

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة العقيد أكلي محند أولحاج بالبويرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



تخصص: تنظيم وعمل

فرع: علم الاجتماع

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات  
الصغيرة  
(دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو)

إشراف الأستاذة :  
نيار نعيمة .

إعداد الطالبة :  
فاسي أسماء .

# فهرس المحتويات

كلمة شكر و تقدير

الإهداء

قائمة الجداول

أ ..... مقدمة

## الباب الأول

### الإطار المنهجي و النظري للدراسة

#### الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

- 05 ..... 1. الإشكالية.
- 06 ..... 2. الفرضيات.
- 07 ..... 3. تحديد المفاهيم و المصطلحات.
- 10 ..... 4. المنهج المتبع و التقنيات المستعملة.
- 11 ..... 5. مجتمع البحث.
- 12 ..... 6. دراسات السابقة.

#### الفصل الثاني: دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية في الجزائر

- 17 ..... تمهيد.
- 18 ..... 1. تعريف المشروعات الصغيرة.
- 20 ..... 2. ظروف نشأة المشروعات الصغيرة في الجزائر و تطورها.

23	..... 3. خصائص المشروعات الصغيرة في الجزائر.
24	..... 4. معايير تصنيف المشروعات الصغيرة في الجزائر.
25	..... 5. تجربة المشروعات الصغيرة في بعض الدول المتقدمة و النامية.
30	..... 6. أهمية المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الإجتماعية و الإقتصادية.
31	..... 7. دور المشروعات الصغيرة في معالجة مشكلة البطالة.
33	..... 8. مشاكل المشروعات الصغيرة في الجزائر.
35	..... خلاصة

### الفصل الثالث : إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة

37	..... تمهيد
38	..... 1. تعريف إدارة الموارد البشرية.
39	..... 2. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
40	..... 3. العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
41	..... 4. أهمية إدارة الموارد البشرية.
43	..... 5. أهداف إدارة الموارد البشرية.
43	..... 6. أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
45	..... 7. دور إدارة الموارد البشرية.
46	..... 8. خصائص إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.
47	..... 9. التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.
50	..... 10. خاتمة

## الفصل الرابع : أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة

52	تمهيد.....
53	1. تعريف تدريب الموارد البشرية.....
54	2. أهمية تدريب الموارد البشرية.....
57	3. أهداف تدريب الموارد البشرية.....
58	4. أنواع تدريب الموارد البشرية.....
60	5. أساليب تدريب الموارد البشرية .....
62	6. مبادئ تدريب الموارد البشرية.....
64	7. مشاكل التدريب.....
66	8. خلاصة.....

## الباب الثاني

### الإطار الميداني للدراسة

## الفصل الخامس:التعريف بميدان الدراسة و خصائص العينة

69	تمهيد.....
70	1. تعريف مؤسسة شرفة جو.....
71	2. طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
73	3. مهامها.....

74 ..... 4. مجالات الدراسة

74 ..... 5. خصائص مجتمع البحث

78 ..... خلاصة

### الفصل السادس: مساهمة العملية التدريبية في إكساب الموارد البشرية لمهارات و قدرات عملية جديدة

80 ..... تمهيد

85 ..... 1. المستوى التعليمي و علاقته باستفادة المبحوثين من التكوين في تحسين مستواهم المهني.....

89 ..... 2. المستوى التعليمي و علاقته بدرجة استفادة المبحوثين من العملية التدريبية .....

94 ..... خلاصة

### الفصل السابع : امتلاك الموارد البشرية لمهارات تؤدي إلى تطور و نجاح المشروعات الصغيرة

96 ..... تمهيد

97 ..... 1. الجنس و علاقته بمساهمة العملية التدريبية في تطوير دافعية المبحوثين لأداء عملهم أكثر .....

2. رأي المبحوثين في أساليب التدريب المستخدمة و علاقتها بمساهمة التدريب في تخفيض من حوادث

99 ..... العمل.....

107 ..... الخلاصة

108 ..... الاستنتاج العام .....

109 ..... الخاتمة .....

111 ..... قائمة المراجع .....

الملاحق

# كلمة شكر وعرفان

أول الشكر و الحمد لله عزوجل الذي فضلنا على الخلق تفضيلا و يسر لنا من أمرنا و صخر لنا من عباده من كان عوننا لنا في هذا العمل .  
ثم أوجه الشكر الخاص إلى الأستاذة المشرفة نيار نعيمة التي وقفت معي في هذا العمل خطوة خطوة، و لم تبخل علي من وقتها و معلوماتها لأداء هذا العمل .

كما أشكر كل زملائي الطلبة الذين ساندوني لإتمام هذا العمل .  
دون أن أنسى أستاذة الأطوار التعليمية : الابتدائية ، الأساسية ، الثانوية الذين لهم نصيب من الفضل لوصولي إلى هذا المستوى .  
كما أشكر مدير مؤسسة شرفة جو علي استضافته لي خلال فترة إجراء البحث .

و أشكر كل زملائي و زميلاتي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية أحيينهم على مساعداتهم و تشجيعهم المحفزة لي.

أسماء

# الإهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على خير خلق الله

أما بعد:

أهدي ثمرة هذا العمل إلى الوالدين العزيزين اللذان كانا سبب

وجودي و تعليمي.

إلى إخوتي و أخواتي الكرام أحلام، ناجية ، نبيل و زوجته حسيمة ،

شفيق و زوجته هدى.

إلى كل الأهل و الأقارب .

وأخص بالذكر إلى الأخ و الزميل و الصديق أحمد الذي أسدل

علي بفضل و ساعدني عند أوقات الحاجة.

أسماء

## فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
الجدول رقم (01)	تطور عدد المشروعات الصغيرة و عدد المستخدمين في تونس	29
الجدول رقم (02)	توزيع الأفراد حسب الجنس	74
الجدول رقم (03)	توزيع الأفراد حسب السن	75
الجدول رقم (04)	توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية	76
الجدول رقم (05)	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	77
الجدول رقم (06)	كيفية التحاق الباحثين بالمؤسسة و علاقته بالجنس	81
الجدول رقم (07)	المستوى التعليمي و علاقته بخضوع الباحثين لفترات تجريبية	83
الجدول رقم (08)	المستوى التعليمي و علاقته باستفادة الباحثين من التكوين في تحسين مستواهم المهني	85
الجدول رقم (09)	التكوين المعتمد من طرف المؤسسة و علاقته برأي الباحثين في العملية التدريبية	87
الجدول رقم (10)	المستوى التعليمي و علاقته بدرجة استفادة الباحثين من العملية التدريبية	89
الجدول رقم (11)	المستوى التعليمي و علاقته بنو التكوين المتحصل عليه	91
الجدول رقم (12)	مساعدة التكوين في ترقية الباحثين و علاقته بالجنس	92
الجدول رقم (13)	الجنس و علاقته بمساهمة العملية التدريبية في تطوير دافعية الباحثين لأداء عملهم أكثر	97
الجدول رقم (14)	رأي الباحثين في أساليب التدريب المستخدمة و علاقتها بمساهمة التدريب في تخفيض من حوادث العمل	99
الجدول رقم (15)	علاقة الباحثين بصاحب العمل و رغبتهم في البقاء في المؤسسة	101
الجدول رقم (16)	المستوي التعليمي و تناسب برنامج التدريب و المهنة التي يقوم بها الباحثين	103
الجدول رقم (17)	الجنس و علاقته بالمعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل	104
الجدول رقم (18)	الحالة المدنية للمبشرين و علاقته بالمنصب الذي يشغلونه	105





## مقدمة:

يشهد الاقتصاد العالمي منذ عدة سنوات تحولات ناتجة عن ظاهرة العولمة ما دفع بالعديد من الدول إلى التوجه نحو قطاع المشروعات الصغيرة كونها تمتاز بقدرة التأقلم البشري مع التطورات التي يشهدها النشاط الاقتصادي، كما أنها تمتاز بقدرة فائقة على رفع مستوى النمو الاقتصادي والاجتماعي لكثير من الدول، ومن بينها الجزائر التي لم يبرز اهتمامها بقطاع المشروعات الصغيرة إلا في الآونة الأخيرة و هذا يعود إلى النظام الاشتراكي المنتهج من طرف الدولة و الاهتمام بالصناعة الثقيلة و الضخمة و مشكلة تفاقم المديونية الخارجية، و لقد أعطت الجزائر أهمية كبيرة لقطاع المشروعات الصغيرة خاصة بعد الفشل الذي عرفته المشروعات الكبيرة بسبب سوء تسيير المؤسسة الاقتصادية، و لأن الدولة الجزائرية كانت تعتمد على إيرادات البترول في تمويلها للمشروعات الكبيرة، و بعد الانخفاض المحسوس على مستوى أسعار البترول عملت الدولة الجزائرية على تطبيق خطة جديدة لإعادة الانتعاش الاقتصادي الوطني، ففي هذا السياق جاء القانون التوجيهي لترقية المشروعات الصغيرة ليعطي حلولاً للمشاكل التي تواجهها هذه المشروعات من ناحية إدارة الموارد البشرية باعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي يمتلكها أي مشروع سواء كان كبيراً أو صغيراً، حيث أن هذه الأخيرة لا يمكنها أن تصل إلى مستوى عال من الازدهار أو تحقيق أهدافها المسطرة إلا عن طريق الاهتمام بهذا المورد البشري و الاستثمار في تنمية و تطوير مهاراته من خلال وجود إدارة محكمة قادرة على رعاية شؤونهم، و تسهر على توفير كل الظروف الملائمة لهم و هي إدارة الموارد البشرية، و التي تعد من أهم الوظائف الموجودة داخل المشروع الصغير، و الغرض من ذلك هو وضع الفرد المناسب في المكان المناسب و كذا تحقيق التوافق و الانسجام بين كل من متطلبات المشروع و متطلبات الفرد. و لكن مهمة الموارد البشرية لا تقتصر على تخطيط احتياجات المؤسسة من اليد العاملة و اختيار و توفير هذه الاحتياجات، بل تشمل مواضيع أوسع من ذلك مثل عملية تحسين كفاءات العاملين عن طريق التدريب، كونها تعد من بين وظائف إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتطوير و تنمية مهارات و قدرات و خبرات

الأفراد بما يسمح لهم بمسايرة مختلف التطورات الحاصلة في مجال أعمالهم، و عليه أصبحت وظيفة التدريب تحظى باهتمام بالغ في المشروعات، على أمل أن يؤدي إلى رفع كفاءات العاملين فيها و زيادة إنتاجيتهم، مما يساعد على تحقيق أهدافها.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع خصصنا له جانبين أساسيين هما: الجانب المنهجي و الجانب التطبيقي، فالجانب المنهجي تفرعت منه أربعة فصول، بدايتها في الفصل الأول الذي يدور حول الإطار المنهجي العام للدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي، المتبوع بالفرضيات المطروحة مع الإشارة إلى أهم المفاهيم والمصطلحات الأكثر استخداما في هذه الدراسة، و كذا المنهج المتبع، و بعض الدراسات السابقة التي عاجلت هذا الموضوع. أما في الفصل الثاني قمنا بمعالجة دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية في الجزائر، مع عرض أهم التعارف لهذه المشروعات و توضيح أهميتها الاقتصادية و الاجتماعية، و كذا عرض بعض تجارب الدول في قطاع المشروعات الصغيرة. و في الفصل الثالث تناولنا فيه إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة مع تقديم أهم التعاريف لهذه الإدارة و أهم المراحل التاريخية التي مرت بها عبر الزمن و كذا أهميتها و دورها في المشروع الصغير، أما في الفصل الرابع ارتأينا إلى تقديم توضيح عن أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد حاولنا فيه التعريف بميدان البحث، و التأكد من فرضياته من خلال المعلومات التي سنحصل عليها من ميدان البحث.

# التجارب الأولى

الإطار المنهجي و النظري للدراسة

# الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

## 1/ الإشكالية:

يرى الكثير من الباحثين أن تطوير المشاريع الصغيرة و تشجيع إقامتها، من أهم منطلقات عملية التنمية الإجتماعية و الإقتصادية في الدول بشكل عام، و الدول النامية بشكل خاص، و ذلك باعتبارها منطلقا أساسيا لزيادة الطاقة الإنتاجية من ناحية، و المساهمة في معالجة مشكلتي البطالة و الفقر من ناحية أخرى.

لقد أولت دول كثيرة لهذه المشاريع اهتماما متزايدا، وقدمت لها العون و المساعدة بوضع سياسات " دعم و ترقية هذا النوع من المشروعات، و الغرض منها توضيح العقبات القائمة أمام استمرارها و نموها، و كذا تجاوز أعباء مرحلة الإنطلاق، و إنجاز مشاريعها التوسيعية.<sup>1</sup> و يشمل دعم هذه المشروعات الصغيرة في عدة مجالات: فمنها المجال الفني الذي يتعلق بدعم المشروع بأساليب الإنتاج و مساعدته في استخدام الأنظمة المعلوماتية، و المجال المالي و ذلك بتزويد المشروعات بكافة التمويلات اللازمة، و مجال الدعم التكنولوجي من خلال الحصول على تكنولوجيا حديثة، إضافة إلى مجال التدريب و التكوين الذي يعد الركيزة الأساسية في إقامة اقتصاد ناجح فهو مستمر باستمرار المؤسسة و أخيرا نجد مجال الدعم الإعلامي و الإتصالي فهو يساهم في إقامة فضاء اتصال واسع داخل المؤسسة، و كذا منحها الدعم في مجال الإشهار و الترويج لمنتجاتها المختلفة.

لقد ظهرت المشروعات الصغيرة في الجزائر في الفترة التي عرفت فيها الدولة انفتاح إقتصادي، حيث أصبح ينظر إلى هذه المشروعات على أنها وسيلة من وسائل مكافحة الفقر، و امتصاص البطالة بشكل خاص و المساهمة في التنمية الإجتماعية و الإقتصادية بشكل عام، بالرغم من أن مرحلة تأسيسها لا يتطلب أموالا كبيرة، فقط يعتمد على رأس مال صغير و يد عاملة و أدوات عمل بسيطة. و تجدر الإشارة إلى أن المشروعات الصغيرة تختلف تماما عن المشروعات الكبيرة سواء من ناحية التنظيم أو التسيير، فالمشروعات الصغيرة تتميز بهيكل تنظيمي بسيط و أقل تعقيدا من المشروعات الكبيرة، ففي الأولى تتخذ القرارات من طرف المسير عكس المشروعات

<sup>1</sup> - حسين عبد المطلب الأسرج، قاعدة بيانات عن المشروعات الصغيرة، بوابة الأهرام، 2012.

الكبيرة حيث تتم عملية اتخاذ القرارات من قبل مجموعة من المشاركين و هذا ما نسميه بمجلس الإدارة. أما من ناحية التسيير فغالبا ما يكون مسير هذا النوع من المشروعات الصغيرة مسيرا لها، فيكون مندمجا أكثر بنشاط عمله و بدرجة أعلى من بعض مسيري المشروعات الكبيرة، كما يمنح مسير المشروعات الصغيرة أهمية كبيرة للعلاقات مع الزبائن من خلال تلبية احتياجاتهم وهذا ما يسمح بتعزيز مكانته أفضل، و بما أن صاحب المشروع الصغير يعتمد في انطلاقة الولية لإنشاء مشروعه على مبالغ مالية و كذا المواد الولية، زيادة على ذلك فهو يعتمد على استقطاب أحسن الموارد البشرية التي تعد أهم الركائز التي تساعد المشروعات على الإستجابة للتطورات السريعة في مختلف المجالات و ذلك باستغلال قدراته و طاقاته و العمل على تطويرها و تنميتها، و هذا لا يتم إلا عن طريق التدريب، الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المشروعات الصغيرة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، و المشروعات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي أعطت اهتماما واسعا للتدريب و أدركت أنه لم يعد وسيلة بسيطة و إنما أصبح أداة جوهرية في تنمية و تطوير المورد البشري، و من هذا المنطلق نطرح التساؤلات التالية:

\_ فيما تتمثل أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ؟

1\_ كيف يساهم التدريب في إكساب الموارد البشرية لمعارف جديدة تسمح بإنتاج جديد؟

2\_ ماهو واقع التدريب في المشروع الصغير ؟ وهل هناك اهتمام حقيقي لهذه الوظيفة؟

## 2/ الفرضيات:

\* تساهم العملية التدريبية في إكساب الموارد البشري لمهارات و قدرات عملية جديدة .

\* امتلاك المورد البشري لمهارات و قدرات عملية فعلية من خلال عملية التدريب تؤدي الى تطور و نجاح

المشروعات الصغيرة .

### 3/ تحديد المفاهيم و المصطلحات :

**1.3. الموارد البشرية** تعرّف الموارد البشرية على أنها "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف و سياسات و نشاطات و إنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات"<sup>1</sup>، كما يتفق معظم الكتاب على أن "الموارد البشرية هي مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون في المنظمة في وقت معين، و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم و خبرتهم ، سلوكهم و إنجازاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية"<sup>2</sup>. و من هنا يتضح لنا أن الموارد البشرية هي عبارة عن طاقة إنتاجية تساهم في عرض قدراتها و مؤهلاتها في المنظمة، فكلما لاقى اهتماما من طرف المديرين كلما ساهمت في القيام بمهامها بصورة جيدة.

**2.3. إدارة الموارد البشرية:** "تمثل إدارة الموارد البشرية موردا هاما في المنظمة و تعتبر أصلا من أصولها، و قد اتفق الباحثون على وجود خمس وظائف رئيسية يقوم بها المديرون و التي تتمثل في التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة، الرقابة و هي وظائف العملية الإدارية"<sup>3</sup>.

كما يعرفها إبراهيم الغمري "إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية و اختيارها و تهيئتها و تدريبها و تهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

ومن خلال هذان التعريفان نرى أن إدارة الموارد البشرية تقوم بعدة أنشطة تتمكن من خلالها في استمرار و تحقيق أهداف المنظمة، وكذا الأفراد من خلال الحفاظ عليهم و رعايتهم و تنمية قدراتهم.

**3.3. التدريب:** يعرف التدريب على أنه "عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته و تستمر حتى آخر حياته و وفقا لإحتياجاته كفرد، و كأحد العاملين في إحدى المنشآت و كعضو في المجتمع.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان، 2002، ص 17.

<sup>2</sup> - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2001، ص 02.

<sup>3</sup> - إبراهيم الغمري، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص 43.



كما يعرف التدريب على أنه "عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات و المهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها"<sup>1</sup> وبالتالي فالتدريب يساعد على تطوير مهارات وقدرات العمال وتوجيهها نحو الأفضل، و هذا ما يعود بالفائدة للعامل و المنظمة في نفس الوقت.

### 4.3. المشروعات الصغيرة: تعتبر المشروعات الصغيرة تلك المشروعات التي تتميز بانخفاض رأسمالها و قلة

العدد الذي تستخدمه من العمال و صغر حجم مبيعاتها و قلة الطاقة اللازمة لتشغيلها كما تتميز بارتباطها الوثيق بالبيئة واعتمادها على الخدمات المتوفرة محليا م على تصريف و تسويق منتجاتها في نفس المنطقة التي تنشأ بها و المناطق المجاورة لها"<sup>2</sup>.

و المشروعات الصغيرة "هي التي تمارس نشاطا اقتصاديا يكون مملوكا ملكية فردية يستخدم رؤوس أموال صغيرة نسبيا و يوظف عدد محدد من الأيدي العاملة و يستخدم مواد محلية"<sup>3</sup>، و يتبين لنا من خلال هذان التعريفان أن المشروعات الصغيرة تعمل بشكل مستقل، كما تتصف بالإستقلالية و التفرد و التميز عن غيرها من المشروعات الكبيرة.

### 5.3. المقاول: يعرفه مذکور إبراهيم على أنه "الشخص الذي تتجمع فيه وظيفتان تحمل المسؤولية عن

المخاطر التي يتعرض لها المشروع و القيام بأعمال الإدارة"<sup>4</sup>.

و المقاول هو الشخص الذي يبادر للقيام بالوظائف و المهام المختلفة بتخطيط و إنشاء المشاريع الموكلة له.

### 6.3. تنمية الموارد البشرية: يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة و المهارات و القدرات للقوى

العاملة القادرة على القيام بمختلف الأعمال و التي يتم اختبارها وفقا للإختبارات المنجزة و ذلك من أجل رفع

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، 2007، ص 244.

<sup>2</sup> - نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ط1، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 2006، ص 29.

<sup>3</sup> - www.stqou.com.

<sup>4</sup> - مذکور إبراهيم، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بمصر، 1975، ص 288.

مستوى كفاءتهم الإنتاجية، و تعرف حسب تقارير الأمم المتحدة على أنها "تنمية الناس بواسطة الناس، و من أجل الناس و يتوجه إلى حاجات الناس في المأكل و الملبس و المعاش، العلم و العمل، التربية، الثقافة، و من هنا فإن التنمية البشرية تركز على عقود و سواعد الموارد البشرية، و من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات و إبداعات الأفراد الإنتاجية"<sup>1</sup>

### **7.3. المعارف:** "تعتبر المعارف تلك المجموع من المعلومات المحصل عليها و التي تساعد على فهم أو الإحاطة

بشيء أو مجموعة من الأشياء"<sup>2</sup>، و هذه المعارف يتحصل عليها الفرد بعد فترة تأهيلية تسمح له بذلك في إدراك كل ما يدور حوله و كذا تساعده في القيام بمهامه.

### **8.3. المهارات:** لقد وردت تعاريف للمهارات و بمفاهيم كثيرة من قبل المختصين، فبمفهومها العام تعرف

على أنها "خصائص النشاط المعقد الذي يتطلب فترة من التدريب المقصود، و الممارسة المنظمة، بحيث يؤدي بطريقة ملائمة، و عادة ما يكون لهذا النشاط و وظيفة مفيدة"<sup>3</sup>، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب مهما كان نوعه.

### **9.3. الكفاءات:** تعرف الكفاءات على أنها "إستعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما و

التي تمارس في حدود القانون، كما عرفت على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة و الإستعمال الفعال لمجمل الموارد"<sup>4</sup> . و بصفة عامة فالكفاءات هي قدرة الشخص على استعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة.

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية ، لبنان، 2001، ص 21.

<sup>2</sup> - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ص 25.

<sup>3</sup> - [www.alhsa.org](http://www.alhsa.org).

<sup>4</sup> - [www.ahlaliraq.com](http://www.ahlaliraq.com) .

## 4/ المنهج المتبع و التقنيات المستعملة:

### 1.4. المنهج المتبع : إن أي عمل علمي أو بحث علمي يعتمد على ركيزة أساسية تسمح له بأن يكتسب

النتائج الموضوعية ذات المصدقية و ذلك انطلاقا من جملة من الخطوات و التقنيات المخصصة لذلك، وتمثل هذه الأخيرة في الجانب المنهجي حيث يرى زيدان عبد الباقي بأنه " تلك الطريقة في تحديد موضوع الدراسة أو مشكلة البحث ثم وضع الفروض و الإفتراضات الميدانية و إجراء التجارب لجميع البيانات الأساسية ثم تحليلها إحصائيا واستخلاص النتائج"<sup>1</sup>، ولقد لجأنا في هذه الدراسة إلى استعمال المنهج الكمي و الكيفي اللذان يتلاءمان مع هذا النوع من الدراسات، و المنهج الكمي " يظهر من خلال جمع المعطيات و البيانات بالإستمارة و تفرغها في جداول إحصائية تساعدنا على التفسير و التحليل أكثر، و تتضمن بذلك جزء و لو يسيرا من الفصل المنهجي و القطيعة الإستمولوجية بين الأنا و الموضوع"<sup>2</sup>، أما المنهج الكيفي فيعتبر إحدى طرق البحث و مدخلا يمكننا من الحصول على معرفة صادقة على الواقع الإجتماعي.

و يعرفه أنجرس موريس " أنه مجموعة من الإجراءات لتحديد الظواهر تهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة موضع الدراسة، و عليه ينصب الإهتمام هنا أكثر على حصر معنى الأقوال التي تتم جمعها أو السلوكات التي تمت ملاحظتها."<sup>3</sup>

### 2.4. التقنية المستعملة: و تتمثل التقنيات التي سوف نعتد عليها خلال مرحلة جمع البيانات في:

#### 1.2.4. الإستبيان: يعتبر الإستبيان أحد وسائل البحث العلمي المستعملة على نطاق واسع بهدف الحصول

على معلومات و بيانات واضحة، فهي تحتوي في مجملها على مجموعة من الأسئلة تخدم موضوع البحث، فهي من أكثر الوسائل المستخدمة لإجراء بحث علمي و ذلك لمعرفة أحوال الناس و اتجاهاتهم و تصوراتهم نحو قضية ما، و

<sup>1</sup> - زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الإجتماعي، ط3، مطبعة السعادة، مصر، 1980، ص 18

<sup>2</sup> - Jeau claud Kobessie, la methode en sociologie, casbah edition, Alger, su, ed, 1998.

<sup>3</sup> - أنجرس موريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية تدرجات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي و أحرون دار القصبية، الجزائر، 2004، ص 98

يؤكد مراد زعيمي أن " الإستبيان يستخدم عندما يتوقع الباحث من أن يكون المبحوث على مستوى علمي يسمح له بإدراك الأسئلة و فهمها فهما صحيحا".<sup>1</sup>

و لقد لجأنا إلى هذه الأداة و قمنا بتوزيعها على مجتمع بحثنا، و قد تضمنت مجموعة من الأسئلة المغلقة محددة الإجابة، و أخرى مفتوحة حتى يتسنى لنا معرفة الأسباب و الأبعاد الأخرى للآراء المقدمة.  
و لقد قسم الإستبيان إلى أربعة محاور هي:

\_المحور الأول: البيانات الشخصية للعامل كالجنس و السن .....

\_محور الثاني: الخاص بالمؤهلات المهنية التي يحملها العامل و كيفية التحاقه بالمؤسسة.

\_المحور الثالث: الخاص بالعملية التدريبية لدى المورد البشري.

\_المحور الرابع: الخاص بالعلاقات المهنية داخل المشروعات الصغيرة.

**2.2.4. المقابلة :** واعتمدنا على المقابلة التي ستجرى مع صاحب المشروع إذ تعتبر إحدى تقنيات إجراء

البحث العلمي فهي " التبادل اللفظي الذي يتم وجها لوجه بين القائم بالمقابلة و بين شخص آخر أو أشخاص آخرين"<sup>2</sup>

**5/ مجتمع البحث:** إن مجتمع البحث يتكون من كل عمال مؤسسة شرفة جو البالغ عددهم خمسة و أربعون

عاملا، و بهذا استعنا بالمسح الإجتماعي الشامل بهدف الحصول على معلومات دقيقة.

<sup>1</sup> - مراد زعيمي، أدوات البحث العلمي الإجتماعي، محدداتها و مجالات استخدامها، العدد 19 جوان 2003، جامعة منتوري، قسنطينة، ص 156

<sup>2</sup> - سعيد حسن عبد الفتاح الغامدي، أدوات البحث العلمي، بيروت، ص 01.

## 6/ الدراسات السابقة:

### 1.6. الدراسات العربية:<sup>1</sup>

**1.1.6. دراسة إبراهيم عبد المجيد القوقا:** بعنوان أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة، و قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال سنة 2007م.

وهذه الدراسة تركزت على معرفة أثر برنامج تدريب المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا في قطاع غزة، و اعتمدت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

-هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى مئوية 0,05 بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها و ربحية المشروعات الصغيرة.

-هناك علاقة بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها و زيادة حجم الإنتاج في المشروعات الصغيرة.

-هناك علاقة إرتباطية بين التدريب الذي استفاد منه أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها و نمو عدد عملاء المشروعات الصغيرة.

و لقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة أن للتدريب أثرا إيجابيا على أداء المشروعات الصغيرة، و تمثلت في تحسين أداء المشروعات الصغيرة في مجالات الربحية و الإنتاج و زيادة عدد العملاء و تطوير أساليب العمل، و الإعتماد على التكنولوجيا الحديثة في المشروعات الصغيرة، كما أثبتت الدراسة أن للتدريب أثرا فعالا في تطوير مهارات و قدرات أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين، كما ينعكس بشكل واضح على قدرة و فعالية المشاركين في إدارة العمليات الإنتاجية في مشروعاتهم بشكل أفضل تمثل بشكل واضح في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة على اختصار

<sup>1</sup> - إبراهيم عبد المجيد القوقا، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، سنة 2007م.

بعض خطوات العمل، و زيادة جودة المنتج و هذا يعود إلى قدرات أصحاب المشروعات على نقل الخبرات التي تعلموها في مجال إدارة الإنتاج و التسويق و ترجمتها إلى نجاح للمشروعات التي يملكونها أو يعملون فيها. ولقد كان لبرامج التدريب المتعلقة بمجال التسويق أثرا فاعلا ظهر في قدرة أصحاب المشروعات الصغيرة و العاملين فيها على توظيف ما تعلموه من مهارات في هذا المجال تمثلت في قدرتهم على زيادة مهاراتهم في التعامل مع العملاء.

## 2.6. الدراسات الجزائرية:

**1.2.6. دراسة سيد علي بلحمدي:** تحت عنوان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الإقتصادية في ظل العولمة، دراسة حالة الجزائر، رسالة ماجستير، سنة 2006م، و التساؤل المبني في هذه الدراسة يتمحور حول ما إذا نجحت الجزائر في تجسيد أهداف التنمية الإقتصادية من خلال الإهتمام بنموذج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحولات الإقتصادية الجديدة على الرغم من مرور عشرية كاملة من بداية الإهتمام الجدي بها؟

و لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على الفرضيات التالية:

- تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مساهمة فعالة و أساسية في عملية التنمية الإقتصادية من خلال تأثيرها على المتغيرات الإقتصادية الكلية الأساسية التي تتمثل في إجمالي الناتج الوطني ، الادخار، الاستهلاك، الصادرات و كذا تأثيرها على المزدوج على البطالة و التضخم.

- لقد تحسن مستوى الاهتمام الفعلي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة منذ بداية التسعينات حيث عملت مختلف الإصلاحات التي مر بها الاقتصاد الجزائري على تأهيل و تشجيع هذه المؤسسات كإستراتيجية بديلة للمؤسسات الضخمة التي عجزت عن تحقيق التنمية المنشودة.

- على الرغم من مرور أكثر من عشرية على بداية الانفتاح الاقتصادي، و تبني العديد من الإجراءات التحفيزية إلا أن محيط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لازال يتميز بالعديد من المشاكل و التعقيدات التي تعرقل نمو الاقتصاد الوطني.

و تظهر لنا النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة في نوعين أساسيين، فالنتيجة الأولى تتعلق بالإطار العام للموضوع، و الذي يتضمن مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مكانتها في مجال تحقيق التنمية الاقتصادية و قدراتها في مجال مواجهة تحديات العولمة، أما النوع الثاني فيخص إطار الحالة المدروسة و هي مكانة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري و تتمثل هذه النتائج في ما يلي:

- ما يميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هو عدم وجود مفهوم موحد، بل هي عبارة عن نسيج غير متجانس من مؤسسات ذات أنماط مختلفة و متعددة حسب الأنشطة التي تمارسها، إنتاجية، خدمية أو فلاحية، كما تختلف خصائصها و مستوى التكنولوجيات المستعملة حيث تتراوح ما بين الأنشطة المنزلية و المؤسسات المستخدمة لتكنولوجيا ذات مستويات متقدمة مرورا بالمؤسسات الحرفية، و ما يميز هذه المؤسسات عن أنها قد تنتمي إلى القطاع الرسمي كما قد تنتمي للقطاع غير الرسمي كما هو حال المؤسسات الصغيرة في الدول النامية.

**2.2.6. دراسة بنية عمر بعنوان<sup>1</sup>: إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية،**  
دراسة حالة نفضال سنة 2005 - 2006 و أجريت بالمعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء INPS و يمكن التساؤل المطروح من قبل الباحث في: ماهية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، و ما مدى أهمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية؟ و ماهو أثر تحسين الإنتاجية على مستويات الربحية و الأجر.

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن الباحث اعتمد على المنهج الوضعي التحليلي في الجانب النظري، أما في المجال الميداني فقد اعتمد على منهج دراسة حالة و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث: أن الإنتاجية هي محصلة لمفهومي الكفاءة و الفعالية و هي تكون نتيجة لتفاعل عوامل عديدة، داخلية و خارجية، أي بين الموارد المتاحة في المؤسسة و المحيط الخارجي، و توصلت كذلك إلى أن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو

<sup>1</sup> - بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، الجزائر، 2006م

النشاط الإنتاجي و تشد الحاجة لهذه الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة، كما تساهم إدارة الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحسين الإنتاجية من خلال أنشطتها المتكاملة و وظائفها المختلفة.

### 3.2.6. دراسة قريشي محمد صالح بعنوان: تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة

الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجحاف و الرافعات، مذكرة لنيل درجة الماجستير لسنة 2005 و يتمثل التساؤل الذي تدور حوله هذه الدراسة في مدى فعالية برامج التدريب في منظمتنا، أي مدى توافق نتائج التدريب مع الأهداف المنتظرة و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

- تسجيل حالات من الرضا السبي لدى فئة أعوان التنفيذ تخص متغيرات استيعاب الأفراد للدروس النظرية، مدى الاستفادة من المهارات المكتسبة أثناء أداء العمل، و كذا متغير قدرة المتدربين على تولى مهام إضافية، و على الرغم من ذلك فإن التحصيل جاء مقبول لما تم تقديمه من دروس نظرية و تطبيقية.

- حالة من الرضا النسبي متعلقة بمتغير أهمية المواضيع التدريبية لانجاز المهام حيث يتبين من متوسط آراء المستجوبين بأن البعض من هذه المواضيع لا تعكس احتياجات للتدريب لدى العمال.

- عدم الرضا عن مدو التدريب حيث أشارت مفردات عينة أعوان التنفيذ إلى أن المدة المحددة للتدريب قصيرة و لا تمكن من تغطية حجم الموضوعات المقترحة بشكل كلي و هذا من شأنه أن ينعكس على حجم الاستيعاب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قريشي محمد صالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية فرع مركب الجحاف و الرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005.



# الفصل الثاني

دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية في  
الجزائر

**تمهيد :**

تعتبر المشروعات الصغيرة خطوة أساسية في تصنيع الدول النامية إذ تشكل جزءا هاما من عملية التنمية و منفذا جديدا لاستغلال الموارد البشرية، ولقد كانت هذه المشروعات من المقومات الأساسية في الاقتصاد الوطني، حيث أنه من الملاحظ أن كل المشروعات الكبيرة اليوم كانت بدايتها الأولية مشروعات صغيرة، وأن المشروعات الصغيرة الموجودة اليوم سوف يصبح العديد منها مشروعات كبيرة في المستقبل بالإضافة إلى أن المشروعات الصغيرة بمجموعها تشكل قوة اقتصادية كبيرة تساهم بشكل كبير من الناتج القومي و تنمية الاقتصاد و كذا تأثيراتها الاجتماعية الواضحة في توفير عدد هائل من مناصب الشغل مما يقلل من حدة البطالة، و في هذا الفصل سنحاول التركيز على ظهور المشروعات الصغيرة في الجزائر من خلال تعريفها و كذا مراحل ظهورها مع توضيح أهم خصائصها و كذا أهميتها الاجتماعية و الاقتصادية.

**1/ تعريف المشروعات الصغيرة :**

إن تحديد مفهوم واضح و دقيق للمشروعات الصغيرة يعتبر أمرا في غاية الصعوبة نظرا لعدم وجود اتفاق حول تعريف موحد لها. «فقد أظهرت الدراسات التي أجريت على المشروعات الصغيرة أن هناك ما يجاوز خمسين 50 من التعريفات للأعمال الصغيرة»<sup>1</sup>. و بالتالي فإن صعوبة وضع تعريف دقيق و موحد لهذه المشروعات يرجع بالدرجة الأولى إلى تركيبة هذا النوع من المشروعات، و كذلك إلى اختلاف الأماكن و مجالات النشاط التي تختص فيه إضافة إلى أن اقتصاد الدول المتقدمة يختلف تماما عن اقتصاد الدول النامية و ذلك من حيث مستويات النمو و التكنولوجيا المستخدمة و المتطورة و كذا التطور الاقتصادي و الاجتماعي و المحيط الذي تتواجد فيه هذه المشروعات الصغيرة. و من هنا نتوصل إلى هناك مجموعة من المعايير التي قد تساعد في الوصول إلى تحديد تعريف شامل وواضح للمشروعات الصغيرة « و من بين هذه المعايير ما هو كمي و ما هو نوعي»<sup>2</sup>

فحسب المعايير الكمية تصنيف المشروعات الصغيرة يخضع لجملة من المؤشرات الكمية المتمثلة في عدد العمال و قيمة رأس المال و كذا حجم الإنتاج و حجم الطاقة المستعملة. أما المعايير النوعية فتصنيف المشروعات الصغيرة يكون بصورة موضوعية استنادا إلى استقلالية الإدارة و العمل و كذا معيار الملكية.

و لقد تعددت المفاهيم المقدمة لهذه المشروعات باختلاف الدول لها ففي الولايات المتحدة الأمريكية و حسب قانون المشروعات الصغيرة لسنة 1953، عرفت المشروعات الصغيرة بأنها « المؤسسة التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه»<sup>3</sup> و هذا يعني أنها تتمتع بملكية إدارة مستقلة لا تخضع إلى أي سيطرة من المؤسسات الكبرى الأخرى، و كذلك نجد البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي وضح تعريفا محددًا للمشروعات الصغيرة على أنها « المنشأة المستقلة في الملكية و الإدارة و

<sup>1</sup> حاليين سينسر هل ، منشأة الأعمال الصغيرة ، تر:صليب بطرس ، الدار الدولية للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 1996 ، ص 109.  
<sup>2</sup> رايح خوني - رقية مساني ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها ، ط1 ابتراك للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 19.  
<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 25.

تستحوذ على نصيب محدود من السوق<sup>1</sup> «<sup>1</sup> ن في حين عرفتها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية «<sup>2</sup> أنها تلك المشروعات التي يعمل فيها أكثر من 10 عمال ، وأقل من 50 عامل<sup>2</sup> «<sup>2</sup> كما نجد الاتحاد الأوروبي يعرفها على أنها «<sup>3</sup> كل مشروع يضم أقل من 250 أجير و رقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية، أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أوروبية، و التي لا تكون في حد ذاتها مملوكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى لا تنطبق على هذه المعايير<sup>3</sup> . أما فيما يخص الجزائر فقد حددت أربعة معايير أساسية لتحديد مفهوم المشروعات الصغيرة و هي رقم الأعمال و الحصيلة السنوية ، و عدد العاملين و معايير الاستقلالية.

«<sup>4</sup> فحسب المادة 04 من القانون التوجيهي لترقية المشروعات الصغيرة تعرف أنها مؤسسة إنتاج و الخدمات ، و تقوم بتشغيل من 01 إلى 250 شخصا. أما المادة 05 تعرف المشروع الصغير بأنها مشروعات تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، ويكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون دينار جزائري و ملياري دينار جزائري، و أن يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

و المادة 06 تعرف المشروعات الصغيرة بأنها مشروعات تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص ، و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 مليون دينار جزائري<sup>4</sup> .

و من هنا نلاحظ أن المفهوم الدقيق و الشامل الذي تبنته الجزائر في مجال المشروعات الصغيرة هو «<sup>5</sup> أنها كل وحدة إنتاج أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم كبير، تتمتع بالتسيير المستقل و تأخذ إما مؤسسات خاصة أو عامة، و هذه الأخيرة هي مؤسسات محلية<sup>5</sup> «<sup>5</sup> . و من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن المشروعات

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 24.

<sup>2</sup> فتحي السيد عبده أبو السيد احمد ، الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية ، المكتب العالمي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2005 ، ص 57.

<sup>3</sup> حسين رحيم ، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (نظام المحاضرن) ، الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و دورها في التنمية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الأغواط ، 9/8 أبريل 2002 ، ص 52.

<sup>4</sup> نيار نعيمة ، الخلفية المهنية و الاجتماعية للشباب المنشئ للمؤسسات الصغيرة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، 2007-2008 ، ص 65.

<sup>5</sup> جمال ولد قومام ، جمال حبيب ، دور البنوك في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة البنك الوطني مذكرة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2001 ، ص 59.

الصغيرة التي تفوقها المشروعات الأخرى الكبيرة من حيث حجم العمال تبقى من المصادر الأساسية لنمو الاقتصاد الوطني و كذا تحقيق المشاريع الاجتماعية المختلفة.

## 2 / ظروف نشأة المشروعات الصغيرة في الجزائر و تطورها :

شهد قطاع المشروعات الصغيرة في الجزائر تغيرات جذرية تراكمت مع التحولات الاقتصادية التي عاشتها الجزائر، بدء من مرحلة الاقتصاد الموجه إلى غاية دخول الجزائر في مرحلة اقتصاد السوق و لقد ظهرت غالبية المشروعات الصغيرة الجزائرية في فترة ما بعد الاستقلال و يكمن تمييز ثلاثة مراحل أساسية مرت بها هذه المشروعات و هي :

- المرحلة الأولى (1966 - 1979) : في هذه المرحلة عرف قطاع المشروعات الصغيرة الانطلاقة الأولى كانشغال وطني يهدف إلى تحقيق التوازن، وذلك عن طريق اعتماد قانون الاستثمار لسنة 1966 ، بموجب المخطط الرباعي الأول لسنة (1970 - 1973) الذي كان يهدف إلى توسيع و تنمية الصناعة المحلية، ثم أتبع هذا البرنامج بالمخطط الرباعي الثاني (1974 - 1978). لكن تجدر الإشارة إلى أن أول قانون عرفته الجزائر جاء مباشرة بعد الاستقلال، وهو قانون 63-277 المتعلق بالاستثمارات، و لقد كان موجهاً أساساً نحو المستثمرين الأجانب، حيث يشير بوضوح إلى إن حرية الاستثمار معترف بها للأشخاص الطبيعيين و المعنويين الأجانب و ذلك حسب إجراءات النظام العام، و خلال هذه الفترة (1966 - 1979) كان قطاع المشروعات الصغيرة ملكاً للدولة، ولكن دون أن نغفل هنا أن هذه المخططات التنموية كانت ذات أبعاد سياسية تهدف إلى تحقيق التوازن على غير الأبعاد الاقتصادية التي يجب من خلالها المحافظة على التنمية الاقتصادية و رفع الإنتاجية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عمروموسي ، موظف سامي بوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ملتقى حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي انعقد بالجزائر في أكتوبر 1991.

- المرحلة الثانية (1980 - 1988) : خلال هذه الفترة ظهرت إدارة تسعى إلى توجيه المشروعات و

فق الأهداف التي سطرها المخطط، وقد برز ذلك عبر إصدار تشريعي و تنظيمي يتعلق بالاستثمار

الاقتصادي الوطني الخاص القانون المؤرخ في 1982/08/21 و الذي ينص على بعض الإجراءات

منها:

- حق التحويل الضروري لشراء التجهيزات، وفي بعض الحالات المواد الأولية.
- الاستفادة ولو بشكل محدود من الرخص الإجمالية للاستيراد و من نظام الاستيراد بدون دفع.
- و لقد كانت هناك صعوبات و عقبات تحول دون توسع المشروعات الصغيرة منها :
- إجراءات اعتماد إلزامية لكل استثمار.
- لا يتعدى التمويل الذي تقدمه البنوك نسبة 30 % من قيمة الاستثمارات المعتمدة.
- لا ينبغي أن تتجاوز مشاريع الاستثمار 30 مليون دينار جزائري لإنشاء مؤسسات ذات مسؤولية محدودة أو بالأسهم و 10 ملايين دينار جزائري لإنشاء مؤسسات فردية او شركات تضامن.
- وقد و قد أنشئ سنة 1983 ديوان التوجيه و متابعة و تنسيق الاستثمارات الخاصة OSCIP و
- قد وضع تحت وصاية وزارة التخطيط و التهيئة العمرانية و من بين مهامه الأساسية :
- توجيه الاستثمار الوطني الخاص نحو النشاطات و مناطق كفيلة بتلبية حاجات التنمية و ضمان التكامل مع القطاع العمومي.
- ضمان أفضل لتكامل الاستثمارات الخاصة مع مسار التخطيط.

و بعد صدور قانون الاستثمارات و إنشاء ديوان توجيه و متابعة و تنسيق الاستثمارات الخاصة  
حظي القطاع الخاص لأول مرة منذ الاستقلال بدور يؤديه لتجسيد أهداف التنمية الوطنية<sup>1</sup>.

- المرحلة الثالثة من 1988 إلى يومنا هذا : أمام تفاقم الأزمة التي كانت تعانيها البلاد، قررت الدولة  
بكل حزم الانتقال نحو اقتصاد السوق، حيث وضع إطار تشريعي جديد و شرع في إصلاحات هيكلية  
حيث تتمثل الأهداف العامة لهذا الإطار فيما يلي :

- إحلال اقتصاد السوق محل الاقتصاد المسير إداريا.
  - البحث عن استقلالية أفضل للمؤسسات العمومية التي ستخضع للقواعد التجارية.
  - تحرير أسعار التجارة الخارجية و الصرف.
  - استقلالية البنوك التجارية و بنك الجزائر.
- و لهذا الغرض كرس القانون المتعلق بالنقد و القرض الصادر سنة 1990 في مادته 183 مبدأ حرية  
الاستثمار الأجنبي، إن هذا القانون يفتح منذ الآن المجال لكل الأشكال مساهمة الرأسمال الأجنبي و  
يشجع كل أشكال الشراكة دون استثناء، بما فيها الاستثمار المباشر، إذ يمكن أن يستثمر الرأسمال  
الأجنبي في كل القطاعات غير المخصصة بصرامة للدولة، و علاوة على ذلك ينص القانون على  
حرية إنشاء البنوك الأجنبية في الجزائر و بالتالي فسمح المجال للشراكة المالية.

و انطلاقا من سنة 1990، برز تدريجيا مبدأ جديد قائم على الحرية و المساواة في المعاملة لتحقيق  
التنمية إذ إن المؤسسات الجزائرية العمومية منها او الخاصة تتعامل من الآن فصاعدا بنفس المعاملة  
بعد إلغاء كل الاحتكارات و تحرير التجارة الخارجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - لجنة أفاق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية ، الدورة العامة ، العشرون جوان 2002 الجزائر ، ص ص 10 - 12 .  
<sup>2</sup> - نفس المرجع ص ص 12-13 .

## 3/ خصائص المشروعات الصغيرة في الجزائر :

تتميز المشروعات الصغيرة بمجموعة من السمات تميزها عن غيرها من المشاريع الأخرى الكبيرة و

تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

أ- « سهولة التكوين »<sup>1</sup> : حيث أنها تمتاز برأسمال منخفض لإنشائها، وكذا بساطة و سهولة

الإجراءات الإدارية التي ترتبط بتكوينها.

ب- « القدرة على تقديم منتجات و خدمات جديدة » : و تتجلى قدرتها أكثر في إمكانيتها لتقديم

منتجات مختلفة لإشباع حاجات و تلبية رغبات المستهلكين.

ت- « القدرة على الانتشار في المناطق الأقل تطورا »<sup>2</sup> : حيث إن انتشارها في المناطق المعزولة

ذات كثافة سكانية منخفضة يساهم بالدرجة الأولى في توسيع الحركة فيها و كذا تشجيع الاستثمار

إضافة إلى توزيع الدخل مما يساهم في تلبية احتياجات السوق المحلي.

ث- « القدرة على التأقلم مع المتغيرات البيئية »<sup>3</sup> : بغض النظر عن طبيعتها المرنة فإن هذه

المشروعات الصغيرة تتميز بقدرتها على التكيف مع المتغيرات الحاصلة حاليا.

إضافة إلى ذلك فإن المشروعات الصغيرة تتميز بأنها « تهتم بمتابعة التطورات التكنولوجية و البحث عن كل ما

هو جديد، كما تهتم بدراسة التطورات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية على المستوى المحلي و الدولي

«<sup>4</sup> وهذا ما يزيد من مؤهلاتها الابتكارية و الإبداعية و يكسبها مكانة عالية في السوق التنافسية.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة ، ط1 ، دار وائل للنشر و التوزيع ، جامعة الزيتونة الأردنية ، 2009 ، ص 29.

<sup>2</sup> - هالة محمد لبيب عنبه ، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2002 ، ص 220.

<sup>3</sup> - محمد هيكال ، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة ، ط1 ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، 2003 ، ص 16 - 17.

<sup>4</sup> - فلاح حسن الحسيني ، إدارة المشروعات الصغيرة ، ط1 ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 24.



**4/ معايير تصنيف المشروعات الصغيرة في الجزائر :**

تنقسم المشروعات الصغيرة إلى عدة أنواع تختلف أشكالها باختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، وهذه

المعايير نجعلها في النقاط التالية :

**1.4- تصنيف المشروعات الصغيرة حسب طبيعة المنتجات :** هذا النوع من التصنيف يحدد لنا المنتج الخاص

الذي تنتجه المؤسسة و تتمثل فيما يلي :

أ- **مشروعات إنتاج السلع الوسيطة :** تقوم بإنتاج السلع التي تستعمل في عمليات إنتاجية أخرى

مثل تحويل المعادن و البلاستيك.

ب- **مشروعات إنتاج السلع المستهلكة :** تقوم بإنتاج السلع الاستهلاكية كالمنتجات الغذائية ، الألبسة

، الخشب ... الخ.

ت- **مشروعات إنتاج سلع التجهيز :** تقوم بإنتاج وسائل إنتاجية أخرى كآلات<sup>1</sup>

**2.4- تصنيف المشروعات الصغيرة حسب الشكل القانوني :** و تتمثل في :

أ- **المشروعات الفردية :** و هو مشروع يملكه شخص واحد يتمتع بكافة حقوق الملكية المتصلة بموجدها

كما أنه المسؤول عن كافة ديونها و التزاماتها تجاه الغير و بالإضافة أنه يمتلك سلطة تامة في اتخاذ القرارات.

ب- **شركات الأشخاص :** و هي تعتبر امتدادا للفردية من حيث الملكية الخاصة لحصص رأس المال و

المسؤولية الغير محدودة للشركاء و المتضامنين عن ديون الشركة إلا أنها تتمتع عن المشروعات الفردية على قدرتها بجمع

أكبر قدر ممكن من رأس المال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -Ammar Selami : petite et moyenne entreprise et développement économique , entreprise nationale du livre , Alger , 1985 , P :43.

<sup>2</sup> -علي حسين علي و آخرون ، الإدارة الحديثة لمنظمات العمل ، ط 1 ، دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، 1999 ، ص 65.

**3.4 - تصنيف المشروعات الصغيرة على أساس توجيهها : و تنقسم إلى :**

**أ- المشروعات التقليدية :** هي لا تختلف عن المشروعات العائلية لأنها تعتمد على عمل أعضاء الأسرة و لكنها يمكن في بعض الحالات أن تعتمد على عمال أجراء إلا أنها تختلف عن المشروعات العائلية في كون إقامتها مستقلة عن المنزل.

**ب- المشروعات العائلية :** و هذا النوع يتميز بأن مكان إقامة المشروع هو المنزل و يشارك في العمل

إفراد الأسرة الذين ساهموا و شاركوا في إنشائها، و تستخدم فنون إنتاج بسيطة تتواكب مع وفرة العمل و قلة

رأس المال و هي تعتمد على الصناعات الحرفية.<sup>1</sup>

**4.4 - تصنيف المشروعات الصغيرة حسب المعيار الاقتصادي : و هي :**

**أ- المشروعات الفلاحية :** و هي تنشط في مجال الفلاحة بأنواعها كالزراعة ، و الصيد البحري.

**ب- المشروعات الصناعية :** و هي التي تنشط في مجال التصنيع و تقوم بإنتاج السلع الاستهلاكية و

الوسطية، إضافة إلى سلع التجهيز.

**ت- مشروعات القطاع الثالث :** و هي تشمل على المجالات التي لم يتعرض إليها في كل من النوع

الأول و الثاني مثل تقديم الخدمات.<sup>2</sup>

**5 / تجربة المشروعات الصغيرة في بعض الدول المتقدمة و النامية :**

إن الحديث عن المشروعات الصغيرة و دورها في تحقيق تنمية اقتصاديات الدول و كذا مساهمتها في توفير

فرص الشغل و الحد من البطالة لا يكفي إذا لم يتم الحديث عن التجارب الميدانية لبعض الدول في هذا المجال :

<sup>1</sup>- حاف سترسرهل ، منشآت الأعمال الصغيرة اتجاه في الاقتصاد الكلي ، مليب بطرس ، الإدارة الدولية للنشر و التوزيع ، مصر ، 1989 ، ص10.

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص70.

**1- تجربة كوريا : واجهت كوريا مشاكل كبيرة عام 1979، و ذلك بسبب الاختلافات الهيكلية و**

الاقتصادية و التي نشأت عن التوسع في الاستثمار في الصناعات الثقيلة و الكيماوية خلال الفترة

1973 – 1979، وزادت حدتها نتيجة الارتفاع في أسعار البترول عام 1979 و قد قامت

الحكومة الكورية بإصلاحات هيكلية أهمها :

- تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي.
- حل المشاكل المالية المتصاعدة في الصناعة الرئيسية.
- وضع سياسة صناعية جديدة.

و قد ترتب على السياسات الاقتصادية و الصناعية المتبعة خلال السبعينيات، انخفاض العملة المحلية، انخفاض

معدل تشغيل الطاقة الإنتاجية في قطاع الصناعات الثقيلة و انخفاض معدل نمو الصادرات، و قد أعطت الحكومة

الجديدة أولوية في علاج المشاكل الاقتصادية الكلية كما استعانت بقروض الإصلاح الهيكلية المقدمة من صندوق

النقد و البنك الدوليين، و تم تخفيض قيمة العملة و تقليل القروض المقدمة إلى الصناعات و زيادة القروض المقدمة

إلى المشروعات الصغيرة<sup>1</sup>.

تعتبر كوريا اليوم من بين الدول القوية اقتصاديا، ويعود الفضل إلى الدور الكبير الذي لعبته المشروعات

الصغيرة في الاقتصاد الكوري فحققت بعدها توازنات اقتصادية و تم القضاء على مشكل البطالة.

**2- تجربة سنغافورة : في البداية كانت إستراتيجية التصنيع موجهة نحو التصدير تركز على التكنولوجيا**

المكثفة لاستخدام اليد العاملة في صناعة المنتوجات و الملابس الجاهزة و تجميع أجهزة التلفزيون و

كلها صناعات صغيرة و لقد استمر الحال على هذا الوضع حتى تم الوصول إلى مستوى العمالة

الكاملة في النصف الثاني من السبعينيات، بعد ذلك بدأت تظهر مشاكل في ندرة الأيدي العاملة و

<sup>1</sup>- محمد محروس إسماعيل ، اقتصاديات الصناعة و التصنيع ، الإسكندرية ، شباب الجامعة ، 1992 ، ص 88.

اتجاه الأجور نحو الارتفاع و ذلك بسبب ارتفاع الطلب على القوة العاملة من طرف المؤسسات و قلة عرضها من طرف العمال.<sup>1</sup>

**3- تجربة إيطاليا :** أظهرت الأبحاث في إيطاليا أنماطا من النمو و الابتكار على مستوى الأقاليم و المناطق، و لوحظ أن الشركات الصغيرة قد أدت دورا رائدا في الابتكار خلال التسعينات من القرن الماضي و اعتبرت هذه الشركات أكثر المنظمات الصناعية ديناميكية و أكثرها نجاحا من نمو الأداء و العمالة، و خاصة في المناطق الشمالية الشرقية و المنطقة الوسطى و هي مناطق تميزت بوجود كثيف للمشروعات الصناعية الصغيرة مستويات لافتة في النمو الاقتصادي فاقت المعدل القومي.<sup>2</sup>

**4- تجربة تونس :** إن ترقية المشروعات الصغيرة تعتبر الهدف الأساسي و الأولوية القصوى في مخططات التنمية في تونس و ذلك لأن هذه المشروعات لها آثار إيجابية في خلق مناصب الشغل و تستعمل عموما طرق إنتاج جد مدروسة مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

كما أن المشروعات الصغيرة تساهم في تحقيق التوازن الجهوي، لذلك أعطت تونس أولوية قصوى لهذا القطاع عن اتخاذ الإجراءات التالية :<sup>3</sup>

- إتباع سياسات تشجيعية لتسيير و خلق مؤسسات جديدة.
- تغيير القوانين المتعلقة بتأسيس المشروعات الصغيرة و استبدالها بقوانين جد تحفيزية.
- اعتماد طرق تسيير جديدة تتماشى مع متطلبات اقتصاد السوق التنافسي و ذلك بتكوين إطارات مكلفة للقيام بدفع هذه المشروعات إلى التنمية. وتمثل المشروعات الصغيرة في تونس أكثر من 95% من العدد الإجمالي من المشروعات و تساهم في 88% في خلق مناصب شغل جديدة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 100.

<sup>2</sup> - نبيل جواد ، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سابق ، ص 205.

<sup>3</sup> - حبيب بلحاج ، ملتقى حول ترقية المشروعات الصغيرة ، عقد في الجزائر ، أكتوبر ، 1991.

إذن الإستراتيجية التنموية في تونس تعتمد أساسا على ترقية و تطوير المشروعات الصغيرة ، فهي تحتل اليوم مكانة جد متقدمة في الاقتصاد التونسي مقارنة بالمشروعات الصناعية الكبرى و هذا ما أعطى لتونس نسيج صناعي قوي و الجدول التالي يبين المشاريع الاستثمارية المعتمدة في تونس بين 1976 و 1990 ومساهمتها في تحقيق

الشغل :

الجدول رقم (01) : يبين عدد تطور المشروعات الصغيرة و عدد المستخدمين في تونس

التشغيل		قيمة الاستثمارات بالآلاف لدينارات		المشاريع المعتمدة		القطاع
%	العدد	%	المبلغ	%	العدد	
18,6 %	5921	19,9 %	44900	24,4 %	328	صناعات غذائية
18,9 %	6010	22,5 %	50800	23,7 %	320	صناعات مختلفة
21,1 %	6753	24,8 %	55900	23,4 %	317	صناعات كهرومغناطيسية
26,1 %	8315	20,6 %	46400	18,2 %	246	صناعات النسيج و الجلود
9,8 %	3127	10,7 %	24100	8,4 %	114	صناعات الخزف و مواد البناء
5,4 %	1700	1,5 %	3300	2,1 %	28	صناعات أخرى
<b>100 %</b>	<b>31826</b>	<b>100 %</b>	<b>225400</b>	<b>100 %</b>	<b>1353</b>	المجموع

المصدر : ملتقى حول المشروعات الصغيرة سنة 1991 : تقرير أعده السيد حبيب بلحاج مدير وكالة

ترقية الصناعة في تونس ، عقد في الجزائر ، أكتوبر .

كما قامت الحكومة التونسية بمنح مخصصات مالية لدعم رؤوس أموال المشروعات الصغيرة على إن تسترجع على مدى 12 سنة، منها 05 سنوات معفاة من أسعار الفائدة و فائدة السنوات الباقية هي جد منخفضة 3 % فقط، فبهذه الإجراءات كان هناك إقبال كبير من طرف المستثمرين للاستثمار في هذا القطاع حيث بلغت المخصصات الممنوحة للمستثمرين بـ 37 مليون دينار تونسي بين 1976 و 1990.

**5- تجربة مصر:** تبذل الحكومة المصرية جهودا نشطة من أجل تشجيع المشروعات الصغيرة سواء كانت زراعية أو خدماتية، إذ تمارس الصناعات الصغيرة بمشروعات محلية، و إقليمية أهلية، و حكومية إلا أن العلاقة بين الأطراف تميل إلى أن توصف بما يمكن تسميته "بالمنافسات المتضادة" كما تسمح طبيعة المشروعات الصغيرة و الحرفية بتكوين الجماعات و بناء المجتمع الريفي المحلي من خلال خلق أشكال من التعاون و المشاركة بين الشباب الخريجين و الشباب الريفي عامة و الجهات الحكومية و المنظمات الأهلية و المنشآت التجارية و المؤسسات الأكاديمية.

تدفع عملية ترقية الصناعات الريفية الصغيرة و الحرفية بعملية النهوض بمستوى معيشة الجماعات الأقل حظا بل و القطاع الأكبر من السكان المصريين، و الواقع أن الصناعات الريفية الصغيرة تساهم في توفير دعم داخلي لمتوسط مقداره حوالي 50 % من النساء الريفيات، و من اجل توسيع و تدعيم القاعدة الإنتاجية للمشروعات و الصناعات الصغيرة يتم على مراحل و هي :<sup>1</sup>

- مرحلة تشخيص الأوضاع القائمة.
- مرحلة تشخيص دروس النجاح و الفشل.
- مرحلة الابتكار أو التجديد المؤسسي و يتمثل مردود بناء هذه الورشة فيما يلي :

<sup>1</sup> - محمد نبيل جامع ، اجتماعيات التنمية الاقتصادية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص 217.

بناء إستراتيجية لتحويل عملة تطوير التقنية و تحسين الإنتاجية الخاصة بمنشآت المشروعات

و الصناعات الصغيرة و الحرفية من مدخل البرنامج إلى مدخل التجديد السياسي.

النهوض بأنشطة تنمية المجتمع المحلي و المشاركة في المجتمع المدني.

تجديد و دعم تلك الأشكال أو الأنواع من المؤسسات و أنشطة دعم العرض فقط التي

تبينت فعاليتها في النهوض بالمشروعات الصناعية الصغيرة.

اقتراح السياسات الايجابية للحوافز و الامتيازات الضريبية و تسهيلات الائتمان.

اقتراح أساليب للتعاون بين المشروعات الريفية و شبه الحضرية للصناعات الصغيرة.

مرحلة بناء دليل التدريب و التدريب الفعلي.<sup>1</sup>

## 6/ أهمية المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية :

تعتبر المشروعات الصغيرة أحد مفاتيح التنمية الاقتصادية و كذا الاجتماعية، حتى إذا اعتبرناها

مشروعات صغيرة إلا أنها قد تستطيع إن تشق طريقها لتصبح مشروعات صغيرة و تتمثل الأهمية القصوى لهذه

المشروعات فيما يلي :

● فمن الناحية الاقتصادية تشكل المشروعات الصغيرة نواة أساسية و قاعدة تدريبية لتنظيم المشاريع

لتسهيل نمو روح الإقدام على تنظيم المشاريع و على التوسع تدريجيا و إرساء التقاليد الصناعية، كما

تساهم هذه المشروعات في فك الاختناق النقدي للدولة، كما أنها قادرة على التواكب مع التغيرات

التسويقية نتيجة لقربها من العملاء و تفهم رغباتهم، كما تزيد من حركة تداول الأموال من المصارف

إلى المشروعات الصغيرة و في ذلك زيادة للاستثمار و استخدام الأموال، تعمل على توفير

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 225 \_ 227.

الصناعات الصغيرة لمشروعات الكبيرة، كما تعمل على تحسين قدرات و مهارات الأفراد و تنمية الموارد البشرية.

- أما أهميتها من الناحية الاجتماعية فهي تساهم بالدرجة الأولى إلى نشوء ارتباط أبوي و عائلي بين العمال و المالك، حيث يلاحظ إن المشروعات الصغيرة لديها القدرة على توطيد علاقات مع العمال أكثر من المشروعات الكبرى، ويكون لديهم صداقات حتى بعد انتهاء العمل، كما تساهم في توفير مناصب الشغل، فهي تستوعب نسبة كبيرة من اليد العاملة لكونها تخلق فرص عمل كثيرة و بهذا تكون قد ساهمت في حفظ معدلات البطالة و التخفيف من حدة المشاكل الاجتماعية، كما تساهم في بناء قاعدة اجتماعية في مكان العمل، دون إن ننسى مساهمتها في تلبية حاجيات و رغبات المستهلكين المحليين.<sup>1</sup>

## 7 / دور المشروعات الصغيرة في معالجة مشكلة البطالة :

لقد منحت الجزائر كباقي الدول الأخرى أهمية كبيرة لقطاع المشروعات الصغيرة لكونه قطاع حساس يساهم في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني، و الملاحظ في الآونة الأخيرة أن الجزائر تبنت استراتيجيات مختلفة لتطويرها و ذلك بفضل هيئات مدعمة أهمها :

### 1.7 الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب : "استحدثت الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-1296

المؤرخ في 8 سبتمبر 1996، ووضعت تحت سلطة رئيس الحكومة، يتولى الوزير المكلف بالتشغيل

متابعة نشاطاتها و تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، وجمع بين المهام الآتية :

◀ تقديم الدعم و لاستشارة للمستحدثين، و متابعة مسار التركيب المالي و تعبئة القروض لمشاريعهم طيلة مرحلة تنفيذ المشروع.

<sup>1</sup> - [www.dc221.4shared.com/doc/oqfH75rx/preview.html](http://www.dc221.4shared.com/doc/oqfH75rx/preview.html).



◀ تضع تحت سيطرة مستحدثي المشروعات الصغيرة كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي و التقني

المتعلق بممارسة نشاطهم.

◀ إحداث شبكة للمشاريع المفيدة اقتصاديا و اجتماعيا.

ومن هنا فإن الوكالة تقدم الدعم المعنوي و المالي و الفني للمستحدثين و في استثماراتهم التوسعية و

تسهر على محافظة المشروعات المستحدثة، على المناصب المشغلة و تحقيق أرباح لصاحبها من جهة، و من جهة

أخرى ضمان استرجاع القروض في آجالها المحددة.

## 2.7 الوكالة الوطنية للقرض المصغر : أنشئ هذا الصندوق بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-16

المؤرخ في 22 جانفي 2004 و هو بمنزلة آلية جديدة لضمان مخاطر القروض المصغرة، إذ يختص بضمان

القروض التي تقدمها البنوك التجارية و المؤسسات المالية المنخرطة مع الصندوق بنسبة 85 % من الديون و

فوائدها في حالة فشل المشروع الممول، كما أنها تؤدي دورا كبيرا في استحداث المشروعات الصغيرة بوصفها

مصدرا مهما من مصادر التمويل و مجموعة من صناديق أخرى، تسهم كلها في إنشاء المشروعات الصغيرة و

تطويرها بفضل الدراسات المقدمة و المتابعة المستمرة لنشاطاتها من أجل استمراريتها، كما تسهم في

استثماراتها المستقبلية في بعضها"<sup>1</sup>

## 3.7 جهاز دعم استحداث نشاطات البطالين : و هذا يعتبر جهاز جديد لدعم الاستثمار " و بدأ تنفيذه

في سنة 2004 و هو موجه للأشخاص البطالين الذين تتراوح ما بين 35 و 50 سنة"<sup>2</sup> و لقد سمح

هذا الجهاز " بنشوء 950 مؤسسة و 2535 منصب عمل مستحدث"<sup>3</sup> و من خلال كل ما

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان ، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أحمد بوقرة ، بومرداس ، ص 157 – 158.

<sup>2</sup> محمد طالبي ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشاكل البطالة في الجزائر ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 51.

<sup>3</sup> نفس المرجع ، ص 52.

عرضناه يتبين لنا أن هناك مساهمة متواضعة من طرف هذه الأجهزة في معالجة مشكلة البطالة في

الجزائر.

## 8/ مشاكل المشروعات الصغيرة في الجزائر :

تعاني المشروعات الصغيرة من الكثير من المعوقات و المشاكل التي تقف عائقا على قدرتها على الحركة و

الارتقاء بمستوى أدائها و لعب دورها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و تتمثل هذه المشاكل و المعوقات في

النقاط التالية :

### أ - معوقات قانونية : و تتمثل فيما يلي :

غياب القوانين و التشريعات و المؤسسات التي تعمل على دعم و حماية المشروعات الصغيرة، إضافة إلى

غياب النقابات و الاتحادات التي ترعى مصالح المشروعات الصغيرة و توفر التكامل بينها و بين المشروعات

الكبيرة.

### ب - معوقات إدارية و فنية : و تتمثل فيما يلي :

ضعف الخبرات الإدارية و انعدام ثقافة الإبداع، إضافة إلى انخفاض المستوى التكنولوجي، و عدم مراكز

تثقيفية زيادة على ذلك عدم توفر مؤسسات خدمات تطوير الأعمال و التي تعمل على رفع مستوى

المشروع الصغير إداريا و تسويقيا، وبالتالي زيادة الإنتاج.

### ت - معوقات تسويقية : و تظهر لنا فيما يلي :

■ القدرة المحدودة على منافسة المشروعات الصغيرة و هذا يدل على محدودية الإمكانيات المتوفرة

عندها مقارنة بالمشروعات الكبيرة.

■ "ندرة المعلومات المتوفرة عن السوق" لكونه قطب واسع للبيع و الشراء تقل عندها المعلومات الكافية عنه و مجرياته.

■ ارتفاع تكلفة الإنتاج كأسعار المواد الخام في بعض الدول عن الدول الأخرى مما يفقدها قدرتها على المنافسة الخارجية.

■ عدم وجود برامج للارتقاء بمستوى جودة إنتاج هذه المشروعات.

ث- معوقات مالية : و تتمثل فيما يلي :

■ "صعوبة الحصول على ضمانات" بحيث يواجه المستثمرون في بداية المشروع على صعوبات الحصول على تمويل كاف لتوسيع مشروعاتهم.

■ "عدم توفر الأموال الذاتية لدى أصحاب المشروعات"<sup>1</sup>

مما تعرقل عليهم عملية الاستثمار و كذا تحقيق الانجازات.

<sup>1</sup>- محمد عبد الحميد فرحان ، التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة ، دراسة لأهم مصادر التمويل ، كلية العلوم المالية و المصرفية ، ص 26-27 .

**خاتمة :**

نظرا لحدائة نشأة المشروعات الصغيرة ، و بالرغم من قلة مواردها التنموية و نظرا للمشاكل التي صادفتها إلا أنها استطاعت أن تبرز مكانتها في الاقتصاد الوطني باعتبارها مصدرا من مصادر التنمية و الارتقاء إلى مستويات أفضل و كذا ساهمت في تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و لقد لاقت هذه المشروعات انتشارا واسعا في معظم دول العالم و خاصة النامية منها.

# الفصل الثالث

إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة

**تمهيد:**

اكتسبت إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في الآونة الأخيرة كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري و تعتبره بأنه رأس مال بالنسبة للمشروعات الصغيرة و بدونها لن يحقق هذا المشروع أيا كانت طبيعته التي أنشئ من أجله أهدافه المرغوبة و بالتالي لا بد أن نولي له اهتماما بالغا ورعايته، وذلك بالعمل على تنمية قدراته و مواهبه من أجل خدمة أغراضه الخاصة و كذا لخدمة أغراض و أهداف المنظمة، وفي هذا الفصل سنحاول توضيح واقع إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة.

## 1/ تعريف إدارة الموارد البشرية :

لقد اختلفت وجهات النظر بين العلماء في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية بحيث يعرف حبيب الصحاف إدارة الموارد البشرية بأنها « العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط و توظيف و تنظيم و تطوير و تحفيز و تعويض و رقابة أداء إنتاجية و المحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين و مدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة »<sup>1</sup>. كما يعرفها أحمد ماهر بأنها « الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستويات الدارة

العليا »<sup>2</sup>

و كتعريف آخر لإدارة الموارد البشرية نقول أنها « النشاط الخاص بتخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار و التدريب و الأجور و الحوافز و تقييم الأداء ، و توفير الخدمات الصحية و الاجتماعية وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة و العاملين فيها و المجتمع »<sup>3</sup> و من خلال التعاريف التي ذكرناها يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعني بتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية داخل المشروعات الصغيرة، و العمل على توفيرها بالمواصفات المطلوبة و في الوقت المطلوب، إضافة إلى تدريب و تنمية و توفير شروط توظيف عادلة لها و مناخ عمل تنظيمي مادي و اجتماعي مناسب.

<sup>1</sup> -حبيب الصحاف ، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين ، عربي - انجليزي ، مكتبة لبنان ، ط1 ، بيروت لبنان ، 1997 ، ص 01.  
<sup>2</sup> -صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجمعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 17.  
<sup>3</sup> -مدحت أبو النصر ، إدارة و تنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة ، ط1 ، مجموعة النيل العربية ، ص 62.

**2/ التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :**

لقد عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا عبر الزمن و هذا راجع إلى تطور الحاجات التي رافقت نشوء المشروعات، و لقد ساهمت هذه التطورات بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الأفراد داخل المشروعات الصغيرة، ولقد مر هذا التطور بالمراحل التالية :

**1.2- مرحلة ما قبل الثورة الصناعية :**

« و تتميز هذه الفترة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية البسيطة حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة، وفي بيت صاحب العمل، وفي نظام العبودية أعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يباع و يشتري شأنه شان السلع الأخرى، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلي هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر يعد أجر الكفاف، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة قانونها الخاص بما يوضح شروط الدخول للمهنة ومستويات الإنتاجية و الأجور التي تدفع للعمال مقابل قيامهم بالأعمال المؤكدة لهم<sup>1</sup>»

**2.2- مرحلة الثورة الصناعية :**

« ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، و ظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة و استغنائها أحيانا عن العنصر البشري، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى إلى سوء ظروف العمل و ساعات عمل طويلة و ضوضاء ، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين و جعلهم تحت إمرتهم، و لقد أدى الأمر أيضا إلى رقابة روتينية و أظهرت هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العمال<sup>2</sup>»

<sup>1</sup>- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، ط1 ، ، عمان ، 1994 ، ص 10.  
<sup>2</sup>- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط5 ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2001 ، ص 35.



**3.4 - مرحلة القرن العشرين :**

شهدت هذه المرحلة أحداثاً أثرت على إدارة الموارد البشرية كثيراً و من أبرزها :

**1.3.4. الإدارة العلمية :** و التي تقترن باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال

مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية و قطع المعادن

و من نتائجه الإدراك بأن الإدارة يمكنها أن تكون علماً له قوانينه و مبادئه و قد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق

لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء

العمل، فمن النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلى المدرسة تجاهلت العامل كإنسان في العمل.

**2.3.4 . الحرب العالمية الأولى :**

خلال الحرب العالمية الأولى و مع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين، رغم

ظروف الحرب و ما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، و لذا فقد فكر مسؤولي الإدارة و بجدية في إنشاء

إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد، ورغم ما مر به الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر

اهتمام الإدارة على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

**3.3.4 . مدرسة العلاقات الإنسانية :**

بعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و

حاجاته، فقد رأى ألتون مايو على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق

الاهتمام بالإدارة متمركزاً على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.<sup>1</sup>

**3/ العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية :**

هناك عدة عوامل لها تأثير كبير على إدارة الموارد البشرية و تتمثل في أربعة عوامل أساسية هي :

<sup>1</sup> نفس المرجع ، ص 35.

### 1.3. العوامل الاقتصادية و الاجتماعية : إن الحالة الاقتصادية و الظروف المحيطة تؤثر على الموارد البشرية،

فالإدارة تتجه إلى التطوير و التوسيع في أنشطتها الخاصة بالموارد البشرية، في فترات الرواج و تقليصها في فترات الكساد، و ذلك فإن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة و الذي كان له تأثير كبير على الممارسة الخاصة بالموارد البشرية لا يستطيع أن يتحقق إلا بتطوير المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين، أما العوامل الاجتماعية فلقد عرف المجتمع خلال هذا القرن تطورا كبيرا و كذا تغييرا في أسلوب معيشة الأفراد و أسلوب تفكيرهم، فلقد تغيرت نظرهم بالنسبة للمؤسسة و الدور الذي يلعبه في حياتهم، و تغيرت أيضا اتجاهات هذا المجتمع و مواقفه من إجراء التجمعات العالمية أي النقابات و الاتحادات العمالية و الدور الذي يلعبه التعلم و التعليم العالي و أهميته.

### 2.3. العوامل القانونية : لقد كمان للعوامل القانونية دور كبير في تطوير إدارة الموارد البشرية، و ذلك بتدخل

الدولة في شؤون المؤسسات بإصدار القوانين و التشريعات و الابتعاد عن فكرة دعه يعمل، فتدخل القوانين و التشريعات في تحديد دور المنظمات العالمية و حقوقها و الحد الأدنى للأجور و الحد الأقصى لساعات العمل و السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و تدريبهم و أمن صحتهم و ترفيتهم و تقييمهم.

### 3.3 العوامل التكنولوجية : إن التطور التكنولوجي صاحبه تغيير جذري في القوى العاملة كنتيجة لتطور حاجات

و متطلبات المشروعات مما يتطلب يد عاملة مؤهلة و ذو خبرة و كفاءة متطورة لكي نستطيع السير و التطور لتطوير جو العمل و تحسينه.<sup>1</sup>

## 4/ أهمية إدارة الموارد البشرية :

من الطبيعي إن تنال إدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظرا للنتائج و المساهمات التي تنتج عنها، و نظرا لتأثيراتها الايجابية سواء على المشروعات المختلفة أو الموارد البشرية و تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية في

النقاط التالية :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية – 2003، ص ص 40-41 .  
<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص24.

❖ تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، و ذلك يساعد

هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.

❖ تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين

و كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء و معدلات العيابات و التأخرات و الدورات و

معدلات الحوادث في العمل و معدلات الشكاوي و التظلمات.

❖ تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على

فعاليات المنظمة.

❖ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى و من هذه

الإجراءات و الخدمات توصيف العمل، إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و

إدارة الجور و الرواتب و الحوافز.

❖ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال

مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

ومن خلال هذه النقاط الأساسية يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية قصوى داخل المشروعات الصغيرة،

إضافة إلى ما ذكرناه سابقا فهي تضمن السير الجيد للمشروعات و تعمل على الحصول على أحسن الموارد البشرية

و التي تتماشى مع متطلبات المشروعات و تتلاءم أيضا مع التكنولوجيا المستخدمة و ينتج عن كل هذا تحقيق

أهداف الفرد و كذا المشروعات.

**15 أهداف إدارة الموارد البشرية :**

غالباً ما يكون الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المشروعات مهما كان حجمها هو تزويدها بموارد بشرية فعالة، و تطوير الأفراد العاملين بها تطويراً يلي احتياجاتهم و يندرج عن هذا الهدف مجموعة من الأهداف الأخرى تتمثل فيما يلي :

❖ وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

❖ إنجاز إستراتيجية الموارد البشرية للمشروعات لتساهم بتوفير الموارد البشرية القادرة ذات المستوى العالي في الأداء.

❖ رفع الكفاءة الإنتاجية من خلال تزويد المشروعات بالكفاءات البشرية المؤهلة و متابعتها للحصول على إنتاجية أفضل و كذلك من خلال مزج مدخلات الموارد البشرية مع مدخلات المشروعات (أي مزج قدرات و كفاءات الموارد البشرية مع التكنولوجيا المستخدمة وذلك لضمان أداء أفضل).

❖ تنمية العلاقات الإنسانية داخل المشروعات الصغيرة و تشجيع التعاون بين العاملين من جهة و بين العاملين و الإدارة من جهة أخرى مما يزيد من تماسك العاملين للمشروعات الصغيرة<sup>1</sup> و العمل بجدية من أجل ضمان مكانتهم فيها.

**16 أهم وظائف إدارة الموارد البشرية :**

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المختصة التي تتعلق بإمداد المشروعات الصغيرة بالعاملين و تنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها و فعاليتها و تتمثل هذه الوظائف في

<sup>1</sup> - صبحي جبر العشيبي ، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة ، دار الحامد للنشر ، عمان الأردن ، 2005 ، ص 395.

**1.6. تحليل العمل :** و تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة و توصيف هذه الوظيفة و تحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و تصميم الوظيفة بشكل مناسب و تحديد مواصفات من يشغلها.

**2.6. تخطيط القوى العاملة :** تفي بتحديد الاحتياجات المشروعات من أنواع العاملين و يتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من العاملين و تحديد ما هو معروض و متاح منها و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة.

**3.6. الاختيار والتعيين :** و تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب و ذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

**4.6. تصميم هيكل الأجور :** تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان سلامة القيم والوظائف المختلفة.

**5.6. تصميم أنظمة الحوافز :** و تعني هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يكمن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي بالحوافز المادية أو المعنوية و أيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

**6.6. تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين :** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين على شكل خدمات مالية و اجتماعية و رياضية قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات.

**7.6. تقييم الأداء :** تهتم كل المشروعات الصغيرة تقريبا بتقييم أداء عاملها و يتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين.

## 8.6. التدريب : تمارس المشروعات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءتهم و قدراتهم للعاملين و توجيه اتجاهاتهم

نحو أنشطة معينة و ذلك باستخدام الأساليب و الطرق المناسبة.

## 9.6. تخطيط المسار الوظيفي : تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط لحركات الوظيفية المختلفة للعاملين فيما يتعلق

بالنقل و الترقية و التدريب و يحتاج هنا إلى معرفة نقاط قوة و نقاط ضعف لدى الفرد.<sup>1</sup>

## 7/ دور إدارة الموارد البشرية :

يتمثل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

1. دور استشاري : حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة و النصيحة للإدارة العليا في المنظمة في

كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، و من ناحية أخرى فإنها تقدم النصيحة و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في

المشروعات الصغيرة و تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، و عمل

إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، و يقتصر دورها في تقديم المقترحات و الحلول فيما يعرض عليها من

مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى و لهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات.<sup>2</sup>

2. دور تنفيذي : حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة.<sup>3</sup>

3. دور رقابي : كما نجد أن لإدارة الموارد البشرية يتمثل في مراقبة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، و

ذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص ص 29 ، 30 ، 31.

<sup>2</sup> - أحمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية منطوق القرن الحادي والعشرين ، 2000 ، ص 21.

<sup>3</sup> - صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 71.

<sup>4</sup> - نفس المرجع ، ص 71.

## 8/ خصائص إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة :

تتمثل أهم الخصائص التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة فيما يلي<sup>1</sup>:

❖ وجود سياسات متناسقة توجه العماليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية و النظر إلى

الفرد على أنه شريك و هذه السياسات تضمن فعالية إدارة الموارد البشرية.

❖ أهمية التصميم لإستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري المتمثل في

القيمة المضافة.

❖ الوصول إلى مخرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و

ظروفه داخل و خارج المشروع، وإدراك خصائص و مميزات الفرد المتوفرة لديه.

❖ إن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها و اتساقها مع باقي استراتيجيات الأنشطة

الأخرى بالمنظمة و بالتالي تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي بالمشروع الصغير.

❖ إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل و تبذل ضمن فريق عمل متجانس ز منه تعظيم

القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة وذلك من خلال :

1- تحليل هيكل الموارد البشرية و تقييم الطاقات و القدرات و المهارات الفردية قياسا مع متطلبات

الأداء و ظروفه و تحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات و القدرات و بين الهيكل المتاح

و البحث عن الطرق لسد هذه الفجوة.

2- تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية و

المستقبلية و كذا تخطيط الآليات و محفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري.

<sup>1</sup>- مرسلي أحمد ، بعلي الشريف سيد أحمد ، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره على تسيير الموارد البشرية ، رسالة لإعداد شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية ، دفعة جوان 2004 ، ص 13.

3- توفير العمل الجماعي و المشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل وتطوير أوضاع المشروع.<sup>1</sup>

وزيادة على هذه الخصائص يمكننا إنشاء بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية و أداء المورد البشري داخل المشروع الصغير و هي :

❖ "المدونة" : و التي تسعى إلى البحث من اجل الحصول على أكبر قدر ممكن منم التسهيل لحل مختلف المشاكل و كذا التسيير السليم للعنصر البشري.

❖ "الإدماج" : من خلال الإدماج يبحث المشروع على التعريف بسياساتها و اتجاهاتها الداخلية من أجل إشراك و دمج جميع العمال ضمن مشاريعها.

❖ "الابتكار" و الإبداع<sup>2</sup> : يسمح بعرض كافة الطاقات و القدرات الإبداعية المتوفرة لدى المورد البشري و العمل على استغلالها أحسن استغلال.

## 9/ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية :

رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشوء العلم الإداري عدة تحديات منها :

إعادة هيكلة الإدارة غالبا ما يكون الهدف من إعادة هيكلة الإدارة، اختصار المد التسلسلي الإداري، و ذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين، وإعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية، أو إلغائها أصلا، فمن الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة المنظمة تحديات على إدارة الموارد البشرية سواء ما تعلق بالضجة أو الخوف الذي ينتاب العمال فيما يتعلق بمصيرهم الوظيفي.

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 13 .  
<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 14 .



### 1.9. المسؤولية الاجتماعية المؤسسية : ليس من مسؤولية المدراء على مختلف المستويات بما فيهم مدراء

الموارد البشرية تحقيق الأهداف المادية أو الخدمائية للمنظمات فحسب بل من واجبهم أيضا أن يكونوا مسؤولين قانونيا و أخلاقيا و سلوكيا، اتجاه المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات التي يعملون بها، فمن واجبهم تقديم كل المنافع الاجتماعية لهذه المجتمعات إلى جانب المنافع الاقتصادية التي تسعى المنظمات دائما لتحقيقها ، ومن بين المسؤوليات نجد مثلا : أن مدير الموارد البشرية عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية و موضوعية و بطريقة جدية يكون قد أساء سواء للعاملين أو للمجتمع المستفيد، مثلا في حالة ترقية شخص عامل على أسس شخصية فهذا قد يؤدي إلى قتل القدرات و المهارات لدى الشخص الذي يستحق هذه الترقية و يملك مهارات و كفاءات أعلى من الذي تمت ترقيته.

### 2.9. التنافس العالمي : نجد أن المنظمات بمختلف أحجامها و أنواعها لم تعد تنافس داخليا فقط بل دخلت

حيلة التنافس العالمي، حيث يلعب رأس المال البشري دورا هاما في مجال التنافس العالمي فالدول التي يد عاملة ذات مهارات و قدرات عالية و ذات الأسعار الاستخدامية غير المرتفعة هي الأكثر قدرة على تصديرها في مختلف أرجاء العالم، لتتمكن مختلف المنظمات العالمية الاستفادة من خدماتها، فمع زيادة الحاجة إلى دور و فعالية إدارة الموارد البشرية أصبحت النظرة عالمية و أصبحت الإدارة أكثر حاجة إلى خطط و برامج و إجراءات ذات اتجاهات عالمية.

### 3.9. تنوع الموارد البشرية العاملة : من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا، ما يتعلق

بالتنوع البشري الحاصل في المنظمات و الذي يبرز خاصة في دخول المرأة إلى سوق العمل، و استمرار زيادة إعداد النساء اللواتي يعملن، أو سوف يمكن في وصولها إلى مناصب و مراتب القيادة الهامة.

و كذلك نجد أن العنصر الثاني الذي يدل على تنوع الموارد البشرية فيعود إلى اختلاف أعمار الأفراد العاملة و أحيانا في جنسياتهم و مصادرها.

يوجد أيضا عناصر رئيسية أخرى، تبرر عن تنوع الموارد البشرية و تستحق عناية إدارة الموارد البشرية العاملة ذات القدرات الجسدية و العقلية المؤهلة.

**4.9. تغيير توقعات الموارد البشرية :** من أبرز سمات التطور الثقافي التكنولوجي الذي شاهدناه في السنوات الأخيرة أن معظم القوى العاملة تسعى إلى تحصيل العلم و الثقافة فنجد أن التغيير في المستوى التعليمي و الأجيال يؤدي حتما إلى وجود اختلاف كبير بين العمال من حيث الثقافة ووجهات النظر في المنظمة الواحدة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص ، ص 51 و 59

خاتمة :

و في الأخير نقول أنه يبدو من الواضح أن إدارة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الأساسية في المشروعات الصغيرة مثلها مثل الوظائف الأخرى حيث أبدت دورها و إسهامها في مجال الكفاءة الإنتاجية، و كذا إسهاماتها في إكساب العاملين لكفاءات و مهارات و تنمية قدراتهم و ذلك تماشيا للتغيرات البيئية السريعة.

# الفصل الرابع

أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات  
الصغيرة

**تمهيد:**

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين و المختصين في مجال إدارة الأعمال، و ذلك أن للموارد البشرية أهمية كبيرة و من أهم العوامل الإنتاجية في المشروعات الصغيرة، و التدريب باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية فلقد تلقى اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة إذ يعد الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها خاصة إذا ما توفرت الوسائل اللازمة المطابقة مع قدراتها، و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة و أهم المبادئ التي تقوم عليها العملية التدريبية و أهم الأساليب التي تتبعها.

**1 / تعريف تدريب الموارد البشرية :**

لقد تعددت التعاريف و اختلفت من اقتصادي لآخر إذ هناك من يعرف التدريب على أنه « عملية تتضمن اكتساب مهارات و مفاهيم و قواعد أو اتجاهات لزيادة و تحسين أداء الفرد، و تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد بصفة عامة على المدير المباشر للفرد و في بعض الأحيان تفوض مسؤولية هذا التدريب إلى عامل من العمال أو فرد من الأفراد القدامى ذوي الخبرة في المؤسسة، و بغض النظر عن نوعية أو جودة التدريب الأساسي أو الأولي فإنه يؤثر على إنتاجية و اتجاهات الفرد ناحية عمله»<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه « النشاط المخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي معدل أداء الأفراد في عملهم»<sup>2</sup>

كما يعرف التدريب أيضا على أنه « عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الفرد و توسيع لنطاق معرفته للأداء الكفؤ من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءات المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل»<sup>3</sup>

فيعرفه محمد جمال الدين المرسي بقوله « التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة»<sup>4</sup>

كما يتطرق آخرون للتدريب على أنه « عملية تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة»<sup>5</sup>

<sup>1</sup>- رواية حسن ، إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، ص 163.  
<sup>2</sup>- صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 1999 – 2000 ، ص 211.  
<sup>3</sup>- عمر صيفي عقيقي ، إدارة الموارد البشرية ، مؤسسة وهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1991 ، ص 220.  
<sup>4</sup>- جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية الموارد البشرية ، الإسكندرية ، دار الجامعة 2003 ، ص 27  
<sup>5</sup>- زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، دار الصفاء للنشر 2003 ، ص 332.

و يتبين لنا من خلال التعريفات التي تعرضنا إليها أن معظم الباحثين يتفقون على أن التدريب باعتباره مجموعة من الأنشطة و العمليات التي تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة و الفعالية و الموهبة للمورد البشري و التي تتناسب مع متطلبات عمله الحالية أو المستقبلية و هي تساهم بشكل كبير في تطوير وزيادة مهارة العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم.

## 2/ أهمية تدريب الموارد البشرية :

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا في المشروعات الحديثة فهي وظيفة تأتي بعد وظيفة الاختيار و التعيين و التدريب له أهمية بالنسبة للفرد و المؤسسة.

### أ/ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة : و تتمثل هذه الأهمية في :

- زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات و كفاءات العاملين و هذا ما ينعكس على الإنتاجية و يساهم في رفعها و كذا المساهمة في الاستقرار التنظيمي.
- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي و ذلك من خلال مواكبتها للتطورات و التغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية.
- يساهم التدريب في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها.
- يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية و خارجية نحو المؤسسة.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة و بناء قاعدة فعالة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية.

ب/ أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين : بما أن للتدريب أهمية على مستوى المؤسسة و بالتالي فله أهمية

كبيرة بالنسبة للعاملين فيها :

- يساعد على تحسين و تطوير كفاءات و قدرات الأفراد و بالتالي تحسين فهمهم للمشروعات الصغيرة و استيعاب دورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد و يوفر لهم الفرص للترقية و التطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل و رفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المشروعات الصغيرة.

ج/ أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية : تظهر أهمية التدريب هنا من خلال تطوير العلاقات

الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمشروعات الصغيرة مهما كانت مستوياتهم و تبرز هذه الأهمية في :

- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

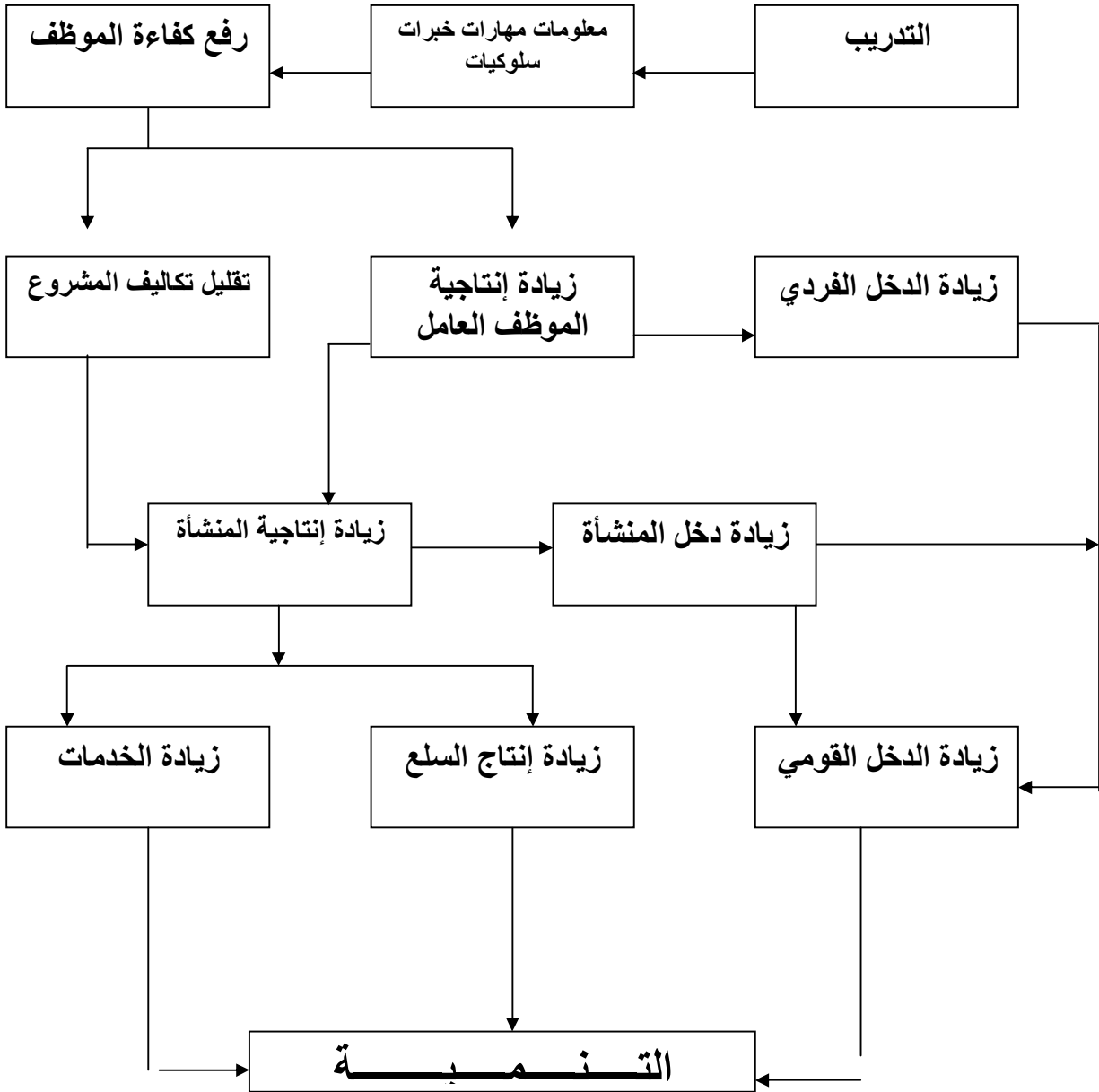
<sup>1</sup> - صلاح الشنواني ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 139.



يتضح من ما ذكرناه أن للتدريب أهمية كبيرة تعود بالفائدة على الأفراد العاملين و لهذه المشروعات و

كذا العلاقات الإنسانية، و هذا ما يؤدي إلى اعتباره وظيفة مهمة و أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ

يلعب دورا هاما في تحسين و تطوير أداء المورد البشري و كذا تحسين أداء المشروع ككل.



الشكل رقم (01) : أهمية التدريب

المصدر : مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، ط 1 ، 2007 ص 247.

## 3/ أهداف التدريب :

تهدف عملية التدريب إلى تهيئة القوى البشرية لتحقيق أهداف المنظمة، و يمكن بصفة عامة تحديد أهم

هذه الأهداف فيما يلي :<sup>1</sup>

❖ تنمية قدرات و مهارات العاملين اللازمة لأداء الوظائف التي يشغلونها في الفترة الحالية أو الوظائف التي

يمكن أن يشغلوها في الفترات القادمة عن طريق الترقية أو النقل.

❖ توفير القدر المناسب من المعلومات التي تلزم العامل و تهدف إلى تطوير معلوماته في النواحي التالية :

■ طبيعة المنظمة التي يشغلها الفرد حالياً و علاقة تلك الوظائف بالوظائف الأخرى في المنظمة.

■ طبيعة المنظمة و نشاطها و تاريخها و ثقافتها.

■ البيئة الخارجية للمنظمة و تأثيرها على نشاطاتها.

■ تنمية الجوانب السلوكية للعاملين داخل المشروع.

و في هذا المجال يساهم التدريب بشكل مباشر في تنمية الجوانب السلوكية خاصة في مجال التعامل مع الزملاء و

العملاء و الرؤساء و تقوية الاتصالات الشخصية الفعالة.

<sup>1</sup> - عادل محمد زايد ، إدارة المؤسسة البشرية ، رؤية إستراتيجية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، 2003 ، صص 285-286

**4 / أنواع التدريب :**

من المعروف أنه أي مشروع سواء كان كبيرا أو صغيرا تحديد سياسته التدريبية و نعني بذلك تحديد أنواع التدريب التي ستركز عليها هذه المشروعات و التي تنطبق على طبيعة مواردها البشرية ، نشاطاتها و إمكانياتها و على هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب :

1/ مرحلة التوظيف                      2/ نوع الوظائف                      3/ مكان إجراء التدريب

**1.3. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :**

يعتبر التدريب عملية أساسية و ضرورية لجميع العاملين في المشروعات الصغيرة بالرغم من اختلاف في مستوياتهم و تخصصاتهم إلا أنه يعمل على إكسابهم مهارات و قدرات جديدة لحققوا بذلك تطابقا مع التطورات التكنولوجية الحاصلة و عليه يقسم التدريب إلى :

**1.1.3. تدريب خاص بالموظفين الجدد :** يقصد من هذا النوع من التدريب تحضير و تهيئة الموظف، « فهي

مرحلة تزويد الموظفين الجدد بالمعلومات الأساسية التي يحتاجونها لأداء وظائفهم بشكل مرضي و هذه المعلومات غالبا ما تتعلق بإجراءات و قواعد العمل بالمنظمة<sup>1</sup> و تعد هذه الخطوة جزءا أساسيا للحفاظ على أنماط السلوك و القيم داخل المشروعات. و في بداية الأمر تتم هذه المرحلة من طرف متخصص في إدارة الموارد البشرية ليتولى شرح مختلف الجوانب الخاصة بالعمل لكي تنتقل بعدها إلى المشرف و يعد هذا النوع من التدريب جدا هام « إذ من شأنه أن ييث الثقة في نفسية الموظف و يزيل قلقه الناشئ من التخوف من الوقوع في الأخطاء و من توقع الارتباك ، فترتفع روحه المعنوية<sup>2</sup> »

<sup>1</sup> جاري ديبسلر ، إدارة الموارد البشرية / محمد بشير أحمد عبد المتعالى ، دار المريخ ، الرياض ، 2003 ، ص 246.  
<sup>2</sup> صالح الشبكشي ، العلاقات الإنسانية في الإدارة ، القاهرة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، 1969 ، ص 149.

### 2.1.3. تدريب خاص بالموظفين الحاليين : لهذا النوع أهمية كبيرة لاسيما مع التطورات التكنولوجية الجديدة و

استخدام وسائل و معدات حديثة و هذا ما يحدث تناقضا بينها و بين مواهب العمال القديمة و بالتالي هذا ما يتطلب إلى إعادة تدريب العمال و تهيئتهم و إكسابهم مهارات تتماشى مع هذه التطورات و هذا ما يؤثر ايجابيا على الفرد و المشروع بحد ذاته.

### 2.3. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف : بما أن الوظائف مختلفة حسب نوعها و طبيعتها فهي تختلف أيضا

من حيث الوسائل و الأدوات التي تستخدمها و يقسم هذا التدريب إلى :

#### 1.2.3. التدريب المهني و الفني : يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية المستخدمة في الأعمال الفنية

و المهنية و من أمثلتها أعمال الكهرباء و النجارة و الصيانة و التشغيل و غيرها، و تعمل المنظمة التي تتوفر على إمكانيات مالية كبيرة بإعداد مراكز تدريب مهنية خاصة بها و نلاحظ هنا أن هذا التدريب موجه إلى الأفراد الذين ليس لديهم مستوى تعليمي عالي ، و تحرص الإدارة الخاصة هنا إلى إقامة دورات تدريبية لهذه الفئة من أجل رفع كفاءتهم و إكسابهم خبرات مهنية و فنية جديدة.

#### 2.2.3. التدريب الإداري : « و يهدف إلى تنمية الكفاءات و القدرات التسييرية للمديرين، وفعالية أدائهم

لوظائفهم الحالية و إعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها مستقبلا. وقد أصبحت التنمية الإدارية ذات أهمية خاصة في الوقت الحاضر نتيجة للحاجة المستمرة إلى نوعيات معينة من المهارات الإدارية المواكبة للتطورات البيئية و التنظيمية »<sup>1</sup>.

بما أن الإدارة تشمل على التخطيط و التوجيه و التنظيم والرقابة و غيرها فمن الضروري وجود معارف و

مهارات إدارية من أجل شغل هذه الوظائف.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، بيروت ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، 1997 ، ص 367.

**1.3.3. التدريب الداخلي :** و يقصد هنا أن التدريب الداخلي يتم داخل المشروع سواء في مكان العمل نفسه أو في قاعات تدريبية خاصة و ذلك بعد تجهيزها بكل اللوازم و المعدات اللازمة ، و تخصص له قيمة مالية معتبرة حسب طبيعة المواضيع التدريبية و يشرف عليها المسؤول المباشر المكلف بالتدريب أو الرئيس الأول للأفراد المعنيين.

**2.3.3. التدريب الخارجي :** يجري التدريب الخارجي هنا خارج المشروع و ذلك عندما يكون هناك نقص في إمكانيات التدريب الداخلي أو عدم توفر المشروع إلى إطارات خاصة تساهم في هذه العملية و بالتالي يتم بعثها إلى مراكز أو معاهد خارج المشروع.

## 5/ أساليب التدريب :

تتمثل أهم الأساليب المستعملة في العملية التدريبية في :

**1.4. أسلوب المحاضرة :** يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية « و التي تهدف أساسا إلى توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المتدربين، و يمتاز هذا الأسلوب بقلة التكاليف حيث يمكن لأعداد كبيرة من المتدربين الاستماع إلى المحاضرة في آن واحد. و تعد المحاضرة طريقة مثلى لنقل تجارب المحاضرين ، إذ تمكن الدارسين من رصد العديد من المفاهيم و الاستفادة من الخبرات سواء جاءت المحاضرات تلقائية أو سبق الإعداد لها بشكل جيد فإنه يتعين على المدرب أن يتأكد من المادة المقدمة ذات علاقة باهتمامات الحضور و كذا في مستواهم التعليمي و الوظيفي، كما انه من الضروري إشعار المتدربين بأهمية موضوع المحاضرة، و العمل على تحفيزهم و إثارة اهتمامهم، فمن المهم أن تبدأ المحاضرة بداية إيجابية من خلال تقديم متوازن و متزن من المدرب نفسه و للموضوع و إشعار المتدربين بقربه و اقترابه منهم»<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق ، التدريب : الأصول و المبادئ العلمية ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، القاهرة ، 1994 ص 194 – 195.

و من أجل إثراء هذه المحاضرة و من أجل استيعاب المتدربين لمحتواها لا بد من إدراج المشاركة و أيضا

النقاش بطرح أسئلة و يتوجب على المتدربين الإجابة عليها و هذا ما يكسبها نوعا من الحيوية.

**2.4. دراسة الحالات :** يعتمد هذا الأسلوب من التدريب « على دراسة حالات من واقع العمل، حيث يقوم

المدرّب بطرح مشكلة أو حالة معينة، و يقوم المتدربون بدراسة أبعادها و أسبابها و البحث عن الحلول لهذه

المشكلة، و تتم مناقشة هذه الحالة بين طرفي المدرّبين و المدرّب للوصول إلى حلول ناجحة و فعالة للمشكلة

المقترحة و الملاحظ أن هذا الأسلوب لا يناسب بعض المتدربين و درجة الاستفادة منه محدودة و بالتالي لا يجب

الاعتماد عليه كثيرا <sup>1</sup>»

**3.4. تمثيل الأدوار :** « تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المدرّب موقفا معينا من المواقف التي تحدث عادة،

و يطلب من المتدربين تمثيل هذا الموقف بعد أن يحدد لكل دوره، و في النهاية يطلب المدرّب من كل فرد أن يبدي

رأيه التي تصرف بها زميله، و أن يقترح ما يرى من حلول في هذا الصدد، و يتمثل دور المدرّب هنا في ترشيد سلوك

المتدربين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها و إرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء

الموقف القائم، و لذلك فإن هذه الطريقة تحتاج إلى مدرّبين متخصصين.

و تنفيذ هذه الطريقة أيضا في تدريب الشخص على معالجة المشكلات المتصلة بالموقف الإنسانية<sup>2</sup>

**4.4. المؤتمرات والندوات :** « إن المؤتمر يتكون من عدد قليل من المتدربين أو الدارسين في مكان معين

لتطبيق الخطط المرسومة، أما الندوة فهي تبادل المعلومات و الأفكار و الخبرات و الآراء بين مجموعة من الأفراد

يكتسبون خبرات مرتبطة بالمشكلة أو قادرين على تحليلها أو معالجتها<sup>3</sup>» إن لهذا الأسلوب أهمية بالغة في عملية

<sup>1</sup> صلاح الشنواني ، مرجع سابق ، ص 943.

<sup>2</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 343

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ص 326.

التدريب، إذ أنه يحقق مستوى كبير من تفاعل المشاركين و يجعلهم أكثر حيوية مما يساهم في تعميق استيعابهم و تطوير معلوماتهم و سلوكياتهم و اتجاهاتهم في مجال عملهم.

**5.4. التدريب في مكان العمل :** أو ما يسمى التوجيه إذ يساهم هذا الأسلوب في تزويد الأفراد بمهارات عالية تتناسب مع أعماله الإنتاجية و التي تسمح له بالحصول على نتائج جيدة، و يقوم بها المدرب بتوجيه هؤلاء الأفراد في مكان العمل من خلال تقديم طريقة العمل كما يكون مستعدا للإجابة على الأسئلة التي ستطرح من طرف المتدربين.

**6.4. تدريب الحساسية :** يهدف هذا الأسلوب إلى « تنمية بعض الجوانب في شخصية الفرد حتى يصبح أكثر تأثيرا داخل الجماعة، و الغرض منه أن يتاح للمتدرب الفرصة للتعرف على نقاط الضعف و القوة لديه كما يراها باقي المتدربين. بعد ذلك يقوم كل متدرب بعرض مشكلته و يسمع نصائح المجموعة في الطريقة التي سيواجه بها الفرد هذه المشكلة<sup>1</sup> » إذن يهدف تدريب الحساسية إلى الكشف عن نواحي الضعف و القوة لدى الأفراد و العمل على معرفته و آرائه.

## 6/ مبادئ التدريب :

للتدريب عدة مبادئ ينبغي على المديرين و العاملين في إدارات التدريب الالتزام بها لمراعاة تطبيقها، و إذا طبقت هذه المبادئ بالشكل الصحيح يؤدي إلى زيادة و تعظيم عائد التدريب.

**1.5. التدريب نشاط ضروري و مستمر :** و المقصود هنا أن « التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة و تنصرف عنه باختيارها، و لكن التدريب أصبح نشاطا ضروريا، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد و التهيئة و التي تهدف إلى تعريفه بالعمل المسند إليه و تتم رعيته من طرف مسؤوله المباشر أو احد العاملين القدامى فيمن تتوفر فيهم شروط معينة. فالتدريب إذا عبارة عن نشاط رئيسي و مستمر و هذا من زاوية

<sup>1</sup> - نفس المرجع ، ص 343.

تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للمورد البشري، فهو ليس مجرد نشاط يقع مرة واحدة، بل عملية ملازمة للتطور الوظيفي للموارد البشرية<sup>1</sup>

**2.5. التدريب نظام متكامل :** و يقصد تكامل و ترابط في العمل التدريبي و يكون التكامل على ثلاث مستويات :

**1.2.5. التكامل بين متطلبات التدريب :** لا بد من تحديد كل من نقاط الضعف و القوة لدى المورد البشري إضافة إلى التعرف على المشاكل التي تعاني منها المشروعات بعدها يتحدد نوع الخبرات و المهارات المطلوب إكسابها، و ذلك مع اختيار أحسن المدربين للقيام بذلك.

**2.2.5. التكامل في مراحل التدريب :** يجب أن يكون هناك تسلسل و ترابط بين مختلف الأنشطة التدريبية، فتكون البداية بتحديد الاحتياجات التدريبية و الذي يتم الاستعانة بالتقارير المقدمة من طرف المسؤول عن العاملين وكذا أخصائي تحليل العمل لتأتي بعد ذلك مرحلة تصميم البرامج التدريبية الذي يكون وفقا للاحتياجات المطلوبة ثم تكون المرحلة الأخيرة عملية تنفيذ و تقييم الأنشطة التدريبية.

**3.2.5. التكامل في نتائج التدريب :** حيث ينبغي أن يتوافر قدر كاف من التوازن و التكامل بين النتائج و المتمثلة في النتائج البشرية المتمثلة في زيادة من حجم الموارد البشرية ممن تتوفر لديهم المهارات و الخبرات اللازمة، النتائج السلوكية المتمثلة في تحسين العلاقات الإنسانية في المشروعات الصغيرة ز أخيرا النتائج الاقتصادية المتمثلة في تحسين النتائج و خفض التكاليف.

**3.5. للتدريب مقومات إدارية و تنظيمية :** تعتمد هذه العملية على وجود مجموعة من المقومات هي :

- وجود خطة عمل تحدد الأهداف و الأنشطة

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق، ص ص 217 - 218  
63



- توفير الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفير القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه الضروري.
- توافر الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب<sup>1</sup> (إدارة و مسؤول التدريب)

## 17/ مشاكل التدريب :

- يمكن حصر المشاكل و المعوقات التي تعرقل العملية التدريبية فيما يلي :
- اختلال الهياكل التنظيمية و عدم تحديد الاختصاصات و توزيع المسؤوليات بين العمال، في مثل هذه الحالات فان المشكلة لا تتمثل في نقص كفاءة العاملين و لكنها تتركز في اضطراب التنظيم و يكون اللجوء إلى التدريب في هذه الحالة غير مفيد.
- غياب السياسات التي ترشد العمل و توجه اتخاذ القرارات و تعتبر أساسا يعتمد عليها العمال في مواجهة ما يتعرضون له من مشاكل.
- سوء التخطيط أو انعدامه الراجع إلى عدم إدراك الإدارة لأهميته أو اعتمادها على بيانات غير صحيحة أو توقعات مبالغ فيها، تعتبر كلها من المعوقات التي لا يساهم التدريب كثيرا في علاجها، و لكن العلاج يكون في وضع نظم جديدة للتخطيط و تحسين مصادر المعلومات و تحديد معايير موضوعية للتقدير و التنبؤ.
- مشاكل ضعف الروح المعنوية للعاملين بسبب انخفاض الأجور أو سوء معاملة المشرفين عليهم، أو منازعات بين بعضهم البعض.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 220-221

- ضعف المشرفين على إدارة التدريب في التصميم الجيد لبرامج التدريب و كذا تنفيذه و متابعته و تقييمه

بسبب غياب سياسات واضحة في تحديد الاحتياجات التدريبية و الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار المعارف ، مصر ، 1970 ، ص 349.

**خاتمة :**

يتضح لنا من خلال هذا الفصل أن نجاح المشروعات الصغيرة يعتمد في تحقيق أهدافها على قدرات و مدى فعالية مواردها البشرية و التي تطبق عليها مختلف الوظائف و منها التدريب الذي يساهم في تحسين كفاءة أداء العاملين من جهة و تحقيق أهداف المشروعات الصغيرة من جهة أخرى اذ يساعد على دمج طموحات و قدرات العاملين مع التغيرات التكنولوجية المتطورة كما يزيد من ثقتهم بأنفسهم لمواجهة كل التنبؤات.

# الليالي الثاني

الإطار الميداني للدراسة

# الفصل الخامس

التعريف بميدان الدراسة و خصائص العينة

## مقدمة:

بعد تطرقنا إلى كل من دور المشروعات الصغيرة في تحقيق التنمية في الجزائر في الفصل الثاني، ثم تطرقنا في الفصل الثالث إلى إدارة الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، و بعدها تطرقنا في الفصل الرابع إلى أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة و تعرفنا على أهمية التدريب للموارد البشرية و كذا المشروعات الصغيرة . فبعد هذه الدراسة النظرية من الواجب التطرق إلى الدراسة التطبيقية التي أجريناها في مؤسسة "شرفة جو" التي تنشط في إنتاج المشروبات غير الغازية، و تهدف هذه الدراسة إلى الكشف على أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة، ولقد قسمنا هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول : فالفصل الأول عبارة عن بطاقة تعريف للمؤسسة من خلال عرض كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة من ناحية تاريخ نشوئها و كذا طبيعة هيكلها التنظيمي، و خصائص عينتها، أما الفصل الثاني يتمحور حول مساهمة العملية التدريبية في إكساب الموارد البشرية لمهارات و قدرات عملية جديدة، أما الفصل الثالث يدور حول امتلاك المورد البشري لمهارات و قدرات عملية فعلية من خلال عملية التدريب تؤدي إلى تطور و نجاح المشروعات الصغيرة.

## 1/ تعريف مؤسسة شرفة جو:

تم إنشاء مؤسسة "شرفة جو" في 01 أكتوبر 2004 في إطار شراكة ذات مسؤولية محدودة أي SARL لإنتاج المشروب غير الغازي المعطر، وبدأت بالتصنيع في 15 ديسمبر 2004 بعد إتمام كل المعدات والآلات وقد فتحت أبواب المبيعات في 01 جانفي 2005 أين كان لها مركز الرئيسي بدائرة شرفة على الطريق الوطني رقم 26 الرابط بين ولايتي البويرة و بجاية، ويقتصر نشاط المؤسسة في إنتاج المشروب من نوع حي و تصنيع القارورات الخاصة به، و التي هي من نوع البلاستيكي إضافة إلى تجميع القارورات في شكل قوالب من 06 قارورات أو ما يسمى فارديو FARDEU و يتميز هذا المشروب بتنوع الأذواق و نكهات الفواكه.

## 2/ طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة شرفة جو:

يعتبر الهيكل التنظيمي مهما كونه يحدد بشكل دقيق مواقع الأفراد أو يسهل تحديد أدوار الأفراد في المؤسسة، كما يساهم في تنفيذ الخطط بنجاح و تحقيق الأهداف و المساعدة في اتخاذ القرارات، و بالتالي فهو الشكل الذي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين و قنوات التنسيق الرئيسية. و يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة "شرفة جو" من الأقسام التالية:

### 1.2. قسم الإدارة المالية: وتنقسم إلى قسمين

**1.1.2. مصلحة الموظفين:** و تشمل شؤون التوظيف و تكوين اليد العاملة و دفع الأجور و تتضمن رئيس المصلحة و المساعد.

### 2.1.2. مصلحة المحاسبة: على رأسها خبير محاسب وهو المسؤول على السير الجيد للعمليات المالية

للمؤسسة مع البنك أو الأفراد وذلك بترتيب الحسابات وفق قواعد المحاسبة العامة.

## 2.2. قسم التجارة: و تعتمد على ثلاث نقاط هي:

### 1.2.2. الشراء و التموين: أين يقوم على هذا النوع بتوفير كل ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية

المسحوق الخاص و مادة السكر اللذان يحتلان 50% من التموين.

أما التعليب يستورد المادة الأولية و هي البلاستيك في شكل كبسولات خاصة بتصنيع القارورات وكذلك

الغطاء الخاص بالقارورات و أيضا البلاستيك الخاص بتجميع القارورات في شكل علب من 06 قارورات في

الصندوق الواحد و كل هذا يتم استيراده من فرنسا و إيطاليا.

### 2.2.2. البيع و تسيير المخزون: يتم البيع على مستوى الولاية كما وضعت المؤسسة فروع و مراكز

لها في كل من ( وهران- الجزائر- تيزي وزو -بجاية ) هي نقاط بيع المنتج و تتولى المؤسسة نقل المنتج

بالشاحنات الخاصة بها و هي تنتج أكثر من 70% من المشروب يتم بيعه من عامة المخزون.

### 3.2.2. ترقية المبيعات: نظرا للمنافسة الشديدة في سوق المشروبات خاصة في الموسم الصيفي فان

مسؤول التجارة في المؤسسة يركز حاليا على نقاط تطوير المبيعات و ذلك بإعطاء نظرة جديدة وهي تغيير

اسم التجارة من "شرفة جو" إلى "اكسترام" و إضافة نوع جديد من المشروب للمؤسسة الذي يحتوي على

فواكه طبيعية "فرويتي جي" تحت اسم "فلوكس آب".

## 3.2. قسم الإنتاج :

ورشة التصنيع الأولى تتمثل في تصنيع القارورات وهي نوعان: الحجم الكبير 1,5 لتر و الحجم الصغير 1 لتر

ووضع المقادير الخاصة من السكر و المياه و المعطرات و نكهة إضافة إلى المسحوق الخاص و تشمل



هذه الدائرة سبعة عمال نظرا لتطور الآلات المستعملة بعد التحليل الكيميائي تتم خلط الوصفة في صهاريج من سعة 200 لتر مجهزتان بمحركات لخلط المكونات المستعملة في تصنيع المشروب و ثم يمر عبر أنابيب إلى آلة أخرى تحوي 24 صمام تمر القارورات تحت آلة تقوم بوضع الغطاء بشكل دائري تسمى "VISSESP" ثم إلى آلة وضع تاريخ الصنع "DATEUS" وبعد ذلك وضع العلامة المسجلة التي تحوي اسم المشروب و النكهة الخاصة به إضافة إلى اسم الشركة و العنوان و ذلك بهدف التعريف بالمشروع، وكذلك الوقوف على هذه الآلات بمراقبتها و تجنب الأضرار و يقوم بذلك عاملان.

وورشة التصنيع الثانية يتم تصنيع القارورات بنوعين و تحضير الصناديق البلاستيكية و يتم ذلك عن طريق التين يشرف عليهما عاملان.

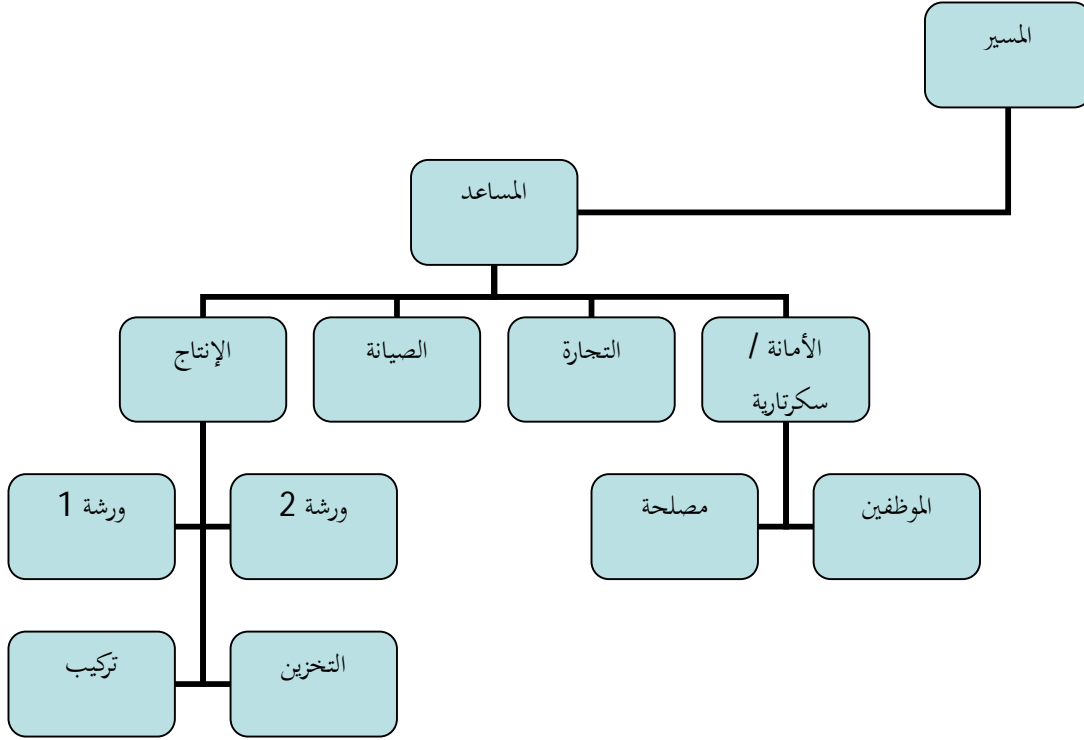
الأولى هي آلة تقوم بعملية النفخ و إعطاء القارورة القالب الخاص بها لتعطي شكل ملائم للمشروب بطريقة شفافة.

أما صناعة صناديق البلاستيك هي عبارة عن آلة في شكل فرن يتم فيه تعليق القارورات من الخارج بطريقة تظفي عليها مظهرا تجاريا و كل هذا يتم بتعاون كل من مخبرين و سبعة عمال منقسمين على الآلات الأربعة.

#### 4.2. قسم الشؤون التقنية و الصيانة:

يقوم عامل خاص بالصيانة و إصلاح الأعطال التي ترد إلا بشكل بسيط جدا نظرا لحداة الآلات كونها في حالة جديدة.

ـ الهيكل التنظيمي لمؤسسة شرفة جو ـ



المصدر: مؤسسة شرفة جو

3/ مهامها:

من المهام الأساسية التي تقوم بها هذه المؤسسة هي إنتاج مختلف أنواع المشروبات الغير الغازية و كذا تقوم بتوزيعها على مختلف نقاط البيع التابعة لها، وكذا عرض منتجاتها في مختلف الأسواق هذا من جهة ومن جهة أخرى تقوم بتقديم تبرعات و مساعدات للجمعيات الخيرية و كذا المساجد و المهرجانات و كمثل على ذلك المهرجان الذي أقيم بالبويرة للشعر و النثر و هذه التبرعات كانت بمبالغ مالية و كذا مختلف أنواع المشروبات كما قدمت تبرعا ماليا لحفل الزواج الجماعي الذي أقيم بدائرة بوجليل، كما تساهم من ناحية أخرى على القضاء على البطالة بالنسبة 40% و ذلك لكثرة استقطابها لليد العاملة التي تحتاجها هذه المؤسسة

**14 مجالات الدراسة:** وهي تتضمن ثلاث مجالات كما يلي:

- **المجال البشري:** ويشمل البحث على جميع العمال في مؤسسة شرفة جو وهم عمال الإدارة، السائقين، وصولاً إلى عمال الورشات.
- **المجال المكاني:** ويتركز ميدان البحث في مؤسسة شرفة جو لصناعة المشروبات الغير الغازية.
- **المجال الزمني:** تم توزيع الاستمارة من 01 جوان إلى غاية 18 جوان 2012 .

**15 خصائص مجتمع البحث:**

بلغ جم مجتمع بحثنا 45 عاملاً موزعين حسب الجنس و الجدول التالي يبين ذلك :

جدول رقم (01) توزيع الأفراد حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
66.67 %	30	ذكر
33.33 %	15	أنثى
100 %	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) أن معظم المبحوثين هم من جنس الذكور و تقدر نسبتهم

66.67% إذ تمثل الاتجاه العام، بينما 33.33% من أفراد العينة هم من الإناث.

يبين لنا الجدول أن النسبة الأكبر من شاغلي مناصب هذه المؤسسة هم من الذكور ، في حين نجد

نسبة متوسطة من الإناث تشغل هذه المناصب كون أن خروج المرأة للعمل لم يكن موجوداً من قبل ،

وأيضاً نتيجة خصوصية المنطقة الريفية القبائلية، كما إن طبيعة نشاط المؤسسة هو نشاط صناعي يعتمد على بذل مجهودات عضلية كبيرة هذا ما سمح بإقبال الذكور عليها أكثر من الإناث.

جدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية .

النسب المئوية	التكرارات	الفئات العمرية
% 28.89	13	[ 25-16 ]
%51.11	23	[35 -26 ]
%20	9	36 فأكثر
%100	45	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن 51.11% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (26\_35)

سنة ، و تمثل الاتجاه العام.

بينما 28.89% من المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين (16-25) سنة ، في حين نلاحظ أن أقل

نسبة تقدر ب 20% سجلت لدى المبحوثين الذين هم من 36 سنة فما فوق .

تبين لنا نتائج هذا الجدول أن ارتفاع نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين (26-35)

سنة يعود إلى طبيعة ماتستدعيه الوظيفة من كفاءات و قدرات شابة مؤهلة و مدربة جيداً، و كذا تميز هذه الفئة

بقدرتها على تحمل ضغوط العمل ، و كذا تميزها بالنشاط و الحيوية مقارنة بالفئات العمرية الأخرى ، و هذا

يسمح لهم بممارسة أعمالهم بالشكل المرغوب مما يضمن للمؤسسة الاستمرارية و الجودة و مواكبة التطورات

الحاصلة.

جدول رقم (03) توزيع الأفراد حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرارات	النسب المئوية
أعزب	25	%55.56
متزوج	18	%40
مطلق	2	% 4.44
المجموع	45	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) أن نسبة أفراد العينة العزاب تأتي في المرتبة الأولى بنسبة

%55.56 ، ثم تليها نسبة الأفراد المتزوجين بـ %40 ، لتأتي بعدها نسبة الأفراد المطلقين بـ % 4.44 .

يعود السبب في كون أعلى نسبة من المبحوثين هي نسبة العزاب إلى رغبتهم في العمل و ذلك من أجل

إثبات قدراتهم و ذاتهم في المجتمع ، و كذا طموحا منهم في تحقيق الاستقرار المادي و المعنوي و بناء مستقبل

أفضل.

جدول رقم (04) توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%15.56	7	ابتدائي
%28.89	13	متوسط
%31.11	14	ثانوي
%24.44	11	جامعي
%100	45	المجموع

يبين الجدول رقم (04) أن أعلى نسبة تسجل عند أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة %31.11 ، و تليها مباشرة نسبة المبحوثين الذين مستواهم التعليمي متوسط بنسبة تقدر بـ %28.89 ، و نسبة 24.44 % من أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي جامعي ، لتأتي في الأخير نسبة أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي ابتدائي بـ % 15.56 .

**خاتمة:**

من خلال دراستنا لخصائص العينة و المتمثلة في عمال مؤسسة شرفة جو و الذين يبلغ عددهم 45

عاملا توصلنا إلى النتائج التالية:

\_ أن نسبة العمال الذين يشغلون في هذه المؤسسة هم من الذكور بنسبة تقدر بـ 66.67% و ذلك لكون

النشاط الذي تختص به المؤسسة يتطلب مجهودات بدنية و عضلية .

\_ و تتراوح أعمار هؤلاء العمال ما بين ( 25 و 35 ) سنة بنسبة 51.11%.

\_ كما أن أغلبية العمال هم عزاب بنسبة 55.56%

\_ أغلبية عمال هذه المؤسسة من مستوى تعليمي ثانوي و تقدر نسبتهم بـ 31.11%.

# الفصل السادس

مساهمة العملية التدريبية في إكساب الموارد  
البشرية لمهارات وقدرات عملية جديدة



**تمهيد:**

تعتبر العملية التدريبية من أهم العمليات التي من خلالها يمكن إحداث تعديل ايجابي بالنسبة للمورد البشري ، و ذلك من خلال الناحية المهنية باكتسابه لمعلومات و خبرات و معارف متعلقة بأعمالهم و أساليب الأداء الأمثل في المؤسسة ، و هذا ما يتيح فرص أكثر في تحقيق التطور و تسجيل تحسينات في مجال العمل و كذا تأمين الوصول إلى الأهداف المحددة . و في هذا الفصل سنقوم بتحليل نتائج الفرضية الأولى و التي تنص على أن العملية التدريبية تساهم في إكساب الموارد البشرية لمهارات و قدرات عملية جديدة

جدول رقم (05): كيفية التحاق المبحوثين بالمؤسسة و علاقته بالجنس.

التحاقهم بالمؤسسة الجنس	عن طريق الإعلان	عن طريق المسابقة	عن طريق العائلة	عن طريق الأصدقاء	المجموع
ذكر	1 % 3.33	0	6 % 20	23 % 76.67	30 %100
أنثى	2 %13.33	0	4 % 26.67	9 %60	15 %100
المجموع	3 %6.67	0	10 %22.22	32 %71.11	45 % 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن نسبة 71.11 % من المبحوثين التحقوا بمناصب

عملهم عن طريق الأصدقاء ، و هذا ما تأكده نسبة الذكور المقدره 76.67 % في حين نجد أن نسبة الإناث

تقدر بـ 60 % ، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين التحقوا بهذا المنصب عن طريق العائلة إذ يمثلون نسبة 22.22

% ، في حين نسبة 6.67 % تعد ادني نسبة مسجلة في الجدول و تشمل المبحوثين الذين التحقوا بهذه المؤسسة

عن طريق الإعلان.

و الملاحظ في الجدول أن مؤسسة شرفة جو لا تعتمد في عملية استقطابها للموارد البشرية على إجراء مسابقات للتوظيف إنما تعتمد على الأصدقاء بأعلى نسبة و هذا راجع إلى كونها مؤسسة صغيرة عائلية تسعى إلى تشغيل اليد العاملة المحلية من الحد من البطالة ، كما تساهم في التشجيع لتحقيق التنمية الريفية ، كما اعتمدت المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية عن طريق الأصدقاء من أجل الاستفادة من اليد العاملة المحلية دون الأجنبية التي قد تؤدي إلى نشوء نزاعات و خلافات . و بالتالي نلاحظ أن هذه المؤسسة لا تعتمد على إجراء المسابقات الوظيفية لأن هدف هذه المؤسسة هو تحقيق الإنتاجية أكثر دون أي شروط أخرى.

جدول رقم (06): المستوى التعليمي وعلاقته بخضوع المبحوثين لفترات تجريبية.

المجموع	لا	نعم	خضوعهم لفترات تجريبية المستوى التعليمي
7 %100	2 %28.57	5 %71.43	ابتدائي
13 %100	4 %30.77	9 %69.23	متوسط
14 % 100	5 %35.71	9 %64.29	ثانوي
11 %100	4 %36.36	7 %63.64	جامعي
45 % 100	15 %33.33	30 %66.67	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة 66.67 % من الباحثين خضعوا لفترات تجريبية، و تأكد هذا لدى الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة تقدر بـ 71.43 %، لتقابلها نسبة الباحثين يتم خضوعهم لفترات تجريبية بنسبة 33.33 % و هذا ما تؤكد نسبة الباحثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي بنسبة 36.36 %.

و من خلال الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن معظم الباحثين خضعوا لفترات تجريبية و خاصة ذوي المستوى التعليمي الابتدائي و ذلك من أجل التأكد من مدى تطابق خبراتهم و طبيعة العمل الموكل لهم ، و كذا معرفة درجة تحمل مسؤولية العمل في هذه المؤسسة دون أن ننسى أن الخضوع لهذه الفترات التجريبية تساعد المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. فهذه الفترات التجريبية تعد كمرحلة إعدادية لهذه الفئة و ذلك من أجل تحضير جيد لهم و محاولة تعريفهم لمجريات العمل في هذه المؤسسة ، من أجل تجنب أي أخطاء قد تعرقل المسيرة المهنية المستقبلية للمؤسسة.

يساهم التكوين في إكساب الموارد البشرية لمهارات و قدرات جديدة كما يساهم في تحسين مستواهم المهني و هذا ما سوف يتبين لنا من خلال الجدول التالي الذي سيوضح لنا العلاقة بين المستوى التعليمي و الاستفادة من التكوين في تحسين المستوى المهني للباحثين.

جدول رقم (07) : المستوى التعليمي وعلاقته باستفادة المبحوثين من التكوين في تحسين مستواهم

المهني.

المستوى التعليمي	الاستفادة من التكوين في تحسين المستوى المهني	نعم	لا	المجموع
إبتدائي	5	2	7	% 100
متوسط	12	1	13	% 100
ثانوي	11	3	14	% 100
جامعي	4	7	11	%100
المجموع	32	13	45	% 100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن 71.11 % من المبحوثين كانت لهم استفادة كبيرة من التكوين في تحسين مستواهم المهني ، و تؤكد هذا لدى المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط بنسبة 92.31 %، في حين نجد أن 28.89 % من المبحوثين لم يستفيدوا من التكوين في تحسين مستواهم المهني.

و يعود سبب ارتفاع نسبة المبحوثين الذين استفادوا من التكوين في تحسين مستواهم المهني إلى أن هذه العملية سمحت لهم باكتساب معارف و خبرات و كذا معلومات جديدة تتماشى و مستواهم المهني ، إذ جعلتهم أكثر اندماجا مع طبيعة عملهم ، وكذا جعلتهم مستعدين لتلقي أي عمل أو مهمة جديدة مستقبلا، كما استفادوا من معارف جديدة خارج عن نطاق مستواهم الأول الأمر الذي شجعهم على التركيز و الإصغاء الجيد خلال فترات تدريبهم .

جدول رقم (08): التكوين المعتمد من طرف المؤسسة و علاقته برأي المبحوثين في العملية

التدريبية

المجموع	مقبولة	جيدة	ممتازة	رأيهم في العملية التدريبية	تلقينهم للتكوين
38	4	20	14	نعم	
% 100	% 10.53	% 52.63	% 35.84		
7	3	2	2	لا	
%100	% 42.86	% 28.57	% 28.57		
45	7	22	16	المجموع	
%100	% 15.55	% 48.89	% 35.56		

يبين لنا الجدول رقم (08) أن نسبة 48.89 % من المبحوثين أقروا أن العملية التدريبية جيدة ، و تأكد هذا لدى الأفراد الذين تلقوا تكويننا من طرف المؤسسة بنسبة 52.63 % ، لتليها نسبة 35.56 % من الأفراد الذين يرون أن العملية التدريبية التي تعتمد عليها المؤسسة ممتازة ، في حين تقدر نسبة المبحوثين الذين قالوا أن العملية التدريبية مقبولة بنسبة 15.55 % .

و يعود ارتفاع نسبة المبحوثين الذين قالوا أن العملية التدريبية التي اعتمدت عليها المؤسسة جيدة إلى أن هذه المؤسسة ساهمت بشكل كبير في توفير كل الظروف اللازمة و الإمكانيات من أجل تكوين أفضل ، إذ



سمحت لهم هذه العملية باكتساب خبرات جديدة تتأقلم و طبيعة و وظيفتهم في هذه المؤسسة ، و بالتالي فقد ساعدتهم في تحقيق أهدافهم و متطلباتهم ، كما أن هذه العملية التدريبية جعلتهم متحكمين أكثر بالقواعد و الشروط التي تقوم عليها المؤسسة و ساهمت في التقليل من نقاط الضعف التي كانوا عليها سابقا .

بما أن التدريب يطور قدرات و مواهب الموارد البشرية مهما كان مستواها و بالتالي ستكون ردة فعلهم

بالاستفادة الكبيرة و هذا ما سيظهر في الجدول التالي.

جدول رقم (09): المستوى التعليمي و علاقته بدرجة استفادة المبحوثين من العملية التدريبية

المجموع	استفادة ضعيفة	استفادة متوسطة	استفادة كبيرة	الاستفادة من العملية التدريبية المستوى التعليمي
7 % 100	1 % 14.28	5 %71.43	1 %14.29	ابتدائي
13 % 100	0	3 % 23.08	10 %76.92	متوسط
14 %100	0	5 % 35.71	9 % 64.29	ثانوي
11 %100	0	0	11 % 100	جامعي
45 % 100	1 % 2.22	13 % 28.89	31 % 68.89	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن نسبة 68.89 % من المبحوثين كانت لهم استفادة كبيرة من العملية التدريبية ، و تأكد هذا لدى الأفراد الذين لديهم مستوى جامعي بنسبة 100 % ، مقابل هذا نجد 28.89 % من المبحوثين كانت لهم استفادة متوسطة من العملية التدريبية ، في حين نجد أن نسبة 2.22 % من المبحوثين كانت لهم استفادة ضعيفة و تأكد هذا لدى أفراد الذين لهم مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة 14.28 %.

و يتبين لنا من خلال الجدول أن المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي هم أكبر فئة استفادت من العملية التدريبية استفادة كبيرة و ذلك راجع إلى سهولة استيعابهم و إدراكهم السريع لهذه العملية و كذا امتلاكهم للخبرة و المعرفة التي ساعدتهم على اجتياز هذه العملية بنجاح.

كما ساعدتهم على تطوير قدراتهم الذاتية و إسقاط ما لديهم من خبرات علمية ، زيادة إلى استفادتهم من هذه العملية التدريبية التي حفزتهم على العمل أكثر.

جدول رقم (10): المستوى التعليمي و علاقته بنوع التكوين المتحصل عليه .

المجموع	معرفي	نظري	تطبيقي	نوع التكوين	
				المستوى التعليمي	المتحصل
7	1	2	4	ابتدائي	
% 100	% 14.29	% 28.57	% 57.14		
13	1	5	7	متوسط	
% 100	% 7.69	% 38.46	% 53.85		
14	1	4	9	ثانوي	
% 100	% 7.14	% 28.57	% 64.29		
11	5	4	2	جامعي	
% 100	% 45.46	% 36.36	% 18.18		
45	8	15	22	المجموع	
% 100	% 17.78	% 33.33	% 48.89		

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 48.89 % من المبحوثين كان نوع التكوين أي تحصلوا عليه تطبيقي، و تأكدت هذه النسبة لدى المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 64.29 % ، مقابل ذلك نجد أن نسبة 33.33 % من المبحوثين كان نوع التكوين الذي تحصلوا عليه نظري، و تأكد هذا لدى المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 38.64 % ، في حين نجد نسبة المبحوثين الذين تحصلوا على

تكوين معرفي تقدر بـ 17.78 % ، و هذا ما تأكده نسبة الباحثين ذوي المستوى التعليمي الجامعي بـ 45.46 % .

و الملاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الباحثين تلقوا تكوين تطبيقي من طرف المؤسسة و ذلك لكون قدراتهم و مواهبهم التي يحملونها متناسب و مجال عملهم ، و بالمعنى الصحيح هو أن هؤلاء الباحثين يملكون خبرة كافية تسمح لهم بمزاولة عملهم دون تضييع للوقت ، و بالتالي هذا ما ساعد المؤسسة على مواصلة أعمالها الإنتاجية بالكيفية الصحيحة .

جدول رقم (11) : مساعدة التكوين في ترقية الباحثين و علاقته بالجنس.

المجموع	لا	نعم	مساعدة التكوين في
			الترقية الجنس
30	17	13	ذكر
% 100	% 56.67	% 43.33	
15	3	12	أنثى
% 100	% 20	% 80	
45	20	25	المجموع
%100	% 44.44	% 55.56	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) : أن نسبة 55.56 % من الباحثين ساعدهم التكوين في

الترقية، و هذا ما تؤكد نسبة الإناث بـ 80 % ، في حين نجد أن نسبة الباحثين الذين لم يساعدهم التكوين في

الترقية تقدر بـ 44.44 % ، و يظهر هذا لدى الباحثين الذين هم من جنس الذكور بنسبة 56.67 % .

و يبين لنا الجدول أعلاه أن أغلبية الباحثين ساعدهم التكوين الذي تلقوه من طرف المؤسسة على ترقيةهم إلى مناصب أعلى من المناصب التي كانوا يشغلونها سابقا و ذلك يدل على الاستيعاب الواسع للباحثين للعملية التدريبية التي اتبعتها المؤسسة ، و كذا سهولة و بساطة التقنيات المستعملة الأمر الذي زاد من ثقة الباحثين بأنفسهم و التقليل من التوتر النفسي لديهم . و بالتالي فالتكوين ساعد الباحثين على اكتساب معلومات و خبرات و معارف جديدة تشعرهم بأنهم محترفون و هذا ما يؤدي إلى تقدير المؤسسة لهم من خلال إعطائهم فرصة الترقية إلى مناصب أعلى ، الأمر الذي يحرك دافعيتهم من أجل بذل أكبر قسط ممكن من الجهود و العمل بجدية من أجل تحقيق نتائج أفضل للباحثين و ذلك بزيادة تعلمهم و اكتشافهم المتواصل ، و كذا تحقيق نتائج مهمة بالنسبة للمؤسسة التي ستشهد حركة معتبرة مما يزيد من الإنتاج و تنوعه و بالتالي تحقيق نجاحات أفضل و تطورات للمؤسسة من أجل فرض سمعتها في السوق.

## خاتمة:

و بعد تحليل جداول الفرضية الأولى التي تنص على أن " العملية التدريبية تساهم في إكساب المورد البشري لمهارات و قدرات عملية جديدة " وتوصلنا إلى النتائج التالية :

- أن أغلبية أفراد عينة البحث التحقوا بالمؤسسة عن طريق الأصدقاء و السبب يرجع إلى كونها مشروعاً صغيراً.
- معظم أفراد عينة البحث خضعوا لفترات تدريبية في مؤسسة "شرفة جو" لمعرفة درجة كفاءتهم و قدراتهم .
- كما توصلنا كذلك إلى أن 71.11 % من أفراد العينة كانت لهم استفادة كبيرة في تحسين مستواهم المهني .
- كما أن نسبة 48.89 % من أفراد العينة أقرروا أن العملية التدريبية كانت جيدة و ذلك لكونها و فرت كل متطلبات و احتياجات العمال .
- أن معظم عمال مؤسسة "شرفة جو" استفادوا من العملية التدريبية استفادة كبيرة إذ يمثلون نسبة 68.89 %
- كما أن أغلبية المبحوثين تلقوا تكويناً تطبيقياً من طرف المؤسسة و ذلك لتناسب مواهبهم وقدراتهم و متطلبات المهنة .
- كما أن أغلبية المبحوثين أقرروا على أن التدريب الذي تلقوه من طرف المؤسسة ساعدهم على الترقية إلى مناصب أعلى من المناصب التي يشغلونها سابقاً ، و هذا ما حفزهم على بذل مجهودات إضافية في العمل .

# الفصل السابع

امتلاك الموارد لمهارات تؤدي إلى تطور و نجاح  
المشروعات الصغيرة



**تمهيد :**

لا جدال في القول أن العملية التدريبية التي تطبق على شكل برامج تدريبية تساهم بشكل واسع في إكساب الموارد البشرية خبرات و مهارات و قدرات جديدة مما يؤدي بذلك إلى تحقيق تغيرات على مستوى المشروعات الصغيرة كمعالجة نقاط ضعف العمل و كذا خلق اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل الأفضل ، دون أن ننسى الزيادة الكبيرة في المستوى الإنتاجية ما تؤدي إلى تطور و نجاح المشروعات الصغيرة . و في هذا الفصل سنقوم بتحليل الفرضية الثانية و التي تدور حول تطور و نجاح المشروعات الصغيرة يعود إلى اكتساب الموارد البشرية لمهارات و قدرات جديدة من خلال العملية التدريبية.

بعد الاستفادة التي ستكون كنتيجة للمبحوثين بعد تلقيهم التدريب ، سوف ترتفع معنوياتهم و

دافعيتهم للعمل بجهد أكبر الأمر الذي سيزيد من الإنتاجية في المشروع الصغير و هذا ما سيبينه الجدول التالي:

جدول رقم (12): الجنس و علاقته بمساهمة العملية التدريبية في تطوير دافعية المبحوثين

لأداء عملهم أكثر.

الجنس	مساهمة التدريب في تطوير دافعية العمال		الاجموع
	نعم	لا	
ذكر	26 % 86.67	4 %13.33	30 %100
أنثى	10 %66.67	5 %33.33	15 %100
الاجموع	36 %80	9 %20	45 %100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن نسبة 80 % من المبحوثين أقروا أن العملية التدريبية ساهمت

بشكل كبير في تطوير دافعيتهم لأداء عملهم أكثر و يمثل جنس الذكور أعلى نسبة من المبحوثين الذين ساهمت

العملية التدريبية في تطوير دافعتهم لأداء عملهم أكثر و ذلك بنسبة تقدر بـ 86.67 % ، في حين نجد الإناث يمثلن نسبة 66.67 %.

مقابل ذلك نجد 20 % من المبحوثين الذين أقروا أن العملية التدريبية لم تساهم بدرجة كبيرة في تطوير دافعتهم لأداء عملهم أكثر .

تبين لنا نتائج الجدول أن أغلبية أفراد العينة استفادوا من العملية التدريبية في تطوير دافعتهم لأداء عملهم أكثر لكون هذه العملية ساهمت في رفع معنوياتهم و بثت فيهم روح الاكتشاف جعلتهم يكتسبون قدرات جديدة و معارف مختلفة تساعد على مواجهة كل الصعوبات التي يمكن أن تعترض عملهم سواء في الحاضر أو المستقبل ، و كذا تحقيق كل طموحاتهم.

إضافة إلى كل الفوائد الناتجة عن العملية التدريبية ،فهي تقلل من حوادث العمل التي ربما ستعرق العملية

الإنتاجية.

جدول رقم (13): رأي المبحوثين في أساليب التدريب المستخدمة و علاقتها بمساهمة التدريب

في تخفيض من حوادث العمل.

المجموع	لا	نعم	مساهمتها في تخفيض من حوادث العمل رأيهم في أساليب التدريب المستخدمة
13 %100	2 %15.38	11 %84.62	ممتازة
26 %100	6 %23.08	20 %76.92	جيدة
6 %100	1 %16.67	5 %83.33	مقبولة
45 %100	9 %20	36 %80	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن 80 % من المبحوثين قالوا أن التدريب ساهم في تخفيض من حوادث العمل ، و تأكد هذا لدى الأفراد الذين أقرؤا أن أساليب التدريب المستخدمة من طرف المؤسسة كانت ممتازة و ذلك بنسبة 84.62 % ، مقابل هذا نسجل 20 % من المبحوثين أقرؤا أن التدريب لم يساهم في تخفيض من حوادث العمل.

و يبين لنا الجدول أن أغلبية المبحوثين كان رأيهم ايجابيا نحو أساليب التدريب المستخدمة من طرف المؤسسة ، إذ ساهمت بشكل كبير في التخفيض من حوادث العمل ، إذ لاحظوا أن هناك فرقا بين تدريب العمال و عدم تدريبهم ، إذ يسمح لهم هذا التدريب في تجنب أي مشكلة من ناحية تشغيل الآلات أو من ناحية صيانتها و كذا معرفة الطريقة الصحيحة التي تقوم عليها التكنولوجيا الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات في الآونة الأخيرة ، و بالتالي هذا ما يوفر لها مصاريف هذه الحوادث و استثمارها لأغراض أخرى.

جدول رقم (14): علاقة المبحوثين بصاحب العمل و رغبتهم في البقاء في المؤسسة .

المجموع	رغبتهم في البقاء في المؤسسة		علاقتهم بصاحب العمل
	لا	نعم	
14	3	11	حسنة
% 100	% 21.43	% 78.57	
28	0	28	جيدة
%100		%100	
3	1	2	سيئة
%100	% 33.33	%66.67	
45	4	41	المجموع
%100	%8.89	%91.11	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن نسبة 91.11 % من المبحوثين يرغبون في البقاء في المؤسسة

، و تؤكد هذا لدى الأفراد الذين علاقتهم جيدة مع صاحب العمل و ذلك بنسبة 100 %، لتليها نسبة

المبحوثين الذين علاقتهم حسنة مع صاحب العمل بنسبة تقدر 78.57 %، في حين أن نسبة 66.67 % من المبحوثين كانت علاقتهم سيئة مع صاحب العمل.

مقابل ذلك نلاحظ أن نسبة 8.89 % من المبحوثين لا يرغبون في البقاء في هذه المؤسسة

و يتبين لنا من خلال الجدول أن ارتفاع نسبة المبحوثين الذين يرغبون في البقاء في المؤسسة يعود الى شعورهم بالارتياح التام فيها ، و كذا توفيرها لهم لكل متطلباتهم المادية و المعنوية ، إضافة إلى ذلك التفاهم القائم بينهم و بين صاحب المؤسسة . و بالتالي هذا ما جعلهم أكثر تماسكا بها.

جدول رقم (15): المستوى التعليمي و تناسب برنامج التدريب و المهنة التي يقوم بها

المبحوثين . .

المجموع	لا	نعم	تناسب برنامج التدريب و المهنة المستوى التعليمي
7 %100	6 %85.71	1 %14.29	ابتدائي
13 %100	4 % 30.77	9 %69.23	متوسط
14 %100	1 % 7.14	13 % 92.86	ثانوي
11 %100	0	11 %100	جامعي
45 %100	11 %24.44	34 %75.56	المجموع



يبين لنا الجدول أعلاه أن 75.56 % من المبحوثين أقروا أن برامج التدريب التي خضعوا لها تناسب المهنة التي يقومون بها، و تؤكد هذا لدى الأفراد ذوي المستوى التعليمي الجامعي و ذلك بنسبة 100 % ، في تقدر نسبة المبحوثين الذين لم تتناسب برامج التدريب و المهمة التي يقومون بها بنسبة 24.44 %.

و من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين قد تناسبت برامج التدريب و المهنة التي يقومون بها و معظمهم من مستوى تعليمي جامعي لكون هذه المؤسسة منحت لهم الأولوية لكي يساهموا في تحقيق تسيير فعال للمؤسسة و كذا تحقيق نجاحات كبيرة.

جدول رقم(16): الجنس و علاقته بالمعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل بنجاح .

المجموع	غير كافية	كافية	المعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل الجنس
30 %100	5 %16.67	25 %83.33	ذكر
15 %100	4 %26.67	11 %73.33	أنثى
45 %100	9 %20	36 %80	المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة 80 % من المبحوثين أقروا أن المعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل بنجاح كافية ، و يمثل جنس الذكور أعلى نسبة من الأفراد الذين أقروا على كفاية المعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل بنجاح بنسبة 83.33 %، في حين نجد أن نسبة 20 % من أفراد العينة قالوا على أن المعارف و المهارات المكتسبة غمي كافية لأداء العمل بنجاح و تؤكد هذا لدى الإناث إذ يمثلن نسبة 26.67 %

و نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أقروا أن المعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل بنجاح كانت كافية، و هذا ما جعلهم أكثر اندماجا في مجال العمل ، و ذلك بتطابق هذه المعارف و متطلبات أي مهنة . و بالتالي هذا ما يسهل عملية التسيير الجيد للمؤسسة.

**جدول رقم ( 17 ) : الحالة المدنية للمبحوثين و علاقته بالمنصب الذي يشغلونه.**

المجموع	عامل عادي	مساعد	مسير	اطار	المنصب الذي يشغلونه الحالة المدنية
25 %100	16 % 64	4 %16	0	5 %20	أعزب
18 % 100	10 % 55.56	4 % 22.22	1 % 5.55	3 % 16.67	متزوج
2 % 100	1 % 50	1 % 50	0	0	مطلق
45 % 100	27 % 60	9 % 20	1 % 2.22	8 % 17.78	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم ( 17 ) : أن نسبة 60 % من المبحوثين في المؤسسة يشغلون منصب عامل عادي ، و هذا ما تؤكد لدى فئة العزاب بنسبة 64 %، في حين نجد أن 20 % من المبحوثين يشغلون منصب المساعد في هذه المؤسسة . مقابل ذلك نجد أن نسبة المبحوثين الذين يشغلون منصب الإطار تقدر بـ 17.78 %

لتليها نسبة 2.22 % من المبحوثين الذين يشغلون منصب المسير في المؤسسة.

و تبين لنا نتائج الجدول أن أغلبية المبحوثين المتواجدين في هذه المؤسسة يشغلون منصب العمال العاديين و ذلك لكون هذه المؤسسة صغيرة و صناعية تعتمد على الإنتاج الصناعي أكثر من الإداري ، و لكون أغلبية هؤلاء المبحوثين الذين يشغلون منصب العمال العاديين هم من فئة العزاب فهم يرغبون في تحقيق الاستقرار المادي و المعنوي ، و كذا تحقيق طموحاتهم الذاتية و بناء مستقبل مزدهر فهذا الذي يضمن لهم الابتعاد من شبح البطالة و عواقبها.

## خاتمة:

بعد تحليلنا لجدول الفرضية الثانية التي تنص على أن "امتلاك المورد البشري لمهارات و قدرات عملية فعالية من خلال عملية التدريب تؤدي إلى تطور و نجاح المشروعات الصغيرة " توصلنا إلى النتائج التالية :

- أن أغلبية أفراد العينة أقروا أن العملية التدريبية ساهمت بشكل كبير في تطوير دافعيتهم لأداء عملهم أكثر بنسبة 80%.

- أغلبية أفراد العينة اعترفوا أن التدريب ساهم بشكل كبير في تخفيض من حوادث العمل بنسبة 80%.

- كما نجد أن نسبة 91.11% من أفراد العينة يرغبون في البقاء في المؤسسة و ذلك لشعورهم بالارتياح فيها و كذا توفيرها لهم كل الظروف الملائمة للعمل.

- كما صرح 75.56% من أفراد العينة أن برامج التدريب التي خضعوا لها تتناسب و المهنة التي يقومون بها، و هذا ما يؤكد على أن المؤسسة تعمل على مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

- أغلبية أفراد العينة أقروا أ المعارف و المهارات المكتسبة لأداء العمل بنجاح كافية و هذا بنسبة 80%.

- كما أن أغلبية المبحوثين في هذه المؤسسة يشغلون منصب العمال العاديين بنسبة 60%.

## الإستنتاج العام:

بعد تحليلنا لمعطيات الفرضيتين المتعلقتين بالدراسة الميدانية توصلنا إلى استنتاج عدة نتائج نذكرها فيما

يلي:

- أن المشروعات الصغيرة أولت اهتماما كبيرا لعملية تدريب الموارد البشرية التي تساهم في إحداث تغييرات سلوكية، فنية و ذهنية ايجابية يتطلبها الفرد في عمله، و تأكد من خلال النتائج أن هناك استفادة كبيرة من التدريب في تحسين المستوى المهني للعمال من خلال اكتسابهم لمعارف و خبرات تتماشى و مستواهم المهني و كذا جعلتهم أكثر اندماجا للمؤسسة إذ وفرت لهم كل الظروف اللازمة و الإمكانيات المتطلبة من أجل تدريب أفضل، و أغلبيتهم أقرروا أن العملية التدريبية المتبعة كانت جيدة، ساعدتهم في تحقيق أهدافهم.

\_ كما أن أغلبية أفراد العينة أقرروا أن العملية التدريبية تساهم بدرجة كبيرة في التخفيض من حوادث العمل في المشروعات الصغيرة، هذا ما طور دافعيتهم لأداء عملهم أكثر مما يزيد من تعلقهم في البقاء في هذا المشروع الصغير، و بالتالي فتدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة يساهم في تحقيق نجاح و تطور هذه المشروعات من خلال إسقاط خبرات العمال و معارفهم المكتسبة على متطلبات المشروع الصغير.

## خاتمة :

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع "أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة" على أن للتدريب

المورد البشري أهمية أساسية و هامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، إذ بدوره يعمل على إكساب الموارد البشرية معارف و خبرات و مهارات جديدة ، و العمل على صقل هذه المعارف التي تعلموها إلى الحياة العملية ، و كذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين و تحفيزهم على العمل و مساعدتهم في تنمية أنفسهم و الرفع من معنوياتهم و كذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل ، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان و الاستقرار الوظيفي .

مع العلم أنه يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمشروعات الصغيرة، و فعاليتها و تجويد السلع أو الخدمات

التي تقدمها لهذه المشروعات ، و بالتالي لابد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود

بالفائدة على كل من الفرد و المنظمة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1. المراجع باللغة العربية:

#### 1.1 الكتب:

- 1/ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرون، 200م.
- 2/ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م.
- 3/ أنجريس مورس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2004م.
- 4/ إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1999م.
- 5/ بن عنتر عبد الرحمان، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
- 6/ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المنعالي، دار المريخ، الرياض، 2003م.
- 7/ جالين سبنسرهل، منشأة العمال الصغيرة، ترصيب بطرس، الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1996م.
- 8/ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003م.
- 9/ حاف سترهل، منشآت الأعمال الصغيرة، اتجاه في الإقتصاد الكلي، ترجمة مليب بطرس، الإدارة الدولية، للنشر و التوزيع، مصر 1989م.
- 10/ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت- لبنان.
- 11/ حسين عبد المطلب الأسرح، قاعدة بيانات عن المشروعات الصغيرة، بوابة الأهرام، 2012.



- 12/ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة.
- 13/ رابح خوني و رقية مساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلة تمويلها، ط1، إيتراك للنشر و التوزيع، 2008م.
- 14/ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، 2001م.
- 15/ زويلف مهدي حسن، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر و التوزيع، 2003م.
- 16/ زيدان عبد الباقي، قواعد البحث العلمي، ط3، مطبعة السعادة، مصر، 1980.
- 17/ سعيد حسن عبد الفتاح الغامدي، أدوات البحث العلمي، بيروت. لبنان ، 2000.
- 18/ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان- الأردن، 2000.
- 19/ صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر و الأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان- الأردن، 2005م.
- 20/ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م.
- 21/ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999م.
- 22/ صلاح الشبكشي، العلاقات الإنسانية في الإدارة، مكتبة القاهرة الحديثة.
- 23/ صلاح الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية- مصر، 1999م.
- 24/ طاهر محسن منصور الغالي، إدارة و إستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة و الصغيرة، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، جامعة الزيتونة الأردنية، 2009م.
- 25/ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية، رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003م.

- 26/ عبد الرحمان توفيق، التدريب و الأصول و المبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994م.
- 27/ عبد الغفار حيفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1997م.
- 28/ علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار المعارف، مصر، 1970م.
- 29/ علي حسين علي و آخرون، الإدارة الحديثة لمنظمات العمل، ط1، دار و مكتبة حامد للنشر و التوزيع، 1999م.
- 30/ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة وهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999م.
- 31/ فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية، المكتب العالمي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005م.
- 32/ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006م.
- 33/ قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع حركة المحارف و الرافعات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005م.
- 34/ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الجديدة للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 2003م.
- 35/ محمد طالبي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في معالجة مشكلة البطالة في الجزائر، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، 2009م.

- 36/ محمد عبد الحميد محمد فرحان، التمويل الإسلامي للمشروعات الصغيرة، دراسة لأهم مصادر التمويل، كلية العلوم المالية و المصرفية.
- 37/ محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعية و الصنيع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1992م.
- 38/ محمد نبيل جامع، اجتماعيات التنمية الاقتصادية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، مصر، 2000م.
- 39/ محمد هيكل، مهارات إدارة المشروعات الصغيرة، ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، 2006م.
- 40/ مدحت محمد أبو النصر، إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط1، مجموعة النيل العربية، 2007م.
- 41/ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، دار الصفاء للنشر، 2003م.
- 42/ ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 43/ نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ط1، المؤسسات الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، مجد، 2006م.
- 44/ هالة محمد لبيب عنية، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002م.

## 2.1. الرسائل و الأطروحات الجامعية:

45/ إبراهيم عبد المجيد القوق، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة و الصغيرة جدا، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، 2007م.

46/ بنية عمر، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط و الإحصاء، الجزائر، 2006م.

47/ جمال ولد قومام و جمال حبيب، دور البنوك في ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالة البنك الوطني، مذكرة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001م.

48/ سيد علي بالحمدي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، دراسة حالة الجزائر، رسالة الماجستير، جامعة البليدة، 2006م.

49/ قريشي محمد الصالح، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، فرع حركة المحارف و الرافعات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005م.

50/ مرسللي أحمد بعلي شريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره على تسيير الموارد البشرية، رسالة لإعداد شهادات الدراسات العليا في الموارد البشرية، دفعة جوان 2004م.

51/ نيار نعيمة، الخلقية المهنية و الإجتماعية للشباب المنشئ للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2007-2008م.

### 3.1. الملتقيات و المجالات و الدراسات:

52/ عمرو موسى موظف سامي بوزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ملتقى حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي عقد بالجزائر في أكتوبر 1991م.

53/ حبيب بلحاج، ملتقى حول ترقية المشروعات الصغيرة، عقد في الجزائر، أكتوبر 1991م.

54/ حسن رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى

الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير،

جامعة الأغواط، 8- 9 أفريل 2002م.

55/ لجنة أفاق التنمية الإقتصادية و الإجتماعية، الدورة العامة، 20 جوان 2002، الجزائر.

56/ مراد زعيمي، أدوات البحث العلمي الإجتماعي، محدداتها و مجالات استخدامها، العدد 19

جوان 2003، جامعة منتوري قينطينة.

#### 4.1. المعاجم:

57/ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان،

ط1، بيروت - لبنان، 1997م.

58/ مذكور إبراهيم، معجم العلوم الإجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب بمصر، 1975م.

1.5. Les ouvrages en français :

59/ Ammar selami , petite et moyenne entrepris et développement

économique, entreprise nationale du livre, alger, 1985, p 43.

60/ Jeu claude cobessi, la méthode en sociologie, casbah edition,

alger, su, ed, 1998 .

1.6. Les sites électroniques sur internet :

61/ [www.ahlalivraq.com](http://www.ahlalivraq.com).

62/ [www.alhsa.org](http://www.alhsa.org).

63/ [www.dc221.4shared.com](http://www.dc221.4shared.com).



الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

## République Algériens démocratique et populaire

Ministere de l'Enseignement supérieur

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Et de la Recherche scientifique

المركز الجامعي

Centre Universitaire Colonel Akli Mohaned

العقيد أكلي محمد والحاج

Oulhadj Bouira

معهد العلوم الإنسانية و الاجتماعية

Institut des sciences humaines et sociales

### الاستمارة

في إطار تحضير مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم و العمل نرجو منكم قراءة أسئلة هذه الاستمارة بكل تمعن و إتقان، و ذلك لتسهيل عليكم الإجابة عليها بكل دقة ووضوح، مع العلم أن كل المعلومات التي ستقدم من طرفكم سوف تبقى في غاية السرية و لا يفشى عنها فهي ستخدم فقط أغراض هذا البحث .

2012/2011



## الاستبيان

### 1 / محور البيانات الشخصية :

- 1\_ الجنس : ذكر  أنثى
- 2\_ السن: (25-16)  (35-26)  36 فأكثر
- 3\_ الحالة المدنية : أعزب  متزوج
- مطلق  أرمل

### 2 / محور المؤهلات المهنية التي يحملها العامل و كيفية التحاقه بالمؤسسة:

- 4\_ المستوى التعليمي : أمي  ابتدائي
- متوسط  ثانوي  جامعي
- \* إذا كنت جامعيًا أذكر تخصصك.....
- 5\_ هل تحصلت على تكوين مهني ؟ نعم  لا
- \* في حالة ما إذا كان نعم أذكر التخصص.....
- 6\_ هل قمت بتكوين إضافي؟ نعم  لا
- \* في حالة نعم في أي مجال.....
- 7\_ هل اشتغلت قبل التحاقك بهذه المؤسسة ؟ نعم  لا
- \* في حالة نعم في أي مؤسسة ؟ عمومية  خاصة
- \* أخرى أذكرها.....
- \* كم سنة.....
- 8\_ ما هو نوع المنصب الذي اشتغلته ؟ إطار  مسير
- مساعد  حارس

\* منصب آخر أذكره.....

9\_ متى تم التحاقك بالمشروع؟

منذ سنة  منذ ثلاث سنوات  ثلاث سنوات فأكثر

10\_ كيف تم التحاقك بهذا المنصب؟

\* عن طريق الإعلان  \* عن طريق مسابقة   
\* عن طريق العائلة  \* عن طريق الأصدقاء

طرق أخرى حدد.....

\* إذا كان عن طريق المسابقة؟

هل كان : امتحان شفهي  امتحان كتابي   
\* معا

11\_ ماهو نوع عقد عملك؟ دائم  مؤقت

### 3/ محور خاص بالعملية التدريبية:

12\_ هل خضعت لفترة تجريبية؟ نعم  لا

\* في حالة نعم كم دامت؟ ثلاثة أشهر  ستة أشهر  اثنا عشرة شهرا

13\_ هل تلقيت تكويننا من طرف المؤسسة؟ نعم  لا

في حالة ما إذا كان نعم هل هو؟ قصير المدى  طويل المدى

14\_ أين تم تكوينك؟ داخل المؤسسة  خارج المؤسسة

مكان آخر ما هو .....

15\_ ماهو نوع التكوين؟ تطبيقي  نظري  معرفي

16\_ هل استفدت من هذا التكوين في تحسين مستواك المهني؟ نعم  لا

في حالة نعم كيف كانت استفادتك .....

17\_ هل ساعدك التكوين في الترقية ؟ نعم  لا

18\_ هل قام صاحب المؤسسة بتقريبك ؟ نعم  لا

\* في حالة نعم كيف تمت ترقيةك.....

\* في حالة لا لماذا.....

19\_ هل تبعت هذه الترقية زيادة في الأجر؟ نعم  لا

20\_ هل تقدم لكم المؤسسة حوافز؟ نعم  لا

21\_ ماهو رأيك في العملية التدريبية ؟

ممتازة  جيدة  مقبولة

22\_ ماهي درجة استفادتك من عملية التدريب ؟

استفادة كبيرة  استفادة متوسطة  استفادة ضعيفة

23\_ هل ساهم التدريب في رفع قدراتك و مواهبك؟ نعم  لا

24\_ هل تعتقد أن التدريب الذي حصلت عليه طور دافعيتك لأداء عملك أكثر؟

نعم  لا

\* في حالة نعم كيف ذلك.....

25\_ هل ساهم التدريب في خفض معدلات حوادث العمل بالنسبة لك؟ نعم  لا

26\_ ماهي أساليب التدريب المستخدمة؟

محاضرات  مناقشات  مؤتمرات

27\_ ماهو رأيك في أساليب التدريب التي استخدمت ؟

ممتازة  جيدة  مقبولة

28\_ هل مدة العملية التدريبية ؟

كافية  كافية الى حد ما  غير كافية

29\_ كيف هو المدرب خلال فترة التدريب ؟

ممتاز  جيد  مقبول

30\_ هل برنامج التدريب يتناسب و المهنة التي تقوم بها؟ نعم  لا

31\_ هل المعارف و المهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح؟

كافية  غير كافية

32\_ هل تعرضت لحوادث عمل خلال أو بعد فترة التدريب ؟ نعم  لا

#### 4/محور خاص بعلاقات المهنية داخل المشروعات الصغيرة :

33\_ كيف هي علاقتك مع صاحب المشروع ؟

حسنة  جيدة  سيئة

34\_ هل لديك اتصال مع صاحب المشروع ؟ نعم  لا

\* في حالة نعم هل هو ؟ اتصال مباشر  اتصال غير مباشر

\* في حالة لا لماذا.....

35\_ ماهي ساعات العمل اليومية ؟ 8سا  12سا  أكثر من 12سا

36\_ هل تهتم الإدارة بكم كعمال ؟ نعم  لا

37\_ كيف تعتبر صاحب المشروع ؟ صديق  زميل

مدير  متسلط

38\_ هل تحس عند تواجدك في المؤسسة أنك ؟

في مكان عمل  ضمن أفراد العائلة  مكان للتعب

39\_ هل تحضى بفترات راحة خلال عمل؟ نعم  لا

\* في حالة نعم متى ذلك .....

40\_ هل ترغب في البقاء في هذا المؤسسة؟ نعم  لا

\* في حالة نعم لماذا.....