وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي د-يحي فارس -المدية-

كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية

الموضوع

دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة الحالة:الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE في ولاية المدية

مذكرة مقدمة لنيل الشهادة ماستر في العلوم التسيير التخصص الإدارة الأعمال

من إعداد الطلبة:

- نسراقي سهيلة
- بلال نسرين

تحت إشراف الأستاذ:

د/ عمر هارون

لجنة المناقشة

أستاذ عمر هارون	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
أستاذ جعفري جمال	أستاذ التعليم العالي	الممتحن الأول
أستاذ بن زرقة ليلى	أستاذ التعليم العالي	الممتحن الثاني

السنة الجامعية :2022/2021م

الإهـــــداء

اهديه إلى من قال فيهما الله عزوجل :(ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما).

إلى من علمتني أن الحب ليس له عمر وان عطاء ليس له حدود ،إلى من حملتني وهنا على وهن إلى قرة عيني ورفيقة دربي ومرشدتي قبل أن تكون أمي إلى من اشتاقت أن ترى ثمرة جهدي قبل اشتياقي إلى من علمتني أن حياة كفاح والعلم السلاح "أمي حياتي"

إلى اسمي شيء في الوجود إلى أغلى ما أعطاني المولى عزوجل إلى الشمعة التي احترقت لتنير الطريق حياتي إلى من حصد الأشواك عن دربي ليرشدني لطريق العلم إلى من اسند ظهري إليه إلى من تسجد له كلماتي وتنحني له أحاسيسي والى الذي سيرني شابة ناشئة على الحب الله ورسوله عليه الصلاة والسلام "أبي غالي"

إلى النور الذي يضيء حياتي والسند القوي والنبع الذي ارتوى منه حبا وامتنانا رفيق دربي أخي العزيز" أعراب" الذي وقف بجانبي وساعدني كثيرا وشجعني على الصمود أمام الصعاب الأخ الذي أكن له كل محبة وإخلاص ووفاء والذي كرس كل حياته من اجلنا متمنية له زواج سعيد ويرزقه الذرية الصالحة يارب العالمين.

إلى أخواتي اللواتي دعموني وساندوني :صبيحة ،سميرة ،صارة، زهية ،لويزة، حياة ،سورية وظريفة، كما أتمنى نجاح وتفوق "لأنيس ونبيل "في شهادة بكالوريا.

الى صهرنا كمال ومحند على مساندتي ودعمي في المشوار الدراستي دون ان أنسى البراعم الصغار :يوسف، أنفال، أسيا،مريم،محمد،فرح، فايز،روميسا،مارية،ياسر،يحيا، عبد الله عبد الرحمان،ادم الذين غرسوا الفرحة وإدخال البهجة والسرور على قلوبنا.

سهيلة

إهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وعانينا الكثير من الصعوبات وها نحن اليوم والحمد لله نطوي سهر الليالي وتعب الايام وخلاصة مشوارنا بين دفتي هذا العمل المتواضع.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الامي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق، إلى رسولنا الكريم، سيدنا مح مد صلى الله عليه وسلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي وينهج بذكراهم فؤادي إلى جدتي أطال الله في عمرها، أختي وأخي وخاصة بنت أختي.

إلى التي تقاسمت معها هذا العمل وكانت لي سند في أشد اللحظات نسراقي سهيلة.

إلى من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدا بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا، إلى صديقاتي: أية، ليندة، ياسمين، مريم.

إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم، إلى من صاغو لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تسيير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

نسرين

كلمة شكر وعرفان

وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والديّ وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "الآية 19 من سورة النمل.

أول شكر هو لله رب العالمين الذي رزقنا العقل وحسن التوكل عليه نحمده عزوجل الذي أمدنا بالقوة والسير على مواصلة هذا البحث وإتمامه.

ثاني شكر للوالدين أطال الله في عمرها.

قال الرسول صلى الله عليه وسلم:" من صنع اليكم معروفا فكافئوه به فان لم تجدوا ما تكافئوه به فأدعو له حتى تروا أن قد كافا تموه."

وأخيرا نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف عمر هارون على كل المساعدة التي قدمها لنا والنصائح القيمة التي أرشدنا بها وإلى السيد حناشي مهدي و كمال بولعراس و السيد علي الشرفي العاملين في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية و الوقت الذي خصصاه في تقديم المعلومات لنا رغم كل مسؤولياتهم الكبيرة.

و الى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء حول دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،مع الإشارة لدراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ولاية المدية،فبعد أن كان الشباب يبحثون عن العمل أصبح هو من يخلق ويوفر مناصب الشغل وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المستوى الوطني،وقد ساهم التدريب في تمكين حاملي المشاريع من إنشاء المؤسسات الخاصة بهم والدخول إلى عالم الأعمال من خلال الدورات التدريبية والاستشارات التجارية وتوفير بيئة الأعمال المتكاملة تساعدهم في تحقيق الاستدامة لمشاريعهم الخاصة،وتعد آلية استحداث أفكار مبدعة وضرورة تدريب المقاولين لضمان كفاءة أكثر وفق إستراتيجية واضحة المعالم تضمن وصول الأهداف المسطرة فعليا.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها تم التوصل إلى عدة نتائج كان أهمها قد استطاع عدد كبير من المشاركين في الدورات التدريبية بإنشاء مؤسساتهم وينجحوا في تسييرها بطريقة حسنة وضمان استمراريتها، ولقد حققت الوكالة أهدافها من حيث تزويد الأفراد بالمعارف والمهارات اللازمة لإنشاء وتوسيع مؤسساتهم،عدم وجود مرافقة للمشاريع،حيث أن غالبية الحاملين للمشاريع ليسوا مؤهلين مما يؤدي إلى تبذير المال العام دون تحقيق نتائج ايجابية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، إنشاءالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الوكالة الوطنية لدعم المقاولاتية.

Résumé:

and medium enterprises, the case study is the national agency for entrepreneur ship support and development in al MEDEA.young people started providing work for the others instead of looking for job for themselves, training helped the project owners out to establish their own enterprise through training courses and business consulting and through providing the best averment to achieve sustainability for their projects and to achieve their goals.

One of the main results reached by this actual study is that many of those who participated in the training courses had established their own enterprises and they succeeded in running their businessesthe goals of the agency had been achieved by providing the individuals with the necessary knowledge and skills to establish and expand their enterprise and make sure that the don’t waste the public money without achieving the main important results.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	I
الشكر	I I
الملخص	IV
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	IX
قائمة الأشكال	XI
مقدمة	أ
الفصل الأول:إطار نظري عموميات التدريب	1
تمهيد	2
المبحث الأول:ماهية التدريب	3
المطلب الأول:مفهوم التدريب وخصائصه	3
المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب	7
المطلب الثالث:مكونات ومبادئ التدريب	9
المبحث الثاني:أساسيات التدريب	13
المطلب الأول: أنواع التدريب فعال	13
المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب	15
المطلب الثالث: وسائل التدريب	17
المطلب الرابع: أساليب التدريب	20
المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب	23
المطلب الأول:مرحلة جمع وتحليل البيانات	23

المطلب الثاني:مرحلة تحديد احتياجات التدريب	25
المطلب الثالث:مرحلة تصميم البرامج التدريبية	28
المطلب الرابع:مرحلة تنفيذ التدريب	30
خلاصة	35
الفصل الثاني: إطار نظري حول إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	36
تمهيد	37
المبحث الأول:ماهية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	38
المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	38
المطلب الثاني:خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	40
المطلب الثالث:أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	42
المبحث الثاني:دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهم المشاكل التي تواجهها	45
المطلب الأول:دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية	45
المطلب الثاني:آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	54
المطلب الثالث:الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	59
المبحث الثالث: برنامج مكتب الدولي للعمل في إنشاء المؤسسات لصغيرة والمتوسطة	62
المطلب الأول:ماهية برنامج المكتب الدولي للعمل	62
المطلب الثاني: برنامج اوجد فكرة مؤسستك	64
المطلب الثالث:برنامج اوجد مؤسستك	67
المطلب الرابع:حسن تسيير مؤسستك	75
خلاصة	79

الفصل الثالث:إطار تطبيقي دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وكالة وطنية لدعم وتنمية المقاولاتية –بولاية المدية–	80
تمهيد	81
المبحث الأول:تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	81
المطلب الأول:تعريف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	82
المطلب الثاني:مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	83
المطلب الثالث:شروط الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	84
المبحث الثاني:تحليل نتائج إحصائيات الوكالة ANADEخلال فترة 2015الى غاية نهاية 2021	88
المطلب الأول: أساليب التمويل مقدمة من طرف الوكالة	89
المطلب الثاني: تطور عدد مناصب العمل المستحدثة (من 2015الى 2021)	91
المطلب الثالث: تطور إجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات خلال فترة ممتدة من 2015الى غاية نهاية 2021	93
المطلب الرابع: الفئات المستفيدة من دعم الوكالة خلال الفترة 2015الى غاية نهاية 2021	95
المبحث الثالث: التحليل الكمي والكيفي للبيانات	97
المطلب الأول: تعريف لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع	97
المطلب الثاني: مهام لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع	97
المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة	98
خلاصة	109
خاتمة	111
قائمة المراجع	116
الملاحق	126

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	يوضح الفرق بين التكوين، التدريب والتعليم.	5
(2-1)	يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات.	24
(3-1)	احتياجات التدريب.	32
(4-1)	أساليب التدريب.	39
(1-2)	تعريف معتمد في الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.	40
(2-2)	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري.	46
(3-2)	العدد الاجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2019.	47
(4-2)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة حسب قطاع النشاط لسنة 2019.	48
(5-2)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم.	48
(6-2)	تطور قيمة المضافة لمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط من2004-2011.	50
(7-2)	تطور يد عاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2009-2018.	52
(8-2)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع المنطقة لسنة 2019.	53
(9-2)	تطور قيمة الصادرات والواردات خارج المحروقات وكذا الميزان التجاري.	56
(10-2)	المستويات صعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.	60
(11-2)	أسباب رئيسية للفشل في المشاريع.	67
(12-2)	كيفية ملأ استمارة الواجب تسجيلها من اجل إعداد دراسة جدوى.	70
(13-2)	شكل قانوني لمؤسسة.	72
(14-2)	مراحل كيف تنشئ مؤسستك.	75
(1-3)	بالنسبة للشباب عاطل عن العمل وحاملي المشاريع وطلبة حاملي أفكار.	85

(2-3)	بالنسبة لحاملي سجلات تجارية وبطاقات فلاحية وحرفية وأصحاب المهن الحرة.	86
(3-3)	توزيع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب أسلوب التمويل (من 2015الى2021).	87
(4-3)	توزيع المؤسسات ممولة من طرف الوكالة حسب عدد مناصب العمل المستحدثة (من 2015الى 2021)	89
(5-3)	توزيع المؤسسات ممولة من طرف الوكالة حسب قطاع النشاط (من 2015الى 2021)	91
(6-3)	تطور توزيع المستفيدين من دعم الوكالة حسب المستوى التعليمي	93
(7-3)	عرض نتائج المقابلة مع أعضاء لجنة الانتقاء	98
(8-3)	متغير نوع المؤسسة التي يعمل بها.	103
(9-3)	يوضح توزيع أعضاء لجنة الانتقاء عينة الدراسة حسب متغير السن.	103
(10-3)	يوضح توزيع أعضاء لجنة الانتقاء عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.	104
(11-3)	يوضح توزيع أعضاء لجنة الانتقاء عينة الدراسة حسب متغير النوع.	104

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	45
(2-2)	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الملكية الى غاية جوان 2019.	47
(3-2)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط لسنة 2019	48
(4-2)	تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها	49
(5-2)	تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مجال النشاط من2004-2011	51
(6-2)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع المنطقة	53
(7-2)	تطور الصادرات الجزائرية خارج المحروقات	54
(1-3)	توزيع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب أسلوب التمويل (من 2015الى2021)	90
(2-3)	توزيع المؤسسات الممولة من طرف الوكالة حسب عدد مناصب العمل المستحدثة (من 2015الى 2021)	92
(3-3)	توزيع المؤسسات ممولة من طرف الوكالة حسب قطاع النشاط (من 2015الى 2021)	94
(4-3)	تطور توزيع المستفيدين من دعم الوكالة حسب المستوى التعليمي	96

المقدمة

مقدمـــة:

إنّ نشوء واستمرار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محاط بمخاطر كثيرة ومتنوعة ،وهنا يبرز الدور الكبير الذي تلعبه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في التصدي لكل هذه ظروف وتحمل المخاطر الناجمة عن إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة وتسييرها بطريقة فعالة تسمح لها بالحياة في ظل محيط اقتصادي يتميز بعدم التأكد والمنافسة الشديدة، لذلك فان اكبر هذه أخطار تتمثل في تسيير غير كفيء الذي يتسبب بإخفاق وفشل في أعمال هذا نوع من المؤسسات ،وتعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر احد الركائز تنمية اقتصادية واجتماعية وذلك راجع إلى مدى مساهمته في دخل الوطني وخلق قيمة المضافة وامتصاص البطالة.

ولقد قامت الدولة بتشجيع ودعم وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتماد التدريب كأسلوب لدعم شباب وتزويدهم بالمعارف ومهارات للازمة لنجاح مشاريعهم واستمرارها، ذلك لان التدريب جيد يساعد كثيرا في رفع الكفاءة وخبرة المهنية لحاملي المشاريع كما يؤدي إلى زيادة المعرفة المتخصصة ومهارة الخاصة بالفرد واللازمة لإنجاز عمل معين، كما تتمثل أهمية التدريب في عملية التجديد والمحافظة على حيوية النشاط في المؤسسة.

وفي هذا إطار، قامت الحكومة باتخاذ مجموعة من إجراءات لتطوير هذه المؤسسات، كما استحدثت مجموعة من الهيئات والمؤسسات المتخصصة ومنها الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية هدفها تشجيع الشباب والصغار المقاولين على استثمار.

ومن ثم فإن الإشكالية المطروحة في موضوعنا هذا يمكن صياغتها كالتالي:

"ما هو دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ولاية المدية "

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح بعض التساؤلات المتعلقة بالفصول والتي نعتمد عليها في دراستنا وهي كالآتي:

1-هل التدريب يجعل المتقدم يعرف الامتيازات التي يحصل عليها في الوكالة؟

2-ما هو الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد؟

3-كيف تساهم هيئات الدعم والمرافقة في تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة عن هذه التساؤلات قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التالية:

1-التدريب يجعل المتقدم يعرف الامتيازات التي يحصل عليها في الوكالة.

2-تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهم في تنمية الاقتصاد ودفع عجلة الإنتاج.

3-تساهم هيئات الدعم والمرافقة في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عن طريق المتطلبات الضرورية لتنمية وترقية المشاريع الجديدة من خلال إمدادها بكل ما تحتاجه من عوامل الدعم لمواجهة الصعوبات.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية هذا البحث في دور التدريب والمرافقة لدعم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من أجل اكتساب المهارات والكفاءات العالية للتسيير، ومعرفة الحقوق والواجبات من أجل مؤسسات ناجحة لا لفاشلة.

أسباب اختيار الموضوع:

إنّ اختيارنا لهذا الموضوع نعزيه بجملة من المبررات أهمها:

- افتقار معظم أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأدنى معطيات أو مهارات للتسيير رغم وجود دعم المالي كافي لها.
- فشل معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة المدعمة مما يؤدي إلى تبذير المال العام على مشاريع وهمية.
- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوعي التدريب.

الدراسات السابقة:

خضع دور التدريب للعديد من الدراسات نذكر منها:

- **فضيلة بلالي، نجوى علاهم، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة،** مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني في ميدان العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي–الجزائر.

حيث تم التطرق إلى المفاهيم الأساسية لدور التدريب، وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية.

الفرق بين الدراستين هو أن الدراسة الأولى تبين دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة، أما الدراسة الثانية تبين دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر 2016،2015، وقد توصلت إلى عدة نتائج أهمها: التدريب عملية مستمرة محورها العاملين ويهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة باحتياجات محددة حالية أو مستقبلية.

الفرق بين الدراستين هو أن الدراسة الأولى تبين دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الدراسة الثانية تبين دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **حمزة لفقير بعنوان تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة،** مذكرة تخرج ضمن تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر،2009 إذ تتمثل الدراسة في إمكانية برامج تكوينية متخصصة أن تنتمي روح المقاولة لدى المشاركين فيها مكنهم من إنشاء مؤسساتهم الخاصة وتسييرها بطريقة فعالة.

تم التطرق بعرض برنامج CREE-GERME المطبق على المستوى العالمي، والإستراتيجية المتبعة لتطبيقه في مختلف أنحاء العالم. وأهم الحقائب التكوينية التي يحتوي عليها البرنامج.

الفرق بين الدراستين هو أن الدراسة الأولى تبين تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة، أما الدراسة الثانية تبين دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج المستخدم في الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال مدخل عام للتدريب، ودوره في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى استخدام المنهج التحليلي المساعد على تحليل البيانات والمعطيات التي تساعدنا في فهم العديد من الظواهر.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ولتحقيق هدف الدراسة في ظل الحدود الموضوعة لها قسمنا دراستنا إلى ثلاثة فصول، تسبقهم مقدمة وتليهم خاتمة تتضمن مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها، بالإضافة إلى التوصيات المقترحة وآفاق الدراسة.

تناولنا في الفصل الأول إلى ماهية التدريب وأساسياته، تطرقنا أيضا إلى مراحل العملية التدريب، أما في الفصل الثاني ماهية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثم برنامج المكتب الدولي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما في الفصل الثالث والأخير فهو عبارة عن أهم الإحصائيات التي تطرقنا إليها من خلال الفترات الممتدة من 2015-2021، وأخيرا المقابلة مع أعضاء لجنة الانتقاء.

صعوبات الدراسة:

إن أهم الصعوبات التي واجهتنا أثناء إنجاز دراستنا هي:

- امتناع جزء آخر عن الإجابة رغم سهولة وبساطة عبارات المقابلة التي لا تتطلب جهدا كبيرا.
- تعامل كثير من أعضاء اللجنة مع المقابلة بطريقة غير لائقة.
- عدم وجود ثقافة تطبيق والتعامل مع المقابلة في الوكالة.

الفصل الأول:

إطار نظري حول

التدريب

تمهيد:

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية وهو من أهم الركائز التي تساعد على استجابة التطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات، وذلك من خلال استغلال قدراته والعمل على تنميتها، ويعتبر التدريب وسيلة فعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق منفعة عامة.

إضافة إلى ما سبق، فإنه مهما تطورت طرق وأساليب التدريب ومهما تغيرت أشكاله وأنماطه، إلا أننا دائما نحتاج للتدريب إما للعلاج أو للتعليم أو للتطوير. وسواء تم تنفيذ البرامج التدريبية بطرق تقليدية أو طرق حديثة تعتمد على استخدام التكنولوجيا المعلومات والحسابات الآلية فإن التدريب يعتبر من المتطلبات الضرورية لنمو وتقدم المنظمة في بيئة الأعمال التي تتفاعل معها، وانطلاقا من ذلك فإنه سيتم من خلال هذا الفصل إلى التطرق إلى المباحث التالية التي نراها ضرورية لإدراك موضوع الدراسة:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب.

المبحث الثالث: مراحل عملية التدريب.

المبحث الأول: ماهية التدريب

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم الإدارة باختيار العاملين وتعيينهم فقط، وإنما يجب إعدادهم وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات، لذا فإن هذا المبحث خصص لإعطاء نظرة عامة عن التدريب، كما أنه أحد أهم العوامل القادر على توجيه الشباب إلى إنشاء مؤسساتهم الخاصة وذلك من خلال مجموعة من البرامج والتكوينات المتخصصة في المجال على غرار برنامج المكتب الدولي للعمل الذي سنقوم بتفصيله خلال الفصل الثاني.

المطلب الأول: مفهوم التدريب وخصائصه

يتضمن التدريب مجموعة من الأفعال والسلوكيات التي تمكن العناصر البشرية في المؤسسة من أن يكونوا مستعدين بصورة دائمة ومتقدمة لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية أخذا بعين الاعتبار ظروف البيئة التي تنشط فيها مؤسستهم، كما يعتبر التدريب غاية في حد ذاته بل هو الوسيلة والغاية هي الأداء الكفء.

الفرع الأول: مفهوم التدريب

التعريف 01: بالرغم من تنوع المفاهيم والتعاريف الخاصة بالتدريب إلا أنها تشير إلى معاني محددة، فالتدريب يهتم أساسا بتزويد الأفراد بالمهارات المحددة وبالمعارف الخاصة والتي تساهم في تحسين الأداء، أو إن التدريب يساعد الأفراد نحو تصحيح الأخطاء في مجال أعمالهم ووظائفهم. فعلى سبيل المثال عند شراء آلة جديدة يتطلب الأمر تعلم الأفراد طرق جديدة لأداء وظائفهم على هذه الآلة[1]. وأيضا عند تغيير الوظيفة سواء بالنقل أو الترقية

[1] راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص163.

صعودا أو هبوطا، أو عند تغيير نوع النشاط في المنظمة أو تغيير الهيكل الوظيفي والتنظيمي وهكذا، ومن ناحية أخرى، قد نحتاج للتدريب عندما يخطئ العاملون في أداء وظائفهم وبما يؤدي إلى وجود انحرافات عن المعايير المحددة للأداء، وفي جميع الحالات يمكن القول بأن التدريب يستخدم لتصحيح وعلاج ضعف أو نقص المهارات لدى الأفراد.

التعريف الثاني: هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم، وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد. وتقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد. وفي بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال، أو فرد من الأفراد القدامى ذو الخبرة في المنظمة. وبغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي والأولى، فإنه يؤثر على إنتاجية واتجاهات[1].

التعريف الثالث: أنه النشاط المنظم المبنى على أسس علمية والخاصة، اكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها[2].

التعريف الرابع: التدريب هو مجمل النشاطات، والوسائل والطرق،والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم،وقدراتهم الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية.يتضمن هذا التعريف العناصر الأساسية للتدريب والمتمثلة في النشاطات، الوسائل، الطرق،والدعائم، والتي يؤدي تفعيلها إلى حث العمال ودفعهم نحو صقل معارفهم ومواهبهم،واستنهاض ملكاتهم الفكرية،وهذا كله من أجل

[1]– سيد محمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2008–2009، ص 336.

[2]–طاهر محمود الكلاكدة، **الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص100.

تحقيق المصلحة المشتركة بين المؤسسة وأعضائها التي يسعى كلا الطرفين تجسيدها والاستفادة منها.

وكتعريف شامل للتدريب: هو نشاط مستمر لتزويد الفرد بالخبرات والمهارات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما، فالتدريب ليس هدف في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة، فهو وسيلة إدارية وفنية وعملية من شأنها الوصول بالأداء الإنساني في العمل إلى أقصى حد ممكن بالشكل والأسلوب الذي يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المجتمع أو على مستوى المنشأة[1].

توجد مجموعة من الاختلافات بين مفهوم التدريب والتعليم والتكوين، والتي يمكن التعرف عليها من خلال الجدول التالي:[2]**الجدول رقم(1-1): يوضح فرق بين التدريب التكوين التعليم**

التدريب	التعليم	التكوين
أهداف سلوكية محددة لجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في وظائفهم وأعمالهم.	أهداف عامة مجردة لخدمة احتياجات الأفراد والمجتمع بصفة عامة.	أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.
ممكن أن يكون قصيرا جدا خاصة عندما يكون موجه إلى نوع معين من المهارات.	طويل الأجل بصفة عامة.	يكون قبل الخدمة أو أثناء الخدمة.
غالبا ما يكون محدد بدرجة كبيرة لاحتياجات العمل الذي يقوم به الفرد،لذلك يعتبر التدريب ضيقا من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجالات محددة للعمل.	متسع وشامل، ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية مثل المدارس والمعاهد والكليات، ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه.	يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.

المصدر:محمد مرعي، التخطيط للتدريب، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968، ص296.

[1]– مراد ربيع، **أثر التدريب في زيادة مردودية المؤسسة**، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، كلية علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر 2012-2013، ص14.

[2]– محمد مرعي، **التخطيط للتدريب**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 1968، ص 296.

الفرع الثاني: خصائص التدريب

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن للتدريب خصائص تميزه عن غيره من الوظائف داخل المنظمة ونذكرها فيما يلي:

1. التدريب عبارة عن فن يقوم على عنصر حيوي هو التسويق فلو تسرب الملل والضجر إلى نفوس المتدربين ضاع أثره فقد أهميته.

2. التدريب نشاط مستمر باستمرار حياة المؤسسة، إذن خلال التعرف على أهداف ومزايا التدريب نستنتج أن أسلوب التدريب يختلف باختلاف المستوى الوظيفي والهدف منه، وطبيعة ونوع العمل وكذلك يختلف باختلاف مدة التدريب[1].

3. التدريب نشاط يقوم على طرق وأساليب وقواعد وأسس يجب أن يلم بها المكلفون به ويقوم على عدة مراحل.

4. يعتبر التدريب وسيلة لحل المشاكل، كمشاكل سوء اختيار العاملين التي لا يمكن للتدريب أن يحلها فهو لا يخلق الإنسان الذكي الواعي بل يشمل ويحسن ويزيد من المهارات والقدرات[2].

5. ليس من الضروري أن يكون كل فرد في المؤسسة معني بالتدريب بل تظهر الحاجة إلى التدريب عند حدوث بعض الظروف كشراء آلة جديدة.

6. يفترض على المؤسسات العمومية للتكوين العالي القيام بعمليات التدريب وتحسين المستوى بالنسبة للرتب المعادلة لرتبة متصرف على الأقل والمؤسسات العمومية للتدريب المتخصص أو المهني أو أي مؤسسة أخرى تتكفل بتدريب معتمد طبقا للتنظيم السائد بالنسبة للأسلاك والرتب الأخرى.

---

[1] حورية بوقمرة، **أثر التدريب في الميزة التنافسية**، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية، لمجمع صيدال، مذكرة تخرج للحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة المدية 2012، ص6.

[2] نفس المرجع سبق ذكره، ص6.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

إن من أبرز سمات العصر الحديث تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف الإنسانية وما يترتب على ذلك من تغيرات مستمرة من نظم العمل، ما يستجوبه ذلك من ضرورة إعادة تنمية القوى العاملة لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها لذلك أصبح تدريب القوى العاملة ضرورة لأغنى عنها في أي قطاع بحثي يثار لذلك التطور الهائل في المعرفة وتطبيقاتها المختلفة[1].

الفرع الأول: أهمية التدريب

1. ان التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد تبدأ من ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقا لاحتياجاته كفرد، واحتياجاته كعضو في المجتمع لأساليب وسائل تدريبية متطورة[2].
2. ان التدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو استثمار لرأس المال الإنساني بهدف إعطاء

الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية، ومن ثم وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تفيده في الحصول على أكبر نفع لشخصه وللمجتمع المحيط به، لأن التدريب يضع لبنه أساسية في سبيل تحقيق توافق الفرد المجتمع، وتوافق المجتمع مع الفرد[3].

ويمكن تلخيص أهمية التدريب في الآتي[4]:

- أن التدريب يهيئ الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- أن التدريب يساعد على اكتساب مهارات جديدة تتطلبها مهنة المتدرب.

---

[1] خالد العامري، عبد الحميد العاصي، **إدارة الأفراد**، القاهرة، دار الفاروق، 2001، ص177.

[2] نفس المرجع سبق ذكره، ص180.

[3] –بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الطبعة الأولى، سنة 2009، ص22.

[4] –صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، الطبعة الأولى، سنة 2010، دار ديبونو للنشر والتوزيع عمان، الأردن، ص22.

- أن التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- أن التدريب يكسب المتدرب أفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.
- أن التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في المتدرب من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- أن التدريب يساعد المتدرب على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.
- زيادة إنتماء المدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية.
- أن التدريب قادر على تحويل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، وهذا من أنواع التدريب الحديثة ومايطلق عليها بالتدريب التحويلي[1].

الفرع الثاني: أهداف التدريب يهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي[2]:

1. تنمية المعارف، أي تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
2. تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، أي الاهتمام بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية.

[1]– صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 23.

[2]–بن عيشي عمار، **تقييم أداء أفراد العاملين**، دار أسامة للنشر والتوزيع 2011، الطبعة الأولى 2012، ص91.

3. تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين أراء المتدربين تجاه قضايا معينة. ويعمل هذا التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفا إيجابيا نحو العمل.

بالإضافة إلى الأهداف السابقة هناك أهداف أخرى

4. تذكير العاملين بأساليب الأداء، وتعريفهم أولا بأول بالتغيرات والتعديلات التي تدخل عليها وبأسلوب استخدام ما يستحدث من أدوات أو أجهزة أو آلات.

5. الإسهام في إعادة التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين يمكن من خلال التدريب التحويلي، تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.

6. تقليل وقت أداء الخدمة في المنظمات الخدمية، وتحسين أساليب التعامل مع العملاء مما يرفع درجة رضائهم عن المنظمة ومنتجاتها، وتحسين صورتها في أذهانهم ويدعم مركزها تنافسي[1].

المطلب الثالث: مكونات ومبادئ التدريب

الفرع الأول: مكونات التدريب

يتكون التدريب من خطوتين وهما تحليل الاحتياجات وتحليل المعلومات:

1. تحليل الاحتياجات: وتشمل هذه الخطوة مايلي[2]:

[1]– صلاح صالح معمار، مرجع سبق ذكره، ص 23–24.

[2] – صلاح عباس، **تنمية مهارات مسؤولي**

أ. هناك حاجة مؤكدة للتدريب.

ب. تحديد الهدف أو الأهداف من التدريب تحدده الحاجة المؤكدة السابقة التوصل إليها.

ت. جمع وتبويب وتحليل المعلومات الأساسية والضرورية لكل من:

- المتدربين المحتملين والمتوقعين والمطلوبين لأداء المهمة.
- المتدربين وتعدادهم وأماكنهم ومهاراتهم وإمكانياتهم وحاجاتهم للتدريب، وطرق ووسائل تحفيزهم للتدريب.
- اختيار طرق ووسائل التمويل المتاحة والممكنة والطموحة.
- أماكن ووسائل وإمكانيات التدريب المتاحة والممكنة (مخيمات، اجتماعات، وسائل سمعية بصرية، اجتماعات تلفزيونية، أو عن طريق الأنترنت.).

2. تحليل المعلومات[1]: إعداد التقرير النهائي الذي يجب أن يحدد بشكل نهائي البرامج التدريبي اللازم والذي يفي بشكل ناجح بمثل هذه الاحتياجات التي حددها تحليل الاحتياجات. وقد يتم إعداد التقرير في شكل بياني للمعلومات والنتائج أو في شكل عرض شفوي أو تحريري موجز وفي جميع الأحوال يجب أن يكون التقرير وافيا، مفصلا، شاملا، مترابطا، أي هناك ربط بين المعلومات والنتائج المستخلصة منها وبينها وبين ما تقرر من خطط تدريبية.

ولتحليل الاحتياجات وجمع البيانات والمعلومات اللازمة لها قد نستعن بالآتي[2]:

- **الاستبيانات:** يعتبر من أهم المصادر المستعملة في جمع المعلومات عن المشكلة المعينة (عمال، مشرفون، متعاملين من موردين أو مستهلكين، مديرون).
- **المقابلات:** وهي مصدر للمقابلات الأولية وأحيانا للتأكيد على معلومات طارئة أو مفاجئة قد يكون لها تأثير قوي على مسار العملية التدريبية ويجب التأكد من صحتها ودقتها وبتوسيع

[1]– مرجع سبق ذكره، ص16.

[2]– صلاح عباس، مرجع سبق ذكره، ص16–17.

المجال الجغرافي والزمني للمقابلات يتم التجميع والتوصل إلى كم من المعلومات مفيد وغزير ولكنه يكون على حساب الوقت وسرعة انجاز خطوة التحليل للإحتياجات التي يليها خطوات أخرى[1].

- **الملاحظة:** وهي تتطلب ثقافة منظمة وخبرة بمجال المعلومات المطلوبة وكيفية التوصل إلى المعلومة من الواقع الموضوع تحت الملاحظة.
- **عينات العمل:** تستخدم هذه الوسيلة للتعرف على المواطن التي تحددت وتعاني من المشكلات والتأكد من صحة المعلومات، والوقوف فعليا على مجال الدراسة.
- **السجلات والتقارير:** للخروج بتصور أشمل عن نشاط وسير العمل في المؤسسة لكل أو جزء منها بدقة عن طريق سجلاتها الفعلية وهذه الطريقة تتطلب قدرة على تحليل البيانات واستنباط النتائج والفحص المجهري للمعلومات وسط السجلات والدفاتر إلا أنها تعطي نتائج مؤكدة وصحيحة[2].

الفرع الثاني: مبادئ التدريب[3] : تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية هي:

1. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفق القوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها داخل المنظمة.
2. **المنطقية:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم منطقي وواقعي ودقيق للاحتياجات التدريبية.
3. **الهادفية:** أن تكون أهداف التدريب واضحة، وموضوعية قابلة للتطبيق ومحددة تحديدا

[1]-أحمد أبو علي، **الكفاءة في المؤسسة** على الموقع http://www.moh.gov.sa/depts/PCC /Pages/training.aspx، يوم 15 ماي،2022.

[2]-مرجع أول سبق ذكره، ص17.

[3]- بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2013، ص96-97.

دقيقا من الزمان والمكان والكم والكيف والكلفة.

4. **الشمولية:** يجب أن يشمل التدريب على جميع أبعاد التنمية البشرية من قيم واتجاهات ومعارف ومهارات، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الإدارية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.

5. **التدريجية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج بصورة منخفضة ومنظمة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا.

6. **الاستمرارية:** في التدريب مع بداية الحياة الوظيفة للفرد، ويتم معه خطوة بعد أخرى لتطوير وتنمية حتى يساعد العاملين على التكيف والتطورات المستمرة أمام التغيرات والتطورات الحالية والمستقبلية[1].

7. **المـــرونـــة:**يجب أن يتطور التدريب وعملياته لمواكبة التطور والتزود بالوسائل والأدوات والأساليب اللازمة لإشباع الاحتياجات التدريبية للعمال بما يتناسب ومستوياتهم الوظيفية، وتوظيفها في خدمة العمليات التدريبية.

[1]- مرجع سبق ذكره، ص97.

المبحث الثاني: أساسيات التدريب

إن التدريب ضروري في المنظمة مهما كان حجمها ونوع نشاطها لما له من أهمية كبيرة لا يمكن تجاهلها، فهو عملية تمارسها المنظمة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة وهو وسيلة تطوير وتنمية العاملين يرتكز على مجموعة من المبادئ كما أن له مزايا كثيرة تزيد من أهميته، وقد يواجه التدريب مجموعة من المعوقات التي تحد فعاليته وهذا ماسنتطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: أنواع التدريب :هناك عدة أنواع لتدريب وسنتطرق إليها كما يلي:

1. **من حيث عدد الأفراد:** وينقسم إلى قسمين[1]:

أ. **التدريب الفردي:** ويقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد على حده وغالبا مايكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أدائه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر ويستخدم دائما في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة ومن مزاياه يعتبر تدريبا من ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي ومباشرة على مهام الوظيفة المطلوبة(فنيا) آلات (أو إدارية) مهام مكتبيه.

ب.**التدريب الجماعي:** ويقصد به تدريب مجموعة من الأفراد وقد يتم في مكان العمل أو خارجي.

2. **التدريب من حيث الموقع الذي يتم فيه:** ينقسم إلى[1]:

[1]–بشيخ جميلة، **دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية**، مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس،2016، ص44–45.

أ. **التدريب في مكان العمل(فردي أو جماعي):**التدريب خارج موقع العمل في مراكز أو معاهد متخصصة في التدريب ويتخذ شكلا جماعيا تتكون مجموعاته من عدة مؤسسات أو هيئات أو بلدان مختلفة من حيث تدريبهم في دورة أو برنامج تدريبي خاص.

3. تقسيم التدريب من حيث الفترة الزمنية:

أ. التدريب قصير الأجل: ويكون من ثلاثة شهور وأقل إلى يوم واحد.

ب.التدريب متوسط الأجل: ويكون من أربعة أشهر إلى أقل من ستة أشهر.

ت.التدريب طويل الأجل: يكون من ستة أشهر فأكثر.

4. **التدريب وفقا لوقت التنفيذ:** ونجد فيه:

أ. **التدريب قبل الخدمة** : ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك بها العامل قبل أشغال وظيفته كتلمذة الصناعية، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

ب.**التدريب بعد الخدمة:** ويهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة مسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى أو التدريب التنشيطي أو الإنعاشي إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف وسبق له التدريب عليها، إلى إكتساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها[2].

5. التدريب وفقا للهدف وفيه:

أ. **تدريب المهارات:** ويهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.

---

[1]–بشيخ جميلة، مرجع سبق ذكره،ص45–46.

[2]–بشيخ جميلة، مرجع سبق ذكره،46.

ب. التدريب السلوكي(تدريب الاتجاهات): يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.

ت. **التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد:** فهو تدريب من النوع الإخباري.

6. **التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل:** وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أقسام وهي:

أ. التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملين صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.

ب. **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لاتركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات.

ت. **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم،توجيه، اتخاذ القرارات،التنسيقوالاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل[1].

المطلب الثاني: مسؤوليات التدريب

تنحصر مسؤوليات التدريب في المنظمات المختلفة على عاتق القيادات الإدارية التي تتمتع بمسؤولية إدارة القوى البشرية سواء على مستوى المنظمة ككل أو في إطار الأقسام والشعب الإنتاجية والخدمية وغيرها، ويمكن الإشارة إليها أن تلك المسؤولية يمكن أن تناط بما يلي[1]:

[1]–بشيخ جميلة، مرجع سبق ذكره، ص46–48.

1. **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسـؤولة بشـكـل كامـل عن عملية تدريب العاملين الجدد والقدامى في مجالات العمل التي تتطلب التحسين أو التطوير مع المستجدات العلمية والفنية والسائدة في حقول عمل المنظمة ولذا فإن هذه الإدارة تابع تحديد الحاجات التدريبية وتقييم المتدربين ومدى تقدمهم التأكد من أن البرنامج التدريبي قد حقق الأهداف المراد إنجازها والجداول الزمنية المعدة مسبقا للتنفيذ، كما أن إدارة الموارد البشرية تكون المسؤولة عادة عن رفع التقارير الدورية لإدارة العليا بخصوص التدريب ومتطلباته ومستلزمات تنفيذه والحاجات التدريبية اللازمة وجميع الأنشطة المرتبطة بالعمليات التدريبية في المنظمة.

2. **مدراء الوحـدات الإداريـــة:** العاملة في المنظمة المسؤولـة عن العاملين لديهم وتحديد مدى الحاجة لتدريبهم والبرامج التطويرية والتدريبية التي يتطلبها العمل ولذا فإن المدراء غالبا ما يقدمون إلى إدارة الموارد البشرية عدد العاملين المراد تدريبهم والبرامج التي يتطلبها تحسين الأداء ومدى التقدم الذي أحرزه المتدرب من خلال البرنامج التدريبي الذي التحق فيه وغيرها من التقارير الدورية التي يتطلبها العمل وانجازه باستمرار[2].

3. **المشـرفـون:** يكون المشرف المسؤولا مسؤولية مباشرة عن العاملين الذين يعملون معه، ولذا فانه يتابع تدريبهم ويقوم بالمهام المناط بها شخصيا في تحسين أداء العاملين الذين يتم تدريبهم تحت إشرافه ويكون عادة المسؤول عن تقديم وإعداد التقارير الدورية إلى مدير الوحدة الإدارية بشأن درجة التقدم المتحققة جراء تدريب التدريب أو إيضاح الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية برمتها بغية اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتحقيق انجاز المهام التدريبية بالشكل المناسب[3].

---

[1]– رزيق سمية، **أهمية التدريب في تسيير الموارد البشرية**، مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس، إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،2013، ص40.

[2]– رزيق سمية، مرجع سبق ذكره، ص41.

[3]–خضير كاظم محمود، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011ص 139–140.

المطلب الثالث: وسائل التدريب : هناك العديد من الوسائل التي يمكن استخدامها، لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة وتحقيق أهدافها، ومن بعض هذه الوسائل:

1. **التدريب في مجال العمل والتغيير الدوري للعمل**[1]: وبالنسبة للتدريب في مجال العمل، فيقوم به أحد العمال القدامى أو المدير، حيث يوضح للفرد كيفية أداء العمل ويسمح له أن يؤدي العمل تحت إشرافه كمدرب، ويعد التغيير الدوري للعمل الذي يقوم به شكل من أشكال التدريب في مجال العمل، وفي هذا النوع من التدريب، يتعلم الفرد عددا من الوظائف لفترة زمنية محددة، ومن أهم المزايا التي يحققها هذا النوع من التدريب هو تحقيق المرونة في القسم، فعلى سبيل المثال عند تغيب أحد الأفراد، فإن آخر يمكن أن يقوم بالعمل بدلا منه. ومن المزايا الأخرى للتدريب في مجال العمل إلى جانب تحقيق المرونة، هو أنه لا يتطلب تسهيلات معينة، كما أن الفرد يؤدي عمل منتج أثناء العملية التعليمية، أما بالنسبة لمساوئ التدريب في مجال العمل فتتمثل في تجاهل توجيه الفرد المتدرب نتيجة للضغوط الموجودة في مكان العمل، كما أن العامل القديم قد ينقل أخطائه إلى العامل الجديد وهناك عدد من الخطوات التي يمكن إتباعها للقيام بالتدريب في مجال العمل بطريقة فعالة، وتتمثل هذه الخطوات في الآتي:

أ. إعداد المتدرب لتعلم العمل أو الوظيفة: دائما يكون هناك رغبة لدى الفرد لتعلم العمل

ب. الجديد، فإظهار الاهتمام بالفرد، وتفسير وشرح أهمية العمل، وتفسير أسباب وأهمية أداء العمل بطريقة صحيحة، كل هذه الأمور قد تزيد من رغبة الفرد للتعلم، ويساعد تحديد مستوى.

ت. خبرة الفرد السابقة، المدرب في استخدام هذه الخبرة في شرح العمل الحالي أو في حذف شرح الأمور المعروفة مسبقا[1].

[1]– راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، طبع، نشر وتوزيعه، الإسكندرية، بدون طبعة وبدون سنة، ص166-167-168.

ث.تجزئة العمل إلى مكونات وتحديد النقاط الأساسية: وتمكن تجزئة العمل من تحديد الأجزاء

التي تكون الوظيفة ككل، وفي كل جزء يؤدي عمل معين ليساهم في تحقيق وإتمام العمل الكلي، ويمكن النظر إلى هذه التجزئة والتقسيم على أنه خريطة مفصلة، لتوضيح الطريق والتي ترشد الفرد خلال الدورة الكلية للعمل، بطريقة سهلة ورشيدة ومفهومة، دون أن يتعرض الفرد لإحداث أي خسائر وتمثل النقاط الرئيسية اتجاه أو معلومات معينة والتي تساعد الفرد على التعرف على مكونات ومحتوى أداء العمل بطريقة صحيحة وسهلة وآمنة[2]، والنقاط الرئيسية هي المطلبات أو الخدع الموجودة في الطريق لإنجاز العمل، وهي تعطى للفرد لكي يخفض الوقت اللازم للتدريب، ويساعد ملاحظة الفرد وتحكمه في هذه النقاط الأساسية على اكتساب المهارات المطلوبة وأداء العمل بطريقة أكثر فعالية.

ج. تقديم المعرفة والعمليات التشغيلية عمليا: لا يكفي أن نذكر للفرد ونشرح له كيفية أداء

العمل، بل يجب أن يرى الفرد بصورة فعلية كيفية أداء العمل، فكل جزئية من جزئيات العمل يجب أن تمثل أمام الفرد، وفي أثناء هذه العملية يجب توضيح النقاط الأساسية التي تحدثنا عنها سابقا، ويجب أن نعطي الفرصة للفرد للاستفسار هن أي شيء يريده، فهو يتابع ويتعرف على العمل بنفسه.

ح. تجربة أو المحاولة القيام بالعمل: يجب أن نمنح الفرد فرصة القيام بالعمل بصورة تجريبية

تحت ملاحظة المدرب، بصفة عامة يجب أن يطلب المدير من الفرد أن يشرح ويفسر كل خطوة من خطوات العمل قبل القيام بها، وإذا ثبت صحتها يبدأ العمل.أما في حالة وجود أي

[1]– راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 167–168.

[2]– مرجع سبق ذكره، ص 169.

خطأ في التفسير فيجب تصحيحه قبل البدء في هذه الخطوة ويجب على المدرب أو يمدح أو يشجع الفرد في طل مرحلة.

خ. المتابعـة: إذا تأكد المدرب من أن العامل يمكن من القيام بالعمل بمفرده فيجب علبه تركه للعمل، دون تدخل في مكان عمله الأصلي، ولكن يجب في نفس الوقت متابعته دوريا، والإجابة عن أي استفسار عن العمل وحل أي مشكلة تعترضه[1].

2. **التدريـب المهنـي:** وهو التدريب في المجال الحرف التي تتطلب مدى كبير والمتنوع من المهارات، والمعرفة والاستقلالية في الحكم والتقدير، ويمكن تعريف هذا النوع من التدريب كما يمارس في المنظمة، بأنه نظام من خلاله يعطي الفرد التوجيهات والخبرة أو الممارسة داخل أو خارج العمل، وتتراوح فترة هذا النوع من التدريب ما بين سنة أو خمس سنوات.
3. **التدريـب في الفصـول الدراسيـة:** يتضمن التدريب في قاعات الدراسة خارج مجال العمل،

وهو أكثر أنواع التدريب انتشارا، وهو وسيلة فعالة لتقديم التدريب في وقت قصير لأكبر عدد من الأفراد الذين لديهم معرفة محدودة بالعمل الذي سيقومون بأدائه، ويصلح هذا النوع من التدريب لتقديم معلومات حقيقية وحقائق، ومفاهيم ومبادئ ونظريات، وكثير من أجزاء التدريب المتعلق بتعريف الفرد بالعمل، أو بعض جوانب التدريب المهني، أو برامج الأمن تقدم من خلال هذا النوع من التدريب، ومع ذلك فقد يستخدم مثل هذا النوع من التدريب في تقديم بعض الإرشادات والتوجيهات المتعلقة بالتدريب الفني، والمتخصص أو الإداري، وسوف يتم مناقشة بعض الأساليب الفنية المتبعة لإتمام هذا النوع من التدريب[2] .

[1]– راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص170.

[2]– راوية حسن، مرجع سبق ذكره170.

المطلب الرابع:أساليب التدريب: يعتمد التدريب على العديد من الأساليب والطرق عند تنفيذه، ومن بين أهم هذه الأساليب ما يلي:

1- التقليدية:

أ. المحـاضـرات: أسلوب يستخدم الرموز اللفظية في توصيل مجموعة من الأفكار والمعلومات والحقائق العلمية والنظريات والمفاهيم، حيث يتلقى المتدربون معلومات من المدرب دون غيره، وليس لهم الحق في المعارضة إزاء ما يقدمه لهم القائم بعملية التدريب، وهنا تقع عليه مسؤولية المدرب تجهيز وتحضير ما سوف يتلقاه هؤلاء المتدربين[1].

ب. التقنيات السمعيـة والبصرية: وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط أو توضع على شرائح أو شفافات، ثم تعرض للمتدربين، وينبغي أن تعد الأفلام والأشرطة إعداد جيدا ومشوقا ليلفت انتباه المدربين، وإلا فسوف تكون هذه الأساليب مملة لهم، لأن مشاركتهم ستكون حينئذ محدودة الأفضل أن يستخدم التدريب مزيجا من أسلوبين أو أكثر من أساليب التدريب. وعلى سبيل المثال: قد يستخدم المدرب في درس ما الواجب الدراسي، ثم المحاضرة، ثم يقوم ببيان عملي أمام المتدربين، ثم يطلب من المتدربين القيام بتمرين عملي[2].

2- الحديثة:

أ. المحاكاة: هي واحدة من أساليب التدريب الفعال في المجالات التي تتطلب مجموعة محددة من المهارات لتشغيل الآلات المعقدة، كما هو الحال في الصناعات الطبية أو الطيران. وتعكس عمليات المحاكاة الناجحة حالات العمل الفعلية، وتسمح للمتدربين بحل القضايا التي من المرجح أن تواجههم أثناء العمل، الذي يضع المتدرب مباشرة أمام المهارات العملية اللازمة

[1] مدحت أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق**، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2008، ص118.
[2] -مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 119.

لهذا المنصب، تبدأ التعيينات الجديدة العمل على الفور مع أسلوب التدريب، فمثلا في بعض الحالات قد يكون من المفيد دمج مكون التدريب مع التطبيق العملي، وهذايسمح للمتدرب أو للموظف الجديد للحصول على القليل من التبصر في سياق ومتطلبات العمل[1].

ب. دراسة الحالة: وهي عبارة عن إشراك المتدربين في العملية التدريبية، حيث تقدم لهم مشكلة أو حالة أو ظاهرة واقعية، ويطلب من الجماعة تحليلها والوصول فيها إلى حل ملائم مع ذكر الإيجابيات والسلبيات والاقتراحات والتوصيات[2].

- **مزايا دراسة الحالة:**

  - المشاركة من جانب المتدربين.
  - واقعية الحالة أو المشكلة.
  - انطلاق الأفكار إلى رؤية جوانب المشكلة.

- **عيوب دراسة الحالة:**

  - تحتاج إلى وقت كبير.
  - تحتاج إلى تركيز عال.
  - عدم الموضوعية في الحلول.

ت. **ألعـاب الأعمـال:** يركز هذا الأسلوب على تنمية المهارات والقدرات التحليلية لدى المتدربين، وطبقاً لهذا الأسلوب فإنه يتم تقسيم الأفراد المتدربين إلى مجموعتين متنافستين يمثل كل مجموعة قسم معين أو منظمة معينة، ومن ثم تقوم كل مجوعة بتحديد المشكلة المراد مناقشتها أو تحليلها في الاجتماع بحيث تختار كل مجموعة مديراً لهل وتحديد مراكز بقية الأعضاء في المجموعة وتبدأ دراسة وتحليل الموضوع أو الموضوعات المطروحة في صورة مناقشة مفتوحة

[1]- محمد سلطان بن السلطان، **دراسة تقويمية لأساليب التدريب التي يطبقها**، جامعة الملك سعود، 2000، ص56.
[2]-مرجع ثاني، سبق ذكره، ص57.

وحوار ونقد بالشكل الذي يؤدي إلى قرارات معينة، ولكن هذا الأسلوب،يصلح في اتخاذ القرارات الإدارية "ويساعد في إدارة العمليات التفاوضية وكل النزاعات والصراعات لاتخاذ القرارات في حالات الصراع والمنافسة[1].

ث.**تمثـيل الأدوار**:وهو أسلوب يعتمد على "خبرة تعليمية تكتسب فيها عدة مهـارات من خلال تفاعل اجتماعي بين أثنين أو أكثر وتعطي الفرصة بهذا التفاعل لظهور المشـاعر والانفعـالات الحقيقية أثناء القيام بتمثيل أو استعادة تمثيل موقف واقعي محدد حدث بالفعل أو موقف يمكن حدوثه حالياً أو مستقبلاً في الحياة العملية[2].

ج. **التدريب عن البعد التكنولوجي:** مع تطور التكنولوجيا، أصبح التدريب عن بعد أكثر انتشارا وأحد أهم أساليب التدريب الحديثة، ويشار إليها أحيانًا بالتدريب القائم على الكمبيوتر أو التعلم الإلكتروني، ولكنها تشير بشكل أساسي إلى نفس الشيء مع فارق رئيسي واحد وهو انه يتم استضافة التعلم الإلكتروني تمامًا عبر الإنترنت، في حين يشمل التدريب القائم على الكمبيوتر أي نوع من التدريب الذي يحدث باستخدام الأجهزة اللوحية أو الكمبيوتر عن طريق القراءة أو مشاهدة الفيديوهات. ومن الفوائد الهامة أنه يتيح للمتدربين العمل من خلال المواد على طريقتهم الخاصة، هذا النوع من التدريب غالبا ما يحاكي التدريس التقليدي على غرار الفصول الدراسية من خلال توفير الصوت مع صور تدعم المحتوى وفي كثير من الأحيان تصاحب المواد موارد مثل مقاطع الفيديو والقراءة الإضافية للمساعدة في عملية التدريب[3].

[1]–أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، **اتجاهات حديثة في التدريب**، الطبعة1، المملكة العربية السعودية، الرياض، مطابع الفرزدق 1406هـ، ص 125.

[2]– محمد عبد الفتاح ياغي، **التدريب بين النظرية والتعليق**، الطبعة 2، الأردن–عمان، مركز أحمد ياسين سنة 2003، ص126.

[3]–عبد الرحمان توفيق، **مهارات أخصائي التدريب**، الطبعة الأولى، مصر – الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة–بميك 2005، ص293.

المبحث الثالث:مراحل عملية التدريب

يسعى التدريب إلى اكتساب مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية،

وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعا لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها.

لذا فإن هذا المبحث خصص لإعطاء نظرة عامة عن مراحل عملية التدريب وذلك من خلال المطالب الأربعة التالية[1]:

- **مرحلة جمع وتحليل البيانات.**
- **مرحلة تحديد احتياجات التدريب.**
- **مرحلة تصميم البرامج التدريبية.**
- **مرحلة تنفيذ التدريب.**

المطلب الأول: مرحلة جمع وتحليل البيانات

وتتضمن هذه المرحلة جمع المعلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة والأهداف والسياسات الخاصة بها، ومعلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية والإمكانيات المادية بالإضافة إلى المعلومات عن الأفراد والعاملين ومعلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المؤسسة حيث تعتبر هذه المعلومات كمؤشرات للتدريب للاستخلاص والتحليل والاستنتاج، والتي تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية[2].

[1]–مرجع سبق ذكره، ص297.

[2] –إبراهيم عبد الله إسماعيل، **صناعة النفط العربية منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول**، الكويت 2003، ص75.

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر التالية[1]:

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والإجراءات.
- معلومات عن الأفراد العاملين.
- معلومات عن الظروف المحيطة.
- معلومات عن حقيقة المشاعر السائدة(ود،تعاطف،خوف،تجاهل).
- معلومات عن موضوعية ملأ نماذج التقييم السنوي.
- معلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.
- إن جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاته وإنما خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية.

الجدول رقم(1-2): يوضح أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات[2].

مجموعة المعلومات	المؤشرات التدريبية
معلومات عن التنظيم	- استحداث وظائف. - إلغاء وظائف قائمة. - تعديل واجبات ومسؤوليات وظائف(تغير وصف الوظيفة ومواصفات شغلها). - تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف. - استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة.

[1]- عادل سلطان، **تكنولوجيا التعليم والتدريب**، الطبعة 1، الأردن عمان، مكتبة الفلاح 2005، ص 24.

[2]- عادل سلطان، مرجع سبق ذكره، ص25.

الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)	- إلغاء تقسيمات تنظيمية قائمة. - تعديل اختصاصات بعض التقسيمات التنظيمية القائمة. - إدماج تقسيمات تنظيمية في بعضها البعض. - تفويض بعض الصلاحيات لبعض الوظائف بدلا من لا مركزتيها. - استحداث أنشطة جديدة.
معلومات الأفراد	- اختلاف مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف. - الاحتياج إلى أفراد ذوي المهارات وقدرات جديدة غير متاحة للعاملين. - اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الإدارة. - اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. - تزايد معدلات الاستقالة وترك العمل. - ازدياد معدلات الأخطاء الفردية من أجزاء العمل أو بعض الوظائف. - ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد من جانب رؤسائهم. - عدم تناسب التأهيل العلمي والخبرة العلمية لبعض الأجزاء مع متطلبات أداء وظائفهم. - جمود الحركة الوظيفية لبعض الأفراد رأسيا أو أفقيا.

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على إبراهيم عبد الله إسماعيل مرجع سبق ذكره،ص76.

المطلب الثاني: مرحلة تحديد احتياجات التدريب[1]

وتعرف احتياجات التدريب أنها جملة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في المعارف والمهارات، واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج وتعرقل تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة ومختلف البرامج التطويرية التي تسعى إليها المؤسسة، فهي عملية مهمة تنشأ نتيجة متطلبات العمل المتغيرة لمواجهة المنافسة وتحسين مهارات الفاعلين بالمؤسسة، ويتم التعرف على احتياجـات التدريب باستخدام الأساليب والطرق التالية:

- تحليل الأهداف التنظيمية وأسس التنظيم ومقوماته والأهداف الحالية للمؤسسة.

[1]–محمد عبد الفتاح باغي، **التدريب الإداري بيم النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن 2010، ص16.

- تقييم أداء الموارد البشرية وتحليل الفرد وآرائهم ومدى حاجاتهم للتدريب ونمط سلوكهم.
- تحليل مؤشرات الكفاءة والمناخ التنظيمي والعمل والأفراد، وتحدد احتياجات التدريب بناءا على:

جدول رقم(1-3): احتياجات التدريب[1]

احتياجات المؤسسة	احتياجات الأفراد
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي والتنظيمي بناء على تقويم قدرات العاملين - مواكبة احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد - إعداد وإشراف على المسار الوظيفي للعاملين	- تحدد وفق مستويات ورغبات العاملين - وفق خطة المسار الوظيفي وأهداف الوظيفة - وفق اهتمامات والاتجاهات المتغيرة ومراحل العمل وتطويره

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نفس مرجع،ص16

ويتم جمع المعلومات بهدف تحديد احتياجات التدريب عن طريق المقابلة بين خبير التدريب والمتدرب والاستبيان والاختبارات الشفوية أو الكتابية وهذا لتشخيص أوجه القصور في الأداء ودراسة التقارير والسجلات، حيث يتبين فيها نقاط الضعف التي يمكن معالجتها بالتدريب ومشكلات الأداء.

1. **خصائص العملية التدريبية:**لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات أربع خصائص هي كالأتي[2]:

أ. اختلاف العملية تحديد الاحتياجات التدريبية من منظمة لأخرى، فقد تكون مخططة ومبني

[1]- محمد عبد الفتاح باغي، مرجع سبق ذكره، ص26.

[2]-حسين حسنين، **تحديد الاحتياجات التدريبية بين موارد وأدوات**، الطبعة 1، الأردن، عمان، 2005، ص 46.

على تحليل ومراجع دقيقة لاحتياجات المنظمة، وقد تكون غير مخططة وغير منظمة وقد تكون بين هذا وذاك، وقد تأخذ سمة الشمولية كما قد تأخذ السمة الجزئية، كذلك قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنتظم أو بشكل مؤقت وطارئ.

ب.اختلاف الاحتياجات التدريبية في منظمة ما عن الاحتياجات التطويرية في المنظمة نفسها،فإذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية(التي تتلف عن الظروف المرغوب فيها)المتعلقة بدور الأفراد في أداء المنظمة، فإن الاحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المنظمة.

ت.صعوبة حصر الاحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي، في ظل التغيرات في بنية المنظمة وأساليب ومعدلات العمل وتغيرات البيئة مما يعني احتمال بروز مشكلات جديدة وبالتالي فإن أي تحديد للاحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا ولا بدا أن يتسم بقدر من المرونة لا ستعاب التعديلات المحتملة.

ث.صياغة الاحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المنظمة للوصول إليها ويمكن تصنيف هذه الأهداف إلى[1]:

- ✓ **أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية كتدريب العاملين الجدد وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج التنشيطية.
- ✓ **أهداف الحل المشاكل:** وتعني أساسا إيجاد حلول لمشكلات إنسانية وفنية محددة تعاني منها وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشاكل.
- ✓ **أهداف ابتكارية:** وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المنظمة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها لغرض مسايرة متطلبات البيئة وتحقيق تميز وتقدم عن المنظمات الأخرى المنافسة.

[1]– أكرم رضا، **برنامج تدريب المدربين**، طبعة 1، مصر، القاهرة، دار التوزيع والنشر الإسلامية، 1424، ص 126.

2. أهمية الاحتياجات التدريبية[1]:تتمثل أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي:

أ. التدريب مكلف بالتالي فإنه لابد أن يوجه التدريب إلى حاجات ضرورية للتدريب.

ب.إن انشغال بعض العاملين في دورات تدريبية لا حاجة لهم بها يؤدي إلى عدم القيام بأعمالهم ومن ثمة عدم تلبية طلبات الناس الذين يراجعون دوائرهم وهي مغلقة لأن العاملين فيها مشغولون في التدريب الذي لا حاجة لهم فيه.

ت.المخاطر التي يصادفها من سيتدرب كمخاطر الطريق ليصل إلى موقع التدريب الذي لا حاجة له به.

المطلب الثالث: مرحلة تصميم البرامج التدريبية[2]يتم بناء مرحلة التصميم بالاستناد إلى بيانات الأداء التي جرى جمعها خلال مرحلة تقدير الاحتياجات، ونقوم بهذه المرحلة بالنظر إلى الاحتياجات التي تم تحديدها من خلال بيانات الأداء ذات الصلة في مكان العمل والتي توفر بيانات المعرفة والمهارات للموظفين، ثم نترجم هذه الاحتياجات إلى أهداف تدريبية.

مخرجات مرحلة تصميم البرنامج التدريبي[3]:

1. **صياغـة الأهداف للتدريـب**:أهـداف الدورة الـتدريبية هامة جدا لأنها تبيـن للمصممين والمدربين والذين سيحصلون على الدورة وأصحاب الشأن المعنيين بتقرير ما الذي سيتم إنجازه في نهاية التدريب، وبكل بساطة، يجب أن تصف الأهداف ما الذي يستطيع المشاركون فعله(ومالا يستطيعون فعله الآن) نتيجة التحاقهم بهذه الدورة يمكن تقسيم أهدافه إلى:

---

[1]– يوسف جعفر سعادة، **التدريب–أهميته والحاجة إليه وأنماطه، وتحديد احتياجاته وبناء برامجه، والتقويم المناسب له،** الطبعة1، مصر القاهرة، الدار الشرقية، 1414، ص 25.

[2]– مرجع سبق ذكره، ص25–26.

[3]– إبراهيم جميل على عبد القادر، **دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية رسالة ماجستير** (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2003، ص 5.

أ. **أهداف ممكنة:** تشير هذه إلى أجزاء صغيرة من المعرفة، أو المهارات التي يحتاج المشاركون الحصول عليها.

ب. **أهداف نهائية:** تشير هذه إلى الأداء الذي سوف يكون المشاركون قادرين على القيام بهعبر استخدامهم للمعرفة والمهارات والتوجهات الممكنة التي اكتسبوها أثناء التدريب، وفي حال تم استيفاء أهداف التدريب النهائية، فإن ذلك يعني أن جميع الّأهداف الممكنة المتعلقة به قد أنجزت أيضا.

2. **تصميم وثيقة البرنامج التدريبي**[1]:وثيقة التصميم هي الخطوط العريضة للدورة التدريبية والتي تبين كيفية تخطيط الدورة وتسلسل المحتوى، وكم يستغرق كل قسم وتحديد منهجية العمل المستخدمة في كل قسم، كما تتضمن الوثيقة أيضا، تحديد اختبارات التقييم التي سوف تجرى قبل وبعد التدريب، وكيف سيتم دعم الأداء في مكان العمل، وكيف سيتم تقييم[2]:

- المنهجية: كيفية تعلم المحتوى، مثلا من خلال المحاضرات، اختبار موجز، الألعاب،النقاش، العرض.
- الوقت المخصص: تحديد الوقت الذي سوف يستغرق موضوع التدريب على مواضيع الدورة، المصادر: ضع قائمة توضح لمن وإلى أين ستذهب للحصول على معلومات لتطوير محتوىالدورة، بكلمات أخرى، ماهي تفاصيل الدورة، ما الذي سيقوله المدرب، ماهو محتوى دليل المشاركين؟

3. **خطـة العمـل:** تساعد خطة العمل على تخطيط نشاطاتك التدريبية بشكــل يمكنك من الإيفاء بتواريخ انجاز العمل لكي تبدأ الدورات التدريبية، حتى يتمكن المتدربون من التخطيط لحضورها بأقل ما يمكن من التوقف أو التأخير لأعمالهم.في حال تم الإعلان عن تاريخ ووقت

[1]- مرجع سبق ذكره، ص5-6.

[2]- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999 -2000،ص 210.

الدورة عليك أن تتأكد من جاهزية من جهة أخرى، فإن خطة العمل سوف تساعدك على تحديد الموارد التي تحتاجها لعقد دورة تدريبية، وفي المجال ينبغي مشاركة أصحاب الشأن الرئيسيين في خطتك واستمرار إعلامهم بسير التقدم[1].

المطلب الرابع: مرحلة تنفيذ التدريب:تأتي عملية تنفيذ التدريب بعد الانتهاء من التصميم والتخطيط له، ففي هذه المرحلة يتم تنفيذ الخطط وكل بتحديد المجموعات المستهدفة والاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات وكذلك تحديد مكان التدريب وتجهيزاته وحساب التكاليف والفوائد المحتملة ويمكن تحديد خطوات تنفيذ التدريب فيما يلي:

1. اختيار المدرب:المدرب هو المسئول الأول عن نجاح عملية التدريب ونجاح وتحقيق أهداف

البرنامج، لذا يجب أن تتوفر لديه الرغبة والقدرة على التدريب والتواصل والاتصال مع المتدربين كما يجب أن يكون من ذوي الخبرة العلمية والعملية والتي تكون في نفس مجال برنامج التدريب.

2. اختيار المتدربين[2]:ويكون اختيار المتدربين بناءا على المعرفة التامة باحتياجاتهم التدريبية

وبأن لديهم نقص في التدريب وتحديد البرامج التي يشاركون فيها وتحقق أهدافهم وتطلعاتهم وتحسن أدائهم، وكل اعتمادا على المستوى التعليمي،والخبرة العملية، والعمل الفعلي عند الالتحاق بالتدريب، والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المتدرب.

3. **كتـابـة المحتـوى التـدريبـي:** المحتوى التدريبي هو المـادة العلمية التي تتضمن المعـارف

والحقائق والمفاهيم التي تساعد وتساهم في اكتساب المتدربين المهارات والقدرات اللازمة على تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة،أما التدريب الخارجي فيكون في مراكز أو معاهد متخصصة

[1]–مرجع سبق ذكره، ص210–211.

[2]– خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص213.

تتوفر لديها الخبرة والقدرة والإمكانيات والتجهيزات المناسبة لعملية التدريب مما يجعل عملية التدريب أكثر كفاءة.

4. تحديد وقت التدريب[1]: ويجب أن يحدد وقت التدريب بما يتناسب مع ظروف المتدربين فلا يؤثر على أداء أعمالهم أو يتعارض وظروفهم والتزاماتهم الاجتماعية ليتمكنوا من الالتزام بالحضور في أوقات التدريب.

5. **اختيـار الأساليب التدريبيـة:** يقصد بالأساليـب التدريبية الطرق والوسائـل التي تستخدم في طرح المادة التدريبية وتوصيلها إلى المتدربين،والتي تحدد بناءا على نوعية المتدربين ومستواهم التعليمي وخبراتهم، ونوع وزمن ومكان التدريب، ومقدرات المدرب وقدرته على التعامل مع جميع الوسائل الممكنة في عرض المادة التدريبية[2].

الجدول رقم(1-4): أساليب التدريب

[1]- إبراهيم جميل على عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص19.

[2]- علي يونس، مرجع سبق ذكره، ص49.

الرقم	الأساليب المتبعة في التدريب	دور التدريب
01	المحاضرة	مستمعا.
02	دراسة حالة	تكليف بقراءة حالة إدارية ومناقشتها.
03	المهارات الإدارية	تقسيم المتدربين إلى مجموعات صغيرة كل مجموعة تمثل منظمة لاتخاذ قرار.
04	التدريب بالممارسة	إيفاد المدير إلى مؤسسة أخرى في مجال مختلف عن مجاله ليواجه مشكلة ويحللها خارج إطار المشكلات المختارة ويعرض تقريره في علاج المشكلة بشكل جماعي.
05	الندوات	المناقشة حول مشكلة معينة بمشاركة الجميع.
06	المؤتمرات	تنمية التفكير الجماعي والفردي للمتدرب من خلال ما يعرض في المؤتمر من تجارب وأداء حول مشكلة معينة.
07	الدراسات الميدانية	زيارات أولية والاطلاع المباشر إلى مؤسسات وشركات بهدف التعرف على مشكلة معينة وتحليلها.
08	المحاكاة	تعليم المتدرب من خلال اداءه العمل المطلوب بمهام وظيفته.
09	التدريب عن بعد	تلقي التدريب عن طريق الانترنيت، وندوات الفيديو، برامج الحاسب التدريبية.

المصدر: إبراهيم جميل علي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص62.

ولتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب نذكر منها[1]:

- يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي الذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد المواضيع التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين[1].

[1]–إبراهيم جميل على عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص149.

2–نفس المرجع سبق ذكره، ص150.

- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على المواضيع وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها.
- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم.
- توفير مستلزمات التدريب من قاعات ومساعدات تدريبية.
- إنتاج برامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- التعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
- التعرف على توقعات المشاركين وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
- دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها.

إن تنفيذ برنامج تدريبي يتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج كما يتضمن تحديد مكان التدريب والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج.

- تحديد الجدول الزمني للبرنامج[2]: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحات والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي "التدريب":يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارج المؤسسة.

1. تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المنظمة: ويعرف بالتدريب الداخلي، حيث تتولى وحدة التدريب بالمنظمة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرامج، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعته المنظمة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ، لكن ما يعاب عليه، هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبها من العمل بالمنظمة لا يتيح الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة.
2. تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المنظمة[1]:يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خـارج المنظمـة في

[2]-بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص218.

مراكز تدريب المتخصصة وهو ما يعرف بالتدريب الخارجي،ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة إلى جانب جمع عدد من المتدربين من منظمات متلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرت جديدة نافعة.

وبصفة عامة فإن اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي يحكمه عاملان أساسيان هما[2]:

- مدى توافر إمكانية التدريب لدى المنظمة من حيث المدربين ووسائل التدريب وكذلك توافر قاعات منابة للتدريب وميزانية كافية للتدريب وغيرها.
- توفر أجهزة تدريب خارجية، ومدى توافر إمكانيات وظروف جيدة للتدريب بهذه المراكز من حيث المدربين وإمكانيات ووسائل وأساليب التدريب المستخدمة، فضلا عن الإشراف الجيد على برامج التدريبية.
- المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج[3]: يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية، ومدير التدريب أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها، كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج مثل تدبير مدرب بصورة سريعة في حالة غياب المدرب أو علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي.

---

[1]-علي يونس ميا، **قياس أثر التدريب دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان**، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة 31، العدد الأول، 2009، ص12.

[2]– علي يونس، مرجع سبق ذكره، ص116.

[3]–بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص19.

خلاصة:

نلخص مما سبق أن تدريب على أنه ذلك النشاط المخطط الهادف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للشباب الحاملين للمشروع، لتمكينهم من أداء فعال يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وتحقيق التنمية الاقتصادية .

وتتلخص مراحل العملية التدريبية لدى المؤسسة في أربعة مراحل، حيث تتمثل المرحلة الأولى في جمع وتحليل البيانات، أما المرحلة الثانية فهي تتعلق بتحديد احتياجات التدريب، وتتعلق المرحلة الثالثة بتصميم البرامج التدريبية وذلك انطلاقا من النتائج التي تم التحصيل عليها من الاحتياجات، وآخر مرحلة هي تقييم البرنامج التدريبي وذلك بغية الاستفادة من الأخطاء التي تم الوقوع فيها واستغلالها في المرات القادمة.

الفصل الثاني:

إطار نظري حول
إنشاء المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة

تـمـهيــد:

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدد من الخصائص والسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات الكبيرة،وقد أهلتها هذه الخصائص لكي تحتل مكانة هامة في اقتصاديات الدول،وان تلعب دورا رائدا في عملية التنمية ،وذلك من خلال رفع قدراتها الإنتاجية واندماج في السياق اقتصادي العالمي ،إلا أنها تواجه عدة مشاكل تعرقل نشاطها نحو تطور ،وقد سعت الجزائر إلى وضع عدة آليات لتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في مختلف القطاعات الاقتصادية،وهذا من اجل تكثيف النسيج المؤسساتي ،وخلق مناصب الشغل جديدة والمساهمة في ترقية الصادرات خارج محروقات ودراسة الواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية اقتصادية ونظرا لانتشار واسع الذي لقيه برنامج مكتب الدولي للعمل في سبيل المساعدة دول النامية لدعم وتطوير وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،وتم إدخال هذا برنامج للجزائر منذ سنة 2004 وتعتبر ذات أهمية كبيرة في نمو المؤسسات .

تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث المباحث كما مبين في الأتي:

المبحث الأول:ماهية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني:دراسة واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثالث:برنامج مكتب الدولي لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الأول:ماهية إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الراهن،الركيزة الأساسية لاقتصاديات السوق إذ تمثل المحرك الرئيسي لدفع عجلة التنمية والتطور الاقتصادي والمساهمة في خلق الثروة.

وسنتطرق في المبحث الأول إلى: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعرفة كل من خصائصها وكذا معايير تصنيفها وأنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في الجزائر؟

المطلب الأول:مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث نلاحظ اختلاف التعاريف المقدمة من بلد إلى أخر وهذا يعود إلى اختلاف منظور كل بلد إلى طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

تعريف المؤسسة: كمنظمة اقتصادية والاجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها قرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في النطاق الزمني.[1]

كما عرفها مكتب العمل الدولي: "على أنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا مكان سجلات مستقلة[2].

[1]عبد رزاق بن حسب، **اقتصاد وتسيير مؤسسة**،ديوان مطبوعات جامعية، بن عكنون، الجزائر ،2002ص24-25.

[2]بن جيمة عمر، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار**،مذكرة لنيل شهادة ماجستير كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد،تلمسان ،2010-2011، ص3.

تعريف المؤسسة:{إنّ المؤسسة هي قلب النشاط الاقتصادي،وهي عبارة عن وحدة اقتصادية مستقلة تقوم بعملية مزج عناصر الإنتاج المختلفة نذكر منها رأسمال، العمل،والاستهلاكات الوسطية لهدف إنتاج وبيع مواد وخدمات}[1].

وفي الأخير يمكن تعريف المؤسسة:على أنها تلك الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي من خلال جمع بين عوامل الإنتاج من اجل إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصادية أخرى وذلك بغية تحقيق قيمة مضافة[2].

تعريف الاتحاد الأوروبي:يعرف الاتحاد الأوروبي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجدول التالي:[3]

الجدول رقم(2-1) التعريف المعتمد في الاتحاد الأوروبي

نوع المؤسسة	عدد العمال	الحد الأقصى لرقم الأعمال	الحد الأقصى للميزانية
المصغرة	**اقل من 10 عمال**		
الصغيرة	**اقل من 50 عامل**	**لا يتجاوز 7مليون اورو**	**لا تتعدى 5مليون اورو**
المتوسطة	**اقل من 250 عامل**	**لا يتجاوز 40مليون اورو**	**لا تتعدى 27مليون اورو**

المصدر:من إعداد طالبتين اعتمادا على التعريف المعتمد في الاتحاد الأوروبي ،ص 3-4.

يعرف المشروع الجزائري بمقتضى قانون رقم17-02المؤرخ في2017/01/10المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات مهما كانت طبيعتها القانونية:[4]

---

[1]شوام بوشامة،**مدخل في اقتصاد**، عام دار الغرب لنشر والتوزيع،الجزائر ،2000، ص274-275.

[2]عمر صخري، ا **اقتصاد مؤسسة**، طبعة رابعة، ديوان مطبوعات جامعية، بن عكنون، الجزائر،2006ص24-25.

[3]سليمان ناصر، عواطف حسن، "**تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الاسلامية**، ملتقى الدولي الاول حول: الاقتصاد اسلامي الواقع ورهانات المستقبل، كلية العلوم الاقتصادية، غرداية، 23-24فيفري2011ص3-4.

[4]بن حاج جلول ياسين، عبد الهادي مختار، **التكوين مقاولاتي كآلية لدعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** في الجزائر للفترة 2010-2020، مجلة الدراسات التجارية واقتصادية المعاصرة، مجلد 5العدد الأول، جامعة ابن خلدون – تيارت ،2022 ص188.

- ✓ تشغيل من 01الى 250عامل.
- ✓ رقم أعمالها لا يتعدى 04ملايير دينار الجزائري،أو إجمالي حصيلتها السنوي لا يتعدى 1مليار دينار جزائري.
- ✓ تحترم المعايير الاستقلالية.

جدول رقم (2_2):تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون الجزائري

صنف المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	مجموع الحصيلة السنوية
مصغرة	ما بين 1_9عامل	اقل من 40مليون دج	لا تتجاوز 20مليون دج
صغيرة	ما بين 10_49عامل	لا تتجاوز 400مليون دج	لا تتجاوز 200مليون دج
متوسطة	ما بين 50_250عامل	400مليون الى 4مليار دج	ما بين 200مليون الى 1مليار دج

المصدر:قانون رقم رقم17-02المؤرخ في2017/01/10المتضمن قانون توجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الثاني:الخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من خصائص ومميزات والتي جعلتها في ساحة المنافسة مع نظيرتها من المؤسسات الكبرى، والتي يمكن اختصارها في:[1]

1. **الملكية المحلية:**اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات طابع محلي،مم يجعل أثرها الاقتصادي على سكان المنطقة بصفة مباشرة،على غرار مناصب عمل،الدخل،التنمية المحلية[2].

[1]بن منصور نجيم، مغراوي محي الدين عبد القادر، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واليات دعمها مخاض التحول الاقتصادي في الجزائر**، المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت، العدد 5،2018ص168-169.

[2]نفس المرجع ،ص169.

2. **تلبية طلبات المستهلكين:**يقوم هذا النوع من المؤسسات بتوفير المستهلكين من السلع والخدمات بسيطة،منخفضة التكاليف تناسب ذوي الدخل المنخفض،بخلاف أن المؤسسات الكبيرة تميل إلى إنتاج بصفة رئيسية من اجل تلبية رغبات المستهلكين ذوي الدخل العالي نسبيا، مقارنة مع ذوي الدخل الضعيف.
3. **الكفاءة والفعالية:**تتحقق هذه الكفاءة والفعالية من خلال القدرة على أداء والانجاز في وقت قصير نسبيا وسهولة الاتصال بالعملاء والموردين،نظرا لصغر المشروع والتحكم في الموارد البشرية والمادية،إضافة إلى تأثير الدوافع الشخصية لأصحاب المؤسسة.[1]
4. **مرونة الإدارة:**تستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع ظروف العمل المختلفة،ويرجع ذلك بالأساس إلى طابع غير الرسمي في التعامل مع العملاء والعاملين وبساطة الهيكل التنظيمي،كما يلاحظ أن هذه المؤسسات أكثر قدرة على تقبل التغير وتبني سياسات جديدة،على عكس المؤسسات الكبيرة التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرار ورسمية العلاقات وتدرجها.
5. **سهولة تأسيس:**تتميز هذه المؤسسات بانخفاض قيمة رأس مال مطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها.[2]
6. **استقلالية إدارة ومرونتها:**تتركز إدارة معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شخص مالكيها لذلك فهي تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبلهم لتحقيق أفضل ويترتب عن ذلك بساطة التنظيم المستخدم وسهولة التزود باستشارات والخبرات الجديدة.

---

[1] بطريق عمار بارة احلام، **الهيكل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** (مقارنة بين نتائج النظرية المالية وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص ادارة المالية، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير ابراهيمي –برج بوعريريج 2019–2020، ص37.

[2] احمد مصنوعة، احمد بن يوسف، **مساهمة برامج التدريبية في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** –دراسة حالة مؤسسة البناء جاهز الشلف، كلية علوم اقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة بن بوعلي الشلف – الجزائر، مجلة تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلد العدد الأول،2019، ص8–9.

7. **القدرة على تكيف مع تغيرات المستحدثة:**فيما يتعلق بتلبية رغبات الأفراد وأذواق المستهلكين،عكس المؤسسات الكبيرة التي يصعب عليها تغيير خطط وبرامج عملها.

المطلب الثالث:أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدة تصنيفات وكل تصنيف بدوره لعدة أنواع وسنحاول هنا إدراج أهم أشكال المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أسس وأوجه معينة والمتمثلة في طبيعة منتجاتها، طبيعة نشاطها وعلى أساس شكلها قانوني:

1. **التصنيف حسب طبيعة النشاط:تنقسم إلى 3انواع وهي:**

أ. **المؤسسات الفلاحية تتمثل في** المشروعات الزراعية، الثروة السمكية،[1]مشروعات منتجات الحيوانية

ب. **المؤسسات التجارية:**هذا النوع يلعب دورا الوسيط بين المنتج والمستهلك مثل تجار جملة.

ت. **المؤسسات الصناعية:**تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات قابلة للتوزيع والتسويق مثل[2]:مواد أولية.

ث. **المؤسسات الخدماتية:**تتميز بأنها تتطلب استثمارا ميدانيا مصغرا معتمدة أساسا على إشراف الشخصي.

2. **تصنيف على شكل شكلها القانوني:** تصنف على أساس الشكل القانوني الذي تنسب إليه وهي:[3]

[1]سليمة هالم، **هيئات الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه نتخصص اقتصاديات إدارة أعمال، جامعة بسكرة 2007 ص23.

[2]زبير عياش، **تأثير تطبيق اتفاقية بازل 2على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، أطروحة دكتوراه، تخصص مالية، جامعة العربي بن المهيدي أم البواقي، 2012، ص12.

[3]شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، **إدارة المشروعات الصغيرة**، دار حامد للنشر، عمان،2000ص32.

أ. **التعاونية:**تعد من المشاريع اختيارية التي تؤسس من قبل مجموعة من العناصر البشرية بهدف تأمين احتياجات أعضاء من سلع وخدمات ضرورية بأقل تكلفة ممكنة.

ب.**المؤسسة عمومية:**هي تلك المؤسسات التي يكون رأسمالها وسلطة اتخاذ قرار تابعة كلية للسلطة العامة.

ت.المؤسسات خاصة:تعود ملكيتها للخواص وتنقسم إلى نوعين وهما:

- **المؤسسة الفردية:**وهي مؤسسة التي يمتلكها شخص واحد يتم تسجيلها في سجل التجاري التابع لمكان المؤسسة ويتم استخراج بطاقة ضريبة مؤسسة.[1]
- **المؤسسة الشركات:**هي عقد بمقتضاه يلتزم شخصان أو أكثر بان يساهم كل منهم بمبلغ مالي بتقديم حصة من المال أو العمل وتنقسم الشركات إلى ثلاث أنواع وهي:

❖ **مؤسسات الأشخاص:** يقوم على أساس اعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين أطراف المشاركة،وتنقسم:

- **شركة التضامن:** وهي عبارة عن شراكة طوعية بين شخصين أو أكثر لتأسيس المشروع[2].
- **شركة التوصية البسيطة:**وتميز منها:**شركة متضامنون:**وهم المسؤّولين بالتضامن عن ديون الشركة والتزامات المترتبة عليها في أموالهم الخاصة.[3]
- **الشركة المحاصة:**هي شركة مستقلة ليست لها شخصية معنوية تنعقد بين شخصين أو أكثر.

❖ **شركة ذات مسؤولية محدودة:** تتميز هذه الشركات بما يلي:

---

[1]محمد هيكل، **ادارة المشروعات الصغيرة**، مجموعة نيل العربية، مصر، بدون سنة نشر، ص49.

[2]شوقي ناجي، **جودة، مزهر شعبان عالي حسين عليان**، رشيد هيثم علي حجازي، ادارة المشروعات الصغيرة، منظور ريادي تكنولوجي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان2010ص76.

[3]مرجع نفسه، ص8.

- بمسؤولية الشريك محصورة بحدود مساهمته في رأس مال الشراكة.
- يوزع رأس مال الشركة إلى حصص متساوية الشركاء،لا تقبل سوى أشخاص الطبيعيين ضمن قائمة الشركاء.

❖ **شركة أموال مساهمة**:ينقسم رأس مالها إلى حصص متساوية على شكل أسهُم قابلة للتداول على مستوى البورصة،ويقوم بإدارة المؤسسة مجلس الإدارة والذي تختاره جمعية عامة للمساهمين ويكون على رأسهم المدير.

3. **تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة المنتجات:**[1] يتم من خلال هذا التصنيف التركيز على معيار النشاط التي تمارسه المؤسسات غير اخذين بعين اعتبار الحجم النسبي لقطاع هذه المؤسسات.

أ.مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية:وتقوم بإنتاج سلع ذات استهلاك الأولي مثل[2]: منتجات غذائية.

ب.المؤسسات إنتاج السلع الوسيطية:الصناعة الكيمياوية وبلاستكية والصناعة المواد البناء[3].

ت.المؤسسات إنتاج سلع التجهيز:تعتمد على أدوات وتكنولوجيا متطورة إلى رأس مال كثيف نوعا ما وذلك راجع إلى ضخامة قيمة أصولها.**من خلال ما سبق يمكن تلخيص أنواعُ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المخطّط التالي:**

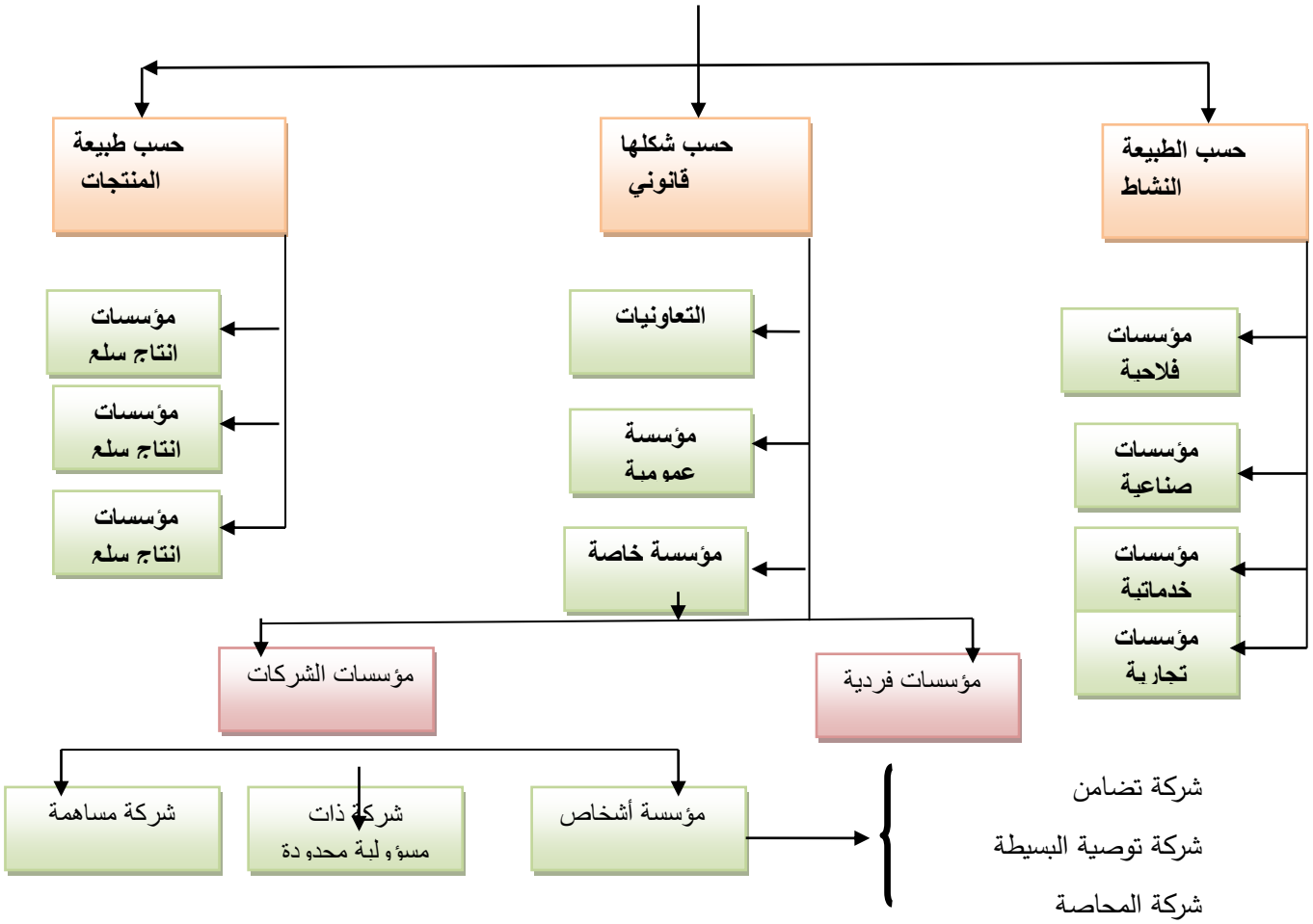
الشكل رقم(2_1):أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

[1]نفس مرجع، ص25.

[2]ديدان صلاح الدين، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد نقدي ومالي جامعة ابوبكر بلقايد–تلمسان ،2015–2016ص15.

[3]محمد ميلود قاسيمي مجلة اقتصاد المال والأعمال مجلد الثالث العدد الأول جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي، الجزائر، جوان2018ص58.



مصدر:من إعداد طالبتين اعتمادا على المعلومات سابقة

المبحث الثاني: دراسة الواقع إنشاء المؤسسات الصغيرة ومتوسطة واهم مشاكل التي تعاني منها

المطلب الأول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية اقتصادية: تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في النسيج اقتصادي وسنذكر فيما يلي أهمّ العناصر التي تساهم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الوطني المحلي.[1]

1. **العدد إجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية نوفمبر2019**

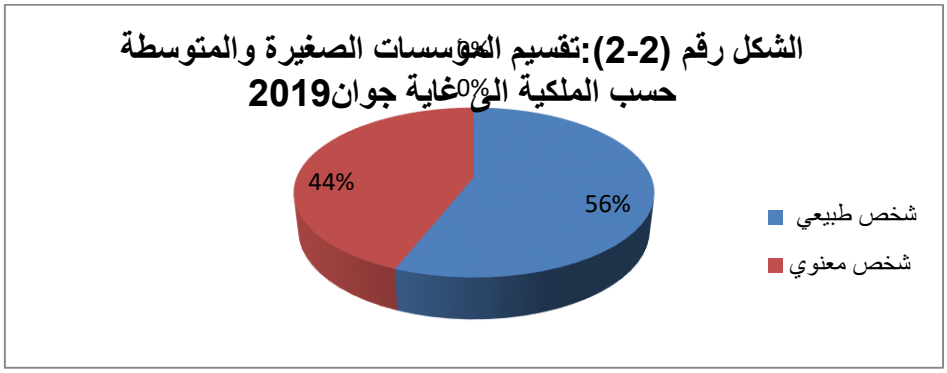
[1]بوطريق عمار أحلام، المرجع سبق ذكره، ص38.

الجدول رقم (2-3) يمثل العدد إجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2019

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	النسبة المئوية
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة	شخص معنوي	659573	%56.28
	شخص طبيعي	512128	%43.70
	مهن حرة	243759	%20.80
	نشاطات الحرفية	268369	%22.90
	مجموع المؤسسات الخاصة	1171701	%99.98
مؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمومية	شخص معنوي	244	%0.02
	مجموع مؤسسات العمومية	244	%0.02
	المجموع الكلي	1171945	%100.00

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على bulletin pme(2019)

نلاحظ من خلال الجدول انه والى غاية نوفمبر 2019بلغ العدد إجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر إلى 1.171.945مؤسسة حيث كانت السيطرة للقطاع الخاص بنسبة 99.98%،أمّا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام فبلغ عددها 244مؤسسة أي 0.04%من العدد إجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.فيما يلي شكل يوضح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ملكية إلى غاية جوان 2019.



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول سابق.

2. **توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع النشاط**[1]توزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن ست مجالات نشاط النسب وسنوضح في هذا الجدول تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط اقتصادي:

جدول رقم (2-4)توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاع النشاط لسنة 2019.

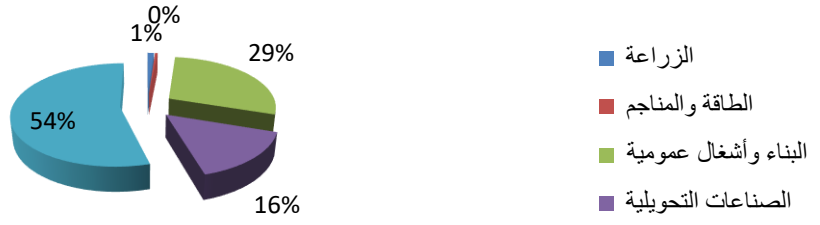
مجال النشاط	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عمومية	المجموع	النسبة المئوية
الزراعة	7275	93	7368	%1,12
الطاقة والمناجم	3032	3	3035	%0,46
البناء وأشغال عمومية	18275	15	188290	%28,54
الصناعات التحويلية	102055	73	102128	%15,48
خدمات متضمنة الأعمال	358936	60	358996	%54,41
المجموع	659573	244	659817	%100

المصدر:تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2019على موقع www.mdipi.gov.dz.

[1]عوادي مصطفى، الملتقى الوطني حول: استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-جامعة الشهيد لخضر-الوادي 2016-2017،ص 7.

من خلال الجدول رقم (2-7)نلاحظ بوضوح التباين الموجود في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين مختلف قطاعات النشاط،حيث ان أكثر من نصف هذه المؤسسات ينشط في قطاع الخدمات بنسبة 54,41%هذا يدل على تسهيلات الكبيرة التي يجدها المستثمرين في هذا النشاط،بينما يحتل مرتبة الثانية قطاع البناء وأشغال العمومية بنسبة 28,54% أي 188،275مؤسسة،وهذا يشجع على القيام العديد من مقاولات الخاصة بهذا شان،ثم تأتي باقي القطاعات الصناعة بنسبة15,48%أما بالنسبة1,12% وأخيرا قطاع طاقة ومناجم ب**0,46%**.

شكل رقم (2-3):توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط لسنة 2019



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتماد على الجدول السابق

3. **توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم لسنة 2019**[1]:سنوضح في الجدول رقم (2-6)توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال فيها.

الجدول رقم(2-5)توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم:

نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	العدد	النسبة المئوية %
مؤسسات مصغرة (توظف اقل من 10عمال)	1136787	%97
مؤسسات صغيرة (توظف ما بين 10و49عامل)	30471	%2,6

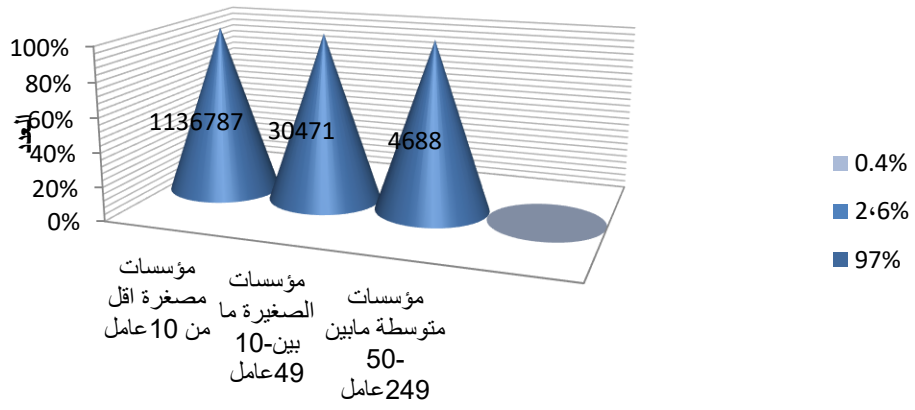
[1]بوطريق عمار بارة احلام مرجع سبق ذكره،ص 41

مؤسسات متوسطة (توظف ما بين 50و249عامل)	4688	%0,4
المجموع	1171945	%100

Source : ministère de développement industriel et promotion de l'investissement, bulletin d'information statique de la pme, p08

في نهاية سنة2019بلغت نسبة المؤسسات المصغرة97%من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أنها تهيمن بقوة على نسيج الاقتصاد الوطني،تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 6،2% والمتوسطة، وأخيرا المؤسسات المتوسطة بنسبة 0،4%كما هو موضح في شكل رقم(4).

شكل رقم(2-4):تقسيم مؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعتها



المصدر: من إعداد طالبتين اعتمادا على الجدول السابق

4. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة[1]:يعد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمّ القطاعات المنتجة للقيمة المضافة [2]باختلاف طبيعتها القانونية

[1] بوطريق عمار، بارة أحلام مرجع سبق ذكره، ص43-44

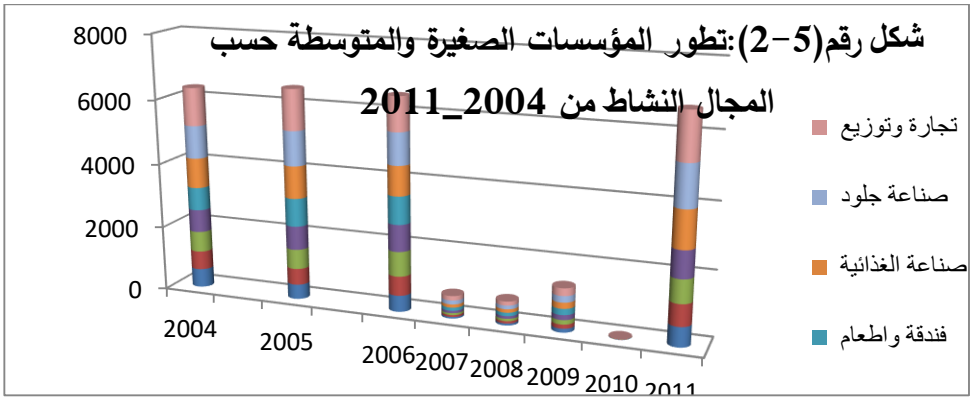
ومجالات نشاطها وفيما يلي سنوضح مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة في الجزائر.

الجدول رقم (2-6):تطور القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب القطاع النشاط من سنة 2004الى 2011.

القطاع	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ا	578,88	579,72	639,63	704,19	711,75	926,37	1015,19	1173,7
البناء واشغال عمومية	458,67	505,42	610,07	732,71	869,99	1000,05	1071,75	1262,57
النقل	503,87	597,78	765,23	830,57	863,57	914,36	988,03	1049,77
خدمات المؤسسة	50,69	57,23	62,36	71,71	98,58	98,58	122,37	137,59
الفندقة والاطعام	62,64	69,62	74,85	80,75	105,45	105,45	114,39	121,43
الصناعة الغذائية	119,24	126,48	134,9	152,13	187,55	187,55	197,53	231,85
الصناعة الجلود	2,68	2,72	2,55	2,38	2,53	2,55	2,59	2,60
التجارة والتوزيع	607,05	668,13	717,96	833	1003,2	1151,62	1279,47	1444,63

Source ministère de développement industriel et promotion de l'investissement bulletin d'information statique de la pme2009 201,p57

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في خلق القيمة المضافة وهي تتزايد من سن والى أخرى وذلك في مجموعة من أنشطة (الزراعة، البناء، النقل،الصناعة الغذائية)بينما لا تساهم الفروع أخرى (الفندقة،إطعام وخدمات المؤسسات وصناعة الجلد)ومن خلال ما سبق نقول أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤدي دورا هاما في اقتصاد الوطني.



شكل رقم(5-2):تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المجال النشاط من 2004_2011

المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق.

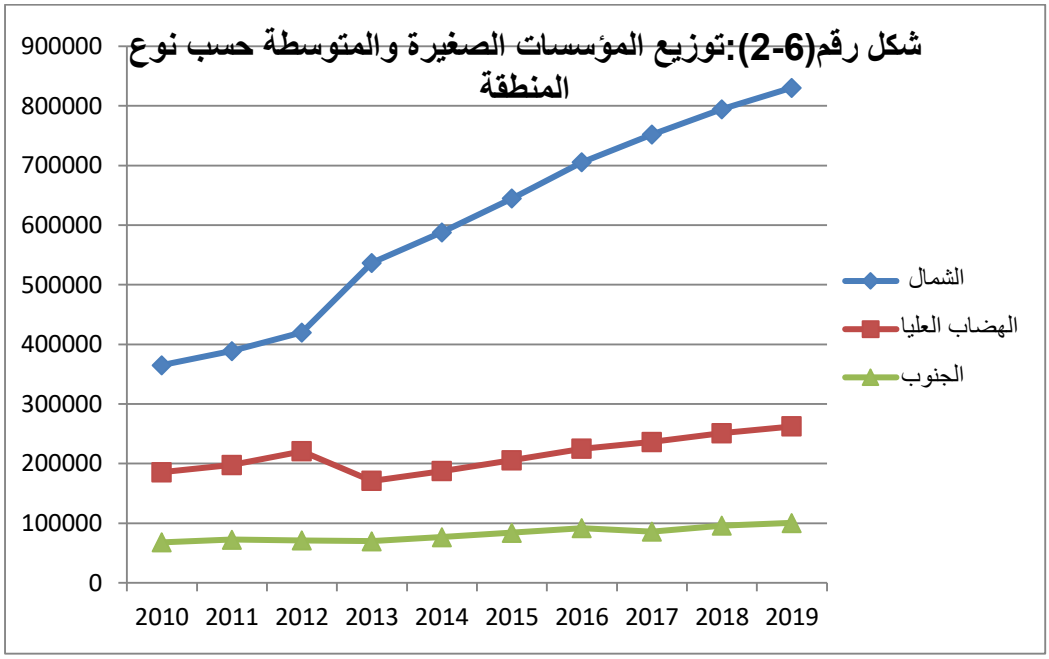
5. **العدد توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع المنطقة:**حسب المخطط الوطني لتهيئة الإقليم، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتمركز 70%من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالشمال وبالنسبة21% في الهضاب عليا والجنوب بنسبة 8 %وفقا لما يظهره الجدول الموالي:[1]

الجدول رقم (2-7)توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع المنطقة لسنة 2019

[1]بن حاج جلول ياسين، عبد الهادي مختار، مرجع سبق ذكره، ص201.

السنوات	الشمال	الهضاب العليا	الجنوب
2010	365253	185722	68097
2011	388992	197793	72524
2012	419981	220668	71183
2013	536693	171120	70003
2014	587917	187452	76684
2015	644853	205605	84111
2016	705608	224977	91838
2017	752153	236390	85960
2018	794633	251056	96174
2019	830438	262340	100561

Source : ministère de industrie et des mines, direction générale de la veille stratégique, des études et des systèmes d'information, bulletin information statistique ; n 18 -36,2010-p9.2022.



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول سابق.

6. **تطور قيمة الصادرات خارج المحروقات**[1]**:سنوضح** في هذا الجدول تطور قيمة الصادرات الجزائرية خارج المحروقات الوحدة /مليون دولار

الجدول رقم (2-8):تطور قيمة الصادرات والواردات خارج المحروقات وكذا الميزان التجاري.

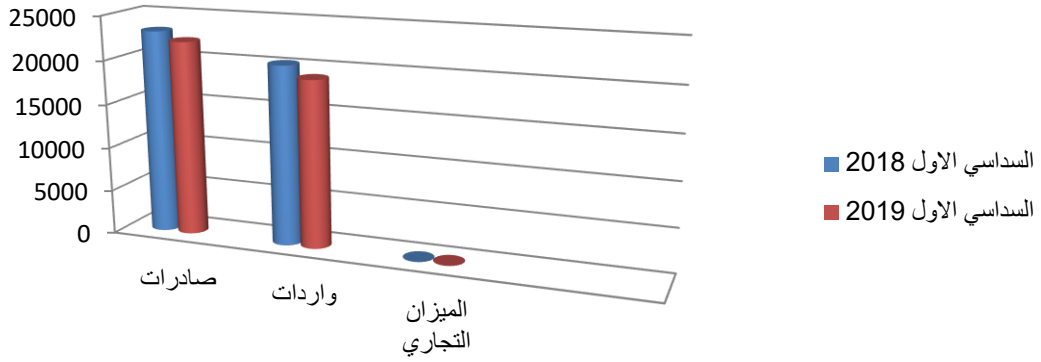
العناصر	السداسي الاول2018	السداسي الأول 2019	التغير
الصادرات	23141	22146	-4,30%
واردات	20298	18964	-6,57%
الميزان التجاري	-2844	-3182	11,93%

Source : ministère de industrie et des mines,direction générale de la veille strategique,des études et des système d'information ,bulletin information statistique ;n 18 -36,2010.-p9.2022

[1]نفس مرجع، ص44

نلاحظ من خلال الجدول انخفاض معدل الصادرات بالنسبة لسنتي 2018-2019بنسبة4,30%-وهذا راجع إلى اعتماد الجزائر على اقتصاد المحروقات(ريع البترولي بنسبة كبيرة جدا)،أما بالنسبة للواردات فقد انخفضت أيضا بنسبة 6,57%وصلت قيمة الواردات سنة 2018الى20298مليون دولار وانخفضت سنة 2019بقيمة18964وهذا راجع إلى نقص كبير الذي تشهده الجزائر في مجال الإنتاج المحلي واعتماد على واردات بنسبة كبيرة جدا،أما بالنسبة للميزان التجاري فقد سجل عجزا في كل من 2018و2019بقيمة2844-و3182-على التوالي والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم(7-2):تطور صادرات جزائرية خارج المحروقات



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول سابق.

المطلب الثاني:آليات وبرامج دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

إنّ من أهمّ تساؤلات التي تطرحها عملية انتقال إلى اقتصاد سوق هو سبل تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتفعيل دورها حتى تتمكن من أداء دورها في تنمية ولما لهذه

المؤسسات من أهمية بالغة في اقتصاديات المعاصرة اتخذت الجزائر عديد من آليات هادفة إلى تنمية قطاع وتتمثل هذه آليات في:[1]

1. **الوكالــة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ:** أنشئت سنة 1996 بموجب المرسوم

التنفيذي رقم 96-296 المؤرخ في 08 سبتمبر 1996، وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وهي تحت سلطة وزير الحكومة ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة[2]، ولقد تم إنشائها لتحل محل التعاونيات الشبابية التي نشأت في بداية التسعينات بمنظور اشتراكي المتمثل في وجوب ثلاث شركاء على الأقل في إنشاء المؤسسة، إضافة إلى أن فكرة المشروع كانت تقترح من التعاونية[3]،حيث تتلخص مهام الوكالة في النقاط التالية[4]:

- مرافقة الشباب ذو المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم ودعمهم وتقديم الاستشارة لهم.
- إبلاغ كافة الشباب المستفيد من تمويل البنوك والمؤسسات المالية بمختلف الإعانات التي تمنحها الوكالة.
- متابعة المشاريع المنجزة من طرف الشباب في إطار الوكالة مع الحرص مع الحرص على دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، عند الحاجة.

---

[1] عبد اللاوي معيذ، جميلة الجوزي، **إجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر**، مداخلة ضمن ملتقى، الوطني حول واقع وافاق النظام محاسبي مالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي –الجزائر، يومي 5-6،2003ص3.

[2] المرسوم التنفيذي رقم 96-296المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 52، ص 12.

[3] صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم المؤسسة الصغيرة، دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع قسنطينة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر، 2005، ص 85.

[4] المرسوم التنفيذي رقم 96-المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 52، ص 12-13.

- توفير كافة المعلومات الاقتصادية التي يحتاجها الشباب في مشاريعهم.

2. **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI**[1]:هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية

المعنوية والاستقلالية المالية وهي ذات طابع إداري أنشأت بموجب القانون رقم 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001 وذلك في إطار إصلاحات الأولى التي تمت مباشرتها في الجزائر والمكلفة بالاستثمار،حيث تطورت الوكالة بالتكيف مع تغيرات الوضعية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، كانت تدعى وكالة ترقية ودعم ومتابعة الاستثمار من 1993الى 2000. تهتم الوكالة بترقية استثمار من خلال:[2]

- استقبال ونصح المستثمرين على مستوى الهياكل المركزية والجهورية.
- ضمان ترقية ومتابعة استثمارات.
- استعلام واستقبال المستثمرين الوطنيين والأجنبيين.
- ضمان القيام بالشكليات الإدارية للمؤسسات،وتجسيد المشاريع بواسطة خدمات الشباك الوحيد.

الجدول رقم (2-9):توزيع المشاريع المصرح بها من طرف الوكالة خلال الفترة 2013السداسي الأول 2016.

السنوات	عدد المشاريع المصرح بها	مبلغ (مليون دج)	عدد مناصب الشغل المستخدمة
2013	8.890	1.716.135	148.943
السداسي الأول2016	3.653	930.426	81.004

المصدر:وزارة الصناعة ومناجم،نشريات المعلومات إحصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 26-27-28.

[1]الجريدة رسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الصادر في 24سبتمبر 2001، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 01-282المتعلق بصلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير استثمار وتنظمها وسيرها، ص7.

[2]معطوب السعيد، مشري إيمان، **واقع مساهمة هيئات التمويل والمرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (دراسة حالة مركز الدعم واستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خنشلة) مجلة تكامل الاقتصادي المجلد 9العدد 01، مارس 2021ص 375.

3. صنـدوق وطنـي للتامیـن عن البطالـــة CNAC:هذا الصندوق الذي أنشأ بموجب

مرسوم تنفيذي رقم 188/94المؤرخ في جويلية 1994مهمته الدعم العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35و50سنة والذين فقدوا مناصب عملهم بسبب إعادة هيكلة اقتصاد في مرحلة تسعينات كما أوكلت له مهمة تدعيم هؤلاء البطالين بخلق النشاط خاص بهم لإعادة إدماجهم بعد ان يقدم لهم تكوينا خاصا في مجالات مهنية التي عليها طلب في السوق العمل.[1]

4.الوكـالــة الوطنيــة لتسيـير القرض المصغــرANGEM: أنشئت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004،وهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية سلطة وزير التضامن الوطني والأسرة والمجتمع الوطني في الخارج المتابعة العملية لنشاطات الوكالة.ومن مهامها [2]نجد:

- تسمح هذه وكالة بمنح قرض مصغر بدون فوائد يسمح بشراء تجهيزات الصغيرة ومواد أولية لبدء النشاط او حرفة.
- القرض المصغر يكون موجه لكل شخص يبلغ من عمر أكثر من 18سنة.
- من شروط استفادة من القرض المصغر يجب أن يكون دون دخل أو لديه دخل غير ثابت منتظم.

4. وكالة ترقية ودعم استثمارات:هي هيئة أنشئت تحت إشراف الحكومة بموجب قانون

صادر في 1993وهي مكلفة بمساعدة أصحاب المشاريع لإكمال المنظومة إجرائية المتعلقة بإقامة استثماراتهم من خلال إنشاء شباك موحد يضم كامل إدارات ومصالح معنية

[1]علوني عمار، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية محلية**، مجلة علوم اقتصادية والعلوم التسيير، عدد عاشر،2010، ص182.

[2]المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي الجريدة الرسمية، العدد 06، ص 08

باستثمارات وتقليص أجال إجراءات الإدارية وقانونية لإقامة المشاريع لا تتجاوز 60يوما [1]

تتمثل مهام هذه الوكالة فيما يلي:

- متابعة استثمارات وترقيتها
- تقييم استثمارات وتقديم قرارات متعلقة بمنح او رفض امتيازات
- تكفل بكل او بعض نفقات المتعلقة بترقية استثمارا.

5. **صندوق الـضمـان القروض للمؤسسـات الصغيرة والمتوسطـة** [2]:ثم إنشاء صندوق

ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق المرسوم التنفيذي رقم 373/02المؤرخ في 11نوفمبر 2002المتعلق بتطبيق القانون رقم 18/01المتضمن القانون الأساسي لصندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،ويعتبر مؤسسة عمومية تعمل تحت وصاية وزارة الصناعة والمناجم ويعمل بالإشراك مع البنوك العمومية والخاصة ،ويمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية مالية حيث انطلق في النشاط بصورة رسمية في 14مارس 2004كما يهدف الصندوق إلى تسهيل الحصول على القروض المتوسطة اجل التي تدخل في التركيب المالي للاستثمارات المجدية ،وذلك من خلال منح الضمان للمؤسسات التي تفتقر للضمانات العينة اللازمة التي تشترطها البنوك وهذا يعني ان صندوق ضمان القروض يرافق المؤسسات والمتوسطة ويساعدها في تركيب المال للمشاريع الجدية .[3]

---

[1] عمر قاضي، ربحي فيسه عمر، **مدى مساهمة القروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2016-2017ص62.

[2] العيد غربي، **أثر تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنافسية اقتصاد وطني خلال فترة 1999-2015**،"جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي «، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 12، جوان 2017ص220.

[3] موقع الكتروني رسمي لصندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة DZWWW.FGAR. تم اطلاع عليه في 2017/7/30.

6. **الوكالة الوطنية للوساطة وضبط العقاري: agence intermediation national et[1]aired de regulation**مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي، تخضع لوصاية وزارة الصناعة وترقية استثمارات، أنشئت بموجب مرسوم التنفيذي 07_119المؤرخ في23افريل 2007 محدد لمهامها وقانونها أساسي. وللوكالة المهام الموالية:

- تسيير بموجب اتفاقية أملاك عقارية مبنية وغير المبنية.
- ترقية حافظة عقارية وتسويتها.
- إنشاء الية تجسيد طلبات وفق نظام يواكب المستثمرين لتوجههم من اجل إقامة مشاريعهم استثمارية.

المطلب الثالث:الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أظهّرت دراسة وتحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من الدول العربية أن هناك صعوبات عديدة تواجه تلك المؤسسات وسوف نقوم بتوضيحها في الجدول الأتي:

الجدول رقم(2-10):مستويات الصعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر[2]

[1]غربي حمزة ،دور هياكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استحداث مناصب الشغل،مجلة الدراسات اقتصادية المعاصرة ،مجلد الثالث ،جامعة محمود بوضياف –المسيلة ،2018،ص86.

[2]عاشور كنوش، محمد طرشي، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ،جامعة الشلف 17-18افريل 2006،ص7.

المستويات	التمويل	التسيير وإستراتيجية	الموارد البشرية	الإنتاج وتكنولوجيا	التسويق والأسواق
على مستوى الوطني	-عدم فعالية البنوك عمومية. -نقص مؤسسات رأس مال المخاطر.	-إستراتيجية غير واضحة المعالم لتطوير القطاع الخاص	-غياب التدريب المهني المستمر -نقص الموارد البشرية المؤهلة -تركز الموارد البشرية المؤهلة في القطاع العمومي	-نقص المعلومات -سوق محلي ضعيف للمعدات -ضعف استراتيجية دعم الجودة وابتكار	-قواعد ولوائح غير كافية للمنافسة
على مستوى القطاعي	-اتصال محدود مع البنوك -نقص المعلومات _نقص خدمات الائتمان للبنوك _نقص خدمات داعمة	-نقص فعالية الخدمات الداعمة - محدودية عدد المؤسسات - نقص المعلومات	-نقص المدربين المؤهلين -ضعف خدمات الاستشارة -غياب استشارة المتعلقة بالسوق العمل -عدم وجود تعاون مع المؤسسات التدريب	-نقص فعالية خدمات الداعمة ناحية: المعلومات،الدعم التقني تسيير الجودة وتطوير الابتكار -غياب التبادل التقني ونقص الاستشارة	-نقص الخدمات الداعمة -نقص المعلومات -نقص التدريب -ضعف في ترويج المنتجات

على مستوى المؤسسة	-تمويل عائلي -تسيير مالي تقليدي -عدم الاطلاع على عروض البنوك	-غياب استخدام التسيير الاستراتيجي من قبل المقاولين -ضعف ابتكار -نقص المعلومات	-مؤهلات محدود للمناصب التقنية -عدم استقرار فرق العمل -تردد المقاول في تفويض سلطة لبعض الأفراد	-جودة منخفضة أو متوسطة تقابلها أسعار مرتفعة -محدودية المعارف -ضعف التنظيم -معدات وتجهيزات القديمة تكنولوجيا	-ضعف المعرفة بالأسواق -ضعف قنوات التوزيع -ضعف العلاقة مع الزبون

Source: Alissa mosbah, roshdi debili; development of Algerian sifts in the age of globalization.

نلاحظ انه رغم جهود مبذولة من طرف الدولة للنهوض بالقطاع وتحقيق تنمية اقتصادية إلا أنها تواجه عدة الصعوبات على مستوى الوطني،قطاعي،وعلى مستوى المؤسسة،وتحتاج إلى كثير من الدعم واهتمام خاصة في بداية المشروع حتى يتمكن المستثمر من توسع في نشاطاتها.

المبحث الثالث:برنامج مكتب الدولي للعمل في إنشاء المؤسسات لصغيرة والمتوسطة

انطلاقا من تخصص دولية اقتصاد لا بأس أن نعرف بالهيئة الحاضنة لبرنامج التكوين محل الدراسة،والمقصود هنا المكتب الدولي للعمل،وهو الذي اعتمد في أكثر من 40دولة حول العالم.

المطلب الأول:نظرة عامة حول برنامج مكتب الدولي للعمل

الفرع أول:تعريف مكتب الدولي للعمل:

إنّ برنامج"GERME"وهو برنامج الذي تبناه مكتب الدولي للعمل "BIT"و يعود في أصلّ لبرنامج طوره اتحاد سويدي للأرباب العمل والرجال أعمال ومقاولين سويديين الصغار والذي بدأ في تسعينات قرن ماضي ،وتعتبر عبارة "GERME"اختصارا لجملة " GEREZ MIEUX VOTRE ENTERPRISE"او حسن تسيير مؤسستك هو نسخة معدلة وقد طور هذا البرنامج للاستجابة لحاجات المقاولين الصغار في بلدان نامية حيث أصبح معتمدا في حوالي 100دولة عبر العالم،وتمت ترجمة منهجيته إلى أكثر من 40لغة،حيث ان نسخته الأصلية بالإنجليزية [1]تحت اسم" START AND (IMPROVE YOUR BUSINESS).وهي منهجية تكوينية تهتم بدعم وإنشاء وتطوير المؤسسات المصغرة والصغيرة ويهتم كذلك بخلق مناصب العمل الجديدة عن طريق تطوير أداء المؤسسات ويركز

[1] عمر هارون، **دور التكوين في خلق فعل المقاولاتي في جامعة** (برنامج بجامعة المدية نموذجا)، مجلة إدارة أعمال ومجتمع وبحث، المجلد 2العدد1، 2021، ص104-105.

على تطوير المهارات التقنية التسييرية للمقاولين الجدد لان البرنامج يعتبرها ذات أهمية كبيرة في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1].

تأسست منظمة عمل الدولية منذ1919،يقع مقرها في مدينة جنيف بسويسرا وقد تم إنشاء المنظمة كنوع من رد فعل على نتائج وتأثيرات الحرب العالمية أولى،كانت منظمة تعتمد في مسيرتها على ركيزة أساسية دستورية هي أن سلام دائم وعادل لا يمكن تحقيقه إلا إذا كان مستندا على عدالة اجتماعية[2].

يمكن تعريف المكتب الدولي للشغل:على انه أمانة الدائمة لمنظمة العمل الدولية،وهي بمثابة مقر لجميع الأنشطة المنظمة التي تنفذها تحت سيطرة مجلس الإدارة وتحت سلطة المدير العام،ويعمل لدى مكتب حوالي 2700موظف لأكثرمن 150بلدا في مقر الرئيسي في جنيف ويوجد له 40مكتبا في جميع أنحاء العالم،ومن بين هؤلاء يوجد حوالي 900 برنامج ومشاريع التعاون التقني .[3]

الفرع الثاني:أهداف البرنامج GERMEولعل من أهدافه تتمثل في:

- ✓ تقوية مختلف هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:منظمات أرباب العمل،الاتحادات مهنية، الوزارات والهيئات المكلفة بالشغل والتجارة والصناعة، المنظمات غير الحكومي،غرف التجارة والصناعة التقليدية،الجامعات عن تمكينهم من منهجية عمل

[1]لفقير حمزة، **دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد**، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12 مجلد 1-2015، ص123.

[2]اوبختي نصيرة، وبجنان توفيق، عيسى نبوية، **دور البرامج التكوينية في تشجيع الفكر المقاولاتي في الجزائر**، مجلة المهل اقتصادي، المجلد الأول، العدد الثاني كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الوادي-الجزائر، ديسمبر 2018، ص48.

[3]عبد حليم مهداوي، مبارك عادل زويد، **دور برنامج مكتب الدولي للعمل في تحسين اداء المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص:اقتصاد الدولي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة ،2017-2018، ص 7.

بسيطة ومنظمة لتطوير النشاط المقاولاتي في بلدانهم لصالح حاملي المشاريع صغار المقاولين وطلبة حديثي التخرج.

✓ تحسين الدراسات الجدوى اقتصادية الخاصة بالأفكار المقترحة بطرق علمية دقيقةتساهم في تحسين أداء أفكار المقترحة وتأكد من جدواها في المحيط الذي تعيش فيه مقارنة بإمكانيات المقاول أو الذي يريد إنشاء المؤسسة خاصة به.

✓ تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة دائمة عن طريق تكوين حاملي المشاريع.

الفرع الثالث:الحقائب التكوينية لبرنامج مكتب الدولي للعمل:

كما ذكرنا سابقا فانه نظرا للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمة الدولية للعمل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس أنها المسؤولة أولى عن خلق أغلبية مناصب الشغل الجديدة عبر العالم وبهدف دعم وتحفيز خلق مثل هذه المؤسسات وتطويرها ونموها،طورت منظمة الدولية للعمل برنامج تكويني متكامل أطلقت عليه برنامج يتكون من مجموعة من الحقائب تطورت عبر الزمن لتكوين مجموعة متكاملة تلبي كل متطلبات الأفراد لإنشاء وتوسيع مؤسساتهم ونلخص هذه حقائب فيما يلي:[1]

- اوجد فكرة مؤسستك
- اوجد مؤسستك
- حسن تسيير مؤسستك

وسنتطرق إليها بتفصيل لاحقا.

المطلب الثاني:برنامج اوجد فكرة مؤسستك TROUVEZ VOTRE IDÉE ENTERPRISE

:هو برنامج قامت بإعداده منظمة عالمية للشغل مكمل لبرنامج "**أنشئ مؤسستك وحسن تسيير مؤسسة**" ،يهدف هذا البرنامج اوجد فكرة مشروعك أو

[1]لفقير حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 124-125.

مؤسستك للمقاولين الذين يرغبون في تأسيس مشاريع الخاصة من خلال توليد اكبر عدد من أفكار وتقييمها وتقييم إمكانيات شخصية واختيار أفضل أفكار كما يستهدف هذا البرنامج مقاولين محتملين الذين يريدون تأسيس مشاريعهم خاصة ويعتقدون إن فكرة المشروع قابلة لتنفيذ أو لديهم عدة أفكار ولا يستطيعون اختيار فكرة انسب ولقد صمم هذا البرنامج لمساعدة مقاولين على :[1]

- توليد أفكار المشاريع بالطرق وأساليب مختلفة.
- تقييم صفاتهم المقاولاتية ودوافعهم للبدء في المشاريع خاصة وعمل على تطوير هذه الصفات ومعرفة لماذا يريد إنشاء مؤسسة خاصة به ومعرفة قدراته.
- تحليل أفكار المشاريع واختيار أحسنها من خلال تحليل نقاط قوة وضعف وفرص وتهديدات وخصائص الشخصية.
- وصف أفكار المشاريع المختارة تمهيدا لبدء في دراسة جدواها اقتصادية حيث أن مدة تكوين هي من 3الى 5ايام، وفي نهاية الدورة التكوينية يجب أن يكون المشارك قادرا على إيجاد فكرة لمؤسسته،من خلال مجموعة من المحاور التي ترتكز عليها الدورة التكوينية نلخصها فيما يلي:[2]

- ما هي فكرة مؤسسة: معرفة ما هي فكرة المؤسسة وما هي المعايير التي تسمح لك بالحصول على فكرة المؤسسة جيدة.
- كيف تصبح مقاولا:التعرف على جانبه الشخصي ولماذا يريد إنشاء مؤسسته، ومن أين يأتي بأفكار مؤسسته،وكذلك ما هي قدراته كمقاول النقاط القوة والضعف،الفرص والتهديدات التي يمكن أن يواجه.

[1] وهيبة زقرار ، راقب أمال، **دور البرامج تكوين في المقاولاتية في الدعم المشاريع مصغرة**،مذكرة ماستر ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير ،جامعة بشير إبراهيمي–برج بوعريريج، 2019–2020،ص58.

[2] لفقير حمزة،مرجع سبق ذكره،ص126–127.

- حلل أفكارك واختر أحسنها:حيث تمكن المقاول من اختيار أحسن أفكار لمؤسسته من خلال ارتكاز في التحليل على توجيهات السوق، المصالح الشخصية، الخصائص الشخصية،وكذلك تحليل النقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

إذا استطاع المتكون من تحديد فكرة مؤسسته فإنه يستطيع أن ينتقل إلى تكوين "أنشئ مؤسستك".

الفرع الأول:مفهوم دراسة فكرة مؤسستك: تعرف بأنها وصف دقيق مختصر ودقيق للمؤسسة التي تفكر في إنشاءها ويجب أن تكون فكرة قابلة لتطبيق على ارض الواقع ويجب عليك أن تطرح 4اسئلة أساسية [1]

- ما هي احتياجات الزبائن التي ستلبيها المؤسسة؟
- ماذا سوف تنتج أو خدمات التي ستبيعها؟
- لمن ستبيع هذه المؤسسة منتجاتها؟
- كيف ستصنع مؤسستك منتجاتها وخدماتها تكون في متناول زبائنك؟

1. **كيف تدرس فكرتك:**[2]هناك عدة طرق ومقاربات لدراسة أفكار والتأكد من صلاحيتها لتطبيق على ارض الواقع، وان كان برنامج مكتب الدولي للعمل واحدا من البرامج متكاملة القادرة على الدراسة كل المراحل بداية من فكرة وصولا لدراسة الجدوى المعمقة نهاية باليات التسيير فان هناك مقاربات أخرى يمكن العمل من خلالها على هذا وهنا نطرح نموذج مبسط لدراسة قابلية أفكار لتطبيق من خلال خطوات التي سنعرضها:

2. **لماذا نقوم بدراسة أفكار:** إنّ واقع يؤكد أنّ عديد من المشاريع تفشل بعد إطلاقها مباشرة،حسب إحصائيات وكالة إدارة المشاريع وارتفاع نسب الفشل في ميدان مما يجعل

[1]دليل برنامج مكتب الدولي للعمل، **دليل برنامج مكتب الدولي للعمل، من انجاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية** –الجزائر، ص16.

[2]عمر هارون، محاضرات، مرجع سبق ذكره، ص3.

دراسة الواقع والمحيط وكل تفاصيل الضرورية وحتمية لا يمكن فكاك منها، وفي دراسة قامت بها CB INSIGHTSوهي شبكة عالمية من المديرين التنفيذيين وشركاء مؤسسات ناشئة تمكن ناس عن تعبير عن إجابات مقنعة حول أسباب التي جعلت 101مؤسسة ناشئة تفشل في اقتصاد أمريكي، فوجدت أن هناك 10اسباب رئيسية للفشل وتتعلق ب:[1]

جدول رقم (2-11):أسباب رئيسية للفشل المشاريع

عدم احتياج السوق للمنتج	فريق عمل غير مناسب
فشل في المنافسة	إهمال المستهلك
سوء التسعير	ضعف الجودة المنتج
استنفاذ سيولة النقدية	غياب الرؤية وخطة
ضعف التسويق	عرض المنتوج في توقيت خاطئ

المصدر من محاضرة أستاذ المقاولاتية بولاية المدية تاريخ اطلاع عليها في 24ماي 2022.

المطلب الثالث:برنامج ابدأ مؤسستك[2] creez votre enterprise

الفرع الأول:تعريف برنامج ابدأ مؤسستك

بمعنى أنشئ مؤسستك يهدف هذا البرنامج إلى تمكين مقاولين محتملين من الدراسة الجدوى اقتصادية لمشاريعهم المستقبلية،وتطوير خطط هذه المشاريع وإطلاقها،ويستهدف البرنامج الذين ليس لديهم فكرة المشروع محددة ومتبلورة لهذه المشاريع ويرغبون في بدء في إقامة مشاريعهم جديدة،وقبل بدء في دورة تكوينية يقوم المدرب بإجراء مقابلة مع المقاولين

[1]عمر هارون، **محاضرات في مقياس مقاولاتية**، تخصص: إدارة أعمال ماستر 1، كلية علوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة يحي فارس المدية ،2020-2021، ص4.

[2]وهيبة زقرار، رأفت أمال، مرجع سبق ذكره، ص61.

المنتسبين لبرنامج عن طريق ملأ استمارة ترشح لبرنامج وسيزودهم البرنامج بالمهارات وأدوات وأساليب التي تمكنهم من:

1. **دراسة الجدوى اقتصادية:**

أ. **تعريف الدراسة الجدوى**[1]:تعرف على أنها عبارة عن مجموعة الدراسات التخصصية المتكاملة التي تجري لتقييم مدى صلاحية مشروع استثماري معين لتحقيق أهداف محددة.

تتميز الدراسة الجدوى اقتصادية بخاصيتين هما:

- هي دراسة على مستوى المشروع:وتبدأ هذه الدراسة من وقت اقتراح فكرة المشروع،وتناوله من كافة الجوانب الفنية واقتصادية والاجتماعية والمالية والتسويقية والمالية وإدارية بهدف التأكدّ من صلاحية التنفيذ المشروع.
- هي الدراسة تتضمن توفير بيانات واستخلاص نتائج من الجوانب السابق ذكرها أو عن بعضها تبعا لما إذا كانت الدراسة الجزئية أو شاملة وعرضها بأسلوب منطقي بما يسمح بإعطاء صور متكاملة عن المشروع.

3. **أهمية الدراسات الجدوى:**[2]

- تعتبر الدراسات لجدوى اقتصادية من أهمّ أدوات التي يستعين بها متخذ القرار الاقتصادي على مستوى المشروع الخاص وعلى مستوى إقليمي.
- المساعدة في الوصول إلى أفضل تخصيص ممكن للموارد اقتصادية التي تتصف بالندرة النسبية ولهذا فان الدراسات الجدوى لها أهمية قصوى في الدول نامية.
- تساعد الدراسات الجدوى في الوصول الى قرار بشأن استثمار او عدمه،حيث يتطلب الأمر كما من المعلومات والبيانات وأسلوبا علميا للتعامل معها وتحليلها.

[1]كافي مصطفى يوسف، **بيئة وتكنولوجية ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، طبعة 1عمان، أردن،2014 ص135.

[2]مصطفي يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص136-137.

- التفكير في طرق وبدائل مختلفة،ومقارنة المشروعات وتبني الأمثل من حيث طاقة الإنتاج والوسائل التقنية ونوعية العمالة.
- تمكن الدراسة المالية من معرفة العوائد المتوقعة والفترة الزمنية التي يمكن أن يسترد فيها المشروع رأس المال المستثمر.
- توضح دراسة الجدوى استثمارات المطلوبة للمشروع،وكذلك العائد الاستثماري الذي يمكن أن يحققه المشروع في ظل فرص مدروسة تحدد بشكل كبير درجة مخاطرة في استثمار.
- درجة الدقة في الدراسة الجدوى تمكن من اعتماد عليها في فرص نجاح المشروع.

يوضح للمتكون كيفية وضع مخطط عملك على ثلاث مراحل تدريب أساسي داخل القاعة، ثم تحصيل معلومات في الميدان،وأخيرا الرجوع إلى قاعة لإنهاء المخطط العمل،وتدوم مدة تدريب من 3-4اسابيع حيث تلقي الدروس يطلب من المقاولين تطبيق ما تعلموه ثم يتم توجيههم ومتابعتهم،وبعد نهاية الدورة يجب أن يكون المشاركون قادرين على تطبيق أفكارهم وإنشاء مؤسساتهم الخاصة وتركز الدورة التكوينية على محورين مهمين هما:إعداد الدراسة الجدوى وكيف تنشئ مؤسستك وهي كما يلي:

1. **إعداد دراسة جدوى اقتصادية:** ملائمة الأفكار مشاريعهم،واتخاذ القرار مناسب لشروع في هذه المشاريع أو البحث عن أفكار البديلة ذات جدوى أفضل وثائق مكتوبة تصف بشكل منهجي كل أفكار مرتبطة بالمستقبل المؤسسة وتتكون من 10مراحل وهي كما يلي:[1]

أ. **المرحلة01:صف فكرة مؤسستك:**إنّ أساس بداية أي المشروع ناجح تبدأ دائما من فكرة منطقية وقابلة لتطبيق على ارض واقع،ودراسة جدوى تعتمد على وصف الفكرة التي طرحها الصاحب المشروع بعدها بإمكانك تعزيز وتقوية فكرة مؤسستك كلما مضيت قدما في

[1] دليل برنامج مكتب الدولي للعمل، **من انجاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصناعة التقليدية** –الجزائر، ص16.

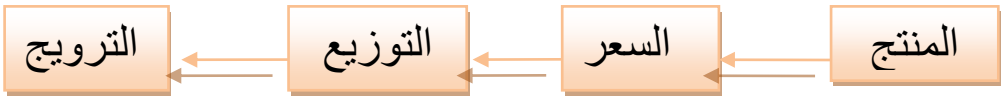
إعداد دراسة الجدوى فدراسة جدوى تساعدك حول ما تريد أن تنتج من المنتجات وخدمات التي تقدمها.[1]

جدول رقم (2-12):يوضح كيفية ملأ استمارة الواجب تسجيلها من اجل إعداد دراسة الجدوى:

فكرة المؤسسة:
اسم المؤسسة:
نوع المؤسسة:
منتجات أو خدمات المؤسسة:
زبائن المؤسسة:
الطريقة التي ستعتمد عليها المؤسسة في تلبية احتياجات زبائنها:
الطريقة التي ستعتمد عليها المؤسسة للوصول إلى زبائنها:

المصدر: دليل البرنامج الدولي للعمل،ص16.

ب. **مرحلة 02:حضر مخطط عملك:**بعد تحديد فكرة مؤسسة، يجب ان تفكر بجدية في كيفية تسويق منتجاتك،ومعرفة كيف تستطيع تلبية احتياجات زبائنك مع تحقيق أرباح مؤسستك.وتسمح هذه مرحلة بإعداداستراتيجية تنظيم المبيعات،وتحديد القيمة المبيعات المتوقع انجازها خلال كل الشهر في المخطط الشهري للمبيعات ،و[2]دراسة السوق وتجزئانه:من خلال إتباع الركائز 4للتسويق وهي كما يلي:



المصدر:من إعداد طالبتين اعتمادا على دليل برنامج مكتب دولي للعمل،ص24

[1]نفس مرجع، ص103.

[2]نفس مرجع،ص107

ت. **مرحلة 03:قدر مبيعاتك** عندما تتعرف جيدا على زبائنك وعلى منتجات وخدمات التي ستزودهم بها وكيف ستوصلها إليهم،سيكون بإمكانك تقدير مبيعاتك الشهرية ويعتبر هذا العمل أساس كل الحساب التكاليف وأرباح.

ث. **ممرحلة04خطط إنتاج والمشتريات:**يتم دراسة خطة استراتيجية ويتوجب عليك إعداد مخطط إنتاج لتتمكن في النهاية من معرفة ما أنت بحاجة إليه من العتاد(بما فيه العتاد المتجدد في كل سنة،وتكاليف التي يمكن تحملها للإنتاج السنوي).

ج. **المرحلة 5:حدد تعداد ونوعية المستخدمين الذين تحتاج إليهم**.اعتمادا على مراحل سابقة تحتاج إلى تحديد المستخدمين الذين ستكون المؤسسة في حاجة إليهم، وما هي المؤهلات والخبرات التي تحتاجها المؤسسة؟كم هو عدد العمال الذين تحتاجهم؟بطبيعة الحال يجب تقيم مبالغ الأجور والتكاليف المرتبطة بها.

ح. **المرحلة 6:حدد استثمارات المطلوبة:**تحتاج معظم المؤسسات لقطعة ارض وعتاد من اجل إنتاج المواد أو تقديم الخدمات،تحت باب استثمار يجب ذكر المواد التي لديها عمر سنة فأكثر ويمكن توزيع تكاليف شرائها وصيانتها على عديد من السنوات.

خ. **المرحلة7:اعرف تكلفة إنتاجك وقدر إرباحك:** يتم جمع معظم المعلومات المتعلقة بالتكلفة التي بتطلبها إنشاء هذه المؤسسة بناء على المراحل لسابقة،وتستطيع تقدير الأرباح من جانب أخر وإعداد مخطط الخزينة وفي أخير ستتمكن من تفادي أي مشاكل تمويلية قد تؤثر سلبا على تطوير مؤسستك وتقلل من إرباحك.

د. **المرحلة8:حدد قيمة سعر التكلفة يتم وضع سعر مناسب** حتى تضع وتحديد هامش الربح،ومن اجل أن لا تخضع للأسعار التي يعمل بها منافسوك فأنت في حاجة إلى تقييم جيد لقيمة تكلفة منتجاتك أو خدماتك.

ذ. **المرحلة 9:احسب رأس مال انطلاق وقدر احتياجك للقروض:**رأس مال الانطلاق:هو القيمة المالية التي تكون في حاجة إليها لإنشاء مؤسستك،فمن الضروري إذن أن تعرف

مجموع رأس مال الابتدائي ومبلغ الذي يمكنك الحصول عليه، من اجل استثمارات المعدات الرخص رأس مال العامل.

ر. **المرحلة10:اختر الشكل القانوني واعرف مسؤولياتك**[1]:هناك عدة أشكال القانونية لمؤسستك كل شكل ين وعليك اختيار الشكل القانوني خاص بمؤسستك ومعرفة حقوق والواجبات المرتبطة بها، تعتبر مرحلة أخيرة من إعداد دراسة الجدوى يتم اختيار شكل القانوني ويمكن أن يتعدد حسب:

- تكاليف انطلاق وتسجيل المؤسسة
- سهولة إنشاء المؤسسة
- المخاطر المالية التي يأخذها صاحب المؤسسة
- إمكانية الحصول على الشركاء

الجدول رقم(2-13):الشكل القانوني للمؤسسة

المؤسسة

المؤسسة الفردية ☐شركة أشخاص ☐شكال أخرى

أساس اختيار شكل المؤسسة هو:

أصحاب الشركاء هم:

	صاحب الشركة 1	صاحب الشركة 2	
الاسم			
المكانة في المؤسسة			
رأس مال المستثمر			

2. **كيف تنشئ مؤسستك:**تتكون من10مراحل وسوف نقوم بتلخيصها فيما يلي:[2]

[1]نفس المرجع ، ص109.

أ. **المرحلة 1: اجمع المعلومات الناقصة:**[1]عندما تقوم بإتباع جميع مراحل إعداد دراسة الجدوى فأنت بحاجة إلى مزيد من المعلومات لإتمامها أنت في هذه مرحلة بحاجة لجمع المعلومات أخرى للقيام بتقديرات وحسابات خذ الوقت كافي للجمع المعلومات ناقصة وأملأ مخطط العمل الذي ستجده في الصفحات الموالية بهدف التخطيط لنشاطاتكم.

ب. **المرحلة2:أكمل دراستك للجدوى:**بناءا على معلومات إضافية التي تم جمعها،تستطيع تحرير ملخص في الوثيقة نهائية لتقوم بعرضها على البنوك وتكمن أهميته في تقديم لمحة عن مؤسستك ومصادر المالية.

ت. **المرحلة 3:قيم دراستك للجدوى:**في هذه مرحلة يتم تقييم دراسة الجدوى ومستوى استعداد لإنشاء المؤسسة جديدة،بعد ذلك يمكنك اتخاذ القرار بخصوص إنشاء مؤسسة أم لا.

ث. **المرحلة 4: هل تتمسك بإنشاء مؤسستك:**في حال الحصول على نتائج ضعيفة في المرحلة الثالثة فمن مصلحة صاحب مشروع عدم التسرع في إنشاء مؤسسة بل يجب عليه اخذ الوقت كافي في تصحيح أخطاءه فالأمر لا يتعلق بإتمام دراسة الجدوى فقط بل تكمن أهميته في مدى تفكير في فكرة مؤسسة أثناء إعداد دراسة جدوى وتطرحوا على أنفسكم أسئلة الخمس:

- هل أحب فعلا فكرة مشروعي
- هل توافق عائلتي على أن أنشئ مؤسستي
- هل تصبح المؤسسة ذات مردودية بعد وقت قريب
- هل هذه أفضل فكرة مؤسسة بالنسبة لي.

المرحلة5:دافع عن دراستك للجدوى عند اتخاذ قرار بخصوص إنشاء مؤسسة، عليك تعلم طرق وأساليب في كيفية تقديم دراسة الجدوى للآخرين والدفاع عنها وإذا استطعت تحكم جيدا

[1]نفس المرجع، ص110

في الدراسة الجدوى يمكن أن تقوم بإقناع الأشخاص الذين يريدون أن يصبحوا الشركاء لكم أو ممولوكم أو البنك الذي تتعامل معه.[1]

ج. **المرحلة6:قدم دراستك للجدوى للمؤسسات المالية:في** هذه مرحلة سوف تقوم بمراجعة معلومات التي وضعتها،وانتقال إلى مرحلة موالية وهي عرض مشروعك على مؤسسات المالية وعند دفع ملفك لطلب التمويل سوف تستدعي لعقد اجتماع مع أحد أعوان البنك،إذا استطعت إقناع البنك بخصوص تقديم الضمانات الكافية حول كيفية استرجاع القرض بالفوائد.

ح. **المرحلة 7:سجل مؤسستك:**بحكم الطبيعة القانوني للمؤسسات،تحتاج إلى تصريح بمؤسسة خاصة بك في إدارات عمومية وتسجيلها على عدة مستويات بعض المؤسسات يتم تسجيلها على مستوى غرف الصناعة التقليدية والحرف، غرفة الفلاحة.

خ. **المرحلة 8: نظم نفسك للانطلاق:**إن ّنجاح ميداني لمؤسسات مرهون بمدى ملائمة الظروف،وفي هذه مرحلة تقتضي أن تقوم بإنشاء مؤسستك وتراعي كل الجوانب دراسة الجدوى وتعطي اهتمام المطلوب لكل مرحلة من مراحل إعداد دراسة الجدوى إذا واجهت الصعوبة فعليك تجنب اخذ القرارات العشوائية.[2]

د. **المرحلة 9:تناقش مع أهل اختصاص:**يجب تأكد من إتباع المراحل السابقة بنجاح وتأكد من إنكم تضيفون اللمسات النهائية اللازمة ومن أحسن أن تناقش أهل اختصاص خبرة الدين يملكون مؤسسة من نوع مؤسستكم ومع مكونكم.

[1]نفس المرجع، ص 110-111
[2]نفس مرجع، ص111.

ذ. **المرحلة 10:خطط ليومك الأول:**هي مرحلة أخيرة من انطلاق الفعلي لمؤسستك والتخطيط لكيفية بيع المنتجات او الخدمات للمرة الأولى وإرضاء الفعلي للزبائن، وضع القائمة مراقبة وإتباعها بصرامة.

يمكن تلخيص مراحل أنشئ مؤسستك في جدول الأتي:

جدول رقم(2-14):يوضح مراحل كيف تنشئ مؤسستك[1]

إعداد دراسة الجدوى	كيف تنشئ مؤسستك
المرحلة 01:صف فكرة مؤسستك المرحلة 02:حضر مخططك التسويقي المرحلة 03:قدر مبيعاتك المرحلة 04:خطط لإنتاج والمشتريات المرحلة 05:حدد تعداد ونوعية المستخدمين الذين تحتاج إليهم المرحلة06:حدد استثمارات المطلوبة المرحلة 07:اعد ملخصا لتكاليفك وخطط للربح المرحل ة08: اعرف تكلفة إنتاجك وقدر إرباحك المرحلة 09:احسب رأس مال لانطلاق وقدر احتياجك للقروض المرحلة 10: اختر الشكل القانوني واعرف مسؤولياتك	المرحلة 01: اجمع المعلومات الناقصة المرحلة 02: أكمل دراستك للجدوى واعد ملخص التنفيذي المرحلة 03: قيم دراستك للجدوى المرحلة 04: هل تتمسك بإنشاء مؤسستك المرحلة 05: دافع عن دراستك للجدوى المرحلة 06: قدم دراستك للجدوى للمؤسسات المالية 07: السجل مؤسستك المرحلة 08: نظم نفسك لانطلاق المرحلة 09: تناقش مع أهل اختصاص المرحلة 10: خطط ليومك أول

المصدر: لفقير حمزة،دور التكوين في الدعم الروح المقاولاتية لدى أفراد مجلة الاقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة الجزائر، العدد12،المجلد 2015،1ص127

المطلب رابع:برنامج حسن تسيير مؤسستك

الفرع الأول: تعريف برنامج حسن تسيير مؤسستك

[1] حمزة لفقير،**جور التكوين في الدعم الروح المقاولاتية لدى أفراد**،مجلة الاقتصاد الجديد جامعة خميس مليانة الجزائر،العدد12،المجلد 2015،1ص127.

- هو برنامج تكوين مقاولين أصحاب المؤسسات المصغرة والصغيرة ومسيرها الذين يرغبون في تحسين أداء مشاريعهم واستمرارها بما ينعكس على زيادة أرباح وتحسين ظروف العمل وخلق فرص توظيف جديدة فيها،يقدم هذا البرنامج المبادئ أساسية لإدارة جيدة لمشاريع ومؤسسات بطريقة سهلة ومبسطة وهي أكثر دورات مطبقة من طرف غرفة الصناعات تقليدية والحرف.[1]

- يعرف على انه برنامج التدريب على إدارة الأعمال الذي وضعه مكتب العمل الدولي، حيث بعد تحليل احتياجات التكوين،يقترح المكون على المتعاملين إتباع تدريب أساسي الذي يشمل المواد التي تهمهم أكثر من بين محاور التي يتضمنها التكوين:المؤسسة والعائلة، التسويق،حساب التكاليف،تسيير المخزون ،التموين ،المحاسبة ،التخطيط المالي ،لعمال وإنتاجية وتدوم مدة لتدريب من 4الى 10ايام وسنقوم لشرحها كالتالي:[2]

الفرع الثاني:أساسيات التكوين: فحسن تسيير مؤسستك هو عبارة عن حقيبة تدريبية موجهة للمقاولين الذين يرغبون في تحسين طرق تسيير مشروعاتهم، ويهدف برنامج حسن تسيير مؤسستك إلى تزويد المقاولين أصحاب المؤسسات المصغرة والصغيرة على اعتماد نظام التسيير لمشاريعهم مبني على أسس سليمة وعلمية،وبعد تحليل احتياجات التدريب، يقترح المكون على المتعاملين إتباع تدريب أساسي يشمل المواد التي تهمهم أكثر من بين المحاور:

1. **المؤسسة والعائلة:** للعائلة دور فعال في تحسين إنشاء مؤسسات وسنقوم بعرض أهم النقاط فيما يلي:

- عائلة هي أحد نقاط الدعم ومساندة في أعمال لأنها مهمة في تقديم الدعم المعنوي لإنشاء المؤسسات.

[1] وهيبة زقرار، رأفت امال، **دور برامج التكوين في المقاولاتية في دعم المشاريع الصغيرة**، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، تخصص: ادارة اعمال، جامعة محمد بشير ابراهيمي-برج بوعريريج ،2019-2020، ص65.

[2] فلتة الياميين، **البرامج التكوينية واهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية**، الملتقى الدولي: المقاولاتية التكوين وفرص العمل، جامعة خيضر بسكرة 6-7-افريل 2010، ص10.

- . حصول على ضمانات لتغطية جزء من رأس مال الانطلاق من أفراد عائلة.
- مساهمة والتدخل عائلة في حالة مواجهة مشاكل في بداية.
- مساهمة أفراد عائلة في توقيع الصفقات مع الزبائن والموردين المهمين.
- تقوم العديد من المؤسسات بتوظيف أفراد عائلة كعمال داخل المؤسسة فهي تؤثر سلبا على القرارات المؤسسة.
- محافظة على علاقات مع أفراد عائلة، مما يؤدي الى تحسين إنتاج وتعظيم الربح.
- احتفاظ بأموال المؤسسة بعيدا عن أموال أفراد العائلة.
- توضيح القواعد المؤسسة الأساسية لأفراد عائلة، وكيفية استخدام هذه أموال في مواجهة أعباء ناجمة عن ذلك

2. التسويق: ويركز على أسس 04للتسويق: مكان، المنتج، السعر، الترويج،وذلك من اجل تحديد الزبائن المحتملين ومعرفة أذواقهم وميولتهم.[1]

3. التسيير المخزون: ويركز على مبادئ والتقنيات الأساسية والبسيطة من اجل تسيير حسن للمخزون.

4. التخطيط المالي: وهو عبارة عن الجداول تحليلية لمصاريف ومداخيل متوقعة لصاحب المؤسسة.

5. المحاسبة: وتهدف إلى معرفة مسك السجلات المحاسبية والتدقيق في كامل العمليات المالية خاصة الصندوق، مع ضبط النتيجة السنوية.

6. حساب التكاليف:ويهدف إلى معرفة تكاليف الحقيقية سواء الظاهرة أو مخفية للمنتج بما يسمح بتقدير سعره دون خسائر.

7. العمال وإنتاجية:وتهدف إلى معرفة حقوق والواجبات العمال وكيفية التعامل إداريا معهم،وبعض سجلات القانونية الواجب تواجدها في المؤسسة.

[1] عبد حليم مهداوي، مبارك عادل زويد، مرجع سابق، ص88

كما أن برنامج مكتب الدولي للعمل موجه للذكور وإناث من المسيري المؤسسات الصغيرة والمصغرة التي يفوق عدد عمالها 10ولكي يستفيد من هذا البرنامج يجب أن يكون الشخص قادرا على الكتابة ويجب أن يكون قد مضى على بدايته للمشروع على اقل 6اشهر ،وتتكون الحقيبة التدريبية من كتيبات تعليمية ،حيث تستعمل هذه كتيبات بعد الدروس المقدمة وكل من هذه الكتيبات يعطي احد الجوانب الأساسية أو القاعدية في عملية التسيير ،ويوضح خطوة بخطوة أسس العمليات التسييرية برسومات ،وتقوم بعرض الكثير من المواضيع عن طريق تمارين تطبيقية تمكن قارئ من تطبيق الجانب النظري منها .

الخلاصة:

وفي أخير نستخلص أنّ اغلب أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يملكون إمكانيات لتمويل مؤسساتهم ،وتوفير موارد كافية لإنشاء مؤسساتهم وتطويرها ،وهنا يظهر الدور الذي تلعبه الوكالات وهيئات في هذه عملية ،وهذا بتوفير دعم وإعانات الجبائية وشبه الجبائية ومنح قروض اللازمة لعملية إنشاء وتطوير المشروع،وهذا بعد قيامه بالدراسات مناسبة ومن هنا نرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة،وذلك بتوفير محيط ملائم ،وتوسيع دورها في التنمية الاقتصادية خلال تفعيل سياسات تأهيلية وعمل على ترقية مختلف مجالاتها رغم الصعوبات التي تواجهها.

الفصل الثالث:

إطار تطبيقي: دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-دراسة حالة-

الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE في ولاية المدية

تمهيد:

من أجل دعم نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،قامت سلطات الحكومية في الجزائر بإنشاء مجموعة من وكالات التي أدت دورا كبيرا في تنشيط عملية استثمار منها الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب تحولت حاليا إلى وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وتساهم هذه أخيرة في خلق ومرافقة مشاريع استثمارية وتوجيهها إلى قطاعات التي تخدم احتياجات اقتصاد الوطني.

من خلال التربص الذي قمنا به في الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالولاية المدية سنتطرق في هذا الفصل إلى:تقديم لمحة عامة حول الوكالة وطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وأهّم صيغ التمويل؟ وما هي امتيازات الجبائية التي تمنحها الوكالة؟وكذا واقع عملي لكل من وكالة وذلك من خلال إحصائيات مقدمة لنا.

المبحث الأول:لمحة عامة عن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADEفي ولاية المدية.

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE من بين أجهزة التي أحدثتها الدولة لدعم والمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،نظرا إلى مساهمتها الكبيرة في تطور هذا نوع من المؤسسات من خلال خدمات وامتيازات التي تمنحها،في إطار ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول:تقديم الفرع الوكالة وطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE في ولاية المدية [1]

أنشئت وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية خلفا للوكالة وطنية لدعم وتشغيل الشباب بحسب ما جاء في مرسوم رقم 2-329ومؤرخ في 6ربيع الثاني عام 1442الموافق ل 22نوفمبر سنة 2020ا،لذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم96-296المؤرخ في 8سبتمبر عام 1996،وتعرف بأنها مؤسسة الحكومية ذات طابع خاص ،تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلال المالي،وضعت تحت إشراف وزير مكلف بالمؤسسات المصغرة ،تقوم بمرافقة حاملي المشاريع من أجل إنشاء وتوسيع المؤسسات صغيرة المنتجة لسلع وخدمات ،ولهذه الوكالة 51فرع موزع في جميع ولايات الوطن ولكل فرع خلايا المرافقة على مستوى الدوائر الولاية،هذا جهاز موجه لشباب عاطل عن عمل والذي يتراوح أعمارهم ما بين 19و55سنة وحاملين لأفكار مشاريع تمكنهم من خلق المؤسسات.

[1]فارس معيزي، عبد جليل بوداح، **دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ترقية استثمار خارج المحروقات في الجزائر**، جامعة عربي بن مهيدي –ام بواقي،كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير ،مجلة اجتهاد لدراسات قانونية واقتصادية ،مجلد10،عدد2021،2،ص600.

المطلب الثاني: المهام وشروط الوكالة وطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الفرع الأول:المهام وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية [1]فضلا عن مهامها محددة في قانون أساسي فان الوكالة مكلفة:

- ❖ تطبيق كل تدابير من شأنه إن يسمح برصد الموارد خارجية مخصصة لتمويل إحداث نشاطات لصالح الشباب واستعمالها في اجل محددة وفقا للتشريع وتنظيم المعمول بهما.
- ❖ ضمان تسيير مناطق نشاطات مصغرة ومتخصصة لفائدة المؤسسات المصغرة.
- ❖ تنظيم دورات تدريبية لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتجديد معارفهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.
- ❖ إحداث نشاطات لصالح شباب واستعمالها في أجال محددة وفقا لتشريع وتنظيم معمول بهما.
- ❖ إعداد بطاقية الوطنية لنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب أصحاب المشاريع.
- ❖ تشجيع استحداث وتطوير أنظمة بيئية بناءا على فرص استثمار المتاحة من مختلف قطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي او الوطني.
- ❖ سهر على عصرنة تقييس عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها.
- ❖ إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشرافي بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة.
- ❖ استعانة بخبراء مكلفين بدراسة مشاريع ومعالجتها.

الفرع الثاني:الشروط الوكالة وطنية لدعم وتنمية المقاولاتية [1]لاستفادة من إعانة الصندوق الوطني لدعم وتنمية الشباب يجب توفر شروط التالية:

[1]الجمهورية جزائرية الديمقراطية الشعبية، جريدة الرسمية عدد 42المرسوم التنفيذي رقم 98-200المؤرخ في 9جوان 1998صادر في 14جوان 1998، ص7.

- أن يتراوح عمر الشباب مابين 18و55سنة.
- بطاقة التعريف الوطنية الرقمية.
- بطاقة الإقامة.
- امتلاك شهادة تثبت كفاءة المهنية أو وثيقة معادلة معترف بها ودبلوم أو حيازة على خبرة مهنية معترف بها بواسطة شهادة أو أي وثيقة مهنية.
- الفواتير الشكلية للعتاد (باحتساب كل رسوم).
- الفواتير الشكلية لتأمين على إخطار المتعددة وكل الأخطار للتجهيزات (باحتساب كل الرسوم).
- كشف لأشغال تهيئة محل (باحتساب كل رسوم)إن وجدت.
- دراسة للمشروع منجز من طرف مكتب دراسات خارجي إن أمكن.
- يمكن لصاحب المشروع إيداع طلب قرض غير مكافئ للإيجار لا يتعدى قيمته 5000000دج لإيواء نشاطات قارة.
- تقديم مساهمة الشخصية في شكل أموال الخاصة.
- عدم استفادة من مساعدة أخرى لإنشاء النشاطات أخرى.
- التسديد الاشتراكات لدى الصندوق الضمان المشترك للقروض المصغرة 0،5%من القرض البنكي.
- الالتزام بتسديد القرض للبنك حسب الجدول زمني.
- التزام بتسديد القرض بدون فوائد للوكالة حسب الجدول زمني.

المطلب الثالث:امتيازات الممنوحة في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية[2]

[1]الوثائق الداخلية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ولاية المدية.
[2]الوثائق الداخلية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لمزيد من المعلومات اطلاع على موقع .20/01/2021hhtp:||promoteur .ansej.dz

تمنح الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لأصحاب المشاريع الراغبين في إنشاء مؤسساتهم خاصة،عديد من امتيازات وتسهيلات،المتمثلة في الدعم المالي من خلال 3اصناف من تمويل وهما: تمويل الثلاثي وتمويل الثنائي وتمويل الذاتي،وكذا امتيازات الجبائية وشبه الجبائية بإضافة إلى دعم فني (تقني).

1. **الدعم المالي:**يتعلق الدعم المالي بمنح 3 أصناف من تمويل ومتمثل في نمط تمويل الثنائي وتمويل الثلاثي وتمويل الذاتي لشباب أصحاب المشاريع والمستفيدين من الوكالة.

أ. التمويل الثلاثي:تتمثل في مساهمة الشخصية لأصحاب المشاريع وتمويل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بإضافة إلى بنك.

ب. التركيبية المالية:يتشكل التركيبة المالية من المساهمة الشخصية لشباب أصحاب المشاريع وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة لدعم وتنمية المقاولاتية،قرض بنكي تنخفض فوائد بنسبة 100%ويتم ضمانة من طرف الصندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار قروض الممنوح إياها الشباب صاحب المشروع.

❖ الهيكل المالي لتمويل الثلاثي: تم تقسيم هذا نوع إلى فئتين وهما:[1]

الجدول رقم:(3-1) بالنسبة للشباب عاطل عن عمل وحاملي المشاريع

نوع التمويل	نسب المساهمة / مبلغ استثمار	مساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة (وكالة)	القرض البنكي (البنك)
التمويل الثلاثي	مبلغ استثمار يتراوح ما بين 5.000.000- 10.000.000دج	5%	25%	70%

المصدر:إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

[1]الوثائق الداخلية مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لمزيد من المعلومات اطلاع على موقع promoteur .ansej.dz||:hhtp 20./01/2021

الجدول رقم:(3-2) النسبة لحاملي السجلات التجارية والبطاقات الفلاحية والحرفية وأصحاب المهن الحرة

نوع التمويل	النسب المساهمة / مبلغ استثمار	المساهمة الشخصية		القرض بدون فائدة (وكالة)		القرض البنكي (البنك)
التمويل الثلاثي	المبلغ الاستثمار من 5.000.000الى 10.000.000دج	مناطق عادية	15%	15%	مناطق عادية	70%
		مناطق خاصة بالهضاب	12%	18%	مناطق خاصة بالهضاب	70%
		مناطق الجنوب	10%	20%	مناطق الجنوب	70%

مصدر: إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

ت. التمويل الذاتي:يعتمد هذا نوع من تمويل لأصحاب المشاريع بنسبة 100% من قيمة المشروع وتصل قيمة استثمار 10ملايين دينار الجزائري.

ث. هيكل مالي لتمويل الذاتي:

المساهمة الشخصية	القرض بدون فائدة	القرض البنكي
100%	**0**%	**0**%

مصدر: إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

ج. **التمويل الثنائي:** تتمثل في مساهمة الشخصية لأصحاب مشاريع وتمويل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فقط.

❖ **تركيبة المالية:** يتم تمويل ثنائي وفق التركيبة المالية تتمثل في المساهمة الشخصية لشباب أصحاب المشاريع حسب مستوى استثمار وقرض بدون فائدة تمنحه الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية يتباين حسب مستوى استثمار.

❖ الهيكل المالي للتمويل الثنائي: ينقسم إلى المستويين وهما:

مستوى	قرض بدون فائدة	مساهمة الشخصية	مبلغ استثمار
1	%50	%50	لا يتجاوز 5.000.000دج
2	%50	%50	مابين5.000.001الى10.000.000دج

المصدر :إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

2. امتيازات الجبائية وشبه الجبائية ممنوحة في إطار وكالة وطنية لدعم وتنمية المقاولاتية:يستفيد عديد من مقاولين من امتيازات الجبائية قد تصل إلى إعفاء أثناء مرحلة انجاز واستغلال المشروع كما يلي:

أ. **مرحلة انجاز المشروع:**

❖ **إعانات المالية:تمنح** ثلاث قروض بدون فائدة لشباب أصحاب المشاريع:

- قرض بدون فائدة لأصحاب المشاريع يقدر ب5.000.000دج موجة لشباب حاملين المشاريع تكوين مهني لاقتناء ورشات متعلقة بممارسة نشاطات ترصيص كهرباء عمارات وتدفئة.
- قرض بدون فائدة يبلغ5.000.000دج لفائدة حاملي شهادات تعليم العالي لتكفل بإيجار محلات مخصصة لأحداث أنشطة مستقرة.
- قرض بدون فائدة يمكن أن يصل الى10.000.000دج لفائدة حاملي شهادات تعليم العالي لتكفل بإيجار محلات موجهة لإحداث مكاتب الجماعية للممارسة نشاطات متعلقة بمجالات طبية.

❖ امتيازات الجبائية وتشمل:

- إعفاء من دفع رسوم نقل ملكية على حيازة عقارية في إطار إنشاء نشاط الصناعي.
- إعفاء من حقوق تسجيل فيما يتعلق بالعقود تأسيسية لشركات.
- إعفاء من ضريبة على القيمة المضافة فيما يخص سلع وخدمات غير مستثناة.
- تطبيق معدل منخفض بنسبة5% من حقوق الجمركية على تجهيزات المستوردة والتي تدخل مباشرة في انجاز الاستثمار.

ب. **مرحلة استغلال** المشروع:يستفيد أصحاب المشاريع في هذه مرحلة من:[1]

- إعفاء من الرسم العقاري على البناءات لمدة 3سنوات ،6سنوات او 10سنوات حسب موقع المشروع،ابتداء من تاريخ استغلال.
- إعفاء كامل لمدة لمدة 3-6-10سنوات حسب موقع المشروع،ابتداء من تاريخ استغلالها من الضريبة الجزافية الوحيدة أو الخضوع للنظام الضريبي الحقيقي حسب القوانين السارية مفعول.
- عند انتهاء فترة الإعفاء المذكورة،يمكن تمديدها لسنتين ويتعهد المستثمر بتوظيف 3عمال على اقل لمدة غير محدودة.

المبحث الثاني:تحليل نتائج إحصائيات الوكالة ANADE خلال فترة 2015الى غاية نهاية 2021

بعد تقديم تعريف عام عن الوكالة محل الدراسة وتحديد منهجية الدراسة الميدانية ،تأتي خطوة معالجة ودراسة إشكالية المطروحة والتي تدور حول دور التدريب في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكل صيغها وخدماتها مقدمة سواءاً تعلق أمر بالدعم المالي أو من خلال مرافقة التي تقدمها الوكالة بهدف إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،ومدى مساهمتها في تحقيق نتائج مرضية وفق خطط مسطرة ومن خلال حكم على نجاح تلك

[1]الوثائق الرسمية الداخلية مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لمزيد من المعلومات اطلاع على موقع hhtp:||promoteur .ansej.dz/01/2021 .

البرامج ولذلك سوف نقوم بتحليل إحصائيات الوكالة ومتعلقة من حيث مناصب شغل ،وحسب قطاع ،حسب مستوى تعليمي،نوع تمويل خلال فترة من 2015-2021على مستوى ولاية المدية.

المطلب الأول:أساليب التمويل مقدمة من طرف الوكالة

ضمن المزيج مكون من تمويل الثلاثي وتمويل الثنائي وتمويل الذاتي يبرز هيكل تمويل مقدم لشباب حاملي أفكار استثمارية على مستوى الولاية المدية والذي يختلف من حيث مضمون وشروط ولتعرف على نوع تمويل أكثر طلبا من طرف شباب قاطنين بالولاية والأسباب التي أدت إلى ذلك سوف نقوم بعرض إحصائيات التالية:

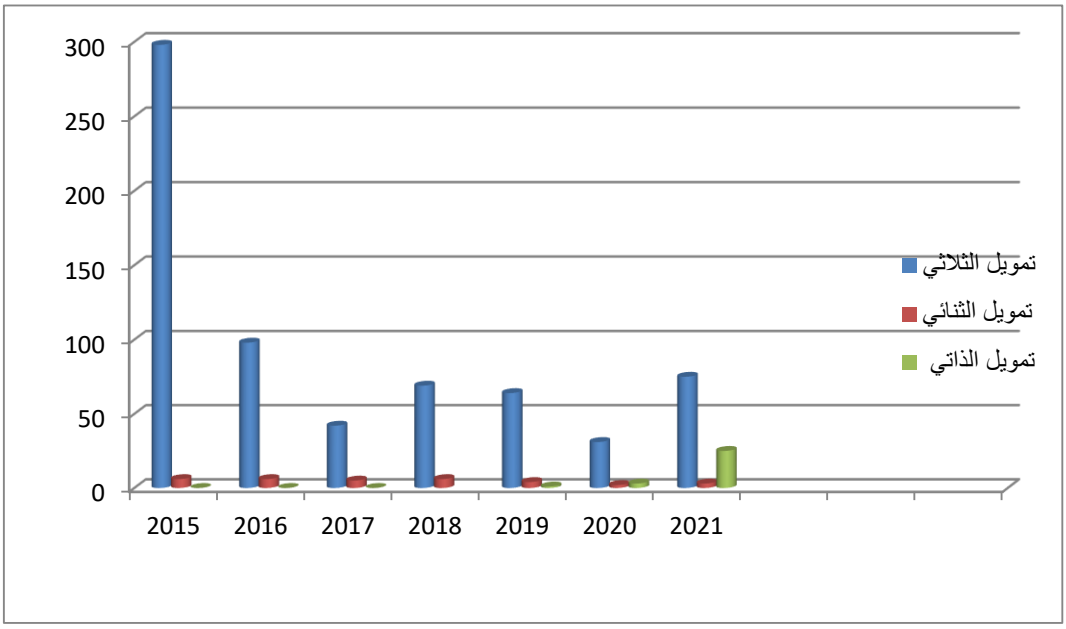
جدول رقم (3-3): توزيع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب أسلوب التمويل من 2015-2021

وكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية	تمويل الثلاثي	تمويل الثنائي	تمويل الذاتي
2015	298	6	-
2016	98	6	-
2017	42	5	-
2018	69	6	
2019	64	4	1
2020	31	2	3
2021	75	3	25
المجموع	677	32	29

مصدر: إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

شكل رقم(3-1):توزيع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب أسلوب التمويل من

2015الى2021)



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

التحليل:نلاحظ من خلال جدول موضح أعلاه أن اغلب شباب حاملي المشاريع استثمارية التي استفادت من تمويل في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية المدية،نجد أن اغلب شباب اختار التمويل الثلاثي لمؤسساتهم لان هذا نوع من تمويل يكون بين 3اطراف لاستثمار في المشروع وهم البنك قرض بدون فوائد بنسبة 70%والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من خلال قرض بدون فوائد بنسبة 25% و15%وتتراوح نسبة مساهمة الشخصية لشباب المستثمر من 5%بالنسبة لطلبة وبطالين و15%بالنسبة للذين يملكون سجل تجاري وبطاقة حرفي ،بطاقة فلاح ،أصحاب المشاريع المستفيدين من جهاز القرض المصغر)،ففي نهاية 2021بلغ عدد إجمالي للمؤسسات التي استفادت من تمويل الثلاثي في إطار الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية حوالي 677مشروع مقارنة بالتمويل الثنائي كانت نسبة ضئيلة ، حيث بلغ عدد المؤسسات التي استفادت من تمويل الثنائي حوالي 32مشروع بالرغم أن تمويل ثنائي يتميز بمساهمة طرفين اثنين فقط وهما :مساهمة شخصية من طرف شاب المستثمر بنسبة 50%والوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بقرض بدون فوائد نسبتها تكون في حدود 50%مما يجعل أصحاب المشاريع عاجزون عن

توفير هذه نسبة كبيرة رغم إن تمويل الثلاثي يعرف بعض الجدال من حيث وجهة الدينية مقارنة بالتمويل الثنائي الذي لم يثار حوله إي جدال ديني لكونه خالي من فوائد الربوية ،أما بالخصوص التمويل الذاتي هذا نوع من تمويل يتم بمساهمة شخصية 100%من قيمة إجمالية للمشروع ،حيث بلغ إجمالي للمؤسسات التي استفادت من تمويل الذاتي حوالي 28مشروع خلال فترة ممتدة من سنة 2015الى غاية 2021.

وعليه نستنتج أن نسبة تمويل الذاتي مقدمة من طرف الوكالة ضئيلة جدا مقارنة بالتمويل الثنائي،وتوجه الشباب بنسبة كبيرة إلى تمويل الثلاثي مقارنة بالتمويل الثنائي.

المطلب الثاني: تطور عدد المناصب العمل المستحدثة خلال فترة 2015الى غاية نهاية 2021

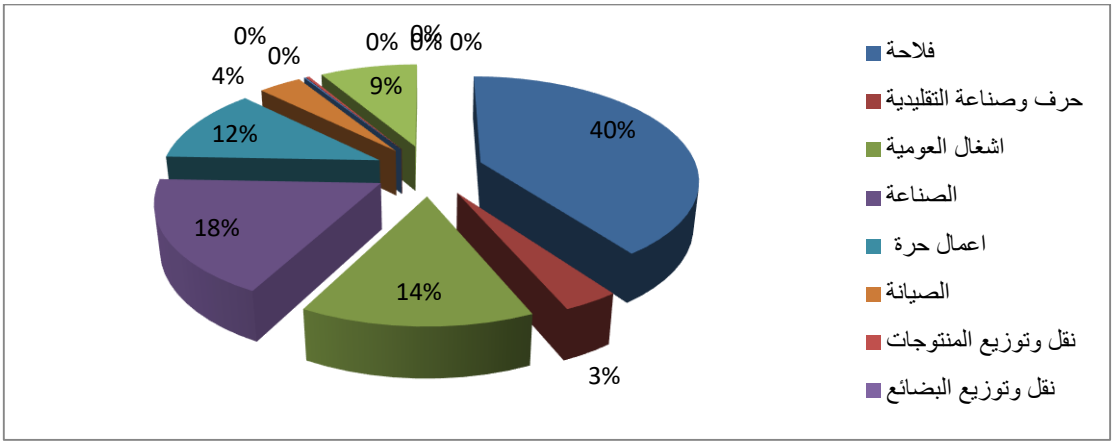
بالرغم من اختلاف أنشطة المؤسسات ناشئة سواءً كانت (صناعية،فلاحية،خدمات ...وغيرها)،قامت بتوفير عديد من مناصب عمل على مستوى ولاية المدية ،انخفضت مناصب العمل مع مرور زمن بتناقص عدد المؤسسات ناشئة ،خاصة أن عديد من المؤسسات ناشئة في إطار تمويل ممنوح من طرف الوكالة استفادت من عديد من امتيازات قانونية فيما يخص توظيف ،إلا أنها لم تستطيع تحقيق أهدافها مسطرة رغم جهود مبذولة من طرف لدعم المؤسسات ناشئة ومرافقتها من اجل خلق مناصب شغل دائمة وتحقيق تنمية اقتصادية وسنقوم بتوضيح ذلك من خلال جدول كما يلي:

الجدول رقم(3-4): توزيع المؤسسات ممولة من طرف الوكالة حسب عدد مناصب العمل المستحدثة (من 2015الى 2021)

السنوات / القطاع	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	المجموع	نسبة
فلاحة	527	130	54	37	46	29	32	855	40,03%
حرف وصناعة التقليدية	19	6	4	-	11	6	28	74	3,46%
اشغال العومية	121	53	15	59	24	6	26	304	14,23%
الصناعة	82	77	22	54	51	18	78	382	17,88%
اعمال حرة	42	19	18	25	37	17	92	250	11,70%
الصيانة	26	5	6	11	10	5	17	80	3,75%
نقل وتوزيع المنتوجات	3	-	-	-	-	-	-	3	0,14%
نقل وتوزيع البضائع	-	-	-	-	-	-	6	6	0,29%
الخدمات	30	39	17	31	21	16	28	182	8,52%
المجموع	850	329	136	217	200	97	307	2136	100%

المصدر:إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

الشكل رقم (3-2):توزيع المؤسسات الممولة من طرف الوكالة حسب عدد مناصب العمل المستحدثة (من 2015الى 2021)



مصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

التحليل:من خلال الجدول نلاحظ انه منذ بداية 2015وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشغل عدد كبيرا من العمال حيث بلغ حوالي 850عاملا موزعة على مختلف القطاعات ،لينخفض بنسبة متفاوتة في السنوات الموالية أين وصل في سنة 2016حوالي 329عامل،وفي سنة 2017حوالي 136عمل ،ومنذ بداية 2018 ارتفاع طفيف في عدد عمال حيث بلغ عددهم حوالي 217عامل ،وفي السنة موالية 2019 بدأ بانخفاض تدريجي حيث بلغ عدد عمال فيها حوالي 200عامل ،وسجلت الوكالة نسبة ضعيفة جدا في سنة 2020وهذا راجع إلى عدة عوامل اقتصادية وتوقف مؤقت لكل أنشطة بسبب تفشي فيروس كورونا ،ليرتفع في سنة 2021حيث بلغ عددهم حوالي 307عامل.

وفي أخير نستنتج أنّ قطاع الزراعة هو الذي ساهم في توفير فرص العمل أكثر مقارنة بباقي قطاعات .

المطلب الثالث:تطور إجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاعات خلال فترة ممتدة من 2015الى غاية نهاية 2021

من خلال دراسة ميدانية التي أجريناها للمشاريع ممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية،وجدنا أنّ هناك تنوع واضح في طبيعة المؤسسات المستحدثة وذلك في المجالات تالية:مهن حرة،خدمات،فلاحة،أشغال العمومية،حرف وصناعات تقليدية ونقل وتوزيع بضائع كل ذلك وفق ما يلي:

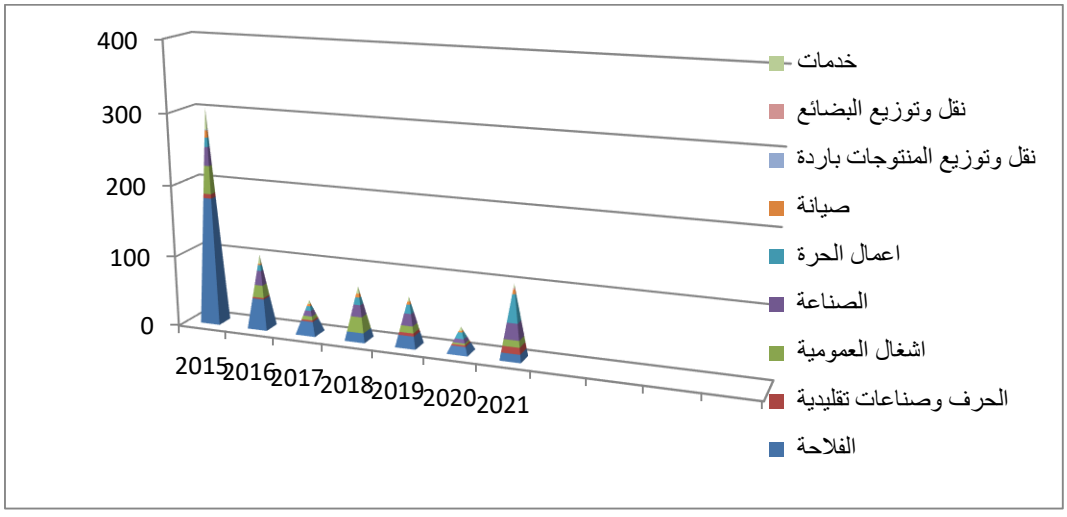
الجدول رقم (3-5):توزيع المؤسسات ممولة من طرف الوكالة حسب قطاع النشاط (من 2015-2021)

السنوات / القطاع	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	مجموع	النسبة
فلاحة	179	43	19	13	17	11	11	293	%39,8

حرف وصناعة التقليدية	6	2	2		4	2	9	25	%3,4
أشغال العمومية	39	17	5	21	9	2	9	102	%13,9
الصناعة	26	20	7	16	16	5	22	112	%15,2
أعمال حرة	13	8	6	10	12	8	38	95	%12,8
الصيانة	10	2	3	5	4	2	6	32	%4,3
نقل وتوزيع المنتوجات	1							1	%0,1
نقل وتوزيع البضائع							2	2	%0,3
الخدمات	30	12	5	10	7	5	6	75	%10,2
المجموع	304	104	47	75	69	35	103	737	%100

المصدر:إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

الشكل رقم (3-3):توزيع المؤسسات ممولة من طرف الوكالة حسب قطاع النشاط (من 2015الى 2021)



المصدر:من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول السابق

التحليل:من خلال أرقام موضحة في الجدول أعلاه نجد أن قطاع الفلاحة استحوذ على عدد اكبر من المشاريع الممولة من طرف الوكالة فهو يمثل ما نسبته 8.39%من إجمالي المشاريع الممولة والتي بلغ عددها في هذا القطاع 293مشروعا،ثم يأتي قطاع الصناعة في المرتبة الثانية بنسبة 2،15%من إجمالي للمشاريع بعدد قدره 112مشروعا ،وبذلك يستحوذ هذين قطاعين على ما يفوق 55من إجمالي المشاريع الممولة وهذه نسبة تعكس اهتمام وميول الشباب نحو هذين القطاعين اللذان يوفران إمكانية تحقيق إرباح سريعة وسهولة خلق المشاريع،بينما يحتل القطاع أشغال العمومية مرتبة ثالثة بمجموع 102مشروعا وهو ما يمثل ما نسبته9،13%من إجمالي المشاريع الممولة من طرف الوكالة ،في حين حل القطاع الأعمال حرة المرتبة رابعة بمجموع95مشروعا أي بنسبة8،12% من إجمالي المشروعات ،ويحتل قطاع خدمات مرتبة خامسة بنسبة 2،10%من إجمالي المشاريع وبعدد قدره 75مشروعا ،أما بخصوص قطاع الصيانة فبلغ عدد إجمالي للمشاريع الممولة من طرف الوكالة 32مشروعا وهو ما يمثل ما نسبته 3،4% ،بينما قطاع حرف وصناعة تقليدية بمجموع 25مشروعا وهو ما يمثل 3.4 إجمالي المشاريع ممولة من طرف الوكالة ،أما بقية قطاعات نقل وتوزيع البضائع،نقل وتوزيع المنتوجات تكون نسبة عدد مشاريعها ضئيلة جدا مقارنة بباقي قطاعات.

المطلب الرابع: الفئات المستفيدة من الدعم الوكالة خلال فترة 2015الى غاية نهاية 2021

حسب ما يقتضيه التنظيم المعمول به فإن الوكالة تمنح مساعداتها لفئة الشباب في مختلف المستويات،وتوضح إحصائيات التي حصلنا عليها أن هناك تغيير في هيكل المستفيدين من الدعم الوكالة وهو ما تبينه المعطيات الجدول التالي:

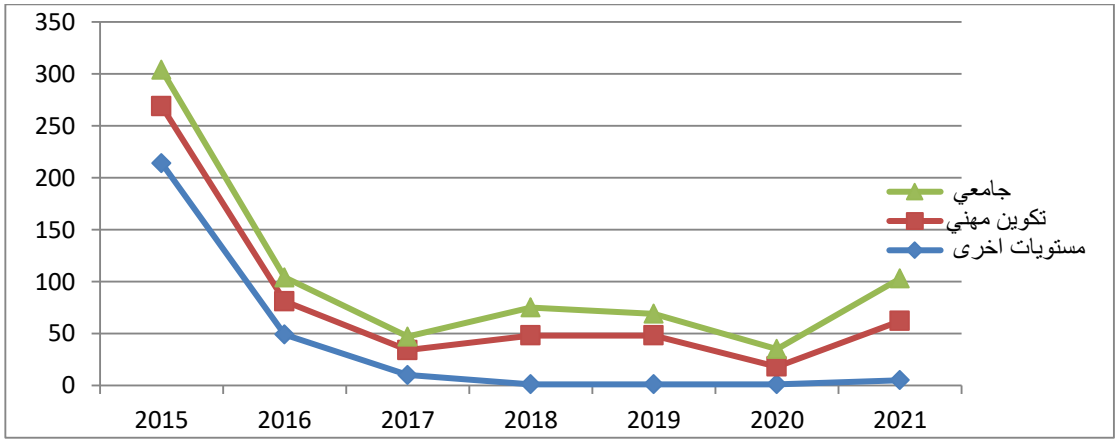
الجدول رقم(3-6):تطور توزيع المستفيدين من دعم الوكالة حسب المستوى التعليمي

السنوات / مستوى التعليمي	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	المجموع
أخرى(بدون مستوى)	214	49	10	1	1	1	5	281
تكوين مهني	55	32	24	47	47	17	57	279
جامعي	35	23	13	27	21	17	41	177
المجموع	304	104	47	75	69	35	103	737

المصدر: إحصائيات مقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالمدية

التحليل:نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب المستفيدين من الدعم الوكالة منذ بداية 2015هم الذين لا يملكون مؤهلات علمية مستوى الثانوي،ابتدائي،المتوسط أو اقل من ذلك،وبدأت هذه نسبة في انخفاض بداية من سنة 2016حيث كان عددها 49 وفي سنوات موالية بدأت بانخفاض ، لتنتقل بعدها أغلبية إلى شباب الذين يملكون تكوينا مهنا فأصبح عددهم يساوي 279 أما المتخرجون من جامعة فلم يمثلوا إلا نسبا ضئيلة لم تصل في أحسن أحوالها إلى 177 وهو ما يوضحه كذلك الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3):تطور توزيع المستفيدين من دعم الوكالة حسب المستوى التعليمي



المصدر:من إعداد طالبتين اعتمادا على الجدول سابق

المبحث الثالث:التحليل الكمي والكيفي للبيانات

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تقديم تعريف عام عن لجنة الانتقاء ومهامها ومما تتشكل وفي الأخير سنتطرق إلى عرض أهم نتائج المقابلة.

المطلب الأول:تعريف لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع

- بناء على المرسوم التنفيذي رقم 03-290 المؤرخ في 09 رجب 1424هـ الموافق ل 06 سبتمبر 2003، المحدد لشروط ومستوى الإعانة الممنوحة للشباب المستمر المعدل والمتمم[1].
- بناء للقرار الوزاري المؤرخ في 18 شعبان 1442هـ الموافق ل 01 أفريل 2021 المحدد لتنظيم وعمل لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع المنشأة على مستوى الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية، وكذا كيفيات معالجة محتوى الملفات المتعلقة بالمشاريع.
- **المادة1:** لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع CSVF المسماة 'اللجنة' تتكلف بمعالجة المشاريع المعروضة من طرف الشباب المستثمر المرفقة من طرف المصالح المختصة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE.

المطلب الثاني: مهام لجنة CSVF: تتمثل المهام اللجنة فيما يلي:

- معالجة الملفات المعروضة من طرف الشباب المستثمر المرفقة من طرف المصالح المختصة للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.
- إعداد التركيبة المالية للمشاريع (الدراسة تقنية وإقتصادية).
- إبداء الرأي حول قابلية تمويل المشاريع.
- إعداد وتطبيق النظام الداخلي المصادق عليه من طرف المدير العام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

[1] مرسوم التنفيذي رقم 32مؤرخ في جويلية 2020،يحدد قائمة اسمية لأعضاء لجنة واعتماد وتمويل المشاريع استثمار المجدية على المستوى الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية لولاية مدية ،عدد الاول ،ص3

- أعضاء لجنة CSVF: تتشكل لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع من 13 عضو:

ممثل عن: مديرية المصالح الفلاحية_ مديرية الضرائب_ مدير التكوين والتعليم المهنيين_ مديرية التشغيل_ الوالي.

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحيCRMA _ الجامعة_ بنك الفلاحة والتنمية ال ريفيةBADR _ بنك التنمية المحليةBDL_ القرض الشعبي الجزائري CPA_ البنك الخارجي للجزائرBEA_ البنك الوطني الجزائريBNA.

- يترأس اللجنة المدير الولائي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية أو ممثله، حيث يدير الرئيس ويسهر على دراسة الملفات المعروضة أمام اللجنة.
- كما تضمن أمانة اللجنة من طرف مصالح الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية.

المطلب الثالث: عرض نتائج المقابلة

سبب اختيار المقابلة بدل الاستبيان أن كلاهما يتضمن استمارة تحتوي على أسئلة يجيب عليها،لكن هناك فئة من الناس لا تجيب بدقة ولا تفهم الاستبيان، لذا اخترنا المقابلة لأنها نوع من الدراسات يجب أن تكون فيها متخصصين، فبتالي أهم المتخصصين فيها هما أهم الناس قمنا معهم بالمقابلة حتى نحصل على المعلومات بدقة.

الجدول رقم(3-7):عرض نتائج مقابلة مع أعضاء لجنة انتقاء

السؤال الأول	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	94%
لا															X				6%
السؤال الثاني	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X			X	X	X	X	X			X	X		X	X	X		X	67%
لا		X	X						X	X			X				X		33%
الاقتراحات	– يجب التأكد من وجود المنتجات. – رؤية المنتجات بنفسه. – التأكد من نوعيتها وجودتها وذلك يزيد من أقتناع اللجنة. – أغلب المترشحين غير متأكدين من وجود المنتجات. – في بعض الأحيان بعد مطالبة اللجنة. – البعض يتأكد ويبحث – وجود بعض الشباب لا يهتمون لهذا الجانب. – البعض القليل الذي يخصه بعض التركيز.																		

السؤال الثالث	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X			X	83%
لا									X							X	X		47%
السؤال الرابع	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X		X		X	X	X	78%
لا										X	X		X		X				22%
السؤال الخامس	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X	83%
لا										X		X					X		17%
السؤال السادس	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	89%

لا			X															X	11%
السؤال السابع	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X		X	X	X		X	78%
لا									X		X		X				X		22%
السؤال الثامن	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X	X	X	X	89%
لا									X	X									11%
السؤال التاسع	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية
نعم	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X		X	X	78%
لا									X				X	X		X			22%
السؤال العاشر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	النسبة المئوية

نــعم				X																	7%
لا	X	X	X		X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	%93
ب الاقتراحات	– ليس أصحاب المشاريع يستفدون رغم التدريب بسبب نقص في التكوين وعدم الدراية الكاملة بمخاطر المشروع. – يطلب في بعض الأحيان لتغيير الممون. – في بعض الحالات القليلة يجرى التدريب من قبل المعني كإجراء شكلي، وفي الأخير يتقدم أمام اللجنة فليس له دراية تامة بالنشاط. – نقص في الكفاءة المهنية. – حسب فكرة المشروع إذا كانت قابلة للتطبيق على أرض الواقع وتحقق نتائج إيجابية.																			
ج النسبة المئوية	50 %	85 %	50 %	90 %	20 %	80 %	70 %	80 %	75 %	70 %	40 %	25 %	30 %	30 %	50 %	35 %	65 %	55 %			
السؤال الحادي عشر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18			
النسبة المئوية	80 %	90 %	50 %	70 %	40 %	80 %	25 %	100 %	79 %	40 %	60 %	70 %	70 %	60 %	60 %	45 %	25 %	50 %			

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على استمارة مقابلة مع لجنة الوكالة.

1. **تحليل بيانات المحور الأول الخاص بالمعلومات الأساسية:** ويضم المعلومات المتمثلة في ثلاث متغيرات، متغير السن، متغير الخبرة في العمل.

الجدول رقم (3-8) متغير نوع المؤسسة التي يعمل بها.

الأسئلة	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
السن		43	36	39	36	55	39		35	40	34		42	28	39	34	40	36
الخبرة		17	11	04	09	31	15		07	05	08		12	02	11	08	11	08
النوع		إدارة	بناء		بناء	إدارة	إدارة		بناء	إدارة	إدارة		بناء	بناء	مختلط	مختلط	مختلط	مختلط

المصدر من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج مقابلة

من الجدول استخلصنا الجداول التالية:

أ. **متغير السن:** من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الأعضاء الذين أقل من 30سنة 7%، في حين أن نسبة الأعضاء الذين تتراوح أعمارهم ما بين 31سنة إلى 40 سنة73%، أما الأعضاء الذين يفوق سنهم 40 سنة كانت نسبتهم 47% وهذا يدل على أن الفئة العمرية من 31-40 سنة هي الفئة العمرية التي لها خبرة في انتقاء المشاريع.

الجدول رقم(3-9)يوضح توزيع أعضاء لجنة الانتقاء عينة الدراسة حسب متغير السن.

السن	أقل من 30 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أكثر من 40 سنة	المجموع
التكرارات	01	11	03	15
النسبة المئوية	7%	73%	20%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل نتائج مقابلة

ب.**متغير الخبرة في العمل:** من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأعضاء الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات نسبتهم 20%، في حين أن عدد الأعضاء الذين تتراوح الخبرة لديهم ما بين 6

إلى 10 سنوات قدرت بنسبة 33%، أما الأعضاء الذين تفوق خبرتهم المهنية 10 سنوات بلغت نسبتهم 47%، وهذا ما يدل على أن أعضاء اللجنة لديهم من الخبرة ما يكفي للقيام بأعمالهم بأكمل وجه.

الجدول رقم(3-10)يوضح توزيع أعضاء لجنة الانتقاء عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	أقل من 05 سنة	من 6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	المجموع
التكرارات	03	05	07	15
النسبة المئوية	20%	33%	47%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل نتائج مقابلة

ت.**متغير نوع المؤسسة:** من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأعضاء الذين يعملون في مجال الإدارة قدرهم 40%، في حين نلاحظ أن عدد الأعضاء الذين يعملون في البنوك كانت نسبتهم 33%، أما نسبة الأعضاء العاملون في الوكالة 27%، ومنه نلاحظ أن أغلبية أعضاء لجنة الانتقاء إداريين.

الجدول رقم(3-11): يوضح توزيع أعضاء لجنة الانتقاء عينة الدراسة حسب متغير النوع.

النوع	إدارة	بنك	الوكالة	المجموع
التكرارات	06	05	04	15
النسبة المئوية	40%	33%	27%	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على تحليل نتائج المقابلة

1. **تحليل بيانات المحور الثاني الخاص بالسمات الشخصية الذي يضم الأسئلة**

من 1 إلى 4.

السؤال الأول: هل يستطيع المترشح وصف مهارته الشخصية بعد القيام بالتكوين؟

بعد الدراسة التي قمنا بها، يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أعضاء لجنة الانتقاء أبدو رأيهم حول المهارات الشخصية للمتقدمين للقيام بالتكوين، حيث أن 94%من أعضاء اللجنة كانت إجابتهم بأن المترشح يستطيع وصف مهارته الشخصية بعد القيام بالتكوين، و6% من أعضاء اللجنة إجابتهم كانت بأن المترشح لا يستطيع وصف مهارته الشخصية، وهذا راجع إلى عدة أسباب منها الاختلاف في المستوى التعليمي للمترشحين، بالإضافة إلى الخبرة في المجال الميداني. وحسب الملاحظات التي أيدوها قد ركزوا على أن الأمر يحتاج لمجموعة من القيم الأساسية خاصة ما تعلق بتحسين نوعية التكوين، وهذا راجع بالأساس لأن التكوين خلال المرحلة الماضية كان عن بعد.

السؤال الثاني: حين يحضر المترشح الفاتورة الشكلية، هل يتأكد من أسعار بقية الممونين؟

بعد الدراسة التي قمنا بها، يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 67% من لجنة أعضاء الانتقاء صرحوا أن المترشح حين يحضر الفاتورة الشكلية يتأكد من أسعار بقية الممونين، ويتأكد من وجود منتجات لدى الممونين أما 33% من اللجنة كان رأيهم معاكس للبقية، وهذا راجع للشروط التالية:

- يجب التأكد من وجود المنتجات.
- رؤية المنتجات بنفسه.
- التأكد من نوعيتها.

لأن هذه الشروط تساعد على إقناع اللجنة.

السؤال الثالث: هل هناك أثر للتدريب على قبول المشاريع؟

بعد الدراسة التي قمنا بها تبين لنا من الجدول أعلاه أن أعضاء لجنة الانتقاء أبدو رأيهم بنعم بنسبة83% أن التدريب ساهم في تنمية مهارات حساب تكاليف المشروع وهوامش الربح و47% أن التدريب لم يساهم.

السؤال الرابع: هل ساهم التدريب في تنمية مهارات المتدرب في مجال تكوين فريق العمل وتكاليفه؟

بعد الدراسة التي قمنا بها تبين لأعضاء لجنة الانتقاء بنسبة78% وافقوا على أن التدريب ساهم في تنمية مهارات المتدرب، كما أضاف أحد أعضاء اللجنة أن التدريب يساهم أيضا في مجال تطوير الذات وتطوير أفكار المشاريع، أما 22% فكانت بلا.

2. تحليل بيانات المحور الثالث الخاص بيئة الأعمال الذي يضم الأسئلة من 5 إلى 9.

السؤال الخامس: هل يساهم التدريب في تطوير مهارات المقاولين في فهم بيئة الأعمال؟

بعد الدراسة التي قمنا بها، يتضح لنا من الجدول أعلاه أن أعضاء لجنة الانتقاء أبدو رأيهم أن التدريب يساهم في تطوير مهارات المقاولين في فهم بيئة الأعمال في الجزائر، حيث كانت الإجابة بنعم83%، 17% كانت بلا.

السؤال السادس: هل يساهم التدريب في تطوير فهم المترشحين للإدارات التي يتعامل معها بعد إنشاء المشروع؟

بعد الدراسة التي قمنا بها، يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه تبين لأعضاء لجنة الانتقاء أن التدريب يساهم في تطوير فهم المترشحين للإدارات التي يتعامل معها بعد إنشاء المشروع كانت نعم بنسبة 89%، ولا بنسبة11%

السؤال السابع: هل التدريب يجعل المتقدم يعرف الامتيازات التي يحصل عليها في الوكالة؟

بعد الدراسة التي قمنا بها، يتبين لأعضاء لجنة الانتقاء أن التدريب يجعل المتقدم يعرف الامتيازات التي يحصل عليها في الوكالة كان بنسبة 78%، والذي لم يجعل المتقدم يعرف الامتيازات كان بنسبة 22%.

السؤال الثامن: هل التدريب يجعل المتقدم يعرف أنواع التمويل الموجودة في الوكالة؟

بعد الدراسة التي قمنا بها كانت نسبة 89% من أراء لجنة الانتقاء أن التدريب يجعل المتقدم يعرف أنواع التمويل الموجودة في الوكالة،و11% أن التدريب لا يجعل المتقدم يعرف أنواع التمويل الموجودة في الوكالة.

السؤال التاسع: هل هناك أثر للتدريب على قبول المشاريع؟

بعد الدراسة التي قمنا بها، كانت نسبة 78%من أراء اللجنة أن للتدريب أثر على قبول المشاريع، وبنسبة 22% ليس له أثر قبول المشاريع.

3. تحليل بيانات المحور الرابع الخاص بتمويل المشاريع الذي يضم الأسئلة من 10 إلى 11.

السؤال العاشر: هل جميع أصحاب المشاريع الذين استفادوا من الدورات التدريبية يحصلون على موافقة لجنة الانتقاء؟

بعد الدراسة التي قمنا بها،يتضح لنا من الجدول أعلاه أن 7% من أعضاء لجنة الانتقاء أجابوا بنعم بحصول المستفيدين من الدورات التدريبية على موافقة لجنة الانتقاء، أما البقية بنسبة 93% صرحوا أن أصحاب المشاريع الذين استفادوا من جميع الدورات التدريبية لا يحصلون على الموافقة، وهذا راجع للشروط التالية:

- نقص الكفاءة المهنية.
- كثرة المنافسين.
- مردودية المشروع متأثر بالسوق.

حسب فكرة المشروع إذا كانت قابلة للتطبيق على أرض الواقع وتحقق نتائج إيجابية.

ملاحظات عامة: هذه بعض الملاحظات التي أضافها أعضاء لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع:

- تجتمع اللجنة في دورة عادية كل خمسة عشر يوما.
- تتولى مصالح الوكالة الولائية لدعم وتنمية المقاولاتية أمانة اللجنة، حيث تكلف بترتيب الملفات المعنية بدراسة اللجنة وتسجيل الشباب ذوي المشاريع المعنيين بالحضور أمامهم.
- لا تصلح مداولات اللجنة إلا بحضور أغلبية أعضائها.
- يمكن الشباب ذوي المشاريع إيداع طعن لدى أمانة اللجنة في أجل 15 يوما، ابتداء من تاريخ تبليغهم الرفض، وإذا كانت ملفاتهم مرفوضة نهائيا من طرف اللجنة يمكن إيداع طعن لدى اللجنة الوطنية للطعن أو تقديم ملف استثمار جديد على مستوى الوكالة الولائية.
- بعد قيام الشاب بدورات تدريبية عن بعد يتقدم إلى الوكالة، وهنا يتم طرح الأسئلة عن دراسة مشروعه إذا كانت فكرة مشروعه قابلة للتطبيق على أرض الواقع ويستطيع تحقيق المردودية على المدى البعيد.

خلاصة :

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إحدى هيئات الدعم التي أحدثتها الدولة الجزائرية من اجل دعم الشباب لإنشاء المؤسسات خاصة بهم ،وخلق ثروات ونهوض بالعديد من القطاعات وتوفير مناصب العمل ،رُغم أنّ عديد من شباب قد استفاد من المزايا التي توفرها هذه الوكالة كالإعانات المالية وإعفاءات الجبائية وشبه الجبائية ،حيث وجدنا أنّ اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير ناجحة في الجزائر كون أن جل أصحابها هم فئات الشبانية غير منتفعة وليسوا خريجي الجامعات، مما يؤدي إلى تبذير المال العام على المشاريع الوهمية ،كما أنّ هذه المشاريع محددة على ارض الواقع لا تجد متابعة من طرف جهات معنية والالتزام فعلي من طرف أصحاب المشاريع.

خاتمة

الخاتمة

شهدت اقتصاديات الدول في العقود الأخيرة تغيرات وتحولات عديدة ومتسارعة، تزامنت مع انفتاح الأسواق واستدامة حدة المنافسة وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة عن المبادرة الفردية الحرة وتنمية المهارات والكفاءات لتشجيع روح الإبداع والابتكار، ويعتبر التدريب بمثابة الوسيلة الأساسية لدعم ومرافقة أصحاب مشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لتمكينهم من إنشاء مؤسساتهم الخاصة بهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات الأساسية في التسيير الذي يمكنه من النجاح.

من خلال دراستنا لإحدى هيئات الدعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرضنا أهم الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات إضافة إلى مهام والأهداف التي تسعى لتحقيقها مع ذكر أهم العوائق التي تواجهها في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذه هيئة التي سلطنا عليها ضوء هي الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، وقد أصبح اهتمام بالتدريب وإنشاء المؤسسات من أولى اهتمامات الدولة بهدف تقليص البطالة ومساعدة الشباب على اندماج مهني واجتماعي.

- ✓ **اختبار الفرضيات:**

الفرضية الأولى صحيحة:التدريب يجعل المتقدم يعرف امتيازات التي يحصل عليها في الوكالة، حيث بعد دراستنا تبين أن نسبته 78%، متقدم يعرف امتيازات التي يحصل عليها في الوكالة.

الفرضية الثانية صحيحة:تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني، إذ تمثل المحرك الرئيسي لدفع عجلة التنمية والتطور الاقتصادي، تساهم في توفير مناصب الشغل، وبالتالي تخفيف من حدة البطالة والرفع من المستوى المعيشي للفرد، بالإضافة إلى التنمية الاقتصادية.

أما الفرضية الثالثة صحيحة:تساهم هيئات الدعم والمرافقة في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر عن طريق توفير متطلبات ضرورية لتنمية وترقية المشاريع الجديدة من خلال إمدادها بكل ما تحتاجه من عوامل الدعم لمواجهة الصعوبات، فهي تعد حافزا استثماريا للشباب.

أهم النتائج:من خلال دراستنا توصلنا إلى العديد من النتائج أهمها:

- يجب على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية مرافقة الشباب عند بداية إنشائه لمؤسساته، نظرا لمختلف التحديات والصعاب التي تواجهه، فهي تساعدهم على تجسيد مشروعهم بعد ما كان مجرد فكرة.
- اهتمام الحكومة الجزائرية في الآونة الأخيرة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير الدعم المالي للشباب، وتحقيق التنمية الاقتصادية على المستوى الوطني.
- تحفيز الشباب لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شأنهم أن يساهم في رفع الاقتصاد الوطني وخلق مناصب الشغل.
- ضرورة تدريب الشباب لتمكينهم من اكتساب مهارات وقدرات لازمة، لتصبح أفضل وسيلة للوصول للمقاولين الأكفاء.
- تعتبر الرغبة والإرادة في إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهم عنصر وحافز يساهم في نجاح استدامة المشاريع.
- تقدم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالولاية امتيازات المالية وقروض بصيغها المختلفة لإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،وكذا عمل على المرافقة أصحاب المشاريع وتكوينهم وتوجيههم من خلال برنامج مرافقة معتمد عليه.

- من خلال دراسة التي أجريت في وكالة نلاحظ أن القطاع الذي استحوذ على أكبر عدد من المشاريع هم الفلاحة بنسبة 39،8وصناعة 15،2وهذه نسبة تعكس مدى اهتمام وميول الشباب في إمكانية تحقيق الإرباح السريعة وسهولة خلق المشاريع.
- بالنظر إلى أرقام رسمية متعلقة بعدد المؤسسات التي استفادت من الدعم، وجدنا أن عدد المناصب الشغل المستحدثة تحظى بنسب جد متدنية خلال الفترة الممتدة من 2015-2021 وهذا الهدف يتنافى مع الأهداف المسطرة للوكالة والمتمثل في خلق مؤسسات منتجة تساهم في إخراج الاقتصاد الوطني من تبعية المحروقات.

أهم التوصيات:

- إقامة المعارض للتعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الإكثار من الندوات والمحاضرات الدولية خاصة بالمؤسسات الناشئة لإتاحة الفرصة أمام أصحاب حاملي المشاريع لتبادل الخبرات والتجارب مع المؤسسات الرائدة.
- تشجيع الشباب ذوي المشاريع وخارجي الجامعات للتوجه نحو إنشاء المؤسسات الخاصة بهم، باعتبارها أكثر استقطابا ليد العاملة.
- قيام الوكالة ببذل الجهد في تكوين وتدريب حاملي المشاريع وضرورة مرافقتهم ودعمهم لإنجاح المشاريع.

آفاق الدراسة:

وفي الختام، وبعد تناولنا لدراسة الموضوع دور التدريب في إنشاء المؤسسات لصغيرة والمتوسطة الذي يبقى مفتوحا أمام الباحثين، نظرا لحداثتهم وتعدد جوانبهم ارتأينا تقديم بعض الآفاق قصد التعمق بدراسة هذا الموضوع، والمتمثلة فيما يلي:

- زيادة الاهتمام بالتدريب والتكوين الحاملين للمشاريع لإنشاء المؤسسات الخاصة بهم.

- تبسيط الإجراءات المتبعة بإنشاء المؤسسات، وكذا المتبعة في منح مختلف الحوافز الجبائية المنصوص عليها قانونا وتفعيل خدمة الشباك الموحد لتسهيل عملية استخراج التراخيص لمزاولة الأنشطة الاقتصادية.
- سمحت الوكالة الوطنية عن الامتيازات والإعانات المختلفة المقدمة للشباب أصحاب المشاريع.
- نجد أن الدولة الجزائرية ركزت اهتمامها المتزايد في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال إنشاء الوكالات والهيئات والتي تسعى إلى دمج الشباب العاطل عن العمل، وتوفير فرص العمل.
- ضعف جانب المرافقة والتوجيه من جهات الهيئات وينحصر دور هذه الأخيرة على جانب التمويل فقط، وهذا غير كاف لوحده للإنشاء المؤسسات القادرة على المنافسة.

قائمة المراجع

مرجع خاصة باللغة العربية:

الكتـــب:

1. إبراهيم عبد الله إسماعيل، **صناعة النفط العربية منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول**، الكويت 2003.
2. أحمد الخطيب، ورداح الخطيب، **اتجاهات حديثة في التدريب**، الطبعة1، المملكة العربية السعودية،الرياض، مطابع الفرزدق 1406هـ.
3. الإمام الحافظ محمد بن سماعيل البخاري، **الأدب المفرد**، ترتيب كمال يوسف الحوت، الطبعة 1، لبنان بيروت، عالم الكتب، 2006.
4. بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري**، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الطبعة الأولى، سنة 2009.
5. بن عنتر عبد الرحمان، **إدارة الموارد البشرية**، المفاهيم والأسس الأبعاد والاستراتيجيات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، سنة 2013.
6. بن عيشي عمار،**تقييم أداء أفراد العاملين**، دار أسامة للنشر والتوزيع 2011، الطبعة الأولى 2012.
7. حسين حسنين، **تحديد الاحتياجات التدريبية بين موارد وأدوات**، الطبعة 1، الأردن، عمان، 2005.
8. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، عمان، الأردن، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999 – 2000.
9. خضير كاظم محمود، **إدارة الموارد البشرية**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
10. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
11. راوية حسن، **إدارة الموارد البشرية**، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، طبع،نشر وتوزيع الإسكندرية، بدون طبعة وبدون سنة،

12. سيد مجمد جاد الرب، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية**، حقوق النشر محفوظة للمؤلف، 2008-2009.

13. شوام بوشامة،**مدخل في اقتصاد عام**، دار الغرب لنشر والتوزيع،الجزائر ،2000.

14. شوقي ناجي جواد،كاسر نصر المنصور،**ادارة المشروعات الصغيرة**،دار حامد للنشر، عمان،2000.

15. صلاح صالح معمار، **التدريب الأسس والمبادئ**، الطبعة الأولى، سنة 2010، دار ديبونو للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

16. صلاح عباس، **تنمية مهارات مسؤولي التدريب**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ،2006.

17. طاهر محمود الكلاكدة، **الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

18. عادل سلطان، **تكنولوجيا التعليم والتدريب**، الطبعة 1، الأردن عمان، مكتبة الفلاح 2005.

19. عبد الرحمان توفيق، **مهارات أخصائي التدريب**، الطبعة الأولى، مصر – الجيزة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك 2005.

20. عبد رزاق بن حسب،**اقتصاد وتسيير مؤسسة**،ديوان مطبوعات جامعية، بن عكنون،الجزائر ،2002.

21. عمر صخري،**اقتصاد مؤسسة**،طبعة رابعة، ديوان مطبوعات جامعية،بن عكنون،الجزائر ،2006.

22. كافي مصطفى يوسف،**بيئة وتكنولوجية إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة**،مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،طبعة 1عمان،أردن،2014.

23. محمد عبد الفتاح باغي، **التدريب الإداري بيم النظرية والتطبيق**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2010.

24. محمد عبد الفتاح ياغي، **التدريب بين النظرية والتعليق**، الطبعة 2، الأردن-عمان، مركز أحمد ياسين سنة 2003.

25. محمد مرعي، **التخطيط للتدريب**، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة 2003.
26. محمد هيكل، هيكل،**ادارة المشروعات الصغيرة**،مجموعة نيل العربية،مصر، بدون سنة نشر.
27. مدحت أبو النصر، **إدارة العملية التدريبية: النظرية والتطبيق**، الطبعة1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة،2008.

ملتقيات ومؤتمرات:

1. سليمان ناصر،عواطف حسن،"**تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصيغ المصرفية الإسلامية**،ملتقى الدولي الأول حول:الاقتصاد إسلامي الواقع ورهانات المستقبل كلية العلوم الاقتصادية، غرداية ،23-24فيفري2011.
2. عوادي مصطفى،**الملتقى الوطني حول استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**-جامعة الشهيد لخضر-الوادي 2016-2017
3. فلتة اليامين،**البرامج التكوينية وأهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية**،الملتقى الدولي:المقاولاتية التكوين وفرص العمل،جامعة خيضر بسكرة 6-7-8افريل 2010.
4. اللاوي معيذ،جميلة الجوزي،**إجراءات المتبعة لتفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقعها في الجزائر**،مداخلة ضمن ملتقى،الوطني حول واقع وافاق النظام محاسبي مالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي -الجزائر،يومي 5-6،2003.
5. لقرط فريدةوآخرون،**دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها**، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في اقتصاديات المغاربية، كلية العلوم اقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة سطيف ،25-28ماي2003.

مقالات ومجالات:

1. اوبختي نصيرة،بوجنان توفيق،عيسى نبوية، **دور البرامج التكوينية في تشجيع الفكر المقاولاتي في الجزائر**، مجلة المهل اقتصادي،المجلد الأول،العدد الثاني كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الوادي-الجزائر، ديسمبر 2018.

2. بن حاج جلول ياسين،عبد الهادي مختار،**التكوين المقاولاتي كآلية لدعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،مجلة الدراسات التجارية واقتصادية المعاصرة،مجلد 5،العدد الأول، جامعة ابن خلدون تيارت –الجزائر ،29-8-2021.

3. بن منصور نجيم،مغراوي محي الدين عبد القادر،**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واليات دعمها مخاض التحول الاقتصادي في الجزائر**،المجلة المغاربية للاقتصاد والمناجمنت،العدد5، 2018.

4. حجاب عيسى،بوسدرة فوزي،بوخرص عبد الحفيظ،**دور آلية ضمان القروض في دعم وإنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير،جامعة محمد بوضياف المسيلة –الجزائر revue international des science de gestionمخبر: سياسات إستراتيجية واقتصادية، العدد 5،أكتوبر 2019.

5. عثمان بوزيان،**قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،متطلبات التكيف واليات** ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،جامعة الشلف،17-18افريل 2006.

6. علوني عمار،**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية محلية**،مجلة علوم اقتصادية والعلوم التسيير،عدد عاشر ،2010.

7. علي يونس ميا، **قياس أثر التدريب دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البرجمي في سلطنة عمان**، مجلة جامعة تشرين لبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة 31، العدد1، 2009.

8. عمر هارون،**دور التكوين في خلق فعل المقاولاتي** في جامعة (برنامج بجامعة المدية نموذجا)مجلة إدارة أعمال ومجتمع وبحث،المجلد 2العدد1، 2021.

9. عيسات محمد، داتو سعيد عماد،**واقع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتطور** من سنة 2009الى2018،جامعة جيلالي يابس سيدي بلعباس،مجلد 09العدد الأول ،2020.

10. غربي حمزة،**دور هياكل الداعمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في استحداث مناصب الشغل**،مجلة الدراسات اقتصادية المعاصرة، مجلد 3،جامعة محمود بوضياف –المسيلة ،2018.

11. فارس معيزي،عبد جليل بوداح،**دور الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية في ترقية استثمار خارج المحروقات في الجزائر**،جامعة عربي بن مهيدي –ام بواقي، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والعلوم التسيير، مجلة اجتهاد لدراسات قانونية واقتصادية، مجلد10،عدد 02 ،2021.

12. لفقير حمزة،**دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد**،مجلة الاقتصاد الجديد،العدد12،مجلد 1–2015.

13. محمد ميلود قاسيمي،**مجلة اقتصاد المال والأعمال**،مجلد 3،العدد 01،جامعة الشهيد محمد لخضر، الوادي –الجزائر–جوان ،2018.

الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم جميل على عبد القادر، **دراسة تقويمية لبرامج تدريب الإدارة العليا في معهد الإدارة العامة بالمملكة الأردنية الهاشمية** رسالة ماجستير (غير منشورة) في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد،2003.

2. بشرى طيور، دور **هيئات الدعم والمرافقة في تشجيع المقاولاتية في الجزائر** –دراسة حالة وكالات ام البواقي – مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،2018–2019.

3. بشيخ جميلة، **دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الاستشفائية،** مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير الهياكل الاستشفائية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس،2016.

4. بن جيمة عمر،**دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تخفيف من حدة البطالة بمنطقة بشار**،مذكرة ماجستير، كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابوبكر بلقايد–تلمسان ،2010–2011.

5. بوطريق عمار بارة أحلام، **الهيكل المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**(مقارنة بين نتائج النظرية المالية وواقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص إدارة المالية،كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد البشير ابراهيمي –برج بوعريريج 2019–2020.
6. حليم مهداوي،مبارك عادل زويد، دور برنامج مكتب الدولي للعمل في تحسين أداء المؤسسات الصغير والمتوسطة في الجزائر، مذكرة ماستر، تخصص: اقتصاد الدولي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف –المسيلة ،2017–2018.
7. حورية بوقمرة، **أثر التدريب في الميزة التنافسية، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية،** لمجمع صيدال، مذكرة تخرج للحصول على شهادة ليسانس في علوم التسيير، جامعة المدية 2012.
8. دومي سمراء، عبد قادر عطوي **التجربة المغربية في ترقية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتكور دورها في اقتصاديات المغاربية كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 25–28ماي2003.

9. ديندان صلاح الدين،واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في **الجزائر،** مذكرة ماستر،كلية علوم اقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: اقتصاد نقدي ومالي،جامعة ابوبكر بلقايد–تلمسان ،2015–2016.
10. رزيق سمية، **أهمية التدريب في تسيير الموارد البشرية،** مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الليسانس، إدارة وتسيير مؤسسة، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،2013.
11. زبير عياش، تأثير **تطبيق اتفاقية بازل 2على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص مالية، جامعة العربي بن المهيدي –ام البواقي، 2012.

12. سليمة هالم،هيئات **الدعم والتمويل ودورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه تخصص اقتصاديات إدارة أعمال،جامعة بسكرة 2007.

13. صالحي سلمى،**تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية،** مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال المدرسة عليا للتجارة، الجزائر 2006.

14. صندرة سايبي، **دور المرافقة في دعم المؤسسة الصغيرة**،دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير،جامعة منشوري قسنطينة، الجزائر، 2005.

15. عمر قاضي، ربحي فيسه عمر، مدى **مساهمة القروض الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،** مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، تخصص المالية، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية 2016-2017.

16. العيد غربي، أثر **تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تنافسية اقتصاد وطني خلال فترة 1999-2015**،"جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، مجلة رؤى اقتصادية، العدد12، جوان 2017.

17. فاروق طارق،**دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية** -دراسة حالة الجزائر-،**أطروحة دكتوراه، تخصص العلوم في العلوم الاقتصادية،** كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف،2017-2018.

18. مراد ربيع، **أثر التدريب في زيادة مرد ودية المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الليسانس،** كلية علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر 2012-2013.

19. معطوب السعيد المشري إيمان، واقع **مساهمة هيئات التمويل والمرافقة في دعم إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** (دراسة حالة مركز الدعم واستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خنشلة) مجلة تكامل الاقتصادي المجلد 9العدد 01، مارس 2021.

20. وهيبة زقرار، راقب آمال،**دور البرامج تكوين في المقاولاتية في الدعم المشاريع مصغرة،** مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، جامعة بشير إبراهيمي–برج بوعريريج، 2019–2020.

<u>مواقـع انترنـت:</u>

1. أحمد أبو علي الموقع http://www.moh.gov.sa/depts/PCC /Pages/training.aspx، يوم 15 ماي،2022.
2. الجريدة رسمية للجمهورية الجزائرية، العدد55، الصادر في 24سبتمبر 2001، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 01–282المتعلق بصلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير استثمار وتنظيمها وسيرها
3. الجمهورية جزائرية الديمقراطية الشعبية،جريدة الرسمية عدد 42المرسوم التنفيذي رقم 98–200المؤرخ في 9جوان 1998صادر في 14جوان 1998.
4. دليل برنامج مكتب الدولي للعمل،من انجاز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصناعة التقليدية –الجزائر.
5. المرسوم التنفيذي رقم 04–14 المؤرخ في 22 جانفي 2004 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 06.
6. المرسوم التنفيذي رقم 96–296المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي، الجريدة الرسمية، العدد 52.
7. المرسوم التنفيذي رقم 96–المؤرخ في 08 سبتمبر 1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب وتحديد قانونها الأساسي،الجريدة الرسمية، العدد 52.
8. موقع الكتروني رسمي لصندوق ضمان القروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة DZWWW.FGAR. تم اطلاع عليه في 2017/7/30.
9. الوثائق الداخلية المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية لمزيد من المعلومات اطلاع على موقع hhtp:||promoteu. ansej.dz20/01/2021.

مراجع خاصة باللغة الفرنسية:

1. Bulletin d'information statique n 30, ministère de l'industrie et des mines ,Algérie 2007 .
2. Khalil Assela :pme en Algérie ,de la création a la mondialisation ,8eme congrès international francophone en entrepreneuriat et pme sur l'internationalisation des pme et ses conséquences sur les stratégies entrepreneurials ,hg fribourg ,suisse ,25 -27 octobre 2006 .
3. Stéphane brossai, management stratégique de START up innovantes et création de valeurs, gestion et management, université de Toulon ,2016.

الملاحق

إستمارة المقابلة الشخصية

أعضاءلجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع في الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية وكالة المدية

الهدف من هذه المقابلة هو استفاء المعلومات من أعضاء لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريعالمشاريع في الوكالة الوطنية لدعم وترقية المقاولاتية وكالة المدية بخصوص أثر التدريب على قبول المشاريع وذلك ضمن متطلبات العمل على مذكرة تخرج السنة الثانية ماستر من كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية

الاستمارة المقابلة مع أعضاء لجنة الوكالة الوطنية

المعلومات الأساسية:

السن	
الخبرة في المجال	
نوع المؤسسة الممثلة	**إدارة** **بنك** **أخرى حددها** .....

	الأسئلة	**نعم**	**لا**
	االسمات الشخصية		
1	أ. هل يستطيع المترشح وصف مهارته الشخصية بعد القيام بالتكوين؟ ب. هل الأمر مرتبط بالتكوين الذي يقوم به على مستوى الوكالة؟ – –		
2	حين يحضر المترشح الفاتورة الشكلية، هل يتأكد من أسعار بقية الممونين؟ وهل يتأكد من وجود المنتجات لدى الممونين؟ – –		
3	هل ساهم التدريب في تنمية مهارات في حساب تكاليف المشروع وهوامش الربح؟		

4	هل ساهم التدريب في تنمية مهارات المتدرب في مجال تكوين فريق العمل وتكاليفه؟		
IIبيئة الأعمال			
5	هل يساهم التدريب في تطوير مهارات المقاولين في فهم بيئة الاعمال في الجزائر؟		
6	هل يساهم التدريب في تطوير فهم المترشحين للإدارات التي يتعامل معها بعد إنشاء المشروع؟		
7	هل التدريب يجعل المتقدم يعرف الامتيازات التي يحصل عليها في الوكالة؟		
8	هل التدريب يجعل المتقدم يعرف أنواع التمويل الموجودة في الوكالة؟		
9	هل هناك أثر للتدريب على قبول مشاريع؟		
IIIتمويل المشاريع			
10	أ. هل جميع أصحاب المشاريع الذين استفادوا من الدورات التدريبية يحصلون على موافقة لجنة الانتقاء؟		
	ب. لماذا؟		
	ج. ما هي نسبة تأثير التدريب على موافقة اللجنة على المشروع (نسبة مئوية)؟		%
11	في نظركم ما هي نسبة نجاح المشاريع التي خضع أصحابها للتدريب (نسبة مئوية)؟		%
الأستاذ المشرف: الدكتور عمر هارون			