جامعـــــة المدية

كليـــة العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

واقع التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في رفع كفاءتها البشرية

-دراسة حالة :- العربية للمعادن-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات حصول على شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص:إدارة وتسيير مؤسسة.

إعداد الطالبان:

- دحماني جمال الدين
- زاوية اسامة

إشراف الاستاذ:

– بوعرار شمس الدين

السنة الجامعية 2016-2017



الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبيه محمد عليه أفضل السلام وأزكى التسليم أما بعد:

بمناسبة هذا الحدث السعيد نغتنم الفرصة لتقديم الشكر لكل من ساعدنا على تحقيق هدفنا ألا وهو نيل شهادة التخرج، وكل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل المتواضع ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام على كل ما قدموه لنا من معارف ونصائح ألهمتنا وساعدتنا و كانت سندا لنا على طول مشوارنا الدراسي بدءا بمعلمينا في الطور الابتدائي وصولا إلى أساتذة ودكاترة الطور الجامعي عامة ،كما وجب علينا توجيه الشكر لعمال مؤسسة العربية الذين لم يبخلوا علينا لا بمعلومة أو باحترام، كما نوجه الشكر إلى كل أصدقائنا ومعارفنا الذين عرفناهم والذين رافقونا وكانوا إخوتنا قبل أن يكونوا أصدقاءنا،ونخص بالذكر أصدقاءنا الذين كتبت لنا فراقهم مع نهاية الطور الثانوي ورفقاء الدرب في الجامعة و إلى كل من عرفنا وساعدنا أو لو بساعدنا كافة.

إهداء:

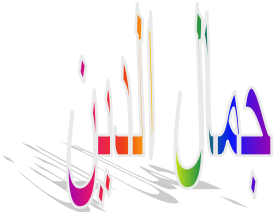
إلى من لا يقوى القلب على فراقها إلى من غمرتني بعطفها وحنانها وحبها أمي الحنون أطال الله بعمرها وحفظها.

إلى من أنار لي درب الحياة وكان دائما رمز الرزانة والثبات إلى من لم يبخل عليا بالحب والعطاء أبي الغالي أطال الله بعمره وحفظه.

إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله وأسكن بينهم أواصر الأخوة.

إلى رفقاء الدرب أصدقائي و زملائي الذين رافقوني وكانوا معي وعرفتهم طول مشواري الدراسي.

كما أهدي عملي هذا إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد و كان سندا لي و دعمني وفرح لنجاحي وكل من أحب جمال الدين.



إهداء:

إلى من نصحتني وأرشدتني و غمرتني بعطفها أمي الحنون متعني الله بطول عمرها.

إلى من سهل لي درب الحياة و كان دائما رمز الحب و العطاء أبي الغالي أمده الله بالصحة والعافية وأطال في عمره.

إلى كل أصدقائي و إخوتي ورفقاء دربي الذين ساندوني وكانوا دعما لي وقت الحاجة وكل من عرفتهم وفرحوا لنجاحي.



الفهرس

تشكرات

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول و الأشكال

الملخص

مقدمة ..... **Erreur ! Signet non défini.**

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب 5

تمهيد 5

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب و تحليل دوره على أداء الموارد البشرية 6

المطلب الأول : مفهـــــوم التدريـــــب و أهميته 6

المطلـــــــب الثاني : أهداف و أنواع التـــــدريـــــب 9

المطلب الثالث مبادئ و أساليب التدريب التدريب 13

المطلب الرابع : علاقة التدريب مع الإدارة الموارد البشرية 16

المبحث الثاني: مراحل عملية التدريب في المؤسسة 17

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية 17

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي 21

المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي 25

المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريبي 27

خلاصة الفصل الأول 29

الفصل الثاني: دراسة نظرية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 31

تمهيد 31

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 32

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 32

المطلب الثاني: أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 33

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 36

المطلب الرابع: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 39

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 42

المطلب الأول: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الإطار التشريعي لها 42

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 45

المطلب الثالث : مشاكل و تحديات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 50

المطلب الرابع: مستلزمات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 54

خلاصة الفصل 56

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة العربية للمعادن **Erreur ! Signet non défini.**.

تمهيد 59

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة و التقديم العامة للمؤسسة 60

المطلب الأول: منهج و مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات 60

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة 62

المطلب الثالث: تعريف المؤسسة و مبررات إختيارها 63

المطلب الرابع: مكانة ودور مديرية الموارد البشرية في مؤسسة العربية للمعادن 67

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة 72

المطلب الأول:عرض وتحليل نتائج الدراسة 72

المطلب الثاني:إختبار الفرضيات 79

المطلب الثالث: إستنتاجات الدراسة 81

خاتمة عامة 84

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
شكل رقم 01-01	أنواع التدريب	13
شكل رقم 01-02	ملخص خطوات التحليل الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية	21
شكل رقم 01-03	يبين مراحل البرنامج التدريب	23
شكل رقم 01-04	تصميم البرنامج التدريبي	24
شكل رقم 03-01	الهيكل التنظيمي لمؤسسة العربية للمعادن	66
شكل رقم 03-02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	72
شكل رقم 03-03	نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة	73
شكل رقم 03-04	نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة في المنصب	74

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم 02- 01	تصنيف المؤسسات حسب القانون الجزائري	44
جدول رقم 03- 01	يبين عدد الأفراد المستفيدين من التدريب لسنتي 2015-2016	71
جدول رقم 03- 02	توزيع أفراد العينة حسب العمر	72
جدول رقم 03- 03	نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة	73
جدول رقم 03- 04	نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة في المنصب	74
جدول رقم 03- 05	مدى التدريب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة	75
جدول رقم 03- 06	تدريب الكفاءات البشرية	77
جدول رقم 03- 07	قيمة الإرتباط بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون	80

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى بيان واقع التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في رفع أداء كفاءاتها البشرية بإعتباره عاملا هاما و مؤثرا على أداء أي مؤسسة ،وعلى هذا الأساس تم الإعتماد عل إستبيان موجه لعينة مكونة من عاملي مؤسسة العربية للمعادن ،وقد كانت أبرز النتائج المتوصل إليها أن المؤسسة العربية للمعادن تولي للتدريب أهمية وأنه يعد عامل هام في تطوير كفاءاتها البشرية.

كما أشارت الدراسة وبالرغم من كون المؤسسة تولي للتدريب أهمية إلا أنه غير كاف ويحتاج إلى تكثيف خاصة في بعض الإختصاصات.

مقدمة عامة

يعتبر الحق في التدريب من الحقوق التي ما فتئ يطلب بها العمال منذ مدة طويلة إلى أن تكريسه في السنوات الأخيرة حيث أصبحت مختلف القوانين تعترف للعمال ببعض الحقوق المتعلقة بالتكوين و التدريب و الترقية المهنية بها يتلائم و التطور التكنولوجي لوسائل العمل الحديثة و أصبحت أغلب التشريعات تعتبر التدريب من عوامل الترقية الإجتماعية و المهنية للموارد البشرية و ضمان التنمية الإقتصادية للبلاد وجعلت من الترقية إجازات للعامل عن تنمية معارفه و مؤهلاته المهنية و من هنا يكون الحق في التدريب عبارة عن تشجيع للموارد البشرية على التقدم و التطور في حياته المهنية.

و في سياق تحديات النظام الإقتصادي العالمي و ما طبعه من تحولات على أكثر من صعيد أضحت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وافدا حقيقيا للتنمية الدائمة بشقيها الإقتصادي و الاجتماعي باعتبارها قطاعا للثروة و فضاء حيويا لخلق فرص العمل و بالتالي فهي وسيلة إقتصادية و غاية اجتماعية فينبغي أن نأخذ على عاتقها الأعباء الناتجة عن البحث عن موقع جديد ضمن خارطة الإقتصاد العالمي الجديد.

1. الإشكالية:

و عليه فإن التطلع إلى آفاق واسعة تجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحرك القوي للإقتصاد و ذلك عن طريق التغلب على المشاكل و العراقيل التي تحد من تطور هذه المؤسسات و على ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ✓ **إلى أي مدى يمكن أن يساهم التدريب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة وفي المؤسسة العربية للمعادن بصفة خاصة في الرفع من كفاءاتها البشرية؟**

2. الأسئلة الفرعية:

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ **هل يحظى عنصر التدريب بالإهتمام الكافي في المؤسسة العربية للمعادن ؟**
- ✓ **هل يحتاج العمال بالمؤسسة العربية للمعادن لعنصر التدريب لتحقيق أهداف المؤسسة ؟**
- ✓ **ما هو أثر التدريب على مستوى الكفاءات البشرية في المؤسسة العربية للمعادن؟**

3. الفرضيات:

- ✓ يحظي التدريب بإهتمام كبير في المؤسسة العربية للمعادن.
- ✓ العمال في المؤسسة العربية للمعادن في حاجة لعنصر التدريب للرفع من كفاءاتهم.
- ✓ أثر التدريب المعتمد في المؤسسة العربية للمعادن أثرا إيجابيا على كفاءاتها البشرية.

4. أسباب إختيار الموضوع:

- ✓ الرغبة الشخصية في دراسة هذا القطاع.
- ✓ كون قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاع له صيت واسع في بلدنا.
- ✓ الدور الهام الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدفع بعجلة النمو لأي إقتصاد.

5. أهداف البحث:

- ✓ إبراز الصعوبات و المشاكل التي تحول دون تطور هذا القطاع.
- ✓ توعية الشباب و تشجيعه لإنشاء مثل هذه.
- ✓ التعرف على واقع و مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر.
- ✓ محاولة تحيين البحوث المتعلقة بهذه المؤسسات في الجزائر من خلال تدعيمها بالمعطيات و البيانات الجديدة عن القطاع في الفترة الأخيرة.

6. أهمية البحث:

- ✓ الإهتمام المتزايد بهذا القطاع.
- ✓ كون الدولة تقوم بتشجيع هذا القطاع.
- ✓ المكانة التي تحتلها في برامج التنمية الوطنية بعد الفشل في إقامة المجمعات الكبرى.

7. المنهج المستخدم:

إستخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة لكونه من أكثر المناهج المستخدمة في دراسة الظواهر الإجتماعية و الإقتصادية و ذلك لإعطاء صورة شاملة عن أبعاد المؤسسة للتعريف بالقطاع و إبراز دور التدريب فيها، حيث تمت الإستعانة بمختلف المراجع من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة و المنهج التحليلي الذي يتمثل في الأدوات المستخدمة في البحث و هي تلك الأدوات الإحصائية كالجداول و الأشكال و المنحنيات.

8. صعوبات الدراسة:

- صعوبة إيجاد مؤسسة للدراسة لنقص هذا النوع من المؤسسات في هذه المنطقة أو المناطق المجاورة لها.
- عدم إعتماد أغلب المؤسسات على التدريب مما صعب من مهمة إيجاد مؤسسة تعتمد التدريب.
- عدم تعاون الأفراد المكلفين بالإدارة و محاولة تجنبنا.
- قلة المعلومات وصعوبة الحصول عليها.

9. إطار الدراسة:

لمعالجة إشكالية البجث و الإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول، بداية **بمقدمة عامة** و أعقبتهم **خاتمة عامة** و ذلك كما يلي:

خصص **الفصل الأول للإحاطة بعموميات حول التدريب** حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى مفاهيم عامة حول التدريب و المبحث الثاني تضمن مراحل التدريب في المؤسسة، أما **الفصل الثاني فقد جاء بعنوان دراسة نظرية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** إذ تم التطرق في المبحث الأول منه إلى ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أما المبحث الثاني فقد جاء بعنوان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و **في الفصل الثالث** و الأخير قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة العربية للمعادن حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة والتقديم العام للمؤسسة أما المبحث الثاني فقد قمنا فيه بعرض وتحليل نتائج الدراسة.

الفصل الأول
الإطار المفاهيمي للتدريب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب

تمهيد:

إن التطور الحادث في المجتمعات أوجب أن تكون تلك المجتمعات دائمة التغيير في مختلف الجوانب ذالك التغيير الذي يتطلب تكيف مستمر مع معطيات العصر التقنية.

إن المعطيات التقنيات كثيرة و مجالاتها متعددة ضربت جذورها في أعماق المجتمع فأخذت تتغير في سلوك الفرد و التغير في سلوك الفرد لابد أن يواكبه شيئا من الحذر فإذا كأن تغير مرغوبا فهذا ما تسعى إليه المجتمعات إلى الترقي و مواجهة تحديات العصر و تسخير جميع إمكانياتها لاستغلال الموارد الطبيعية و البشرية الاستغلال الأمثل و بذالك تتجاوز حدود التخلف.

إن مفهوم التدريب ينطوي تحت مفهوم التعليم، حيث يتم إكساب الفرد قدرات عقلية ز عضلية تتمثل في معرفة المهارات مع تنمية السلوك و الإتجاهات نحو حب العمل و الإخلاص فيه تعد عملية التدريب في المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه أنسأن من جهة و المحرك الأساسي لكافة العناصر الإنتاجية من جهة أخرى و نتوقف على كفائته كفاءة هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي .

و تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الإهتمام بعملية التدريب نظرا لارتباط هذه العملية بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الإنتاجية و أو الكفاءة الإنتاجية فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة للأفراد لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج رفع المستوى أداء الفرد إلى مستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

و لغرض الوصول إلى هذه النتيجة و من اجل أن يقوم الفرد تأدية واجبه على أحسن ما يرام لا بد من تهيئة كافة المستلزمات الأساسية لزيادة الكفاءة و الفعالية للأفراد العاملين لانجازهم مهام و متطلباتهم و عملهم بنجاح.

إن البرنامج التدريبي يعد من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابلية الأفراد الجدد و متطلبات العمل حيث أنها تؤدي إلى إحداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله و ما يطلبه العامل نفسه.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول التدريب و تحليل دوره على أداء الموارد البشرية

بإعتبار التدريب بمثابة الإستثمار الذي يدخل ضمن التقدم فكل مؤسسة لها طاقات بشرية عليها أن تسيرها بطريقة عقلانية ولهذا أعتبر التدريب كمفتاح لتطوير الموارد البشرية.

المطلب الأول : مفهـــــوم التدريـــــب و أهميته

إن للتدريب عدة مفاهيم تختلف من مفهوم لآخر إلا أنها تصب في نفس المعنى وسنحاول في هذا المطلب إعطاء بعض المفاهيم له و ذكر أهميته.

الفـــــــرع الأول: مفهـــــوم التـــــدريـــــب:

- هو عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و ذالك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها العامل و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الإتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة من اجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة الإنتاجية[1] .
- هو نظام كامل من المدخلات و العمليات و المخرجات المترابطة و المتداخلة يحتاج إلى تغذية رجعية حي تتم عملية متابعة و التقويم عناصره المختلفة للحكم على مدى كفاءة و فعالية هذا النشاط و بتالي إستخدام نتائج التقويم لتطوير العمليات التدريبية مستقبلا.
- هو جهد منتظم و مخطط لتزويد المشاركين بالمعلومات و المهارات و التوجهات التي تساعدهم على تحسين أدائهم[2] .
- يعرف أنه عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجملة تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة الاحتياجات المحددة حاليا و مستقبلا يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المنظمات التي يعمل يها المجتمع بأكمله[3] .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول :

---

[1] السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولية شؤون العاملين،إيراك للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر،ط1،2001 ص 51-52.

[2] أسامة محمد جرادات والآخرون، التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة مصر2001 ص 132

[3] ملاح صالح معمار التدريب : ميادئ الاسس ديبونو للمطبوعات و النشر ،عمان ، الاردن، ط1، 2010 ص 20

- التدريب هو ذالك النشاط المنظم و المبني على أسس عملية و الخاص باكتساب أو زيادة و التطوير المهارات و المعارف لدى العاملين و التعميق معرفتهم بأهداف المنظمة لرفع كفاءتهم في الأداء[1].

من خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب مرتبط بالمصطلحات الثانية :

- ✓ **التطوير:** يعرف التطوير بأنه عبارة عن المجهودات التي تقوم بها المنظمة نحو تزويد العاملين بالقدرات التي تحتاج إليها مستقبلا بالتالي يمكن القول بأنه أهم الفروق بين التدريب و التطوير هي:
  - ✓ التدريب يؤثر على الوظيفة الحالية للموظف أما التطوير فيركز على الوظيفة الحالية و المستقبلية .
  - ✓ نطاق التدريب نصيب على الموظفين كأفراد بينما نصيب التطور على جماعات العمل أو المنظمات ككل .
  - ✓ التدريب يكون معنيا بحل الأخطاء و المعوقات الأداء الفعلي للوظيفة و حل مشكلاتها، أما التطوير فيكون معنيا بالمهارات المتنوعة لقوة العمل أي أنه متعدد الاستعمالات.
  - ✓ كما يمكن القول بأن التدريب يتجه للاهتمام بالاحتياجات الحالية للمنظمة في الأجل القصير أما التطوير يهتم بحاجات المنظمة في الأجل الطويل.
  - ✓ أن الهدف من التدريب هو تحسين السريع و الواضح في أداء العاملين بينما يكون الهدف من التطوير هو تحقيق الإثراء الوظيفي للموارد البشرية للمنظمة بصفة عامة[2] .
- ✓ **التعليم:** يعتبر التعليم عن المتغيرات السلوكية المتأتية نتيجة الخبرات التي يمر بها الفرد كي تتضح طبيعة التعلم و أهميته فأننا سنورد بعض النقاط التالية حتى نصل لتعريف محدد:
  - ✓ أن التعلم لابد أن يتصف بالدوام النسبي و إلا يتصف بالعشوائية و التغير المستمر لأنه مع وجود هاته الأخيرة ينبغي وجود أساس واضح للتعلم.
  - ✓ يحتاج الفرد لممارسة التكرار و الخبرة كي يتمكن تراكم حصيلة من السلوك و تثبيته عبر الزمن.

---

[1] كريمة بكوش تحقيق رضا العمل الخارجي من خلال الموارد البشريةمذكرة لنيل شهادة ماجستار تخصص تسويق كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة 2006، ص 109-100.

[2] سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية بنجوين دار النشر السويس مصر 2009 ص 338- 339.

✓ يسهل تراكم رصيد من الخبرة[1].

و اعتمادا على هذا يمكن تعريف التعلم على أنه مبنية أساسا على الخبرة و غالبا ما ينتج عنه تغيير في السلوك نتيجة معارف و مهارات و سلوكيات جديدة.

جدول رقم (01-01): أوجه الاختلاف بين التدريب و التعليم

بيان	التـــــدريـــــــب	التعليـــــــم
المعنـــــى اللفظـــــي	دراسة المتخصصة	دراسة عامة
التعـــــريـــــــف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك و الإتجاهات	عملية تزويد حصيلة معنية من العلم و المعرفة
الهـــــــــــدف	زيادة الكفاءة تعديل السلوك تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية
محـــــور الإهتمـــــام	الفرد بنفسه	موضوع التعلم
الأسلوب	تفاعل المتدرب	تعليم الفرد التعامل مع الموضوع
المسؤوليـــــــة	مراكز التدريب	دور العلم
الجهـــــــة المتخصصة	إدارة التدريب	إدارة المدرسة أو الجامعة
النـــتـــــائـــــــج	اداء ارقى إتجاهات جديدة علاقات عمل افضل	معلومات أوسع إستعداد أكثر

المصدر : حسين يرقي اسس نظام التدريب و التقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة ماجستير جامعة الجزائر 1995-1996 ص 53

- **الفـــــــرع الثاني : أهمية التدريب:**

تكمن أهمية التدريب في أنه يسعى إلى خدمة العامل و المنظمة تتجلى أهميته في ما يلي:

- أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة.
- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين.

[1] عبد القادر شارف دور انظمة لتدريب في المنشات الرياضية مذكرة لنيل شهادة ماجيستر قسم التربية البديلة تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلم الإنسانية و اجتماعية جامعة الجزائر 2004 ص 8

1) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة :

1) زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي إذ أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم سيساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المالية المستخدمة في الإنتاج .

2) يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل بالمنظمة.

3) يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة و بذالك يرفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة من أهداف.

4) يساعد في تحديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.

5) يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية بذالك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و بينهم و الإدارة[1].

2) أهمية التدريب بالنسبة للعاملين :

- إعداد أفراد من اجل القيام بأعمال ذات طبيعة مختلفة عن العمل الحالي و ذالك عن طريق تطوير القدرات بهدف التحكم في التقنيات الحديثة[2].
- مساعدهم في حل مشاكلهم في العمل.

المطلـــــــب الثاني : أهداف و أنواع التـــــدريـــــب

إن للتدريب جملة من الأهداف و الأنواع يمكن ذكرها كالآتي:

✓ الفـــــــــرع الأول: أهداف التـــــــدريـــــــــب

يعتبر التدريب ضرورة لازمة وحتمية في الإدارة فهو يعتبر احد المرتكزات الأساسية لعملية الإصلاح الإداري و عنصر هام و فعال لزيادة الإنتاجية في ما يلي بعض الأهداف بالنسبة للمؤسسة و الفرد[3].

---

[1] سهيلة محمد عباس إدارة و الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2006 ص186.

[2] بوعريوة الربيع تاثير التدريب على إنتاجية المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجيستر تخصص علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب بومرداس 2008 ص 9.

[3] بوعريوة الربيع مرجع سابق ص 30.

- رفع مستوى الإنتاجية أن زيادة و صقل المهارات و القدرات لدى العاملين سيؤدي إلى تحسين أدائهم و زيادة إنتاجتهم وبالتالي يستمر نمو المؤسسة و تحقيق أهدافها.
- تخفيض حوادث العمل أن ظروف التدريب الجيد يتم حماية العاملين من خلال التقليل من الإصابات أثناء العمل التي تحدث غالبا بسبب نقص الكفاءة و المهارة أو عدم إستعابهم لظروف العمل.
- تخفيض النفقات و إستقرار الإنتاج فزيادة المهارة و الكفاءة في العمل يؤدي إلى التقليل نسبة الأخطاء و الإصابات و بالتالي الإقلال من تكاليف العمل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين و ذالك لإكتسابهم معلومات وخبرات جديدة و زيادة الثقة في أنفسهم مما يترتب عليه إحداث تغيير في إتجاهاتهم و سلوكهم داخل المؤسسة و يكون ذالك ذو اثر واضح على مستوى الإنتاجية.

✓ **الفـــــــرع الثاني : أنواع التدريـــــــب:**

مهما كانت الأقدمية التي تتمتع بها العامل في المؤسسة فأنه بإمكانه الاستفادة من دورات التدريسية التي تقدمها المؤسسة و من هذا المنطلق تتشكل سياسية التدريب في المؤسسة انطلاقا من تحديد أنواع التدريب التي نود التركيز عليها و من بين هذه الأنواع التي يجب على المؤسسة التركيز عليها في العملية التدريبية نذكر:

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

ينقسم التدريب حسب التوظيف إلى عدة أقسام و ذالك على الشكل التالي:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يتحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة[1].

[1] ولد شرشالي سمية دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج مذكرة لنيل شهادة ماجيستار علوم التسيير تخصص إقتصاد التطبيقي كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة المدية 2011 ص 27.

و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد و خلق اتجاهات نفسية عن المشروع و تهيئة الموظفين الجدد للعمل و تدريبهم على كيفية أداء العمل.

- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان أخر حتى تضمن كفاءة أعلى في التدريب حينئذ تشجع و تسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين[1].
- **التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:** حينما تتقد معارف و المهارات للأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذالك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل بإستخدام أنظمة حديثة.
- **التدريب بغرض الترقية و النقل:** المقصود بالترقية أن هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات في الوظيفة و المعارف الحالية للموظف وذالك عن المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو يتنقل إليها و هذا الاختلاف أو الفرق هو المطلوب التدريب عليه.
- **التدريب للتهيئة على التقاعد :** في المنظمات الراقية يتم تهيئة الموظفين كبار السن على التقاعد بحيث يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة و البحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفة التي كان يشغلها.

2. **أنواع التدريب حسب الوظائف:** ينقسم إلى ما يلي[2]:

- **التدريب المهني و الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية و من أمثلتها: أعمال الكهرباء ، التجارة ، المكانيك و الصيانة و تتمثل التلمذة الصناعية نوعا في التدريب المهني و الفني و فيه تقوم بعض المنظمات و النقابات العمل بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال و يتحصلون على شهادة فنية و غالبا ما تتعهد المنظمة بتوظيفهم في حال نجاحهم.

[1] حسن احمد الطعاني التدريب الإداري المعاصر دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2007 ص 41.

[2] بلال خلف سكارنه، التدريب الإداي، دار وائل النشر و التوزيع ،عمان ، الاردن الطبعة الاولى 2009 ص 132.

- **التدريب الإداري:** و يتضمن معارف و مهارات الإدارية و الإشرافية و التي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من (تخطيط،تنظيم ،و رقابة و إتخاذ قرارات و توجيه و قيادة و التحفيز)
- **التدريب التخصصي** : يحتوي على معارف و مهارات أعلى من الأعمال الفنية و المهنية و تتمثل عادة بالأعمال المحاسبة و المشتريات و المبيعات و الإنتاج و المهارات والمعارف و هذا النوع من التدريب لا يركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و أنما على حل المشكلات المختلفة و تصميم الأنظمة و التخطيط لها متابعتها و إتخاذ القرار العلمي السليم لها[1].
- **التصنيف حسب المكان** : و يشمل هذا التصنيف ما يلي:

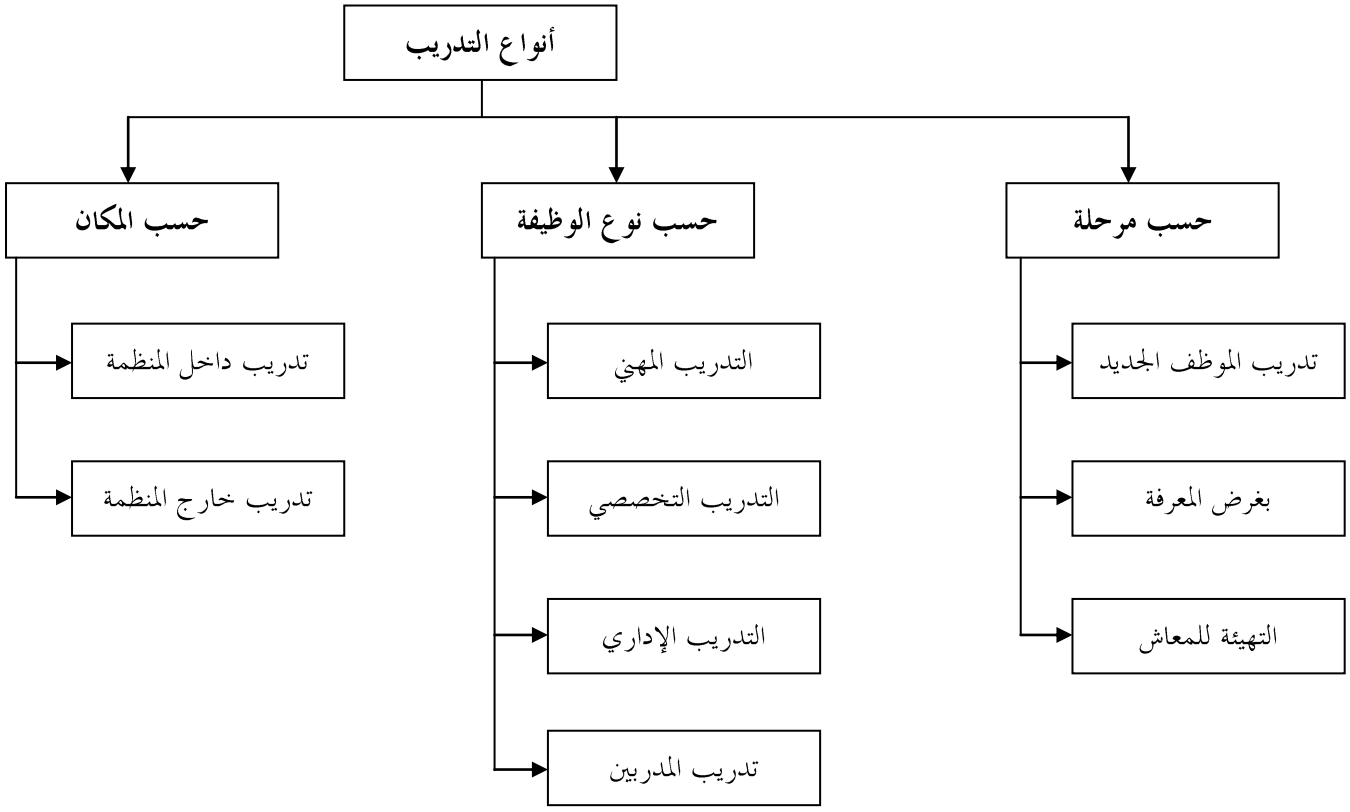
✓ **التدريب داخل المنظمة:** هو تدرب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها و عادة ما يقوم به بهذا النوع من التدريب احد مسؤولين في المنظمة[2].

✓ **التدريب خارج المنظمة:** هو تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات خارج المنظمة التي تنتسبون إليها و نجد هذا النوع من التدريب نظرا إلى افتقار المنظمة المعينة إلى الخبرات و التجارب المتاحة لغيرها هذا ما يضطرها إلى إرسال أفرادها للتدريب خارج المنظمة بأنواعه المختلفة كالتدريب المهني و التخصصي أو الأكاديمي أو التطويري .

[1] لؤي لطيف بطرس السكر دور التدريب في التقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندق مجلة إدارية و الإقتصادية العدد 71 العراق 2008 ص 161.

[2] فايز الخاطر "إستراتجية التدريب الفعال " دار اسلمة للنشر و التوزيع عمان، الاردن ط1 2010 ص 18.

شكل رقم (01-01): أنواع التدريب



المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على المرجع المذكور سابقا

المطلب الثالث مبادئ و أساليب التدريب التدريب:

▪ الفرع الأول: مبادئ التدريب:

تخضع العملة التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية و يمكن إيجازها فيما يلي:

أ -**الشرعية**: يجب أن يتم بناءا على القوانين الأنظمة و اللوائح المعمول بها في المنظمة.

ب -**المنطلق**: يجب أن يتم التدريب بناءا على الفهم دقيق و واضح للاحتياجات التدريبية.

ج **الهدف**: يجب أن تكون الأهداف التدريبية واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها و المحددة تحديدا دقيقا حيث الموضوع و الزمان و المكان من حيث الكم و الكيف التكلفة.

د -**الشمول**: حيث يجب أن يشمل التدريب جميع الأبعاد تنمية الموارد البشرية (القيم ،الإتجاهات ،المعارف ، المهارات) كما يجب أن توجه على جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

ه -**الاستمرارية**: يجب على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا إستراتجية تدريبية تراعي عملية التحويل و التغيير المستمر في جميع أساليب العمل و أدواته في الأفكار و المعلومات [1].

و -**المرونة**: يجب أن يتطور نظام التدريب و عملياته كمواكبة التطور و التزود بالوسائل و الأدوات اللازمة لإشباع الحاجات التدريبية.

ز -**الواقعية و التدرجية** : يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة لقضايا أو الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة مخطط إلى الأكثر تعقيدا و هكذا ... و تبقى الحكمة سائدة إلى مسؤول التدريب " لأنه لا يمكن تعليم الناس رسم أشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة "[2].

- **الفرع الثاني أساليب التدريب:**

تتفاوت الأساليب التدريبية في تأثيرها على برنامج التدريبي سلبيا أو إيجابيا و فيما تقدمه من نتائج لذالك على المؤسسة أن تختار أسلوبا أو أساليب معينة تناسبها في ما يلي عرض أهم الأساليب المستعملة في التدريب :

- **أسلوب المحاضرة**: في هذه الطريقة يقوم المدرب بدور الأستاذ المحاضر إذ يقوم بإلقاء محاضرات يتمكن من خلالها المتدربون بإستيعاب الأفكار و المعلومات حول موضوع التدريب ، و يعتبر هذا الأسلوب من التدريب التقليدي فمن سلبياته شرود المتدربين في مواضيع أخرى لأن الاتصال يكون في اتجاه واحد أي من الأستاذ المحاضر إلى المتدرب فالمحاضرة تكون من دون نقاش من قبل المتدربين و هذا ما يؤدي إلى انخفاض مشاركتهم في برنامج التعلم إذ حتى تكون المحاضرة شيقة وغير مملة يقوم المدربون بإستخدام الأفلام التدريبية و حالات علمية و مناقشات.
- **دراسة الحالات** : يعتمد الأسلوب من التدريب على دراسة حالات من الواقع العمل حيث يقوم المدرب بطرح مشكلة أو حالات معينة و يقوم المتدربون بدراسة أبعادها و أسبابها و البحث عن

[1] عبد المعطي عساف، التدريب و التنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن بدون سنة ص 53.

[2] بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على الإنتاجية المؤسسة، مرجع سابق ص 08.

حلول بديلة لهذه المشكلة و تقييم البدائل و تتم مناقشة هذه الحالة بين الطرفين المتدربين للوصول بعد إلى أساليب معالجة ناجحة و فعالة للمشكلة المقترحة لكن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين و الاستفادة منه محدودة لذالك لا يجب الاعتماد عليه بصورة أساسية .

- **تمثيل الأدوار** : ويدعى كذلك طريقة لعب الأدوار و يتمثل هذا الأسلوب في عرض حالة أو مشكلة من قبل المدرب حيث يقوم بتوزيع الأدوار على المتدربين و كل منهم يتصرف و فق لهذا الدور كأن يقوم بدور مدير أو مرؤوس و يوجد فريق أخر من المتدربين يمثل دور المتفرجين لهذا الأداء و يشبه هذا الأسلوب دراسة المجالات حيث ينتهي بأسئلة للمناقشة إذ هذا الأسلوب يساعد في فهم الأسلوب الحقيقي في العمل و فيه يتم اخذ مشكلة من الواقع و تدريب الأفراد على مواجهتها أو حلها[1] .
- **مناقشة المبرمجة**: أسلوب المناقشات المبرمجة أو الأسلوب النقاش يقوم على التحاور و التشاور بين المتدربين وفق هيكل محدد لعناصر الموضوع التدريبي بهدف تعلم موضوعات محددة إذ يتم تحديد أهداف المناقشة و يعلن عنها مسبقا أو خلال الدقائق الأولى للمناقشة و بتالي يتمكن المتدربون من تطوير جدول المناقشة.
- **المؤتمرات و الندوات** : المؤتمر يمكن أن يكون من عدد قليل من المتدربين أو الدارسين في مكان معين لتطبيق الخطط المرسومة.

الندوة تبادل للمعلومات و الأفكار و الخبرات و الآراء بين مجموعة من الأفراد يكتسبون الخبرات مرتبطة بالمشكلة أو قادرين على تحليلها أو معالجتها.

إن الأسلوب المؤتمرات و الندوات يلعب دورا هاما في مجال التدريب التنمية الإدارية كما يجعل تفاعل المشاركين أكثر حيوية و يساهم في تعميق استيعابهم و تطوير معلوماتهم و سلوكاتهم و اتجاهاتهم في العمل.

- **التدريب في مكان العمل**: و يدعى كذالك التوجيه أثناء القيام بالعمل حيث يقوم المدرب بتوجيه المتدربين في مكان العمل و ذالك من خلال تقديمه طريقة الأداء و تشجيعهم على القيام بعملهم و يصحح أفكارهم و يجيب على تساؤلاتهم و استفساراتهم.

[1] احمد ماهن، إدراة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ،مصر 1999 ص 326.

هذا الأسلوب ملائم لتنمية مهارات الأفراد و يتناسب أكثر مع الأعمال اليدوية و الأعمال الإنتاجية و من خلاله يمكن الحصول على نتائج جيدة

- **نمذجة السلوك** : يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد حيث يرغب المتدرب في الاقتناء سلوك نموذجي معين و تشمل هذه الطريقة مهارات إدارية مثل تصميم و توزيع المهام على المرؤوسين و تفويض السلطة و طلب الأداء أمر معين و التأكيد عليه و تقديم النصائح.
- **تدريب الحساسية** : تهدف هذه الطريقة إلى تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيرا داخل الجماعة و الغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط القوة و الضعف لديه كما يراها باقي المتدربين بعد ذالك يقوم كل متدرب بعرض مشكلته و يسمع نصائح المجموعة في الكيفية التي يجب أن يواجه بها الفرد هذه المشكلة إذن الهدف تدريب الحساسية إلى كشف عن النواحي القصور لدى الفرد و تنمية معرفته و إحساسه و بنفسه و بالآخرين و يدرك و يتقبل أرائهم[1] .

المطلب الرابع : علاقة التدريب مع الإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الإدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر فإدارة الأفراد هي ذالك الجانب الإداري الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقتهم داخل التنظيم و كذالك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم.

1) علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية: تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة بأنها عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة في الوقت المناسب و تجدر الإشارة أن أفراد الذين استقطبتهم و عينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب لتعريفهم بالعمل المسند إليهم و القيام به بنجاح.[2]

و من أهداف تخطيط القوى العاملة تحديد بمستويات المعرفة و المهارة القدرة و الخبرة المطلوبة و تحديد الوظائف الشاغرة الحالية و المتوقعة اعتمادا على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم و الكيف و إعداد برامج التدريبية المناسبة فالبرنامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب التي

[1] احمد السيد مصطفى الإدارة الموارد البشرية دار الكتب كلية التجارة، مصر، 2000 ص 260

[2] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1991، ص 1993

تستعمل في التدريب القائمين بالأعمال الكتابية و السكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين

2) **علاقة التدريب بقياس الأداء** : أن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في أنجاز الأعمال الناشطة إليهم و كذالك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و يهمنا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء في نقاط القوة و مدى استغلالها و تطويرها لمزاولة مسؤوليات اكبر و هذا من خلال التدريب قد لا تتمثل في نقطة الضعف و بالتالي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء و التخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال القصور و يمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية و أنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

3) **علاقة التدريب بالتعويضات و الدفع** : تجدر الإشارة إلى التفريق بين التعويضات و الدفع فالتعويضات تشير إلى كل من المكافئات الخارجية التي يتحصل عليها الفرد مقابل عمله أما الدفع فيكون المرتب الرئيسي و الحوافز و العلاقات فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفرد و من المهم أن تكون المكافأة مرتبطة بمستوى الأداء و السلوك في العمل لأن هذا الحافز ليهتموا بتحسين أدائهم و تطويره و خلق القناعة لديهم بأهمية و فائدة التدريب لهم بحيث يصبح العامل يقبل على الطلب [1].

التدريب في مسؤول الموارد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصور و تطوير معارفه و كذالك رغبته في الترقية من مستوى إلى مستوى اعلي منه و بالتالي الأجور و العلاوة.

المبحث الثاني: مراحل عملية التدريب في المؤسسة:

تشكل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى في مراحل عملية التدريب و التي تستخدم لاحقا كأحد مدخلات مراحل تصميم البرامج التدريبية الموجهة و أهميتها .

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات التدريبية:

و كما سبق الذكر فأن الاحتياجات التدريبية هي أول مراحل عملية التدريب و سنتناول بعض المفاهيم المتعلقة بها.

- **الفرع الأول: الاحتياجات التدريبية المفهوم و الأهمية:**

[1] عمر وصفي عقيلي مرجع السابق ص 194

تتمثل الاحتياجات التدريبية مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في أداء الفرد و المتعلقة بمعلوماته و مهاراته و خبراته و أداءه و سلوكه و اتجاهاتها لجعله لائقا ليشغل وظيفة أو الأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية .

و يتم تعريف الاحتياجات التدريبية من خلال تقويم أداء المنظمة و اتجاهاتها المستقبلية المحددة في خططها الإستراتجية من خلال تحليل الأهداف التنظيمية و أسس التنظيم و مقوماته من تقويم أداء الموارد البشرية و تحليل مؤشرات الكفاءة و المناخ التنظيمي و العمل و الأفراد و يشير الأب الإداري إلى عديد من الأساليب تحديد الاحتياجات التدريبية التي يجري إستخدامها من اجل التعرف على جوانب و الأمور التي يجب أن يتجه التدريب نحوها لكي يعالج جوانب القصور لدى العاملين[1].

- **الفرع الثاني : أساليب و أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تعد أساليب و أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية من الأساليب الشائعة في هذا المضمار مسح الأحداث الحرجة و مسح الإتجاهات و مسح مناخ المنظمة و المناقشات الجماعية و مقابلة الموظفين و الاستبيانات الموجهة للموظفين و المسح الخارجي و تقويم الأداء و كذالك الأسلوب الذي يعتمد عليه على الوثائق و سجلات الأداء و تقويم المنتج و كلها و سائل و أدوات تخدم أغراض التحليل الإداري و سيتم خلال نموذج التدريب الموجه بالأداء التركيز على أساليب تقويم الأداء و تحديد مشكلاته و معايير قياسية كونها الأكثر مصداقية و صلة بهذا النمط من التدريب و الملاحظة أن هذه الأساليب ما هي إلا طرف مختلفة مما لا شك فيه أن كل أسلوب من هذه الأساليب خصوصية معينة تجعله أكثر صلاحية وفائدة لإستخدام في مجال معين[2].

و يحاول منهج التدريب الموجه بالأداء التركيز على أن يكون التدريب منصبا و بدرجة كبيرة على تحسين المعارف و المهارات و الإتجاهات و القدرات التي يحتاجها الموظف فعليا لتطوير أدائه الوظيفي و هو دراسة واجبات و مهام الوظائف بشكل دقيق ثم وضع معايير تشير أو تحدد المستوى المطلوب و المهارات و الإتجاهات لدى شاغلي هذه الوظيفة و من ثم التعرف على مستوى الأداء الذي يحققونه فعليا من خلال

[1] عقلة محمد المبيضين، اسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2001ص 53-54.

[2] عقلة محمد المبيضين ، أسامة محمد جردات ، مرجع سابق ص 55-56

ممارستهم لواجباتهم و مهامهم الوظيفية و أخيرا مقارنة المستوى الذي تشير غليه معايير الأداء الوظيفي و مستوى الأداء الحقيقي ليكون مقدار الفجوة بينهما بمثابة الاحتياجات التدريبية التي يجب أن يتم التركيز على معالجتها من خلال تصميم البرامج التدريبية.

- **الفرع الثالث : إجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج التدريب الموجهة بالأداء تتناول بدية التحليل الإداري لمستويات ثلاثة التنظيم و الأعمال و الأفراد و يبرز التحليل أين نحتاج ندرب ضمن نشاطات المنظمة المختلفة و نوع التدريب المطلوب و من أهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى التدريب حيث يحدد تحليل التنظيم عادة أين نحتاج للتدريب في حين يحدد التحليل الأعمال من هي الفئة المستهدفة يحدد تحليل الأداء الفردي نوع التدريب المطلوب.

و يتضح مما سبق عرضه أن عمليات التحليل الإداري ضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لمتطلبات وفقا لمتطلبات الأداء الوظيفي و المؤسسي و يجب أن تتم على النحو التالي[1]:

1. **تحليل التنظيم**: حيث يشمل تحليل المنظمة و العوامل البيئية و الإستراتيجية لتحديد المعارف و المهارات و القدرات التي ستحاج إليها المنظمة مستقبلا نتيجة لخططها الإستراتجية.
2. **تحليل الوظيفي للوظائف**: للوقوف على واجباتها و مهامها و مسؤولياتها.
3. **تطوير مؤشرات قياس الأداء الوظيفي**: و تتضمن توقعات الأداء الوظيفي المطلوب.
4. **دراسة الأداء الفعلي لشاغلي الوظائف** : بعد أن تتم عملية تحديد البيانات الوظيفية و اشتقاق معايير أو مقاييس الأداء الوظيفي بالاعتماد على ما جرى تحديده من واجبات و مهام الوظيفة يتم بعد ذلك الانتقال إلى دراسة الأداء الفعلي للموظفين و يتم ذالك من خلال تحديد مستوى الأداء الوظيفي الحالي لشاغلي الوظيفية الذي يحدد من خلاله دراسة مواصفات شاغل الوظيفة من حيث المؤهلات العلمية و الخبرات العملية و المهارات و الشروط الأخرى.
5. **تقويم الأداء**: أي مقارنة مستوى الأداء الفعلي الحالي مع مستوى المعياري و مع تسليم بهذا التصنيف فأن تحديد الاحتياجات التدريبية يجب أن يفرز تفضيلات أدق في مجال الأداء و يجب أن

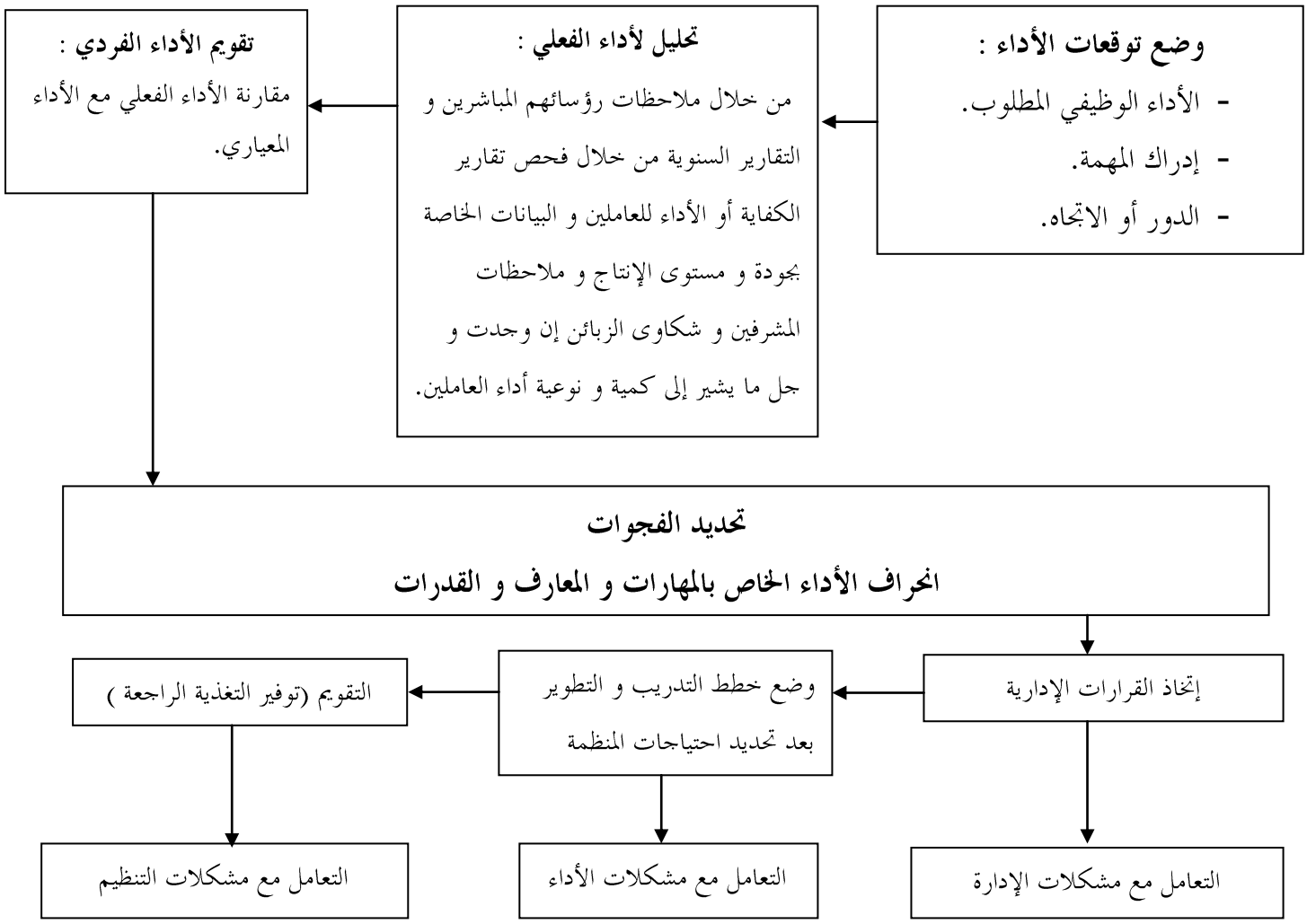
[1] عقلة محمد المبيضين ، اسامة محمد جردات ، مرجع سابق ص 60-61.

يميز بين متطلبات التدريب و متطلبات أخرى تنظيمية أو تشريعية أو إستخدام الآلات أجهزة الجديدة.

وقد يترتب على إدخالها أيضا بروز حاجات تدريبية لذا فأن التدريب الموجه بالأداء يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة.

- حصر أنواع الوظائف ضمن الخطة التنظيمية للمنظمة .
- حصر مهم كل وظيفة.
- حصر المعارف و المهارات و القدرات لإنجاز العمل و المهام المطلوبة.
- تحديد مستويات الأداء الحالية.
- وضع المعايير و المستويات المستهدفة للأداء المطلوب و الوصول إليه.
- الأنفاق على أساليب و الأدوات موضوعية لقياس الأداء.
- حصر الاحتياجات التدريبية.

الشكل رقم (01-02): ملخص خطوات التحليل الإداري لتحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر :عقلة محمد المبيضين ، اسامة محمد جردات ، المرجع السابق ص62

المطلب الثاني: تصميم البرنامج التدريبي:

يمر تصميم البرنامج التدريبي بعدة مراحل يمكن ذكرها كالآتي:

- **الفرع الأول : المتطلبات العملية لتصميم البرنامج التدريبي:**

يرى خبراء الموارد البشرية و التدريب أن العوامل التالية يجب أن تعتبر عند تصميم البرامج التدريبية الموجهة بالأداء:

-الأهداف العاملة للمؤسسة و بلورتها إلى أهداف فرعية قابلة للقياس.

-النشاطات الأساسية المرتبطة بالأهداف التي أنشئت من اجلها المنظمة و بيان النشاطات المساندة أو التكميلية التي تساند النشاطات الأساسية.

-أغراض التدريب و الموارد و المراد تعلمها.

-مستوى المتدربين و مهارات المتدربين.

-معايير مستويات الأداء: تتضمن مجموعة مؤشرات قياس أداء كل وحدة إدارية

-مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي و تحديد فجوة الأداء

-تحديد العناصر و النظم و القيم الموافقة و متطلباتها من مهارات و الأداء و تمثل فجوة الأداء و المهارات و المعارف و السلوكيات المرغوبة للأداء الواجبات و الوظيفية إضافة إلى متطلبات إدخال التقنيات و النظم الجديدة للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب من شاغلي الوظائف[1].

- **الفرع الثاني: عناصر البرنامج:**

أشرنا سابقا إلى أن الإطار العام للبرنامج التدريبي الموجه بالأداء يجب أن يتضمن الجوانب التالية بصرة تراعي التكامل فيما بينها[2]:

-عنوان البرنامج التدريبي.

-أهداف البرنامج التدريبي.

-موضوعات البرنامج أو مادته العلمية.

-أساليب التدريب و الحالات التطبيقية و الأدوات المعينات التدريبية.

-الفئة المستهدفة من التدريب.

-المدربين و الحاضرين.

-الجوانب الإدارية و المالية للبرنامج التدريبي.

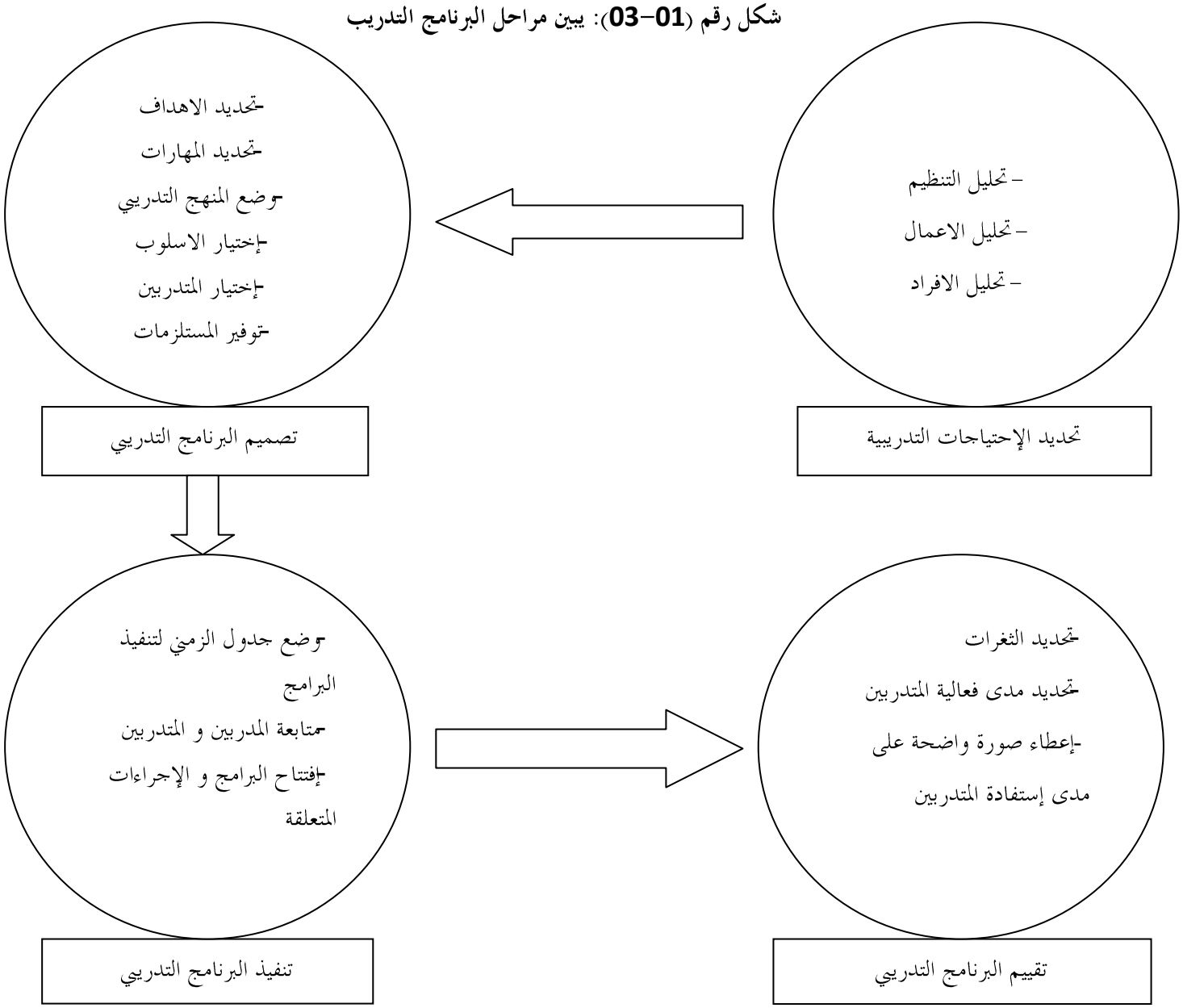
-الجدول الزمني لتنفيذ البرامج.

-خطة أو الإجراءات تقويم البرنامج و الشكل يعرض نموذجا متكاملا لتلك العوامل .

[1] عقلة محمد المبيضين اسامة محمد جردات مرجع سابق ص 63

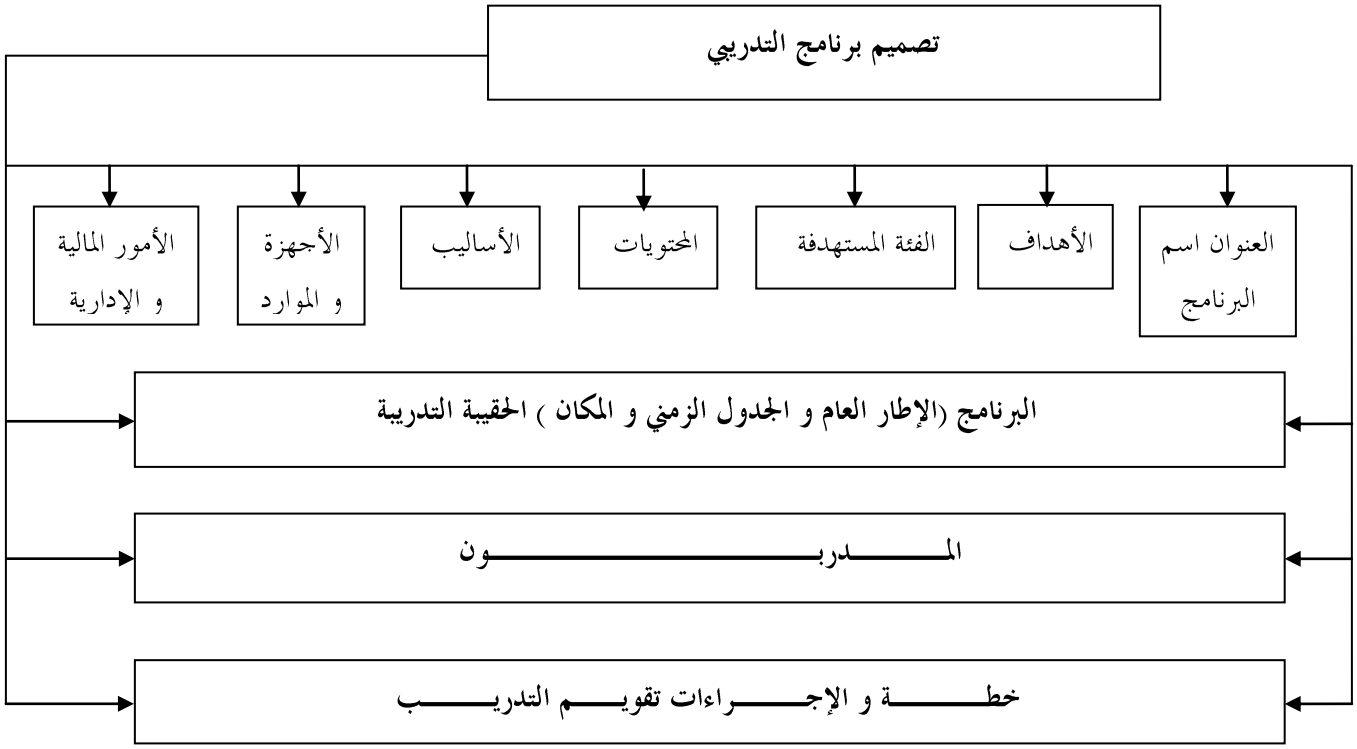
[2] عقلة محمد المبيضين اسامة محمد جردات مرجع سابق ص 64

شكل رقم (01-03): يبين مراحل البرنامج التدريب



المصدر فرحاني يوسف ، بركات فؤاد ، التدريب في ضل الجودة الشاملة ،مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، معهد علوم التسيير و الإقتصاد و العلوم التجارية محاسبة ، المركز الجامعي بالمدية 2004 ص 37

الشكل رقم (01-04): تصميم البرنامج التدريبي



المصدر عقلة محمد المبيضين ، أسامة جردات ، مرجع سابق ص 65.

و التدريب الموجه بالأداء يتميز بأنه تدريب عملي يتطلب التهيئة له في كل المراحل و الخطوات التخطيطية و التنفيذية و التقويمية و نلخص من هذه النتيجة أن التحول نحو نبيين النمط التدريبي يتطلب ما يلي:

- توفير البنية الأساسية و البيانات الضرورية لغايات التحليل الإداري و تقويم الأداء المؤسسي و الوظيفي[1].
- مشاركة جميع الأطراف في تصميم البرامج التدريبية و هذا يعني مشاركة المتدربين المتخصصين في تقويم الأداء الوظيفي و المؤسسي و تحديد الاحتياجات التدريبية لتسهيل عملية ترجمة هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية أدائية[2].
- توفير معايير للأداء الوظيفي و مقاييس الأداء و بالتالي تقويم فعالية التدريب و أثاره على المنظمة.

[1] عقلة محمد المبيضين ، اسامة جردات ، مرجع سابق ص 65

[2] مصطفى نجيب شأويش ،إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 1996 ص 298.

- تعاون مراكز التدريب مع إدارات و الموارد البشرية أو إدارات التطوير الإداري و المنظمات لتوفير المعلومات و تسهيل عمليات المتابعة و التقويم التي يتطلبها النمط من التدريب.
- المشاركة و التنسيق مع الإدارات المختلفة و المديرين التنفيذيين و المشرفين أو الإدارة الوسطى و إدارة التدريب و المديرين و مشرفين البرامج التدريبية و تقييمها قبل التدريب و في أثنائه و بعده.
- توفير المحللين الإداريين الأكفاء و المدربين المتخصصين القادرين على ربط التدريب بإحتياجات الأداء.

المطلب الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي تأتي المرحلة التي يتم فيها إخراج البرنامج التدريبي إلى ارض الواقع و هي مرحلة التنفيذ و تتضمن هذه المرحلة الخطوات الأساسية التالية[1]:

- **الفرع الأول: وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرامج إعداد التجهيزات :**

1- موعد انطلاق البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.

أ- توزيع العمل التدريبي عبر مختلف فترات البرنامج التدريبي.

ب- التنسيق بين موضوعات التدريبية من حيث التتابع الزمني.

2- التجهيزات : و تتضمن ما يلي[2] :

أ- **التجهيزات التدريبية** : و تشمل ما يلي:

- ✓ اختيار المكان تبعا لمستلزمات البرنامج.
- ✓ اختيار طريقة الجلوس بالنسبة للمتدربين.
- ✓ توفير المستلزمات من أدوات و معدات تساعد على التدريب.

[1] عقلة محمد المبيضين ، أسامة جردات ، مرجع سابق ص 98

[2] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ص 249.

ب- التجهيزات المطبعية: تحتوي على ما يلي[1]:

- ✓ استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها.
- ✓ إجراءات الطباعة و توزيع المطبوعات على المتدربين

- **الفرع الثاني: متابعة المدربين و المتدربين :**

1- المدربين : و يتم متابعتهم كما يلي:

أ- توفير المستلزمات الضرورية للمدرب من المواد تدريبية و أدوات سمعية و البصرية.

ب- تذكيرهم بمواعيد البرنامج التدريبي.

ج- تقديم المتدربين و تعريفهم بهم.

د- السهر على السير الحسن للمحاضرات.

ه- دفع مخصصات المدرب في الوقت المناسب.

2- المتدربين: و تتم متابعتهم كما يلي:

أ- التأكد من وصول الدعوات إليهم في الوقت المناسب.

ب- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على المشاركة المتدربين المعنيين بالبرنامج.

ج- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين و تتضمن أسمائهم ،مؤهلاتهم ، و وظائفهم ،عناوينهم.

د- المتابعة اليومية للمتدربين و ذالك من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.

- **الفرع الثالث: افتتاح البرنامج و الإرشادات المتعلقة بسيره :**

1- افتتاح البرنامـــــــج: و يتضمـــــــن :

أ- إفتتـــــاح البرنامـــــج فـــي وقتـــــــه .

ب- شرح أهداف البرنامج.

[1] عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد الجردات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

ج- فسح المجال للتعارف على بعض.

2- الإرشادات : و تتضمن ما يلـــــــــي:

أ- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.

ب- الحرص على جعل البرنامج التدريبي ذا طابع عملي و معني للمتدربين.

ج- العمل على احترام المواعيد و الجداول الزمنية.

د- محاولة الحصول على تغذية عكسية عن سير البرنامج.

ه- مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين.

و- توزيع شهادات على المتدربين الذين خضعوا للتدريب.

المطلب الرابع : تقييم البرنامج التدريبي

إن عملية التقييم تعد جزء أساسي و هام لعملية التدريب و تهدف العملية إلى [1]:

- تحديد الثغرات التي تحدث عبر مراحل إعداد البرنامج التدريبي و محاولة معرفة أسبابها من اجل العمل على تفاديها مستقبلا.
- مدى نجاح المتدربين في نقل المادة التدريبية للمتدربين.
- إعطاء صورة واضحة على مدى استفادة المتدربين من التدريب فالأساليب المستعملة في التقييم المتدربين تتمثل في ما يلي[2]:

- **الفرع الأول: الاستقصاء** : حيث تتوزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة يجيبون عنها معيرين بذالك عن رأييهم بالمدربين و أسلوب تخطيط و تنفيذ البرنامج ..... إلخ و على أساس هذه الإجابات يمكن التعرف على الثغرات و نقاط الضعف أو قد توزع الاستمارات فارغة و يقوم المتدرب بإدلاء برأيه بكل حرية.

[1] عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد الجردات، مرجع سبق ذكره، ص 100.

[2] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 250.

- **الفرع الثاني: ملاحظة المباشرة** : حيث يمكن القيام بعملية التقييم من خلال مراقبة و ملاحظة رد فعل المدربين اتجاه المتدربين اتجاه البرنامج ز ما يحتويه من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو الشكاوى الموجهة للهيئة المشرفة على تنفيذ البرامج أما الأساليب التي تستعمل لتقييم مدى الاستفادة المتدربين من برنامج التدريبي فهناك معايير عديدة يمكن من خلالها الحكم على الاستفادة وأهمها ما يلي:

- دراسة التطورات و التحسينات التي تطرأ على المتدربين بعد رجوعهم إلى مكان عملهم.
- قياس الثغرات في أداء بمقارنة النتائج السابقة الاختبارات حيث تمكننا من تحديد مدى إستيعاب المتدربين و استفادتهم من البرنامج التدريبي.

خلاصة الفصل الأول:

نستخلص مما سبق أن التدريب هو نشاط أنسأني مخطط يهدف إلى رفع مستوى مهارات و معارف و خبرات الأفراد أو تعديل تصرفاتهم و سلوكهم

و تختلف الجهم المسؤولة عن التدريب بإختلاف ظروف المنظمة ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تدريب مرؤوسهم و معالجة مشاكلهم في بعض الأخر توكل إدارة المنظمة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب

حيث تظهر أهمية التدريب في حاجة المنظمة إليه خاصة في ما يتعلق بتوظيف أفراد تنقصهم الكفاءة و المهارة و الخبرة كما تسعى إدارة المنظمة من هذه العملية إلى تنمية المهارات و المعارف و تنمية السلوك و الإتجاهات الإيجابية نحو العمل من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من التدريب

و تظهر الحاجة إلى التدريب بشكل جيد بعد القيام بدراسات تحليلية لكل من التنظيم ، المهام و كذا المورد البشري ذالك للحصول على المعلومات ة تحليلها التي توفر للإدارة كافة البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات و إتخاذ القرارات و تنويع الاحتياجات التدريبية في المنظمة فهناك ما هو مرتبط بإحتياجات المنظمة و منها ما هو مرتبط بإحتياجات من الموارد البشرية و ذالك بناءا على ما يتطلبه العمل.

الفصل الثاني
دراسة نظرية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفصل الثاني: دراسة نظرية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تمهيد:

شهدت السنوات الأخيرة إتجاها واضحا للكثير من الدول حول تبني قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الإهتمام به و توفير الشروط و الحوافز على إنشاء هذا النوع من المؤسسات، و ذلك للدور الهام الذي تقوم به هذه المؤسسات و كذا لما تتمتع به من مزايا و خصائص تمكنها من المساهمة في امتصاص البطالة و خلق مناصب عمل جديدة و إعطاء قيمة مضافة للإقتصاد لتحقيق النمو و الإستقرار الإقتصادي و تنوعيه إلى غير ذلك من الأهداف التنموية الأساسية.

تتفق آراء المفكرين الإقتصاديين فيما للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أهمية فائقة في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية إلا أن الباحثين لا يزالون يواجهون صعوبات فيما يتعلق بتحديد تعريف موحد مناسب لها لأنه بوجود تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن الفصل بينها و بين المؤسسات الأخرى و هذا يسمح بتحديد طبيعته و ما يتميز به من خصائص دون غيرها مما يؤدي إلى زيادة الإهتمام بإنشاء هذا النوع من المؤسسات.

لهذا حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بشكل عام و في الجزائر بشكل خاص، و معرفة أهميتها و أهدافها و أهم المشكلات التي تعترضها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

زاد الإهتمام بموضوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مِؤخرا وقد حاولنا في هذا المبحث إعطاء صورة عنها من خلال إعطاء مفهوم لها وأهميتها وأهدافها وغيرها.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أظهرت بعض الدراسات التي أجريت عن المؤسسات و الصناعات الصغيرة و المتوسطة أن هناك ما يجاوز خمسين (50) من التعريفات الأعمال الصغيرة و المتوسطة و أن العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي لهذا النوع من الأعمال حيث يرتبط تعريف كل دولة بدرجة النمو الإقتصادي و يكون التعريف المعتمد إما بنص قانوني مثل الجزائر، الولايات المتحدة الأميركية و اليابان أو تعريفا إداريا مثل ألمانيا الغربية و هناك بعض التعاريف متفق عليها مقدمة من طرف بعض المنظمات الدولية[1].

و فيما يلي نورد بعض التعريفات المعتمدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

1. **تعريف المعتمد للإتحاد الأوروبي:** حدد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1996 من طرف الإتحاد الأوروبي وهي[2]:
   - ✓ تشغل أقل من 250 عامل.
   - ✓ أو تلك التي رقم أعمالها لا يتجاوز 40 مليون أورو.
   - ✓ و التي تراعي مبدأ الاستقلالية و تضم كل المؤسسات التي لا تتجاوز نسبة التحكم في رأس مالها أو في حقوق التصويت 25 %.

[1] قريشي يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص 14.

[2] رايس حدة نوي فطيمة الزهراء، حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في سنة 2009، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010-2011، جامعة بومرداس، الجزائر، 90/18 ماي 2011، ص 03.

2. التعريف المعتمد لإدارة المشروعات الصغيرة الأميركية:

وضعت الإدارة عددا من المعايير التي يعتمد عليها في تحديد ماهية المشروع الصغير كأساس لتقرير أولويته في الحصول على التسهيلات و المساعدات الحكومية أو تقرير إعفائه من جزء أو كل الضرائب المستحقة عليها و من أهم هذه المعايير[1]:

- ✓ إستقلالية الإدارة و الملكية.
- ✓ محدودية نصيب المؤسسة من السوق.
- ✓ أن لا يزيد عدد العاملين في المؤسسة الصغيرة عن 250 عاملا و إن كان يمكن التغاضي عن هذا الحد في بعض الحالات ليصل العدد إلى 1500 عامل.
- ✓ أن لا يزيد إجمالي أموال المستثمرة عن 09 ملايين دولار.
- ✓ أن لا تزيد القيمة المضافة السنوية للمؤسسة عن 4.5 مليون دولار.
- ✓ أن لا تتعدي الأرباح الصافية المحققة خلال العامين الأخرين عن 450 ألف دولار.

و كخلاصة للقول في أمريكا تم إعتماد تعريف المشروعات الصغيرة التي فوق بها عدد العمال 500 عامل و لا يتعدى مبيعاتها السنوية 20 دولار.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية كبيرة وجملة من الأهداف سنحاول ذكر البعض منه.

▪ الفرع الأول: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تحتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مكانة داخل الإقتصاديات المعاصرة لما لها من أهمية جوهرية في تنشط الإقتصاد القوي و تحقيق التطور الهيكلي و التقدم و رعاية الإبتكارات التكنولوجية و دورها الذي لا ينكر في مجال محاربة البطالة و مثلا تطور الإقتصاد الأمريكي كان نتيجة جهود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فمعظم الشراكات المتواجدة في الوقت الحاضر بما في ذلك الشركات المشمولة في قائمة (فورسشين) التي تضم أكثر منت 500 شركة صناعية بالإضافة إلى اكبر و أشهر المتاجر الكبرى و متاجر

[1] سليمان ناصر، محسن عواطف، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الإقتصاد الإسلامي: واقع و رهانات المستقبل، غرداية، الجزائر، 24/23 فيفري 2011، ص 34.

السلسلة و شركات البيع بالبريد أسسها المنظمون برؤوس أموال محددة لذلك فإن المؤسسة التي تعبرها اليوم صغيرة قد تشق طريقها لتصبح مؤسسة كبيرة في الغد لهذا تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أحد مفاتيح التنمية الإقتصادية المستمرة و سنحاول أن نبين مدى أهميتها و فعاليتها فيما يلي[1]:

1) **توفير مناصب الشغل:** تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إتاحة فرص عمل كثيرة في الوقت الذي تعاني في دول العالم و لا سيما الدول النامية من مشكلة البطالة و تتمثل أهم الأساليب التي جعلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أثر إستقطابا لليد العملة في أنها مشروعات كثيفة حيث تتميز بصغر رأس المال مما يجعلها تعتمد على استخدام فنون إنتاجية كثيفة العمل فضلا عن نقص الخبرة الإدارية و التنظيمية و المهارة الفنية لدى مستخدميها مما يجعلها تتجنب الكثافة الرأسمالية.

2) **دعم المؤسسات الكبيرة:** تقوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدور فعال في دعم الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة حيث تزودها بالعمالة الماهرة أي اكتسب الخبرة في المؤسسات الصغيرة لتنتقل إلى المؤسسات الكبيرة بإعتبارها تقدم أجور أعلى [2]، و مزايا إجتماعية أفضل و بالتالي تستفيد هذه المؤسسات من خبرات هؤلاء العمال دون تحملها لأي تكلفة لتكوينهم و تدريبهم.

و بالمقابل تقدم المؤسسات الكبيرة خفضا في تكاليف الإنتاج من خلال التعاقد مع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لإنتاج جزء من المنتج النهائي، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تتسم بدرجة عالية من الكفاءة و التحكم في الجانب التكنولوجي[3].

3) **تنمية المناطق الريفية:** مقارنة بالمؤسسات الكبيرة تتمتع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمرونة أكبر في اختيار أماكن توظيفها لأنها تحتاج إلى قدر ضئيل من خدمات البنية التحتية و بالتالي إمكانية إقامتها في المناطق الريفية و هذا ما يساعد على توفير مناصب عمل لسكان المنطقة و تحسين مستوى معيشتهم و التقليل من الهجرة إلى المناطق الحضرية و لا أحد

---

[1] إسماعيل بوخاوة، عباد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر و إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 2003، ص4.

[2] ابرهيم بوسكن، محمد بوجميل، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إستراتيجية تطويرها في الجزائر، مذكرة تخرج من المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003، ص 13.

[3] ابرهيم بوسكن، مرجع سبق ذكره، ص 15.

يستطيع أن يتجاهل دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حل كثير من المشاكل التي تواجه المجتمع في المناطق الريفية و النائية من خلال توفير الإحتياجات الضرورية لهم في كل وقت.

4) **القدرة على مقاومة الإضطرابات الإقتصادية:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بقدرتها على التكيف مع الظروف الإقتصادية المختلفة في حالة زيادة الطلب تزيد في حجم الإستثمار و في حالة الركود الإقتصادي تخفض من حجم الإنتاج و هو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الإضطرابات الإقتصادية في المؤسسات الكبيرة.

5) **المساهمة في التجارة الخارجية:** الحديث عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و علاقتها بالتصدير و من ثم بالتنمية ككل يقودها للبحث عن موقع للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في سياسة التنمية المتبعة في الجزائر من الإستقلال، حيث يظهر القطاع الخاص كممثل لهذه الصناعات و الشركات الوطنية[1].

- **الفرع الثاني: أهداف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:**

يرمي إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها[2]:

- ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية، بإستخدام أنشطة اقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، و كذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان.
- خلق فرص عمل جديدة بصورة مباشرة و هذا لمستحدثي المؤسسات أو بصورة غير مباشرة عن طريق إستخدامهم لأشخاص آخرين و من خلال الإستحداث لغرض العمل يمكن أن تحقق الإستجابة السريعة للمطالب الإجتماعية في مجال الشغل.
- إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصوصية.
- المساهمة في نمو الناتج الوطني و تنويع قائمة المنتجات المصدرة، كما تهدف إلى تخفيض معدلات البطالة.

[1] ابرهيم بوسكن، مرجع سبق ذكره، ص 16.

[2] إبراهيم بوسكن، مرجع سبق ذكره، ص 30.

- إستعادة كل حلقات الإنتاج غير المربحة و غير الهامة التي تلخصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقتها على النشاط الأصلي و قد أثبتت دراسة أجريت على مؤسسة إقتصادية في قطاع الإنجاز و الأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي و الإستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة.
- بإمكان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تكون حلقة وصل في النسيج الإقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة و المتفاعلة معها و التي تسترك في استخدام نفس المدخلات.
- تمكين فئة من المجتمع تملك الأفكار الإستثمارية الجيدة و لكنها لا تملك القدرة المالية و الإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية تشكل إحدى مصادر الشغل بالنسبة لمستحدثيها، كما تشكل مصدر إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة، من خلال الإقتصاديات و الضرائب المختلفة.
- تشكل إحدى وسائل الإندماج و التكامل بين المناطق.
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة الإقتصادية في المناطق النامية مما يجعلها أداة هامة لتثمين الثروة المحلية[1].

المطلب الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن الكبيرة في عدة نقاط أهمها الخصوصية التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و من أهمها المرونة التي تساعد هذه المؤسسات على القابلية للتغيير بكل سهولة عكس المؤسسات الكبيرة التي تتطلب جهود هائلة سواء كانت مادية أو بشرية و سنحاول أن نوضح خصائصها.

1. **سهولة التأسيس:** تعتمد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر السهولة في إنشائها من إحتياجاتها على رؤوس أموال قليلة نسبيا حيث أنها تستند بالأساس إلى جذب و تفعيل مدخرات الأشخاص

[1] إبراهيم بوسكن، محمد بوجميل، مرجع سبق ذكره، ص 31.

من أجل تحقيق منفعة تلبي بواسطتها حاجات محلية أو جزئية في أنواع متعددة من النشاط الإقتصادي[1].

و لتحقيق هذا يجب أن تكون هناك إستقلالية تتمثل في أن تكون رئيس نفسك Your own boss لا يوجد فوقك رئيس يأمرك بما يراه هو و على هذا فإن المشروع الفردي يتيح لك تحقيق أفكارك و طموحاتك و على هذا فإن المشروع الصغير يتيح للفرد الإستقلالية في الإدارة الإستقلالية في تطبيق أفكاره[2].

2. **إستقلالية الإدارة و مرونتها:** ترتكز إدارة معظم المؤسسات الصغيرة في شخص مالكها لذلك تتسم بالمرونة و الإهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق النجاح لها و يترتب على ذلك ما يلي[3]:

- ✓ بساطة التنظيم المستخدم و سهولة التزويد بالإستشارات و الخبرات الجديدة.
- ✓ إنخفاض التكاليف الإدارية و التسويقية و التكلفة الثابتة (كالإيجار و الإستهلاكات) و إنخفاض الأجور المدفوعة للعاملين فهي تؤدي تلقائيا إلى ميزة البيع بالأسعار أقل نسبيا و بالتالي إغراق السوق بكميات كبيرة من السلع و الخدمات من خلال سهولة الإتصال بالعملاء.
- ✓ نقص الروتين و الأوراق المكتبية و ارتفاع مستوى فعالية الإتصالات و سرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.
- ✓ إتباع المؤسسة لخطط واضحة و سياسات مرنة و إجراءات عمل مبسطة و تتميز هذه المؤسسات بإرتفاع مستوى العلاقات الشخصية في النشاط الإداري اليومي سواء داخل المؤسسة من خلال التقارب أو الإحتكاك المباشر بين أصحاب هذه المؤسسات و العاملين لديها و يكون لهذا التقارب داخل مؤسسات الأعمال الصغيرة أثر مباشر في زيادة إنتاجية العامل و أيضا تتحقق في هذه المؤسسات علاقات شخصية في المحيط الخارجي من خلال

---

[1] بوخاوي إسماعيل، عطوي عبد القادر، التجربة التنموية في الجزاير و استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الإقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، الكويت، 28/25 ماي 2003.

[2] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 18.

[3] عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، مرجع سابق، ص 19.

العلاقات الشخصية التي تنشأ بين صاحب أو مدير المؤسسة الصغيرة و العملاء، و كذلك مع البيئة المحيطة بالمؤسسة و يكون لذلك أثر مباشر في المحافظة على سوق هذه المؤسسة بل بتنميتها أيضا[1].

3. **الكفاءة الإقتصادية**: في السنوات الأخيرة هناك إتجاه دائم و مستمر في التحول من المؤسسات الكبيرة إلى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة مع التحول الإقتصادي الذي تستفيد منه المؤسسات الكبيرة و لهذا فإن المؤسسات الصغيرة قادرة بفضل بساطة التكوين الهيكل التنظيمي على تقديم الخدمات المميزة و توصيل منتجاتها للمستهلكين بشكل أفضل من منافسيها الكبار[2].
4. **القدرة على الإنتشار الواسع**: تمتلك المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القدرة على الإنتشار الواسع بين المناطق و المحافظات و الأقاليم و هذا الإنتشار ساعد على التنمية المتوازنة جغرافيا بين مختلف المحافظات و قلص أوجه التفاوت في توزيع الدخل و الثروة بين المناطق و ساهم في إعادة التوزيع السكاني للدولة[3].
5. **التدقيق في الإبداع و الإختراع**: حيث تتوفر فيها القابلية للتجديد و الإبتكار و مساهمتها في التطور التكنولوجي و البحث العلمي، خاصة في مجالات التكنولوجيا الجديدة كالإلكترونيات الدقيقة و التكنولوجيا الحيوية من خلال تركيزها على الجودة و التفوق في مجالات العمل و تشجيع العمال على الإقتراح و إبداء الرأي و الإستفادة من مقترحات العملاء و تجارب الأخرين[4].
6. **المناولة**: تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسيلة من وسائل الدعم للمؤسسات الكبيرة من خلال قيام الأولى بمجموعة من المهام في إطار التعاون لخدمة الثانية و تتمثل أشكال التعاون فيما يلي[5]:

---

[1] حسن عبد المطلب للأسرج، المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التشغيل في الدولة العربية، متوفر على الموقع http://mpra.ub.uni.muenechen.de/22300/ تاريخ الإطلاع: 2017/03/14 على 11س27د.

[2] رايس حدة، نوي فطيمة الزهرة، مرجع سبق ذكره، ص 224.

[3] مناور حداد، دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن و الجزائر)، ملتقى دولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006، ص 22.

[4] بلوناس عبد الله، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القدرة على المنافسة في ظل إقتصاد السوق بالإسقاط على الحالة الجزائرية، ملتقى دولي سبق ذكره، الشلف، ص 127.

[5] جهاد عبد الله عفافة، قاسم موسى أبوعبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليزوني العملية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2004، ص 14.

6-1 التعاون المباشر: يتم عن طريق العلاقات التي تجمع المؤسسات المنتجة التي يكون إنتاج إحداها وسيطا لإنتاج آخر حيث أن هذا الشكل من التعاون بساهم في خلق فرص عمل كما يعمل على تنمية الصناعة.

6-2 التعاون غير المباشر: يسمح هذا النوع من التعاون للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بترسيخ مبدأ التخصص في عمل معين في حدود إمكانياتها الإدارية و الفنية.

7. **طبيعة العلاقة بين المتعاملين:** حيث تكون هناك ميزات تخص طبيعة العلاقات القائمة بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تعامليها أهمها[1]:
   - ✓ الطابع الشخصي للخدمات المقدمة للعميل.
   - ✓ المعرفة المباشرة بالسوق و بالتالي سرعة الإستجابة لأي تغير في هذه الإحتياجات و الرغبات.

المطلب الرابع: أنواع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو قطاع غير متجانس حيث ينقسم إلى عدة أنواع تختلف بإختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها و أهم هذه المعايير نجد:

✓ **أولا: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعتها[2]:**

يمكن تقسيم قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعتها إلى ثلاث مستويات:

1. المشروعات الموجهة للمعيشة.
2. المشروعات المصغرة.
3. المشروعات الصغيرة.

✓ **ففي المستوى الأول:** عادة ما يعمل صاحب النشاط دون أن يعتبر نفسه مستثمراً و دون أن يعتبر نشاطه نشاطا إستثماريا و لكن كل الجهود تكون موجهة لمجرد البقاء و المعيشة كبعض

[1] بعزوزي بن علي، اليفي محمد، إشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل مقررات لجنة بازل الثانية، ملتقى سبق ذكره، الشلف، ص 486.

[2] قويقع نادية، إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية، رسالة ماجيستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 12.

الصناعات المترلية و الحرفية و هؤلاء يتم مساعدتهم عادة عن طريق برامج تنمية محلية ذات طبيعة شاملة، و تهدف المشاريع التي تدخل في هذا المستوى إلى تلبية الحاجات الأساسية[1].

- ✓ **أما المستوى الثاني:** فهو يقترب من المستوى الأول في كونه تستخدم العمل العائلي و ينتج منتجات تقليدية و قد يستعين ببعض اليد العاملة خارج أفراد العائلة و تعتبر هذه الصفة صفة تميزه بشكل واضح عن المستوى الأول كمما انه يتخذ ورشة صغيرة كمحل للقيام بالأعمال الخاصة به.
- ✓ **أما المستوى الثالث:** فإن أصحابه عادة ما يفصمون معنى الإستثمار و هم مستعدون لإستثمار أموال أولية أو مهارات كما أن لديهم الإمكانيات الأساسية التي تمكنهم من القيام بعملية الإستثمار و هؤلاء يمكن مساعدتهم عن طريق العمل على تحديد قطاع و توسيع أشكال جديدة و متطورة من المؤسسات التي تستعمل تكنولوجيا متقدمة و تعتمد على الأساليب الحديثة في التسيير[2].

- ✓ **ثانيا: تصنيف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعة منتجاتها:**

يمكن تقسيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس طبيعة المنتجات إلى الفئات التالية:

1. مؤسسات إنتاج السلع الإستهلاكية.
2. مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة.
3. مؤسسات إنتاج سلع التجهيز.

- ✓ **مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:** حيث يرتكز نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المختصة بإنتاج السلع على المنتجات التالية[3]:
  - ✓ المنتجات الغذائية.
  - ✓ تحويل المنتجات الفلاحة.
  - ✓ منتجات الجلود و الأغذية و النسيج.
  - ✓ الورق و منتجات الخشب و مشتقاته.

[1] قويقع نادية، مرجع سابق، ص 13.
[2] قويقع نادية، مرجع سابق، ص 13.
[3] قويقع نادية، مرجع سابق، ص 14.

- ✓ **مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة:** يحتوي هذا النوع على كل من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في[1]:
  - ✓ تحويل المعادن.
  - ✓ المؤسسات الميكانيكية و الكهربائية.
  - ✓ الصناعة الكيماوية و البلاستيك.
  - ✓ صناعة مواد البناء.
  - ✓ المحاجر و المناجم.
- ✓ **مؤسسات إنتاج سلع التجهيز:** تتميز صناعة التجهيز عن المؤسسات السابقة بكونها تتطلب رأس مال أكبر، الأمر الذي لا يتناسب مع خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لذلك فإن مجال عمل هذه المؤسسات يكون ضيقا و متخصصا جدا حيث يشمل بعض الفروع البسيطة فقط كإنتاج و تصليح و تركيب المعدات البسيطة إنطلاقا من قطع الغيار المستوردة.
- ✓ **ثالثا: تصنيف المؤسسات على أساس أسلوب تنظيم العمل بها[2]:**

ترتب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أساس أسلوب التنظيم العمل بحيث يمكننا التفريق بين نوعين من المؤسسات:

1) المؤسسات المصنعة.
2) المؤسسات غير المصنعة.

✓ **المؤسسات المصنعة:** حيث يدخل في هذا النوع من المؤسسات كل من المصانع الصغيرة و المتوسطة و هو يختلف عن صنف المؤسسات الغير مصنعة من حيث تقسيم العمل و تعقيد العمليات الإنتاجية و استخدام الأساليب الحديثة في التسيير و أيضا من حيث طبيعة السلع المنتجة و من حيث درجة إشباع أسواقها.

✓ **المؤسسات غير المصنعة:** و تجمع هذه المؤسسات بين نظام الإنتاج العائلي و النظام الحرفي.

[1] قويقع نادية، مرجع سابق، ص 15.
[2] قويقع نادية، مرجع سبق ذكره، ص 16.

المبحث الثاني: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

إن الجزائر و على غرار دول العالم الأخرى إهتمت بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ سنة 1967 إذ كانت تخصص في كل مخطط أثناء المرحلة الإشتراكية نصيب من الميزانية لهذه المؤسسات، و حتى في المرحلة الإنتقالية و مرحلة إنفتاحها لإقتصاد السوق، و هذا بإدراكها أهمية هذا القطاع.

المطلب الأول: تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الإطار التشريعي لها:

عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تهميشا كبيرا بعد الإستقلال بسبب السيطرة التامة للمؤسسات الكبيرة التابعة للدولة، ثم أعطي الإعتبار للقطاع الخاص بعد إنتقال الجزائر من تبني نمط الإقتصاد المخطط إلى نمط إقتصاد السوق جراء أزمة 1986 و بالتالي أعيد النظر في دور و أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الإقتصاد الوطني إلا أنه لم يتم تحديد تعريف دقيق لهذا النوع من المؤسسات إلا من خلال بعض المحاولات الفردية الغير رسمية نذكرها فيما يلي[1]:

- **الفرع الأول: المحاولة الأولى:**

ظهرت أول محاولة لتعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عند وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية و الذي يرى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي وحدة إنتاجية تتميز بما يلي[2]:

- ✓ الإستقلالية القانونية.
- ✓ تشغل أقل من 500 عامل.
- ✓ قيمة إنشائها أقل من 10 مليون دج.
- ✓ تحقق رقم أعمال سنوي يقدر بأقل من 15 مليون دج.

و تظهر هذه المؤسسات بإحدى الأشكال التالية:

- ✓ مؤسسة تابعة للجماعات المحلية.
- ✓ فرع للمؤسسات الوطنية.

[1] شهرزاد زغيب، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع و آفاق، مداخلى مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي، 8-9 أفريل 2002، ص 173.

[2] شهرزاد زغيب، مرجع سابق، ص 174.

- ✓ مشروعات مختلطة.
- ✓ مؤسسات مسيرة ذاتيا.
- ✓ تعاونيات.
- ✓ مؤسسات خاصة.

- **الفرع الثاني: المحاولة الثانية:**

طرحت المؤسسة الوطنية للهندسة و تنمية الصناعات الخفيفة EDIL في إطار الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة و المتوسطة تعريفا يرتكز على معيارين كميين هما: اليد العاملة و رقم الأعمال، حيث عرفت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على أنها كل مؤسسة تتوفر فيها المواصفات التالية:

- ✓ تشغل أقل من 200 عامل.
- ✓ تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

- **الفرع الثالث: المحاولة الثالثة:**

تم إقتراحها من طرف الباحث "رابح محمد بلقاسم" أثناء إنعقاد ملتقى حول المناطق الجبلية، إذ اعتبر الباحث أن كل وحدة إنتاجية ذات حجم صغير و تتمتع بالتسيير المتنقل و تأخذ إما شكل مؤسسة خاصة أو عامة هي مؤسسة محلية ولائية أو بلدية.

- **الفرع الرابع: المحاولة الرابعة:**

تتلخص في القانون رقم 01/18 الصادر في سنة 2001 الذي يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي اعتمدت فيه الجزائر معياري عدد العمال و رقم الأعمال حيث يحتوي في مادته على تعريف مجمل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ثم تأتي بعد ذلك المواد 5، 6، 7 منه لتبين الحدود بين هذه المؤسسات فيما بينها و في ما يلي نص للمواد السابقة الذكر:

-**المادة الرابعة:** يقصد بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع أو الخدمات التي تشغل من 1 إل 250 عامل و رقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 02 مليار دينار، أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دج.

-**المادة الخامسة:** أشارت إلى تصنيف المؤسسة المتوسطة إبأنها التي تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل و رقم أعمالها يتراوح ما بين 200 مليون إلى 02 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح ما بين 100 إلى 500 مليون دج.

-**المادة السادسة:** تصنف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تشغل بين 10 و 49 عامل و رقم أعمالها لا يتجاوز 100 مليون دج.

-**المادة السابعة:** تصنف المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى بأنها تلك التي تشغل ما بين 01 إلى 09 عمال و تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 ملايين دج[1].

-**التعريف المعتمد في الجزائر:**

جدول رقم (02-01): تصنيف المؤسسات حسب القانون الجزائري

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09 عامل	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49 عامل	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250 عامل	من 200 مليون دينار إلى 2 مليار دينار	من 100 إلى 500 مليون دينار

المصدر: عبيرات مقدم، مصطفى بن النوي، العناقيد الصناعية و دورها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة دراسات، العدد رقم 19، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2013.

حيث جاء القانون التوجيهي السابق تعريف هذه المصطلحات:

1. الأشخاص المستخدمون: هم عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي يعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي و السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بأخر نشاط حسابي مقفل.

2. الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدته إثنتي عشر شهراً.

3. المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا تملك رأس مال بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

[1] شهرزاد زغيب، مرجع سبق ذكره، ص 176.

المطلب الثاني: مراحل تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

تعددت الأطر القانونية التي تخص نشأة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطورها فقد تطورت هذه المؤسسات وفق قوانين الإستثمارات التي حددت مجال تحركها و تدخلها في المجال الإقتصادي و ذلك منذ الإستقلال إلى يومنا هذا كما يلي:

- **الفرع الأول: مرحلة ما بعد الإستقلال: 1962 – 1979:**

تميزت فترت الإستعمار الفرنسي بتدهور مختلف الأوضاع الإقتصادية، الإجتماعية و السياسية و حتى الثقافية و عند التحدث عن وضعية المؤسسات الجزائرية آنذاك فإننا يجب أن نتحدث عن وضعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي كانت حوالي 98 % منها مملوكة للمستوطنين الفرنسيين أما التي كانت مملوكة للجزائريين فقد كانت مساهمتها محدودة من حيث العمالة و القيمة المضافة حيث وجدت الحكومة الجزائرية بعد الإستقلال أغلب المؤسسات التي كانت مملوكة من قبل المعمرين متوقفة عن العمل نتيجة للهجرة الجماعية للفرنسيين مما دفعها إلى إتخاذ إجراءات تلائم هذه الوضعية حيث أصدرت قانون التسيير الذاتي ثم التسيير الإشتراكي للمؤسسات من 1979 الأمر رقم 20/62 الصادر في 1962/08/21 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الزراعية الشاغرة و المرسوم رقم 38/62 الصادر في 1962/11/22 المتعلق بلجان التسيير في المؤسسات الصناعية الشاغرة[1].

حيث إعتمدت الدولة على تطبيق كل القوانين الفرنسية ما عدا التي تمس بالسيادة الوطنية فقد أقرت بأول قانون بتعلق بحرية الإستثمار و هو القانون رقم 277/63 الصادر بتاريخ 1963/07/26 ثم أصدر الأمر رقم 284/66 المؤرخ في 1966/09/15 الذي نص على تدخل رأس المال الخاص في مختلف فروع النشاط الإستثماري.

كل هذا من أجل إعادة بعث و تشغيل هذه المؤسسات حيث أصبحت تابعة للدولة و هذا في ظل تبني الخيار الإشتراكي و إعطاء القطاع العام الدور الأساسي على حساب القطاع الخاص و إعتماد سياسة الصناعات المصنعة التي تعتمد بالدرجة الأولى على الصناعات الثقيلة أما المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فكانت مهمشة في هذه المرحلة سواء العمومية أو الخاصة إلا في ما يتعلق بالمجهود الإستثماري الذي تم على

[1] صالح صالحي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

مستوى الجماعات المحلية و خص القطاع الصناعي حيث شهدت هذه المرحلة وضع ثلاثة برامج تنموية تخص تنمية المؤسسات المحلية و منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية و توزعت كما يلي:

1) **البرنامج الأول: 1966–1996**: شمل تطوير النشاط الحرفي.
2) **البرنامج الثاني: 1970–1973**: وهي المرحلة التي تغطي المخطط الرباعي الأول و عرفت تنمية الصناعات المحلية (DIL) و التي تمت في إطار برامج التجهيز المحلي (PEE).
3) **البرنامج الثالث: 1974–1977**: شمل تطبيق برنامج الصناعة المحلية (PIL) الذي يعتبر بمثابة الإنطلاق الفعلي في تنمية المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة رغم ظهور قوانين الإستثمار في 1963 و 1966 إلا أن تأثيرها كان ضعيفا على تطور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة أن منح الرخص و الإعتمادات للمشاريع الخاصة كان يمر عبر اللجنة الوطنية للإستثمارات CNI على أساس معايير إختيارية و بالتالي نستطيع القول أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الفترة 1963 – 1982 لم تكن لها سياسة واحدة خاصة التابعة للقطاع الخاص بإعتبار الرقابة الشديدة التي فرضت عليها خاصة من الناحية الضريبية التي كانت السبب في تعطيل تمويلها الذاتي و تأخر عملية الإنتاج بالإضافة إلى القانون التشريعي الذي كان متشددا أكثر من غلق التجارة الخارجية في وجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة[1].

- **الفرع الثاني: المرحلة الثانية 1980–1993:**

إعتمدت الجزائر بداية من سنة 1967 سياسة تنموية أساسها الصناعات المصنعة أدت إلى خلق نسيج صناعي ضخم و بالرغم من أهميته الكبرى في الإقتصاد الوطني إلا أنه لم يكن قادرا على التكيف مع المتطلبات الإقتصادية و الإجتماعية الجديدة بالنظر إلى النقائص التي أظهرتها الحصيلة الإقتصادية و الإجتماعية 1967–1979 ثم ظهرت منذ بداية الثمانينات سياسات إقتصادية جديدة تحاول إحداث

[1] زينب حطاب، كروش نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 293.

إصلاحات هيكلية في الإقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية، و تجسدت هذه الإصلاحات في مخططين خماسيين هما[1]:

- **1. المخطط الخماسي الأول: من 1980 إلى 1984:**

أكد على ضرورة ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل إمتصاص حالات العجز الهامة المسجلة في العشريتين الأخيرتين كما ينتظر من تدخل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية أو الخاصة التي تنتج بكميات صغيرة تغطية للطلبات الآتية و المساهمة بكل فعالية في تعزيز الوحدات العامة الكبرى.

- **2. المخطط الخماسي الثاني: من 1985 إلى 1989:**

جاء في تقريره ما يلي: "العمل على تنمية و توزيع الأنشطة التحويلية ذات الحجم المتوسط المعدة لتغطية الإحتياجات الوطنية المتعلقة بالتجهيزات و الإنتاج و الإستهلاك ....." بمعنى الإنتقال من الإستثمار في الصناعات الثقيلة و وحدات الصناعة الخفيفة كبيرة الحجم و التي تتطلب تكنولوجيا عالية و متنوعة و مركبات ضخمة و مكلفة، إلى الإستثمار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أي الإنتقال من الصناعة الواسعة EXTERSIVE إلى الصناعة الكثيفة INTENSIVE و تجنب كبريات المجموعات الصناعية و منه نستنتج أن الحكومة قررت إعادة الإعتبار نسبيا للقطاع الخاص و التراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة و المتوسطة حيث أصدرت العديد من القوانين المتعلقة بالإستثمار "القانون المؤرخ في 1982/08/21" أو القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات الإقتصادية "كالمرسوم رقم 242/80 المؤرخ في 04 أكتوبر 1980 و الإجراءات المتعلقة بإستقلالية المؤسسات[2] كالمرسوم رقم 192/88 المؤرخ في 04 أكتوبر 1988".

طبقت الجزائر عدة إصلاحات من خلال إصدار عدة قوانين بداية من 1990 تهيء الإطار العام لخوصصة المؤسسات العمومية و تحفيز القطاع الخاص و التقليص من التسيير الإداري.

[1] الطاهر بن يعقوب، محمد بوهزة، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، حالة المشروعات المحاسبية بسطيف، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الإقتصاديات المغاربية، قسم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، 25-28 ماي 2003-، ص 237.

[2] صالح صالحي مرجع سابق ص 172.

- **الفرع الثالث: المرحلة الثالثة:**
- بدأ الإهتمام أكثر بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بدأ عددها في إرتفاع مستمر بعد تنصيب وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1993 و إعطائها كافة الصلاحيات و بعد صدور قانون الإستثمار بتاريخ 1993/10/05 كما عرفت هذه المرحلة إصلاحات عميقة لتجسيد الإطار القانوني لإقتصاد السوق قصد الإندماج في الإقتصاد العالم و تحقيق الأهداف التالية[1]:

1. إخلال إقتصاد السوق محل الإقتصاد المسير إداريا.
2. البحث عن إعطاء فرصة أكبر من الإستقلالية للمؤسسات الإقتصادية.
3. تحرير أسعار التجارة الخارجية و المبادلات الدولية.
4. منح الإستقلالية للبنوك التجارية العمومية و بنك الجزائر.

تم تنفيذ هذه الإصلاحات تحت مراقبة صندوق النقد الدولي من خلال إلتزام الجزائر بتنفيذ برامج الإستقرار الإقتصادي القصير من 1994/04/01 إلى 1995/12/31 و تطبيق برنامج التصحيح الهيكلي المتوسط المدى الذي يغطي الفترة من 1995/03/31 إلى 1998/04/01.

إضافة إلى دخول برنامج التعديل الهيكل " PAS" حيز التنفيذ في ماي 1994 و كذلك مشروع برنامج التحويل Programme de Transition الصادر في جوان 1994 و الذي جاء في نصه مايلي: "إن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن أن تساهم في رفع نسبة التشغيل و من ثم تحقيق النمو بعد ترقيتها و إعادة الإعتبار لها و قد بدأت الحكومة تعي الدور البارز الذي تلعبه هذه المؤسسات في مجال الإستثمار ..... إذ ينبغي على الدولة بذل مزيد من الجهود لترقية هذه المؤسسات خاصة التي تنشط منها في المجال الخدمي و الصناعي" و تجدر الإشارة هنا أن حوالي 60% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الموجودة في سنة 2000 تم إنشاؤها بعد 1994 كما عرفت هذه المرحلة أيضا عقد مجموعة من الإتفاقات مع البنك الدولي من أهمها برنامج التعديل الهيكلي سنة 1998 لمدة سنتين كما أتاحت هذه العلاقة مع المؤسسات الدولية تخفيف أزمة لمديونية الخارجية بعد إتفاق إعادة جدولة جزء من الديون الجزائرية و إعادة هيكلة بعضها الآخر و أدن من جهة أخرى إلى تطبيق منظومة من السياسات النقدية والمالية و التجارية و

[1] شهرزاد زغيب، مرجع سبق ذكره، ص 07.

الاقتصادية و التي بدورها أدت إلى خوصصة الكثير من المؤسسات العمومية وساهمت في تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الانشطة والمجالات المرتبطة باقتصاديات الانفتاح.

حيث اتخذت الدولة عدة اجراءات لاحتواء الأمور السلبية و تفعيل الأمور الايجابية المساعدة على تطوير المؤسسات منها الأمر رقم 01/03 الصادر بتاريخ 2001/08/20 و المتعلق بتنمية الاستثمارات إضافة إلى القانون التوجيهي رقم 01/18 الصادر بتاريخ 2001/12/12 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واللذان من شأنهما تسهيل الاجراءات الإدارية لإنشاء المؤسسات[1].

- **الفرع الرابع : المرحلة الرابعة 2002–2009**: شهدت هذه المرحلة أكبر اهتمام بالقطاع من قبل الدولة سواء من خلال البرامج والقوانين فبعد صدور الأمر رقم 01/03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 المتعلق بتطوير الاستثمارو القانون التوجيهي رقم 01/18 الصادر بتاريخ 2001/12/12 الخاص بترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح جليا إدراك الدولة للأهمية التنموية لهذا القطاع و بالتالي ضرورة الاهتمام بترقيته وتطويره و إعطائه المكانة اللازمة في الاقتصاد الوطني فتلت هذه القوانين عدة مراسيم أخرى متعلقة كلها بتسهيل وتحسين المناخ الاستثماري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالمرسوم التشريعي رقم 373/02 الصادر في نوفمبر 2002 المتضمن إنشاء صندوق ضمان القروض لهذه المؤسسات وتحديد قانونه الأساسي و في سنة 2003 تم إصدار عدة مراسيم أهمها[2]:

1. المرسوم التنفيذي رقم 78/03 الصادر بتاريخ 2003/02/25 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات.
2. المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 2003/03/25 الذي يحدد الطبيعة القانونية لمراكز تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهامها وتنظيمها.
3. المرسوم التنفيذي رقم 80/03 الصادر بتاريخ 2003/02/25 المتضمن إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنظيمه وعمله.
4. المرسوم التنفيذي رقم 81/03 المؤرخ في 2003/02/25 الذي يحدد صلاحيات وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية.

[1] شهرزاد زغيب، مرجع سابق، ص 09.
[2] زينب حطاب، نعيمة كروش، مرجع سابق، ص 294.

5. المرسوم التنفيذي رقم 442/03 الصادر بتاريخ 2003/02/29 المتعلق بانشاء مصالح خارجية في وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية و تحديد مهامها.
6. المرسوم التنفيذي رقم 188/03 الصادر بتاريخ 2003/04/22 المتضمن تشكيل المجلس و تنظيمه.
7. المرسوم التنفيذي رقم 298/03 الصادر بتاريخ 2003/09/10 المتضمن المفتسية العامة في وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسيرها.
8. مجموعة من المراسيم من رقم 375/03 إلى رقم 388/03 المؤرخة في 2003/10/30 التي تتضمن إنشاء مشاتل المؤسسات[1].

المطلب الثالث : مشاكل و تحديات قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جملة من المشاكل والتحديات سنحاول في هذا المطلب ذكر البعض منها.

- **الفرع الأول: مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** : هناك عدة مشاكل تعترض قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف متخذي القرار في الميدان الاقتصادي و هذا قصد تنميتها و توجيهها إلى خدمة الاقتصاد الوطني و يمكن حصرها فيما يلي[2] :

1. **مشكل التمويل:** تعتبر مشكلة التمويل بوجه عام من أبرز المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و بالأخص في مرحلة الانطلاق فكثيرا ما تعتمد على قدراتها الخاصة أي التمويل الذاتي و القروض المصرفية و التي غالبا مالا تكون متاحة للجميع
2. **مشكل العقار الصناعي** : مشكل العقار الصناعي يشكل حساسية كبيرة في هذا القطاع والذي وقف عائقا في انجاز وتحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية و الصناعية نظرا للمشاكل التي تعرقله من بينها :

أ **الأراضي** : - رفض طلبات منح الأراضي المخصصة للاستثمار رفضا غير مبرر

[1] زينب حطاب، نعيمة كروش، مرجع سابق، ص 296.

[2] محمد بوهزة و آخرون، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، حالة المشروعات النحلية ذ، سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 25-28 ماي 2003، ص 10.

- كثير من الأراضي المتواجدة في المناطق الصناعية تتسم بالغموض على مستوى وضعيتها القانونية .

- طول مدة منح الأراضي بالمدة المتوسطة تقارب السنتين و هو أجل طويل .

ب -المنافع : تعاني المناطق الصناعية عبر الوطن من غياب سياسة خاصة بها إذ دخلت في حالة تدهور في الهيئة التسييرية و تحولت بعض المناطق إلى تجمعات عمرانية و أصبحت تشكل خطرا بيئيا ينذر بعواقب وخيمة إضافة إلى بعض المنشآت الصناعية القائمة على أطراف القرى أو داخل المدن الضغيرة تفتقد إلى خدمات عامة كافتقارها إلى المياه الصالحة والطاقات الكهربائية اللازمة لممارسة النشاط مما يضطر أصحاب المنشآت إلى حل الأزمة بتهيئة هذه الخدمات بأنفسهم.

ج -الهندسة المدنية والعمران: باعتبار الدولة الممون الرئيسي للعقار تواجه مشكلتين أساسيتين هما :

- ضرورة الحصول على مردودية قصوى للممتلكات العمومية من خلال مختلف أشكال التسيير والتنظيم (البيع ، التنازل ،التخصيص والكراء).
- تقديم المزيد من التشجيعات للمستثمرين عن طريق وضع الأراضي الصناعية بأسعار مغرية علما أن الاسعار تجلب عددا كبيرا من المضاربين.

و من العراقيل التي تواجه المستثمرين عدم تنظيم آليات الحصول على العقار الصناعي حيث عرف العقار توزيعا غير مدروس إذ نجد الكثير من الأراضي مازالت بورا و استغلت لنشاطات أخرى خارج هذا القطاع بينما بقي الكثير من المستثمرين أو الذين يريدون توسيع نشاطهم يعانون من هذا المشكل.

د -مشكل الإجراءات الإدارية: هناك الكثير من المشاريع عطلت كون نشاط المؤسسة يتطلب الاستجابة الإدارية السريعة تنظيما وتنفيذا مما ضيع على أصحابها وعلى الاقتصاد الوطني فرصا استثمارية لا تعوض فعلى سبيل المثال حتى يتحصل أحد المستثمرين على أرض للبناء غليه المرور بعدة إجراءات إدارية شاقة و طويلة هي:

-يقوم هذا المستثمر بطلب قطعة أرض مفردة أو في منطقة صناعية لدى البلدية بعد أن يكون قد شكل ملفا خاصا.

-يتقدم إلى الولاية بطلب رخصة أو تصريح بالبناء.

-يتقدم بطلب التهيئة الملحقة للأرضية عن طريق اللجوء إلى المؤسسات الوطنية ptt-sonalgaz.

يتقدم في الأخير إلى الأطراف الأخرى بانجاز المشروع.

ه **مشكل نقص الخبرة و المعلومات** : رغم أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إقحامه ميادين متعددة (تجارة، صناعة، نقل، سياحة، فلاحة) إلا أن نقص المعلومات و الإفتقار إلى الخبرة التنظيمية و التسييرية يظهر واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط الصناعات الصغيرة و المحيط العام الذي يعملون فيه:

ه-1- قلة المعلومات: تتجلى المعلومات الإقتصادية المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يلي:

- إتخاذ القرار السياسي و الإداري و معرفة القدرات.
- تحسين استعمال الطاقة الإنتاجية الموجودة في التوسع.

و ما نلاحظه بالنسبة لنظام المعلوماتي الجزائري هو عدم توفر قادة بيانات متجددة و صحيحة لدعم عملية إتخاذ القرارات و كذا التضارب الكائن بين المعلومات المصرح بها من طرف جهات مختلفة.

ه-2- قلة الخبرة التنظيمية و التسييرية : حيث تعبر قلة الخبرة التنظيمية و التسييرية من بين أهم المشاكل التي يعاني منها قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و هذا راجع للأسباب التالية:

- عدم توفر فرص التدريب الجيد و المناسب لإعداد مسيرين أكفاء لتسيير إدارة على أعلى مستوى مطلوب و ذلك بسبب قصور البرامج التعليمية في هذا المجال.
- نقص الخبراء المختصين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ضعف التنسيق فيما بينهم.
- خوف الكثير من المؤسسات المصغرة التعامل مع البنوك أو المؤسسات التمويلية الرسمية لأنهم يستوعبون نظمها و طبيعتها و ليست لهم الخبرة في إجراء التعامل معها.

- **الفرع الثاني: التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:** لا تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمعزل عن الظروف و التحديات الخارجية المحلية و الدولية المحيطة بها لذلك وجب على مسيري المؤسسة أن يأخذ بعين الإعتبار كل هذه العوامل في إستراتيجية ترقية و تطوير هذه المؤسسة.

1. **تحدي الاتصالات:** تعتبر المعلومات المورد الرئيسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة فلا بد من وجود نظام فعال للإتصالات و المقصود به هو السماح للمعلومات بالمرور من المرسل إلى المستقبل من خلال وسيلة إتصال و في أسرع وقت ممكن و في ظل غياب هذه الرسائل تضيع هذه الفرص التسويقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة لغياب الاتصال بين العالمين الداخلي و الخارجي.

2. **تحدي ثروة المعلومات:** يعرف نظام المعلومات بأنه النظام الذي يجمع البيانات من المصادر المختلفة و يحولها إلى معلومات حسب احتياجات المستفيدين منها، لذلك تصمم نظم المعلومات من أجل تزويد الإدارة بالمعلومات الفورية التي تساعدها على إتخاذ القرارات في الوقت المناسب.

3. **تحدي التجارة الإلكترونية:** مع زيادة مستخدمي شبكة الأنترنت إنعكس ذلك على إمكانية جمع المعلومات الأولية عن العملاء و زيادة مصادر المعلومات و التسويق المحلي و الدولي و لكن على الرغم من هذه المزايا فإن هناك بعض المعوقات التي تحد من الإستفادة الكاملة من التجارة الإلكترونية و من أهمها:

-ضعف الثقة في الإحتياطات الأمنية خاصة مع وجود بعض حالات القرصنة مما يجعل المستهلك يتردد في إستخدام بطاقته الإئتمانية أو إعطاء تفاصيل شخصية دقيقة عنه عبر الشبكة و هو ما يعتبر في غير صالح المؤسسات و التي غالبا ما تكون غير مشهورة و غير معروفة على مستوى كبير.

-عدم وجود نظام يمكن العملاء من فحص و مراجعة المنتجات قبل شرائها.

4. **تحدي التصدير:** يلعب مصدرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دورا حيويا في تحسين الميزان التجاري عن طريق عملية التصدير و في حماية منافستهم و تحسين أرباحهم و يتيح دخول السوق العالمية العديد من المزايا و الفوائد لهذه المؤسسات و التي من أهمها:

- تزايد النمو.
- تزايد الأرباح.
- فتح أسواق إضافية.
- تزايد عدد العملاء.

- تحسين المنافسة.
- إتساع المنتجات و الخدمات.

حيث تحجم العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة في الدول النامية عن الإنخراط في الأنشطة التصديرية لإعتقادها الخاطئ بأن المؤسسات الكبرى و الشركات هي القادرة على مزاولة هذه الأنشطة.

5. **تحدي متطلبات البيئية:** تؤكد الدراسات بأن معظم الصناعات أقيمت في مواقعها دون إعتبار لمقتضيات التخطيط البيئي بصفة عامة، و إذا كانت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كثيرة و متعددة و لا يشغل بال أصحابها سوى الإهتمام بمراحل المنتج النهائي لدرجة أنه لا يعد دراسة جدوى بيئية ضمن عناصر دراسات الجدوى التي يقوم بها فإن الإعتبارات البيئية أصبحت تحتم عليه الإهتمام بمخلفات العملية الإنتاجية الأمر الذي يستدعي إجراء تغييرات تكنولوجية بهدف إستحداث وسائل للحد من الملوثات و النفايات الضارة بالبيئة و الإنسان.
6. **تحدي المنافسة الحادة:** يعيش العالم اليوم عصر المنافسة الحادة نتيجة الزيادة الشديدة في السكان و التي لا يصاحبها نمو مماثل في الموارد و الإنتاج، يضاف إلى ذلك أن المستثمرين في الدول النامية فقدوا العديد من الفرص في السوق نتيجة العولمة و غزو منتجات الدول المتقدمة الأسواق المحلية و الدولية لذلك أصبح من الصعب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تجد مكانا آمنا في هذه الظروف لتسويق منتجاتها و عليه وجب عليها أن تقوم بدراسة شاملة و دقيقة للمنافسين عن طريق توفير أكبر قدر من المعلومات حتى يسهل التعامل معهم في الأسواق.

المطلب الرابع: مستلزمات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:

تحتاج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمجموعة من المتطلبات التي تؤهليها لتكون قادرة على مواجهة التطورات الإقتصادية و فرض نفسها على الساحة الإقتصادية و نذكر أهم هذه المستلزمات فيما يلي:

1. **تأهيل العنصر البشري:** بإعتبار العنصر البشري المحور الأساسي في عملية التغيير فهذا يستلزم إجراء عمليات تكوينية و تدريبية بغية تأهيل هذا العنصر و تحسين أدائه و الرفع من كفاءته المهنية لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.
2. **تأهيل المؤسسات المالية و المصرفية :** تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا الإطار من تكييف النظام المالي و المصرفي و تفعيله عن طريق لامركزية القرار في منح القروض و تشجيع فتح بنوك خاصة التي جاء بها قانون النقد و القرض كما أن آخر الإجراءات المتخذة لصالح تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و ذلك في جانفي 2004 إنشاء صندوق جديد هو:

– صندوق ضمان القروض لصالح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة برأس مال قدره 30 مليار دج من شأن هذا الصندوق أن يجعل البنوك في وضعية تسمح لها بتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الإستجابة لمتطلباتها[1].

3. **الرعاية و الاحتضان:** مع أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عنصر رئيسي في مجال التنمية إلا أنها تعاني من مساوئ نقص التجربة في النشاط الحر و في مجال التسيير و مستوى إستعمال التكنولوجيا و ضعف التنافسية و غياب روح الابتكار و انعدام ثقافة اللجوء إلى خدمات الاستشارة أو التكوين و الرسكلة إضافة إلى ضعف الموارد المختلفة، زيادة عن ضغوطات العولمة و الاتفاقيات لذلك نرى أنها تحتاج إلى الرعاية و الإهتمام من قبل السلطات العمومية التي تفرض عليه في المدى القصير بضرورة بعث برنامج شامل لإحتضان و تأهيل و تطوير و تحضير هذا النوع من المؤسسات لقواعد إقتصاد السوق و تكييف إستراتيجياتها في مجال الإنتاج و التسيير و الموارد و التسويق ..... إلخ، تبعا للرشادة الإقتصادية و المعايير الدولية.

و سعيا لتذليل مختلف هذه الصعوبات أنشأت السلطات العمومية الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي كلفت بـــــ:

–تجسيد إستراتيجية القطاع في مجال ترقية و تطوير و تأهيل المؤسسات الصغيرة.

[1] معطى الله خير الدين، كواحلة، يمينة إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، المتلقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي: 174-18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 764.

-متابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

-ترقية الإبتكار التكنولوجي و تشجيع إستعمال التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الإتصال.

-تقييم فعالية و نجاعة البرامج و جمع و استغلال و نشر المعلومات الخاصة بمجالات نشاط المؤسسات الغيرة و المتوسطة.

-توفير خدمات تقنية في المجال الإداري و التكنولوجي سعيا لإدماجها في ديناميكية العصرنة و ضمان مسار دائم لتحسين التنافسية.

-مرافقة هذا النوع من المؤسسات في مسار تنافسيتها و تحديثها لمواجهة عولمة التبادل و شدة المنافسة.

خلاصة الفصل:

إن تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مقارنتها بين الدول تعتبر مهمة معقدة حيث أن هذه المؤسسات ليست مفهوما مطلقا و لكنها مفهوم نسبيا حيث أن معايير تعريف نطاق أو حجم الأعمال يختلف من دولة إلى أخرى، فعلى سبيل المثال هناك من يعرفها على أساس الأصول الكلية أو حجم العمالة

أو رقم المبيعات أو رأس المال المدفوع، و هناك دول يختلف التعريف لديها بإختلاف القطاعات، كما هو أن الكثير من الدول تستخدم أكثر من مؤشر في آن واحد.

كما أن الوقوف على الخصائص التي تميز هذه المؤسسات و مختلف الأشكال التي تأخذها يمكننا من التأكيد على الدور الذي يمكن أن تلعبه في التنمية الإقتصادية و الإجتماعية كما يشرح لنا أسباب قرقها على التكيف و المتغيرات الإقتصادية حيث أصبح من الضروري أن نوضح إستراتيجية عمل و تطوير و توجيه لهذا القطاع، بحيث تكون هذه الإستراتيجيات كفيلة بإحداث الديناميكية المطلوبة لدفع عجلة التنمية مع مراعاة التحولات المتوقعة في ظل الإنفتاح الإقتصادي.

الفصل الثالث
دراسة ميدانية لمؤسسة العربية للمعادن

تمهيد:

لمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف الميادين العلمية والاقتصادية التكنولوجية لجأت معظم المؤسسات إلى القيام بعملية المراجعة لسياستها وأهدافها المتعلقة بالتدريب في إطار ضمان تطوير وتنمية الموارد البشرية وكذلك المتمدرسين من اكتشاف المعارف والمعلومات والاتجاهات والمهارات التي تتطلبها أعمالهم الجديدة.

وكنموذج من المؤسسات التي انتهجت هذه السياسة المتعلقة بالتدريب اخترنا مؤسسة العربية للمعادن بواد حربيل لمناقشة عملية التدريب بها.

حيث اعتمدنا في هذا الفصل على المقابلات والاستبيان لجمع المعلومات اللازمة واختيار الفرضيات وتحقيق أهداف الدراسة.

ومن سوف نتناول وفي الفصل المبحثين التاليين:

-المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة والتقديم العام للمؤسسة.

-المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة و التقديم العامة للمؤسسة:

المطلب الأول: منهج و مجالات الدراسة و أدوات جمع البيانات:

- **الفرع الأول: منهج ومجالات الدراسة:**

1 1 –منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي من منطلق أن هذا المنهج نتناول الممارسات والظواهر كما هي على أرض الواقع بالإضافة إلى أنه يتجاوز جمع البيانات ووصف الظواهر إلى تحليل واشتياق الاستنتاجات التي يعالجها الباحث فإنه من أكثر المناهج العلمية ملائمة لمثل هذا النوع من الدراسات.

1 2 –مجالات الدراسة:

–**المجال البشري:** وهو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدات العينية ويعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه ويتكون من الأفراد العاملين الذين يشغلون مختلف الوظائف في المؤسسة محل الدراسة.

–**المجال المكاني:** تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة العربية للمعادن المتخصصة في مجال تحويل المعادن وهذا لمعرفة وتحديد واقع التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودوره في رفع كفاءتها خاصة وأن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لمواردها وكفاءتها و إدراتها بكفاءة وفعالية.

–**المجال الزمني:** إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها وفي الاطار تم أخذ الموافقة على القيام بهذه الدراسة في فيفري 2017 وكانت الانطلاقة الفعلية في نفس الشهر إلى غاية شهر ماي 2017 وكانت هذه المدة كافية للتعرف على المؤسسة وجمع البيانات للإجابة عن تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها.

–**المجال الموضوعي:** أجريت الدراسة بالمؤسسة لإدارة بهدف التعرف على العناصر التالية:

–مختلف الأنشطة المعتمدة في المؤسسة لإدارة كفاءتها ومواردها البشرية.

–واقع التدريب في المؤسسة.

-دور التدريب في الرفع من مستوى الكفاءات البشرية في المؤسسة.

- **الفرع الثاني: أدوات جمع البيانات**

استخدم الباحثين مصدرين أساسيين للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هما:

1 1 -مصادر ثانوية:

تم اعتمادنا في معالجة الإطار النظري للدراسة وتتمثل في الكتب والمذكرات والمجلات والملتقيات والدورات التدريبية والأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة.

1 2 -مصادر أولية:

لغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم اختيار الأدوات التالية:

أ. **الاستمارة (الاستبيان):** تعتبر الاستمارة الأداة الأساسية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة حيث تسمح بطرح أسئلة معدة سلفا من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساسا دراسة الموضوع وفقا لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة.

✓ **المرحلة الأولى:** في هذه المرحلة تم اعتماد الاستمارة وفقا للخطوات التالية:

- تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.
- صياغة الاستمارة بما يتوافق والاشكالية وفرضيات البحث وتقسيمها إلى محاور.
- مراعاة البساطة والوضوح في طرح الأسئلة.

✓ **المرحلة الثانية:** تم عرض الاستمارة بشكل أولي على الأستاذ المشرف تم على لجنة محكمين من الأساتذة المتخصصين في جامعة المدية والبالغ عددهم ثلاثة لأساتذة وذلك للتأكد من دقة وصحة فقرات الاستمارة وفي ضوء آرائهم وبمراجعة الأستاذ المشرف قام الباحثين بحذف وتعديل العبارات واعادة صياغة بعضها الآخر لتصبح أكثر فهما وتحقيقا لأهداف الدراسة:

-**القسم الأول:** ويظم الخصائص الشخصية والوظيفة (الجنس، السن، الخبرة المكتسبة، الأقدمية في المنصب المكتسب).

-**القسم الثاني:** يتعلق بالتدريب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

-**القسم الثالث:** يتعلق بتدريب الكفاءات البشرية.

هذا وقد تم اعتماد مقياس ليكارت "الخماسي":

-موافق بشدة: تمنح لها 05.

-موافق: تمنح لها 04.

-محايد: تمنح لها 03.

-معارض: تمنح لها 02.

-معارض بشدة: تمنح لها 01.

أ. اجراءات توزيع الاستمارة:

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستمارة) لقياس الأهداف التي وضعت من أجلها تم توزيعها من قبل الباحثين على عينة الدراسة وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 40 استمارة.

وقد تم توزيع الاستمارات على الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة بالموضوع وكذلك لتوضيح.

بعد مدة قام الباحثين بجمع الاستمارات من المؤسسة حيث تم استرجاع 35 استمارة أي نسبة إعادة بلغت 87.5% وهي نسبة مقبولة ويعتمد عليها في إجراء الدراسة الميدانية وبعد فرزها تبين أنها صالحة كلها للتحليل الاحصائي.

ب. **المقابلة:** المقابلة في البحث العلمي هي عبارة عن حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة بين الباحث عادة من جهة وشخص أو أشخاص أخرى من جهة أخرى وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة يحتاج الباحث للتوصل إليها والحصول عليها في ضوء أهداف بحثه حيث اعتمدنا على المقابلة كوسيلة لجمع البيانات من مؤسسة العربية للمعادن من المحاسب العمومي للمؤسسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الاحصائية المستخدمة:

- **الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة:**

1 1 مجتمع الدراسة:

ترتكز هذه الدراسة على موضوع واقع التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال دراسة حالة مؤسسة العربية للمعادن ويتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الخاضعين للتدريب.

1 2 عينة الدراسة:

بما أن المجتمع المدروس يتمثل في الأفراد الخاضعين للتدريب ارتأى الباحثين أن تكون عينة الدراسة عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم 90 عامل موزعين على الوحدات الانتاجية.

- **الفرع الثاني: الأساليب الاحصائية المستخدمة**

تم الاعتماد في معالجة موضوع التحليل الاحصائي على البرنامج الاحصائي SPSS النسخة التاسعة عشر لتحديد اتجاهات المستجيبين للدراسة وتحليل البيانات حيث تم الاستعانة بالأدوات الاحصائية التالية:

1 -التحليل الوصفي لبيانات عينة الدراسة باستخدام النسب المئوية والتكرارات.

2 -**الوسط الحسابي**: لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول بنود ومحاور الاستبيان ومقارنتها بالمتوسط المعياري وهذا لتحديد مستوى التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة واتخاذ القرار بشأن مستوى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التدريب وكذا دوره في رفع كفاءتها البشرية.

3 -**الإنحراف المعياري**: لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي.

4 -**معامل الاختلاف**: لقياس التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي يستخدم لمقارنة التشتت، وهو النسبة المئوية بين الانحراف المعياري والوسط الحسابي وبالتالي لا يعتمد على وحدات المتغير الأصلي وبالتالي يمكن استخدامه لمجموعتين مختلفتين في الوحدات ويحسب من الصيغة الرياضية التالية: معامل الاختلاف= (الانحراف المعياري ÷ المتوسط الحسابي) × 100.

المطلب الثالث: تعريف المؤسسة و مبررات إختيارها:

- **الفرع الأول: أسباب اختيار الموضوع:**

تم اختيارنا لمؤسسة العربية للمعادن لتطبيق موضوع دراستنا بناءا على عدة عوامل تميزها عن باقي المؤسسات فكان من أهمها:

-انتماء المؤسسة إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-سهولة اجراء الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة.

-كون المؤسسة حديثة النشأة ولها آفاق واسعة مستقبلا.

-كون موضوع بحثنا بتطبيق مع طبيعة عمل المؤسسة حيث أنها تطبق عملية التدريب لموظفيها.

- **الفرع الثاني: بطاقة فنية للمؤسسة:**

مؤسسة العربية للمعان ARAB METALS تعد من المؤسسات المتوسطة تنتمي إلى مجموعة السويدي الكتريك وهي مؤسسة شراكية مصرية جزائرية تنشط وفق أحكام القانون التجاري يقدر رأس مالها 620.000.000.00دج بدأت نشاطها في سنة 2013 تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية بوادي حربيل بالمدية يتمثل نشاطها تحويل المعادن وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في صناعة الكابلات بمختلف أنواعها تنتمي مؤسسة العربية للمعادن إلى مؤسسة السويدي إلكتريك.

تأسست شركة السويدي الكتريك وهي شركة مساهمة مصرية بتاريخ 01 جوان 2005 غرض الشركة هو إقامة وتشغيل مصنع لإنتاج الكابلات والأعمدة الكهربائية والأبراج والمحولات والقواطع الكهربائية وجميع اكسيسوارات الوصلات أو النهايات الخاصة بموصلات نحاس وألمنيوم معزولة وغير معزولة بجهد منخفض ومتوسط وعالي وإنتاج مادة حبيبات البلاستيك (PVC) بأشكالها ومشتقاتها وتصميم أو إنشاء أو إدارة وصيانة محطات توليد الكهرباء على اختلاف مصادرها وشبكات توزيعها مدة الشركة 25 سنة تبدأ بتاريخ 2005/06/01 تاريخ قيدها في السجل التجاري.

تنظيم مؤسسة العربية للمعادن:

يرتكز الهيكل التنظيمي لمؤسسة العربية على مجموعة من الوظائف تتفاعل في ما بينها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة والشكل رقم (03-01) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أ. **الإدارة العامة:** تتكون من قسم المالية والمحاسبة، قسم الجودة، قسم إدارة المصنع، قسم إدارة الموارد البشرية.

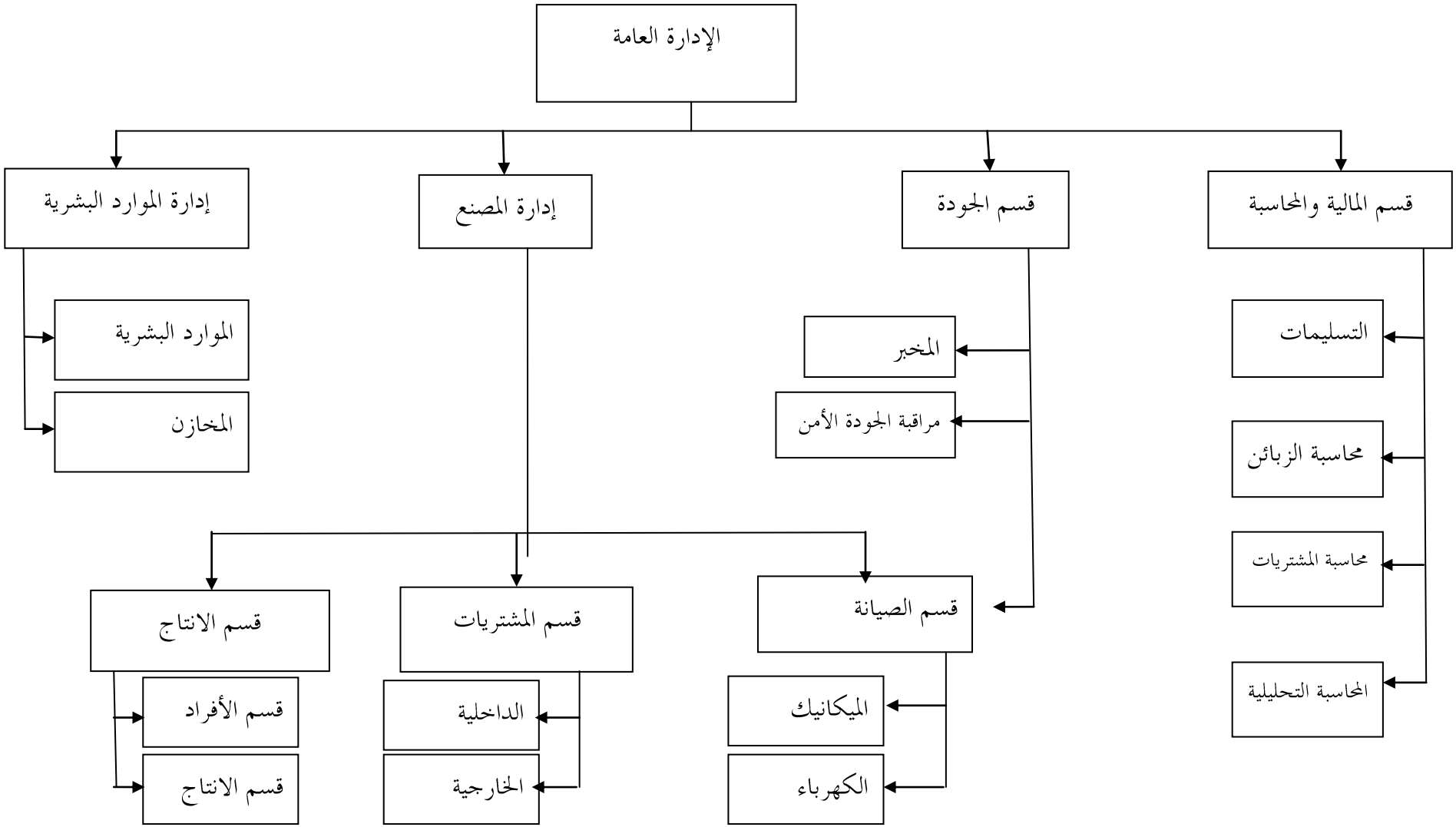
1 4 - **قسم المالية والمحاسبة:** يتكون من قسم التسليمات، قسم المخازن، قسم محاسبة الزبائن، قسم محاسبة المشتريات، قسم المحاسبة التحليلية.

1 2 - **قسم الجودة:** يتكون من قسم المخبر، قسم مراقبة الجودة.

1 3 - **قسم المصنع:** يتكون من قسم الصناعة الذي بدوره يتكون من (قسم الميكانيك وقسم الكهرباء)، قسم المشتريات الذي بدوره يتكون من (قسم المشتريات الداخلية وقسم المشتريات الخارجية)،قسم الانتاج الذي بدوره يتكون من (قسم الأفراد وقسم الانتاج).

1 4 - **قسم إدارة الموارد البشرية:** يتكون من (قسم الموارد البشرية وقسم الأمن الصناعي).

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة العربية للمعادن



المطلب الرابع: مكانة ودور مديرية الموارد البشرية في مؤسسة العربية للمعادن

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة مكانة جد معتبرة ولها دور فعال في تسيير الموارد البشرية وهذا ما سنلاحظه من خلال مهام المديرية ومدير الموارد البشرية.

- وظيفة مدير الموارد البشرية تتمحور حول الاستشارة، الخبرة والتطوير للمشاريع الكبرى للمجمع فيما يتعلق بالموارد البشرية.
- ضمان الاستعمال العقلاني للأفراد.
- تطوير سياسة التوظيف والتدريب.
- التطوير والحفاظ على المورد البشري في المؤسسة.
- وضع معايير واجراءات تسيير الموارد البشرية.
- تصور ووضع سياسة الأجور.
- السهر على تطبيق الترتيبات القانونية والقاعدية.
- تنسيق كل الدراسات وكذلك السهر على تحقيق الفعالية في تسيير الموارد البشرية.
- السهر على احترام الاجراءات والترتيبات الموضوعية في إطار التقييس.

✓ **أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة:**

لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة وظائف عديدة تعتمد عليها في تحقيق أهدافها هي:

أ. **توظيف الكفاءات البشرية:** إن سياسة مؤسسة العربية للمعادن في مجال التوظيف هي تسهيل العمل وايجاد جو ملائم للتمكن من العمل ضمن ظروف حسنة لكل العاملين الموجودين في المؤسسة كما أن سياسة المؤسسة تعتمد على التوظيف الخارجي مع استخدام التوظيف الداخلي في بعض الأحيان وتتمثل المراحل الأساسية لعملية التوظيف في ما يلي:

❖ **المرحلة الأولى:** وتتكون من:

- في حالة وجود استقالة أو نهاية مدة العقد، نقل أو ترقية أو توسع في النشاط يكون هناك مناصب جديدة شاغرة يعلن عنها المسؤول المباشر بعد ذلك يرسل هذا الطلب إلى مديرية الموارد البشرية مع كل المعلومات الخاصة به مثل مواصفات المنصب، مدة العمل، مستوى التدريب الأساسي...الخ.

- بعد الشروع في التوظيف من طرف المكلف يتم التأكد من صلاحية الطلب والمخطط السنوي للتوظيف (الميزانية) وكذا تعريف المنصب أو الوظيفة وهو ما يسمح بتحديد احتياجات التوظيف.
- التنقيب والاستكشاف ويتم من خلال اللجوء إلى المترشحين الداخليين على أساس (وجود نظام معلومات داخل المنصب، اللجوء إلى ملفات الموظفين والمبرمجة آليا، وجود مخطط للمهنة، نظام التقييم للعمال سابقا) أو مترشحين خارجين عن طريق (الطلبات المقدمة للمؤسسة للتوظيف حيث تحتفظ بالطلبات لحين الحاجة إليها، مكاتب التوظيف، الاعلان في الجرائد).
- يتم اختيار المترشحين على أساس المواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة ثم تتم التصفية بعد ذلك يتلقى المترشحون الجواب بالرفض أو القبول وفي حالة القبول يتم استدعاء المترشحين.

❖ **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة يتم تقديم الاستبيان إلى المترشحين تتعرف المؤسسة من خلاله على نوع الشخصية التي ستعمل معهم بالإضافة إلى المقابلة حيث يتم إعلان المترشح بكل ما يخص المؤسسة والمنصب وخصائصه وهي فرصة للمترشح للاقتناع بأفكاره.

❖ **المرحلة الأخيرة:** بعد المرور بكل المراحل السابقة يتم تقديم المترشحين إلى السؤول المباشر وبهذا يتم تعيين المترشح ويتم إدخاله إلى العمل وتدريبه وتوفير الظروف الملائمة للعمل كما يتم تعريفه بمنتجات المؤسسة أو الوحدة التي سيعمل بها ومكانتها ونشاطها وكذا الأمور التي تهم العامل مباشرة كالنقل والإطعام بعد ما يتم تعيين الأعمال التي يقوم بها.

من خلال كل ما سبق يمكن أن نلاحظ أن مؤسسة العربية للمعادن تستعمل طرق علمية في عملية توظيف الموارد البشرية وهذا من أجل الحصول على أفضل المهارات والكفاءات المهنية بغية الاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم من أجل تحقيق أهدافها والسعي نحو التميز.

ب. تقييم الكفاءات البشرية: تهدف مؤسسة العربية للمعادن من خلال عملية تقييم كفاءات إلى احداث التناسب بين كفاءات الموظفين ومتطلبات المناصب التي يشغلونها، حيث تسمح بالتأكد من أن الموظف يمتلك الكفاءات اللازمة والمطلوبة لإتمام وظيفته على أكمل وجه وتحقيق هذه العملية للمؤسسة والموظف الفوائد التالية:

-جدد الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة وتحديد الاحتياجات منها سواء الحالية أو المستقبلية.

-التعرف على الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والمطلوبة.

-إعداد برنامج للتطور يهدف إلى دمج الكفاءات الجديدة ومعالجة الفوارق.

-تحسين الأداء الفردي مما يؤثر على أداء المؤسسة ككل.

-تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة في كفاءات الأفراد.

-المشاركة في عملية التقييم من خلال مراحل يقوم بها الأفراد بأنفسهم.

-دمج الأفراد في أهداف المؤسسة وتحفيزه لمضاعفة الجهود.

تقوم مؤسسة العربية للمعادن بتقييم الكفاءات بالاعتماد على بطاقات التقييم التي تحتوي على الكفاءات المطلوبة لتولي مختلف المهام والمسؤوليات المتعلقة بمناصب العمل يتم عوضها في جدول وتمنح مجموعة من النقاط.

يقوم المسؤولون المباشرون بملأ بطاقات التقييم بمشاركة الموظفين وتمنح علامة لكل موظف وبعد جمع النتائج المتحصل عليها تحدد الفوارق بين الكفاءات المتوفرة والكفاءات المطلوبة هناك.

- **فارق سلبي:** يتم معالجته عن طريق برامج التكوين والتدريب أو الرسكلة.
- **فارق ايجابي:** وهو يعني أن كفاءات الفرد توافق الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة التي يشغلها.

ومنه يمكن القوا أن المؤسسة تقوم بدراسة وتحليل الفوارق لتحديد احتياجات موظفيها من التدريب ومن ثم إعداد برامج التكوين اللازمة لتطوير كفاءاتهم بهدف الرفع من أداء المؤسسة ككل.

ج.تطوير الكفاءات البشرية: يعتبر تطوير وتأهيل الموارد البشرية في أي مؤسسة ضرورة حتمية تفوضها البيئة الحالية للمؤسسات، حيث التطورات التكنولوجية والعلمية المتسارعة مما يفرض تكوين وتنمية الموارد البشرية لتدارك ومسايرة هذه التطورات لذلك يعتبر التدريب بحق استثمارا يجب على المؤسسة أن تعطيه اهتماما بالغا.

يمكن القول أن مؤسسة العربية للمعادن قد أولت اهتماما كبيرا وملحوظا ببرامج التدريب وهي تهدف من خلال ذلك لرفع من مستويات أداء موظفيها عن طريق تحسين كفاءاتهم المختلفة حيث تتبع المؤسسة في هذا المجال نوعين من التدريب.

-**التدريب المحلي**: ويتم داخل المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بجلب خبراء لتدريب الموظفين وعقد ملتقيات وكذلك تقوم بإرسال الموظفين للتعلم والتدريب بمراكز التدريب خارج المؤسسة.

-**التدريب الخارجي**: وتقوم المؤسسة بإرسال الموظفين لديها للتكوين في بلدان أجنبية إثر عقود شراكة بين المؤسسة ومؤسسات أخرى.

يتم اختيار نوع وطبيعة التدريب حسب احتياجات التدريب لدى الأفراد ويمكن القول أن هذه الاحتياجات تنبع من أربع مصادر رئيسية هي:

-احتياجات ناتجة عن عملية التقييم.

-احتياجات ناتجة عن الأهداف التي ترسمها وتحددها الإدارة العامة حيث يتطلب تحقيق هذه الأهداف توفر مجموعة من الكفاءات مما يؤدي إلى ظهور حاجة لوضع برامج للتدريب تساعد على توفير تلك الكفاءات قصد تحقيق الهدف العام.

-احتياجات بها المصالح والوحدات: حيث بلوغ الأهداف الفرعية لكل مصلحة أو وحدة يتطلب توفر الكفاءات المطلوبة والمناسبة لتحقيقها بكفاءة.

-احتياجات مرتبطة بظروف ومحيط المؤسسة: حيث أن المؤسسة تعيش وسط يفوض عليها مجموعة من التهديدات والتي تؤدي إلى ظهور احتياجات لتدريب الموظفين والرفع من كفاءتهم على مواجهة مختلف التغيرات والتطورات.

-احتياجات فردية مرتبطة بمناصب العمل: يتم التكوين بهدف كفاءة الموظفين لأداء الوظائف على أكمل وجه.

بعد أن تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها من التدريب تنطلق من إعداد مخطط التدريب الذي يتم وضعه كل سنة والذي يضم قائمة الأشخاص المعنيين بالتدريب والهيئات المسؤولة عن ذلك وهذا بهدف تحسين كفاءات الأفراد وعملها تتماشى والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الجدول رقم (03-01) يبين عدد الأفراد المستفيدين من التدريب لسنتي 2015-2016

	2015	2016
التدريب خارج المؤسسة	30	48
التدريب داخل المؤسسة	-	25

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

د. تعويض الكفاءات البشرية : تستخدم مؤسسة العربية للمعادن في إطار تحفيز كفاءاتها البشرية نظاما للحوافز من خلاله يبين الحوافز المادية والحوافز المعنوية فيما يخص الحوافز المادية يمكن أن نذكر منحة المردودية الجماعية والفردية وهي خاصة بالأفراد الذين يبذلون جهدا خاصا أثناء قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم بالإضافة إلى منحة الأقدمية.

كما تستخدم نظام للأجور يتناسب مع المجهودات التي يبذلها الأفراد والمخاطر التي يتعرضون لها حيث تتناسب الأجور مع أدا العامل، تصنيفه المهني وانتاجيته.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة:

سنحاول في هذا المبحث تحليل النتائج المتحصل عليها من خلال قيامنا بالدراسة ميدانية في مؤسسة العربية للمعادن والتي سنركز فيها على أهم النقاط التي تهم بحثنا.

المطلب الأول:عرض وتحليل نتائج الدراسة

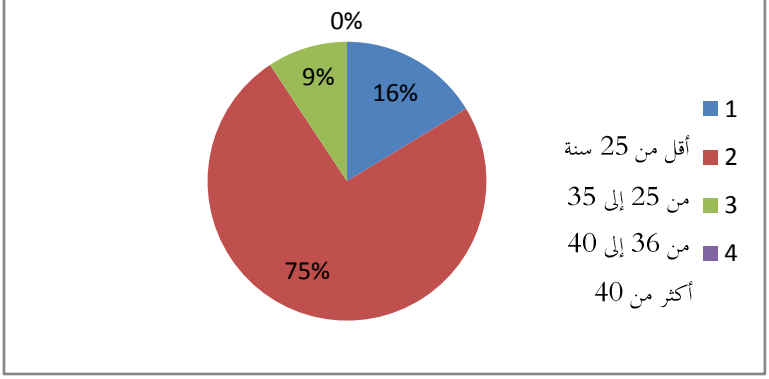
الجدول رقم (03-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر:

التكرار / العمر حسب السنوات	العدد	النسبة	الرتبة
أقل من 25	14	%16,3	2
من 25 إلى 35	64	%74,4	1
من 36 إلى 40	8	%9,3	3
أكثر من 40	00	00%	4
المجموع	86	100%	

المصدر: بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح الجدول رقم (03-02) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر ، في أربع مستويات (أقل من 25 سنة –من 25 إلى أقل من 30 – من 30 إلى أقل من 40 سنة – تساوي أو أكثر من 40 سنة) وتركزت أعلى نسبة على مستوى من 25 إلى 35 سنة بنسبة 74,4%وهذا راجع إلى كون المؤسسة اعتمدت على عمال موظفون سابقا في وظائف مشابهة ، ثم المرتبة الموالية أقل من 25 سنة بنسبة16,3% وهي فئة العمال الموظفون لأول مرة في هذه المؤسسة ، والفئة الثالثة من 36 سنة إلى أقل من 40 سنة بنسبة 3% وهي فئة العمال الذين وظفتهم المؤسسة في مناصب لتوجيه العمال الشباب الآخرين، أما الفئة أكثر من 40 سنة فلم يسجل فيها أي فرد من الأفراد .

الشكل رقم (03-02): توزيع أفراد العينة حسب العمر



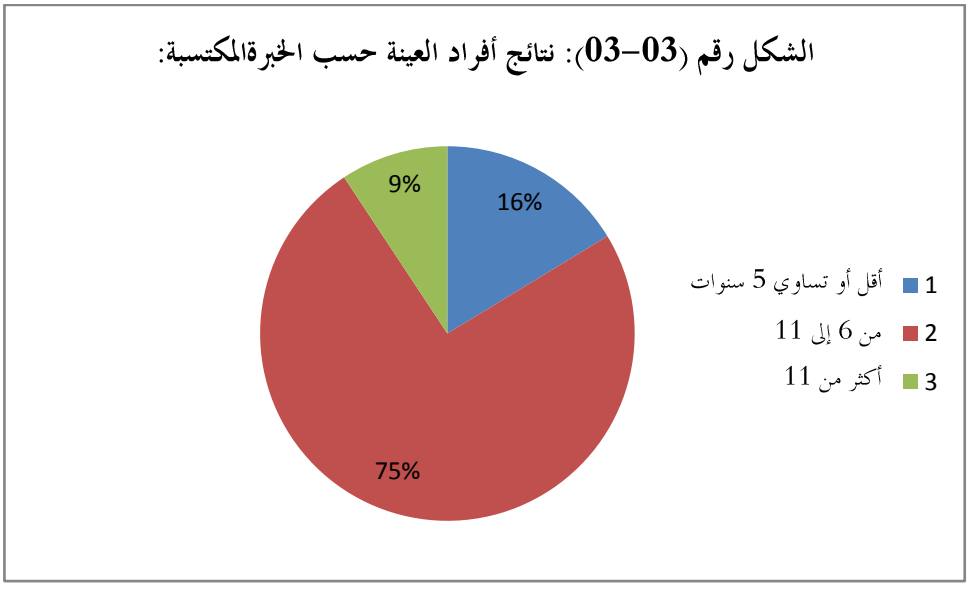
الجدول رقم (03-03): نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة:

الجنس والتكرار / الخبرة بالسنوات	العدد	النسبة	الرتبة
أقل أو تساوي 5	14	%16,3	2
من 6 إلى 11	64	%74,4	1
أكثر من 11	8	%9,3	3
المجموع	86	%100	

المصدر:بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (03-03) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية (أقل أو تساوي 5 سنوات – من6 إلى 11 سنة –أكثر من 11 سنة) ومثلت أعلى نسبة على مستوى من 6 إلى 11 سنة بنسبة 74,4% مما يعني أن المؤسسة ركزت على توظيف العمال الذين يملكون نظرة سابقة عن المهنة ، وثان نسبة على مستوى أقل او تساوي 5 سنوات بنسبة 12,5% وهي فئة العمال بدئو العمل مع بداية المؤسسة ، وآخر رتبة كانت من نصيب الفئة أكثر من 11 سنة بنسبة 9,3% وهم العمال المستقدمون من الفرع الموجود بعين الدفلى .

الشكل رقم (03-03): نتائج أفراد العينة حسب الخبرةالمكتسبة:



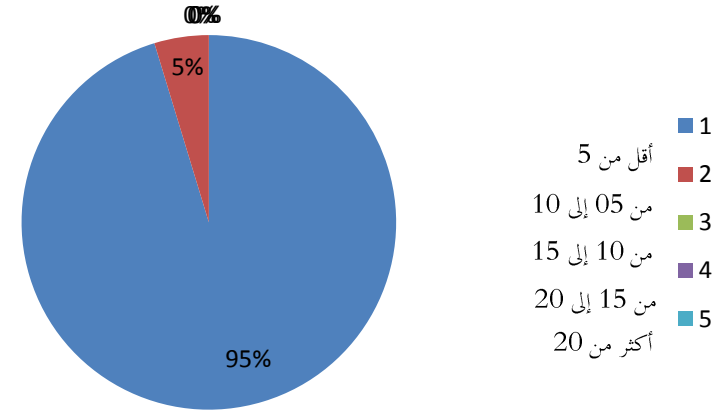
جدول رقم(03–04): نتائج أفراد العينة حسب الخبرة المكتسبة في المنصب :

الجنس والتكرار / الخبرة بالسنوات	العدد	النسبة	الرتبة
أقل من 5	82	%95,3	1
من 5 إلى أقل من10	04	%4.7	2
من 10 إلى أقل 15 سنة	00	%00	3
من 15 إلى اقل من 20	00	%00	4
أكثر من 20	00	%00	5
المجموع	86	%100	

المصدر:بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم توزيع أفراد العينة حسب الأقدمة في المنصب المشغول (أقل أو تساوي 5 سنوات – من5 إلى أقل 10 سنوات –من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة – من 15 إلى أقل من 20 سنة – أكثر من 20 سنة) ومثلت النسبة الساحقة على مستوى أقل من 5 سنوت بنسبة 95,3 % وهذا راجع لكون المؤسسة حديثة النشأة لم يمضي 5 سنوات على نشأتها ، وثان نسبة على مستوى من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 2,3% وتتمثل في بعض العمال المستقدمين من فروع أخرى ،في حين لم يسجل وجود أي عامل تجاوزت فترة شغله للمنصب 10سنوات أو أقل من ذلك.

الشكل رقم (03–04): نتائج أفراد العينة حسب الخبرةالمكتسبة في المنصب



- إجابات أفراد العينة على المحور الأول :

الجدول رقم (03-05): مدى التدريب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة :

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	اوافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
1-.تنظم المؤسسة التي أعمل بها دورات تدريبية بصفة منتظمة	1	42	35	7	1	3.4	0.7	موافق	4
	%1,2	%48,8	40,7%	%8,1	%1,2				
2-لا تولي المؤسسة التي أعمل بها أي أهمية للتدريب وهو غير موجود بالمؤسسة.	00	39	2	45		2,9	0,9	معارض	2
	%00	%45,3	%2,3	%52.4					
3- أعتقد أن التدريب داخل المؤسسة أكثر فعالية من التدريب خارج المؤسسة	00	37	7	63	6	2,8	1,04	موافق	4
	%00	%43,0	%8,1	40,8%	%7				
4- برامج التدريب تعطيني أفكارا فقط وليس لها إمكانية التطبيق على أرض الواقع		18	1	60	7	2,3	00.9	معارض	2
		%20,9	%1,2	%69,8	%8.1				
5- التدريب يمكنني من تغيير صورتي في المستقبل وهو ضروري فهذه المؤسسة	1	76	1	7	1	3,8	0,6	موافق	4
	%1,2	%88,4	%1,2	%8,1	%1,2				
6-أنا راض عن مستوى التدريب الذي تلقيته	4	73	4	5	4	3,8	0,5	موافق	4
	%4,7	%84,9	%4,7	%5,8	%4,7				
7- تتناسب مواضيع البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملي	24	42	16	3	1	3.9	0.8	موافق	4
	%27,9	%48,8	%18,6	%3,5	%1,2				
8-حسب خبرتي أرى حاجة للتدريب لهذه المؤسسة	4	32	46	3	1	3,4	0,6	محايد	3
	%4,7	%37,2	%53,5	%3,5	%1,2				
المجموع	الإتجاه العام للمحور					3,3	0.31	موافق	4

المصدر:بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (03-05) إجابات أفراد العينة على محور التدريب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ، وقد تراوحت الاجابات على 8 بنود مابين موافق ومحايد على اغلب الاجابات ، وسجل الاتجاه العام تحت الاختيار موافق بمتوسط حسابي قدره 3,3، وهو يعني وجود حاجة للتدريب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لدى الأفراد متوسط ،، وأن الأفراد يستخدمون السلوكات التي تعبر عن المحور ، وقد انحصرت قيمة الانحراف المعياري بـــــ 0.31 .

- بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x1 48.8 في حين أن 47.7 من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايدة ويمكن تفسير نسبة الموافقة كون العمال خضعوا لدورات تدريبية تدريبية متكررة أما المحايدون منهم فهم إما إختاروا التحفظ أو لم يفهموا الهدف من وراء السؤال في حين نلاحظ أن المعارضين والتي بلغت نسبتهم 9.3 يمكن تفسير معارضتهم بكونهم ليسو مطلعين على تقدمه المؤسسة ببرامج تدريبية.
- بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x2 45.3 في حين أن 52.4 عارضو فكرة أن المؤسسة لا تولي أهمية للتدريب ويمكن تفسير نسبة الموافقة 45.3 على أن المؤسسة تخضع عمالها للتدريب حسب الحاجة أي أن بعض أفراد العينة خضعوا للتدريب عند إلتحاقهم بالمؤسسة و لم يشاركوا في أي دورة تدريبية منذ ذلك الوقت في حين أن نسبة المعارضين التي بلغت 52.4 فهم الأفراد الذين شاركوا في العديد من الدورات التدريبية التي نظمتها المؤسسة.
- بلغت نسبة الموافقة على x3 43 مما يعني أن هؤلاء العاملين يعتقدون أن التدريب داخل المؤسسة أكثر الفعالية من خارجها في حين أن ما مجموعه 47.8 بين معارض ومعارض بشدة يعتقدون أن التدريب خارج المؤسسة أفضل من داخلها.
- بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x4 20.9 في حين أن 69.8 من أفراد العينة كانوا معارضين وبالإضافة إلى 8 من العمال كانوا معارضين بشدة مما يعني أن غالبية العمال ضد فكرة أن التدريب يعطي أفكارا فقط ولا يمكن تطبيقه على أرض الواقع.
- بلغت نسبة الموافقة على الفكرة x5 88.4 وهذا يدل على أن أغلبية العمال متحمسون لفكرة التدريب ويرغبون به في حين نرى أن نسبة ما مجموعه 9.3 بين معارض ومعارض بشدة لا يرون جدوى في التدريب ولا في تغيير صورتهم في المستقبل.
- بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x6 84.9 في حين أن 10.5 من أفراد العينة مجموعتين بين معارض ومعارض بشدة مما يعني أن أغلبية العمال راضون عن مستوى التدريب الذي تلقوه.

- بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x7 76.7 ما بين موافق وموافق بشدة مما يعني أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن مواضيع البرامج التدريبية التي شاركوا فيها تتناسب مع طبيعة عملهم في حين أن نسبة المعارضين كانت ضئيلة و بلغت بمجموعها 4.7.

- بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x8 ما مجموعه 41.9 بين موافق وموافق بشدة في حين أن نسبة المحايدين كانت كبيرة وبلغت 53.5 وربما هذا راجع إلى التحفظ وعدم رغبة العمال في إبداء رأيهم في هذا الخصوص في حين أن نسبة المعارضة كانت قليلة وبلغت 4.7

- إجابات أفراد العينة على المحور الثاني:

الجدول رقم (03-06): تدريب الكفاءات البشرية :

العبارة	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
	التكرار								
	النسبة								
	أوافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة				
9-أعتقد ان التدريب يفيد في رفع قدراتي ومهاراتي وتحسين كفاءاتي	36	43	5	2	00	4,3	0,6	موافق	4
	%41,9	%50,0	%5,8	%2,3	%00				
10-توجد صعوبات في التعامل مع مستوى منصبي المهني	4	22	16	25	19	2,6	1,2	معارض	2
	%4,7	%25,6	%18,6	%29,1	%22,1				
11-التدريب الذي تلقيته ساعدني على اكتساب مهارات جديدة جعلتني اكثر تحكما بالمهام الموكلة إلي	33	42	5	3	3	4,15	0,9	موافق	4
	%38,4	%48,8	%5,8	%3,5	%3,5				
12- تهتم المؤسسة التي اعمل فيها بتنمية وتطوير كفائتها البشرية عموما	2	24	54	1	5	3,19	0,7	محايد	3
	%2,3	%27,9	%62,8	%1,2	%5,8				
13-لا يوجد فرق أو تغيير في مستواي بعد خضوعي للتدريب	00	5	14	28	39	1,8	0,9	معارض	1
	%00	%5,8	%16,3	%32,6	%45,3				
14- أعتقد ان محتوى النشاط ملائم لاجتياجات الرفع من كفاءة الموارد البشرية	1	32	43	8	2	3,2	0,7	محايد	3
	%1,2	%37,2	%50,0	%9,3	%2,3				
المجموع	الإتجاه العام للمحور					3,2	0.3	موافق	4

المصدر:بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (03-06) إجابات أفراد العينة على محور تدريب الكفاءات البشرية ، وقد تراوحت الإجابات على 6 بنود مابين موافق ومحايد ومعارض على كل الإجابات ، وسجل الاتجاه العام تحت الاختيار موافق بمتوسط حسابي قدره 3,22، وهو يعني وجود حاجة للتدريب الكفاءات البشرية لدى الأفراد متوسط ،، وأن الأفراد يستخدمون السلوكات التي تعبر عن المحور ، وقد انحصرت قيمة الانحراف المعياري بـــــ 0.3

-بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x9 50 في حين أن 41.9 من أفراد العينة وافقو بشدة مما يعني أن أغلبية العمال يعتقدون أن التدريب يفيد في رفع قدراتهم ومهاراتهم وتحسين كفاءاتهم.

-بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x10 25.6 في حين أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة كانت إجاباتهم معارض ومعارض بشدة بنسب مئوية تتراوح بين 29.1 و 22.1 على التوالي في حين أن نسبة الإجابات المحايدة بلغت 18.6 مما يعني وجود إحتمالين إما أن العمال لا يواجهون صعوبات في التعامل مع منصبهم المهني أو أنهم يرفضون الإفصاح عن ذلك.

-بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x11 42 في حين أن 33 من أفراد العينة وافقوا بشدة على أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم على إكتساب مهارات جديدة جعلتهم أكثر تحكما بالمهام الموكلة إليهم .

-بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x12 27.9 في حين أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة كانت إجاباتهم محايدة على كون المؤسسة التي يعملون بها تهتم بتنمية وتطوير كفاءاتها البشرية ويمكن إرجاع سبب ذلك إلى كون العمال متحفظون ولا يرغبون في التدخل في شؤون المؤسسة.

-بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x13 5.8 في حين أن أغلب الإجابات كانت بين معارض ومعارض بشدة بنسب مئوية بلغت 32.6 و 45.3 على التوالي مما يعني أن أغلبية العمال يناقضون فكرة أنه لا يوجد فرق أو تغيير في مستواهم بعد خضوعهم للتدريب .

-بلغت نسبة الموافقة على الفقرة x14 37.2 في حين أن نسبة المعارضة بلغت ما مجموعه 11.6 بين معارض ومعارض بشدة إلا أن أغلبية العمال فضلوا الحياد بنسبة 50.

من خلال هذه النسب يمكن القول أن محتوى النشاط التدريبي ملائم للإحتياجات التدريبية كون نسبة المعارضة كانت ضئيلة جدا 11.6 هذا إذا لم مولي للإجابات المحايدة أي إهتمام.

يمكن إرجاع نسبة الحياد العالية 50 إلى كون أغلبية العمال يرفضون تقديم أي آراء قد تشكك بقرارات المؤسسة.

المطلب الثاني:إختبار الفرضيات

إختبار الفرضية الأولى:

تمثل الفقرات x1 x2 x3 x4من المحور الأول الفرضية الأولى:

- ✓ يبلغ المتوسط الحسابي للفقرة x1 3.4 في إتجاه الموافق وهو أكبر من المتوسط المعياري البالغ 3 في حين أن الإنحراف المعياري بلغ 0.7 وهو ما يدل على تناسق الإجابات.مما يعني أن غالبية العمال يقرون بكون المؤسسة تعتمد التدريب بصفة منتظمة.
- ✓ يبلغ المتوسط الحسابي للفقرة x2 2.9 في إتجاه المعارض وهي أقل من المتوسط المعياري 3 في حين أن الإنحراف المعياري بلغ 0.9 مما يدل على تناسق الإجابات .مما يعني أن غالبية العمال ضد فكرة كون المؤسسة لا تولي أهمية للتدريب وهو غير موجود.

وبالنظر إلى التحليل السابق لكل من الفقرات x1 x2 x3 x4 يمكن القول أن مؤسسة العربية للمعادن تعتمد التدريب بصفة منتظمة مما يثبت صحة الفرضية الأولى.

إختبار الفرضية الثانية:

تمثل الفقرات x5 x6 x7 x8 من المحور الأول الفرضية الثانية :

- ✓ يبلغ المتوسط الحسابي للفقرة x5 3.8 في إتجاه الموافق وهو أعلى من المتوسط المعياري وبإنحراف معياري يبلغ 0.6 مما يدل على تناسق الإجابات مما يعني أن غالبية العمال متحمسون لفكرة التدريب ويرون فيه تغييرا لصورتهم في المستقبل.
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة x6 3.8 في إتجاه الموافق و بلغ الإنحراف المعياري 0.5 مما يدل على تناسق الإجابات.وهذا يعني أن أغلبية العمال راضون على فكرة خضوعهم للتدريب.

- ✓ يبلغ المتوسط الحسابي للفقرة x7 3.9 في إتجاه الموافق وبلغ الإنحراف المعياري 0.8 وهو منخفض مما يدل على تناسق الإجابات وأن أغلب العمال يؤكدون أن مواضيع البرامج التدريبية الي شاركو فيها تتلائم مع طبيعة عملهم.
- ✓ بلغ المتوسط الحسابي للفقرة x8 3.4 في إتجاه المحايد و بلغ الإنحراف المعياري 0.6 وهو منخفض مما يدل على تناسق الإجابات وأن غالبية العمال يرون أن هذه المؤسسة تحتاج إلى تدريب.

وبالنظر إلى تحليل الفقرات x5 x6 x7 x8 وبالرغم من كون أغلب الإجابات كانت محايدة إلا انه يمكن القول أن مؤسسة العربية للمعادن تحتاج إلى وجود التدريب فيها كون أن نسبة المعارضة كانت ضعيفة جدا مقارنة بنسبة الموافقة مما يثبت صحة الفرضية الثانية.

إختبار الفرضية الثالثة:

لإختبار الفرضية الثالثة لابد أولا من تحديد العلاقة الموجودة بين المحور الأول والمحور الثاني

فنصل إلى وجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين المحور الأول التدريب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبين المحور الثاني تدريب الكفاءات البشرية لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون :

الجدول رقم (03-07): قيمة الإرتباط بإستخدام معامل الإرتباط بيرسون

المتغيرات	التكرارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الترابط	القيمة المعنوية	مستوى الثقة
المحور الاول	86	3,3	0,3	0,6	0,048	0,05
المحور الثاني	86	3,2	0,2			

المصدر:بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم قيمة الارتباط بين المتغير المستقل المحور الأول لدى الفرد والمتغير التابع المحور الثاني لدى الفرد باستخدام معامل الارتباط بيرسون ، وقد مثلت القيمة بـــــ 0,6 وكانت القيمة المعنوية 0,048 وهي أقل من القيمة الحرجة 0,05 ومنه قبول الفرضية البديلة عند مستوى الثقة 0,05 والتي مفادها وجود ارتباط موجب دال إحصائيا بين المتغير المستقل و المتغير التابع لدى الفرد ، وانه كلما ارتفع التدريب في المؤسسة ارتفع مستوى الكفاءات البشرية ، وان المتغير الأول يؤثر إيجابا في المتغير الثاني ورفض الفرضية الصفرية .

كما يلاحظ أن الإتجاه العام للمحور الثاني الذي يمثل الفرضية الثالثة هو موافق بمتوسط حسابي عام يقدر ب 3.2 و إنحراف معياري يقدر ب 0.3 وهو منخفض مما يدل على تناسق الإجابات وأن غالبية الأفراد في المؤسسة يرون أن التدريب يؤثر فيهم إيجابا.

وبالإعتماد على نتائج معامل بيرسون وتحليل المحور الثاني يمكن القول أن الفرضية الثالثة صحيحة.

المطلب الثالث: إستنتاجات الدراسة

- **الفرع الأول:الإستنتاجات المتعلقة بوصف المتغيرات**

1 -كان مستوى أهمية وجود التدريب في مؤسسة العربية للمعادن من وجهة نظر عينة الدراسة مرتفعا.

2 - تبين أن مستوى أهمية إنتظام الدورات التدريبية في مؤسسة العربية للمعادن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

3 -أظهرت النتائج أن مستوى أهمية تطوير الكفاءات في مؤسسة العربية للمعادن من وجهة نظر عينة الدراسة كان مرتفعا.

4 -تبين أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لتدريب و تحسين مهارات كفاءاتها البشرية.

- **الفرع الثاني: الإستنتاجات المتعلقة بفرضيات الدراسة**

1 - تعتمد مؤسسة العربية للمعادن التدريب وبصفة منتظمة.

2 - تحتاج مؤسسة العربية للمعادن إلى وجود التدريب.

3 - تبين من خلال الدراسة أن أثر التدريب كان إيجابيا على أفراد العينة وساهم في تنمية وتطوير كفاءاتهم.

الإقتراحات:

1. من الجيد الإستثمار في الرأس المال البشري و إستقطاب الشباب الجامعي والكفاءات المسرحة من القطاع العام لكن ينبغي على مؤسسة العربية للمعادن أخذ الإختصاص بعين الإعتبار.
2. ينبغي على مؤسسة العربية للمعادن إعادة النظر في السياسة التدريبية لمواردها البشرية لأن التدريب الجيد أساس النجاح في العمل وتحقيق الأهداف.

3. ضرورة الإستفادة من المعارف التطبيقية الخارجية التي يمتلكها الخبراء و المختصون في وضع البرامج التدريبية الخاصة بالمؤسسة.
4. على مؤسسة العربية للمعادن التركيز على التدريب الداخلي الذي من شأنه إعطاء صورة أفضل للمتدربين الجدد عن الوظيفة التي تنتظرهم .
5. ينبغي على مؤسسة العربية للمعادن تخصيص مبلغ ثابت للتدريب كون الملاحظ فيها أنها لا تخصص مبلغ معين ولا تصرح على كيفية تحديده.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

بعد قيامنا بالدراسة التي تمحورت حول التدريب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة اتضح لنا أن التدريب من الوظائف الأساسية و المهمة للإدارة الموارد البشرية ولأي مؤسسة وهذا ضمانا لنجاحها، فأي مؤسسة تسعى لتكيف و مسايرة التطورات التكنولوجية و العلمية السريعة الحاصلة تكون متوقفة على جهودها التدريبية الفعالة التي تساعد على تحديد احتياجات من الأفراد العاملين فقد تتطلب إدارة الموارد البشرية إلى مسيرين يمتلكون قدرات فكرية منطقية، ولن تكون هذه الجهود مثمرة ما لم تتوج بعملية تدريبية فعالة للكفاءات البشرية التي تمكن المؤسسة سواء كانت صغيرة أم متوسطة من مواجهة التطورات الحاصلة ، فقد أوليا اهتمام كبير في الآونة الأخيرة بدراسة و تطبيق مبادئ و أساليب، و أنواع التدريب فمقدرة هذا النوع من المؤسسات متوقفة على مدى إشباع حاجيات مواردها البشرية، و تحقيق أهدافها بكفاءة و مردودية لإثبات تواجدها الاقتصادي و الاجتماعي على الساحة السوقية و استمرارها، فالمؤسسات تهدف إلى تحقيق مستوى ربحية مرضية مقابلا لاحتياجات عملائها، و يأتي ذلك من اعتمادها على النشاط التدريبي حيث أنه الوحيد الذي يترجم احتياجات المؤسسة من كفاءات و قدرات من العاملين و عليه لن تجني العملية التدريبية ثمارها ما لم يتم تصميم برامج له تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسات و المتطلبات التكنولوجية و العلمية ، كما تعتبر هذه الأخيرة فضاء للتعلم و تحسين و صقل المهارات و القدرات و تنميتها ، و اكتساب الخبرات ، و توجيه السلوك باتجاه يرفع كفاءة الأفراد في أداء الأعمال المكلفين بها.

فتصميم البرنامج التدريبي يستوجب تخطيط و دراسة لتحقيق الأهداف مسطرة في الوقت المناسب ، فهو يمر بمراحل و خطوات متشابهة و متكاملة فالتدريب وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تسعى المؤسسة من خلاله إلى تطوير و اكتساب مهارات و قدرات و معارف للأفراد العاملين، و بالتالي فهو يوجهاها نحو التطوير و التحديث.

كما ثبت أن الجهود التدريبية لن تؤتى ثمارها إلا بتصميم برامج تتوافق مع احتياجات الأفراد و المؤسسةو المتطلبات التكنولوجية،كما يعد الاهتمام بتحقيق أهداف طموحة في التكوين و التدريب أحد عوامل استمرار و نجاح المؤسسة.

إختبار الفرضيات:

ـــ فيما يخص الفرضية الأولى أن التدريب يحظى بإهتمام كبير في مؤسسة العربية للمعادن فقد تم تأكيدها و توصلنا من خلالها انه فعلا موجود وله أهمية كبيرة.

ـــ وفيما يخص الفرضية الثانية كون العمال في مؤسسة العربية للمعادن بحاجة لعنصر التدريب فقد تم تأكيدها وتم التوصل إلى أن العمال فعلا بحاجة للتدريب.

ـــ أما فيما يخص الفرضية الثالثة أن للتدريب أثرا إيجابيا على الكفاءات البشرية فقد تم تأكيدها هي الأخرى كون أن أغلب العمال يرون تحسنا في مستواهم بعد خضوعهم للتدريب.

كما استخلصنا من دراستنا النتائج التالية:

النتـــــــائج :

1. لوحظ أن تحديد الاحتياجات التدريبية كانت من منطلق الاستغلال في المؤسسة ، و ذلك حتى تتمكن من معرفة الأشخاص الواجب تدريبهم .
2. لوحظ أن الاختيارات السليمة للاحتياجات التدريبية قامت على تحليل التنظيم الذي يهدف إلى تحديد موقع ونوع التدريب و تحليل العمل المطلوب أي الأنسب.
3. استنتجنا أن عملية إعداد الخطة التدريبية مرت بأربع مراحل و هي :
4. تحديد الاحتياجات التدريبية ،التصميم،التنفيذ، التقييم

4 لوحظ أن مديرية الموارد البشرية لعبت دورا فعالا في مساعدة الاستراتيجية العامة للمؤسسة و تطوير مواردها البشرية عن طريق التدريب .

5 استنتجنا أن المؤسسة وضعت مبادئ للتدريب تلتزم بها و أهداف تسعى إلى تحقيقها غير أنها تبقى دائما غير صالحة أو تبقى فقط مجرد أهداف مهمشة عن نشاط المؤسسة.

6 لاحظنا أن المؤسسة قد اتبعت أنواع تدريبية ملائمة مع احتياجاتها وفق التطورات الحاصلة و خاصة التكنولوجية ، و لهذا وفرت المؤسسة بعض الوسائل المادية تتمثل في مراكز و مدارس و غيرها.

5. 7ـــــــ استخلصنا أن المؤسسة عملت منذ نشأتها على تخطيط عملية التدريب لكن في السنوات الأخيرة تخلت عن هذه العملية و هذا بسبب كونها لا تنطبق في الواقع العملي.

6. 8ـــــــ لوحظ افتقار المؤسسة إلى الوسائل و الأساليب لتقييم عمالها و هو ما يجعل قياس النتائج المتحصل عليها من طرف المتدربين أمر صعب التحقيق.

التوصيات :

1 -يجب تدارك الأخطاء و الثغرات التي تتخلل البرامج التدريبية بكل عناية و دقة حتى يتسنى تصحيحها و تفاديها مستقبلا.

2 -العمل على أن تشتمل العملية التدريبية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

3 -التركيز على المقابلات الشخصية لأنها تكون أكثر فعالية في التوصل إلى سلبيات و ايجابيات الأفراد.

4 -توفير التحفيزات المادة و المعنوية للأفراد.

5 -توفير أساليب و وسائل تكون أكثر فعالية لتقييم العمال مما يسهل قياس النتائج المتحصل عليها من المتدربين بحكم موضوعي و التخلص من السلبيات.

6 -أن تولي أهمية لعملية تقييم البرامج.

7 -التدريب المتخصص أي العمل على اكتساب العامل الحالي المستقبلي تأهيلا يمكنه من الاستجابة لمتطلبات التحكم في منصب عمل معين كيفما كان نوعه.

8 -تحسين المستوى المهني بما يواكب التطور التقني و التكنولوجي و هذا بالعمل الدؤوب برفع مستوى معارف العامل و قدراته.

10- تجديد التدريب أي تمكين العامل من شغل منصب عمل يختلف مهامه من مهام منصبه الأصلي إلا أنه في مستوى التأهيل نفسه .

آفاق الدراسة :

و في نهاية بحثنا نأمل أن تولي رعاية و أهمية خاصة للتدريب من ناحية الأخذ بعين الاعتبار مرحلة خطوة بخطوة خاصة المرحلة الأخيرة منه " التقييم " التي تعتبر بمثابة المحدد الرئيسي للنجاح أو الفشل.

و بهذا نكون قد أغلقنا باب بحثنا هذا و نترك المجال لباحثين آخين في تراك النقاط التي لم نتطرق إليها في بحثنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ -الكتب:

01. السيد عليوة، تنمية مهارات مسؤولية شؤون العاملين،إيراك للنشر و التوزيع ،القاهرة ،مصر،ط1،2001.

02. أسامة محمد جرادات والآخرون، التدريب الإداري الموجه بالأداء المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة مصر2001 .

03. ملاح صالح معمار التدرييب : ميادئ الاسس ديبونو للمطبوعات و النشر ،عمان ، الاردن، ط1، 2010 .

04. سيد محمد جاد الرب إدارة الموارد البشرية بنجوين دار النشر السويس مصر 2009 .

05. سهيلة محمد عباس إدارة و الموارد البشرية دار وائل للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2006 ص186.

06. حسن احمد الطعاني التدريب الإداري المعاصر دار المسيرة للنشر و التوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2007 .

07. بلال خلف سكارنه، التدريب الإداي، دار وائل النشر و التوزيع ،عمان ، الاردن الطبعة الاولى 2009 .

08. لؤي لطيف بطرس السكر دور التدريب في التقويم كفاءة العاملين ضمن القطاع الفندق مجلة إدارية و الإقتصادية العدد 71 العراق 2008 .

09. فايز الخاطر "إستراتجية التدريب الفعال " دار اسلمة للنشر و التوزيع عمان، الاردن ط 1 2010.

10. عبد المعطي عساف، التدريب و التنمية الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن بدون سنة .

11. احمد ماهن، إدراة الموارد البشرية، دار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ،مصر 1999.

12. احمد السيد مصطفى الإدارة الموارد البشرية دار الكتب كلية التجارة، مصر، 2000.

13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1991.

14. عقلة محمد المبيضين، اسامة محمد جردات، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ،2001.

15. مصطفى نجيب شأويش ،إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن . 1996

16. عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.

17. جهاد عبد الله عفافة، قاسم موسى أبوعبيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليزوني العملية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2004.

ب -المذكرات:

01. عبد القادر شارف دور انظمة لتدريب في المنشات الرياضية مذكرة لنيل شهادة ماجيستر قسم التربية البديلة تخصص إدارة الموارد البشرية كلية العلم الإنسانية و اجتماعية جامعة الجزائر 2004.

02. كريمة بكوش تحقيق رضا العمل الخارجي من خلال الموارد البشريةمذكرة لنيل شهادة ماجستار تخصص تسويق كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة 2006.

03. بوعريوة الربيع تاثير التدريب على إنتاجية المؤسسة مذكرة لنيل شهادة الماجيستر تخصص علوم التسيير كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة سعد دحلب بومرداس 2008.

04. ولد شرشالي سمية دور التدريب الوظيفي في تحسين جودة المنتج مذكرة لنيل شهادة ماجيستار علوم التسيير تخصص إقتصاد التطبيقي كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة المدية 2011.

05. قريشي يوسف، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

06. ابرهيم بوسكن، محمد بوجميل، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إستراتيجية تطويرها في الجزائر، مذكرة تخرج من المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2003.

07. قويقع نادية، إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية، رسالة ماجيستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

ج الملتقيات:

01. رايس حدة نوي فطيمة الزهراء، حوكمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قراءة في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر في سنة 2009، الملتقى الوطني الأول حول دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر خلال الفترة 2010-2011، جامعة بومرداس، الجزائر، 90/18 ماي 2011.

02. سليمان ناصر، محسن عواطف، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية، الملتقى الدولي الأول حول الإقتصاد الإسلامي: واقع و رهانات المستقبل، غرداية، الجزائر، 24/23 فيفري 2011.

03. مناور حداد، دور البنوك و المؤسسات المالية في تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة (إضاءات من تجربة الأردن و الجزائر)، ملتقى دولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، يومي 17-18 أفريل 2006.

04. شهرزاد زغيب، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع و آفاق، مداخلى مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي، 8-9 أفريل 2002.

05. الطاهر بن يعقوب، محمد بوهزة، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، حالة المشروعات المحاسبية بسطيف، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الإقتصاديات المغاربية، قسم التسيير، جامعة خيضر، بسكرة، 25-28 ماي 2003.

06. معطى الله خير الدين، كواحلة، يمينة إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، المتلقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، يومي: 174-18 أفريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

د -الدورات التدريبية:

01. إسماعيل بوخاوة، عباد القادر عطوي، التجربة الجزائرية التنموية في الجزائر و إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 2003.

02. بوخاوي إسماعيل، عطوي عبد القادر، التجربة التنموية في الجزاير و استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الإقتصاديات المغاربية، المعهد الإسلامي للبحوث و التدريب، الكويت، 28/25 ماي 2003.

03. محمد بوهزة و آخرون، تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، حالة المشروعات النحلية ، سطيف، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، يومي 25-28 ماي 2003.

ه -مواقع الأنترنت:

01. http://mpra.ub.uni.muenechen.de/22300/

الملاحق

جامعة المدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

استبيان

سيدي، سيدتي:

في إطار تحضير مذكر ماستر بعنوان **واقع التدريب في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دوره في رفع كفاءتها البشرية – دراسة حالة مؤسسة العربية للمعادن بالدية** ، نرجو من سيادتكم المشاركة و المساهمة في إثراء موضوع بحثنا، من خلال تفضلكم بتخصيص جزء من وقتكم لملأ استمارة الاستبيان بموضوعية علما أن البيانات تتعامل بسرية تامة، و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقلبوا منا مع فائق الإحترام و التقدير

الرجاء وضع علامة (×) في الإجابة المناسبة:

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

1. العمر: أقل من 25 سنة ☐ 25 سنة إلى 35 سنة ☐ 40سنة فما فوق ☐

2. الخبرة المكتسبة: أقل من 5 سنوات ☐ 06 إلى 11 سنة ☐ من 11 سنة ☐

3. الأقدمية في المنصب المستغل: أقل من 5 سنوات ☐ من 05 إلى 10سنوات ☐ من 10 إلى 15 سنوات ☐

من 15 إلى 20 سنة ☐ من 20سنة ☐

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
	المحور الأول: التدريب في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة					
01	تنظم المؤسسة التي أعمل بها دورات تدريبية بصفة منتظمة.					
02	لا تولي المؤسسة التي أعمل بها أي أهمية للتدريب وهو غير موجود بالمؤسسة..					
03	أعتقد أن التدريب داخل المؤسسة أكثر فعالية من التدريب خارج المؤسسة.					
04	برامج التدريب تعطيني أفكارا فقط وليس لها إمكانية التطبيق على أرض الواقع					
05	التدريب يمكنني من تغيير صورتي في المستقبل وهو ضروري فهذه المؤسسة.					
06	أنا راض عن مستوى التدريب الذي تلقيته.					
07	تتناسب مواضيع البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملي.					
08	حسب خبرتي أرى حاجة للتدريب لهذه المؤسسة.					
	المحور الثاني: تدريب الكفاءات البشرية					
09	أعتقد أن التدريب يفيد في رفع قدراتي ومهاراتي وتحسين كفاءاتي.					
10	توجد صعوبات في التعامل مع مستوى منصبي المهني.					
11	التدريب الذي تلقيته ساعدني على اكتساب مهارات جديدة جعلتنيأكثر تحكما بالمهام الموكلة إلي.					
12	تهتم المؤسسة التي اعمل فيها بتنمية وتطوير كفائتها البشرية عموما.					
13	لا يوجد فرق أو تغيير في مستواي بعد خضوعي للتدريب.					
14	أعتقد أن محتوى النشاط ملائم لاحتياجات الرفع من كفاءة الموارد البشرية.					

Statistiques

		جنس	سن	خبرة	أقدمية
N	Valide	86	86	86	86
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		1,0000	1,9302	1,6395	1,0814
Ecart-type		,00000	,50388	,63083	,41203
Centiles	1	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

سن

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	14	16,3	16,3	16,3
	2,00	64	74,4	74,4	90,7
	3,00	8	9,3	9,3	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

خبرة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	38	44,2	44,2	44,2
	2,00	41	47,7	47,7	91,9
	3,00	7	8,1	8,1	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

أقدمية

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	82	95,3	95,3	95,3
	2,00	2	2,3	2,3	97,7
	3,00	1	1,2	1,2	98,8
	4,00	1	1,2	1,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Statistiques

		س1	س2	س3	س4	س5	س6
N	Valide	86	86	86	86	86	86
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,4070	2,9302	2,8837	2,3488	3,8023	3,8837
Ecart-type		,70923	,99162	1,04508	,90447	,64753	,56190
Centiles	1	1,0000	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000	2,0000

Statistiques

		س7	س8
N	Valide	86	86
	Manquante	0	0
Moyenne		3,9884	3,4070
Ecart-type		,84706	,69245
Centiles	1	1,0000	1,0000

Tableau de fréquences

س1

	Valide					
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
Effectifs	1	7	35	42	1	86
Pourcentage	1,2	8,1	40,7	48,8	1,2	100,0
Pourcentage valide	1,2	8,1	40,7	48,8	1,2	100,0
Pourcentage cumulé	1,2	9,3	50,0	98,8	100,0	

س2

	Valide			
	2,00	3,00	4,00	Total
Effectifs	45	2	39	86
Pourcentage	52,3	2,3	45,3	100,0
Pourcentage valide	52,3	2,3	45,3	100,0
Pourcentage cumulé	52,3	54,7	100,0	

س3

	Valide				
	1,00	2,00	3,00	4,00	Total
Effectifs	5	37	7	37	86
Pourcentage	5,8	43,0	8,1	43,0	100,0
Pourcentage valide	5,8	43,0	8,1	43,0	100,0
Pourcentage cumulé	5,8	48,8	57,0	100,0	

س4

	Valide				
	1,00	2,00	3,00	4,00	Total
Effectifs	7	60	1	18	86
Pourcentage	8,1	69,8	1,2	20,9	100,0
Pourcentage valide	8,1	69,8	1,2	20,9	100,0
Pourcentage cumulé	8,1	77,9	79,1	100,0	

س5

	Valide					
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
Effectifs	1	7	1	76	1	86
Pourcentage	1,2	8,1	1,2	88,4	1,2	100,0
Pourcentage valide	1,2	8,1	1,2	88,4	1,2	100,0
Pourcentage cumulé	1,2	9,3	10,5	98,8	100,0	

س6

	Valide				
	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
Effectifs	5	4	73	4	86
Pourcentage	5,8	4,7	84,9	4,7	100,0
Pourcentage valide	5,8	4,7	84,9	4,7	100,0
Pourcentage cumulé	5,8	10,5	95,3	100,0	

س7

	Valide					
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
Effectifs	1	3	16	42	24	86
Pourcentage	1,2	3,5	18,6	48,8	27,9	100,0
Pourcentage valide	1,2	3,5	18,6	48,8	27,9	100,0
Pourcentage cumulé	1,2	4,7	23,3	72,1	100,0	

س8

	Valide					
	1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	Total
Effectifs	1	3	46	32	4	86
Pourcentage	1,2	3,5	53,5	37,2	4,7	100,0
Pourcentage valide	1,2	3,5	53,5	37,2	4,7	100,0
Pourcentage cumulé	1,2	4,7	58,1	95,3	100,0	

Statistiques

		س9	س10	س11	س12	س13	س14
N	Valide	86	86	86	86	86	86
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3140	2,6163	4,1512	3,1977	1,8256	3,2558
Ecart-type		,69047	1,21915	,93955	,76420	,90997	,73862
Centiles	1	2,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000

Corrélations

		متوسطمج1	متوسطمج2
متوسطمج1	Corrélation de Pearson	1	,606
	Sig. (bilatérale)		,048
	N	86	86
متوسطمج2	Corrélation de Pearson	,606	1
	Sig. (bilatérale)	,048	
	N	86	86

NONPAR CORR

Descriptives

		N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne
						Borne inférieure
متوسطمج1	1,00	14	3,3571	,11866	,03171	3,2886
	2,00	64	3,3223	,36037	,04505	3,2322
	3,00	8	3,3594	,18222	,06442	3,2070
	Total	86	3,3314	,31841	,03434	3,2631
متوسطمج2	1,00	14	3,3095	,35117	,09385	3,1068
	2,00	64	3,2188	,29077	,03635	3,1461
	3,00	8	3,1458	,31418	,11108	2,8832
	Total	86	3,2267	,30240	,03261	3,1619