الاقتصادية . هل من دلائل لإدارة التغيير. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية* (المجلد 03 العدد 01)، الصفحات 27-42.

بن زعرور, شكري. (06 أكتوبر, 2009). تجربة الجزائر في تنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف 1992-2009. *دراسة مقدمة في إطار اشغال الندوة الرابعة لتنمية الصناعة التقليدية في الدول العربية* . سوريا.

بن صديق نوال. (2013). التكوين في الصناعات و الحرف التقليدية بين المحافظة على التراث و مطلب التجديد ( مذكرة ماجستير). تلمسان ، كلية العلوم الانسانسية و الاجتماعية، تلمسان / الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -.

بن علي سعاد، و بلحاج , جيلالي فاطمة. (2019). اثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة BATIMETAL ( مذكرة ماستر اكاديمي ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، خميس مليانة/ الجزائر: جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

بن علي عبد الوهاب. (2015). مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم ( مذكرة ماجستير ). كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران2.

بوجمعة عمرون. (2015). *دليل اعداد استبيان كمي معد للبحث العلمي الأكاديمي*. المسيلة.

توفيق برباش. (2016). التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الحتمية البيئية و الاختيار الاستراتيجي. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، سطيف/ الجزائر: جامعة سطيف 01.

توفيق حكيمي , فاطمة الزهراء حشاني. (جانفي, 2018). تكامل الاستراتيجية التنموية و السياسة الخارجية على ضوء التجربة الصينية ( 1949-2012 ). *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني* (العدد :05)، الصفحات 11-28.

جليلة بن العمودي, سمية دربال. (2017). سياسة دعم المؤسسات الحرفية في الجزائر. *اشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة*، (الصفحات 1-23). الوادي.

جليلة, بن العمودي. (13 جوان, 2012). إستراتيجية تنية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف بالجزائر في الفترة 2003-2010 :دراسة حالة تطوير إنتاج محلي SPL بحرفة النسيج التقليدي بمنطقة تقرت (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، ورقلة ، الجزائر: جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.

جماعي أم كلثوم. (30 سبتمبر, 2009). تحديات و إستراتيجيات تنمية الصناعات التقليدية و الحرفية في الجزائر. *مجلة أقتصاديات الاعمال و التجارة* (المجلد 04 العدد 02)، الصفحات 83-95.

حاج موسى منصوري، و عبد الغني , بوشرى. (جوان, 2020). استراتيجية الجزائر لتطوير الصناعات التقليدية مقاربة نظام الانتاج المحلي. *مجلة التكامل الاقتصادي ، المجلد :08* (العدد : 02)، الصفحات 155-166.

حسيبة, بوعينة. (2012). واقع الصناعات التقليدية في الجزائر و دورها في استقطاب الشباب ذوي المؤهلات مادون الجامعية :دراسة ميدانية لعينة من الشباب الممارس للصناعات التقليدية في نطقة البويرة(مذكرة ماستر). معهد العلوم الانسانية و الاجتماعية، البويرة الجزائر: جامعة العقيد محند أولحاج البويرة.

حمادن ليديه, حاج سعيد أمال. (2017). الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب آلية لمكافحة البطالة في الجزائر -داسة حالة ENSEJ تيزي وزو 1996-2016 ( مذكرة ماستر ). تيزي وزو، كلية الحقوق و العلوم السياسية، تيزي وزو / الجزائر: جامعة مولود معمري تيزي وزو.

حمزة عايب. (2020). محاضرات مقياس إدارة التغيير الاستراتيجي ( السنة الثانية ماستر إدارة استراتيجية / الفصل التاسع ). قسم علوم التسيير، المسيلة: جامعة المسيلة.

خلافي. (2018). فعالية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الصناعات التقليدية و الحرفية :دراسة ميدانية بولاية مستغانم (مذكرة ماستر أكاديمي ). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم المالية، مستغانم ، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم.

خميس خليل. (2011). مساهمة القطاع العام و القطاع الخاص في التنمبة الوطنية في الجزائر. *مجلة الباحث* (العدد 09/ 2011).

دراوسي مسعود. (08 ماي, 2005). السياسة المالية و دورها في تحقيق التوازن الاقتصادي حالة الجزائر 1990-2004 ( أطروحة دكتوراة). الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، الجزائر: جامعة الجزائر.

دنيا بوديب. (2014). الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي دراسة حالة شركة بيبسي الجزائر ( رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر : جامعة الجزائر 3.

ذبيح نوال قلاب. (2008). المتصل الريفي - الحضري في الجزائر مدينة عين مليلة نموذجا (مذكرة ماجستير). باتنة، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية، باتنة / الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.

رمزي العباسي، و فادية, عموري. (31 ديسمبر, 2018). معوقات تسويق المنتج التقليدي و الحرفي في الجزائر. *مجلة العلوم الادارية و المالية ، المجلد : 02* (العدد : 02)، الصفحات 49-59.

رؤوف هوشات. (2018). حوكمة التنمية المحلية في الجزائر دراسة حالة ولاية بومرداس ( أطروحة دكتوراة). باتنة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، الجزائر / باتنة: جامعة باتنة 1.

زوين إيمان. (2011). دور الحيل الثاني من الاصلاحات الاقتصادية في تحقيق التنمية دراسة حالة الجزائر ( مذكرة ماجستير ). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة /الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.

زينب, شنوف. (2017). تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب :دراسة ميدانية لعينة من المقاولين الشباب اصحاب مؤسسات الصناعة التقليدية الحرفية بورقلة (اطروحة دكتوراة). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة ، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

سايح بوزيد. (2013). دور الحكم الراشد في تحقيق التنمية المستدامة بالدول العربية حالة الجزائر. 22. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، الجزائر - تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.

سعاد بن علي، و فاطمة, بلحاج جيلالي. (2019). اثر إدارة التغيير في تحسين الأداء المؤسسي دراسة حالة مؤسسة BATIMETAL ( مذكرة ماستر اكاديمي ). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، خميس مليانة/ الجزائر: جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة.

سعود وسيلة فرحات عباس. (جوان, 2018). عرض عام لبرنامج التنمية الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة 2001 -2014. *مجلة الاتصال و القانون* (العدد 01)، الصفحات 60-76.

سهام بن عمار. (14 نوفمبر, 2018). النظرة التعريفية للصناعات التقليدية مع الاسقاط على الجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، المجلد : 07* (العدد : 01)، الصفحات 27-48.

ش شيبان آسيا. (2009). دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية /حالة الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

شكري بن زعرور. (06 أكتوبر, 2009). تجربة الجزائر في تنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف 1992-2009. *دراسة مقدمة في إطار اشغال الندوة الرابعة لتنمية الصناعة التقليدية في الدول العربية* . سوريا.

شكري بن زعرور. (2015.). دور الصناعة التقليدية في النشاط الاقتصادي ( وثيقة داخلية ).

شكري بن زعرور، و عصام , مخناش. (20 مارس, 2019). الصناعة التقليدية في الجزائر تقييم الملائمة الاقتصادية و البيئية في ظل النموذج الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي. *Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92871/* ، الصفحات 1-28.

شكري, بن زعرور. (06 أكتوبر, 2009). تجربة الجزائر في تنمية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف 1992-2009. *دراسة مقدمة في إطار اشغال الندوة الرابعة لتنمية الصناعة التقليدية في الدول العربية* . سوريا.

شكري, بن زعرور. (2014). الصناعة التقليدية الجزائرية في عصر التحولات الاقتصادية . هل من دلائل لإدارة التغيير. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية* (المجلد 03 العدد 01)، الصفحات 27-42.

شنوف. (2017). تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب :دراسة ميدانية لعينة من المقاولين الشباب اصحاب مؤسسات الصناعة التقليدية الحرفية بورقلة (اطروحة دكتوراة). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، بسكرة ، الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة.

شنوف زينب. (2017). تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب-دراسة ميدانية لعينة من المقاولين الشباب أصحاب مؤسسات الصناعة التقليدية الحرفية بورقلة -( أطروحة دكتوراه). بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية، بسكرة- الجزائر: جامعة محمد خيضر - بسكرة.

صحراوي محمد تاج الدين , السبتي وسيلة. (مارس, 2018). مساهمة الصناعات التقليدية و الحرف في ترقية قطاع السياحة دراسة مقارنة بين الجزائر و تونس آفاق 2020. *إقتصاديات الأعمال و التجارة* (العدد : 05)، الصفحات 291-310.

عامر ادريسي. (2014). استخدام التكنولوجيا الحديثة في التنظيم الاداري بين مقاومة التغيير و اساليب التسيير (مذكرة ماستر ). كلية الاداب و العلوم الاجتماعية و العلوم الانسانية، الجزائر / سعيدة: جامعة الدكتور مولاي الطاهر / سعيدة.

عبد الأمير السعد إيمان شيخي. (2016). مقارنة بين مبررات خيارات التنمية الاقليمية التقليدية و الحديثة حالة الدول العربية. *مجلة العلوم الاقتصادية ، 17* (العدد : 02)، الصفحات 1-16.

عبد الحفيظ , يحياوي. (2018). البرامج الاقتصادية التنموية و تطوير سياسة الانفاق العام في الجزائر -دراية للفترة (2000-2017). *مجلة الحقوق و العلوم الانسانية-دراسات اقتصادية- ، المجلد :02* (العدد :31)، الصفحات 310-333.

عبد الفتاح علاوي. (16 نوفمبر, 2013). أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية / دراسة حالة شركة سونلغاز وحدة الأغواط ( أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

عبد الكريم, المومن. (جوان, 2016). أثر سياسة الانعاش الاقتصادي (2001-2014) على التشغيل و البطالة بالجزائر. *مجلة معارف* (العدد :20)، الصفحات 185-201.

عبد الله قلش. (جوان, 2016). تحليل الابعاد النفسية و الاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات. *الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية* (العدد : 16)، الصفحات الصفحة : 03-14.

عبد الوهاب. بن علي. (2015). مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم ( مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاجتماعية، وهران/ الجزائر: جامعة وهران 2.

عبدالرحمان العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر - سطيف: جامعة فرحات عباس.

عثامنية رؤوف. (2001). التخطيط في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.

عزالدين عبد الرؤوف. (2013). المقاربة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية ضمن نموذج كاري لوين لإدارة التغيير. *مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، المجلد : 04* (العدد : 03)، الصفحات 175-187.

علي عليوة. (ديسمبر, 2018). الصراع و إدارة الصراع عن كل من لان توران ، بيار بورديو ، ميشال كروزيه. *مجلة الرسالة للدراسات و البحوث الانسانية ، المجلد : 02* (العدد :09)، الصفحات 140-152.

عوينان سعدية. (2017). طرق تسويق منتجات الصناعة التقليدية دراسة ميدانية غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بسعيدة ( مذكرة ماستر). سعيدة، كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، سعيدة/ الجزائر: جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -.

ف فطيمة حاجي. (2014). اشكالية الفقر في الجزائر في ظل البرامج التنموية للجزائر للفترة 2005-2014 ( أطروحة دكتوراة). بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة / الجزائر: جامعة محمد خيضر / بسكرة.

فاروق كويحل. (2018). السياسات الجزائرية الاجتماعية الاقتصادية لمواجهة البطالة. *حوليات جامعة الجزائر 1 ، الجزء الأول* (العدد 32)، الصفحات 153-178.

فاطمة الزهراء لكحل. (2016). الشباب و ممارسة العمل الحرفي دراسة ميدانية بولاية أدرار ( مذكرة ماجستير ). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية، أدرار - الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.

فاطمة الزهراء لكحل. (2016). الشباب و ممارسة العمل الحرفي دراسة ميدانية بولاية ادرار ( مذكرة ماجستير). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية، أدرار الجزائر: قسم العلوم الاجتماعية.

فاطمة الزهراء لكحل. (2016). الشباب و ممارسة العمل الحرفي دراسة ميدانية بولاية أدرار (مذكرة ماجستير ). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية، أدرار-الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.

فتيحة حبشي. (2007). ادارة الجودة الشاملة مع دراسة حالة في وحدة فرمال لانتاج الادوية بقسنطينة ( اطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير: جتمعة منتوري قسنطينة.

فتيحة خوميجة، و أوكيل , حميدة. (2018). البدائل التمويلية المتاحة أمام الصناعات الحرفية و التقليدية الجزائرية. *الصناعة التقليدية و الحرفية ، التمويل الاصغر ثنائية لدعم السياحة و تحقيق التنمية المستدامة*، (الصفحات 01-10). البويرة.

فطيمة بن عبد العزيز. (2017). آليات دعم الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، المجلد :06* (العدد :02)، الصفحات 497-520.

قادة مختار محمودي. (2015). استراتيجية التغيي كرهان للتنافسية بالمؤسسة / دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الالكترونية بسيدي بلعباس ( أطروحة دكتورة). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تلمسان- الجزائر: جامعةأبي بكر بلقايد - تلمسان.

قروف محمد كريم. (جوان, 2017). أثر سياسة الانفاق العام على النمو الاقتصادي بالجزائر للفترة (2001-2014). *حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية و الانشانية* (العدد : 20)، الصفحات 339-375.

قصاص فتيحة,ظهراوي دومة على , هوان بوعبد الله. (ديسمبر, 2019). اثر تطبيق نظام إدارة الجودة ISO9001 على تحسين أداء قطاع الصناعة التقليدية و الحرف -دراسة حالة مؤسسة DATTE EL GHAZEL بسكرة. *مجلة التنمية و الاستشراف للبحوث و الدراسات ، المجلد : 04* (العدد : 07)، الصفحات 152-168.

ل ليندة شنافي. (2010). تأثير سياسة الاصلاحات الاقتصادية في البناء الاجتماعي للمجتمع الجزائري دراسة تحليلية (أطروحة دكتوراة). باتنة، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الاسلامية، باتنة الجزائر: جامعة الحاج لخضر باتنة.

لجدل خالد. (2018). أثر السياسة الطاقوية الريعية على مستقبل النمو الاقتصادي في الجزائر ( أطروحة دكتوراة ). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 03.

لكحل فاطمة الزهراء. (2016). الشباب و ممارسة العمل الحرفي دراسة ميدانية بولاية أدرار (مذكرة ماجستير ). كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و العلوم الاسلامية، أدرار-الجزائر: جامعة أحمد دراية أدرار.

لياس عايدة محرز نور الدين. (2019). الاستراتيجية الوطنية للتحول من الاقتصاد الريعي في الجزائر. *الإصلاح الاقتصادي و الاداري و سياسات التكيف في الأردن و الوطن العربي*، (الصفحات 1-24). الأردن.

ليلي عقون، و شراف, بوحديد. (03 جوان, 2019). واقع الصناعة التقليدية و الحرف في الجزائر و آليات ترقيتها. *مجلة ميلاف للبحوث و الدراسات* (المجلد 05 العدد 01)، الصفحات 174-194.

م محمد ساعد. (2018). محاضرات لمقياس الاقتصاد الجزائري. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تيارت الجزائر: جامعة ابن خلدون تيارت.

م مليكة فريمش. (2012). دور الدولة في التنمية دراسة حالة الجزائر ( أطروحة دكتوراة ). قسنطينة، كلية الحقوق و العلوم السياسية، قسنطينة /الجزائر: جامعة قسنطينة 1.

مبارك عادل زويد, عبد الحليم مهداوي. (2018). دور برنامج مكتب العمل الدولي Gereme في تحسين أداء المؤسسة المصغرة في الجزائر -دراسة حالة غرفة الصناعة التقليدة و الحرف بالمسيلة -(مذكرة ماستر). المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة - الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة.

محادي محمد. (2018). المشاريع الجوارية للتنمية الريفية المندمجة (PPDRI) و أثرها في التنمية المحلية -دراسة حالة ولاية المسيلة (2000-2016) (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، المسيلة- الجزائر: جامعة محمد بوضياف المسيلة .

محبوب بن حمودة. (2015). التكوين المهني في الصناعات التقليدية و الحرفية في الجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، المجلد : 04* (العدد : 01)، الصفحات 11-34.

محبوب بن حمودة. (2012). النظام الضريبي المحلي أسلوب فعال لدعم الصناعات التقليدية و الحرفية في الجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، المجلد : 01*، الصفحات 11-48.

محبوب, بن حمودة. (2015). التكوين المهني في الصناعات التقليدية و الحرفية في الجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية* (المجلد 04 العدد 01)، الصفحات 11-35.

محمد الأمين مشرور، حسين بوثلجة، و الحبيب, ثابتي. (2016). تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية - دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر-. *مجلة التنظيمو العمل ، المجلد :05* (العدد : 04)، الصفحات 26-47.

محمد بن قطاف، و محبوب بن حمودة. (2016). مساهمات مؤسسات الدعم في تمويل مشاريع الصناعات التقليدية و الحرف في الجزائر. *مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، المجلد : 05* (العدد : 02)، 247-270.

محمد مراس. (ديسمبر, 2015). دراسة أثر برامج الانعاش الاقتصادي 2001-2014 على متغيرات قطاع التجارة الخارجية في الجزائر بإستخدام نماذج التنبؤ و الاستشراف VAR. *مجلة البشائر الاقتصادية* (العدد :02)، الصفحات 29-47.

مخضار سليم. (2018). دراسة تحليلية لتنافسية القطاع الصناعي في الجزائر مقارنة ببعض الدول العربية ( أطروحة دكتوراة). تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تلمسان - الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان.

مخناش عصام , شكري بن زعرور. (20 مارس, 2019). الصناعة التقليدية في الجزائر تقييم الملائمة الاقتصادية و البيئية في ظل النموذج الاقتصادي الاجتماعي الأخلاقي. *Online at https://mpra.ub.uni-muenchen.de/92871/* ، الصفحات 1-28.

مريم قادري. (2019). الآليات الحجاجية في الثقافة التسويقية لنشاط مؤسسات الصناعة التقليدية - دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية بأم البواقي -(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية، أم البواقي/ الجزائر: جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.

مشوك لامية. (جوان, 2018). سياسة الانعاش الاقتصادي في الجزائر و أثرها على التشغيل و البطالة ( 2001-2014). *مجلة الاستاذ الباحث للدراسات القانونية و السياسية ، المجلد الثاني* (العدد :10)، الصفحات 609-632.

نبيل سوفي. (2011). دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي حالة موظفي خزينة ولاية جيجل ( مذكرة ماجستير). قسنطينة، كلية العلوم الاقتصاية و علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري - قسنطينة -.

نويجي يوسف. (2019). دور التسويق السياحي في ترقية الصناعة التقليدية دراسة تطبيقية في غرفة الصناعة التقليدية و الحرف لولاية بسطرة (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة / الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة المسيلة.

هناء مارس. (جوان, 2017). مؤشرات التغيير التنظيمي و الفعالية التنطيمية وفق نظرية كيرت لوين. *مجلة أبحاث نفسية و تربوية* (العدد : 10)، الصفحات 385-418.

هني, عامر. (2017). قراءة في مخططات التنمية بالجزائر ( 1967-2014). *مجلة التنمية و الاقتصاد التطبيقي* (العدد :04)، الصفحات 214-228.

وآخرون شراف عقون. (أفريل, 2018). التنمية المستدامة في الجزائر من خلال البرامج التنموية (2001-2019). *مجلة نماء للاقتصاد و التجارة (عدد خاص المجلد رقم 02)* .

ياسمينة رزنوح. (2006). إشكالية التنمية المستدامة في الجزائر دراسة تقييمية ( مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و علومالتسيير، الجزائر.

يزيد تقرارت, أحمد بن خليفة , سهام كردودي. (مارس, 2019). الإصلاحات الجبائية كدعامة لتهيئة مناخ الاستثمار في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة اقتصاديات الاعمال و التجارة ، المجلد : 04* (العدد : 01)، الصفحات 51-69.

يمينة قرميط، و سعاد , بوهراوة. (2013). النظام القانوني للحرفي في التشريع الجزائري ( مذكرة ماستر ). كلية الحقوق و العلوم السياسية، تيزي وزو /الجزائر: جامعة مولود معمري - تيزي وزو.

# الملاحق

الملحق رقم (01-01) اثبات مصداقية محتوى الاستبيان ( خبراء أكاديميون )

| خبراء أكاديميون ( بجامعة محمد بوضياف المسيلة ) | |
|---|---|
| **اسم المحكم** | **أهم الملاحظات المقدمة** |
| الدكتور : جباري عبدالوهاب | - إعادة صياغة الاشكالية<br>- تصحيح التهميش بصيغة APA<br>- استبدال عبارة "حالة الجزائر" من عنوان المذكرة بعبارة " في الجزائر"<br>- كتابة الفرضيات الفرعية<br>- حذف المؤشرات الغير مهمة التي لا ترتبط بالابعاد<br>- حذف المتغير المعدل |
| الدكتور : عبد الرؤوف عز الدين | - الحدود الزمانية للمذكرة لا تسمح بتطبيق هذا النوع من الاستبيان<br>- تبسيط نموذج الدراسة بما يسمح بتقليص عدد العبارات<br>- حذف المؤشرات الغير مهمة و دمج المؤشرات المتشابهة |
| الدكتور : قراوي أحمد | - اعادة صياغة الاشكالية<br>- حذف المؤشرات الغير مهمة |
| الدكتور : حسان بوبعاية | - من الافضل استخدام سلم ليكرت الخماسي<br>- تبيان مصطلح " الغرفة " .( غرفة الصناعة التقليدية و الحرف ) في مؤشرات الاستبيان .<br>- |
| الدكتور / بعيطيش شعبان | - حذف المؤشرات الغير مهمة<br>- ترتيب المؤشرات حسب الابعاد<br>- مراعاة ترتيب المؤشرات من العام الى الخاص أو من الخاص الى العام<br>- اتجاه العبارات يجب ان تكون ايجابيا كلها أو سلبيا كلها<br>- |
| الدكتور : ملياني بوبكر | - حذف المؤشرات الغير مرتبطة بالموضوع<br>- تعديل بعض المصطلحات الخاصة بالقطاع الحرفي<br>- |

المصدر : من اعداد الطالبين بعد تلخيص ملاحظات الخبراء

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .148 | 2 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 4.3.1.I | 5.225 | 3.491 | .098 | . |
| 5.3.1.I | 6.169 | .914 | .098 | . |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .832 | 3 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.4.1.I | 10.394 | 8.642 | .731 | .728 |
| 2.4.1.I | 10.535 | 8.738 | .676 | .785 |
| 3.4.1.I | 9.718 | 9.491 | .671 | .788 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .662 | 3 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 2.1.2.I | 10.451 | 10.651 | .415 | .660 |
| 4.1.2.I | 11.014 | 5.700 | .567 | .442 |
| 8.1.2.I | 10.817 | 7.580 | .501 | .526 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .724 | 2 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.2.2.I | 5.113 | 3.473 | .568 | . |
| 2.2.2.I | 4.676 | 3.965 | .568 | . |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .784 | 4 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 5.2.2.I | 15.239 | 18.585 | .550 | .761 |
| 6.2.2.I | 15.338 | 16.884 | .788 | .617 |
| 7.2.2.I | 14.718 | 20.662 | .643 | .708 |
| 8.2.2.I | 14.324 | 24.365 | .420 | .806 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .706 | 2 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.1.3.I | 5.676 | 1.708 | .563 | . |
| 2.1.3.I | 5.380 | 2.839 | .563 | . |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach[a] | Nombre d'éléments |
|---|---|
| -.120- | 2 |

a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.
Statistiques de total des éléments

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 4.1.3.I | 4.761 | 4.928 | -.073- | . |
| 8.1.3.I | 5.944 | 1.111 | -.073- | . |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .503 | 2 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.2.3.I | 6.380 | .639 | .490 | . |
| 5.2.3.I | 5.577 | 4.076 | .490 | . |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .856 | 2 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 4.1.4.I | 4.915 | 2.736 | .750 | . |
| 5.1.4.I | 5.183 | 2.352 | .750 | . |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .920 | 6 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.4.4.I | 11.817 | 39.809 | .747 | .908 |
| 2.4.4.I | 11.761 | 38.499 | .751 | .909 |
| 3.4.4.I | 11.817 | 38.580 | .861 | .893 |
| 4.4.4.I | 12.014 | 38.814 | .828 | .897 |
| 6.4.4.I | 12.099 | 40.033 | .794 | .902 |
| 7.4.4.I | 12.042 | 41.784 | .655 | .920 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .893 | 5 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.4.4.I | 9.324 | 25.165 | .748 | .867 |
| 2.4.4.I | 9.268 | 24.113 | .751 | .867 |
| 4.4.4.I | 9.521 | 24.882 | .788 | .858 |
| 6.4.4.I | 9.606 | 25.899 | .750 | .867 |
| 7.4.4.I | 9.549 | 26.708 | .656 | .887 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .769 | 4 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 2.1.5.I | 16.324 | 9.736 | .583 | .724 |
| 4.1.5.I | 16.141 | 10.923 | .638 | .675 |
| 7.1.5.I | 15.690 | 12.674 | .617 | .698 |
| 9.1.5.I | 15.437 | 13.935 | .502 | .751 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .897 | 3 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.2.5.I | 8.606 | 10.214 | .798 | .854 |
| 2.2.5.I | 9.141 | 9.637 | .869 | .790 |
| 4.2.5.I | 9.775 | 11.606 | .733 | .907 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .882 | 6 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.1.6.I | 23.958 | 47.698 | .659 | .867 |
| 2.1.6.I | 23.901 | 43.576 | .692 | .863 |
| 3.1.6.I | 23.437 | 52.392 | .481 | .892 |
| 5.1.6.I | 24.352 | 43.146 | .792 | .844 |
| 6.1.6.I | 23.972 | 44.113 | .776 | .847 |
| 7.1.6.I | 23.690 | 46.417 | .768 | .850 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .859 | 3 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 8.1.6.I | 10.831 | 7.171 | .667 | .867 |
| 9.1.6.I | 10.507 | 7.082 | .775 | .763 |
| 10.1.6.I | 10.577 | 7.219 | .763 | .775 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .852 | 5 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.2.6.I | 18.930 | 30.066 | .768 | .795 |
| 2.2.6.I | 19.423 | 30.819 | .643 | .828 |
| 4.2.6.I | 18.535 | 32.309 | .743 | .806 |
| 5.2.6.I | 19.014 | 31.157 | .663 | .822 |
| 9.2.6.I | 19.310 | 32.417 | .538 | .857 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .936 | 10 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.3.6.I | 45.225 | 155.977 | .756 | .929 |
| 2.3.6.I | 45.239 | 153.870 | .816 | .926 |
| 3.3.6.I | 45.014 | 160.100 | .725 | .931 |
| 4.3.6.I | 44.704 | 157.211 | .795 | .927 |
| 5.3.6.I | 44.859 | 162.208 | .762 | .929 |
| 6.3.6.I | 45.085 | 159.907 | .744 | .930 |
| 7.3.6.I | 45.662 | 161.541 | .647 | .935 |
| 8.3.6.I | 44.901 | 160.690 | .745 | .930 |
| 9.3.6.I | 45.099 | 156.662 | .798 | .927 |
| 10.3.6.I | 45.099 | 164.176 | .666 | .933 |

**tatistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .926 | 9 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.3.6.I | 40.366 | 120.578 | .716 | .919 |
| 3.3.6.I | 40.155 | 123.819 | .695 | .920 |
| 4.3.6.I | 39.845 | 120.219 | .796 | .913 |
| 5.3.6.I | 40.000 | 124.629 | .763 | .916 |
| 6.3.6.I | 40.225 | 122.748 | .739 | .917 |
| 7.3.6.I | 40.803 | 124.103 | .643 | .923 |
| 8.3.6.I | 40.042 | 122.641 | .764 | .916 |
| 9.3.6.I | 40.239 | 119.813 | .797 | .913 |
| 10.3.6.I | 40.239 | 125.756 | .683 | .920 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .895 | 7 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 1.3.6.I | 29.972 | 64.828 | .711 | .877 |
| 3.3.6.I | 29.761 | 67.385 | .683 | .880 |
| 5.3.6.I | 29.606 | 68.814 | .718 | .877 |
| 6.3.6.I | 29.831 | 66.542 | .731 | .875 |
| 7.3.6.I | 30.408 | 66.902 | .655 | .884 |
| 8.3.6.I | 29.648 | 67.460 | .716 | .877 |
| 10.3.6.I | 29.845 | 69.161 | .658 | .883 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| .860 | 3 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| 11.3.6.I | 10.648 | 8.317 | .698 | .838 |
| 12.3.6.I | 10.704 | 7.726 | .776 | .764 |
| 13.3.6.I | 10.563 | 8.107 | .732 | .807 |

**Matrice des composantes[a]**

| | Composante | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 1.1.1.I | | | -.525- | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.1.I | | .581 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2.1.I | | | -.524- | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3.1.I | | .517 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.1.I | .584 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.1.I | .647 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4.1.I | .706 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.4.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.4.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.2.I | .750 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Matrice des composantes[a]**

| | Composante | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 4.1.2.I | | | | | | .520 | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1.2.I | .560 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.2.I | .531 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.2.I | .611 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2.2.I | .529 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2.2.I | .564 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.2.2.I | .569 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2.2.I | .503 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.2.2.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.3.I | .650 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.3.I | .675 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.3.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.3.I | .560 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.3.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.3.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.3.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1.3.I | | .571 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.3.I | .682 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.3.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.3.I | | | -.553- | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.3.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2.3.I | .507 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Matrice des composantes[a]**

| | Composante | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 2.1.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.4.I | .654 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.4.I | .632 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.4.I | | .545 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3.1.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.1.I | | .524 | .575 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3.1.I | | | .551 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.4.4.I | | | .507 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.4.4.I | | | .540 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.4.4.I | | .640 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.4.4.I | | .666 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.4.4.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.4.4.I | | .628 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.4.4.I | | | .509 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.5.I | .624 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.5.I | .628 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.5.I | .538 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Matrice des composantes[a]**

| | Composante | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 9.1.5.I | .528 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.1.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11.1.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.5.I | .592 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.5.I | .517 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.5.I | .557 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.2.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.2.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2.5.I | | | | | -.555- | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.2.5.I | | | | | -.537- | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.2.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11.2.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12.2.5.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.6.I | .535 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.6.I | .609 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.6.I | .534 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.6.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.6.I | .655 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.6.I | .626 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.6.I | .580 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.1.6.I | .666 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.1.6.I | .544 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.1.6.I | .635 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.6.I | .629 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.6.I | .587 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.6.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.6.I | .638 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Matrice des composantes[a]**

| | Composante | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 5.2.6.I | .518 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.2.6.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.2.6.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.2.6.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.2.6.I | .519 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.6.I | .575 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.6.I | .633 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3.6.I | .611 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.6.I | .537 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3.6.I | .610 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.3.6.I | .625 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.3.6.I | .525 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.3.6.I | .638 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.3.6.I | .670 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.3.6.I | .626 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11.3.6.I | .585 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12.3.6.I | .509 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13.3.6.I | .557 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.7.I | | | | -.633- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.7.I | | | | -.697- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.7.I | | | | -.549- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.7.I | | | | -.544- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

**Matrice des composantes[a]**

| | Composante | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 |
| 3.3.6.I | .611 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.6.I | .537 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3.6.I | .610 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.3.6.I | .625 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.3.6.I | .525 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 8.3.6.I | .638 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 9.3.6.I | .670 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 10.3.6.I | .626 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 11.3.6.I | .585 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 12.3.6.I | .509 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 13.3.6.I | .557 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.1.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.1.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.1.7.I | | | | -.633- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.1.7.I | | | | -.697- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.1.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6.1.7.I | | | | -.549- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 7.1.7.I | | | | -.544- | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.2.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 1.3.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2.3.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3.3.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4.3.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5.3.7.I | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

a. 36 cornposantes extraites.

Covariance Matrix

| | I.1.1.1 | I.1.1.2 | I.1.1.3 | I.2.1.3 | I.2.1.4 | I.2.1.5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.1.1.1 | 1.49 | | | | | |
| I.1.1.2 | 0.99 | 1.40 | | | | |
| I.1.1.3 | 0.92 | 0.80 | 1.85 | | | |
| I.2.1.3 | 0.68 | 0.73 | 0.44 | 2.50 | | |
| I.2.1.4 | 0.64 | 0.73 | 0.62 | 1.34 | 2.58 | |
| I.2.1.5 | 0.47 | 0.59 | 0.60 | 0.92 | 1.52 | 2.91 |
| I.3.1.1 | 0.50 | 0.48 | 0.52 | 0.55 | 0.55 | 0.47 |
| I.3.1.2 | 0.40 | 0.32 | 0.34 | 0.37 | 0.41 | 0.33 |
| I.3.2.1 | 0.18 | 0.20 | 0.25 | 0.13 | 0.37 | 0.46 |
| I.3.2.2 | 0.17 | 0.19 | 0.23 | 0.03 | 0.26 | 0.37 |
| I.3.2.3 | -0.01 | 0.02 | 0.04 | -0.04 | 0.04 | 0.25 |
| I.4.1.1 | 0.43 | 0.43 | 0.52 | 0.45 | 0.36 | 0.38 |
| I.4.1.2 | 0.42 | 0.40 | 0.43 | 0.17 | 0.25 | 0.26 |
| I.4.1.3 | 0.37 | 0.34 | 0.36 | 0.27 | 0.29 | 0.43 |
| I.4.1.4 | 0.35 | 0.26 | 0.29 | 0.31 | 0.22 | 0.27 |
| I.4.2.2 | 0.35 | 0.24 | 0.36 | 0.33 | 0.47 | 0.63 |
| I.4.2.3 | 0.35 | 0.09 | 0.43 | 0.34 | 0.38 | 0.64 |
| I.5.1.2 | 0.44 | 0.43 | 0.36 | 0.34 | 0.29 | 0.33 |
| I.5.1.3 | 0.46 | 0.37 | 0.33 | 0.51 | 0.51 | 0.48 |
| I.5.1.4 | 0.35 | 0.36 | 0.27 | 0.45 | 0.52 | 0.51 |
| I.5.1.5 | 0.29 | 0.32 | 0.28 | 0.31 | 0.33 | 0.43 |
| I.5.1.7 | 0.30 | 0.40 | 0.30 | 0.42 | 0.45 | 0.47 |
| I.5.1.8 | 0.40 | 0.46 | 0.34 | 0.38 | 0.40 | 0.44 |
| I.5.1.9 | 0.47 | 0.46 | 0.39 | 0.37 | 0.34 | 0.40 |
| I.5.2.1 | 0.40 | 0.45 | 0.55 | 0.38 | 0.46 | 0.45 |
| I.5.2.2 | 0.34 | 0.36 | 0.47 | 0.37 | 0.50 | 0.45 |
| I.5.2.3 | 0.57 | 0.56 | 0.47 | 0.45 | 0.52 | 0.52 |
| I.5.2.4 | 0.35 | 0.36 | 0.43 | 0.34 | 0.27 | 0.38 |
| I.5.2.5 | 0.46 | 0.37 | 0.47 | 0.37 | 0.42 | 0.39 |
| I.5.3.1 | 0.33 | 0.26 | 0.28 | 0.43 | 0.45 | 0.35 |
| I.5.3.2 | 0.41 | 0.36 | 0.48 | 0.35 | 0.53 | 0.38 |
| I.5.3.3 | 0.50 | 0.49 | 0.51 | 0.34 | 0.64 | 0.50 |
| I.5.3.4 | 0.45 | 0.45 | 0.46 | 0.53 | 0.58 | 0.52 |
| I.5.3.5 | 0.35 | 0.33 | 0.47 | 0.45 | 0.64 | 0.64 |
| I.5.3.6 | 0.42 | 0.35 | 0.34 | 0.39 | 0.39 | 0.41 |
| I.5.3.7 | 0.45 | 0.36 | 0.44 | 0.52 | 0.65 | 0.62 |
| I.5.3.8 | 0.55 | 0.52 | 0.53 | 0.22 | 0.48 | 0.41 |
| I.5.3.9 | 0.50 | 0.47 | 0.42 | 0.39 | 0.53 | 0.52 |
| I.5.3.10 | 0.43 | 0.39 | 0.36 | 0.23 | 0.44 | 0.47 |

Covariance Matrix

| | I.3.1.1 | I.3.1.2 | I.3.2.1 | I.3.2.2 | I.3.2.3 | I.4.1.1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.3.1.1 | 2.25 | | | | | |
| I.3.1.2 | 0.71 | 2.47 | | | | |
| I.3.2.1 | 0.19 | 0.41 | 1.95 | | | |
| I.3.2.2 | 0.21 | 0.33 | 1.52 | 1.74 | | |
| I.3.2.3 | -0.10 | 0.17 | 0.92 | 0.96 | 1.51 | |
| I.4.1.1 | 0.34 | 0.23 | -0.06 | -0.10 | -0.09 | 1.86 |
| I.4.1.2 | 0.27 | 0.24 | 0.05 | 0.07 | -0.04 | 0.64 |
| I.4.1.3 | 0.28 | 0.27 | 0.03 | 0.03 | -0.05 | 0.56 |
| I.4.1.4 | 0.37 | 0.17 | 0.06 | 0.09 | -0.06 | 0.36 |
| I.4.2.2 | 0.49 | 0.22 | 0.26 | 0.30 | 0.18 | 0.26 |
| I.4.2.3 | 0.33 | 0.29 | 0.16 | 0.19 | 0.26 | 0.19 |
| I.5.1.2 | 0.46 | 0.47 | 0.04 | 0.04 | -0.04 | 0.54 |
| I.5.1.3 | 0.39 | 0.31 | 0.16 | 0.20 | 0.17 | 0.44 |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.5.1.4 | 0.26 | 0.33 | 0.23 | 0.11 | 0.08 | 0.41 |
| I.5.1.5 | 0.52 | 0.25 | 0.12 | 0.18 | 0.05 | 0.35 |
| I.5.1.7 | 0.45 | 0.39 | 0.11 | 0.11 | 0.14 | 0.31 |
| I.5.1.8 | 0.38 | 0.25 | 0.13 | 0.12 | 0.04 | 0.42 |
| I.5.1.9 | 0.44 | 0.20 | 0.12 | 0.12 | -0.04 | 0.54 |
| I.5.2.1 | 0.60 | 0.17 | 0.16 | 0.16 | 0.04 | 0.46 |
| I.5.2.2 | 0.68 | 0.36 | 0.12 | 0.02 | 0.17 | 0.27 |
| I.5.2.3 | 0.29 | 0.47 | 0.21 | 0.15 | 0.01 | 0.42 |
| I.5.2.4 | 0.29 | 0.48 | 0.30 | 0.20 | 0.26 | 0.42 |
| I.5.2.5 | 0.46 | 0.61 | 0.28 | 0.17 | 0.01 | 0.39 |
| I.5.3.1 | 0.38 | 0.43 | 0.16 | 0.14 | 0.07 | 0.36 |
| I.5.3.2 | 0.56 | 0.45 | 0.19 | 0.19 | 0.12 | 0.40 |
| I.5.3.3 | 0.40 | 0.42 | 0.29 | 0.21 | 0.14 | 0.36 |
| I.5.3.4 | 0.33 | 0.49 | 0.14 | 0.15 | 0.09 | 0.46 |
| I.5.3.5 | 0.27 | 0.38 | 0.13 | 0.14 | 0.14 | 0.39 |
| I.5.3.6 | 0.33 | 0.45 | 0.12 | 0.11 | -0.03 | 0.39 |
| I.5.3.7 | 0.47 | 0.32 | 0.09 | 0.05 | -0.02 | 0.44 |
| I.5.3.8 | 0.52 | 0.48 | 0.12 | 0.15 | -0.09 | 0.43 |
| I.5.3.9 | 0.52 | 0.44 | 0.21 | 0.20 | -0.10 | 0.31 |
| I.5.3.10 | 0.45 | 0.57 | 0.08 | 0.05 | -0.13 | 0.40 |

Covariance Matrix

| | I.4.1.2 | I.4.1.3 | I.4.1.4 | I.4.2.2 | I.4.2.3 | I.5.1.2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.4.1.2 | 1.20 | | | | | |
| I.4.1.3 | 0.64 | 1.27 | | | | |
| I.4.1.4 | 0.45 | 0.57 | 1.05 | | | |
| I.4.2.2 | 0.25 | 0.21 | 0.17 | 2.79 | | |
| I.4.2.3 | 0.11 | 0.09 | 0.10 | 1.86 | 3.38 | |
| I.5.1.2 | 0.44 | 0.39 | 0.30 | 0.22 | 0.48 | 2.67 |
| I.5.1.3 | 0.27 | 0.26 | 0.15 | 0.32 | 0.62 | 0.95 |
| I.5.1.4 | 0.27 | 0.27 | 0.14 | 0.36 | 0.61 | 0.92 |
| I.5.1.5 | 0.31 | 0.22 | 0.25 | 0.41 | 0.39 | 0.71 |
| I.5.1.7 | 0.25 | 0.25 | 0.21 | 0.21 | 0.33 | 0.64 |
| I.5.1.8 | 0.36 | 0.30 | 0.31 | 0.43 | 0.45 | 0.52 |
| I.5.1.9 | 0.45 | 0.38 | 0.39 | 0.23 | 0.27 | 0.56 |
| I.5.2.1 | 0.44 | 0.34 | 0.34 | 0.47 | 0.59 | 0.58 |
| I.5.2.2 | 0.35 | 0.19 | 0.19 | 0.36 | 0.51 | 0.59 |
| I.5.2.3 | 0.42 | 0.34 | 0.29 | 0.48 | 0.41 | 0.42 |
| I.5.2.4 | 0.26 | 0.25 | 0.19 | 0.23 | 0.33 | 0.34 |
| I.5.2.5 | 0.43 | 0.32 | 0.32 | 0.23 | 0.25 | 0.49 |
| I.5.3.1 | 0.38 | 0.26 | 0.20 | 0.32 | 0.51 | 0.40 |
| I.5.3.2 | 0.39 | 0.27 | 0.30 | 0.39 | 0.44 | 0.40 |
| I.5.3.3 | 0.31 | 0.34 | 0.36 | 0.38 | 0.41 | 0.36 |
| I.5.3.4 | 0.34 | 0.34 | 0.26 | 0.33 | 0.40 | 0.38 |
| I.5.3.5 | 0.25 | 0.22 | 0.19 | 0.75 | 0.84 | 0.24 |
| I.5.3.6 | 0.14 | 0.12 | 0.16 | 0.45 | 0.47 | 0.28 |
| I.5.3.7 | 0.15 | 0.11 | 0.14 | 0.41 | 0.69 | 0.27 |
| I.5.3.8 | 0.30 | 0.23 | 0.20 | 0.21 | 0.43 | 0.38 |
| I.5.3.9 | 0.35 | 0.29 | 0.28 | 0.29 | 0.47 | 0.50 |
| I.5.3.10 | 0.29 | 0.23 | 0.24 | 0.41 | 0.45 | 0.54 |

Covariance Matrix

| | I.5.1.3 | I.5.1.4 | I.5.1.5 | I.5.1.7 | I.5.1.8 | I.5.1.9 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.5.1.3 | 2.60 | | | | | |
| I.5.1.4 | 1.14 | 1.96 | | | | |
| I.5.1.5 | 0.76 | 0.97 | 1.86 | | | |
| I.5.1.7 | 0.66 | 0.63 | 0.66 | 1.79 | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.5.1.8 | 0.46 | 0.56 | 0.59 | 0.82 | 1.66 | |
| I.5.1.9 | 0.33 | 0.39 | 0.44 | 0.57 | 0.95 | 1.82 |
| I.5.2.1 | 0.46 | 0.31 | 0.38 | 0.60 | 0.77 | 1.17 |
| I.5.2.2 | 0.59 | 0.43 | 0.45 | 0.62 | 0.60 | 1.01 |
| I.5.2.3 | 0.49 | 0.50 | 0.57 | 0.51 | 0.80 | 0.87 |
| I.5.2.4 | 0.34 | 0.37 | 0.51 | 0.46 | 0.57 | 0.55 |
| I.5.2.5 | 0.47 | 0.42 | 0.51 | 0.44 | 0.62 | 0.64 |
| I.5.3.1 | 0.46 | 0.34 | 0.37 | 0.41 | 0.38 | 0.38 |
| I.5.3.2 | 0.40 | 0.46 | 0.53 | 0.43 | 0.47 | 0.44 |
| I.5.3.3 | 0.26 | 0.33 | 0.30 | 0.45 | 0.47 | 0.42 |
| I.5.3.4 | 0.36 | 0.41 | 0.40 | 0.44 | 0.50 | 0.52 |
| I.5.3.5 | 0.35 | 0.44 | 0.59 | 0.34 | 0.39 | 0.32 |
| I.5.3.6 | 0.27 | 0.35 | 0.44 | 0.34 | 0.45 | 0.47 |
| I.5.3.7 | 0.42 | 0.36 | 0.41 | 0.28 | 0.25 | 0.52 |
| I.5.3.8 | 0.55 | 0.43 | 0.46 | 0.35 | 0.37 | 0.51 |
| I.5.3.9 | 0.47 | 0.44 | 0.47 | 0.32 | 0.44 | 0.52 |
| I.5.3.10 | 0.46 | 0.47 | 0.45 | 0.43 | 0.48 | 0.55 |

Covariance Matrix

| | I.5.2.1 | I.5.2.2 | I.5.2.3 | I.5.2.4 | I.5.2.5 | I.5.3.1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.5.2.1 | 2.09 | | | | | |
| I.5.2.2 | 1.51 | 3.04 | | | | |
| I.5.2.3 | 0.83 | 1.12 | 2.24 | | | |
| I.5.2.4 | 0.74 | 1.15 | 1.27 | 2.53 | | |
| I.5.2.5 | 0.66 | 0.83 | 0.97 | 1.15 | 2.08 | |
| I.5.3.1 | 0.51 | 0.68 | 0.53 | 0.81 | 1.02 | 2.26 |
| I.5.3.2 | 0.49 | 0.71 | 0.63 | 0.79 | 0.85 | 1.34 |
| I.5.3.3 | 0.37 | 0.50 | 0.67 | 0.81 | 0.76 | 1.07 |
| I.5.3.4 | 0.41 | 0.46 | 0.61 | 0.59 | 0.66 | 0.76 |
| I.5.3.5 | 0.37 | 0.60 | 0.49 | 0.65 | 0.55 | 0.45 |
| I.5.3.6 | 0.40 | 0.60 | 0.58 | 0.64 | 0.50 | 0.40 |
| I.5.3.7 | 0.52 | 0.59 | 0.58 | 0.58 | 0.53 | 0.45 |
| I.5.3.8 | 0.51 | 0.46 | 0.60 | 0.56 | 0.53 | 0.50 |
| I.5.3.9 | 0.52 | 0.48 | 0.51 | 0.48 | 0.46 | 0.44 |
| I.5.3.10 | 0.48 | 0.52 | 0.65 | 0.44 | 0.51 | 0.53 |

Covariance Matrix

| | I.5.3.2 | I.5.3.3 | I.5.3.4 | I.5.3.5 | I.5.3.6 | I.5.3.7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| I.5.3.2 | 2.19 | | | | | |
| I.5.3.3 | 1.28 | 2.74 | | | | |
| I.5.3.4 | 0.97 | 1.27 | 2.21 | | | |
| I.5.3.5 | 0.75 | 1.07 | 1.06 | 3.60 | | |
| I.5.3.6 | 0.47 | 0.72 | 0.64 | 1.27 | 2.15 | |
| I.5.3.7 | 0.46 | 0.57 | 0.63 | 1.17 | 1.26 | 2.43 |
| I.5.3.8 | 0.50 | 0.40 | 0.46 | 0.77 | 0.71 | 1.04 |
| I.5.3.9 | 0.52 | 0.28 | 0.48 | 0.40 | 0.43 | 0.76 |
| I.5.3.10 | 0.48 | 0.41 | 0.38 | 0.58 | 0.69 | 0.72 |

Covariance Matrix

| | I.5.3.8 | I.5.3.9 | I.5.3.10 |
|---|---|---|---|
| I.5.3.8 | 1.94 | | |
| I.5.3.9 | 1.04 | 1.55 | |
| I.5.3.10 | 0.88 | 0.99 | 2.13 |

## الملحق (03) : الاستبيان

### القسم الأول : معلومات عامة حول الحرفي

| | |
|---|---|
| اسم الولاية | |

ماهو جنسكم ؟

| | | |
|---|---|---|
| 01.01 | ذكر | |
| 01.02 | أنثى | |

ماهو نوع النشاط ؟

| العدد | نوع النشاط | الاختيار |
|---|---|---|
| 02.01 | حرفي فردي | |
| 02.02 | تعاونية حرفية | |
| 02.03 | مؤسسة حرفية | |

ما هو مجال نشاطكم ؟

| العدد | ميدان النشاط | اسم النشاط |
|---|---|---|
| 03.01 | الصناعة التقليدية الفنية | |
| 03.02 | الصناعة التقليدية الحرفية لانتاج المواد | |
| 03.03 | الصناعة التقليدية الحرفية للخدمات | |

سنة بداية النشاط ؟

| | | |
|---|---|---|
| 04.01 | قبل 1989 | |
| 04.02 | من 01 جانفي 1990 الى 31 ديسمبر 1999 | |
| 04.03 | من 01 جانفي 2000 الى غاية الآن | |

عدد العمال :

| | | |
|---|---|---|
| 05.01 | أمارس حرفتي بصفة شخصية . | |
| 05.02 | أقل من 03 عمال | |
| 05.03 | أكثر من 03 عمال | |

المستوى التعليمي

| | | |
|---|---|---|
| 06.01 | ابتدائي | |
| 06.02 | متوسط | |
| 06.03 | ثانوي | |
| 06.04 | جامعي فما فوق | |

في اي فئة عمرية أنتم ؟

| | | |
|---|---|---|
| 07.01 | أقل من 25 سنة | |
| 07.02 | من 25 سنة الى 35 سنة | |
| 07.03 | من 36 سنة الى 45 سنة | |
| 07.04 | أعلي من 45 سنة | |

## القسم الاول : المتغير التابع

| 1 =لا أوافق بشدة ، 2=غير موافق ، 3 = لا أوافق الى حد ما ، 4 = محايد ، 5 = أوافق في الغالب ، 6 = أوافق ، 7 = أوافق بشدة | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **1.I** | **ترقية روح المقاولاتية** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** |
| **1.1.I** | **التوجه المقاولاتي** | | | | | | | |
| | التوجه المقاولاتي | | | | | | | |
| 1.1.1.I | ادخل تعديلات جديدة على منتجاتي الحرفية | | | | | | | |
| 2.1.1.I | ابحث دائما على موردين جدد لشراء المواد الاولية | | | | | | | |
| | السمات المقاولاتية ( الحاجة الى المعرفة ) | | | | | | | |
| 3.1.1.I | احرص على معرفة كل ما يتعلق بحرفتي | | | | | | | |
| 4.1.1.I | احرص على حضور الدورات التكوينية في مجال حرفتي لمعرفة آخر المستجدات | | | | | | | |
| 5.1.1.I | ابحث على المعلومات اللازمة لحل المشكلات التي تواجهني في حرفتي | | | | | | | |
| | السمات المقاولاتية ( الحاجة الى الانجاز) | | | | | | | |
| 6.1.1.I | افضل الاعمال الصعبة التي تحتاج الى مهارات عالية | | | | | | | |
| 7.1.1.I | اعمل جاهدا على تحسين مهاراتي الحرفية | | | | | | | |
| **2.1.I** | **هوية الحرفي و مهنته** | | | | | | | |
| | الالتزام في المهنة ( الالتزام العاطفي ) | | | | | | | |
| 1.2.1.I | يعرفني الناس من خلال حرفتي | | | | | | | |
| 2.2.1.I | متحمس لمهنة رائد اعمال في حرفتي | | | | | | | |
| 3.2.1.I | حياتي المهنية جزء من شخصيتي | | | | | | | |
| 4.2.1.I | أفتخر بأن أكون في هذه الحرفة | | | | | | | |
| | الالتزام في المهنة ( الالتزام المنطقي ) | | | | | | | |
| 6.2.1.I | استثمرت الكثير في حرفتي | | | | | | | |
| 7.2.1.I | تغيير حرفتي الآن سيكون صعبا | | | | | | | |
| **3.1.I** | **الكفاءة الذاتية** | | | | | | | |
| | المهارات التنظيمية | | | | | | | |
| 1.3.1.I | ارتب عملي و جهدي بناءا على الموارد المتاحة | | | | | | | |
| 2.3.1.I | أحدد الاهداف ذات الاولوية لمشروعي الحرفي | | | | | | | |
| | الكفاءة الذاتية لريادة الاعمال | | | | | | | |
| 3.3.1.I | اتحكم في تكاليف مشروعي الحرفي بشكل جيد | | | | | | | |
| 4.3.1.I | لدي افكار جديدة لمنتجاتي الحرفية و استغل الفرص و اعمل على تحسين حرفتي | | | | | | | |
| 5.3.1.I | اشرف و أوجه و احفز و اتابع حسن سير العمل في ورشتي | | | | | | | |
| **4.1.I** | **الابتكار** | | | | | | | |
| | الابتكار و التجديد | | | | | | | |
| 1.4.1.I | تشجعني غرفة الصناعة التقليدية و الحرف ( الغرفة ) على تجديد منتجاتي الحرفية | | | | | | | |
| 2.4.1.I | تحفز الغرفة الحرفيين المبدعين | | | | | | | |
| 3.4.1.I | تتبنى الغرفة افكار الحرفيين الجديدة و تساعدهم | | | | | | | |
| | الابتكار | | | | | | | |
| 4.4.1.I | أعمل على تحسين منتجاتي | | | | | | | |
| 5.4.1.I | اقدم تصاميم جديدة لمنتوجاتي الحرفية تختلف عن تصميمات الحرفيين الآخرين . | | | | | | | |
| | الابتكار في المؤسسة | | | | | | | |
| 6.4.1.I | اعتبر الابتكار مهما للغاية لاستمرار حرفتي | | | | | | | |
| 7.4.1.I | اعتبر أن تجديد المعدات المستعملة و تعيين عمال مؤهلين له أثر ايجابي على حرفتي | | | | | | | |

| 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | المؤشرات / التكامل القطاعي | 2.I |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | **الاندماج الاقتصادى للحرفيين** | **1.2.I** |
| | | | | | | | مستوى الرضا | |
| | | | | | | | القدرة التنافسية للقطاع الحرفي تظهر من خلال التفاعل مع الزوار في المهرجانات الدولية | 1.1.2.I |
| | | | | | | | تقوم الغرفة والحرفيين بالتنسيق و التشاور مع مختلف القطاعات | 2.1.2.I |
| | | | | | | | منتجي الحرفي له سمعة في الاسواق الداخلية | 3.1.2.I |
| | | | | | | | احقق ارباح من المبيعات للأجانب | 4.1.2.I |
| | | | | | | | التعاون الرأسي | |
| | | | | | | | اتعاون مع الزبائن و الموردين لتحسين منتجاتي الحرفية | 5.1.2.I |
| | | | | | | | اتعاون مع الزبائن و الموردين لتقديم تصميم جديد لمنتجاتي الحرفية | 6.1.2.I |
| | | | | | | | اتعاون مع الزبائن و الموردين لتبادل المعلومات و الخبرة | 7.1.2.I |
| | | | | | | | اتعاون مع الزبائن و الموردين لاستعمال احسن للأدوات في ورشتي | 8.1.2.I |
| | | | | | | | **المقدرة التنافسية** | **2.2.I** |
| | | | | | | | المقدرة التنافسية التقنية | |
| | | | | | | | تساهم الغرفة في تطوير حرفتي من خلال النصائح و المرافقة | 1.2.2.I |
| | | | | | | | تربط الغرفة علاقات مع مراكز خارجية من أجل ترقية حرفتي | 2.2.2.I |
| | | | | | | | أجدد معداتي الحرفية التي استعملها في الورشة بصفة دورية | 3.2.2.I |
| | | | | | | | استخدم مواد جديدة في منتوجي الحرفي | 4.2.2.I |
| | | | | | | | المقدرة التنافسية التسييرية | |
| | | | | | | | أستعين بالغرفة من اجل الوصول الى معلومات تفيدني في حرفتي | 5.2.2.I |
| | | | | | | | تساندني الغرفة للحفاظ على حصتي السوقية من خلال التحفيز و الاندماج في التنمية | 6.2.2.I |
| | | | | | | | تنسق الغرفة على جميع الميادين لتشجيع التجمعات المهنية الحرفية | 7.2.2.I |
| | | | | | | | الغرفة لها القدرة على الاتصال بكل الحرفيين و التدخل لحل مشاكلهم | 8.2.2.I |
| | | | | | | | لتقريب الادارة من الحرفيين تقوم الغرفة بفتح فروع لها في عدة مناطق | 9.2.2.I |

| 3.I | المؤشرات / معايير الجودة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.3.I | التحسين | | | | | | | |
| | التحسين | | | | | | | |
| 1.1.3.I | تشجع الغرفة الافكار الابداعية للحرفين الهادفة لحسين مهنتهم | | | | | | | |
| 2.1.3.I | تخصص الغرفة دورات تكوينية للحرفيين لتحسين التحكم في مشروعهم الحرفي | | | | | | | |
| 3.1.3.I | اسعى دائما الى اضافة خصائص جديدة لمنتجي الحرفي بصورة مستمرة | | | | | | | |
| | التحسين المستمر | | | | | | | |
| 4.1.3.I | تنظر الغرفة الى التحسين المستمر في منتوجي على أنه جزء من متطلبات الجودة | | | | | | | |
| 5.1.3.I | أؤمن بأن التحسين المستمر أمر أساسي | | | | | | | |
| 6.1.3.I | اسعى للحصول على شهادة مطابقة لمنتوجي الحرفي | | | | | | | |
| 7.1.3.I | احرص على تقديم منتوج حرفي يناسب توقعات الزبائن | | | | | | | |
| 8.1.3.I | التزم بضرورة التحسين المستمر في منتوجي الحرفي | | | | | | | |
| 2.3.I | التركيز على العميل | | | | | | | |
| 1.2.3.I | تقوم الغرفة بتبليغي بكل المعلومات و آراء الزبائن و احتياجاتهم | | | | | | | |
| 2.2.3.I | اضع رضا الزبون من اهم اهدافي | | | | | | | |
| 3.2.3.I | اتعامل مع رغبات زبائني بجدية | | | | | | | |
| 4.2.3.I | اهتم بتعويض زبائني في حالة عيوب في منتوجي الحرفي | | | | | | | |
| 5.2.3.I | اعد منتجاتي الحرفية بناءا على طلب زبائني | | | | | | | |

## القسم الثاني : المتغير المستقل

| 1 =لا أوافق بشدة ، 2=غير موافق ، 3 = لا أوافق الى حد ما ، 4 = محايد، 5 = أوفق في الغالب ، 6 = أوافق ، 7 = أوافق بشدة | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 4.I | بيان المؤشرات / السمة الاقتصادية | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1.4.I | سياسة الحكومة | | | | | | | |
| | سياسة الحكومة و خلق الاعمال | | | | | | | |
| 1.1.4.I | هيئات الدعم مهمة للحرفيين المبدعين | | | | | | | |
| 2.1.4.I | هيئات الدعم متوفرة بشكل جيد (عدد مناسب من الاجهزة ) | | | | | | | |
| 3.1.4.I | الحماية الاجتماعية تساهم في انتشار الاعمال الحرفية | | | | | | | |
| 4.1.4.I | مساعدة الغرفة متاحة في كل وقت | | | | | | | |
| 5.1.4.I | تعدد قنوات الاتصال في الغرفة | | | | | | | |
| | مساعدات مالية / دعم مالي | | | | | | | |
| 6.1.4.I | تقدم الدولة المساعدات المالية اللازمة لإنشاء الاعمال الحرفية | | | | | | | |
| 7.1.4.I | التمويل عامل مهم في إنشاء الاعمال الحرفية | | | | | | | |
| 2.4.I | اداة تحديث التجهيزات | | | | | | | |
| 1.2.4.I | بعد حصولي على تجهيزات أرى تحسنا في عملي | | | | | | | |
| 2.2.4.I | لقد لاحظت بعد تحديث معداتي ، انخفاضا في استهلاك المواد الاولية | | | | | | | |
| 3.2.4.I | بعد تحديث تجهيزاتي تحسنت جودة منتجاتي الحرفية | | | | | | | |
| 3.4.I | فعالية نظام الانتاج المحلي SPL | | | | | | | |
| 1.3.1.I | لدي روابط مع حرفيين يزاولون نفس حرفتي . | | | | | | | |
| 2.3.4.I | اسعى لتنفيذ مشاريع مشتركة مع حرفيين من نفس حرفتي | | | | | | | |
| 3.3.4.I | يلعب نظام الانتاج المحلي دورا اساسيا في تسهيل التعاون بين الحرفيين | | | | | | | |
| 4.3.4.I | نظام الانتاج المحلي ساهم في حل المشاكل العالقة | | | | | | | |
| 5.3.4.I | ساهم المنشط المهني في تبني الحرفيين للعمل الجمعوي | | | | | | | |
| 4.4.I | محفزات تطبيق نظام الانتاج المحلي SPL | | | | | | | |
| 1.4.4.I | تساهم الغرفة في تنشيط نظام الانتاج المحلي | | | | | | | |
| 2.4.4.I | تحرص الغرفة على مراقبة و متابعة عمل نظام الانتاج المحلي | | | | | | | |
| 3.4.4.I | يساعدني نظام الانتاج المحلي على التعاون مع حرفيين آخرين | | | | | | | |
| 4.4.4.I | يساعدني نظام الانتاج المحلي على التواصل مع مختلف الفاعلين | | | | | | | |
| 5.4.4.I | يساعدني نظام الانتاج المحلي على انشاء تجمعات لتصدير المنتجات الحرفية | | | | | | | |
| 6.4.4.I | اشارك في نظام انتاج محلي لأنه يطور حرفتي | | | | | | | |
| 7.4.4.I | نظام الانتاج المحلي يحظى بدعم الوزارة الوصية | | | | | | | |

| 5.I | بيان المؤشرات / التكوين و المرافقة | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.5.I | **التكوين** | | | | | | | |
| | نظم التعلم و التدريب | | | | | | | |
| 1.1.5.I | تحاول الغرفة توفير التدريب لكل حرفي يحتاجه | | | | | | | |
| 2.1.5.I | يتم تدريب و تكوين الحرفيين على كيفية استخدام المعدات و الآلات في ورشتهم بشكل دوري | | | | | | | |
| | مهارات متطورة في التدريب | | | | | | | |
| 3.1.5.I | اشارك في التأهيل المتواصل للحرفيين عبر دورات تدريبية | | | | | | | |
| 4.1.5.I | اثناء التدريب تعلمت استخدام مهاراتي الجديدة | | | | | | | |
| 5.1.5.I | التدريب مفيد جدا في انجاز اعمالي الحرفية | | | | | | | |
| 6.1.5.I | التدريب يسمح لي بتطبيق المهام المتعلقة بعملي | | | | | | | |
| 7.1.5.I | تعلمت في التدريب كيفية استخدام التقنيات و المهارات تدريجيا | | | | | | | |
| 8.1.5.I | التدريب يساعدني على تقديم منتوج حرفي افضل | | | | | | | |
| | درجة تطبيق المعرفة (نقل التعلم ) | | | | | | | |
| 9.1.5.I | استخدم المهارات التي تم تطويرها في التكوين | | | | | | | |
| 10.1.5.I | اطبق ما تعلمته في التكوين | | | | | | | |
| 11.1.5.I | قادر على نقل المهارات المكتسبة في التدريب الى ورشتي | | | | | | | |
| 2.5.I | **المرافقة** | | | | | | | |
| | الدعم الاجتماعي ( دعم المشرف) | | | | | | | |
| 1.2.5.I | تعمل الغرفة على تشجيعي لتطبيق ما تعلمته في التكوين | | | | | | | |
| 2.2.5.I | يتناقش المشرفون على التدريب مع الحرفيين الذين حضروا التدريب و يرافقوهم | | | | | | | |
| 3.2.5.I | المشرف على التدريب يدعمني اثناء تكويني | | | | | | | |
| 4.2.5.I | يراقبني المشرف عندما استخدم ما تعلمته | | | | | | | |
| 5.2.5.I | غالبا ما استخدم التقنيات التي تعلمتها في التدريب | | | | | | | |
| 6.2.5.I | يساعدني دعم المشرف على تحسين العمل في ورشتي | | | | | | | |
| | الدعم الاجتماعي(دعم من الزملاء) | | | | | | | |
| 7.2.5.I | يقدرني زملائي لما أطبق ما تعلمته في التدريب | | | | | | | |
| 8.2.5.I | ساعدني دعم زملائي الحرفيين في تطبيق مهاراتي | | | | | | | |
| 9.2.5.I | دعم زملائي الحرفيين يخلق جو من الثقة المتبادلة لاستخدام ما تعلمناه في التدريب | | | | | | | |
| | الدافع للتدريب | | | | | | | |
| 10.2.5.I | يساعدني التدريب دائما على اداء حرفتي بشكل افضل | | | | | | | |
| 11.2.5.I | افهم جيدا خصائص الدورة التكوينية | | | | | | | |
| 12.2.5.I | عندما اشارك في دورة تدريب ، ألاحظ انني استفيد | | | | | | | |

| 6.I | المؤشرات / القدرات العملية لغرف الصناعة التقليدية و الحرف | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.6.I | **النظام المعلوماتي** | | | | | | | |
| | النظام المعلوماتي | | | | | | | |
| 1.1.6.I | تستعين الغرفة بنظام المعلومات في تعاملها مع الحرفيين | | | | | | | |
| 2.1.6.I | القرارات المتخذة من طرف الغرفة تتماشي و رغبات الحرفيين | | | | | | | |
| 3.1.6.I | يبلغ الحرفيين بشكل دوري و مستمر الغرفة بكل المستجدات و الرغبات و المشاكل التي تصادف أو تعرقل عملهم | | | | | | | |
| 4.1.6.I | تعمل الغرفة على تنمية قدراتي في مجال الاعلام الآلي | | | | | | | |
| 5.1.6.I | تستعين الغرفة بالنظام المعلوماتي في تنسيق علاقاتها مع مختلف الفاعلين | | | | | | | |
| 6.1.6.I | تستعين الغرفة بالنظام المعلوماتي لتذليل الاجراءات البيروقراطية التي تصادف الحرفي | | | | | | | |
| 7.1.6.I | اعتبر النظام المعلوماتي قناة معلوماتية جيدة | | | | | | | |
| | الاتصال | | | | | | | |
| 8.1.6.I | توجد في الغرفة قنوات اتصال فعالة بين الادارة و الحرفيين | | | | | | | |
| 9.1.6.I | اتبادل المعلومات مع العاملين في الغرفة بكل سهولة | | | | | | | |
| 10.1.6.I | تشجع الغرفة و تسهل عملية الاتصال بين الحرفيين و محيطهم | | | | | | | |
| 2.6.I | **المقدرة التفاعلية على المستوى المركزي** | | | | | | | |
| | هيئات الدعم على المستوى المركزي | | | | | | | |
| 1.2.6.I | تساند الغرفة كل مبادرات الحرفيين و تدافع عنها لدى الوزارة و الغرفة الوطنية | | | | | | | |
| 2.2.6.I | تجتمع الغرفة مع الحرفيين و تبلغهم بكل المستجدات على مستوى الوزارة و الغرفة الوطنية | | | | | | | |
| 3.2.6.I | تساعد الغرفة الحرفيين على المشاركة في التظاهرات الدولية و الترويج المتواصل لمنتجات الحرفيين | | | | | | | |
| 4.2.6.I | توفر الغرفة الجو الملائم للحرفي للانخراط في تنمية القطاع | | | | | | | |
| 5.2.6.I | تقترح الغرفة على الوزارة الوصية و على الغرفة الوطنية مشاريع الدعم لصالح الحرفيين | | | | | | | |
| 6.2.6.I | توفر الغرفة كل الامكانيات للحرفيين للانظمام الى نظام الانتاج المحلي | | | | | | | |
| | المشاركة و العمل الجماعي | | | | | | | |
| 7.2.6.I | يشارك الحرفيون في تحديد اهداف القطاع مع الغرف و حل المشكلات | | | | | | | |
| 8.2.6.I | يشارك الحرفيون في تحديد معايير التقييم للقطاع الحرفي من خلال الجلسات الجهوية و الوطنية | | | | | | | |
| 9.2.6.I | توفر الغرفة فريق عمل لتحليل المشاكل و اقتراح الحلول | | | | | | | |
| 3.6.I | **المقدرة التفاعلية على المستوى المحلي** | | | | | | | |
| | هيئات الدعم و مقدمي الخدمات على المستوى المحلي | | | | | | | |
| 1.3.6.I | تتدخل الغرفة لدى الولاية و البلدية و مختلف هيئات الدعم لمساعدة الحرفيين و الدفاع عن مصالحهم | | | | | | | |
| 2.3.6.I | تعمل الغرفة على ربط اتصالات بين الحرفيين و الشركاء الاقتصاديين المحليين | | | | | | | |
| 3.3.6.I | تعمل الغرفة على تكثيف العلاقات الجوارية من اجل تنظيم الحرفيين جماعيا | | | | | | | |
| 4.3.6.I | تشجع الغرفة الحرفيين على الانتخاب و الترشح لعضوية الجمعية العامة للغرفة و تعمل على مساندتهم | | | | | | | |
| 5.3.6.I | تشجع الغرفة و تنشر ثقافة العمل الجمعوي بين الحرفيين | | | | | | | |
| 6.3.6.I | تعمل الغرفة على دمج الحرفيين في بيئتهم المحلية | | | | | | | |
| 7.3.6.I | تعمل الغرفة على تنشيط تجمعات الحرفيين و تضع مستشارا تحت تصرفم | | | | | | | |
| 8.3.6.I | تمثل الغرفة الحرفيين في اللجان البلدية و على مستوى الدوائر و الولاية | | | | | | | |
| 9.3.6.I | تعمل الغرفة على توفير جو ملائم للحوار بين الحرفيين و مختلف الفاعلين | | | | | | | |
| 10.3.6.I | تدعم الغرفة انشاء و تطوير المؤسسات الحرفية و تحفز الحرفيين على ذلك | | | | | | | |
| | التعاون و حل المشاكل | | | | | | | |
| 11.3.6.I | يتعاون الحرفيين مع الغرفة لانجاز المهام | | | | | | | |
| 12.3.6.I | تسود روح التعاون بين الغرفة و الحرفيين و العمل كفريق واحد | | | | | | | |
| 13.3.6.I | الغرفة لها علاقات طيبة مع الحرفيين | | | | | | | |

**القسم الثالث : المتغير المعدل**

| 7.I | المؤشرات / مقاومة التغيير | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1.7.I | التمسك بالروتينات (البحث عن الروتينات) | | | | | | | |
| 2.1.7.I | كل التغييرات بشكل عام هي شيء سلبي | | | | | | | |
| 3.1.7.1 | ابحث دائما على الاستقرار في حرفتي | | | | | | | |
| 4.1.7.1 | انجز حرفتي بالطريقة التقليدية بدلا من ادخال اشياء جديدة عليها | | | | | | | |
| 5.1.7.1 | احب أن افعل الاشياء القديمة بدلا من تجربة اشياء جديدة و مختلفة في ورشتي | | | | | | | |
| 6.1.7.1 | اعارض التغييرات المفاجئة في بيئة العمل و لا اتفاعل مع الافكار الجديدة التي تطرحها الغرفة | | | | | | | |
| 7.1.7.1 | افضل العمل على حرفتي بطريقة بسيطة و إن كانت مملة و لا أحب التغييرات المفاجئة في القطاع الحرفي | | | | | | | |
| 8.1.7.1 | اجد نفسي احيانا لا اتفاعل مع أي تغييرات في القطاع الحرفي ،و التي أعرف انها ستكون مفيدة لي | | | | | | | |
| **2.7.I** | التفاعل العاطفي | | | | | | | |
| 1.2.7.I | أتوتر عندما اسمع بأن تغيير كبير مفروض في قطاع الصناعة التقليدية و الحرف | | | | | | | |
| 2.2.7.I | أي تغيير في أسلوب عمل الغرفة يشعرني بعدم الارتياح | | | | | | | |
| 3.2.7.I | لا اشعر بالارتياح عندما لا تسير الأمور كما ينبغي | | | | | | | |
| 4.2.7.I | عندما تعلمني الغرفة ببرنامج عمل جديد أشعر بالتوتر | | | | | | | |
| **3.7.I** | التصلب المعرفي | | | | | | | |
| 1.3.7.I | لا أقوم بأي تغيير من المحتمل انه سيهدد حرفتي المتوارثة عن الأجداد | | | | | | | |
| 2.3.7.I | اعتمد على مهاراتي الحرفية الموروثة و لا احب المغامرة | | | | | | | |
| 3.3.7.I | اتفاعل مع المعلومات الجديدة التي تقدمها الغرفة بحذر شديد و لا أغير رأيي بسهولة | | | | | | | |
| 4.3.7.I | لدي وجهة نظر مستقلة و ثابتة . | | | | | | | |
| 5.3.7.I | عندما أضع خططي من غير المحتمل أن أغيرها | | | | | | | |

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

*Université Mohamed Boudiaf a M'sila*
*Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion*
*Département* .....

# تصريح شرفي

## بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): دخان السعدي المولود(ة) بتاريخ: 20/ 10/ 1983 بـ: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس) رقم: 203652864 الصادرة بتاريخ: 11/ 11/ 2018 عن: بلدية المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: إدارة استراتيجية تخصص: إدارة استراتيجية خلال السنة الجامعية: 2019-2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

أثر البرامج التنموية على أداء القطاع الحرفي في ظل مقاومة التغيير في الجزائر

أصرح بشرفي أني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/20

التوقيع و البصمة

.....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département: .....

# تصريح شرفي

## بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): عقون مراد المولود(ة) بتاريخ: 13/ 04/ 1979 بـ: المسيلة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو رس) رقم: 201293225 الصادرة بتاريخ 23/ 03/ 2017 عن: بلدية المسيلة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: إدارة استراتيجية تخصص: إدارة استراتيجية خلال السنة الجامعية: 2019-2021

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:

أثر البرامج التنموية على أداء القطاع الحرفي في ظل مقاومة التغير في الجزائر

أصرح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2021/06/20.....

التوقيع و البصمة

.....