



Munich Personal RePEc Archive

**Accompanying the development of
handcrafts: what roles for the chambers
of handcrafts? Three problems and a
road map on the path of reform.**

Benzarour, Choukri

University of algiers 3, Algeria.

17 January 2021

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/105460/>
MPRA Paper No. 105460, posted 23 Jan 2021 08:25 UTC

مر افقة تنمية الصناعة التقليدية: أي دور لغرف الصناعة التقليدية والحرف؟
ثلاث إشكاليات وورقة طريق نحو الاصلاح

Accompanying the development of handicrafts: what roles for the chambers of handicrafts? Three problems and a road map on the path of reform

د. بن زعرور شكري (*) مدير تطوير الصناعة التقليدية والحرف - وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي
cbenزارour@hotmail.fr(*)

ملخص:

تشكل غرف الصناعة التقليدية والحرف ادوات التنمية لقطاع الحرف، و اي خلل في ادوات التنمية سوف يعطل تنمية القطاع موضوع العمل. غير أن هذه الغرف وبالرغم من كل النتائج الايجابية التي توصلت إليها مازال كثير منها مرتبط بدعم الدولة وبعضها يسجل عجزا ميزانيا.

تناولت هذه الورقة تحليل ثلاث إشكاليات أساسية، وضعية المنتخبين وإعادة التوازن المالي وضعف المتابعة. و من ثم قدمت الحلول العملية لإعادة الحيوية لتسيير وتنشيط غرف الصناعة التقليدية والحرف وفق خارطة طريق تضمنت مجالات: تحسين اداء المنتخبين، وتحسين موارد الغرف المالية الذاتية وشبه الضريبية، وتبني نظام للرصد والتقييم وتعزيز ادارة الموارد البشرية لتحسين جودة المتابعة وفعاليتها.

كما تلفت المقالة الانتباه الى ضرورة تعزيز قدرة المنظومة على التخطيط الاستشرافي والتفكير الاستراتيجي وعلى الاستجابة على نحو سريع وملائم للتطورات الرئيسية.

الكلمات المفتاحية: غرف الصناعة التقليدية، دور المنتخبين، استعادة التوازن المالي، منظومة الرصد والتقييم، الاستشراف.

Abstract:

The chambers of handcrafts constitute the tools of development for the crafts sector. It is known that any defect in the tools of development will impede the development of the sector in question. However, these chambers, despite all the positive results that they have reached, many of them are still linked to state support, and some of them record budget deficits.

This paper dealt with three basic problems, the status of the elected officials, the restoration of financial balances, and poor monitoring. The paper then provide practical solutions to restore the dynamism of chambers of handcraft and to boost their activities according to a road map that included: Improving the performance of the elected officials, improving the self- and quasi-tax financial chambers' resources, adopting a monitoring and evaluation system and strengthening human resources management to improve quality and effectiveness.

The article also draw attention to the need to strengthen the system's capacity for forward-looking planning, strategic thinking and to respond quickly and appropriately to key developments.

Key words: traditional chambers of industry, role of elected officials, restoring financial balances, monitoring and evaluation system, forward-looking planning.

مقدمة:

يتطور قطاع الصناعة التقليدية و الحرف بشكل يجعله رافدا مهما للاقتصاد الوطني، و لو يستمر في نموه الحالي فسيكون في ظرف عشر سنوات قادمة من القطاعات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الدولة في التشغيل و امتصاص البطالة، و تحقيق الاستقرار الاجتماعي للساكنة.

لقد اصبح من المتعارف عليه الآن أن الخدمات وخاصة خدمات الأعمال تشكل بُعدًا أساسيًا لتنمية الصناعة التقليدية و الحرف و توسيع انتشارها وتركيزها في المجتمع و الاقتصاد الوطني . وتسهم هذه الأنشطة إسهاما كبيرا، وأحياناً بشكل حاسم، في الميزة التنافسية وأداء الحرفيين في ميادين الانتاج والخدمات. ونتيجة لذلك، تشكل مؤسسات المرافقة و الدعم بيئة مواتية للحرفيين وعامل جذب للنشاطات التي يحتمل أن تنشأ محلياً. لذلك يبدو من الواضح أن الحوافز والسياسات لتطوير أسواق الخدمات (سواء كانت محلية أو إقليمية أو حتى وطنية) ذات أهمية استراتيجية. ويبدو أن مرافقة التقاؤل في الصناعة التقليدية و الحرف يرسخ نفسه كموضوع أساسي للحرفيين، مهما كان نشاطهم. تتيح المرافقة إمكانية الاستجابة لتحديات متعددة ومتنوعة وحتى متناقضة.

لم تبدأ مؤسسات الخدمات، ولا سيما خدمات الأعمال، في تلقي الاهتمام من السلطات العمومية والمتخصصين في التنمية المحلية والإقليمية إلا منذ التسعينيات مرافقة تحول الاقتصاد الوطني نحو اقتصاد السوق . يكرس الأمر 01-96 غرف الصناعة التقليدية و الحرف كأجهزة تطبيق سياسة التنمية للقطاع و أداة وضع المخططات و برامج العمل حيز التنفيذ للنهوض بهذا القطاع الناشئ. تمتلك هذه الغرف رصيذا من الخبرة و العمل الميداني يفوق 20 سنة توج بإنشاء حوالي 1 مليون منصب شغل أي حوالي 8 % من مجموع مناصب الشغل التي أنشأها الاقتصاد الوطني.

لقد سمح إنشاء غرف الصناعة التقليدية و الحرف بممارسة التنمية اللامركزية في وقت مبكر مقارنة بالقطاعات الاقتصادية الأخرى. و قد أصبحت هذه الغرف حاليا مصدر الأفكار و البرامج التنموية حسب خصوصيات كل منطقة و قدراتها. تقترح هذه الغرف سنويا برامج عملها التي تناسب احتياجات حرفيها و تخطط لتنفيذها حسب إمكانياتها و المتاحات المالية و البشرية و ظروف محيطها.

و هذه الغرف مطالبة الآن و أكثر من أي وقت مضى بان تقدم مساهمتها بشكل بارز و أكثر فعالية و أكثر قربا لتنمية المناطق الحدودية و النائية لمساندة جهود الأجهزة الأمنية و العسكرية التي تسهر على امن الوطن. غير أن هذه الغرف وبالرغم من كل النتائج الايجابية التي توصلت إليها مازال كثير منها مرتبط بمساهمات الدولة و بعضها يسجل عجزا ميزانيا. و يطرح تسيير هذه الغرف مشكلة رئيسية ثانية تتعلق بتحديد العلاقة بين إدارتها و منتخبيها.

نحاول في الفقرات الموالية تحليل ثلاث إشكاليات أساسية، وضعية المنتخبيين و إعادة التوازن المالي و ضعف المتابعة، و من ثم تقديم الحلول العملية لإعادة الحيوية لتسيير و تنشيط غرف الصناعة التقليدية و الحرف.

تشكل الغرف ادوات التنمية لقطاع الحرف، و اي خلل في ادوات التنمية سوف يعطل تنمية القطاع موضوع العمل. عندما تتأزم وضعية ادوات التنمية، يتحول الاهتمام من المستهدف النهائي (الحرفي) الى الاداة (الغرفة). و بدل ان تعمل الغرفة على تطوير القطاع تدخل في دوامة حل اشكالياتها. حينها تخلق اداة التنمية ازمة تنمية، و هذا ما يبرر البحث في

هذا الموضوع. يتم التعبير عن طلب اجتماعي قوي لإضفاء الطابع المهني على هياكل الدعم التي يمكن أن تبرر في حد ذاتها الانخراط في مسار البحث هذا.

يعتمد التحليل على سيناريو مستقبلي واحد و هو تعزيز دور غرف الصناعة التقليدية و الحرف في التنمية، و يعتبر أي عمل يقلص من حضور هذه الغرف في الميدان نكوصا على الأعقاب في تجربة تنمية أفرزت العديد من الايجابيات. كما يعتبر الإبقاء على دور الحرفيين المنتخبين في تسيير الغرف من صميم الديمقراطية التشاركية، لكنها تدعو إلى مشاركة منضبطة و مضبوطة إلى حين نضج التجربة.

بالرغم من الاهمية المتزايدة لغرف الصناعة التقليدية و الحرف، الا انها لم تحض بحقها من المناقشات و الكتابات البحثية التي تؤكد على دورها في الاقتصاد الوطني و تقيم نشاطها، ما عدا بعض البحوث الجامعية التي يعوزها النفاذ الى المعلومة. لم يطلع الباحث على اي بحث معمق يتناول موضوع الغرف المهنية الجزائرية بالنقد و استكشاف العراقيل التي تحيط بها. غير انه بالمقابل تصفح العديد من التقارير الاجنبية عن وضعية غرفهم المهنية (Rabin et vautre, 2015)¹. و لذلك، تستهدف هذه الورقة سد بعض هذا الفراغ من خلال اثاره النقاش حول بعض القضايا الشائكة و التي قد تشكل الاجابة عنها انطلاقا تفكير لأي اصلاح مستقبلي.

تستخدم هذه الورقة المنهج الوصفي و التحليلي في فك شيفرة الصعوبات التي تواجه غرف الصناعة التقليدية و الحرف، و الذي لا يمكن الاجابة عنه بعمق و بواقعية و بمصداقية الا من خلال الاحتكاك المباشر بالمسيرين و الاطلاع على المعلومات و البيانات الخاصة بالتسيير، و هو ما تيسر للباحث لطبيعة عمله. اعتمدت الدراسة على الخبرة التي اكتسبها الباحث كاطار مشرف على عمل الهيئات المعنية بالبحث، و اطلاعه على مختلف التقارير الادارية، و قياداته للكثير من ورشات النقاش المباشرة و غير المباشرة التي كان موضوعها مستقبل المؤسسات تحت وصاية الوزارة المكلفة بالصناعة التقليدية. بالإضافة الى الحوارات مع باحثين جامعيين اثناء اشرافه غير المباشر على العديد من الابحاث الجامعية التي تناولت قطاع الصناعة التقليدية.

1. تحديات تواجه الغرف في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية:

غرف الصناعة التقليدية و الحرف مؤسسات عمومية تخضع لإشراف الدولة و يشترك في ادارتها حرفيون منتخبون. المنتخبون هم حرفيون وقادة أعمال حرفية تعتمد شرعيتهم على انتخاب أقرانهم، أما الجهاز الاداري الذي يشتغل بأجر فتستند شرعيتهم إلى عقود العمل والكفاءة. تقع هذه المؤسسة على الحدود بين العام والخاص بسبب تكوينها، ولكن أيضاً بسبب وضعها ومهامها، وتندرج في إطار نموذج مهني للوساطة بين الدولة و الحرفيين.

يتم إنشاؤها الغرف بموجب مرسوم تنفيذي يحدد تنظيمها وعملها مراسيم وعلى وجه الخصوص دوائرها الانتخابية ومقاعدتها. إنهم يمثلون مصالح الصناعة التقليدية و الحرف الانتاجية و الخدمية في دوائرهم الانتخابية أمام السلطات العمومية. لدى هذه الغرف مهمة خدمة الاعمال الحرفية، والمساهمة في التنمية الاقتصادية للمنطقة. لإنجاز ذلك، يمكنهم إنشاء أو إدارة المؤسسات من مختلف الأنواع والأغراض. وهكذا، فقد أثبتوا طوال تجربتهم الحديثة رغم قصرها أنهم من الجهات الفاعلة الرئيسية في دعم الأعمال الحرفية والتنمية الاقتصادية في مناطقهم.

بالإضافة إلى المهمة الأساسية المتمثلة في مسك و تسيير سجل الصناعة التقليدية و الحرف، تعمل هذه المؤسسات على توفير شروط نمو دائم و مستدام لنشاطات الصناعة التقليدية و تقديم المرافقة والدعم للحرفيين و المؤسسات الحرفية لتجاوز كل الصعوبات التي تواجههم في السوق. و في هذا الشأن، تقدم هذه المؤسسات خدمات التكوين و تحسين المستوى و تطوير مهارات التسيير و تحسين تصميم المنتجات. كما يحظى ترويج منتجات الصناعة التقليدية بالأهمية القصوى من خلال تنظيم المعارض المحلية و الجهوية و الوطنية و في الخارج بالإضافة إلى أسابيع الصناعة التقليدية و تنشيط المواسم السياحية.

تهتم السلطات العمومية بشكل خاص بحالة النشاطات الحرفية الصغيرة و بوضعية غرف الصناعة التقليدية و الحرف اداة تنمية هذه النشاطات. تشير التجربة أنه بإمكان هذه الغرف القيام بعمل أفضل وأكثر مما هو جار بكثير ، بشرط أن يكونوا أقل إعاقة بسبب الإجراءات الإدارية غير الملائمة وأن لا يواجهوا منافسة غير عادلة؛ وبشرط أن يكونوا قادرين على الاستثمار في التكنولوجيا الرقمية وأن يكون لها وزن أكبر فيما يتعلق بالمنصات.

التحديات كبيرة، و قد يكون دور الغرف حاسماً. و لذلك، فمحاولة فهم الاشكاليات التي تكبح عمل الغرف و من ثم تمنع الاقتصاد المحلي من استغلال الفرص المتاحة لقطاع الصناعة التقليدية و الحرف. تحليل اسباب المعيقة للغرف من الاداء الجيد لمهامها يسمح بتسطير الإجراءات الملموسة التي يمكن أن تساعد الغرف على أن تصبح رأس حربة لتحسين القدرة التنافسية للفاعلين في القطاع وخلق فرص العمل والثروة.

نشاطات الصناعة التقليدية والحرف، أساس النسيج الاقتصادي من الاعمال الصغيرة ، تتميز بتنوع أنشطتها، و ترسخ في مختلف المناطق الحضرية و الريفية وتساهم في الحفاظ على ديناميكيته وحيويتها. يجمع هذا القطاع أكثر من 400 الف من النشاطات الحرفية، و يولد حوالي 318 مليار دج من الانتاج المحلي الخام للبلاد سنة 2019 و هو ما يمثل 1.8% من الانتاج الخام لنفس السنة (17.168 مليار دج)². ويعمل بهذا القطاع أكثر من 1 مليون شخص، تمثل 8.6% من إجمالي العمالة الكلية. توفر الصناعة التقليدية التمهين في الحرف التي تتطلب مهارات، وبالتالي لديها إمكانات كبيرة للمساهمة في الانتعاش الاقتصادي المحلي و تشغيل الشباب.

ولأن هذه النشاطات تطرح تحديات محددة، ولأن ثقلها الاقتصادي غالباً ما يكون غير بارز، تحتاج الحكومة إلى اتخاذ إجراءات قوية وواضحة لصالح هذا القطاع. و لعل اهم الاجراءات المتخذة انشاء غرف الصناعة التقليدية و الحرف كأدوات لتطبيق استراتيجيات تطوير الصناعة التقليدية. تعمل هذه الغرف على تفعيل عدد من روافع التنمية تدور حول قضايا استراتيجية، لتعزيز جاذبية الحرف، لتقديم دعم معزز للحرفيين، و للمساهمة في التنمية الاقتصادية للصناعة التقليدية و الحرف، سواء في السوق الداخلية أو في التصدير، وتعزيز وحماية المهارات و المعارف التقليدية. فيما يلي بعض من المحاور التي تشغل عليها غرف الصناعة التقليدية و الحرف، و منها تستمد اهميتها.

1. تشجيع الشباب على التوجه نحو الصناعات الحرفية وتعزيز جاذبية هذه المهنة:

تؤثر البطالة على ما يقرب من 11% من الجزائريين لكنها تبقى مرتفعة بين صفوف النساء و قد تتجاوز 30% لبعض الفئات العمرية الشابة³. لذلك، ترغب الحكومة في تعبئة العديد من القطاعات الحرفية التي تواجه صعوبة في التوظيف، و من ثم يبدو ان مهمة الغرف في غاية الاهمية و الحساسة. يعتبر قطاع الصناعة التقليدية، الذي يضم أكثر من 400 نشاط حرفي مختلف، في طليعة قطاعات دعم اندماج الشباب في العمل والتي تقدم حقيقية فرص عمل مستدامة. ويقع

على عاتق مؤسسات القطاع المساهمة في حلحلة اشكالية النفور الاجتماعي من المهنة اليدوية. ولا يكون ذلك الا من خلال تنظيم برامج نقاشية ولقاءات ميدانية مع الشباب، لتعريفهم بأهمية الحرف اليدوية ودورها المهم في تحقيق التنمية ورفع الإنتاجية. و التركيز على التجارب الناجحة لحرفيين امتهنوا حرف الصناعة التقليدية و اصبحوا بعد فترة من المداولين.

2. تسهيل استدامة الانشطة الحرفية ونقل المهارات:

تواجه الأعمال الحرفية تحديًا حقيقيًا للأجيال تعمل الغرف على دعمه. في الواقع، و رغم تأرجح عددها، الا ان ما يقرب من 10.000 نشاط حرفي يتأثر كل عام بالشطب. أكثر من 70 بالمائة من فعل الشطب يعود لأسباب اقتصادية. يجب أن تستثمر الغرف في الاستعداد للمستقبل، ولا سيما في إعادة التوازن في توزيع النشاطات الحرفية بين الأقاليم، و المساهمة في حل اشكاليات المرتبطة بصعوبات التمويل و التموين التي تواجه الحرفيين.

في مواجهة هذا الوضع، ستكثف الحكومة عن طريق غرف الصناعة التقليدية و الحرف إجراءاتها للإعلام والتوعية والمرافقة و التكوين و تسهيل النفاذ إلى التمويل، وتعزيز القدرات الفنية، بهدف زيادة الإنتاجية وتعزيز التنافسية ودعم رأس المال البشري، وتمكين هذه المشروعات من النفاذ إلى الأسواق الداخلية الخارجية.

كما ينبغي ان يأخذ التكوين عن طريق التمهين حظه من سياسة القطاع و برامج عمل الغرف. يشكل التمهين رهاناً لاكتساب الخبرة العملية و المهارات الضرورية لممارسة النشاط المهني أو التكيّف معه، غايته الأولى تحسين القابلية للتشغيل (employabilité) لدى طالبه وتحسين كفاءات المؤسسات. ومن ثم، فأعداد الحرفيين التي تتجاوز 400 الف حرفي و التي تزايد سنويا توفر مجالا خصبا للتمهين. اذ عادة ما يلجأ الحرفيون الى استخدام المتمهينين في ورشاتهم، مما يعني ان القطاع يمكن أن يوفر حوالي 400 الف منصب تمهين سنويا (2 متمهين لكل حرفي، انخراط نصف عدد الحرفيين). يمكن للكثير من الحرفيين الاستفادة من المتمهينين كيد عاملة لاحقا بعد اتمام التكوين، و بذلك يساهم الحرفيون بأنفسهم في حل مشكلة ندرة اليد العاملة الماهرة.

3. الترويج للصناعة التقليدية و حمايتها:

تعمل شبكة الغرف دورا مهما في تنفيذ هذين العنصرين من الاستراتيجية التنموية. تنظيم المعارض و تسهيل تسويق منتجات الصناعة التقليدية من صميم عمل شبكة غرف الصناعة التقليدية و الحرف. يسمح تسريع دورة الانتاج و البيع من اعطاء ديناميكية اكبر للصناعة التقليدية و من ثم يزداد حضورها اقتصاديا و اجتماعيا. و كلما اقبل المجتمع على استخدام منتجات الصناعة التقليدية تقلصت الحاجة الى البحث عن حمايتها باشكال اخرى اكثر تكلفة و اقل فعالية.

كل نشاط حرفي أينما كان موجودا، يجب أن يكون لديه إجابة على أسئلته وأن يتم دعمه وفقاً لاحتياجاته، سواء كان ذلك للتطوير أو للتغلب على الصعوبات.

و تعمل الغرف على نسج شبكة علاقات مع الجماعات المحلية لتفعيل دورها الذي يجب ان تلعبه في استغلال مقدرات الاقليم او تسهيل عمل الحرفيين الذين القادرين على فعل ذلك.

في المستقبل القريب، سيكون لشبكة الغرف دور محوري في تطوير علامات النوعية و الاصاله كأسلوب عملي يحقق الهدفين المسطرين. فالعلامة اداة ترويج و اداة حماية. لكن لا يجب ان تنسينا العلامات مهما كانت فائدتها ان الاجراء الاكثر تحقيقا لهذين الهدفين هو الادمج الفعلي للصناعة التقليدية في النشاط الاقتصادي و في الحيات المجتمعية.

4. تعزيز القدرة التنافسية للحرفيين في بيئة اقتصادية متغيرة:

من أجل الحفاظ على القدرة التنافسية للأعمال الحرفية، تعمل الغرف على تعزيز تكيفها، نظرًا لخصوصياتها، مع البيئة الاقتصادية الوطنية والدولية وتطورها. يعتبر تشجيع مجموعات الأعمال من اهم الاعمال التي تقوم بها الغرف لتسهيل الوصول إلى الطلب العمومي أو الطلبات الكبيرة عامة او خاصة. تسمح هذه التجمعات بالوصول إلى أسواق أكبر، لا سيما فيما يتعلق بالمناولة ، من خلال تجميع المهارات والمعرفة أو عن طريق السماح لهم بتوظيف قوة عاملة مؤهلة لا يستطيع الحرفي الواحد تجنيد بمفرده.

تشمل اعمال الغرف العديد من الاجراءات. تسليط الضوء على الفوائد المرتبطة بهذه الأشكال من النشاط الجماعي، ولا سيما التجمعات المؤقتة ؛ تحديد وتصحيح العوائق القانونية أو النفسية التي تحول دون تكوين هذا النوع من التجمعات؛ القيام بأعمال التوعية مع المشترين العموميين لتعزيز الممارسات الجيدة في المناولة مع الحرفيين وتشجيع تخصيص الأسواق (allotissement des marchés).

إن المشكلة الأساسية التي يطرحها العمل الجماعي، و التي يجب على الغرف مجابهتها، هي تعاون الفاعلين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة على الرغم من توجهاتهم المتباينة. بمرافقة من الغرف، يشير التعاون بين الحرفيين إلى العمل الجماعي ويستند إلى الحد الأدنى من تكامل سلوك الأفراد أو الجماعات، في الوقت الذي يسعى كل منهم لتحقيق أهداف متباينة.

لذلك، فدعم ريادة الأعمال هو نشاط يميل إلى التطور مع ظهور الحرفيين المقاولين. يتم تحقيق دعم إنشاء الأعمال الحرفية بمساعدة الهيكل الداعمة التي ، مثل أي شكل من أشكال التنظيم ، تواجه تحديات من حيث إدارة المهارات (Bakkali et All, 2010)⁴.

5. تعزيز الابتكار في الأعمال الحرفية:

لا تزال ديناميكية الأعمال الحرفية من حيث الابتكار غير مفهومة جيداً لأنه تم التغاضي عنها منذ فترة طويلة. من خلال إدخال الأعمال الحرفية إلى الحدائق، تعمل الغرف على دعم علاقات الابتكار بين الحرفيين والمصممين، عن طريق توفير المعلومات والتدريب و العمل المشترك. ونظرًا لأن العديد من الحرفيين لديهم أفكار ولكنهم يواجهون صعوبات في ترجمتها إلى منتجات قابلة للتسويق، فإنه يقع على الغرف ان تعمل على تحديد الدوافع التي تدفع أولئك الذين لديهم قدرات إبداعية إلى تجاوز الأنشطة الروتينية لاستكشاف الأنشطة الجديدة ونقاط الدعم التي يستخدمونها، في بيئتهم المباشرة، لبناء مسارات الابتكار التي سيكونون فيها في المقابل، المستفيدين الأوائل (Boldrini et All, 2011)⁵. يجب على الغرف ان تعمل على تجذير الابتكار في الاعمال الحرفية، يقودها في ذلك التساؤل الحقيقي الذي لم يعد حول بقائها، بل عن تطورها ومستقبلها.

يمكن للغرف ان تشتغل في تطوير ابداع الحرفيين على أربعة متغيرات رئيسية، وهي شخصية الحرفي، نشاط الحرفي و من يشتغل معه، المهارات، والسوق. يتعلق الابتكار الذي يتم بالاستثمار في آلة جديدة أو تقنيات جديدة أو اعتماد ممارسات إدارية وتسويقية جديدة مثل: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمصدر رئيسي للطلبات، تجهيز صالة العرض وصيانتها، توظيف طلاب متدربين بشكل رئيسي من مدارس الفنون الجميلة والتصميم، تحفيز مختلف العمال لدى الحرفي على الابتكار والإبداع من خلال اعتماد نظام أجور فردي وتشجيع هذا المنطق. كما يمكن للغرف أن تعمل على تحفيز الحرفيين على الابتكارات المصممة خصيصًا، من خلال تشجيعهم على القيام باختبارات متعددة باستمرار تحثهم على الانخراط في عمليات حقيقية أكثر تعقيدًا مما يمنحهم إمكانية إنشاء منتجات جديدة قابلة للتسويق (Miled, 2017)⁶.

6. تسريع التحول الرقمي للحرفيين:

في بيئة متغيرة، يجب على الحرفيين و المؤسسات الحرفية أن تتكيف و تمتلك مجموعة من تقنيات المعلومات والاتصالات التي يمكن أن تساعد في الحفاظ على نشاطها وتطويره. في هذه المرحلة من التحول الرقمي، قلة من الحرفيين من اعتنق الحلول الرقمية بشكل كامل. لذلك، يتعين على الغرف تعزيز عملها على التحول الرقمي للحرفيين وتنفيذ اجراءات دعمهم: المعلومات والتوعية، والتشخيص، والتدريب، والمساعدة المالية. يتم تقديم الدعم المعزز لمساعدة قادة الأعمال من الحرفيين ليكونوا أكثر حضورا على الإنترنت، لا سيما لأغراض الترويج أو بيع منتجاتهم وخدماتهم. لدعم الحرفيين في خطواتهم الرقمية الأولى، يجب العمل معهم لتحديد كيف يستوعبون التطورات الرقمية؟ ما هي الرهانات؟ و ما العواقب على مهاراتهم وتنظيم عملهم؟ وما هي المحفزات للدخول في التحول الرقمي؟. فهم ذلك ضروري حتى لا تتحول التكنولوجيا الرقمية مصدر ارهاق⁷.

يمكن أن يلي استخدام التكنولوجيا الرقمية احتياجات مختلفة، أهمها يتعلق باستخدام الإداري والمحاسبي. ويستخدم بعض الحرفيين التكنولوجيا الرقمية لاستغلال البعد التجاري لنشاطهم. بينما يستخدمها آخرون في إنتاجهم وتنفيذ الطلبات. و بالرغم من أن التحول الرقمي ليس كل شيء، يجب على الغرف ان تثير انتباه غالبية المهنيين لإدراك ان له تأثير إيجابي على نشاطهم الحرفي وصورتهم وسمعتهم وحتى تنظيمه، و على توسيع اعداد زبائنهم، وتطوير اتصالاتهم، و رفع مداخيلهم⁸.

7. دعم التحول الطاقوي والبيئي:

يمكن لشبكة غرف الصناعة التقليدية و الحرف ان تعمل بالشراكة مع الهيئات المعنية على تقديم دعم محدد للأعمال الحرفية لتمكينها من تسريع انتقالها البيئي (تطوير تشخيصات التدفق: الطاقة والمياه والمواد الخام والنفايات). يمكنها البدء اولاً بالعمل الاعلامي و التوعوي لتطوير سلوك استهلاكي (في العملية الانتاجية) نحو اقتصاد مسؤول يضع الانشطة الحرفية في قلب تحديات المجتمع.

يمكن تطوير منصات رقمية نشجع على التواصل بين الحرفيين الذين يمارسون نشاط الاصلاح و الزبائن (عوائل او مؤسسات) الذين يرغبون في تصليح المنتجات المستعملة و اطالة عمرها. تصليح المستعمل يقلص من اللجوء الى مواد جديدة (استدامة للمواد الاولية) و يخفف من هدر الطاقة (استدامة المواد الطاقوية غير المتجددة).

يمكن ان تتدخل الغرف ايضا في تطوير مهارات التجديد الطاقوي للحرفيين و مرافقتهم في تنفيذ خدماتهم في هذا المجال. تجديد الطاقة في المباني عبارة عن مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى تحسين أداء الطاقة فيه. أداء الطاقة للمبنى هو قدرته على توفير أفضل نسبة بين راحة الاستخدام (الإضاءة والتدفئة وتكييف الهواء وما إلى ذلك) واستهلاك الطاقة (الكهرباء والغاز والوقود) المطلوب⁹. اعتمادًا على نوع المبنى، يمكن للحرفيين التدخل في عزل الجدران والأسقف وتغيير الأبواب والنوافذ. و تغيير نظام التدفئة والبرمجة وأجهزة التحكم وما إلى ذلك، او تركيب معدات جديدة تلبي معايير الطاقة المتجددة¹⁰. يساهم التدخل في هذين المكونين في ترشيد استهلاك الطاقة وتقليل انبعاثات غازات الاحتباس الحراري الذين يعتبران من الاهتمامات المركزية للاقتصادات الصديقة للبيئة.

II. إصلاح وضعية و دور المنتخبين في غرف الصناعة التقليدية والحرف

التنظيم الجزائري لغرف الصناعة التقليدية تنظيم خاص رغم أنه مستمد من التشريع الفرنسي الذي يمنح تسيير الغرفة إلى رئيس الغرفة. إلا أن التنظيم الجزائري لغرف الصناعة التقليدية منح سلطة تسيير الغرفة إداريا و ماليا إلى مدير بصفته الإدارية و ليس إلى رئيس الغرفة الذي تركت له صلاحيات تدارس انشغالات الحرفيين و تنشيط اللجان التقنية. للمشرع الجزائري اعتبارات قوية تبرر اختياره هذا المسلك في تسيير الغرف.

الاعتبار الأول يتعلق بامتلاك المهارات و القدرة على إدارة غرفة، إذ كيف لحرفي منغمس في حرفته بورشته أن تسند له غرفة لا عهد له بأمورها الإدارية و المالية. و من ثم، لابد للحرفيين من ممارسة تقربهم من تقنيات التسيير الإداري و الاقتصادي، و لا بد من فترة طويلة حتى يتحكموا في تسيير الغرفة. وهذا الاعتبار لا يزال قائما بالنظر إلى نوعية و مستويات الحرفيين المترشحين و إلى حداثة تجربة مساهمتهم في التسيير.

أما الاعتبار الثاني، فيتعلق بتمويل هذه الغرف، التي لا تزال تعتمد على مساهمات الدولة بنسبة عالية و إن كانت بدأت تشق طريقها نحو تطوير خدمات تدر عليها مداخيل ذاتية. و ما زال الكثير من الحرفيين و حتى المنتخبين يتحاشون دفع اشتراكاتهم للغرف، و لولا شرط استيفاء هذه الاشتراكات عند الترشح لعضوية الغرفة لما دفعت. لذلك، لما تصبح اشتراكات الحرفيين في مستوى معين، وتصبح خدمات الغرف ذات مردودية مالية مقبولة وتضمن الاستقلالية عندئذ يمكن التفكير في منح صلاحية التسيير للمنتخبين. وبما أن الأمر ليس كذلك، فسيبقى تسيير الغرفة مسندا لمدير تعيينه الإدارة.

بالرغم من إمكانية سرد العديد من إيجابيات مشاركة الحرفيين في شؤون الغرف، إلا أننا ركزنا على بعض النقائص البارزة التي تحد من فعالية هذا التنظيم. و عليه، فكلا الاعتبارين المذكورين أعلاه، يوضح أن مرحلة النضج الإداري و التنظيمي لا يزال الطريق أمامه طويلا. لكنه طريق يجب سلوكه، و ليس التراجع عنه، حتى نصل إلى مستوى من الممارسات يسمح للحرفيين بإدارة شؤونهم بأنفسهم.

في سياق متصل، تشكل هذه الازدواجية في هرم تسيير الغرفة تحديا تنظيميا ينبغي مرافقته بعدد من الإجراءات. أمثلة كثيرة في عدد من الغرف تدل على أن أشواطا كثيرة قد قطعت في مجال الديمقراطية التشاركية، حيث العلاقة بين الإدارة و المنتخبين جيدة وتقوم على مبدأ احترام صلاحيات الطرفين.

لكن منذ فترة يشكل بعض رؤساء الغرف صداعا لمدراء الغرف و للوزارة الوصية. كثيرا ما يركز الجهاز المنتخب على توفير الشروط المادية لتأدية مهامهم، كالمكتب و أمينة المكتب و الحاسوب و الخط الهاتفي و قاعة للاجتماعات. للإشارة، هذه المطالب ليست اختراعا جزائريا، بل توجد في بعض الغرف الأخرى في دول عديدة. و مثاله، عنوان بارز في جريدة مغربية "العلمي: التقيت رؤساء غرف همهم تغيير السيارات وميزانية السفريات في لقاء دراسي"¹¹.

و قد عرفت مجمل هذه الإشكاليات حلا لما نقلت غرف الصناعة التقليدية و الحرف مقارها إلى دور الصناعة التقليدية التي بنيت بشكل يأخذ بعين الاعتبار وجود مكاتب إدارية كافية في الطابق العلوي لاحتضان المصالح الإدارية للغرفة. غير أن مطالب أخرى برزت في السنوات الأخيرة، كتوفير عائد مادي عن أداء مهام العهدة الانتخابية تعويضا عن تخلي الحرفيين عن نشاطهم الحرفي في ورشاتهم طيلة تواجدهم بالغرفة. و بالرغم من واقعية الوصف، لا يمكن للغرفة أن تصبح مشغلا للحرفيين تقدم لهم أجورا، فهذه الغرف لم تؤسس لتحويل الحرفيين إلى أجراء، بل لتنهض بالحرفيين في ورشاتهم ليصبحوا مقاولين اقتصاديين.

هل يوجد طريق بين الطريقتين المذكورين؟ تبقى المسألة مفتوحة للنقاش، و لنا في وضعية المنتخبين في البلديات مثال للدراسة و التحليل و ليس للتقليد لاختلاف طبيعة المؤسساتين (الغرفة و البلدية) و اختلاف المهام المنوطة بهما اختلافا كبيرا. بأي حال من الأحوال، لا ينبغي القبول أن تتحول الغرف إلى ثغرة للباحثين عن المنافذ الاحتياطية للوظيفة بعنوان تعويض العهدة الانتخابية، و لا مطية للارتقاء الاجتماعي لمناصب الإدارة... إنما التخوف، على رأي (يحيى، 2018)¹²، أن تتحول الغرف لمؤسسات في خدمة أهداف شخصية أو سياسية و افرغ أهدافها التمثيلية و التنموية من كل مضمون إيجابي.

لاختلاف الوضعية القانونية بين المسير الفعلي للغرفة و هو المدير و رئيس الغرفة المنتخب الذي يعتقد أن لا صلاحيات له، يلتقي الطرفان كل سنة في موعد المصادقة على حصائل التسيير الأدبية و المالية. وفي هذا الموعد يشعر المدير بوجود تحرك للمنتخبين يعبر عن عدم رغبة المنتخبين في المصادقة على الحصائل بدعوى أنهم ليسوا شركاء في التسيير. و بذلك يتناقضون مع ما ينص عليه التنظيم الذي انتخبوا حسيبه. و رغم كل المساومات إلا أن المنتخبين لم يجرؤوا على رفض المصادقة على حسابات نالت جميعها تأشيرة محافظي الحسابات بأنها تحترم قواعد ومبادئ المحاسبة الجزائرية، و أن الحصائل المحاسبية و المالية مضبوطة (réguliers) و حقيقية (sincères)، و تعطي نظرة حقيقية وعادلة عن نتائج العمليات في السنة المالية. لم يقع هذا الأمر طيلة العشرين سنة الماضية سوى مرة واحدة في غرفة واحدة هي الجلفة ثم تراجع المنتخبون و صادقوا لكن بشكل متأخر. للإشارة، كان بإمكان مدير الغرفة جر رئيس الغرفة لمسائلة قانونية تبرر رفض المصادقة طالما أن محافظ الحسابات قد أعطى تأشيرته، وذلك لمنع تكرار مثل هذه الأمور غير المبررة في هذه الغرفة و في مكان آخر.

نوع آخر من الصراع يبين عدم نضج ممارسات بعض المنتخبين و يبرر تمديد فترة مرافقتهم. بلغ الصراع أوجه أيضا في غرفة بجاية، حيث جمد المنتخبون نشاطهم سنة ونصف، ثم عادت الأمور إلى طبيعتها، إلا أنها لم تؤثر على إجبارية المصادقة على الحصائل، لكنها أثرت و بشكل كبير على مصالح الحرفيين. و قد شكلت هذه الواقعة دليلا على أهمية وجود قانون داخلي يضبط مشاركة الحرفيين في شؤون الغرفة، و أماطت اللثام عن ضرورة ضبط مشاركة الحرفيين في تسيير الغرف حتى لا تتكرر مثل هذه التصرفات من رئيس الغرفة و أعضاء المكتب المواليين له.

و يوجد خلف ظاهرة الصراع هذه أمران اثنان. الأول، هو غياب قانون داخلي يضبط العلاقة بين المنتخبين و إدارة الغرفة رغم أن هذا النظام منصوص عليه في المرسوم التنفيذي 97-100. أما الثاني، فيتعلق بمطالب المنتخبين الحصول على تعويض عن نشاطهم في الغرفة طيلة عهدهم الانتخابية و يحتجون في ذلك أنهم يضطرون لغلغ ورشاتهم حين يؤدون مهامهم الانتخابية. يصطدم هذا المطلب بمجانية المهمة الانتخابية المنصوص عليها في التنظيم .

مقابل عدم وجود رد مرض من الإدارة المركزية، عمد المنتخبون إلى استعراض قوة عبر مصادقة الجمعية العامة للغرفة الوطنية على تعويض مالي لأعضاء لجنة التأهيل و مروره عند دراستها القانون الداخلي للجنة. و دعم بعض مدراء غرف الصناعة التقليدية و الحرف هذا الإجراء و كانوا هم مصدر هذا الاقتراح قصد تجاوز الانسداد الذي كانوا يتوقعونه. يعين مدراء الغرف المتحمسين للاقتراح المنتخبين على تمرير هذا الاقتراح مقابل الحصول على مصالحة ظرفية توقف مطالب التعويضات و لو لفترة.

غير ان عمق المشكل ليس في العلاقة بين الجهازين الاداري و المنتخب، بل يتصل بالأدوار الفعلية التي يجب ان يقوم بها المنتخبون. فيما يلي اسباب في تحديد و تحليل بعض الانتقادات التي نوجهها لعمل المنتخبين في غرف الصناعة التقليدية و الحرف.

لم يمارس المنتخبون اي شكل من اشكال التأثير و استمالة راي السلطة التشريعية او اي سلطة اخرى قصد الغاء اقفال الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية، بالرغم من كونه اداة اساسية في تمويل برامج عديدة لتنمية الصناعة التقليدية. عملت الادارة المكلفة بالصناعة التقليدية على الغاء قرار اقفال الصندوق بحيث بقي حسابه مفتوحا الى غاية 2020، لكن الجهاز المنتخب لم يحرك ساكنا و لم يطرق الابواب التي كان بإمكانها العمل على تمويل الصندوق. اذ كان بالإمكان التواصل مع نواب البرلمان بغرفتيه لاستمالتهم في استعادة الرسم الذي يمول حساب الصندوق. كما كان بإمكان المنتخبين مراسلة الوزير الاول أو وزير المالية و وزير القطاع، لكن كل ذلك او بعضه لم يكن.

لم يتقدم اي من مكاتب الغرف ببرنامج عمل واضح يمكن للغرفة ان تتبناه و تعمل على تجسيده. قليل من رؤساء الغرف من يملك تصورا حول العمل الذي يجب ان يقوم به في الاقليم الذي يتبع غرفته. لا يعدو ان تكون برامج العمل التي يلوحون بها خلال الحملة الانتخابية الا ورقة شكلية لجلب الاهتمام تسقط عند نهاية الانتخاب. و لعل اهم ما يميز هذه الاوراق الانتخابية تركيزها على امور وطنية كتغيير القوانين و التنظيمات و السعي للحصول على تسهيلات في الجباية و التغطية الاجتماعية. لا يخرج المنتخبون من باب المطالبة النقابية التي تريد ان تفرض منطقتها على عمل الغرف. وفي هذا الصدد، قام مجموعة من رؤساء العرف بتأسيس كيان اسموه النقابة الوطنية للحرفيين تحت لواء الاتحاد العام للعمال الجزائريين. هذا السلوك يثير الكثير من الاسئلة و الملاحظات، هل يعتبر الحرفيون انفسهم عمالا اجراء؟ و كيف لنقابة عمال ان تقبل تحت غطاءها ارباب عمل حتى و لو كانوا فرديين؟

و في النهاية، يخرج المنتخبون من العهدة الانتخابية دون حصيلة و دون مجرد حساب و دون تقييم حقيقي للإنجازات بين ما وعدوا و ما حققوا. و حتى الجمعية العامة التي انتخبت الرئيس و مكتب الغرفة لا تساءل هؤلاء البتة عن حصيلة عهدهم لسببين رئيسيين. الاول ان المجموعة التي حصلت على الاغلبية لا يمكن ان تطعن في رئيسها مهما اساء و مهما لم ينجز. و الثاني، تعود المنتخبين توجيه سهام النقد لمدير الغرفة باعتباره الامر بالصرف و جهازه الاداري المسؤول عن نشاطها.

يتبارز العدد المحدود من الحرفيين على الفوز بمقاعد في مكتب الغرفة و عينهم على عضوية العديد من اللجان خاصة تلك المرتبطة بأجهزة تشغيل الشباب (الوكالة الولائية لدعم تشغيل الشباب و وكالات الصندوق الوطني للتأمين على البطالة). و لا داعي للإسهاب في المنافع المحتملة من مثل هذا التمثيل. فالمنتخب حين يكون عضوا في هذه اللجان يكون كالشاردة الحرة غير مجبر على تقديم الحساب لاحد. و تظل لجنة التأهيل في غرف الصناعة التقليدية و الحرف محل اطماع العديد من المنتخبين، فهذه اللجنة تتيح لهم الحصول على ربع قدره ثلاثة الاف دينار عن كل دورة تأهيل تجريها الغرفة.

بحث دائم عن الاعفاءات و تقليص التكاليف عن طريق تخفيض حجم واجباتهم تجاه الدولة. و قد انتقل سلوك طلب الدعم من الحرفي الفرد لنشاطه الى الحرفي المنتخب الذي يطلب الدعم للحرفيين وللغرفة و لنفسه. يتواصى الحرفيون و ممثلهم بكثرة ترديد مشكلة الثقل الضريبي بالرغم من تبسيط المنظومة لصغار دافعي الضرائب في قانون المالية لسنة 2007 ، و تخصيص الحرفيين بإعفاء من الضريبة بشروط بسيطة. و مما يطلبونه ايضا في هذا السياق، ضرورة التخفيف من حدة عقوبة التأخير، وإعطاء اعتبار أكثر للجنة الطعون التي تدرس الاعتراضات و كسر قاعدة ان يكون القرار الاخير دائما بيد مدير الضرائب.

معارضة بعض المسارات في ملفات معينة، كمحاولة تقويض الاتفاقية مع الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء، و ابرز بعضهم معارضة شديدة على تبادل المعلومات عن الحرفيين المسجلين مع هذه الهيئة بالرغم من ان تسديد الاشتراكات واجب قانوني. و قد حاولوا خلال جلسات العمل المشتركة الضغط على الصندوق بتطبيق الحدود الدنيا للاشتراكات لشريحة حرفيي الصناعة التقليدية و الفنية، بالرغم ان هذا الاجراء مخالف لطبيعة الاشتراك الذي يبنني على رقم الاعمال المحقق. كما ان تطبيق الحد الادنى من الاشتراك ليس في صالح الحرفيين عندما يتقاعدون اذ لا يمكنهم من الاستفادة الا من الحد الادنى لمنحة التقاعد و مبلغها لا يصل حد الاجر الادنى المضمون.

و دون تعميم مخل يمنع النظر الى الحالات التي تتطلب اجراءات فعلية، يتقمص بعض هؤلاء المنتخبين دور المشجع للتهرب الضريبي و عدم تسديد مستحقات التغطية الاجتماعية الموافقة للنشاط الفعلي. و الحقيقة ان الكثير من الحرفيين يمتنعون عن تسديد المستحقات الضريبية و مستحقات الضمان الاجتماعي تحت مبررات عديدة، حتى اذا تراكمت الديون و غرامات التأخير يستमित بعض منهم و بعض من منتخبيهم في الغرف و في المنظمات الاخرى في دعوة السلطات العمومية إلى التعجيل في اتخاذ إجراءات لتخفيف الأعباء المفروضة. و يبررون موقفهم على اعتبار أن العديد من النشاطات الحرفية والصناعات التقليدية بدأت تختفي بسبب عدم قدرة أصحابها على مسايرة الإجراءات التي تضبط نشاطهم. و يبرزون أن ضعف مداخيل الحرفيين يحول دون تمكنهم من دفع الواجبات المفروضة عليهم، مما يدفع ببعضهم إلى التخلي عن نشاطاتهم فيما يفضل الآخرون شطب أسمائهم من السجلات الحرفية والإبقاء على نشاطهم بطريقة غير قانونية.

تعدد العهودات للكثير من رؤساء الغرف، معظمهم يقضي ثلاث عهودات و بعضهم اربع و خمس عهودات. الاسباب التي تدفع المنتخب في الغرف الى الترشح لولايات انتخابية متعددة غير واضحة، خصوصا و ان امكانية التدخل في صرف المال العام مستبعدة قانونا، فالأمر بالصرف مدير الغرفة و ليس الرئيس. و ليست واضحة ايضا لان المنتخبين يركزون في كل اشغال مجلسهم الوطني او الجمعيات العامة على عدم توفر الظروف الجيدة للعمل الانتخابي. وكثيرا ما يرفع هؤلاء

الحرفيون اصواتهم بتأثر نشاطاتهم المهنية سلبا عند ممارسة عمدة انتخابية، و يستدلون على ذلك بإغلاق ورشاتهم للتكفل بمسؤولياتهم المجانية في الغرف. لكن حين يحين وقت تجديد الهياكل المنتخبة نجد ان الشاكين من الاوضاع هم اول المترشحين.

بعض الامتيازات الطبيعية لمنصب رئيس غرفة او عضو مكتب يمكن ان تكون مبررا لتعدد العهديات. يوفر منصب رئيس غرفة امكانية التواصل مع السلطات المحلية لاسيما الولاية و رؤساء الدوائر و رؤساء البلديات و مصالح الضرائب و مصالح الضمان الاجتماعي... يسمح هذا التواصل من نسج شبكة علاقات اجتماعية و اقتصادية يمكن من خلالها قضاء مصالحه و مصالح مقربه.

و قد يعكس تعدد العهديات غياب منافسة حقيقية لتولي هذه المسؤوليات، و من ثم يمكن اسقاط الوضع العام المتسم بعزوف المجتمع عن المشاركة نتيجة انعدام الثقة في مؤسسات الدولة بمختلف انواعها، وتعبيرا عن عدم الرضى عن أدائها. ويلاحظ أن السلوك السلبي لمجموع الحرفيين ليس انفعالا ولكنه نابع من وعي بعدم جدوى هذه المؤسسات. فالغالبية الساحقة للحرفيين لا تعرف الغرفة الا مرتين، الاولى عند التسجيل الاجباري في سجل الصناعة التقليدية و الحرف و الثانية عند الشطب منه.

من خلال هذا العرض لبعض نماذج سلوك المنتخبين في غرف الصناعة التقليدية و الحرف، تتضح المسائل التي ينبغي الاشتغال عليها. هذه بعض الإصلاحات التي نرى انه من الضروري إدخالها، وهي ببساطة تتعلق بالمسائل التالية:

1. تحديد أكثر دقة لصلاحيات المنتخبين في التنظيم، من خلال توضيح مجال تدخل مكتب الغرفة و رئيسها. و هنا، لابد من اشتراط برنامج عمل للهيكل المنتخب يكون هو موضوع تداول الجمعية العامة و المصادقة على الحصيلة الأدبية للمكتب.
2. يجب وضع مدة قصوى للعهد الانتخابية، حيث تكون للرئيس عهدتان متتاليتان فقط. تحديد العهديات بولائتين انتخابيتين بهدف تكريس مبدأ التداول على السلطة وتمكين الكفاءات من الممارسة الميدانية الفعلية والضرورية لتكوين النخب وصقل تجربتها. يعمل نظام تحديد العهديات على استبعاد شخصية المطالب لفئة معينة التي يكون رئيس الغرفة منبثقا منها، و استبعاد المقاربة الاحادية في مواجهة المشاكل التي تثيرها تنمية القطاع. يجب أن يُنظر إلى حدود العهد على أنها عنصر مهم بشكل خاص في الضوابط والتوازنات. و يجب ان يدرك الجميع أن النمط المتنامي للتهرب من قيود عدد العهديات يحمل عواقب بعيدة المدى على حوكمة القطاع وتنميته.
3. في حالة إخلال واضح بنشاط الغرفة أو خروج عن أبعديات التسيير المتعارف عليها، تمنح صلاحية للوزير المكلف بالصناعة التقليدية بتجميد مهام رئيس الغرفة وحتى حل الجمعية العامة في حالة وجود انسداد.
4. إعداد قانون داخلي يوضح العلاقة بين الإدارة و المنتخبين و يضع التوازن اللازم. و هذا القانون الداخلي كفيل بحل معظم الإشكالات التي يمكن أن تطرح، فهو سيحدد مجالات تدخل رئيس الغرفة و مكتبه في العديد من الملفات و الشؤون التي تهم الحرفيين في غرفته. و هذا القانون الداخلي هو الذي سيجبر بعض مدراء الغرف من تقبل تدخل المنتخبين فيما كان يعتقد انه من صلاحيات الإدارة لا غير. ينبغي التوضيح أن هذا القانون الداخلي لو أنجز منذ عشرين سنة خلت لكان قد تطور و اثري مع تطور الممارسات و عرف التعديلات و الإضافات المناسبة التي تحقق التوازن المنشود بين الإدارة و المنتخبين. لو وجد، لكتنا اليوم نستخدم هذا القانون الداخلي كحكم لحل المنازعات

و إعادة الأمور إلى نصابها. و لو وجد، لَكُنَّا اليوم نستخدمه كأداة لتطوير تنظيم الغرف و الحكم على درجة رقي ممارسات المنتخبين.

5. يمكن تعديل التنظيم الحالي، بحيث يتم إنشاء تعويض لبعض المنتخبين كالرئيس ونائب الرئيس و رؤساء اللجان التقنية و حتى بعض الأعضاء و إسناد تحديد المبلغ لقرار الوزير. ولدينا في ممارسة البلديات من حيث التعويض مثال جيد.

6. تعديل التنظيم والإشارة الصريحة إلى خدمات غرف الصناعة التقليدية مدفوعة الأجر المتعلقة بسجل الصناعة التقليدية و الحرف، وإسناد تحديد المبالغ إلى قرار الوزير. اما الخدمات الأخرى التي تقوم بها الغرف فيجب ان تترك حرية التسعير حسب تكلفة الانجاز في كل غرفة. يمكن التدخل عن طريق الجمعية العامة للغرفة الوطنية او المجلس الوطني لوضع مجالات مقبولة لأسعار الخدمات التي تطبقها الغرف اذا لوحظ تفاوت كبير دون مبرر.

7. تحديد بعض الموانع لاعتلاء منصب رئيس الغرفة الوطنية، كتحديد حد ادني من اقدمية بطاقة حرفي حاملها.

8. إضافة مادة جديدة تمنع الجمع بين صفة رئيس الغرفة الوطنية و رئيس غرفة.

9. تكوين الحرفيين المنتخبين في مختلف المجالات التي تمكنهم من تحمل مسؤوليات ولايتهم الانتخابية بشكل جيد. تزداد صعوبة ممارسة الولايات الانتخابية المحلية بسبب تعقيد التقنيات والتوقعات الملحة للحرفيين والتطور المستمر للتنظيمات. ومع ذلك، في سياق يتولى فيه المنتخبون مسؤولياتهم ، تأخذ مسألة تكوين المسؤولين المنتخبين بُعدًا جديدًا. في ممارسة مهاراتهم، يساعدهم التكوين على زيادة كفاءتهم في الإدارة المحلية، و في استغلال الفرص المتاحة محليا للنهوض بالنشاطات الحرفية. من الجيد ان تتطرق الدورات التكوينية الى الطبيعة القانونية للمهام الموكلة للحرفيين المنتخبين في اطار الصلاحيات المخولة قانونا للغرف. لكن، من الاجود ان يتم تدريب المنتخبين في قضايا ترفع مستوى تفكيرهم لمستوى التحديات الاقتصادية التي تواجه الاقليم الذي يمثلونه او التي تواجه الاقتصاد الوطني ككل.

III. التوازن المالي لغرف الصناعة التقليدية والحرف¹³:

اعتماد الغرف على نفسها ماليا، تطبيقا لقانونها الأساسي الذي يجعل منها مؤسسات ذات طابع صناعي و تجاري، وسعيها لتحقيق مداخيل خارج إعانات الدولة، قضية بدأت منذ نشأة الغرف سنة 1997. في بداية عمل الغرف في تلك الفترة، لم تكن كتلة الاجور تشكل عبئا كبيرا على هذه المؤسسات، اذ معظمها كان يشتغل بعدد بسيط من العمال لا يتجاوز العشرة. كما ان الهيكل التنظيمي كان بسيطا و مصفوفة الاجور المطبقة لم تكن ثقيلة.

رافقت الدولة هذه الغرف طيلة عشرين سنة من خلال منحها مساهمات الخدمة العمومية و تمويل برامج عمل في إطار الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية المنشأ بموجب قانون المالية لسنة 1992¹⁴، المعدل بموجب المادة 71 من قانون المالية 2008 التي وسعت مجال تدخله من نشاطات الترقية فقط الى التكفل بعمليات دعم و تطوير و ترقية كل نشاطات الصناعة التقليدية¹⁵. لم يكن الصندوق مخصصا لتمويل الغرف بل لتمويل ترقية نشاطات الصناعة التقليدية. و لما كانت الغرف هي الاداة الرئيسة في تنفيذ مختلف البرامج، فمن طبيعة الحال ان يمول نشاطات الترقية التي تكلف بها. و هكذا كانت تستفيد الغرف من تمويل نشاطاتها المختلفة و تأخذ على ذلك هامش ربح لتغطية تكاليف قيامها بالأعباء و المهام المسندة لها في اطار برامج الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية. لم يكن

الضغط على الموارد المتوفرة في الصندوق كبيرا، اذ لم يتعد عدد مؤسسات القطاع 33 مؤسسة (31 غرفة، غرفة وطنية، وكالة وطنية) الى غاية سنة 2010.

لكن الامور ما فتئت ان تغيرت بظهور ازمة الرهون العقارية لسنة 2008 و تداعياتها على اسعار المحروقات و مداخل الميزانية. و قد شكلت هذه الازمة الحادة حافزا جديدا للتفكير في واقع القطاع و مستقبله. هذه التطورات اعادت التنبيه بحتمية بحث غرف الصناعة التقليدية و الحرف عن موارد مستدامة . و قد نحت الادارة المركزية الى توقع افق اشد تقييدا و تقلبا، و من ثم عادت لدعوة الغرف وحثها على الاعتماد على نفسها ماليا وعدم الاكتفاء بمساهمات الدولة. لكن تشاء السوق النفطية الا ان تتقلب مجددا، لكن هذه المرة نحو ارتفاع قياسي الى غاية سنة 2014، مما اعاد مساهمات الدولة الى الارتفاع مجددا بل بلغت ارقاما قياسية سنتي 2013 و 2014 بعد عودة العمل بالدعم المباشر الممول في اطار الصندوق.

بالإضافة الى ما سبق، أدى تضافر تطورين خاصين بالقطاع إلى تحقيق تقدم معتبر في تطوير الاستقلالية المالية للغرف. لقد عمدت الادارة المركزية التي كانت تستشرف تكرر تقلبات سوق النفط الى التركيز على حتمية تغيير طرق تسيير الغرف بهدف خلق الثروة وتحسين الخدمات المقدمة. لقد كان واضحا اهمية ادخال تغير يتعلق بثقافة ادارة المؤسسات تحت الوصاية، حيث يضع مديرها امام محك ادخال ثقافة ادارة جديدة تفرض التزامات جديدة و قيما تختلف عن تلك التي ميزت المراحل السابقة. و من ثم فقد أدخلت تدريجيا ومنذ سنة 2012 منهجية التسيير بالأهداف لإدارة الغرف. و قد كانت هذه الطريقة مناسبة لتركيز الانتباه على النتائج بدلا عن نشاطات الجهد المبذول، و المزاوجة بين اهداف الاجل القصير و الاجل المتوسط في ظل متابعة الاهداف الاستراتيجية طويلة الاجل.

و مع أزمة انهيار اسعار النفط سنة 2014 و تهاوي موارد الميزانية العامة، عادت من جديد هواجس توفير التخصيصات المالية للقطاعات الاقتصادية. و امام شدة التقلص في المداخل تسارعت عمليات غلق الحسابات الخاصة بما فيها حساب التخصيص الخاص 066-302 الذي عنوانه الصندوق الوطني لترقية نشاطات الحرف والصناعة التقليدية (المادة 114 من قانون المالية لسنة 2015)¹⁶. و تدخل هذه العملية في اطار اعتماد الحكومة إجراءات لتقليص وتطهير الصناديق المالية لتوفير مبالغ مالية جديدة للميزانية العامة للدولة التي تعاني من تدهور إيراداتها و تقلص الضغط على ميزانيتها التجهيز والتسيير. غير ان المادة 134 من قانون المالية لسنة 2017¹⁷ قد الغت قرار الاغلاق، لكن دون اعادة تمويل الحساب الذي بقي فارغا طيلة المدة الموالية.

و مع تقلص الإمدادات المالية الحكومية عبر الصندوق و مساهمات الخدمة العمومية، ظهر جليا أهمية التسيير بالأهداف للغرف حيث استعملت هذه الطريقة في إجبار الغرف على تقديم برامج عمل سنوية متوازنة، و أجبرت الغرف التي قدمت برامج عمل عاجزة ماليا على مراجعتها و تقديم برامج ثلاثية السنوات لإعادة التوازن المالي.

تتمتع غرف الصناعة التقليدية و الحرف من مصادر تمويل متنوعة، لكنها غير كافية خصوصا في غرف الجنوب و بعض غرف ولايات الهضاب العليا التي لا تعرف نسيجا حرفيا كبيرا. تستفيد غرف الصناعة التقليدية و الحرف من رسم التسجيل للحصول على بطاقة الحرفي أو مستخرج من سجل الصناعة و الحرف في حدود 1000 دج للحرفيين الفرديين و 1500 دج للتعاونيات و 2000 دج للمقاولات . وقد تم تعديل هذا الرسم بعنوان قانون المالية لسنة 2017 ، حيث تمت مضاعفة الرسم.

مع استحداث الضريبة الجزافية الوحيدة، منح قانون المالية التكميلي لسنة 2008¹⁸ حصة 0.5 % من هذه الضريبة لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف كمصدر تمويل جديد. و تدارك قانون المالية التكميلي لسنة 2009¹⁹ حصة الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف حين أعاد توزيع حصة 0.5 % على الغرفة الوطنية ب 0.02 % وحصة الغرف 0.48 % . غير أن قانون المالية لسنة 2015²⁰ أجرى تعديلا مخالفا لتوقعات القطاع خفض من خلاله حصة قطاع الصناعة التقليدية إلى النصف بمقدار 0.25 % دون غيره من المستفيدين الآخرين من هذه الضريبة. وأصبحت توزع بنسبة 0.01 % للغرفة الوطنية و 0.24 % للغرف.

رغم كل هذه التدابير إلا أن وضع بعض الغرف يعرف عجزا ماليا. يعتمد تحليل عجز مؤسسات الصناعة التقليدية و الحرف على النتائج المالية السنوية لكل مؤسسة من المؤسسات الخمسين (50) التي يضمها القطاع. تحدد الوضعيات المقلقة لمؤسسة من خلال معيارين اثنين: عجز دائم لمدة ثلاث سنوات (2017-2018-2019) أو عجز لسنة 2019 و سيولة نقدية ضعيفة (اقل من 5 مليون دينار).

على أساس المعيارين السابقين، يسجل القطاع وجود 15 مؤسسة في وضعية مقلقة. 13 مؤسسة تعاني من عجز مزمن للسنوات الثلاث الأخيرة. المؤسسات الثلاثة عشر هي: البيض، خنشلة، سوق أهراس، البليدة، تندوف، تيسمسيلت، تبسة، المسيلة، قالمة، الجلفة، المدية، الغرفة الوطنية، الوكالة الوطنية. و سجلت مؤسستان (سعيدة و النعامة) عجزا خلال سنة 2019 لكن سيولتهما النقدية ضعيفة جدا (اقل من 0.5 مليون دينار).

أربعة غرف (04) من الغرف التي سجلت العجز، خنشلة و الجلفة و قالمة و المدية، تكسب مخزون سيولة نقدية معتبر يتراوح بين 13 و 20 مليون دينار. يسمح هذا المخزون بتسيير المرحلة القادمة بأريحية و يجعل الانطلاق في استثمارات مربحة أمرا ممكنا. و بالتالي يمكن اعتبارها خارج دائرة الخطر شرط تنشيط خدماتها.

خمس (05) غرف من الغرف العاجزة، سوق أهراس، البليدة، تيسمسيلت، تبسة، المسيلة، تملك مخزون سيولة نقدية بين 2 و 5 مليون دينار. يمكن لهذه الغرف من خلال برنامج تنويع المداخل مع عودة النشاط الطبيعي للتسجيل و التكوين و التأهيل أن تستعيد توازنها المالي في ظرف سنتين.

و عليه، تبقى ستة (06) مؤسسات تعاني العجز في منطقة الخطر الشديد و هي: سعيدة و النعامة، البيض و تندوف، الغرفة الوطنية و الوكالة الوطنية. في حين يمكن إحداث تحسن كبير في مداخل الغرف الأربعة عن طريق تحريك عمليات التكوين و التأهيل و تحرك عملية التسجيل، تبقى المشكلة أكبر بالنسبة للغرفة الوطنية و الوكالة الوطنية.

تبقى غرفة إليزي محل غموض في وضعها، حيث تظهر النتيجة المالية لسنة 2019 ربحا يقدر ب 1.8 مليون دينار و تحوز على سيولة نقدية في حدود 1.6 مليون دينار. يمكن لهذه الغرفة أن تحسن وضعيتها كما يمكن لها أن تسوء أكثر حسب واقعية البيانات المحاسبية.

غير أن الأمر ليس عاما، فكثير من الغرف تتمتع بصحة مالية جيدة مثلما تثبته حساباتها المالية السنوية التي يصادق عليها محافظو الحسابات . غير أن الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف تعاني من عجز مستدام يتزايد بمرور السنوات . الغرفة الوطنية هي أكثر مؤسسات القطاع ضحية لعدم إدراج أي مصادر تمويل إضافية ما عدا الاشتراكات التي لم تقم الوصاية بإصدار نص تطبيقي لتحديد المساهمة و طريقة جمعها من الغرف.

لمواجهة عجز بعض الغرف و الغرفة الوطنية و الوكالة الوطنية للصناعة التقليدية، يسارع البعض إلى اقتراح الحلول السهلة وهي حل المؤسسات العاجزة أو إسناد تسير سجل الصناعة التقليدية إلى غرفة جهوية . كما اقترح البعض وضع هذه المهام لدى مصلحة الصناعة التقليدية بمديرية السياحة و الصناعة التقليدية .

وكل هذه الحلول المقترحة هي في الحقيقة هروب إلى الأمام و تراجع عن مكتسبات تنظيمية و تنموية، و ليست حلول جديدة للمشكلة . ونورد فيما يلي بعض الحجج التي تبطل هذه الاقتراحات و تبدي مساوئ السير في اتجاهها:

- تجربة غرف الصناعة التقليدية حديثة لا يتعدى عمرها العشرين سنة و حل بعض الغرف هو تكسير لهذه التجربة. و المنطق يقول أن البحث عن التحسين و تراكم التجربة و المعرفة هو أفضل الطرق من الهدم ثم إعادة البناء، فالأمر هنا يتعلق ببناء تنموي بشري و تنظيحي و ليس بناء جدران. و الحل الأمثل يمكن في النظر في أسباب العجز و محاولة مواجهته، و الحلول موجودة .
- عدد الغرف العاجزة فعليا قليل ، و أقل من عشر مؤسسات، ومعظمها هي غرف الجنوب و بعض غرف الهضاب العليا . وبالتالي فحل هذه الغرف و إلحاقها بغرف أخرى يلحق الضرر الكبير بتنمية الصناعة التقليدية في هذه المناطق . و معروف أن المركز يهتم أكثر بقضاياها المباشرة و يجتهد في الاستجابة لانشغالات مكوناته أكثر مما ينتبه لأطرافه خصوصا إذا كانت بعيدة. و من ثم يجب أن يكون الطرح واقعيًا، و على الدولة أن تواصل مرافقة التنمية في هذه المناطق بأساليب جديدة أقل تكلفة على ميزانيتها، و تعتمد على إشراك منظم للمعنيين في التنمية.
- في حين تلجأ الدولة إلى تأطير أكثر قريبا من المواطنين و من المناطق من خلال استحداث تنظيمات إدارية جديدة وهي الولايات المنتدبة لاعتبارات تنموية أصبحت بادية للعلن، يفكر البعض في قطاع الصناعة التقليدية على التضحية بمؤسساتهم . وكان الأجدد التفكير في كيفية تفعيل هذه المؤسسات، خصوصا و أن توقعات المواطنين سترتفع مع مرور الوقت إلى المطالبة باستحداث هيآت التنمية، و منها غرف الصناعة التقليدية و الحرف، بهذه الولايات المنتدبة.
- لا بد من الإشارة أن من أسباب العجز في غرف الجنوب و بعض غرف الهضاب العليا يعود إلى ارتفاع كتلة الأجور بسبب وجود علاوة المنطقة التي تصل إلى حدود 40 % شهريا . و من ثم فهذه الغرف، في جزء من حقيقة عجزها، إنما تخضع للأمر الواقع و تطبق قوانين الجمهورية رغم التكلفة الإضافية للتسيير لهذا الإجراء الاجتماعي.
- أما إلحاق مهام الغرف بمديريات السياحة و الصناعة التقليدية، فالجواب عنه بسيط فالعقلية الإدارية لا يمكنها التحكم في مؤسسات اقتصادية و لو كان لها طابع الخدمة العمومية. وقد اثبتت التجربة أن قدرة الغرف على العمل و النشاط أفضل بكثير من مصالح المديريات التنفيذية المكلفة بالصناعة التقليدية، فشتان بين العقلية الإدارية البيروقراطية و العقلية الاقتصادية المبادرة.
- يجب التفرقة بين الغرفة كأداة للتنمية ينبغي الحفاظ عليها و مساندةها، و بين إدارة الغرفة و مسيرها الذين يتحملون وجوبا نتائج تسييرها. فإذا عجزت الغرفة ماليا بسبب تقصير في التسيير، ينبغي أن يعاقب المقصرون و ليس الغرفة . و يجب إثبات تقصير المعنيين بشكل واضح، حتى نتجنب معاقبتهم لأسباب خارجة عن نطاقهم، كأن يلزم أحدهم بالتوظيف فوق طاقة غرفته أو يكلف بتغطية نفقات نشاطات لم يحصل على تمويل لها.

ولكن هل يكمن تحسين التوازن المالي للغرف و تعزيز مردوديتها و ربحيتها؟. يجب أن يتوقف أسلوب " دائما بذل المزيد من الجهد بموارد أقل " "always doing more with less resources"...بطبيعة الحال توجد بعض الحلول التي يمكن

الشروع في تطبيقها تدريجياً، تمكن الغرف العاجزة من استعادة توازنها خلال ثلاث إلى خمس سنوات. ولقد اثبت تطبيق الإدارة بالأهداف على الغرف جدوى هذه الأداة في النهوض بالغرف لأنها تتضمن بكل بساطة كل الإجراءات التي يجب على الغرفة اتخاذها سنوياً حتى تعادل مداخيلها نفقاتها، وهذه القائمة من العمليات قابلة للتعديل في كل سنة حسب التطور الذي تعرفه كل غرفة.

يتعلق الأمر بالاقتراحات التالية:

1. رفع رسم التسجيل إلى مستويات تغطي التكلفة الحقيقية لمصلحة التسجيل في سجل الصناعة التقليدية، وتخصيص نسبة من هذا الرسم لفائدة الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف. تعفى غرف الجنوب من توجيه حصة للغرفة الوطنية.
2. تأسيس رسم الشطب من سجل الصناعة التقليدية و الحرف وتخصيص نسبة من هذا الرسم لفائدة الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف. تعفى غرف الجنوب من توجيه حصة للغرفة الوطنية. حالياً، و بناء على عدد القيود المسجلة في سجل الصناعة التقليدية و الحرف و المقدر سنوياً بحوالي 40 ألف قيد تسجيل و شطب، يمكن لهذين الرسمين في المتوسط توفير ما قيمته 60 مليون دج. ولو تم قبول اقتراح رفع قيمة هذا الرسم ل3000 دج في قانون المالية لوصول العائد إلى 120 مليون دج. وهذا المبلغ يساهم بشكل معتبر في تحسين مداخيل الغرف.
3. رفع اشتراكات الحرفيين إلى 1000 دج سنوياً بدلاً من 300 سيوفر هو بدورة مبالغ إضافية للغرف، مع تخصيص حصة منه لمصالح الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف. رفع قيمة هذا الاشتراك يبررها تغطية نفقات المنتخبين الناجمة عن تعويضات المهام لنشاطات المكتب محلياً أو خلال المشاركة في المجلس الوطني أو الجمعية العامة للغرفة الوطنية.
4. تعديل أسعار خدمات غرف الصناعة التقليدية و الحرف من خلال مراجعة القرار غير المنشور الذي يتضمن هذه الأسعار (للتأهيل، تسليم الوثائق.....).
5. مراجعة حصة الغرف و الغرفة الوطنية من الضريبة الجزافية الوحيدة نحو الارتفاع للعودة على الأقل إلى قيمتها الأولية المقدرة ب 0.5 %، و لما لا رفعها إلى حدود 1 % مع تخصيص حصة للوكالة الوطنية للصناعة التقليدية. لا بد من التأكيد على أن مساهمة الحرفيين في الضريبة الجزافية الوحيدة تزايد بسبب ارتفاع أعدادهم باستمرار. و لو ارددنا تقدير هذه المساهمة على أساس 30 ألف دينار لكل حرفي لبلغت هذه الجباية حدود 11 مليار دج سنوياً. ألا يحق للقطاع أن يسترجع 20 % من هذه المساهمة لتمويل برامج التنمية و تحقيق الإقلاع الحرفي المنشود. المبلغ المطلوب ليس كبيراً، لكنه يحقق ديناميكية جديدة بالمرافقة.
6. تأسيس التضامن بين الغرف، على شاكلة صندوق التضامن للجماعات المحلية. وهنا ليس المطلوب إنشاء الصندوق، إنما إعطاء السيد الوزير المكلف بالصناعة التقليدية الحق في أن يحول من بعض الغرف التي تعرف فائضاً كبيراً مبالغ للغرف العاجزة التي تثبت بذل مجهول في تقليص هذا العجز. يتم اقتطاع هذا التضامن من حصيلة الضريبة الجزافية الوحيدة أو من حصيلة الرسم على التسجيل و الشطب. يمكن أن تحدد نسبة الاقتطاع ب 15% على أقصى تقدير من كل غرفة مساهمة دون أن يؤثر هذا الاقتطاع التضامني على توازنها المالي.
7. دعم نشاط الصناعة التقليدية محلياً من خلال تخصيص علاف مالي للغرفة في إطار ميزانية الدولة لتنشيط مشروع للصناعة التقليدية، على غرار تخصيص ولاية تيزي وزو 3 مليون دج لغرفة تيزي وزو لتنظيم معرض وطني

للصناعة التقليدية و الحرف. او برمجة البلديات لتنظيم اعياد محلية للصناعة التقليدية بالتنسيق مع غرف الصناعة التقليدية على غرار العديد من بلديات تيزي وزو: ايت هشام (الزرايبي)، معاتقة (الفخار التقليدي)، بني بني (الحلي التقليدي).

8. فرض عقود النجاعة (contrat de performance) على مدراء غرف الصناعة التقليدية و الحرف بين 03-05 سنوات. تتضمن هذه العقود الأهداف المرجو تحقيقها بكل دقة، وتتضمن هذه الأهداف تحقيق التوازن المالي للغرفة بكل وضوح.

9. ترشيد نفقات الغرف من خلال كبح نمو كتلة الأجور و ربطها بالإنتاجية أو المردودية الفردية و الجماعية، و من خلال مراجعة الاتفاقية الجماعية قصد ترشيد بعض بنود نظام العلاوات و التعويضات مع تقليص كبير في قيمة منحة التقاعد التي تقارب مليار سنتيم لبعض مدراء الغرف خصوصا في غرف الجنوب.

10. تصدير منتجات الصناعة التقليدية و الحرف: يمكن ان يشكل تصدير المنتجات مصدر دخل اضافي للغرف.

IV. ضعف متابعة الادارة المركزية للمؤسسات تحت الوصاية:

رغم ان التنظيم يمنح غرف الصناعة التقليدية و الحرف الاستقلالية المعنوية و المالية، الا انها تظل مؤسسات عمومية تخضع لمتابعة مؤسسات الدولة، الوزارة المكلفة بالصناعة التقليدية في حالتنا هذه. وقد زودت هذه الغرف بقانون اساسي يعتبرها مؤسسات (هيئات كترجمة لمصطلح établissement) عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC).

لإدراك مقتضيات هذا القانون الاساسي لا بد من فهم كنهه، عندها يمكن فهم واجب المتابعة و المراقبة الذي يجب ان يطبق عليها (قادية، 2019)²¹. يقترب مصطلح الهيئة (établissement) من المفهوم الاداري، بينما يقترب مصطلح المؤسسة (entreprise) من المفهوم الاقتصادي. و قد ارتبط هذا الشكل القانوني ارتباطا وثيقا بتطور مفهوم المرفق العام (service public). والمرفق العام هو المظهر الخارجي لنشاط الإدارة، الذي تتولاه مباشرة بنفسها أو تعهد به لغيرها من أفراد و أشخاص معنوية خاصة أو عامة من أجل إشباع الحاجات العامة. مع تقوض النظام الإداري البحث للمؤسسة العامة تدريجياً، نشأت خدمات عامة يشمل نظامها القانوني تطبيق القانون الخاص. و بذلك ظهرت الحاجة إلى تمييز جديد بين الخدمات العامة الإدارية التي يظل وضعها خاضعاً بالكامل لنظام القانون العام والخدمات العامة الصناعية أو التجارية الخاضعة جزئياً للقانون العام وجزئياً للقانون الخاص. و هكذا تنوعت المرافق العامة إلى مرافق عامة إدارية ومرافق عامة اقتصادية أو استثمارية. و قد أدى التنوع في المرافق وفي أهدافها إلى تنوع طرق تسييرها وإدارتها. ومن ثم، تكيف المؤسسة العمومية بالنظر إلى النظام القانوني الذي يطبق عليها إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (EPA) ومؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC). وفي كل الأحوال، ومهما كانت مساحة تواجد الدولة في المؤسسة العمومية، لا تغير طريقة تسييرها من حق الدولة كسلطة عامة في الرقابة والإشراف. اذ بزوال هذه الصفة يفقد المرفق العام صفة العمومية، لتتلاشى معها صفة المرفق العام، وما المؤسسة العمومية إلا طريقة من طرق إدارة الدولة للمرفق العام.

يعتبر عذا الشكل القانوني ميراثا عن المنظومة القانونية الفرنسية في الجزائر. غير أن القانون 01-88 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية أدرج هذا النوع من المؤسسات عندما عدد الهيئات العمومية والتجمعات الأخرى التي تختلف عن المؤسسات العمومية الاقتصادية. استعمل النص المدرج عبارة هيئة باللغة العربية مقابل عبارة

Etablissement في النص باللغة الفرنسية. ونصت المادة 45 من نفس القانون على خضوع هذه الهيئات للقواعد المطبقة على الإدارة في علاقتها مع الدولة ولأحكام القانون التجاري في علاقاتها مع الغير. تمول أنشطة المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري من الأموال العامة وتؤدي مهام من أجل المصلحة العامة، وقد تمارس بعض امتيازات السلطة العامة (نزع الملكية، إبرام الصفقات العمومية... الخ).

كل ما ذكر سابقا يدخل في اطار اثبات وجوب متابعة الدولة لمؤسساتها العمومية حفاظا على الاموال العمومية المرصودة لها، و تحقيقا لديمومة المرفق العام و استمرارية الخدمات التي يقدمها. وقد يؤدي التقصير في المتابعة، على غرار التدخلات غير المبررة، إلى انخفاض الكفاءة في المؤسسات والمنشآت العمومية واستشراء ممارسات الفساد. و في كلا الحالتين تؤدي منظومة الحوكمة التي تقوم على أسس واهية وتتضمن حوافز سلبية في النهاية إلى سوء إدارة الموارد العمومية و اهدارها. وقد اثبتت الفقرات السابقة بعض هذه الحقائق، فقد تفاقم تدني مستوى أداء ومردودية بعض الغرف. ولقد كان للنتائج السلبية تأثير في التوازنات المالية بهذه المؤسسات الى درجة أضحت بعضها غير قادرة على دفع اجور مستخدميها بل اشرفت على التوقف عن النشاط واصبحت غير قادرة على مواجهة الصعوبات. وبدل ان تعمل على انتاج مواردها الخاصة، صارت تشكل ثقلا على ميزانية الدولة.

وعليه، حين نكتشف اين اخفقت السلطات العمومية والاسباب المؤدية الى ذلك في متابعة غرف الصناعة التقليدية و الحرف، يمكن عندئذ وضع تصور لكيفيات اصلاح الخلل و وضع خطة جيدة للمتابعة. فيما يلي تحليل للتفريط الجلي في متابعة غرف الصناعة التقليدية و الحرف.

بالرغم من ان الغرف مؤسسات ذات شخصية معنوية مستقلة يحق لها العمل على توفير مواردها من نشاطها بل ذلك واجب عليها، الا انها شديدة الحساسية لما يجري على المستوى المركزي من تطورات و تغيرات. تبتغي هذه الغرف ادارة مركزية قوية بسياساتها و برامجها، تكون قاطرة لعمل الغرف و تضمن لها هامشا معتبرا من الحركة، و تقيم ادائها و تقومه اذا استدعت الضرورة. من شواغل الغرف ان تكون الادارة المركزية في استماع دائم لهذه المؤسسات و ان تسهم في معالجة الاختلالات عند حدوثها. تأخذ الادارة السيئة في قطاع الصناعة التقليدية مظاهر عديدة ناتجة عن اسباب وممارسات متعددة.

يمثل التحدي الأكبر الذي واجهته العمليات الانتخابية في النقص الحاد في الخبرات ومصادر المعرفة، حتى اصبح التخاصم البارد، يصل في احيان قليلة حد التعادي، السمة البارزة في العلاقة بين الجهازين الاداري و المنتخب في غالب الاحيان. بينما تركز الاهتمام الأكبر على التحقق من انجاز الانتخابات في اوقاتها المحددة، إلا أن الكثير من الاجهزة المنتخبة حديثة العهد لم تتمتع بالجاهزية الكافية للقيام بمهامها. ولم تتوفر في تلك الأثناء منهجية عامة لتمكين المنتخبين من تملك ناصية العمل الانتخابي؛ كما ولم تتمكن هذه الأجهزة المنتخبة والعاملين معها من الوسائل التي تتيح لها الاطلاع على أفضل الترتيبات في العمل الانتخابي والتجارب العملية المقارنة.

لم تحرك الادارة ساكنا حين رفعت الغرفة الوطنية اجور عمالها. شكل توقيع الغرفة الوطنية على شبكة اجور جديدة ضربة موجعة للغرف، حيث كانت سببا في الضغط على باقي الغرف لرفع الاجور...بالفعل، تحدد اجور المؤسسات تحت الوصاية ذات الطابع الصناعي و التجاري في اطار الاتفاقيات الجماعية بين المستخدمين و المستخدمين. غير ان العمال يبررون حرصهم على انفاذ هذه الزيادة (سنة 2013) تطبيقا لمبدأ الانصاف في تقدير العمل الذي يؤديه مستخدمو الغرف

و المساواة التي يجب توفيرها مع موظفي القطاع العام (الوظيف العمومي) الذي شهد زيادات معتبرة في الفترة السابقة. غير ان الزيادة في الاجور، رغم اعتباره حقا من حقوق العمال، لم يكن عملا مدروسا بتاتا و لم يستجب الا لضغوطات العمال دون مراعاة اساسيات التوازن المالي للغرفة الوطنية. كان من الممكن قبول الزيادة لو كانت الغرفة الوطنية تسدد الاجور من مواردها المتأتية من نشاطها. لكن حين تكون مداخيلها الذاتية شبه معدومة، فان تغطية الاجور و زياداتها المعتبرة من مساهمات الدولة يعتبر خنقا ماليا للمؤسسة.

لم تحرك الوزارة ساكننا عندما ضمنت الغرف في الاتفاقية الجماعية منحة الذهاب الى التقاعد، اجرة شهرين عن كل سنة عمل مع حد اقصى قدره ستة وثلاثون شهرا. عديد الغرف تم تفرغ خزائنها عند مغادرة مديرين بسبب هذه المنحة (البيض، النعامة، ادرار، ورقلة مرتين) و القادم اشد و امر. في الحقيقة، و حسب تقديرنا، يعتبر ادراج هذه المنحة لفائدة مسيري غرف الصناعة التقليدية و الحرف تجاوزا للاطار التنظيمي لأجور الاطارات المسيرة الذي تضبطه أحكام المنشور رقم 001 المؤرخ في 30 غشت 2015، والمتضمن كفيات تحديد أجور الإطارات المسيرة في المؤسسات العمومية الغير مستقلة (المؤسسات العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري ومراكز البحث والتنمية). تطبيقا لهذا المنشور، تتكون رواتب الاطارات المسيرة من مركبتين: جزء شهري ثابت يتراوح بين 5 و 12 ضعف الحد الأقصى للأجر المرجعي الذي يساوي 17000.00 دينار جزائري، و جزء متغير ربع سنوي وسنوي (مرتبط بالأهداف المحققة)، يجب ألا يتجاوز إجمالي المبلغ السنوي منه إجمالي المبلغ السنوي للجزء الثابت. يتم دفع الجزء المتغير على النحو التالي: 50٪ موزعة على الثلاثيات الأربعة، و 50٪ مدفوعة نهاية العام.

ادارة مركزية توقفت لسنوات متتالية عن معالجة الاجور المتغيرة لمديري المؤسسات تحت الوصاية: الغالبية الساحقة من مدراء الغرف و اطاراتها المسيرة قلقة إزاء عدم تلقيها اجورها المتغيرة طيلة ثلاث سنين متتالية، و غاضبة لأنها ترى أن حقوقها واحتياجاتها وتطلعاتها ليست في الواقع ضمن الأولويات. لا يعقل ان يحرم هؤلاء من اجورهم المتغيرة المرتبطة بمستويات الاداء و الجهد الاضافي المبذول، في حين يتم مطالبهم ببذل المزيد من العمل و تحسين الاداء. لذلك يتنامى الشعور لديهم ان السلطة المركزية لا تملك الارادة للاستجابة لحقوق هذه الفئة، و ان التحجج بالوضع المالي المتأرجح لا يستقيم و الوضع الحقيقي لغالبية الغرف التي تملك توازنا ماليا لسنوات قادمة. وماذا يعني هذا بالنسبة لإطارات مسيرة اغفلت مصالحها؟ اجور موظفي الوزارة أكبر من أن تمس " فيما شأن مدراء الغرف أصغر من أن يكثر لهم. ولعل الالتزام الجيد بحقوق هذه المؤسسات و مسيرها يقدم رسالة أكثر وجاهة مفادها أن التغيير الحقيقي يستوجب اليوم أن تضع صوت هاته المؤسسات ومطالبها في صميم صنع القرارات السياسية.

وفي هذا السياق، أعتقد أنه من الضروري التصدي لشعور الاستسلام الذي ينتشر حاليا بين مدراء الغرف و اطاراتها المسيرة لاستعادة حقوقهم، و الذين اصبح غالبيتهم يرون انه ليس بالإمكان فعل أي شيء بهذا الخصوص. وعليه، فإن معايير النجاح في قطاع الصناعة التقليدية و الحرف، لا يمكن أن تتجلى ببساطة في مستوى نمو عالٍ من الاداء يقاس بالمعنى الضيق لتعدد العمليات المنجزة و كثرة النشاطات المدرة للموارد فحسب، وإنما أيضاً في مجموعة أوسع وأكثر توازناً من النتائج التي تطلبها الموارد البشرية للقطاع مسيرين و عمالا.

وفي هذه الظروف التي ينعدم فيها اليقين وتتسم بصعوبات في جوانب عديدة، أعتقد أن الادارة المركزية تحتاج إلى أن تضع الية جديدة تمكن مسيري هذه المؤسسات من اجورهم المتغيرة بصفة سلسة و منتظمة. يجب أن تنكب الوصاية

على بناء علاقة جديدة قوامها مكافأة الجهد في وقته، فالقطاع لنما ارتقى على اكتاف هذه المؤسسات، و ينبغي أن تكون أكتاف الإدارة المركزية واسعة بما يكفي لتحمل ثقل حوكمة هذه المؤسسات وكسب احترام اطاراتها.

في هذا السياق، يمكن ان يكون الحل اشمل، و هو وضع نظام معلوماتي للرصد والتقييم (monitoring and evaluation) من شأنه أن يساعد في قياس الأداء في جميع مجالات عمل المؤسسات. ستعمل هذه المنظومة عند وضعها على تقييم و تقويم نشاط المؤسسات. و في سعيها لذلك، ستعمل على تحسين تقديم الخدمات في قطاع الصناعة التقليدية. يمكن لعملية تقييم السياسات ومراقبتها أن تعزز المساءلة السياسية والإدارية في قطاع الصناعة التقليدية. يمكن استخدام المنظومة أيضاً لقياس الأداء والكفاءة، من خلال تقييم ما إذا كانت الأهداف المقصودة قد تم تحقيقها او انجازها.

اغفال تقارير التفتيش: تنجز المفتشية العامة سنويا برنامج مراقبة وتفتيش. تبرز العديد من تقارير التفتيش ملاحظات حول تسيير المؤسسات. قد تتضمن بعض الملاحظات نقائص شديدة، يمكن الاستدلال بها على عدم اهلية المسير او ارتكابه لأخطاء فادحة. مع بقاء المعنيين في التسيير، يمكن ان تطرح اسئلة عن مصير التقارير او فيما اذا وضعت في الادراج. بطبيعة الحال، عندئذ يمكن ان يتساءل اي عاقل ان الموانع التي جعلت السكون سيد الموقف. فرضيات عديدة يمكن ان توضع لفهم الموقف، هل وضع جدول زمني للتغيير الفردي للمقصرين ام يتم انتظار حركة جماعية؟ أم قد يرتبط الامر بتدخلات خارجية لحماية المعنيين... في حين تعرف بعض التقارير انفاذا سريعا لأولئك الذين لا حماية لهم. حين يغفل التفتيش يضيع زمن الدولة و معها يهدر زمن ثمين للامة. وعندما تضيع الرقابة تضيع معها معرفة الأسباب التي تجعل الأداء الفعلي ينحرف عن الأداء المخطط له.

لا شك أن أي تقصير في متابعة توصيات التفتيش قد يزيد من تعثر تنفيذ مشاريع القطاع في المواعيد المقررة مما يربك أولويات البرامج التي تضطلع بها الحكومة لتحريك الاقتصاد ووضعه في خدمة الحرفيين. عند البحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء عدم انجاز العديد من المشاريع، لاسيما تلك المسندة في اطار دفاتر شروط الخدمات العمومية، نجدها تتمثل في غياب الرقابة عن متابعة تنفيذ العمليات، فقد يسود عند مسيري المؤسسات تحت الوصاية شبه اطمئنان بأن تكاسلهم وتأخرهم في تنفيذ المشاريع لن يقابل بعقوبات رادعة.

يحظى موضوع المراقبة والتفتيش بقدر متزايد من الاهتمام، ومرّد ذلك تزايد الجدوى من وضع وحسن تنفيذ سياسات التنمية من أجل مواجهة التحديات واغتنام الفرص، وفي الأونة الأخيرة من أجل مواجهة آثار الأزمة الاقتصادية العالمية. وثمة حاجة مستمرة إلى تحسين التفتيش اعتماداً على النتائج والممارسات الجيدة. وثمة ادراك متزايد أن انفاذ توصيات تقارير التفتيش و تحسين الاداء يكملان بعضهما البعض، وثمة ايضاً هدف مشترك بين أجهزة الرقابة يتمثل في استعادة جدوى الرقابة.

و بالرغم من ضرورة تشديد اعمال المتابعة و الرقابة، الا اننا نوصي بتغيير مقاصد الرقابة من هدف تصيد الأخطاء الإجرائية الى هدف معاونة الجهات الإدارية في أعمالها بالتعرف على أسباب الأخطاء والمخالفات وما يعترى أنظمتها المطبقة من وجوه النقص والقصور واقتراح وسائل علاجها و تصحيحها. يجب التأكيد على أن الرقابة على المؤسسات يجب أن تكون وسيلة لتحسين أداء الموظفين والمؤسسة، وليست غاية قمعية تكبح التطور والإبداع.

ضعف الاستشراف:

يحق لمؤسسات قطاع الصناعة التقليدية أن تعترف بالإنجازات الكثيرة التي تحققت عبر تاريخها القصير الممتد فترة 30 سنة. ويحق لها أن تنسب لنفسها الفضل في تحسين الأحوال المعيشية لآلاف الناس في جميع أنحاء الوطن. لكن هناك مشاكل كثيرة لم تنجح هذه المؤسسات في تسويتها ولا يسعها الاكتفاء بما حقته؛ بل يجب عليها أن تعالج تحديات جديدة كثيرة وتنجز قدراً كبيراً من الأعمال التي لم تكتمل. وقد أوردنا في مستهل هذه الورقة تفاصيل بضعة أشياء منها. ومهما كانت التحديات التي يجب مواجهتها، هناك مقترحان ستظل ضرورتهما باقية: راس مال بشري كفو، و قدرة عالية على الاستشراف.

يتيح الاستشراف الوعي بالقدرة على تلبية الاحتياجات الراهنة والمستقبلية لمجتمع الحرفيين و بالمخاطر المحدقة بذلك. لكنه شبه غائب عن عمل الادارة المركزية تجاه هذه المؤسسات. خلق عدم الاستقرار ادارة مركزية لم تُظهر قدرة ولا رغبة في معالجة المشكلات التي تواجه القطاع و مؤسساته، بله استباقها. على النقيض من ذلك، وسعياً للاستفادة من الوضع القائم، تسببت الادارة المركزية في ردود فعل سلبية مناوئة شديدة، ما أدى إلى تقويض مقومات العمل و تحطيم الطموحات. وفي مرحلة معينة، قد يولّد هذا الانهيار مشكلات هيكلية طويلة الأمد، فالمشكلات البسيطة عندما تتعمق و تستفحل تتعفن و يصبح البتر احسن علاج.

اين هي مؤشرات متابعة نشاط هذه الغرف، و اين هي مؤشرات تحديد الوضعية المالية. من الممكن التنبؤ بالعجز المالي قبل وقوعه، و من الممكن التحديد المسبق للغرف المعرضة للعجز المالي، لكن العمل بعيد كل البعد عن هذا السياق. يؤمن الكثير من مسيري هذه المؤسسات بفكرة التدريب المستمر ويرون من البديهي وجوب اكتساب مهارات إضافية طوال حياتهم. و من ثم يعتقدون ان غياب التدريب امر سيئ للغاية ويشكل خطراً مستقبلياً على اوضاع مؤسساتهم. فهم يدركون ان الوضع لم يكن كذلك لسنوات خلت عندما كانت الادارة المركزية تشجع على تكوين المسيرين و العمال على حد سواء.

كيف للإدارة المركزية ان لا تنتبه لتداعيات عدم تسديد الاجور المتغيرة و ان لا تستشرف تطوراتها؟ توفر هذه الوضعية الحجة للاعتقاد أن الفئة المعنية مُستبعدة ليس لها تأثير حقيقي في شؤون مؤسساتها، و انها في حالة خصومة مع السلطة السلمية، و انها مضطرة لإثبات نفوذها عبر استخدام الوسيلة الوحيدة المتاحة لها، حسب اعتقادها، أي الامتناع عن تأييد بعض من القرارات او عدم الانخراط جدياً في مساعي التنمية. وهذه الوضعية تقوض ما ينبغي أن يكون التزاماً مشتركاً تجاه مؤسسات صناعة تقليدية فعالة.

ادارة غير كفؤة للموارد البشرية و اغفال للراس مال البشري:

يتمثل التحدي الذي يواجه أي منظمة في تعظيم القدرات والمهارات والكفاءات الكاملة لموظفيها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة، مع الاستمرار في خلق بيئة عمل حيث يتحقق التوازن بين العمل والحياة للموظفين (Gopalakrishnan, 2012)²². إن نجاح أي حكومة في الاستجابة بفعالية للتحديات القوية التي تواجهها يمليه إلى حد كبير قدرتها على توظيف القوى العاملة الموهوبة والاحتفاظ بها. الدول التي تفشل في التنافس العالمي بنجاح في البحث عن المواهب من المرجح أن تعاني من عواقب وخيمة ، في حين أولئك الذين يتفوقون سيكونون في وضع جيد للنجاح. يقترن هذا التحدي بالحاجة إلى

مهارات ومواقف وسلوكيات جديدة بين الموظفين العموميين على جميع المستويات من أجل الاستجابة بفعالية للتعقيد المتزايد وعدد المطالب المفروضة على الحكومات (UN, 2005) 23.

بالعودة الى الحالة الجزائرية، تظل الادارة المركزية بتفرعاتها الفاعل المجتمعي الأكثر قدرة على مواجهة التغيرات و التطورات. و لذلك فان أي ضعف يسجل عليها تنعكس اثاره على كامل المصفوفة المشكّلة لها. بالفعل، يواجه قطاع الصناعة التقليدية و الحرف تحديات كبيرة في ادارة موارده البشرية. فهو كغيره من القطاعات يقع تحت طائلة قانون عندما تضعف قدرة الاقتصاد عن خلق ما يكفي من الوظائف تصبح الوظيفة العامة محل اطماع كل فئات المجتمع و تشكيلاته، لا يفوز بها الا الاقوى.

و في هذه المسألة، فقد زادت عوامل حاسمة للطين بلته. لقد خلق عدم الاستقرار المؤسسي (تغيير الوزراء المتكرر) جوا من الاضطراب و انعدام الرؤية و الرداءة. بطبيعة الحال لكل مسؤول جديد وجهة نظر يترتب عنها اولويات في صناعة السياسات. و عندما تتغير الاولويات مرتين في السنة او كل سنة و نصف، يصبح الموظف العام مهما علت درجته في انصت للمسؤول الاول و ليس لاحتياجات الفاعلين الاساسيين. لكن الادهي و الامر ان تطل الاولويات الموظفين السامين، اذ كلما يأتي المسؤول الجديد يضع نصب عينيه تنصيب اطارات من محيطه. امران يحدثان يشلان الحركة: اما تعيين اشخاص جدد يتطلب فهمهم لسياق العمل وقتا طويلا، يعطلون خلاله سرعة تدفق الحركة الانمائية من خلال التريث في اخذ العديد من القرارات، او تأخير التدخل في حلحلة الاشكاليات. بينما يصاب عدد اخر من الاطر بحالة من الاحباط نتيجة "الاخبار" التي تطلق حول قوائم الاشخاص المسجلين للمغادرة. يفرض التغير المتكرر للحكومات والوجوه الوزارية تحديات كبيرة أمام قدرة المستويات الإدارية على صنع سياسات عامة مستدامة وتنفيذها. إلى طغيان شخصية الوزير وتحولها إلى الإطار المنظم لعمل الوزارة، و انعكاسات ذلك على العمل بروح الفريق و خلق الصراعات بين الموظفين.

كثيرا ما يلجأ المسؤولون الجدد الى تنصيب اطر بشرية بناء على مبدأ الثقة بالمقربين في تلقي المعلومات خصوصا في بداية تولي المنصب اعلاء لشأن الولاء على حساب الكفاءة، ينتقي أتباعه بناء على مدى ولائهم بصرف النظر عن جدارتهم، و قدراتهم على استشراف المستقبل، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات...

لكن تسليم الادارة او القيادة او زمام الامور لمن يفتقد للمهارات الضرورية للتسيير يوقع المنظمات المعنية و من بعدها الاقتصادات المحلية داخل حلقة مفرغة من المهارات الضعيفة والإنتاجية المتدنية والدخل المنخفض. وضع الرداءة في مناصب قيادية يحطم قيمة العمل والبيئة المواتية لتنمية المنشآت تنمية مستدامة. و تحبذ الادارة الرديئة غياب الشفافية و المسائلة، و تعمل على استدامة وضعيات الضبابية للإفلات من تبعات تحديد المسؤوليات. و عادة ما تكون الرداءة محمية من سلطة المسائلة، و ان أي محاولة في هذا السياق تواجه بتدخلات فوقية تضع حدا للإجراءات. و ينجر عن مثل هذه الممارسات اوضاعا متصلبة متأزمة تنتج هدرا لا قبل للامة به.

تعمل الرداءة على تثبيط نمو الإنتاجية مما يزيد من تكاليف الاستغلال و توريد الخدمات، تنقلص اثرها العوائد الناجمة عن الاستثمارات العمومية، فتتأثر دخول عوامل الانتاج سلبا. حقيقة، انها مفارقة صارخة بين ادارة سيئة تبحث عن منافع ذاتية مؤقتة و ما يواجهه رجال التنمية من تحديات وهم يخوضون مسيرة الإصلاح بهدف تعزيز النمو ورفع الإنتاجية وتوفير المزيد من الوظائف. انها المفارقة بين الادارة السيئة الاستنزافية و الادارة الجيدة الانمائية.

الرداءة كالمغناطيس لا تجلب اليها الا الرديء، بل وتطرد الجيد مثلما ابرزه المقريري عن العملة الرديئة. و حين تفعل الرداءة ذلك فإنها تعمل على تعميق اللامساواة وتؤجج الشعور بمستويات عالية منها. و من ثم، فالرداءة عبر اللامساواة التي تنشئها تتسبب في ترسيخ الأنظمة السلطوية، وتضمن سيطرة النخب السياسية والاجتماعية. وعندما تكبر كرة الرداءة و تبدأ في التدحرج على مختلف الطبقات الاجتماعية، و في غياب إصلاحات اقتصادية بنوية تستهدف تغيير الواقع، تتأهب عاصفة الاحتجاجات للهبوب من أجل المطالبة بوضع حد للمنظومات الاقتصادية التي أتاحت للطبقات السياسية الصغيرة والفاصلة بأن تعيش على حساب الأثرية. (اسود، 2020) 24.

يكافح المخلصون لرفع الصدا عن محرركات النمو بينما تعمل الادارة السيئة على تثبيته. يعتقد المبدعون ان تباطؤ الابتكار يضعف النمو، بينما يتشبث قاصري النظر بالسلوكيات البالية لإدارة متعفنة. في حين تنشئ قيم وثقافة النمو اساسات بيئة الابتكار والأبداع المفضي للنمو و التنمية، تعمل الادارة السيئة كمكايح متصلة تصيب النمو بالشلل المستديم. هل يمكن ان تنتظر من هؤلاء إسهاما بالغ الأهمية يؤدي إلى تغيير الطريقة التي يفكر بها الناس في النمو؟. نواتج، ان لم نقل كوارث، هؤلاء الحثالة من المفترسين للمناصب تسبب عند تجميعها معظم التقلبات الاقتصادية و على راسها التضخم و عجز الميزانية و عجز ميزان المدفوعات... فوراء كل تعثر شخص تعثر به مهاراته الضعيفة، وكلما سقط اسقط معه على طريق التنمية قطاعات اقتصادية برمتها.

إن الاعتماد على الكفاءات أمر أساسي لتحسين الإنتاجية. والإنتاجية بدورها مصدر مهم لتحسين مستويات المعيشة وزيادة النمو. يعزز استخدام الكفاءات بناء سياسات متسقة لتطوير المهارات و التي بدورها تخدم أهداف التكيف قصير الأمد والتنمية طويلة الأمد على حد سواء. و لن يكون ذلك الا أن تكون الادارة و المؤسسات فعالة ومستدامة. فالمنظمات الفعالة هي منظمات قادرة على البقاء وعلى مواجهة التغيرات (المنافسة)، فإذا عجزت عن ذلك فإن فعاليتها تضعف على المدى الطويل مما يهدد بقاءها (استدامتها). إنها شروط امتلاك القدرات اللازمة لتحقيق نمو اقتصادي مستدام في أي قطاع، اذ لا استمرارية لمنظمة لا تنضبط فيها قوة العمل بالتوازن بين الإنتاجية و الدخل الموزعة.

من زاوية اخرى، مهما كانت الكفاءات منتشرة في مختلف مستويات الادارة المركزية او المحلية او المؤسسات بمختلف اشكالها، لا يعقل و ليس من المقبول و لا المنطقي ان تبقى الاطر المسيرة خارج التدريب المتواصل. يجب ان تخصص دورات لا تقل عن ثلاثة اشهر متواصلة لكل مسؤول كل خمس سنوات للحصول على تحيين لمعلوماته و تحيين منطقته التفكيرية من الصدا المعرفي. عندما تتوقف عقول هؤلاء المسيرين عن تمثل المستجدات العلمية تصبح ساكنة في طريق النمو، في حين ان الآخرين يستمرون في قطع المسافات الى الامام، و هذا عين التأخر و التخلف. و لعل اكبر مؤشر دال على هذه الوضعية ضعف مستويات الانجاز و النمو في كل المجالات. و من مؤشراتنا ايضا، عندما يمتلك الافراد الشعور بأنهم لم يحققوا شيئاً ذا قيمة ولا يتوقعون أن يحققوا شيئاً من ذلك. و يستدل عليها ايضا حين ينظر إلى الماضي بسخط وينظر إلى المستقبل بياس (كمال مصطفى، 2016) 25.

الخاتمة:

ابرزت هذه الورقة ان تحديات تنمية الصناعة التقليدية التي يمكن ان تستجيب لها غرف الصناعة التقليدية كثيرة و متنوعة و مهمة للغاية. واعتبرت أن تعزيز القدرة التنافسية للحرفيين في بيئة اقتصادية متغيرة وتقوية الابتكار في الأعمال الحرفية وتسريع التحول الرقمي للحرفيين ودعم التحول الطاقوي والبيئي تشكل الأولويات الإنمائية الاربعة التي قد تُحدث الفرق الأكبر في مسار النشاط الحرفي وذلك ضمن لائحة من أصل سبع أولويات إنمائية. وتعكس هذه الأولويات الاربعة جميعها الاهداف و المهام التي ينبغي ان ترتقي اليها الغرف. وعلى الرغم من إحداث بعض التغييرات في عمل الغرف، إلا ان جوهر المشكلة لم يتغير كثيراً. فما زال هناك انقطاع بين الأهداف المخطط لها والموارد المخصصة. و من اجل الاستجابة الى هذه التحديات، على المؤسسة المشرفة على الصناعة التقليدية أن تحشد كل الموارد المتاحة (بشرية، معرفية، مالية، مادية)، و ان تعالج العوامل المساهمة الكامنة وراء النتائج الضعيفة وأن يتخطوا إخفاقات التنفيذ التي عانتها المبادرات في الماضي.

كما ناقشت هذه الورقة ثلاثة اشكاليات تحد من حركية عمل غرف الصناعة التقليدية و الحرف: وضعية المنتخبين في غرف الصناعة التقليدية والحرف، التوازن المالي لغرف الصناعة التقليدية والحرف، وضعف متابعة الادارة المركزية للمؤسسات تحت الوصاية. و قد حددت لكل اشكالية اسبابها ووضعت خطة بمجموعة من الادوات لمعالجة الامور بسلاسة.

بالنسبة لأدوار المنتخبين، سجلت الورقة أهمية الاعتناء بالتكوين و أهمية أن يندرج ذلك في إطار استراتيجية الوزارة، من خلال بناء برامج مكيفة هدفها تقوية وتشجيع اكتساب وتحيين المهارات المرتبطة بمختلف المهام، وتنمية القدرة على التأقلم مع التغييرات وتطور المهام المزاولة، و اكسابهم القدرة على تبني وتنفيذ ومواكبة وإنجاح الإصلاحات والمشاريع و السياسات العمومية. كما اثارنا مسألة التأثير واستمالة الراي التي ينبغي ان يعيها المنتخبون، اذ يمكن أن تكون مكوناً مهماً في عملية صنع القرار العام. قد تتيح لصانعي القرار رؤى وبيانات قيمة، وتمنح لأصحاب المصلحة إمكانية الوصول إلى تطوير السياسات العامة والمشاركة في تنفيذها.

اما عن التوازن المالي للغرف، فقد دعت الورقة الى بذل المزيد من الجهود قصد تامين المنجزات، و البحث عن آليات لتحويل الغرف من مؤسسات مستهلكة للميزانية إلى منتجة للقيمة المضافة و مساهمة في مداخيل ميزانية الدولة. رغم ذلك، على الدولة ان تواصل مرافقتها لهذه المؤسسات بطريقة غير مباشرة و غير مكلفة ميزانياً. يتم ذلك من خلال رفع رسم التسجيل وتأسيس رسم الشطب من سجل الصناعة التقليدية و الحرف، و رفع اشتراكات الحرفيين، ومراجعة حصة الغرف و الغرفة الوطنية من الضريبة الجزافية الوحيدة، بالإضافة الى تأسيس التضامن بين الغرف.

ثالث نقطة عاجتها الورقة متابعة الادارة المركزية للمؤسسات تحت الوصاية. و حولها اثبتت مسؤولية الادارة المركزية في متابعة هذه المؤسسات، و ان التراخي المسجل في هذا المجال قد تسبب في ضعف قدرة القطاع على درء المخاطر التي احدثت بها. و قدمت الورقة العديد من مؤشرات ضعف المتابعة، و ركزت أكثر على بعض القرارات ذات التأثير على التوازن المالي، و الادارة غير الكفؤة للموارد البشرية و اغفال للراس مال البشري. و قدمت توصيات بخصوص وجوب قيام الإدارة المركزية بأعباء المتابعة. و اقترحت وضع نظام معلوماتي للرصد والتقييم (monitoring and evaluation) من

شأنه أن يساعد في قياس الأداء في جميع مجالات عمل الغرف و ابرزت ان عملية تقييم السياسات ومراقبتها يمكن أن تعزز المساءلة السياسية والإدارية في قطاع الصناعة التقليدية.

و شددت الورقة في هذا الصدد على اهمية ادارة حصفية للموارد البشرية. فموظفو الغرف ذخر لغرفهم، و ان كل الانجازات المسجلة انما قامت على اكتافهم. و اوصت بضرورة أن تكفل الادارة أن تكون أعلى معايير الكفاءة والأهلية والنزاهة هي الاعتبار الأول في استخدام الموظفين، وأن تتماشى التدابير المتخذة في هذا الشأن وأهداف المساءلة ومؤشرات الإنجاز، و ان تتاح فرص التطوير والدعم الوظيفيين للجميع في كل مراحل الحياة المهنية. و اكدت على أن وجود نظام لتقييم الأداء أمر بالغ الأهمية لكفالة فعالية سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث يتسنى مكافأة الموظفين على الأداء الممتاز، وفرض عقوبات على القصور في الأداء، وتعزيز الصلة بين الأداء والترقية الوظيفية.

في سياق هذا البحث، برزت الى العلن اشكاليات جديدة جوهرية تمس جوانب عديدة من ادارة الشأن العام الخاص بالصناعة التقليدية. انطلاقاً من المبدأ القائل أن الإصلاح ليس حدثاً بل سيرورة، ينبغي النظر إلى أية عملية إصلاح ذات معنى على أنها عملية طويلة الأجل ينبغي التفكير ملياً في كل مكون من مكوناتها، وتصميمه ودمجه وصوغه في إطار منطقي. لذلك، توصي الورقة بالتطرق الى القضايا التالية:

- تجارب كثيرة يمكن ان تقدم عن ما يتمتع به الكثير من مسيري الغرف من ارادة صلبة في السعي الحثيث لامتلاك زمام الحاضر والمستقبل. فكثير منهم لم يعودوا ينتظرون مساهمات الدولة و اعاناتها، إنما يشقون طريقهم بهمة فينشئون أعمالهم الخاصة، وابتكرون برامج تكوين و تحسین المستوى و يكتشفون أسواقاً وزبائن جدد. ولكن هذا المنهج لا يكفي وحده. فالإدارة المركزية عليها مسؤولية بناء البيئة التي تسمح لهذه المؤسسات بتحقيق إمكاناتها الكاملة. ويعني هذا إزالة الحواجز التنظيمية و الحواجز التي تعوق المنافسة والحد من الروتين الإداري، ودعم الرواد من المديرين و مكافئتهم، ومرافقة المتعثرين وفصل الخائبين قبل استفحال الامور.
- عندما تفقد ادوات التنمية (الغرف) قدرتها على اداء مهامها فإنها في الحقيقة تسلط الضوء على إشكالية استدامة السياسات العامة. و قد برزت هذه الفكرة من الوضعية التي الت اليها هذه الغرف نتيجة ضعف متابعة الوزارة المشرفة لها بسبب التغييرات المؤسسية المتكررة. اذ تؤثر التعيينات و الاقالات للمسؤول الاول على ادارة الموارد البشرية و استمرارية البرامج التنموية نتيجة تغير الرؤى و الاولويات، و الاعتماد على الولاءات و الثقة بدلا من الكفاءة و الجدارة و الاستحقاق.
- اهمية اتاحة المعلومات ومواجهة نقص الدراسات المعمقة حول اداء المؤسسات المكلفة بالتنمية، و وضعها في متناول صناع السياسة الاقتصادية وللجمهور ضمن جدول أعمال بحثي طموح. يتطلب وضع هذا الجدول البحثي إقامة شراكات بين الجامعات والمنظمات البحثية وكذلك مشاركة الجهات الفاعلة السياسية والافراد المهتمين بهذا المجال. اذا كان الجميع يعتمد على البيانات، فكيف لبناء السياسة الاقتصادية و استراتيجيات التنمية القطاعية ان يبقوا انفسهم بمنأى عن البحث و التحليل؟ (كافاناغ و رتش، 2018)²⁶.
- لم نعتد بعدُ على أفضل طريقة لتسخير قدرات الناس و المؤسسات من أجل النهوض بالأهداف الإنمائية الحقيقية لقطاع الصناعة التقليدية، لكننا ندرك الحاجة إلى توازن أفضل بين واجبات الحرفيين في تطوير انشطتهم ووظيفة الدولة في التنظيم و مرافقة ووظيفة السوق المنتجة والابتكارية. يمكن أن تدعم التركيبات الصحيحة نمو اقتصاديا

وتقدما اجتماعيا وحماية بيئية على نطاق واسع. لكن وجود نظام فعال لرصد الأداء يمكن ان يحسن نواتج البرامج المطبقة. والرصد نشاط منهجي تضطلع به الجهات المركزية المسؤولة، ينبغي أن يتيح لهم اكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ تدابير تصحيحية عند الضرورة. ولهذا الغرض، تحتاج منظومة الرصد الى تبني مقاربة التسيير بالأهداف، و إلى تطوير قواعد وأدوات الرصد.

كما يمكن التفكير في توسيع منظومة المتابعة و الرصد و التقييم بشكل تشاركي على غرار دول اخرى (Matsiliza,2012)²⁷. يمكن اعتبار المشاركة كأداة ونهج لإشراك أصحاب المصلحة والجهات الفاعلة في صنع القرار بشأن القضايا التي تؤثر عليهم. و تكون المشاركة بوضع الفئات المستهدفة في جهود التنمية من أجل المشاركة في صياغة المبادرات و مراقبتها والاستفادة منها ومن موارد التنمية.

- تعزيز صياغة و تنفيذ برامج العمل السنوية و متعددة السنوات وفق مقاربة التسيير بالأهداف و لاحقا بالنتائج. تعتبر البرامج الأداة التي تسعى الوزارة و الغرف بواسطتها إلى تحقيق مقاصد القطاع وأهدافه ومراميه طويلة الأجل، و يقتضي ذلك تحديد سلسلة الأهداف بوضوح على كل مستوى من مستويات العمل؛ وضمان اتساق الأهداف اتساقا منطقيا بما يعكس الروابط بين السبب والمسبب. و لتفادي الانقطاع الاستراتيجي في التخطيط، ينبغي تكييف أدوات، ونهج الإدارة المستندة إلى النتائج مع خصوصيات مختلف الكيانات التنفيذية. و يتعين كذلك، وضع استراتيجية تدريب تعزز إدارة التغيير في القطاع بأسره وتجعل المديرين والموظفين، على جميع المستويات، يلمون بمفاهيم الإدارة بالأهداف أو المستندة إلى النتائج وبمتطلباتها، فضلا عن أثرها على العمل.

¹ Monique Rabin - Catherine Vautrin, (2015), « Rapport d'information en conclusion des travaux de la mission d'évaluation et de contrôle (MEC) sur les chambres consulaires, leurs missions et leurs financements », Assemblée nationale. Commission des Finances, de l'Économie générale et du Contrôle budgétaire. <https://www.assemblee-nationale.fr/14/pdf/rap-info/i3064.pdf>.

² Office nationale des statistique, (2020), « LES COMPTES NATIONAUX TRIMESTRIELS -4 ème trimestre 2019 », série N°889. <https://www.ons.dz/IMG/pdf/comptesn4t2019.pdf>.

³ Office nationale des statistique, (2019), « ACTIVITE, EMPLOI & CHÔMAGE EN MAI 2019 », série N° 879. https://www.ons.dz/IMG/pdf/emploi_chom_mai_2019.pdf.

⁴ Bakkali, C., Messeghem, K., & Sammut, S. (2010). Les structures d'accompagnement à la création d'entreprise à l'heure de la gestion des compétences. *Management Avenir*, (9), 149-162. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-9-page-149.htm>.

⁵ Boldrini, J. C., Journé-Michel, H., & Chené, E. (2011). L'innovation des entreprises artisanales. *Revue française de gestion*, (4), 25-41. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2011-4-page-25.htm>.

⁶ Miled, H. (2017). Dynamique d'innovation dans les métiers d'art de l'artisanat en Tunisie. Université de La Manouba, Tunis (Tunisie). <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01472545/document>.

⁷ Lydie Chaintreuil, Somoudom Inthavong, (2019), « L'artisanat à l'heure du tout numérique Quelles nouvelles compétences pour les TPE de Provence - Alpes - Côte d'Azur ? », ORM, « Rapport d'étude - En ligne », n° 5, Mai 2018. https://www.orm-paca.org/IMG/pdf/orm_a4ga05_web2.pdf.

⁸ Chaintreuil L., Inthavong S. & Petrovitch A., (2016), « Les Métiers du numérique en région Provence - Alpes - Côte d'Azur. Quels besoins en compétences et en formations ? », ORM, « Rapport d'étude - En ligne », n° 11, octobre 2016. https://www.orm-paca.org/IMG/pdf/orm_a4ga05_web2.pdf.

⁹ Blaise, G., & Glachant, M. (2019). Quel est l'impact des travaux de rénovation énergétique des logements sur la consommation d'énergie?. *La revue de l'énergie*, 646, 46-60. <https://www.larevuedelenergie.com/wp-content/uploads/2019/10/646-Impact-travaux-renovation-logements-consommation.pdf>.

¹⁰ Pelletier, P. (2017). Financements de la rénovation énergétique des logements privés et déploiement du tiers-financement: état des lieux et perspectives. *Rapport remis à la Ministre du Logement et de l'Habitat Durable par le Président du Plan Bâtiment Durable*, le, 21. <http://www.planbatimentdurable.fr/IMG/pdf>.

¹¹ جمال أمدور، "لعلمي: التقبيل رؤساء غرف همهم تغيير السيارات وميزانية السفرات في لقاء دراسي"، نشر في العمق المغربي يوم 17 - 07 - 201، <https://www.maghress.com/al3omk/439008>.

¹² احمد يحيى، (2018)، "أي دور لغرف التجارة و الصناعة و الخدمات في المشروع التنموي البديل و الجديد و ما السبيل لإدماجها بهذا الأفق التنموي المرجو...؟"، انفاص بريس، جريدة الكترونية، 11 ماي 2018. <https://www.anfaspress.com/news/voir/38491>. 2018-05-11-09-33-09

¹³ بن زعرور شكري، (2020)، " مشروع مخطط التوازن المالي لمؤسسات قطاع الصناعة التقليدية و الحرف"، وزارة السياحة و الصناعة التقليدية و الحرف و العمل العائلي، وثيقة داخلية.

¹⁴ قانون رقم 91-25 مؤرخ في 18 ديسمبر 1991، يتضمن قانون المالية لسنة 1992، الجريدة الرسمية عدد 65 مؤرخة في 18 ديسمبر 1991.

¹⁵ القانون رقم 07 - 12 المؤرخ في 30 ديسمبر 2007 المتضمن قانون المالية لسنة 2008، الجريدة الرسمية رقم 82 المؤرخة في 31 ديسمبر 2007.

¹⁶ قانون رقم 14 - 10 مؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1436 الموافق 30 ديسمبر سنة 2014 يتضمن قانون المالية لسنة 2015.

¹⁷ قانون رقم 16 - 14 مؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1438 الموافق 28 ديسمبر سنة 2016 يتضمن قانون المالية لسنة 2017.

¹⁸ أمر رقم 08 - 02 مؤرخ في 21 رجب عام 1429 الموافق 24 يوليو سنة 2008 يتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2008.

19 أمر رقم 09 - 01 مؤرخ في 29 رجب عام 1430 الموافق 22 يوليو سنة 2009 يتضمن قانون Hالالية التكميلي لسنة 2009.

20 قانون رقم 14- 10 مؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1436 الموافق 30 ديسمبر سنة 2014 %يتضمن قانون المالية لسنة 2015.

21 عبدالله قادية، (2019)، "الإطار القانوني للمؤسسة العمومية في الجزائر كعنوان اقتصادي"، مجلة جامعة الشارقة للعلوم القانونية، المجلد 14 ، العدد 1 شوال 1440 هـ - يونيو 2019 م، ص ص 606-631.

<https://www.sharjah.ac.ae/en/Research/spu/Journallaw/Documents/V16/%D8%A7%D9%84%D8%B9..%D8%AF%D8%AF%201/23.pdf>

22 Gopalakrishnan GANAKRISHNAN. (2012). « Issues that influences the effectiveness and efficiency of human resource management in and organization », *International Journal of Economics and Management Sciences*, 1(6), 65-70. <https://www.hilarispublisher.com/open-access/issues-that-influences-the-effectiveness-and-efficiency-of-a-human-resource-management-in-an-organisation-2162-6359-1-056.pdf>.

23 United Nations, (2005), « Human Resources for Effective Public Administration in a Globalized World » Department of Economic and Social Affairs Division for Public Administration and Development Management, ST/ESA/PAD/SER.E/65. <https://publicadministration.un.org/>.

24 ليديا أسود، (2020)، "حول اللامساواة وما تثيره من سخط في الشرق الأوسط"، مركز مالكوم كير-كارنيغي للشرق الأوسط. 02 ابريل 2020. <https://carnegie-mec.org/2020/04/02/ar-pub-81438#comments>.

25 محمد كمال مصطفى، (2016)، "ثقافة التقدم – المشكلة والحل"، مؤسسة فريدريش إيبيرت (مكتب مصر)، ص ص 1-211. <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/aegypten/13319.pdf>.

26 جينيفر كافاناغ، مايكل دي رتش، (2018)، "تصدع الحقيقة: بحث أولي حول تضال دور الحقائق والتحليل في الحياة العامة الأمريكية"، تم النشر بواسطة مؤسسة RAND ،سانتا مونيكا، كاليفورنيا ©. حقوق الطبع والنشر لعام 2018 محفوظة لصالح مؤسسة RAND ، 327 صفحة. www.rand.org/content/dam/rand/pubs/research_reports/RR2300/RR2314/RAND_RR2314z1.arabic.pdf

27 Matsiliza, N. (2012). Participatory Monitoring and Evaluation: Reviewing an Inclusive Approach in the South Africa's Government Wide Monitoring and Evaluation. *Africa's Public Service Delivery & Performance Review*, 1(2), 67-83. <https://apsdpr.org/index.php/apsdpr/article/view/31/30>.