

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

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
فرع : علوم اقتصادية  
تخصص : اقتصاد دولي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية  
رقم : .....

عنوان الموضوع

دور برنامج المكتب العمل الدولي - Germe - في تحسين أداء  
المؤسسة المصغرة في الجزائر  
- دراسة حالة غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في الاقتصاد الدولي

تحت إشراف الدكتور :

- طيبي الطيب

من إعداد الطالبين :

\* عبد الحليم مهداوي

\* مبارك عادل زويد

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د/جاب الله مصطفى	أستاذ محاضر "أ"	جامعة المسيلة	رئيسا
د/طيبي الطيب	أستاذ محاضر "ب"	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د/ عايد لمين	أستاذ محاضر "ب"	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018



رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ  
الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدِيَّ  
وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُثِيبُ  
إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ

# تشكرات

بعد الشكر و الحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته  
و فضله و دوام الصحة و العافية ، و الصلاة على رسول الله صلى الله عليه  
وسلم .

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لا نبالغ إن قلنا بأن الكلمات  
لا تكفي مهما ثقلت معانيها وأسمى إكرام وتقدير  
لما قدمه خلال توجيهاته و تحفيزاته لنا  
"الدكتور: طيبي الطيب"

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم  
لنا يد العون في إنجاز هذه المذكرة .

"الأستاذ: ملياني أبوبكر"

شكر خاص لكل الأساتذة الذي قاموا بتدريسنا  
في جميع الاطوار التعليمية الذين لولاهم لما وصلنا الى  
هذه المرحلة الدراسية .  
نشكر طاقم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
و العلوم التجارية

"جامعة محمد بوضياف بالمسيلة"

و إلى الذين قدموا لنا يد المساعدة من بعيد  
او ومن قريب ولو بكلمة  
طيبة.

حليم  
مبارك عادل

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	تشكرات
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	<b>الفصل الأول: عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe).</b>
6	تمهيد:
7	<b>المبحث الاول: ماهية تكوين التسيير الحسن للمؤسسة Germe.</b>
7	المطلب الاول: ماهية مكتب العمل الدولي .
13	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية التكوين.
15	المطلب الثالث: تكوين حسن تسيير المؤسسة Germe
18	<b>المبحث الثاني: آلية سير برنامج تكوين Germe.</b>
18	المطلب الاول: الفئة المستهدفة.
19	المطلب الثاني: الأدوات المستعملة في تكوين Germe.
20	المطلب الثالث: أنواع و مراحل الدورة التكوينية Germe .
37	خلاصة الفصل الاول
	<b>الفصل الثاني: الأداء في المؤسسات المصغرة.</b>
39	تمهيد:
40	<b>المبحث الاول: ماهية المؤسسة المصغرة.</b>

40	المطلب الاول: مفهوم وأهمية المؤسسة المصغرة.
45	المطلب الثاني : خصائص واهمية المؤسسات المصغرة.
58	المطلب الثالث: المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات المصغرة.
60	المبحث الثاني: الأداء في المؤسسات المصغرة.
60	المطلب الاول: عموميات حول الأداء.
69	المطلب الثاني: مؤشرات قياس الأداء
77	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (BSC).
80	خلاصة الفصل الثاني:
	الفصل الثالث : دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة ) .
82	تمهيد:
83	المبحث الاول: التكوين على مستوى غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.
83	المطلب الاول: التعريف بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة.
86	المطلب الثاني : التكوين المطبق على مستوى الغرفة .
90	المبحث الثاني: تطور عدد المستفيدين من برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة (2013-2017)
90	المطلب الاول: احصائيات و بيانات رقمية وتحليلية عن برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة .
97	المطلب الثاني: أدوات الدراسة و عرض النتائج وتحليلها
100	خلاصة الفصل الثالث
102	الخاتمة
106	قائمة المراجع .
	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
74-75	مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي	01
76	مؤشرات تقييم الأداء التسويقي	02
91	توزيع عدد الحرفيين حسب النشاطات	03
92	تطور عدد مناصب الشغل في قطاع الصناعة التقليدية والحرف لولاية المسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017	04
93	عدد المسجلين في سجل الصناعة التقليدية و الحرف لولاية المسيلة و المستفيدين من أجهزة الدعم المختلفة الى غاية ديسمبر 2017	05
94	عدد المستفيدين من برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017	06
95	توزيع المستفيدين من برنامج Germe من الجنسين ( ذكر ، انثى ) في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017	07
96	عدد الطلبة الجامعيين المستفيدين من برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017	08



# المقدمة

إن نشأة و استمرار المؤسسات الصغيرة محاط بمخاطر كثيرة و متنوعة ، وهنا يبرز الدور الكبير الذي يلعبه المورد البشري في التصدي لكل هذه الظروف، و تحمل المخاطر الناجمة عن انشاء مؤسسة صغيرة و تسييرها بطريقة فعالة تسمح لها بالحياة، في ظل محيط اقتصادي يتميز بالسرعة في التطور التكنولوجي و المنافسة الشديدة، لذلك فان اكبر هذه المخاطر تتمثل في التسيير غير الكفاء الذي يتسبب بالإخفاق و الفشل في اعمال هذا النوع من المؤسسات .

باعتبار المورد البشري أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الصغيرة ، ربط الباحثون بين مفهوم المؤسسات الصغيرة من جهة و ضرورة إعداد برامج تكوينية لأصحاب هذه المؤسسات الصغيرة من جهة أخرى ، بما يضمن لهذا الأخير امتلاك القدرات و المهارات التي تمكنه من تحمل مخاطر انشاء هذه المؤسسات و النجاح في المضي بها نحو الاستقرار و التوسع ، و الربط بين المفهومين السابقين في ظل التنامي الكبير لدور المؤسسات الصغيرة في الحياة الاقتصادية ، جعل الكثير من الدول و الحكومات و المنظمات المحلية و الدولية المهتمة بدعم و تحسين أداء المؤسسات الصغيرة تبحث عن المعادلات الصحيحة التي تسمح بتأهيل و تكوين هذا المقاول صاحب المؤسسة والذي يعتبر العمود الفقري لها ( المؤسسة ) .

ولقد قامت الكثير من الدول و المنظمات غير الحكومية بإعداد برامج تكوينية و تأهيلية من شأنها رفع درجة الكفاءة و اكتساب الخبرات و تزويد أصحاب المؤسسات الصغيرة بالمهارات و المعارف الكافية التي تضمن استمراريتها.

يعتبر برنامج حسن وتسيير المؤسسة Germe و المعتمد من طرف المكتب العمل الدولي أحد هاته البرامج ان لم نقل ابرزها ، فهو يعتبر من البرامج الرائدة على مستوى العالم (50 دولة ) ، و مترجم الى اكثر من 30 لغة .

انطلاقا مما سبق ، يمكن لنا أن نطرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى نجاعة برنامج حسن تسيير المؤسسة Germe في تحسين أداء

المؤسسات المصغرة في الجزائر ؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل جملة من الأسئلة الفرعية و المتمثلة في :

ما هي أهم خصائص برنامج حسن تسيير المؤسسة Germe المهتم بالموارد البشري في المؤسسات المصغرة ؟

ما هي المؤشرات التي تحكم الأداء في المؤسسات المصغرة ؟

ما هو دور برنامج حسن تسيير المؤسسة Germe على المستوى المحلي ؟

**الفرضيات :**

**الفرضية الرئيسية :** يوجد اثر إيجابي لبرنامج حسن تسيير المؤسسة Germe على أداء

المؤسسات المصغرة في الجزائر .

و تتبثق منه الفرضيات الفرعية التالية :

- اكتساب صاحب المؤسسة المصغرة والمستفيد من برنامج Germe مهارات التسيير و الأداء .
- يفتقر أصحاب المؤسسات المصغرة و خاصة المدعمة من الدولة الى أدنى مهارات و تقنيات التسيير داخل المؤسسة .
- هناك فجوة عميقة بين أصحاب المؤسسات المصغرة و الواقع الاقتصادي و الاجتماعي المحيط بها .

**أهداف الدراسة :**

تتركز اهداف فيما يلي :

- محاولة ابراز أهمية التكوين و أثره الإيجابي على أداء المؤسسة .
- الاستثمار في العامل البشري داخل المؤسسة المصغرة كرهان حقيقي يعزز مكانتها الاقتصادية .

## مقدمة

- محاولة الالمام بالمهارات الأساسية التي يحتاجها صاحب المؤسسة في تسيير مؤسسته .
- ابراز دور بعض البرامج الرائدة في مسايرة التوجهات الاقتصادية الجديدة في ظل تشجيع المقاولاتية لدى الافراد .
- تبيان أهمية اعداد برامج تكوينية متخصصة في المقاولاتية او اعداد تخصصات اكااديمية في مجال المقاولاتية بالنسبة للنظام التعليمي الجديد .
- العمل على تقليص الفجوة بين أصحاب المؤسسات المصغرة و الشركاء الاقتصاديين والاجتماعيين .

### أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذا البحث في دور التكوين و المرافقة الناجعة لأصحاب المؤسسات المصغرة ، وذلك من اجل اكتساب مهارات وكفاءات عالية للتسيير ، و معرفة الحقوق و الواجبات من أجل مؤسسات تدوم لا لتزول.

### أسباب اختيار الموضوع :

- التوجهات الاقتصادية الحديثة للدولة و تشجيعها للمقاولاتية كبديل طموح لاقتصاد الربيع
- فشل معظم المؤسسات المصغرة و خاصة المدعمة منها في الحفاظ على مكانتها سواء محليا أو وطنيا .
- افتقار معظم أصحاب المؤسسات المصغرة الى ادنى معطيات أو مهارات للتسيير رغم وجود الدعم المالي الكافي لها . أما إذا ما ربطنا موضوع المؤسسة المصغرة بالتكوين فإننا لم نستطع الوصول إلى أي دراسة أكاديمية في هذا المجال.

### حدود الدراسة :

- حدود مكانية : اقتصرت الدراسة التطبيقية على غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة
- حدود زمانية : تم انجاز هذه الدراسة على الفترة الممتدة بين 2013-2017 .

### منهج الدراسة.

– المنهج المتبع.

في ضوء طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها للتعرف على دور برنامج حسن تسيير المؤسسة Germe في تحسين أداء المؤسسات المصغرة ، و في ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عليها، استخدم المنهج الوصفي التحليلي لتناول مشكلة الدراسة، كما تم استخدام الأسلوب المسحي في دراسة الحالة

و الذي هو أحد مداخل المنهج الوصفي للتعبير عن الظاهرة المراد دراستها.

و تعتبر الدراسة المسحية أحد الأساليب المستعملة في جمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المراد دراستها، و تحديد الوضع القائم لها و التعرف على جوانب القوة و الضعف فيها، و ذلك بهدف الكشف عن مدى صلاحية الوضع الحالي و الحاجة لإحداث تغييرات فيها.

– الوسائل و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا في سبيل انجاز هذا البحث الوسائل والأدوات التالية:

- المراجع و الكتب ذات العلاقة بالموضوع.
- الملتقيات العلمية.
- النشريات و المجلات العلمية المتخصصة.
- مواقع الإنترنت.
- استبيان تم توزيعه على ثلاث مستفيدين من برنامج التكويني Germe المطبق على مستوى غرفة الصناعات التقليدية و الحرف بالمسيلة .
- الوثائق: تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية للغرفة والتي لها علاقة بالتكوين الحسن للمؤسسة Germe مثل ورقة التقييم اليومية و النهائية ، كما تم الاعتماد في دراستنا على تجميع وتحليل مختلف المعطيات الواردة في الغرفة وخاصة المتعلق منها بتقييم الدورات التكوينية من طرف المتكويين

**الدراسات السابقة :** يعد موضوع البرامج التكوينية الخاصة بالمكتب الدولي للعمل من المواضيع الحديثة في الجزائر، حيث و حسب مجال اطلعنا لم نجد إلا بعض الدراسات التي تطرقت لهذا الموضوع بشكل جزئي:

- دراسة حمزة لفقير بعنوان تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاولة، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، اذ تتمثل مشكلة الدراسة في إمكانية البرامج التكوينية متخصصة أن تنمي روح المقاولة لدى المشاركين فيها و تمكنهم من إنشاء مؤسساتهم الخاصة و تسييرها بطريقة فعالة ، ومن اجل ذلك قسم الباحث هذه الدراسة الى ثلاث فصول، فصلين نظريين و آخر تطبيقي.

أ- الفصل الأول: المقاولة: المفهوم، المحددات و الدور، و قد خصص هذا الفصل لدراسة مفهوم كل من المقاولة و المقاول حيث حدد فيه مفهوم المقاولة و المقاول، و تطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم المقاول عند مختلف المدارس الاقتصادية ثم انتقل إلى المحددات النفسية و الاجتماعية و الاقتصادية للمقاول، و اختتم الفصل بدراسة الدور الاقتصادي للمقاول.

ب- الفصل الثاني: تقييم البرامج التكوينية، و تناول فيه مفهوم التكوين و أهميته في تنمية الموارد البشرية، ثم مفهوم التقييم و أهدافه و أهميته كأحد مراحل عملية التقييم ثم مراحل.

ت- الفصل الثالث: دراسة حالة برنامج CREE-GERME المطبق في قطاع الصناعات التقليدية بالجزائر، و هذا الفصل هو الجانب التطبيقي من الدراسة ، إذ هو عبارة عن دراسة حالة لبرنامج CREE-GERME المطبق في قطاع الصناعات التقليدية بالجزائر.

و لقد قام في هذا الفصل بعرض برنامج CREE-GERME (SIYB) المطبق على المستوى العالمي، و الاستراتيجية المتبعة لتطبيقه في مختلف أنحاء العالم، ثم أشار إلى أهم الحقائق التكوينية التي يحتوي عليها البرنامج، ثم تطرق قطاع الصناعات التقليدية و الحرف و أهميته في الاقتصاد الجزائري، كما تطرق إلى الهيئة التي تقوم بتطبيق البرنامج

التكويني CREE-GERME وهي الغرفة الوطنية للصناعات التقليدية و الحرف، ثم أشار إلى المنهجية المعتمدة في الدراسة الميدانية و التي اعتمدت على صياغة استبيان تم توزيعه على عدد من المتكويين .

### تقسيم الدراسة :

لمعالجة موضوعنا هذا قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول كما يلي :

- الفصل الأول : عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة Germe.
- الفصل الثاني : الأداء في المؤسسات المصغرة .
- الفصل الثالث : دراسة حالة ( غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة ) .

## الفصل الأول

عموميات حول برنامج التسيير

الحسن للمؤسسة (Germe)

### تمهيد:

تسعى المنظمات الحديثة إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء فيها، وذلك باستخدام أحدث البرامج التكوينية المعتمدة، يعتبر برنامج التسيير الحسن للمؤسسة Germe من البرامج التي أثبتت نجاعتها خاصة مع المؤسسات المصغرة، ويعتبر مكتب العمل الدولي هو الهيئة الرسمية الحاضنة لهذا النوع من التكوين.

نحاول في هذا الفصل التعرف على تكوين التسيير الحسن للمؤسسة وكذا مكتب العمل الدولي باعتبار أن التخصص هو الاقتصاد الدولي كما نعرض على آلية سير العملية التكوينية وفق برنامج Germe .

### المبحث الأول :ماهية تكوين التسيير الحسن للمؤسسة Germe

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

#### المطلب الأول : ماهية مكتب العمل الدولي

##### أولاً : تعريف مكتب العمل الدولي

هو الأمانة الدائمة لمنظمة العمل الدولية، وهي بمثابة مقر لجميع أنشطة المنظمة التي تنفذها تحت سيطرة مجلس الإدارة وتحت سلطة المدير العام. ويعمل لدى المكتب حوالي 2 700 موظف لأكثر من 150 بلداً في المقر الرئيسي في جنيف ويوجد له 40 مكتباً في جميع أنحاء العالم، ومن بين هؤلاء يوجد حوالي 900 في برامج ومشاريع التعاون التقني <sup>1</sup>.

##### ثانياً: مهام مكتب العمل الدولي

وتتمثل إحدى مهامه الرئيسية في تنسيق مفاهيم وتعريفات البطالة أو القوى العاملة ومن الناحية العملية ، فإن إنجازاته متنوعة: نشر التقارير المستخدمة أثناء دورات مؤتمر العمل الدولي وإنشاء برامج للتعاون بين البلدان ، والدفاع عن الحقوق الاجتماعية للإنسان .. إلخ.<sup>2</sup> ويمكن ذكر عدة مهام للمكتب منها :

1-الثلاثية والجوانب الاجتماعية : يقوم عمل مكتب العمل الدولي على التعاون الذي لا غنى عنه بين الحكومات ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال بهدف تعزيز التقدم الاقتصادي والاجتماعي.

<sup>1</sup> <http://www.ilo.org/2015/global/lang--fr/index.htm>

<sup>2</sup> <https://www.glossaire-international.com/2017/pages/tous-les-termes/bureau-international-du-travail-bit.html>

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

2- يعمل مكتب العمل الدولي على تلبية احتياجات الأشخاص العاملين من خلال معايير وسياسات وبرامج العمل التي تم تصميمها وتطويرها بشكل مشترك من قبل الحكومات والعمال وأصحاب العمل، يجسد مكتب العمل الدولي ، الذي تشارك فيه النقابات العمالية ومنظمات أصحاب العمل في المناقشات على قدم المساواة مع الحكومات ، الحوار الاجتماعي في العمل، ويضمن أن تعكس آراء الشركاء الاجتماعيين بصدق في معايير وسياسات وبرامج العمل لمكتب العمل الدولي<sup>1</sup>.

3- يشجع مكتب العمل الدولي الثلاثية بين مكوناته أن أرباب العمل والعمال والدول الأعضاء عن طريق تسهيل الحوار الاجتماعي بين النقابات ومنظمات أرباب العمل على صياغة و تنفيذ سياسة وطنية بشأن القضايا الاجتماعية والاقتصادية<sup>2</sup>.

4- هيئات الحكم الرئيسية : يعمل مكتب العمل الدولي من خلال ثلاث هيئات رئيسية ، تضم جميعاً ممثلين للحكومة والعمال وأصحاب العمل: يحدد مؤتمر العمل الدولي معايير العمل الدولية والمبادئ التوجيهية لمنظمة العمل الدولية، غالباً ما يشار إليه باسم برلمان العمل الدولي ، هذا المؤتمر السنوي هو أيضاً منتدى لمناقشة القضايا العمالية الرئيسية والقضايا الاجتماعية.

5- يساعد مجلس الإدارة والمكتب في مهمتهما اللجان الثلاثية التي تغطي قطاعات النشاط الرئيسية، وهي مدعومة أيضاً من قبل لجان الخبراء بشأن مواضيع مثل التدريب المهني ، والتدريب الإداري ، والصحة والسلامة المهنية ، والعلاقات الصناعية ، وتعليم العمال وقضايا محددة تتعلق بالنساء والشباب.

6- نظام مراقبة معايير منظمة العمل الدولية : تستند معايير العمل الدولية إلى نظام إشرافي واحد على المستوى الدولي يساعد على ضمان تنفيذ الدول للاتفاقيات التي

<sup>1</sup> اعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة ، الطبعة الأولى ، جنيف 10 حزيران/يونيو 2008 ص 05.

<sup>2</sup> اعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة ، المرجع نفسه ، ص 06.

## الفصل الأول....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

تصادق عليها، ويقوم مكتب العمل الدولي و بانتظام بفحص آلية تطبيقها وتشير إلى مجالات للتحسين، إذا ظهرت مشكلة تتعلق بتطبيق المعايير، فإن مكتب العمل الدولي يسعى إلى مساعدة البلدان المعنية من خلال الحوار الاجتماعي والمساعدة التقنية.

7-وضع المكتب العمل الدولي آليات رقابة مختلفة لرصد ما بعد اعتماد مؤتمر العمل الدولي وتصديق الدول عليها ، وتأثيرها على الاتفاقيات والتوصيات في القانون وفي الممارسة.

8- الشراكة من أجل التنمية : منذ أوائل الخمسينات من القرن العشرين ، قدمت منظمة العمل الدولية التعاون التقني للبلدان في جميع القارات وفي جميع مراحل التنمية الاقتصادية. وتنفذ المشاريع بالتعاون الوثيق بين البلدان المستفيدة والمانحين ومنظمة العمل الدولية ، التي تحتفظ بشبكة من المكاتب القطرية في جميع أنحاء العالم.<sup>1</sup>

9- يبني التعاون الإنمائي الجسور بين الوظيفة المعيارية لمكتب العمل الدولي والناس في جميع أنحاء العالم، و من الأهمية بمكان توفير فرص الوصول الى الوظائف اللائقة ومساعدة الناخبين والعمال وأصحاب العمل و الحكومات على جعل برنامج العمل اللائق حقيقة واقعية ،باختصار يعزز التعاون الإنمائي القدرة الفنية والتنظيمية و المؤسسية للهيئات المكونة لمنظمة العمل الدولية من اجل وضع سياسة اجتماعية متماسكة و فعالة و ضمان التنمية المستدامة.<sup>2</sup>

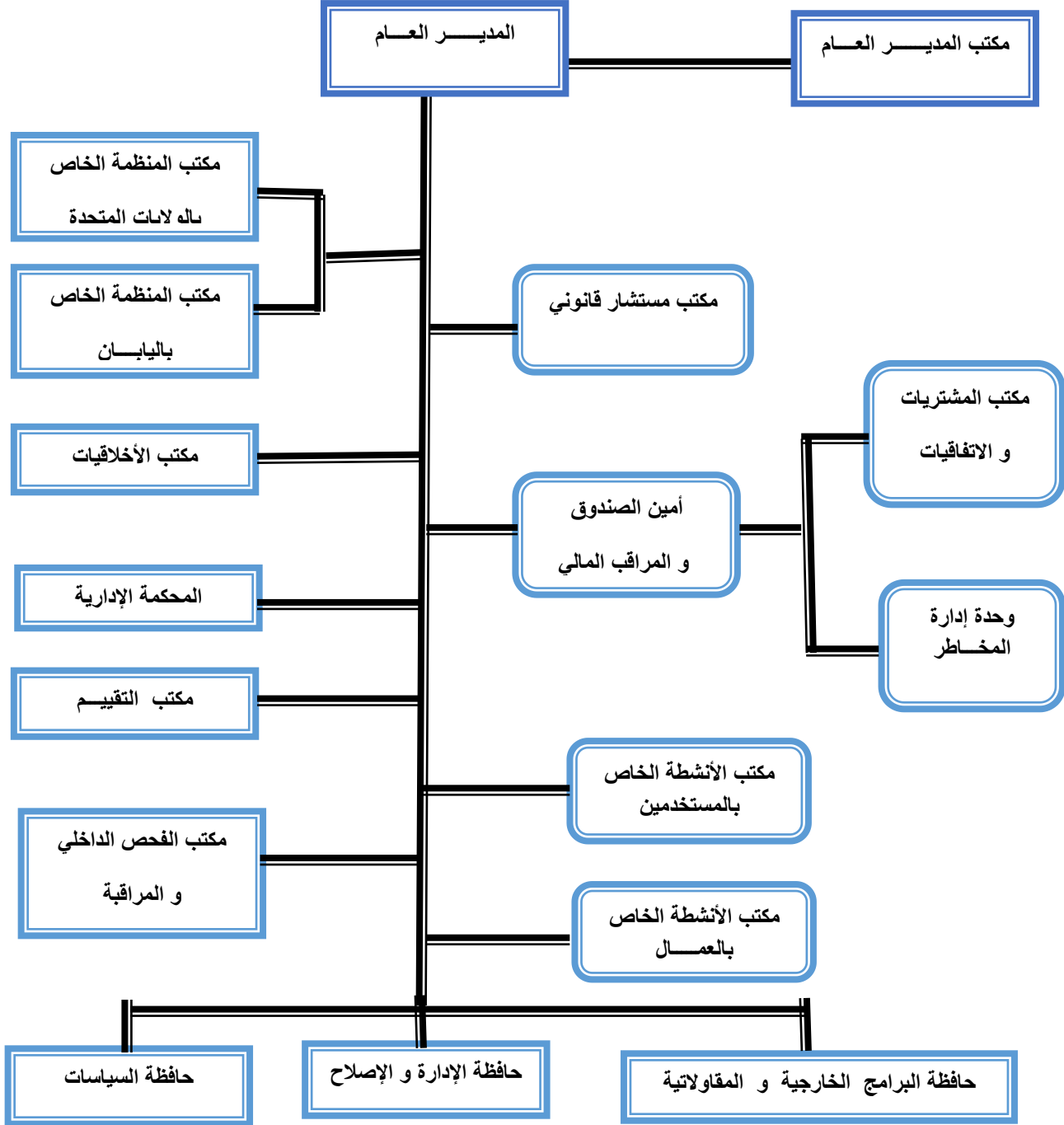
<sup>1</sup> منظمة العمل الدولية ، الاجتماع الإقليمي الآسيوي الرابع عشر ، سبتمبر 2006 ، ص 2.

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Labour\\_Organization/dec\\_2017](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Labour_Organization/dec_2017)

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

يمكن تلخيص الهيكل التنظيمي للمكتب الدولي للشغل في المخطط الموضح أدناه<sup>1</sup>:

الشكل رقم : 01 الهيكل التنظيمي لمكتب العمل الدولي



المصدر : موقع مكتب العمل الدولي مارس 2018.

<sup>1</sup> <http://www.ilo.org/public/french/standards/reIm/gb/docs/gb280/pdf/pfa-7a8>

### ثالثا : مكتب العمل الدولي في الجزائر

ان انضمام الجزائر للهيئات الدولية ليس وليد اليوم "فقد التحقت بالمنظمة الدولية للعمل منذ الاستقلال و صادقت في أكتوبر 1962 على سلسلة من الاتفاقيات الدولية للعمل منها اتفاقية 87 حول الحرية النقابية و حماية القانون النقابي (1948) بتاريخ 2011/3/27 طلبت الجزائر الترشيح كعضو مناوب عن فريق الحكومات وفق مبدأ التناوب المعتمد ضمن مجموعة شمال أفريقيا<sup>1</sup>، مع الإشارة إلى أنه إلى غاية 30 ديسمبر 2017 توجد الجزائر ضمن البلدان التي صادقت على عدد هام من الاتفاقيات الدولية للعمل و البالغ 60 اتفاقية مصادق عليها<sup>2</sup>."

#### 1- تاريخ الانضمام للمكتب الدولي للعمل :

ان شراكة الجزائر مع المكتب الدولي للشغل كان في سنة 2004 بعد التوقيع على عقد شراكة من أجل مرافقة و متابعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تحسين آدائها من خلال العديد من البرامج التكوينية والتأهيلية وكان من أبرزها برنامج Cree-Germe<sup>3</sup>.

#### 2- مقر المكتب الدولي للعمل في الجزائر :

يقع مقر المكتب الدولي للشغل بالجزائر ب :

06 شارع سيدي مرزوق طريق البكري - بن عكنون - الجزائر العاصمة

#### 3- أهم النشاطات التي قام بها المكتب الدولي للشغل في الجزائر : ناهيك عن الدور

التكويني المزمع دراسته في هذا البحث ، فان المكتب الدولي للشغل قام بعدة

<sup>1</sup>منظمة العمل العربية ، المرجع السابق ، ص 15.

<sup>2</sup> جريدة الخبر الجزائرية ، العدد 8790 ، 24 فيفري 2018 ، ص 5

<sup>3</sup>حمزة لفقير ، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009، ص8.

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

نشاطات توعوية وأخرى تدعيمية في اطار الشراكة المبرمة مع الجزائر من اجل تحسين مناخ الاعمال و زيادة وتحسين أداء العمال نذكر منها :

- فتح أكاديمية للشغل لفائدة أرباب العمل<sup>1</sup> : حيث قرر المكتب والمنظمة الدوليين للعمل، فتح أكاديمية للشغل بالجزائر تعنى بالانشغالات الاجتماعية للمؤسسات خاصة تلك المتعلقة بالتشغيل، وطرق انتقاء العمال وضبط احتياجات المؤسسات من اليد العاملة المؤهلة، القرار كشف عنه ايريك اوشلين، كبير استشاري أنشطة أصحاب الأعمال لدى منظمة العمل الدولية الدولية لدى إشرافه على إطلاق دورة تكوينية لفائدة 50 مشاركا من رؤساء المؤسسات التابعين للكنفدرالية العامة للمؤسسات الجزائرية التي وقع عليها الاختيار من قبل المنظمة لتكون أول من يستفيد من التكوين ومن يشرف عليه، علما أن المبادرة مفتوحة لكل التكتلات وتنظيمات أرباب العمل بالجزائر دون استثناء، ويتمحور موضوع الدورة حول تكوين إطارات المؤسسة المكلفين بتسيير الموارد البشرية وكذا التسيير الإداري، وهما من أهم النقاط التي تسهم في تطوير المؤسسة والرفع من مردوديتها، ووقع اختيار المنظمة الدولية للعمل على الكنفدرالية العامة للمؤسسات الجزائرية بالنظر إلى تمثيلها الدولي القوي وتواجدها في عديد التكتلات والتنظيمات الإقليمية والجهوية .

- تنظيم معرض فرص العمل بجامعة بجاية يومي 20 و 21 سبتمبر 2017 : حيث شارك مكتب العمل الدولي لبلدان المغرب العربي مع وكالة التوظيف الوطنية وجامعة بجاية في تنظيم الدورة العاشرة لمعرض التوظيف كجزء من أنشطة مشروع "من الجامعة إلى العمل" بدعم من سفارة المملكة المتحدة ، شارك مكتب العمل الدولي في الجزائر في تنظيمه مع

<sup>1</sup> يومية المساء ، العدد 6296 ، بتاريخ 25 أيلول 2017 ، ص 4.

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

جامعة بجاية - الحرم الجامعي Aboudaou- ، الطبعة العاشرة من معرض الوظائف. تم تخصيص هذا المعرض للطلاب ، الباحثين والمهنيين<sup>1</sup> .

### المطلب الثاني : مفهوم وأهمية التكوين

قبل أن نتطرق لماهية تكوين Germe كان من الأولى منهجيا أن نعرف بعض العموميات حول التكوين.

يعد التكوين وظيفة موجودة منذ القدم، ويشهد على قدم التكوين ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار والحفريات القديمة.

#### أولاً: مفهوم التكوين

قدم الكثير من الباحثين والدارسين العديد من المفاهيم والتعاريف للتكوين نورد منها ما يلي :

01- يعرف التكوين على أنه: عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة في المتكون.

02- هناك من يعرف التكوين بأنه: العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوبة<sup>2</sup>.

03- هو مجموعة برامج مخططة ومصممة لأجل رفع أداء العمال، أو الجماعات أو المستويات التنظيمية، حيث ينمي قدرات ومعارف ومهارات واتجاهات وسلوك العمال وفقا لنظام تقويم الأداء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> <http://www.ilo.org/addisababa/countries-covered/algeria/lang--fr/index.htm>

<sup>2</sup> Auluck .RK Mere nip and tuk ؟ Training and development 's changing rol .vol 39.NO.1.2008,p29

<sup>3</sup> Wayne F.Casio , 'Management Human Resources' Me Grow Hill,,Lmc ,Fourth Ed, America 1995,p245.

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

04- هناك من يقدم التكوين على أنه: عملية تطوير السلوك الشخصي للعامل في مجالات المعرفة والمهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب.

05- عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والاتجاهات، وذلك من أجل تحقيق الأداء المرغوب<sup>1</sup>.

وتوجد الكثير من التعاريف والمفاهيم المقدمة في الكثير من المراجع و الأبحاث ، من خلال ما قدمناه يمكننا القول أن التكوين يتميز بالخصائص التالية:

- التكوين هو عملية مستمرة تحتاج إليها المؤسسة
- يهدف التكوين إلى تحسين المهارات وتجديد المعارف.

### ثانيا: أهمية التكوين

- تسعى المنظمات الحديثة إلى تبني العملية التكوينية باستمرار حيث ترى أنها:
- توفر عناصر بشرية مكونة ومؤهلة للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.
- تخفض نفقات العمل، من خلال زيادة مهارة العمال، وتقليل الأخطاء التي يقعون فيها، وخفض الهدر في المواد والآلات.
- تساهم في الإقلال من حجم الإشراف، فالعامل ذو المهارة العالية والمكون تكويننا جيدا تقل أخطاؤه، ويمكن لن يمارس الرقابة الذاتية على عمله.

<sup>1</sup>عبد الرحمن الشاعر ، أسس التصميم و تنفيذ البرامج التدريبية ، دار ثقيب للنشر و التأليف ط1 ، الرياض ، السعودية ، 1991، ص 10 .

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

- تعمل على استقرار العمال بالمؤسسة، وتقليل دوران العمل مما يؤدي إلى استقرار المؤسسة، وحمايتها من النقص في الكفاءات المكونة، وعدم وقوعها في مشاكل الانتقال والتعيين غير المخطط والغياب.
- تحقق زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف، والطرائق وإجراءات العمل وتعريف العمال بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>1</sup>
- تساهم في ربط أهداف العمال بأهداف المؤسسة ويساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.
- التكوين يدفع المؤسسة على قيام بدورها الاقتصادي والاجتماعي في المجتمع من خلال توفير فرص عمل لعماله والتقليل من البطالة.
- التكوين يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة ويساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
- التكوين يمد المؤسسة بنوعية جيدة من العمال نتيجة التكوين المستمر في كل الأوقات والظروف وبذلك يعمل التكوين على إيجاد جيل متجدد من العمال في المؤسسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث : تكوين حسن تسيير المؤسسة Germe إن برنامج حسن تسيير

مؤسستك Germe هو جزء أو منتج من البرنامج الكلي و العام SIYB، وهذا الأخير عبارة عن برنامج تكويني خاص بتسيير المؤسسات معتمد من طرف المكتب الدولي للعمل (BIT).

<sup>1</sup>عساف و حمدان ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأسس و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ، 2000 ص 123.

<sup>2</sup>مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -مصر ، 2004 ص 12.

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

وزع هذا البرنامج (SIYB) على اكثر من 80 دولة عبر العالم ( أوروبا ، افريقيا ، آسيا و أمريكا اللاتينية )، و ترجم الى اكثر من 40 لغة من بينها : الاسبانية ، البرتغالية ، الفرنسية ، السواحلية و الفيتنامية و غيرها من اللغات .<sup>1</sup>

أعطى هذا البرنامج ( SIYB ) عبر شراكة في العالم منهجية في التكوين ووسائل عمل مستعملة بنجاح على المستوى العالمي و موجهة لمنشئي و مسيري المؤسسات الصغيرة ومن خصائص هذا البرنامج انه مبسط وسهل الاستعمال.

يحتوي هذا البرنامج ( SIYB ) على ثلاثة منتجات أساسية للتكوين وهي متكاملة فيما بينها<sup>2</sup> :

### أولاً: إيجاد فكرة مؤسستك ( Trouver votre idée d'Enterprise )

وهي خاصة بالمرشحين المقبلين على المشاريع و تهدف الى :

- 01- كيف تكون مقاول أو صاحب مؤسسة ناجح .
- 02- إيجاد فكرة أو أفكار مؤسسة .
- 03- تحليل واختيار أفضل الأفكار الخاصة بك و الموافقة لمؤهلاتك و مهاراتك المختلفة .

### ثانياً: إيجاد فكرة مؤسستك ( Créer votre d'Enterprise )

و تهدف الى :

- 01 - ترسيخ مفهوم المقاولة و التوعية بها .
- 02- اختيار الصفات الريادية في التسيير .

---

<sup>1</sup>ألفبير حمزة ، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد ، ملتقى وطني جامعة برج بوعريبيج جانفي 2015 ، ص 123.

<sup>2</sup>الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف ، تطور قطاع الصناعة التقليدية في الجزائر (1962-2009) ، الطبعة الثانية 2009 ، ص 100.

## الفصل الأول....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

03 -التقنيات اللازمة لإنشاء مؤسسة .

04 -استعمال دراسة الجدوى و تحليله و العمل به .

### ثالثا: التسيير الحسن للمؤسسة(Gérez mieux d'Enterprise)

و تهدف الى :

01- اكتساب مهارات التسيير لدى المقاول .

02- ادراك المحيط الاجتماعي والاقتصادي(الضرائب،التأمينات..) لصاحب المؤسسة

03- اكتساب المهارات و التقنيات اللازمة عن طريق الاحتكاك بذوي الخبرات .

هذا المنتج الأساسي الثالث هو موضوع دراستنا، إذ يعرف على أنه برنامج التدريب على إدارة الأعمال الذي وضعه مكتب العمل الدولي، حيث يعتمد هذا البرنامج على الواقع أكثر من النظريات الموجودة و هو يهدف الى تحسين أداء المؤسسات و تقوية مهارات التسيير الخاصة بأصحاب المؤسسات و تطويرها ، حيث بعد تحليل لاحتياجات التكوين، يقترح المكوّن على المتعاملين إتباع تكوين أساسي يشمل المواد التي تهمهم أكثر من بين المحاور الثمانية التي يتضمنها التكوين Germe: المؤسسة والعائلة، التسويق، حساب الأسعار، تسيير المخازن، التمويل، المحاسبة، التخطيط المالي، المستخدمين والإنتاجية، وتدوم مدوة الدورة التكوينية من 04 الى 10 أيام<sup>1</sup>.

وهو منهجية تكوينية تهتم بدعم إنشاء وتطوير أداء المؤسسات المصغرة وكذلك خلق مناصب العمل الجديدة عن طريق تطوير أداء المؤسسات كيما يركز على تطوير المهارات التقنية والتسييرية للمقاولين الجدد ، كما يعتبر هذا البرنامج ذو أهمية بالغة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>فلتة اليامين ،البرامج التكوينية واهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية ،الملتقى الدولي : المقاولاتية : التكوين وفرص العمل ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 06 ، 07 ، 08، أبريل 2010 ص10.

<sup>2</sup>فلتة اليامين ، المرجع نفسه ، ص 14.

### المبحث الثاني: آلية سير برنامج تكوين Germe

ان الية سير برنامج تكويني ما كفيلة بتحديد تميز البرنامج من عدمه ، فألية سير البرنامج تحتاج الى دراسة معمقة لكل مرحلة من مراحل السير ، سواء من ناحية الشكل او المضمون .  
فبرنامج Germe اهتم بكل مرحلة من مراحل التكوين ، واعتبر كل مرحلة مكملة للأخرى أو حلقة لا تنقطع عن باقي السلسلة التكوينية .

#### المطلب الأول : الفئة المستهدفة

يستهدف برنامج تكوين Germe فئة معينة يتم تحديدها انطلاقا من الهدفين المحددين المذكورين أعلاه، حيث تقسم الفئة المستهدفة إلى مجموعتين من المستفيدين :

أ- المستفيدون المباشرون: هياكل الدعم للمشاريع الصغيرة .  
ب- المستفيدون النهائيون: المروجين وأصحاب المشاريع النشطة .

حيث تم تقسيم هاتين الفئتين المستهدفتين وفق معايير الأهلية للمستفيدين المباشرين هي:

- وجود خبرة مؤكدة (سنة واحدة على الأقل) في مجال إنشاء أو تطوير المؤسسة في الاختصاص.

- امتلاك الشخصية الاعتبارية للالتزامات التعاقدية.

- توفير القدرة التنظيمية والتنظيمية لتنظيم حلقات دراسية تدريبية وحلقات عمل وغير ذلك من المناسبات التي تتم مرة واحدة في الوقت الذي تكون فيه قادرة على تعبئة الموارد المالية الخاصة أو المتاحة محليا.

- أن تكون قادرة على تعبئة الموظفين الدوافع والملتزمين بسرعة في مجال تعزيز بيب التي ستكون متاحة على نحو مستدام.

- إظهار استدامة معينة تؤدي إلى رؤية مالية لتشغيلها.

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

- الالتزام بإدخال منهجية برنامج إدارة الموارد المؤسسية في برنامجها التدريبي على أساس

منتظم ومستدام.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : الأدوات المستعملة في تكوين Germe

يعتمد برنامج Germe على عدة أدوات من شأنها ان تسهل عملية التكوين و تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة منه ، وهي كالتالي :

**أولا : دليل المكون :** هو دليل و مرشد المكون في برنامج Germe وقد تم تصميم هذا الدليل بمثابة أداة منهجية لاستخدامه من طرف المدربين في منهجية Germe . فهو يستهدف أولاً التقنيين الذين يتم تقديمهم إلى هذه المنهجية ، والذين يُطلب منهم القيام بأنشطة التدريب الخاصة بالمشغلين الاقتصاديين في إدارة الأعمال.<sup>2</sup>

و من حيث المحتوى فقد التزم المبادرون لهذا الدليل بطريقة منهجية بوضع نهج ومبادئ أساسية يتعين على المدربين الإشارة إليها ؛ فهو عبارة عن شروط عملية تدريجية لاستخدام والتركيب لتنفيذ دورات تدريبية، وبخاصة توفير النصائح البسيطة والعملية للتطبيق السليم للمنهجية لمدة مناسبة ندوة، والعدد الأمثل من الدورات المطلوبة لتغطية فعالة من كل موضوع، التنظيم المادي والزمني لدورات مختلفة من التوازن التربوي في عرض المواضيع والكيفية التي ينبغي أن تجري المناقشات حول التمارين العملية ، إلخ.<sup>3</sup>

فالهدف الرئيسي من دليل المدرب هو مساعدة مدرب برنامج Germe لتعزيز ، إعداد ، إجراء ، تقييم ومراقبة أنشطتهم التدريبية في إنشاء وإدارة الأعمال التجارية باستخدام منهجية SIYB .

**ثانيا : دلائل التكوين :** هم عبارة عن دليل عن كل موضوع أو مادة مبسطة برسومات وحوارات سهلة الفهم و تعريفات وامثلة ضف الى ذلك مجموعة من التمارين التطبيقية من اجل تقريب الفهم و ترسيخ المعلومة و تحوي المواد التالية ( المحاسبة ، التسويق ، التخطيط المالي

<sup>1</sup> الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف ، المرجع السابق ، ص 101.

<sup>2</sup> Ministère du tourisme et de l'artisanat ,Guide Du Formateur ,2010 ,page n ° 04

<sup>3</sup> Guide de formateur ,opcit ,page n ° 05

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

، العمال و الإنتاجية ، التموين ، تسيير المخزون ، حساب التكاليف ) ضف الى ذلك المؤسسة والعائلة .

**ثالثا : مخطط الدرس :** و يحتوي كل مخطط للدرس على تقسيم الحصة زمنيا وموضوعيا أي ان المخطط يبين الفترة الزمنية المحددة لكل قسم فرعي من الموضوع الرئيسي ، المحتوى العلمي و كذلك الأدوات المستعملة في التدريس فهو بمثابة مرجع رئيسي للمدرب في تسيير الحصة اليومية سواء من ناحية الوقت أو من ناحية المحتوى أو من ناحية الأدوات و الوسائل المستعملة .

### المطلب الثالث : أنواع و مراحل الدورة التكوينية Germe

**أولا : أنواع الدورات التكوينية :**

هناك أربعة أنواع للدورات التكوينية Germe حسب طبيعة ومدة و محتوى الدورة التكوينية و هي مقسمة كالتالي:

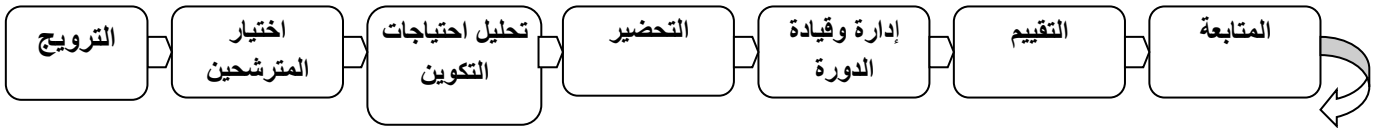
- دورة تكوينية لأصحاب المؤسسات SFE : و يكون موجه للمقاولين أو أصحاب المؤسسات الذين يعانون من نقص كبير في المبادئ الأولية للتسيير مما يفقدهم الكثير من المهارات في التحكم في الأداء و المنافسة و يركز المدرب في هذه الدورة على كامل أو معظم الجوانب الأساسية للمقاول مع الاعتماد على الدلائل الخاصة .
- دورة لتقوية مهارات التسيير SRE: و يكون الهدف من هذه الدورة هو تقوية مهارات الأداء و التسيير داخل و خارج المؤسسة ، بمعنى ان هناك مهارات موجودة لكن غير كافية أو هناك نوع من الاختلال أو التوازن في بعض جوانبها سواء من الناحية النظرية والتطبيقية، و بالتالي تكون هذه الدورة بمثابة سد الثغرات و تقوية الأساليب و المبادئ التي من شأنها تقوية المهارات .
- دورة من أجل تحسين أداء المؤسسة GAE.
- تأطير الفردي EI: ويكون في حالة وجود نقص ما في المهارات عند مقاول معين مم يستوجب متابعة و تطوير تلك المهارات بشكل فردي معه مم يعينه على اكتساب تلك

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

المهارات بسرعة ، و غالبا ما تتم مطالبة المقاولين بهذا النوع من الدورات التكوينية من اجل تطوير المهارات الفردية بشكل جيد من جهة ، وعدم التشهير بالأخطاء و بعض اسرار المهنة من جهة أخرى <sup>1</sup>.

**ثانيا مراحل التكوين Germe :** للتكوين Germe أو حسن تسيير المؤسسة عدة مراحل مترابطة ومتكاملة مع بعضها البعض و يمكن تلخيصها في المخطط التالي <sup>2</sup>:

### الشكل رقم 02 : مراحل التكوين Germe



المصدر : دليل مكون برنامج Germe.

#### 1-الترويج :

و نقصد بالترويج هنا للبرنامج Germe ويقصد به الجانب الاشهاري و الإعلامي للمنتج ، و ذلك عبر القنوات الاشهارية المتعارف عليه سواء المجلات، الجرائد ، القنوات الاذاعية و التلفزيونية ، امواقع التواصل الاجتماعي الفيسبوك و الانترنت عبر المواقع الالكترونية ، لكن عملية الترويج تحتاج قبل كل شيء الى ايمان بالفكرة و المشروع و الخطوات المتبعة والاهداف المسطرة ، فجانبا الاقناع يبقى على عاتق حملة مشروع التكوين انطلاقا من قناعاتهم الشخصية و المبادئ و الأفكار المستوحاة من المشروع ، لذلك لا بد من تعريف حقيقة البرنامج و أهميته لدى الشريحة المستهدفة .

#### 2-اختيار المرشحين للتدريب Germe :فيما يتعلق بتدريب Germe ، تتصح منهجية

GERME باختيار فقط أصحاب المؤسسات الذين تتوفر فيهم الصفات التالية :

<sup>1</sup> Guide de formateur ,opcit ,page n ° 70

<sup>2</sup> Guide de formateur ,opcit ,page n ° 16

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

- يكون صاحب المؤسسة أو مسير مؤسسة
  - لا تقل خبرته عن السنة على الأقل .
  - أن يكون متحصل على مستوى دراسي يسمح له بالكتابة والقراءة على الأقل ، وكذلك الحوار و التواصل داخل الدورة التكوينية .
  - أن يكون قادر على اجراء عمليات حسابية
  - أن يكون ضمن القطاعات الاقتصادية التي لها افاق نمو
- بالإضافة إلى ذلك ، يجب التأكد من ان المقاول او صاحب المؤسسة يملك :
- الرغبة في التدريب .
  - يوافق على مدة و طول زمن الدورة التكوينية .
  - يتعهد باقتناء الدلائل الخاصة بالدورة التكوينية
  - يتعهد بدفع تكاليف الدورة التكوينية مهما كان .
- وفي هذه المرحلة يتم ملاً استمارة المشارك فيها كامل المعلومات الواجب معرفتها عن المترص ( نموذج في الملاحق ) .

**3-تحليل احتياجات التدريب ABF :** يتم تقييم الاحتياجات التدريبية لأصحاب المؤسسات من حيث الافتقار إلى مهارات التسيير و التنافس أو نقصها ، فيما يتعلق بالمواضيع التي طورها البرنامج التدريبي GERME من أجل فهم احتياجات التدريب ، من المستحسن زيارة صاحب العمل في مكان عمله وتقييم مستوى معرفته / مهاراته في إدارة الأعمال ، وذلك باستخدام الملاحظة كطريقة إدارية، و التي تسمح لك طرح بعض الأسئلة المباشرة و التي يمكن ان تجد لها إجابات في الميدان .

يسمح التحليل (ABF) باختيار المواضيع التي سيتم التعامل معها في الدورة التكوينية ، كما أنه يسلط الضوء على الموضوعات الفرعية التي ستحتاج إلى تعميقها أثناء عرض الموضوع.

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

يتم تنفيذ تحليل الاحتياجات التدريبية من قبل المدرب،تجمع صحيفة الحقائق ABF ، وهي ورقة تحليل الاحتياجات التدريبية، معلومات عن معرفة صاحب العمل بالإدارة والفجوات التي يجب سدها.

يجب على المدرب أداء تحليل احتياجات التدريب ABF عند اختيار المرشحين ، ثم بعد التدريب الأساسي ، ثم خلال عملية المتابعة. سنتحدث عن ABF1 و ABF2 و ABF3 .... إلخ. ( نموذج من ورقة التحليل ضمن الملاحق ) .

أ- أهمية تحليل احتياجات التدريب **ABF** : تساعدك بطاقات ABF ، في استمرارية تنفيذها ، على:

- تحديد الاحتياجات الفعلية في التدريب الإداري.
- اختيار بعض أصحاب المؤسسات و توجيهه لدورة تكوينية معينة مثلا: "TRIE" إيجاد فكرة مؤسسة ، " CREE : انشاء مؤسستك أو Germe : حسن تسيير مؤسستك ، حسب الكفاءات و المهارات المكتشفة .
- إنشاء مجموعات بنفس المستوى ونفس الاحتياجات التدريبية .
- توجيه رواد الأعمال الأكثر كفاءة نحو دعم محدد .
- تصميم البرامج المصممة للاحتياجات وبالتالي أكثر فعالية .
- تحديث المعلومات الخاصة بك عن المقاولاتية و أصحاب المؤسسات .
- تقييم تأثير التدريب وذلك عن طريق طرح القضايا ذات الصلة للمرشح، اذ يجب أن يكون المدرب قادر على أن يكون تقييم واقعي لمهارات و ثغرات صاحب المؤسسة

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

على حد سواء في المظهر العام لكل المواضيع الرئيسية والمواضيع الفرعية المذكورة في التفاصيل لـ: ABF .

يوفر برنامج GERME للمدربين أداة بسيطة لتحليل احتياجات التدريب (نموذج ABF) ، يتم تحديد الخطوط العريضة لها في هذا الدليل.

ب- تفسير درجة ABF : لتسهيل التقييم ، يجعل نظام تسجيل النقاط ، على مقياس من 0 إلى 3 ، من الممكن تحديد موقع صاحب المشروع فيما يتعلق بموضوع أو موضوع فرعي:

0: لا وعي و بدون رصيد معرفي / المهارات التقنية.

1 : وعي قليل وتطبيقات الحد الأدنى من الرصيد المعرفي / المهارات.

2 : وعي جيد وبعض تطبيقات المعرفة / المهارات.

3 : وعي تام .

ويعتبر النظر عن النتيجة الإجمالية التي سوف تعطينا معلومات عن المرشح، وتسمح لنا أن نقرر توجهها نحو محتوى معين للتدريب الأساسي أو نوع من العمل من أجل الرصد والتقييم والتصنيف الخاص إلى كل من الباطن - سيساعدك ذلك في تحديد المواضيع التي يجب معالجتها أثناء تدخلك التدريبي ، وبصورة أدق ، أهمية منحها و شرحها و تحليلها ( المواضيع) .

مثال للتوضيح : عند إجراء تحليل الاحتياجات التدريب الأولى ABF1 : و كانت النتيجة تؤكد الحاجة إلى إجراء دورة تكوينية Germe التي سيتم تحديدها من قبل

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

التدرج المحتوى، (اختيار المواد المراد تدريسها أو الأهمية منها). يمكن تحليل هذه النتيجة على النحو التالي:

إذا كانت النتيجة بين 0 و 41 يجب على صاحب المؤسسة ان يدخل في دورة تكوينية "SFE" ، و بدون شك تدرس جميع الوحدات و المواد .

بين 42 و 51 ، يمكن توجيه صاحب المشروع نحو SRE .

بين 52 و 62 ، يمكن إحالة صاحب المؤسسة إلى نوع من المراقبة يسمى مجموعة تحسين الأعمال (GAE).

بين 63 و 72 درجة وهذا يمكن ان تقودك لتقديم المقاول دعم خاص يسمى "التدريب الفردي"، الأمر الذي سيؤدي عمليا على إجابة محددة لحاجة معينة: إما أن يتبع وحدة نمطية في SFE للاستفادة من تدريب محدد.

- في ABF بعد (ABF2) (SFE) ، خلال جلسات المتابعة الفردية الأولى ، والتي في أي حال هي الخطوة الأولى في المتابعة ، يجب استخدام الدراجات لتوجيه أصحاب المؤسسات على أنواع مختلفة من المتابعة المحددة ، وفقا للمبدأ التالي:

بين 0 و 41 يجب على المقاول إعادة متابعة دورة SFE.

بين 42 و 51 المقاول قد يوجه الى الدورة SFE مقارنة إلى SFE-2، وتهدف إلى تعزيز أو استكمال SFE المكتسبة.

بين 52 و 62 ، يمكن أن يكون صاحب المشروع موجهاً نحو متابعة جماعية تسمى مجموعة تطوير المؤسسات (GAE).

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

بين 63 و 72 المقاول يمكن أن تكون موجهة على الدعم الفردي، (EI)، لتعزيز في مجالات محددة.

- في ABFs التالية ، يتم الاحتفاظ بالمبدأ نفسه.

### 4-تحضير للدورة التدريبية Germe :

إعداد الندوة هو المفتاح لنجاح نشاط التدريب. فيما يلي الخطوات الواجب اتباعها لضمان الإعداد الجيد للدورة التكوينية Germe:

أ- تحديد محتوى الندوة :

يتم تحديد محتوى الندوة بعد تقييم الاحتياجات التدريبية لأصحاب المشاريع المختارين. عند اتخاذ قرار بشأن اختيار المواضيع التي يجب أن تغطيها ، نأخذ مبدأ الأولوية في الموضوع أي تلك التي تحتاجها بالفعل أغلبية أصحاب المؤسسات المختارين. و ذلك بعد استخدام بطاقة ABF لتحديد موضوعات تدريب Germe.

ب- تحدد تسلسل المواضيع والأهمية المعطاة لكل منها :

تنظيم الموضوعات المختارة للندوة التدريبية بعد تقدم واضح ومنطقي من موضوع إلى آخر. وفق تسلسل الموضوعات ، تذكر الطرق المختلفة لترتيب محتويات التي سوف تقدم في الدورة التدريبية مع مراعاة ما يلي :

- البدء بمواضيع سهلة ، وانتقل تدريجيا إلى مواضيع أكثر صعوبة.
- من المفترض أن تعقد أصعب الجلسات في الصباح عندما يكون التركيز مرتفعا والعقل حيوي.
- التأكد من تضمين الألعاب ، وتمثيل الأدوار والتمارين خلال فترة ما بعد الظهر ، لأن هذا يفسح المجال للاسترخاء.

ت- تحدد مدة الدورة التدريبية :

عند تحديد مدة الدورة التدريبية ، يجب إيلاء الاعتبار الواجب للعوامل التالية:

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

- التوافر الفعال للموارد المالية والمادية.
  - تفضيلات ورغبات المشاركين من حيث التنظيم الزمني للندوة كل يوم، لمدة نصف يوم (ويفضل في الصباح)، أو يومين فقط في الأسبوع، الخ
  - الوقت اللازم لمراجعة كل موضوع محدد وفقاً للإرشادات في الدليل.
  - الوقت اللازم لما يسمى بالأنشطة العادية أو الميكانيكية:
- مراسم الافتتاح والختام ، العرض الرسمي للبرنامج، عرض المشاركين / المصافحة، ألعاب / لعب الأدوار ؛ زيارات ميدانية ، تطوير خطط العمل ، التقييم اليومي و تقييم الدورة .
- المكان و قاعة التكوين : اختيار مكان جيد للندوة مهم بشكل خاص. يحفز المكان المناسب رواد الأعمال على التعلم ويجعل التدريب أكثر فعالية بشكل عام، حيث يجب أن يكون المكان مناسباً لغالبية المشاركين ، وخاصة لضمان مشاركتهم الفعالة ووصولهم في الوقت المحدد إلى الجلسات اليومية.
- حجم قاعة التدريب يجب أن يكون المكان كبيراً بما يكفي للسماح للمجموعة بالعمل بفعالية. ينصح بغرفة مساحتها 6 أمتار على الأقل بـ 18 مشارك، يجب ان تكون قاعة التدريب متلائمة مع المواد التدريبية وراحة المشاركين.
- ث-الموقع: يجب أن يكون الوصول إليه سهلاً حتى يتمكن المشاركون من الوصول في الوقت المحدد لتسهيل سيرورة الدورة التكوينية و تأمين وضمان نجاحها يجب العمل على وجود :
- ضوء جيد لليوم إن أمكن ، تهوية جيدة ، عزل الصوت الجيد ، الحماية المناسبة لتجنب الانقطاعات الخارجية غير المفاجئة خلال الدورات التدريبية وفي حالة استخدام جهاز عرض أو جهاز عرض فيديو ، تأكد من توفر المنافذ الكهربائية المناسبة واختبار جميع المعدات اللازمة للجلسات قبل بدء الدورة التكوينية .
- ج-ميزانية الدورة التكوينية :

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

يجب أن يتم اعتماد الميزانية الإجمالية للدورة التكوينية مسبقاً من قبل مؤسستك ، متضمنةً في نموذج التقييم ، وفقاً للإجراءات المعمول بها. يجب ألا يتم تعديلها بأي شكل من الأشكال دون موافقة مسبقة من الهيكل الإشرافي الخاص بك. ينبغي أن تغطي ميزانية الحلقة الدراسية جميع تكاليف التدريب وتتضمن الحد الأدنى من المخصصات للتعامل مع الأحداث غير المتوقعة.

ح- تحديد الأهداف التعليمية للدورة و لكل جلسة :تحدد الأهداف التعليمية من هذه الدورة عن طريق الأهداف المرجوة من طرف المشاركين في شكل اهداف لكل مشارك تكتب و تعلق في السبورة و في اخر الدورة التكوينية يتم تقييمها و التأكد من تحققها ام لها .

خ- برنامج الدورة التكوينية : يجب ان يكون محضر و موجود و يحمل كل مشارك نسخة منه من اجل تتبع الدروس من جهة و معرفة التوقيت المخصص للدراسة .

د- تحديد الأشخاص المرجعيين من ذوي الخبرة و الاختصاص : سنحتاج إلى نوعين من الأشخاص للمساعدة في عرض الموضوعات:

ذ- الأشخاص ذوي الخبرة لمساعدتنا في تقديم الموضوعات (تدريب المدربين المشتركين) ؛ تذكر أن الموضوعات يجب أن تقدم فقط من قبل المدربين الذين شاركوا بالفعل في تدريب مدربي Germe . يعهد بعرض الموضوعات على هؤلاء المدربين وغيرهم من الأشخاص ، حسب كفاءة كل واحد ومعرفته بالموضوع.

هـ - أشخاص متخصصون لمساعدتنا في تقديم مواضيع غير مدرجة ضمن برنامج Germe . أو مواضيع متخصصة ذات أهمية خاصة للمشاركين ، مثل: تنظيم مراقبة الأسعار ، والضرائب ، وتعبئة التمويل لصالح الشركة ، وتنظيم القوى العاملة ، وإدارة الأفراد ، والجوانب القانونية للشركة ، أجهزة الدعم، البنوك .....إلخ.

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

و-تبلغ المشاركين و التأكيد على المشاركة : من المهم أن نتذكر أنه يجب إبلاغ أصحاب المؤسسات الذين تم اختيارهم لحضور الدورة التكوينية Germe مسبقاً (أسبوعين على الأقل) حتى يتمكنوا من اتخاذ ترتيباتهم على نحو فعال على مستوى شركتهم أثناء غيابهم.

5-تسيير وإدارة الدورة التكوينية Germe : للتسيير وإدارة الدورة التكوينية يجب الاخذ بعين الاعتبار كل من :

أ- تعليم الكبار : ان هذا البرنامج موجه أساسا لفئة الكبار ، حيث الكبار هم من المتعلمين الذين تكون احتياجاتهم فريدة. انهم ليسوا "الطلاب" ، وإنما "المشاركين". اكتسبوا المعارف والمهارات التي يجب مراعاتها أثناء التدريب. يجب أن يدرك المدرب أنه مع المتعلمين الكبار ، فإن الاحترام هو مفتاح التواصل الجيد. يريد البالغون معاملتهم بكرامة تقدير حالتهم المعرفية الاكاديمية المتواضعة أحيانا ، حيث من خلال معرفة الظروف التي يتعلم فيها الكبار بشكل أفضل ، يمكن للمدرب خلق جو موات للتعلم .

ب- الحافز : من المؤكد أن الكبار الذين يشاركون في التدريب لديهم دوافع داخلية خاصة بهم. في معظم الحالات اتخذوا قرار المشاركة. اذن فمن السهل تعليم الأشخاص المستعدين للتعلم، جاءوا لأن لديهم الدافع لاكتساب مهارات جديدة. ا لدور الرئيسي هنا يكون على عاتق المدرب حيث يعمل على : خلق البيئة المناسبة ، توفير منظمة جيدة ، تقديم المعلومات ذات الصلة والمحتوى الكافي ، إعطاء ردود الفعل بطريقة إيجابية ، تشجيع المشاركة النشطة ، دعم الرغبة في التعلم ، طمأنة المشاركين على إمكاناتهم، تهدئة المخاوف والقلق ، الحفاظ على موقفهم الإيجابي من الرغبة في التعلم...الخ.

ت-التجربة : كل شخص بالغ يجلب قدرا كبيرا من الخبرات الشخصية، يمكن لهذه التجارب أن تساهم بشكل كبير في نجاح التدريب من خلال السماح للمشاركين بتحديدهم مباشرة بما يتعلمونه. يدرك المدرب المختص أن كل مشارك هو مورد وأنه يجب تشجيع تبادل المعرفة الفردي لصالح المجموعة بأكملها. من خلال دعوة

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

المشاركين إلى مشاركة أمثلة عملية من تجاربهم والتواصل مع التدريب ، سيخلق المدرب جواً محفزاً ويعزز التعلم.

ث-المشاركة : يتعلم الكبار بشكل أفضل ويحتفظون بالمزيد عندما يشاركون بنشاط في عملية التعلم، حيث تتيح المشاركة المباشرة لهم المساهمة في المجموعة وإقامة تفاعلات شخصية تجعل هذا الموضوع أكثر فائدة وإثارة للاهتمام وتنوعاً.

يجب التذكير ان أهمية وقت المتعلمين الكبار هو ثمين، جاءوا لتعلم أشياء عملية وذات صلة وضرورية، أي موضوع لا ينطبق بشكل مباشر على احتياجاتهم سيقلل من دافعهم للتعلم.

المدرب هو المسؤول عن اختيار المحتوى المتعلق باحتياجات وقدرات المتعلمين. هذا هو السبب في أن جيرمان تصر على أن تحليل الاحتياجات التدريبية ، واختيار وتجمع المشاركين يتم بضمير حي من قبل المدرب.

كما يسمح استمرار الاهتمام بتعليقات المشاركين خلال التدريب للمدرب بضمان المحتوى المناسب طوال فترة الندوة.

ه- **تطبيق المعارف على ارض الواقع** : يرغب البالغون الذين يختارون الالتحاق بدورة " Germe " في اكتساب المهارات والمعرفة العملية التي يمكنهم تطبيقها مباشرة. ومع ذلك ، يحدث في نهاية التدريب الذي يعتبر جيداً من قبل المشاركين ، فإن النتائج الملموسة على أرض الواقع غير كافية. على الرغم من المعرفة المكتسبة ، لم يتمكن المتعلم من ترجمة ما تعلمه في الممارسة اليومية، لتجنب هذا الوضع ، من الضروري أن يستخدم المدرب أساليب متنوعة ومتكاملة. الأمثلة العملية ، تمثيل الأدوار ودراسات الحالة ، من بين أمور أخرى ، هي طرق مفيدة تواجه رجل الأعمال في مواقف مختلفة. كما يجب على المدرب تحديد جوانب البرنامج التي

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

يصعب تطبيقها مباشرة في المجال ومناقشة بعناية مع المشاركين كيفية وضع هذه المهارات موضع التنفيذ.

و- **تطبيق منهجية تدريب Germe** : مع هذا التدريب ، يجب أن يكون المقاولون قادرين على تقديم نتائج تحسين إدارة الأعمال ، و للقيام بذلك ، يدافع برنامج Germe عن نهج مباشر يعتمد على أسلوب التعلم التشاركي وعلى التزام ضمني من رجال الأعمال بالعمل ، على وجه الخصوص ، من خلال خطط العمل التي صاغها المشاركون في نهاية الحلقة الدراسية، وكذلك طريقة العصف الذهني أي الإجابة تأتي من داخل القاعة ليس من المدرب حتى وان كانت غير صحيحة ، حيث يتم تدريب رجال الأعمال من خلال وضع مشاكل الإدارة اليومية ، المترجمة إلى تدريبات في الكتب المدرسية الأساسية. يتم تشجيع كل مشارك في الدورة التكوينية بشكل منهجي لتقديم وتقديم الأفكار والاقتراحات التي يمكن أن تخدم كدروس للآخرين.

في الواقع ، إن تبادل الدروس من تجارب الآخرين هو أكثر أهمية من كون الشخص مدرب ، أو باستخدام دليل التدريب ، قادر على إحضارها. حيث يتعامل مع كل مشارك كمصدر محتمل للأفكار بقيمة ما يملكه.

ربما لن يتمكن أصحاب المؤسسات أو رجال الأعمال الذين تقوم بتكوينهم من الاحتفاظ بالمعرفة التي اكتسبوها خلال الندوة لفترة طويلة. ولذلك فمن الضروري أن يحتفظوا بدليل " Germe " الذي يمنح لهم كمستندات مرجعية ، بحيث يمكنهم استعادة ، في اللحظات المناسبة ، النقاط التي فاتتهم ، أو لمجرد مواصلة التعلم. ولذلك ينبغي تشجيعهم وتحفيزهم على الاستفادة من الدلائل والمذكرات وملاحظاتهم الخاصة و يمكن استعمال عدة طرق منها :

▪ **طريقة العصف الذهني** : ان طريقة العصف الذهني هي أحسن طريقة تستخدم لتوليد الأفكار. الغرض منها هو تحفيز المشاركين على إيجاد طرق مختلفة لحل

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

مشكلة معينة. أنت تطرح مشكلة أو سؤال يمكن معالجته بعدة طرق. على سبيل المثال ، لتعليم "الترويج" ، يمكنك أن تطلب من المشاركين تبادل الأفكار حول كيفية الترويج لأحد المنتجات. الغرض من العصف الذهني هو تحديد مجموعة من الحلول المحتملة والإجابات المحتملة لمناقشة مزايا وعيوب كل حل.

- **الحوار و المناقشة :** إن المعرفة والأفكار والآراء حول موضوع معين هي موضوع تبادل حر بين المشاركين ومدربهم. خلال المناقشة المفتوحة ، يقوم المدرب بتسهيل وقيادة المناقشة من خلال السماح للجميع بالمشاركة. في مناقشات المجموعة ، ينقسم المشاركون إلى مجموعات صغيرة على شكل ورشات داخل القاعة ، يتم مناقشة الموضوع بحرية من قبل كل مجموعة. يذهب المدرب حول المجموعات " الورشات " ، كمراقب ، و يبدي رأيه إذا لزم الأمر كمساهمة منه . ثم تجتمع المجموعات في الجلسة العامة ويتم عرض ومناقشة استنتاجات كل مجموعة من قبل جميع المشاركين.
- **التمرين :** حيث يرجى من المشاركين إكمال مهمة معينة لتحقيق نتيجة، غالباً ما يكون التمرين اختباراً للمعرفة المكتسبة، يمكن أن يتم ذلك في مجموعات صغيرة أو فردية، مستوى استيعاب المعرفة يختلف من شخص لآخر، يساهم التمرين الجماعي في تعزيز المعرفة من خلال تعليمات المدربين ، بينما يساعد التمرين الفردي بدلاً من ذلك على ممارسة المعرفة المكتسبة.

حيث يتم استخدام التمرين بمجرد استيعاب المشاركين جزءاً من معرفة محددة أو عندما يتناولون موضوعاً بأكمله، ولا شك ان التمرين هو الشكل الفعال للتعلم الذي يسمح للمشاركين بممارسة التقنيات التي يتم تدريسها من خلال محاولة تطبيقها في إيجاد الحلول. تساعد التمارين أيضاً المدرب في التحقق مما تعلمه المشاركون .

- **دراسة الحالة:** دراسة الحالة هي تاريخ حدث أو سلسلة من الظروف، يوفر التفاصيل الهامة التي يحتاجها المشاركون للمراجعة والفهم، يُطلب من المشاركين تحليل

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

وتشخيص مشكلة معينة تم تحديدها في دراسة الحالة، قد يُطلب منهم فيما بعد حل المشكلة (المشكلات).

حيث يتم استخدام دراسة الحالة للتدليل على تطبيق التقنيات المختلفة في المواقف الحقيقية. اذ يمكن لدراسة الحالة محاكاة وتوضيح المواقف التي يواجهها المشاركون في إدارة شؤونهم اليومية، وبالتالي ، يعدّ المشاركون للتعامل بشكل أفضل مع المواقف المماثلة التي قد يواجهونها في الواقع.

▪ **لعِب الأدوار:** لعب الأدوار هو تنظيم ما يمكن أن يحدث في الواقع. يتوقع من المشاركين لعب أدوار محددة في حالة معينة، الهدف هو وضع كيفية التعامل مع الحالات الواقعية، يتم مناقشة الحدث المرحلي من قبل المشاركين الذين يتعلمون النقاط الأكثر دقة في هذه الممارسة ويتلقون إرشادات حول كيفية التفاعل بشكل صحيح مع مواقف الحياة الحقيقية.

في لعب الأدوار نجد المشاركين في وضع واقعي تقريبا ، في بيئة محمية من التكوين ، في حين يستفيد من المشورة والنقد البناء والتعليقات من زملائهم. تساعد هذه التقنية المشاركين على صقل وجهات نظرهم من خلال ممارسة معينة والحصول على إرشادات حول كيفية التفاعل في الواقع.

6- **التقييم :** التقييم هو نشاط غير رسمي يسمح للمشاركين بالتعبير عن أنفسهم. يمكن القيام به ، بشكل غير مباشر ، كتابة أو شفاهة، التقييم الشفهي صالح عندما يعرف المشاركون والمدرّبون بعضهم البعض جيّداً، ومع ذلك ، هناك خطر من أن بعض المشاركين قد يكونون غير مرتاحين للتعبير عن مخاوفهم في وجود الآخرين في هذه الحالة ، من المستحسن إجراء تقييم مكتوب للتذكير ، علاوة على ذلك ، أنه خلال التقييم الشفهي ،

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

يمكن أن تنشأ بعض الموضوعات المتعلقة بالمشاكل الشخصية دون أن يكون لها تأثير كبير على المشاركين.<sup>1</sup>

يقدم برنامج Germe ثلاثة أدوات لتقييم تدريب رواد الأعمال أو المقاولين وأصحاب المؤسسات :

- نموذج التقييم اليومي.

- نموذج التقييم النهائي.

- تقرير النشاط.

(أ) **نموذج التقييم اليومي** : يعد تقييم الاستجابة اليومية نشاطاً منتظماً في ندوة أو ورشة عمل لفهم ردود المشاركين بشكل أفضل على أساس يومي. من خلال تقييم الاستجابة اليومية ، يمكنك معرفة ما إذا كان المشاركون قد فهموا محتوى الجلسة ، وما إذا كانوا يعجبون بالعروض التقديمية وإذا كانت هناك مشكلات أخرى تهمهم ، على سبيل المثال ، وجبات الطعام والضوضاء إلخ الهدف هو تحديد المشاكل التي يمكن حلها أو توضيحها على الفور حتى لا تؤثر سلباً على الندوة.

(ب) **نموذج التقييم النهائي** : و ذلك يكون في استمارة التقييم النهائية حيث بعد الدورة التكوينية ، من المهم معرفة ما إذا كنت قد استوفت بالفعل احتياجات التدريب. إن التدريب الذي لا يعتمد على الاحتياجات التدريبية المحددة أو المعلنة هو مضيعة للوقت بالنسبة للمشاركين طالما أنهم يتلقون تدريباً في المجالات التي يعرفونها بالفعل ، ان ورقة التقييم النهائية تعطيك صورة واضحة عن مدى نجاحك من عدمه في تحقيق الأهداف ، ويبرز لك النقص سواء من جانب التأطير كمدرّب ، أو من ناحية التحضير للدورة أي نقص الإمكانيات المادية أو من ناحية استيعاب الأفكار و تقبلها كمعرفة قابلة للتطبيق في الميدان .

<sup>1</sup> Guide de formateur ,opcit ,page n ° 53

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

ت) تقرير النشاط : هذا التقرير ملزم به المدرب دون غيره من أجل إرساله الى الجهات المعنية في المكتب الدولي للشغل و ذلك من أجل استفادة جميع الشركاء و الفاعلين ضمن برنامج Germe و تبادل الأفكار و الآراء المختلفة و دراسة النقائص و المعوقات و محاولة إيجاد الحلول اللازمة لها .

7- المتابعة : تعتبر متابعة المقاول ، بعد التدريب الأساسي ، عنصرا أساسيا في عملية التدريب على الرفع من منافسة وأداء المقاول داخل وخارج المؤسسة ، وفقا لمنهجية Germe و هذا ما نسميه نهج البرنامج.

ويقترح مراقبة بعد التدريب الأساسي، تم تصميم أساليب التدريب للرصد لتعزيز التدريب الأساسي في ولمساعدة رجال الأعمال والمطورين لتطوير المهارات الإدارية اللازمة. يجب أنشطة التدريب المعفاة بموجب مراقبة تسمح المشاركين على تشخيص مشاكلهم وإيجاد حلول قابلة للتطبيق .

المدرب يحتاج إلى اختيار طريقة التتبع الأكثر ملاءمة للتدريب الشامل لصاحب المشروع الذي اتبع بالفعل برنامج Germe ، ومن أجل الوصول الى اتخاذ تقرير أي إجراءات تدريبية إضافية تقترح كمتابعة ، والتي تتناسب الاحتياجات على أفضل وجه ، يجب أن تعرف مستوى المعرفة والمهارات التي اكتسبها صاحب المشروع.

في حالة تدريب Germe ، يمكنك أن تقرر ما يجب القيام به عن طريق إجراء تحليل احتياجات التدريب (ABF 2) خلال جلسات المتابعة الفردية الأولى التي تجربها بعد التدريب الأساسي. يمكنك أيضا استخدام المعلومات المقدمة من بطاقة أداء العمل التي أكملتها أثناء تحليل احتياجات التدريب (ABF). توفر الدرجات التي حققها رواد الأعمال على ورقة الحقائق ABF مقياس تقييم للمعرفة والمهارات المكتسبة. باستخدام هذه المعلومات ، يمكنك تحديد نشاط المتابعة الأكثر ملاءمة للحصول على أفضل النتائج حيث :

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

- إذا كانت درجة ABF أقل من 41 ، فإن تصورك للمقاول يؤكد ضعفاً حقيقياً من جانبه ، وعلى أي حال ، ضعف استيعاب محتوى التدريب ، يمكنك ، لذلك ، نصحه أن يتبع SFE جديد.
- إذا كانت درجة ABF تتراوح بين 42 و 51 ، وإدراكك للمقاول يؤكد هذا الوضع الطبيعي ، عندئذ يمكنك أن توصي بـSRE والذي يمكن اعتباره SFE تكميلي
- تشير هذه الدرجة المنخفضة عادة إلى أن صاحب المشروع اكتسب القليل من المعرفة والمهارات في مبادئ الإدارة الأساسية. تم تصميم SRE لتحسين معرفتهم الأساسية باستخدام منهجية تختلف بعض الشيء عن تلك المستخدمة في SFE.
- إذا كانت درجة ABF تتراوح بين 52 و 62 ، فيوصى باستخدام GAE.
- تشير هذه الدرجة إلى أن رائد الأعمال قد اكتسب بعض المعرفة في مبادئ الإدارة الأساسية وطور بعض المهارات المثيرة للاهتمام. من خلال تدخلات **GAE** ، سيقوده لزيادة معرفته في المبادئ الأساسية للإدارة ، لمعرفة كيفية وضعها موضع التنفيذ والمهارات المناسبة.
- إذا كانت درجة ABF بين 63 و 72 ، فإن AE هو التداخل الموصى به.
- يشير هذا المستوى إلى أن المقاول قد اكتسب معظم المعرفة الضرورية وطور العديد من المهارات الهامة. قد يكون من المفيد ، مع ذلك ، حل المشكلات الخاصة بأعماله ، والاستفادة من جلسات أكثر تخصصاً ، في مجال محدد أو أكثر ، تحت ما يسمى "التدريب الفردي (EI)".
- من خلال هذا التدريب الفردي ، سيتعلم المستفيد وضع المعرفة المكتسبة في الممارسة وتحسين دمج المهارات المطلوبة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Guide de formateur ,opcit ,page n ° 16

### خلاصة الفصل الأول:

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق الى ماهية برنامج حسن تسيير المؤسسة Germe ، و ذلك بإبراز أهمية و دور التكوين بشكل عام داخل المؤسسة المصغرة ،وتبين لنا الأهمية القصوى للتكوين داخل المؤسسة وذلك من اجل الرفع من مستويات الكفاءة و التسيير لدى الافراد داخل المؤسسات المصغرة .

و تطرقنا كذلك الى التعريف بالمكتب العمل الدولي باعتبار ان التكوين Germe معتمد من طرفه ، فهو يعتبر الحاضنة الأساسية لهذا التكوين ، وتبين لنا ان المكتب العمل الدولي عن طريق مكتبه في الجزائر ، قد أولى اهتماما كبيرا جدا في مرافقة المؤسسات المصغرة في الجزائر عن طريق اعتماد تكوين Germe كآلية ناجعة لذلك .

كما تبين لنا ان هناك وسائل متعددة وناجعة تستخدم في عملية التكوين Germe كالعصف الذهني و دراسة الحالة .

و في الأخير تطرقنا الى مراحل عملية تكوين Germe و التي تبدأ بعملية الترويج للمنتج Germe الى غاية المتابعة بعد عملية التكوين و تبين لنا مدى الترابط والتسلسل و التكامل القائم بين كل مراحل التكوين Germe .

## الفصل الأول ....عموميات حول برنامج التسيير الحسن للمؤسسة (Germe)

---

---

## الفصل الثاني

الأداء في المؤسسات الصغيرة

### تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية التي يدور حولها أي اقتصاد، حيث تعمل من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة .

و تعتبر المؤسسة المصغرة أحد أنواع المؤسسات الاقتصادية، التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماما بالغا من العديد من الدول المتقدمة منها و النامية ، وهذا لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات من خصائص، أثبتت قدرتها على معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية.

ولأهمية المؤسسات المصغرة في البنية الاقتصادية، والدور الذي يمكن أن تقوم به في النموذج الاقتصادي ، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول تعريف المؤسسة المصغرة وخصائصها وكذا أهميتها والمعوقات والمشاكل التي تواجهها وأما في المبحث الثاني تكلمنا عن الاداء في المؤسسة ومفهومه وأهميته ومؤشرات قياسه وفي الأخير عن بطاقة الأداء المتوازن.

### المبحث الأول : ماهية المؤسسة المصغرة

لقد شهدت المؤسسات المصغرة اهتماما كبيرا من طرف الدول المتطورة والمتخلفة على حد سواء، نظرا لدورها الفعال في النشاط الاقتصادي، خاصة بعد أن أثبتت قدرتها في معالجة المشكلات الاقتصادية الرئيسية التي تواجه الاقتصاديات المختلفة وبدرجة أكبر من المؤسسات الكبيرة.

لهذا سنتطرق في المبحث الأول إلى تعريف المؤسسة المصغرة وخصائصها وهذا في المطلب الأول وفي المطلب الثاني على أهميتها، أما في المطلب الثالث و الأخير نتطرق إلى المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات المصغرة.

### المطلب الأول: مفهوم و أهمية المؤسسة المصغرة

#### أولا :مفهوم المؤسسة المصغرة

بالرغم من إدراك الدول لأهمية المؤسسات المصغرة و الاقتناع بالدور الذي تلعبه في النشاط الاقتصادي، إلا أن واقع تحديد تعريف دقيق وموحد لها مازال أمر في غاية الصعوبة.

#### 1-تعدد المصطلحات الدالة عن مفهوم المؤسسات المصغرة:

نجد أن هناك العديد من المصطلحات و التعابير التي يتم استخدامها من أجل التعبير والإشارة إلى المؤسسات المصغرة، ومن أمثلة هذه المصطلحات المشاريع الصغيرة جدا والمتناهية الصغر والوحدات الصغيرة أو المنشآت الصغيرة و كذلك المشاريع الدقيقة.

كما أنه لا يوجد في غالب الأحيان حدود فاصلة بين هذه التعابير والمصطلحات وإن وجدت فهي تختلف كثيرا من نشاط اقتصادي لآخر ومن مكان إلى آخر، المؤسسات والصناعات

الصغيرة والمتوسطة والتي تدخل في إطارها المؤسسات المصغرة، وهذا حسب تعريف المشرع الجزائري لهذا النوع من المؤسسات<sup>1</sup>.

ويعتبر مصطلح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو الأكثر استعمالا في الوقت الراهن من مصطلح المؤسسات المصغرة .

وتعتبر عملية وضع تعريف محدد وموحد للمؤسسات المصغرة وتعيين الحدود الفاصلة بينها وبين غيرها من المؤسسات سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، عملية جد صعبة ذلك أن كلمات مصغرة أو صغيرة أو متوسطة أو كبيرة هي كلمات لها مفاهيم نسبية تختلف من دولة إلى أخرى، وهذا لتباين درجات النمو الاقتصادي من دولة إلى أخرى، وكذلك اختلاف المعايير المعتمدة في تصنيفها، فهناك من يعتمد على عدد العمال أو حجم رأس المال أو الاعتماد على المعيارين معا في تعريف واحد.

### أ- تعريف المؤسسات المصغرة

المؤسسة المصغرة هي مؤسسة صغيرة جدا لها مجموعة من الميزات النموذجية وهي رأس مال محدود، وتحتوي عدد قليل من المستخدمين وتسير محليا وتؤثر قليلا على السوق، ويمكن أن تطبق هذه الميزات على المؤسسات الصغيرة وكذلك المتوسطة.

" كذلك تعرف على أنها كيان اقتصادي يسمح لكل شخص مادي طلب للعمل، يرغب الاستثمار في إنتاج السلع وتقديم الخدمات بصفة فردية أو جماعية ولحسابه الخاص إذ يمكن أن تنشأ من طرف شاب أو مجموعة من الشباب وهي تمس كافة قطاعات النشاط الاقتصادي ونطاقها يمكن أن يحدد بعدد العمال أو حجم الإستثمارات"<sup>2</sup>.

### ب- تعريف المؤسسات المصغرة في الجزائر :

<sup>1</sup> يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص : علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 ص09.

<sup>2</sup> محمد الهادي مبارك، المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، جامعة الأغواط، 08-09 أفريل 2002 ، ص 84 .

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات الصغيرة

كما سبق لنا وذكرنا فإنه يوجد إشكالية في إيجاد تعريف موحد للمؤسسات سواء الصغيرة أو الصغيرة أو المتوسطة في أغلبية دول العالم فإنه يمكن إسقاط ذلك على الجزائر فقد عرف تعريفها عدة محطات وكان آخرها ذلك الذي أقرته وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو القانون رقم 18/01 الذي حمل جميع الأطر التنظيمية والقانونية التي تنظم هذه المؤسسات. وسوف نقوم بإبراز أهم المحاولات التي تهدف إلى وضع تعريف خاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

### - المحاولة الأولى<sup>1</sup>:

ظهرت أول محاولة لتعريف هذه المؤسسات كانت أكثر وضوحا هي تلك التي تضمنها التقرير الخاص ببرنامج التنمية لفترة 1974-1977 و الذي يرى أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة هي كل وحدة إنتاجية تتميز بما يلي:

-الاستقلالية القانونية.

-تشغل أقل من 500 عامل.

-حقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج ويتطلب لإنشائها استثمارات أقل من 10 مليون دج.

### - المحاولة الثانية<sup>2</sup>:

لتعريف هذه المؤسسات تقدمت بها المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية المؤسسات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنعقد في أفريل من سنة 1983 حيث يركز التعريف المقترح على المعيارين الكمييين، اليد العاملة ورقم الأعمال، فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي:

<sup>1</sup> لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 ص 33.

<sup>2</sup> لخلف عثمان، المرجع نفسه ، ص 23.

- تشغل أقل من 200 عامل.

- تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج.

### - المحاولة الثالثة:

تم اقتراحها من طرف الباحث " رابح محمد بلقاسم " أثناء الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية المنعقد سنة 1988 في إطار دراسة التي تقدم بها تحت عنوان "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجبلي " يركز على المعايير النوعية بحيث ينظر الباحث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على:

"أنها كل وحدة إنتاج أو وحدة الخدمات الصناعية ذات حجم صغير تتمتع بالتسيير المستقل و تأخذ إما شكل مؤسسات خاصة أو عامة ، وهذه الأخيرة هي مؤسسات محلية (ولائية أو بلدية) "

كما يعتبر هذا القطاع اشمل بحيث يضم بجانب الوحدات الصناعية والخدمات الصناعية، وحدات الإنجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الخدمية الأخرى .

يضاف لهذا التعريف القانون 88-16 المؤرخ في 10 ماي 1988 والمتعلق بالقانون الخاص للحرفي والذي لا يميز بشكل ضمني بين المؤسسات الحرفية والصناعية الصغيرة والمتوسطة ككل المؤسسات الحرفية التي تستخدم الآلات الأتوماتيكية والتي تزيد عدد عمالها عن 12 عاملا.

وهذه المؤسسات يمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة:

- مؤسسات ولائية أو بلدية.

- فروع الشركات الوطنية و شركات مختلطة.

- تعاونيات و مؤسسات فردية أو عائلية.

ونتيجة لعدم وجود تعريف قانوني محدد ودقيق، فإن وزارة الصناعة والطاقة آنذاك كانت تعتبر "أن كل المؤسسات الخاصة والعمومية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة باستثناء المؤسسات

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات الصغيرة

الوطنية الكبيرة<sup>1</sup>. ومنذ ذلك التاريخ لم تكن هناك محاولات تذكر لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى غاية 2001 تاريخ صدور التعريف المعتمد حاليا .

### ت- التعريف المعتمد حاليا:

وجاء بموجب قرار وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية القانون التوجيهي لترقية القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 الذي حمل جميع الأطر التنظيمية والقانونية التي تنظم هذه المؤسسات، حيث جاء في المواد 4.5.6.7 على التوالي الإطار القانوني لتعرفها<sup>2</sup>:

### - المادة الرابعة:

جاء تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كان وضعها القانوني بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل من واحد إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أولا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية.

لتأتي المواد التي تليها بنوع من التفصيل .

### - المادة الخامسة:

تصف المؤسسة المتوسطة بأنها تشغل من 50 إلى 250 شخص ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون و 2 مليار دينار جزائري أو التي لا تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

### - المادة السادسة:

<sup>1</sup> بربيش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية- حالة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص65.

<sup>2</sup> المادة 5، 6، 7، 4، من القانون رقم 01-18، الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر في 15 ديسمبر 2001.

تعتبر المؤسسة الصغيرة بأنها تلك التي تشغل من 10 إلى 49 شخص و لا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 دينار جزائري أولا يتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون دينار جزائري.

- المادة السابعة:

تعرف المؤسسات المصغرة أنها مؤسسة تشغل من 1 إلى 9 أشخاص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 20 مليون دينار جزائري، أولا تتجاوز حصيلتها السنوية 10 ملايين دينار.

ما نستنتجه من المواد السابقة أن المعايير التي اعتمدت عليها الجزائر في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي عدد العمال ،رقم الأعمال ،الحصيلة السنوية وهي معايير كمية ،بالإضافة إلى المعيار التنظيمي المتمثلة في الاستقلالية.

### المطلب الثاني : خصائص وأهمية المؤسسات المصغرة

تحمل المؤسسات المصغرة مجموعة من الخصائص والميزات التي أهلتها لتأخذ دور مهم في النشاط الاقتصادي والتي جعلت العديد من الدول تولى الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات،

#### أولا: خصائص المؤسسات المصغرة

##### 1- انخفاض رأس المال:

تتميز المؤسسات المصغرة بانخفاض نسبي في رأس المال وذلك سواء تعلق الأمر بفترة الإنشاء أو أثناء التشغيل الشيء الذي جعلها من أهم أشكال الاستثمار المفضلة عند صغار

المستثمرين<sup>1</sup>

- كذلك انخفاض تكلفة العمالة التي تتطلبها نظرا لأنها تعتمد أساسا على تكنولوجيا بسيطة

وهي لا تحتاج لآلات معقدة أو مكان كبير .

- إلى جانب أن معدلات دوران رأس المال كبيرة وفترة الاسترداد قصيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جبار محفوظ، المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 05 ، ديسمبر 2003، ص 215.

<sup>2</sup> أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2007، ص44.

### 2- المرونة العالية:

حيث تتميز المؤسسات المصغرة بسهولة تكيف الإنتاج حسب الاحتياجات والأخذ بالنظر الرغبات المتجددة للفرد المستهلك وسرعة تغير الإنتاج مراعاة لسد احتياجات السوق. حيث أن سوق المؤسسات المصغرة يكون محدود نسبياً والعلاقة الشخصية بالعملاء تجعل من الممكن التعرف على شخصياتهم واحتياجاتهم التفضيلية، هذا ما يؤدي بسرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات مما يضمن التحديث المستمر على عكس المؤسسات الكبيرة التي تلجأ إلى الدراسة السوقية أو ما يسمى كذلك ببحوث السوق وإتباع السياسات و الاستراتيجيات المناسبة إلى أن السوق في تغير مستمر وهذا ما يتطلب استمرار في البحوث، وهذا الأمر جد مكلف خاصة مع اتساع نطاق السوق مما يؤدي بالمؤسسات الكبيرة إلى القيام بأبحاثها على فترات متباعدة نسبياً، وبالتالي تكون المؤسسات التي تتصف بصغر حجمها، متابعة لكل التطورات وبمرونة عالية<sup>1</sup>.

- كذلك سهولة دخولها وخروجها من السوق في أي وقت وبدون خسائر كبيرة لنقص نسبة أصولها الثابتة إلى مجموع الأصول وزيادة نسبة رأس المال المملوك لأصحابها بالنسبة للخصوم<sup>2</sup>.

إن المؤسسات المصغرة تتمتع بميزة المرونة العالية على خلاف المؤسسات الكبيرة ذلك لأن هذه الأخيرة تمتلك جهازاً إدارياً وتنظيماً أكبر يجعلانها أقل قدرة على تتحسس الأخطار ومعالجتها.

### 3- الاعتماد على التكنولوجيا البسيطة:

يتم الاعتماد في أغلب المؤسسات المصغرة على آلات وأدوات تتميز بالبساطة والمستوى التكنولوجي المنخفض حيث أن الآلات الحديثة تكون في الغالب بحاجة إلى عمالة متخصصة وهذا النوع من العمالة نجده في أغلب الأحيان يفضل العمل في المؤسسات الكبيرة.

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 26.

<sup>2</sup> أيمن علي عمر، المرجع السابق، ص 44.

كذلك التكنولوجيا الحديثة تتطلب مصادر تمويلية كبيرة الشيء الذي لا تستطيع المؤسسات المصغرة توفيره نظرا لضعف مصادر التمويل الموجهة إليها، بالإضافة إلى أنه يتم الاعتماد فيها على الأيدي العاملة بدرجة كبيرة .

لكن هذا لا ينفي اعتمادها على التكنولوجيا الحديثة حيث نلاحظ أن هناك مؤسسات صغيرة الحجم تتعاقد لإنتاج صناعات دقيقة ومحددة لمؤسسات كبيرة الحجم في مجال الإلكترونيات وتستخدم تقنيات متقدمة جدا تعتمد على كثافة رأس المال.

### 4- انتشارها في قطاعات اقتصادية مختلفة:

إن القطاعات الاقتصادية التي تنشط فيها المؤسسات المصغرة لا تقتصر على التجارة والخدمات فقط، فقد أثبتت الدراسات العلمية بأنها منتشرة في مختلف القطاعات الاقتصادية بما في ذلك الصناعية وحتى قطاعات البنية التحتية.

### ثانيا : أهمية المؤسسات المصغرة

رغم أن المؤسسات المصغرة لم تعرف لحد الآن اتفاقا حول المعايير المستخدمة في تصنيفها وتعريفها إلى أن هناك إجماع على أهميتها ودورها في النشاط الاقتصادي، ذلك أن المؤسسات كبيرة الحجم وبرغم من الميزات التي تتمتع بها إلى أنها لم تحقق نتائج ملموسة، وهذا ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمؤسسات المصغرة في البرامج الاقتصادية للعديد من الدول.

### 1. إمتصاص اليد العاملة:

يعتبر الدور الذي تلعبه المؤسسات المصغرة في القضاء على البطالة من أهم الأسباب التي أخذت بالعديد من الدول سواء كانت النامية منها أو المتقدمة بالاهتمام بهذا النوع من المؤسسات وتقديم لها سبل الدعم المختلفة من أجل تنميتها وترقيتها وهذا لاستيعابها نسبة كبيرة من اليد العاملة بالإضافة إلى مساهمتها في خلق فرص عمل جديدة وهناك جملة من الخصائص السالفة الذكر التي تتميز بها المؤسسات المصغرة التي ساعدتها في المساهمة الفعالة في امتصاص البطالة.

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

ولعل أهمها اعتمادها على التكنولوجيا البسيطة ذات الكثافة العمالية والتي لا تتطلب رؤوس أموال كبيرة، حيث تتخفف التكلفة الاستثمارية اللازمة في المتوسط لخلق فرصة عمل. -كذلك اعتمادها على مهارات فنية غير تلك المعتمدة في المؤسسات الكبيرة حيث لا تتطلب مؤهلات دراسية عالية أو شهادات رسمية.

إن اعتماد المؤسسات المصغرة على هذا النمط من التكنولوجيا يعتبر ذو أهمية كبيرة خاصة في الدول النامية وهذا لمأمتها البيئة الاقتصادية والاجتماعية لهذه الدول حيث يلاحظ التوافر النسبي لليد العاملة مع محدودية رؤوس الأموال.

### 2. مصدر مهم لتجديد والإبداع:

والمقصود به العمليات التطويرية وتحسينية أو الإبداعية التي يقوم بها أصحاب المؤسسات المصغرة والصغيرة على منتجاتهم، حيث أن نسبة التجديد والتحديث في منتجاتهم تكون أكبر من المؤسسات الأخرى، وهذا بهدف زيادة الربحية، فالمؤسسات الكبيرة تركز على إنتاج السلع ذات الطلب الثابت، وتترك المؤسسات المصغرة والصغيرة المجازفة لمحاولة إيجاد سلع وخدمات جديدة، الأمر الذي قد يلحق بالمؤسسة خسائر إن لم تحقق منتوجاتها نجاحا نظرا لانخفاض نسبة رأس مال المؤسسات المصغرة، وتتولى المؤسسات المصغرة عملية الإنتاج وتحويل الأفكار الجديدة إلى سلع أو خدمات إذا توفرت لديها رؤوس الأموال الضرورية لذلك، أو تبيع الأفكار كبراءات اختراع لمؤسسات كبيرة قادرة على تمويل عملية الإنتاج .

وتشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات المصغرة تعتبر المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة فمن بين براءات الاختراع التي أصدرها مكتب براءات الاختراع الأمريكي خلال العشرين السنة الماضية يعود ثلثها إلى أفراد وأكثر من الربع إلى مؤسسات لا يتعدى عدد عمالها تسع عمال .

### 3. التكامل مع المؤسسات الكبيرة:

إن المؤسسات الكبيرة والعملاقة تحتاج للمؤسسات المصغرة والصغيرة لتنفيذ العديد من النشاطات والمهام التي هي مهمة لها لكنها صغيرة الحجم حيث تكون مكلفة لها لو نفذتها بنفسها، وهذا

عن طريق نضام التعاقد من الباطن المنتشر في العديد من الدول حيث تصبح الصناعات الصغيرة مكتملة ومغذية للصناعات الكبيرة وأوضح مثال على ذلك اعتماد الشركات العملاقة لتصنيع السيارات على المؤسسات المصغرة والصغيرة في توفير العديد من المستلزمات والأدوات الاحتياطية بالإضافة إلى أعمال الصيانة والتصليح والنقل وغيرها، وفي نفس الوقت تستخدم المؤسسات المصغرة منتجات المؤسسات الكبيرة من آلات تركيب ونجارة إلى غير ذلك. وتعتبر علاقة المؤسسات صغيرة الحجم مع الكبيرة ذات أهمية كبيرة حيث أثبتت الدراسات بأن نمو الصناعات عالية التكنولوجيا حصل نتيجة هذا التكامل.

#### 4. تنمية الصادرات:

إن تنمية الصادرات تعد بمثابة قضية جوهرية بالنسبة لمعظم الدول النامية، والتي تعاني من عجز كبير وامتزاد في موازين مدفوعاتها، وإن المؤسسات المصغرة التي يعمل بها أقل من عشرة عمال يمكنها أن تعدل من برامج إنتاجها طبقا لاحتياجات الأسواق الخارجية نظرا لما تتمتع به من مرونة خاصة انخفاض رأس المال المستثمر ومن ثم تكون أقدر على تلبية احتياجات أسواق التصدير ولحسب أسواق خارجية لمنتجاتها، خاصة إذا اتخذت مقاييس لرفع مستوى جودة منتوجتها .

- كذلك يمكنها أن تساهم المؤسسات المصغرة في زيادة وتنمية الصادرات بطريقة غير مباشرة وهذا ما إذا تم تكاملها مع المؤسسات الكبيرة من خلال علاقات التعاقد ، وذلك بتوفير صناعات مغذية عالية الجودة ومناسبة السعر للصناعات الكبيرة التي تصدر منتجاتها .

- المساهمة في انتشار نظام الامتياز: المقصود بالامتياز هو رخصة تمنح لصاحب المؤسسة يحق له بموجبه توزيع أو إنتاج سلع أو القيام بخدمات في منطقة محددة، وهو نضام لجأت إليه المؤسسات الكبيرة لتوزيع منتجاتها.

وقد انتشر نظام الامتياز في البداية في صناعة السيارات والمشروبات وغيرها من المؤسسات الكبيرة التي تمنح الامتياز لمؤسسات أخرى في نفس حجمها أو تصغرها قليلا. ثم انتشر ليشمل مؤسسات مصغرة وصغيرة مثل وكالات السفر والنوادي..... إلخ وينقسم نظام الامتياز أو حق الامتياز إلى ثلاث أنواع<sup>1</sup> :

- **حق إمتياز المنتج:** حيث تقوم المؤسسة التي حصلت على الامتياز بالحصول على حق بيع منتجات المؤسسة المانحة للترخيص.
- **حق إمتياز التصنيع:** وفي هذه الحالة تقوم المؤسسة المانحة للترخيص بمنح المؤسسة حق في تصنيع وتوزيع منتجاتها.
- **حق امتياز الأعمال:** وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بشراء حق استخدام الاسم التجاري للمؤسسة الأم وهذا بهدف استخدام نفس أسلوب العمل لهذه المؤسسة.

### 5. حلقة ربط بين الجانبين الاقتصادي والاجتماعي:

يرتبط الجانب الاقتصادي في المؤسسات المصغرة بجانب اجتماعي هام فالمؤسسات المصغرة غالبا ما ترتبط بالعائلات وترتبط بين أفرادها فتوفر لهم فرص عمل، وبذلك فهي تساهم في تعبئة المدخرات العائلية بشكل قد لا يتحقق بطريقة أخرى. وبذلك نجد أن الاندماج بين الجانبين الاقتصادي و الاجتماعي في المؤسسات المصغرة والصغيرة يساهم في تعبئة المدخرات العائلية واستثمارها على نحو أفضل. بالإضافة إلى ذلك فإن الصناعات الصغيرة منتشرة في جميع البلدان النامية في أطراف القرى والمدن صغيرة كانت أم كبيرة على حد سواء على عكس المؤسسات الكبيرة في هذه البلدان التي تتركز في المدن الكبرى، ولهذا فإن تنمية المؤسسات المصغرة تساهم في تحقيق توازن اجتماعي و اقتصادي على المستوى الإقليمي كما هو على المستوى الكلي.

<sup>1</sup> نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 112.

### المساهمة في عدالة توزيع الدخل:

تساهم المؤسسات المصغرة في عدالة توزيع الدخل وهذا في ظل وجود أعداد كبيرة من المؤسسات المصغرة والصغيرة المتقاربة في الحجم والتي تعمل في ظل ظروف تنافسية وتعمل بها أعداد كبيرة من العمال وذلك بالمقارنة بنمط توزيع الدخل السائد في ظل أعداد محدودة من المؤسسات الكبيرة والعملاقة التي تعمل في ظروف غير تنافسية .

### 6. تحقيق التنمية الإقليمية:

تتميز المؤسسات المصغرة بانتشارها جغرافيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تتركز في بعض المدن الكبيرة، وبالتالي تساهم المؤسسات المصغرة في مواجهة التمرکز والتطور الجهوي وهذا من خلال توفير مناصب شغل وتحسين الدخول، على مستوى المناطق الريفية، واستغلال الموارد والطاقات البشرية أو الطبيعية المخزنة، خاصة على مستوى المناطق التي لم تستغل بعد، وتوفير فرص التنمية والتطور للمناطق النائية وتوجيه الاستثمار نحوها .

### 7. حرية اختيار النشاط<sup>1</sup>: حيث تسمح المؤسسات المصغرة بالكشف عن القدرات الذاتية

للأفراد وترقية المبادرات الفردية، وإدماج كل إرادة في الإبداع و الاختراع حجبها القدرات المالية عن الاندماج في النشاط لاقتصادي.

### 8. إعادة إدماج العمال المسرحين<sup>2</sup>:

لقد شهدت العديد من الدول النامية عمليات خوصصة للمؤسسات العمومية وهذا جراء إفلاس بعضها أو في إطار التعديلات الهيكلية، وبالتالي تم تسريح العديد من العمال. وإنشاء ودعم المؤسسات لمصغرة يهدف إلى إدماج المسرحين من مناصب عملهم وتوفير مناصب عمل جديدة لهم.

<sup>1</sup> محمد الهادي مباركي، المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، جامعة الأغواط. 8-9 أفريل 2002، ص 84 .

<sup>2</sup> محمد الهادي مباركي، المرجع نفسه، ص 86.

### المطلب الثالث: المعوقات والمشاكل التي تواجه المؤسسات المصغرة

أولاً : معوقات و مشاكل المؤسسات المصغرة :

بالرغم من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات المصغرة من طرف العديد من الدول إلى أنها لازالت تواجه مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تعيق نموها وتطورها.

#### 1- إشكالية تمويل المؤسسات المصغرة

تعتبر إشكالية تمويل المؤسسات المصغرة أحد العقبات الرئيسية التي تقف أمام نموها وتطورها، حيث يواجه أصحاب المؤسسات المصغرة صعوبة في الحصول على التمويل اللازم لمزاولة نشاطات المختلفة لمؤسساتهم، وترجع إشكالية تمويل المؤسسات المصغرة إلى أنه في أغلب الأحيان ما تكون المؤسسة تملك قدرة جد محدودة في الحصول على رأس المال والخدمات المالية للوفاء باحتياجاتها من رأس المال العامل أو الثابت بصفة مستمرة، وهذا لضعف الموارد الذاتية لأصحاب المؤسسة و لإحجام مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات المصغرة المالية المختلفة، وتعتبر المؤسسات المالية سواء البنوك التجارية أو البنوك المتخصصة هي المصدر الخارجي الرئيسي لتمويل المؤسسات المصغرة، ويعود عزوف مؤسسات التمويل هذه على تقديم الائتمان اللازم للمؤسسات المصغرة لمزاولة نشاطاتها المختلفة لجملة من الأسباب يمكن إبرازها فيما يلي:

#### أ- تكلفة القروض المرتفعة:

إن تكاليف الخدمة أو المعاملات المصرفية في تمويل المؤسسات التي تتميز بصغر حجمها تكون مرتفعة بسبب المبلغ الصغير للقروض، حيث أن البنوك تتحمل جراً تعاملها مع هذا النوع من المؤسسات تكاليف مختلفة ناجمة عن وجود إجراءات إدارية أكبر مطلوبة في حالة منحها القروض الصغيرة، وهذه المصاريف المرتفعة تتعلق بالحصول على المستندات الضرورية والبيانات التي يتم على أساسها اتخاذ قرار التمويل من البنك، كذلك فإن إجراءات عمليات

الإشراف والتحصيل غالباً ما تكون أكبر للبنوك في حالة منحها للقروض للمؤسسات الصغيرة، وهذا لضخامة عدد الملفات وصغر حجم القروض.

### ب- ارتفاع مخاطر إقراض المؤسسات المصغرة:

في أغلب الأحيان ما ينظر للمؤسسات المصغرة على أنها غير جديرة بالثقة الائتمانية، ففي أغلب الحالات لا يمتلكون أصحاب المؤسسات القدرة على تقديم دراسة جدوى وخطط العمل التي يقدمها أصحاب المؤسسات الكبيرة ، بالإضافة إلى أن نسبة عالية من هذه المؤسسات تعمل في القطاع غير الرسمي وليس لها سجلات ضريبية ولا تهتم بتسجيل عملياتها وقيدها حساباتها في دفاتر منتظمة يمكن الرجوع إليها، كل هذا ما يزيد من مخاطر التعامل معها خاصة عند وجود مشاكل .

### ج- عدم توفر الضمانات المطلوبة:

إن مؤسسات التمويل عند منحها للقروض تطلب ضمانات مختلفة، حسب طبيعة القرض والعميل المقترض وهذا بهدف تغطية مخاطر عدم سداد القرض من قبل العميل المقترض، وغالباً ما يعجز أصحاب المؤسسات المصغرة من توفير الضمانات الكافية لتغطية احتياجاتهم التمويلية، كذلك من النادر وجود مؤسسات مالية مختصة في تمويل المؤسسات صغيرة الحجم، وتتفهم الخصائص التي تتميز بها هذا النوع من المؤسسات، وإن وجدت مثل هذه المؤسسات المالية المتخصصة فتكون إمكانياتها محدودة .

## 2- معوقات تنظيمية

بمعنى الافتقار إلى إطار تنظيمي قانوني محكم يتماشى وخصوصية المؤسسات المصغرة يخدم أهدافها ويوفر لها بيئة ملائمة، تسمح لها بالاستمرارية والتوسع وهو ما تسعى إليه مختلف الدول جاهدة من خلال استصدار قوانين جديدة أو تعديل ما هو موجود كذلك عدم وجود معايير محددة تستخدم في تحديد وتعريف المؤسسات المصغرة، فالمعايير في ذلك تختلف من بلد إلى آخر لاختلاف الوضعية السياسية والاقتصادية وحتى الثقافية والاجتماعية من بلد لآخر

من جهة ومن جهة أخرى تغير الوضعيات من مرحلة لأخرى أثناء التطور الاقتصادي لنفس البلد. بالإضافة إلى تعريفات المؤسسات المصغرة يعتمد أساسا على الانشغالات والأولويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للحكومات، حيث تختلف هذه الانشغالات والأولويات من بلد لآخر، كما أنها تتغير في نفس البلد حسب الظروف التي تمر بها في مختلف الميادين.

### 3- مشاكل الخبرة التنظيمية والحصول على المعلومات:

من المعوقات الخطيرة التي تواجه المؤسسات المصغرة هو صعوبة الحصول على المعلومات و الافتقار إلى الخبرة التنظيمية التي تمكن أصحاب المؤسسات من مواجهة مشاكلهم أو تساعدهم على توسع في نشاطاتهم أو تنميتها ويظهر النقص في المعلومات واضحا بالنسبة للظروف المحيطة بنشاط المؤسسة أو الإطار العام الذي يعملون به.

وعادة فإن أصحاب المؤسسات في الدول النامية يكون أفقه ضيق و لا يمتد لأكثر من شؤون صناعته أو حرفته لذلك فإنه أصحاب المؤسسات قد لا يعلمون شيئا على الإطلاق حول اتجاهات الأسعار في بلدهم فيفاجئونها بها ترتفع أو تتخفف دون سبب معروف لديهم، كما قد يتعرضون لنقص حاد في الخامات التي يستخدمونها في نشاطاتهم فيتعرضون لاحتكار البائعين في الأسواق المحلية، ولا يعلمون بوجود مصادر بديلة لهذه الخامات .

4- نقص العمالة المؤهلة: إن المؤسسات المصغرة لا تستطيع جذب الأيدي العاملة المكونة و المؤهلة ذلك أن هذا النوع من العمالة يلجأ في أغلب الأحيان إلى العمل في المؤسسات الكبيرة وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:

-أن المؤسسات المصغرة لا تستطيع أن تدفع أجور مرتفعة مثل المؤسسات الكبيرة كذلك مخاطر التوقف كبيرة وعدد ساعات العمل المطلوبة يوميا أكثر من المؤسسات الكبيرة، وبالتالي

درجة الإشباع والرضا التي سوف تتحقق نتيجة العمل في المؤسسات المصغرة محدودة على عكس الحال العمل لدى في المؤسسات الكبيرة<sup>1</sup> .

### 5-ضعف عملية التخطيط الإستراتيجي:

إن أصحاب المؤسسات المصغرة يهملون ولا يهتمون لعملية التخطيط الإستراتيجي، وهذا ما يؤدي في العديد من الأحيان إلى فشل المؤسسة وعدم مقدرتها في الاستمرار، وترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي، أنها تساعد المؤسسة على تحقيق قوة تنافسية في السوق والمحافظة عليها وتمكن صاحب المؤسسة من تقدير إمكانيات المؤسسة ومعرفة رغبات المستهلكين وكيفية جب والمحافظة على المستهلكين .

### 6- إرتفاع تكاليف الإنتاج:

إن المؤسسات صغيرة الحجم لا تستطيع الاستفادة من مزايا اقتصاديات الحجم ومن مزايا الاقتصاديات المختلفة لإنتاج الكبير، فالمؤسسات ذات الإنتاج الكبير تستطيع شراء مواد أولية بكميات كبيرة بأسعار منخفضة، كما تستخدم تكنولوجيا متقدمة، مما يساهم كذلك في تقليل تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة .

### 7- مشاكل عدم توفر البنية الأساسية:

يعتبر هذا المشكل من أكثر المعوقات تعقيدا و التي تعيق عملية إنشاء ونمو المؤسسات المصغرة حيث تواجهها إشكالية الحصول على الأرض أو العقار أو المكان المناسب لمزاولة النشاط والإنتاج .

### 8- المعوقات التسويقية:

هناك من يعتبر السوق الذي يصبوب إليه المنتج من المشاكل المستعصية التي تؤدي إلى زوال العديد من المؤسسات التي لا تقوى على المنافسة التي تشنها المؤسسات الكبيرة، وذلك للقصور التي تعرفه في شبكات التوزيع، وهو ما اضطر بعض الدول اتخاذ إجراءات ترمي إلى تمكين المؤسسات المصغرة والصغيرة من تسويق منتوجها، ومن الأسباب التي تساعد على بروز هذا

<sup>1</sup> سمير علام، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار العربية لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 28.

المشكل التسويقي هو غياب خطة تسويقية كاملة، بسبب ما تكلفه من أموال تؤثر على ميزانية المؤسسة.

### ثانيا : معوقات و مشاكل المؤسسات المصغرة في الجزائر

رغم الأهمية الاقتصادية التي تلعبها المؤسسات المصغرة، واهتمام العديد من الدول بهذا النوع من المؤسسات إلى أنها مازالت تعاني في الجزائر من العديد من المعوقات التي تواجه نموها وتطورها .

#### 1- المعوقات التنظيمية :

أ- العوائق الإدارية :يتسم المحيط التنظيمي للمؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بعراقيل إدارية والمتمثلة في تعقد القوانين و الإجراءات التنظيمية، قلة الإحاطة بالقوانين السارية و عدم الشفافية و عدم احترام النصوص القانونية ، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة على التصدي للمظاهر السلبية التالية :

- البيروقراطية الإدارية و الإجراءات المعقدة التي تتطلب العديد من الوثائق و الجهات التي يجب الاتصال بها يجعل المحيط الإداري غير مساعد من جراء بطؤ العمليات و نقص الإعلام وكذا ازدواجية الوثائق المطلوبة.

- عدم وجود استقرار في القوانين و التشريعات التي تحكم و تدير المؤسسات المصغرة والصغيرة في الجزائر و نقص في تطبيق النصوص من طرف الهياكل المعنية مثل: البنوك، الإدارات العمومية، الصناديق الوطنية... الخ .

- نقص خبرة مسيري المؤسسات المصغرة والصغيرة في المجال الإداري و المالي و حتى الإمكانيات، و يمتاز هذا النوع من المؤسسات في الجزائر بأنماط تسيير أقل من الحد الأدنى الذي يتطلبه اقتصاد تسوده المنافسة مع غياب تأهيل فعال و سريع لها .

#### 2-عوائق جبائية و جمركية :

من الملاحظ أن الجباية و الأعباء الاجتماعية معيقة للمؤسسات المصغرة و الصغيرة رغم إجراءات التخفيف المنتهجة، و تظهر هذه العوائق على مستوى :

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

- فرض ضريبة إضافية خاصة على الإنتاج الوطني.
- اشتراكات أرباب العمل فيما يخص الضمان الاجتماعي للأجراء و غير الأجراء مرتفعة تثقل كاهل المؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة .
- نسب الضرائب و الرسوم المقتطعة على أنشطة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال مرحلة الاستغلال تؤدي إلى ارتفاع الضغط الجبائي الذي كان من نتائجه توقف العديد منها عن النشاط .

### 3- العوائق المرتبطة بال عقار الصناعي :

يعد الحصول على العقار المناسب من للمشاكل الأساسية التي تواجه المؤسسات المصغرة والصغيرة في الجزائر وهذا راجع إلى :

- صعوبة الحصول على عقد للملكية أو عقد إيجار بالرغم من أهميته للحصول على التراخيص الأخرى كالقرض البنكي و الامتيازات .
- التمييز بين القطاع العام و الخاص في مجال تمليك أو كراء العقارات حيث تبقى الأولوية دائما للقطاع العام و هو ما يتناقض مع النصوص التشريعية.
- أغلبية العقارات الاستثمارية غير مستعملة فهي تبقى حكر لمؤسسات عمومية مفلسة أو أملاك خواص يحتفظون بها من أجل المضاربة.
- عدم وجود سعر محدد للمتر المربع الواحد أو سعر مدعم خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتشجيعها للحصول على عقار.
- التوزيع غير العادل للمؤسسات المصغرة و الصغيرة و المتوسطة بين المناطق الحضرية و النائية يصعب من عملية الحصول على عقار لإقامة المشروع لما تتميز به المناطق الحضرية من كثافة سكانية كبيرة تقلل من مساحة الأراضي الصناعية.

### 4-عوائق مختلفة :تتعرض المؤسسات المصغرة والصغيرة في الجزائر لعدة عوائق مختلفة

منها ما يفرزها محيطها الداخلي و أخرى ناتجة عن محيطها الخارجي، نلخص أهم هذه العوائق في :

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

- نقص تمويل الجهاز الإنتاجي من جراء الانفتاح الاقتصادي، خاصة بالمواد الأولية المستوردة اللازمة للإنتاج و التي كانت تضمن استيرادها المؤسسات العمومية باحتكارها للتجارة الخارجية.
- نمو و تطور القطاع غير الرسمي و المتمثل في أنشطة كثيرة كالسوق الموازية و المداخل الطفيلية، ومشاكل البنية التحتية حيث مازالت شبكة الطرقات ضعيفة و توجد الكثير من مناطق البلاد إلى غاية يومنا هذا في عزلة شبه تامة عن بقية المناطق الأخرى و خاصة في الجنوب .
- عدم فعالية أساليب التكوين و خاصة في ميدان التقنيات الحديثة للتسيير و اقتصاد السوق، إدارة الأعمال و تسيير المنتج و كذا تقنيات البيع و التصدير .
- قصور الجهود التسويقية إذ تفنقر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية على الوعي التسويقي، و تعاني من نقص كفاءات رجال البيع، كما تنقصها الإمكانيات المادية للإيفاق على الترويج و تنشيط المبيعات .
- غياب التنسيق ما بين فعاليات القطاع الخاص و المؤسسات الحكومية القائمة على دعم و توجيه الأنشطة الإنتاجية (الصناعية) المحلية، الأمر الذي يضيع عليها فرصة تحقيق أعلى قدر ممكن من الاستفادة من هذا البرنامج.
- المعوقات التمويلية ان الواقع الجزائري يشير إلى اصطدام كل هذه التصورات بالتعقيدات ذات الطابع المالي و هي تمثل أكبر العقبات التي تواجهها أغلب المشاريع الصغيرة و المتوسطة و بالأخص المصغرة منها لأنها تمتلك قدرات مالية محدودة، فنجد أن المشاكل المالية تعترض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و البنوك الجزائرية على حد سواء.
- وهي تلك المشاكل تمويلية خاصة تلك المتعلقة بالنظام المصرفي الموجود و يمكن تلخيصها فيما يلي :
- نقص المعلومات المالية خاصة فيما يتعلق بالجوانب التي تستفيد منها المؤسسة كالإعفاءات.

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصرفية

- ضعف الشفافية في تسيير عملية منح القروض رغم أن الأصل في القرض خاضع للإشهار.
- الفضاءات الوسيطة (البورصة) سواء كانت مالية أم تجارية فهي تمثل فضاء إعلاميا و تنشيطيا و تشاوريا هاما، أما في الجزائر فنلاحظ غياب هذا الدور بسبب عدم فعاليتها، و بالتالي غياب سوق مالي آمنوع يسمح بالمفاضلة بين مجموعة من بدائل التمويل .
- طريقة التنظيم البنكي الذي يتميز بمركزية قرار منح القروض على مستوى العاصمة، هذا ما يشكل عائقا كبيرا بالنسبة للمتعاملين المتواجدين داخل البلاد لأنه يؤدي إلى تأخيرات مرتبطة ببطء التنفيذ و إرسال الملف نحو العاصمة.
- غياب بنوك متخصصة في تمويل الاستثمارات الخاصة؛ -عدم تأقلم التشريع مع التطور و التحول الاقتصادي الوطني نحو اقتصاد السوق، المصرفية في الجزائر .
- ارتفاع تكاليف التمويل بالإضافة إلى الضمانات المبالغ فيها أحيانا يحدان من مرونة التمويل و انسيابه بالحجم المناسب و في الآجال الملائمة .
- غياب صيغ تمويلية مفصلة و منظمة حسب احتياجات قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.
- اقتصار البنوك الجزائرية على الأساليب الكلاسيكية في تقدير خطر منح الائتمان، علما أنه توجد أساليب و تقنيات حديثة حلت محل الأساليب و التقنيات الكلاسيكية في الدول المتقدمة خصوصا، و أن العديد من الدول تحولت إلى اقتصاد السوق، أين أصبحت تسود ثقافة اقتصاديات أسواق رأس المال لا اقتصاد الاستدانة، -تدخل البنك في شؤون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و فرض الوصاية عليها من خلال القرض الممنوح لها .التعامل بالنقد الإلكتروني الذي يعتبر الأسهل و الأضمن من التعامل الورقي. من المؤسسات و أقدمية تعاملها مع البنوك.

### المبحث الثاني : الأداء في المؤسسات المصغرة

يشهد قطاع المؤسسات المصغرة تطورا كبيرا، لأنها تعيش في محيط سريع التغير بسبب الانفتاح على الأسواق الخارجية والتحديات التي تفرضها العولمة على هذا القطاع ، وكذا التطورات التكنولوجية المسارعة وغيرها من المتغيرات التي تجعل المؤسسات تتنافس من أجل البقاء والاستمرارية، وهذا ما يفرض على المؤسسة تحقيق أعلى مستويات من الأداء منافسة حتى تتمكن من المنافسة.

لهذا سنتطرق في المبحث الثاني إلى الأداء من حيث مفهومه وأهميته، والعوامل المؤثرة فيه وكذا أنواعه وهذا في المطلب الأول وفي المطلب الثاني على تحسين الأداء والتميز فيه، أما في المطلب الثالث و الأخير نتطرق إلى مؤشرات قياسه وبطاقة الأداء المتوازن .

#### المطلب الاول: عموميات حول الأداء

من خلال تجاوب المؤسسة مع المتغيرات المحيطة بها بهدف تطويرها يشهد أداءها تحولات كبيرة، وذلك بسبب التغيرات التي عرفتھا العوامل المؤثرة فيها، الأمر الذي أدى إلى التغير والتطور في كل من مفهوم الأداء، وأنواعه وأدوات قياسه.

#### أولا : مفهوم الأداء وأهميته

قدمت عدة تعارف لمصطلح الأداء، لأنه يعتبر من المفاهيم المهمة في المؤسسة و يعتبر العامل المشترك بين جميع الجهود المبذولة من طرف الإدارة والعاملين بمختلف إطاراتهم.

#### 1- مفهوم الأداء

\* لغة : هو الإيصال والقضاء .

\* اصطلاحا :يختلف الباحثون حسب توجهاتهم في تعريف الأداء.

## الفصل الثاني ..... الأداء في المؤسسات الصغيرة

فيعرفه Wiersema et Rodins " يعبر عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد" <sup>1</sup>.

ويعرف أيضا بأنه الأداء عبارة عن طريقة التي تتجزأ الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المنظمة <sup>2</sup>.

من خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن بعض الباحثين يربطوا الأداء في المؤسسة بطرقها وقدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة.

عرفت دراسة للمنظمة العربية للتنمية الإدارية الأداء المؤسسي بأنه: " المنظمة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية " <sup>3</sup>.

والأداء المؤسسي حسب هذا التعريف يتكون من:

- أداء الأفراد العاملين في إطار تخصصاتهم .

- أداء الأقسام الوظيفية أو الوحدات التنظيمية وذلك في إطار السياسات العامة للمؤسسة.

- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية.

يرى (1998 Wit and Myere) "أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد

إجراء العمليات على مدخلاتها ، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل

المنظمة، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة" <sup>3</sup>

حسب هذا التعريف فإن النشاطات التي تقوم بها أي مؤسسة عبارة عن نظام معلومات ذو

مخرجات وقيمة هذه المخرجات تتمثل في الأداء.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى،

الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 38.

<sup>2</sup> دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر ، مداخلة بعنوان : التغيرات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات

الصغيرة والمتوسطة ضمن فعاليات ملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بجامعة

الشلف، 07-08 أبريل 2006 ، ص 733 .

<sup>3</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 2008 ، ص 03.

## الفصل الثاني ..... الأداء في المؤسسات الصغيرة

ويعرف الأداء أيضا: "بأنه سلوكا أو ما يفعله الموظفون وليس ما ينتجه الموظفون ونتائج عملهم" <sup>1</sup>.

نلاحظ أن هذا التعريف يربط الأداء بالموارد البشري و أهمل باقية الموارد الموجودة في المؤسسة، بينما تحقيق أهداف المؤسسة يتطلب تفاعل وتكامل بين كل مواردها المتاحة، هذا لأن المعروف عن الأداء أنه المرآة العاكسة لمدى وصول المؤسسة إلى أهدافها المرجوة. ويرى بعض الباحثين أن الأداء: "يمثل مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية، اللتين يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، الفاعلية تحدد في أي مستوى تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك" <sup>2</sup>.

وفي هذا التعريف يربط الأداء بكل من الفعالية والإنتاجية في المؤسسة ونلاحظ من خلاله أن هنالك خلط بين الإنتاجية والكفاءة؛ حيث أنه غالبا ما كان يعبر عن الأداء بمقياسي الكفاءة والفعالية وفيما يلي نعرف كل منهما 3:

مفهوم الفعالية : يتعلق بتحقيق الأهداف كما أنه يعني التأكيد من أن استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة.

مفهوم الكفاءة : هي الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل التكاليف، و باعتبار الكفاءة معيار نوعي وكمي يتسع ليشمل الإنتاجية.

التعريف الشامل : يمكن تعريف أداء المؤسسة في قدرات العاملين فيها بمختلف مستوياتهم في التسيير .(الاستراتيجية، التكتيكية، العملي)على تحقيق الأهداف المسطرة لكل منهم، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد المتاحة.

<sup>1</sup> هيرمن أجنيس، إدارة الأداء، (ترجمة سامح عبد المطلب عامر ) ، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011 ،ص 112.

<sup>2</sup> تمجدين نور الدين وعبد الحق بن تقات، مداخلة بعنوان : مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص 240.

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي، وظاهر محسن، المرجع السابق ، ص.4

### 2- أهمية الأداء

يمكن مناقشة أهمية الأداء من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا ،تجريبيا ، وادريا<sup>1</sup>.

أ- فمن الناحية النظرية : يعتبر الأداء مركز الإدارة الإستراتيجية لأنه يمثل اختبارا زمنيا لاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة .

ب- ومن الناحية التجريبية : ظهر أهمية الأداء من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية والأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

ت- أما الأهمية الإدارية : ظهر من خلال حجم الاهتمام الكبير والمميز من قبل إدارات المنظمات بالأداء ونتائجه والتحولت التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء.

### 3- أنواع الأداء

يمكن تقسيم الأداء حسب أربعة معايير وهي كما يلي :

أ- **حسب معيار المصدر** :ويقسم الأداء حسب المصدر إلى أداء داخلي وأداء خارجي<sup>2</sup>.

- الأداء الداخلي :وهو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

- الأداء الخارجي :هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة .

ب- **حسب معيار الشمولية** : والذي يقسم الأداء في المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>3</sup>.

- الأداء الكلي : يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة

التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها التعرض لأداء الكلي

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن طبعة 2009 ص 384.

<sup>2</sup> عادل عشي، المرجع السابق، ص 05.

<sup>3</sup> الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأولى، 2001، ص 89.

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة وأحسن جودة.

- الأداء الجزئي : على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي أو كل عنصر في المؤسسة على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

ت- **حسب معيار الطبيعة**: تمارس المؤسسة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة

منها الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء الإداري نتناولها فيما يلي 1 :

-الأداء الاقتصادي : بتطبيق المبادئ الاقتصادية و سريانها بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها

المحيطة بها، ويتم قياسه عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

-الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية،

ويتميز هذا النوع من الأداء بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في

المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تؤثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء

التقييم الاجتماعي للأداء ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل الجهد من أجل التوصل إلى مقاييس

عادلة لتقييم الأداء الاجتماعي.

\* الأداء الإداري :الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم

تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة ولتقييم الأداء

الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات و كذلك البرمجة الخطية.

د- حسب معيار الوظيفة :يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم، لأنه يحدد الوظائف والنشاطات

التي تمارسها المؤسسة، وحسب هذا المعيار ينقسم الأداء إلى:

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009 ص 116.

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

- أداء الوظيفة المالية : يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدلات مرد ودية جيدة وتكاليف منخفضة.
- أداء وظيفة الإنتاج :يتحقق إنتاج المؤسسة عندما تستطيع تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بغيرها من المؤسسات.
- أداء وظيفة الموارد البشرية :تتمثل في قدرة هذه الموارد على تحريك الموارد وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب عليها أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
- أداء وظيفة التسويق :ويتمثل في قدرت وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة.

### ثانيا: عوامل تحسين الأداء والتميز فيه :

تتعدد العوامل المؤثرة التي يمكن أن تؤثر على الأداء مهما كان نوعه.

#### 01- العوامل المؤثرة على الأداء

يخضع الأداء لتأثير العديد من العوامل مما جعل الباحثين يختلفون حول تصنيفها ونذكر منها:

##### أ-العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء :

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم ، وبالتالي فإن أثارها قد تكون، فيشكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء، وقد تكون خطر يؤثر سلبا على أداء المؤسسة، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف من أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد.

##### ب- العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها، ويمكن للمسير أن يتحكم فيها، ويحدث فيها تغييرات تسمح بزيادة أثارها الإيجابية و التقليل من أثارها السلبية.

ويوجد من قسمها حسب درجة تحكم المؤسسة فيها إلى<sup>1</sup>:

### ت- العوامل الخاضعة إلى تحكم المؤسسة نسبيا

إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي نظرا لترابط العوامل الداخلية فيما بينها ، ودور المسير تجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها الإيجابية وتخفيض تأثيراتها السلبية ، وحصر هذه العوامل بدقة ، ويعد من الأمور الصعبة لتحقيق ذلك سوف يتم التعرض إلى أهمها وهي التي تبدو أكثر ارتباطا بالأداء وتأثيرا فيه:

- التحفيز : يتمثل التحفيز في المؤسسة الحاجة للطاقة الداخلية التي تدفع الفرد للعمل باتجاه موجه نحو الهدف أي أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ، ومحاولة تلبيتها وتوجيههم وتنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم ، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد وتكون إما بحوافز مادية أو معنوية.
- المهارات :يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:
- مهارة التقليد : وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاط المتكرر و حسب إجراءات محددة مسبقا .
- مهارة الإسقاط : تسمح انطلاقا من وضعية معطاة بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة بالأولى إلى حد معين .

<sup>1</sup> عادل عيشي،تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير،غيرمنشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2004 ص 10-17.

- مهارة الإبداع :وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد فالفرد مجبر أن يعود إلى الرصيد المعرفي ويستعمله في إيجاد الحلول.
- التكوين :يعد التكوين نوعا من عمليات الاستثمار في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.
- ث- **العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة**
- تتمثل في المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم بها، والتي تنتمي إلى المحيط الخارجي والذي هو مصدر للفرد والمخاطر.
- ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة، إلى عوامل اقتصادية، اجتماعية، والتكنولوجية، سياسة وقانونية نتناولها بإيجاز فيما يلي:
- العوامل الاقتصادية :تتمثل في مجموعة من العوامل كالنظام الاقتصادي التي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادية كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار . . الخ.
- العوامل الاجتماعية : تتمثل في العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين ، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير التي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات ، والعوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري .
- العوامل التكنولوجية :تتمثل في التغيرات و التطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل المورد إلى سلع وخدمات واختراع الآلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة. . الخ.
- العوامل السياسية والقانونية :هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، وتتمثل عموما في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، القوانين، و القرارات . . . الخ.
- معظم المؤسسات تسعى من خلال دراسة أداءها إلى التحسين فيه و ذلك بهدف الحصول على ميزة تنافسية، وهذا نتيجة التميز في الأداء.

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

تسمى عملية تحسين الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها: " طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء " 1.

وعملية تحسين الأداء تكون من خلال تقسيم الأدوار في المؤسسة حيث يمكن التميز بين أربعة أدوار رئيسية 2:

- القائمون برعاية المشروع:و هو الفرد أو الجماعة التي تقرر إمكانية القيام بمشروع التحسين أولاً.
  - المستهدفون من تحسين الأداء : وهم الأفراد الذين سوف يغيرون في أداءهم الفعلي ، وهم يمثلون مركز اهتمام جهود تحسين الأداء.
  - المدافعون عن المشروع : هم الأفراد الذين يدعمون فكرة التغيير أو التحسين الأداء في الحصول على الدعم من الإدارة العليا للمؤسسة.
  - خبراء تكنولوجيا الأداء الإنساني : هم الخبراء الذين يقومون بتشخيص مشكلات التطبيق المحتملة، ويضعوا خطط التعامل معها ، ويساعدوا في تطبيق المشروع بفعالية، ومشاركة الخبراء الذين يمتلكون هذه الخبرات عامل يساعد في نجاح مشروع تحسين الأداء.
- ولتطبيق مشروع تحسين أداء المؤسسة بنجاح يجب اعتبار كل الأدوار مهمة.

### 03- الأداء المتميز للمؤسسة

الاقتصادي O. Pastre يرى أن الأداء المتميز للمؤسسة يتمثل في مجموعة قواعد النشاط والمراقبة التي تحكم سيرورة المؤسسة داخل إطار تاريخي وجغرافي محدد 3.

ومن أجل معرفة المفهوم الدقيق لأداء المتميز يجب معرفة الأهداف والغايات المرجوة منه كما يلي 1:

<sup>1</sup> عادل عشي المرجع السابق، ص 07.

<sup>2</sup> جيم فيولر، ادارة مشروعات تحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، طبعة الأولى دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 ص 83-84.

<sup>3</sup> دحماني محمد دريوش ،ناصر عبد القادر، المرجع السابق، ص 734.

- إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء وتحسين الثقة .

-تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات .

-تعليم اتخاذ القرار استنادا إلى الحقائق وترتيب وتحليل المشاكل والسيطرة عليها .

-الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر .

-زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة .

د-متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

وعليه هناك عدة عوامل يمكن أن تتجمع مع بعضها حتى يمكن وصف أدائها بالتميز فالمؤسسة ذات الأداء المتميز يرجع وجودها لوضوح أهدافها الأساسية، وفي ما يلي نوضح معادلة التميز<sup>2</sup> :

معادلة التميز = القيادة + الموارد البشرية + الإدارة الاستراتيجية + المستهلك + السوق

و من مما سبق ذكره نستنتج أن تحسين الأداء يعتبر أحد متطلبات التميز في الأداء.

### المطلب الثاني : مؤشرات قياس الأداء

لمعرفة أداء المؤسسة يجب القيام بقياسه وتحديد المؤشرات المستخدمة في ذلك، ولهذا سنتطرق

في هذا المطلب إلى مفهوم كل من قياس الأداء ومؤشراته وكذا أنواع هذه المؤشرات.

أولا :مفهوم قياس الأداء وأهميته

قياس الأداء أداة مهمة للحكم على الأوضاع في المؤسسة.

### 1- مفهوم قياس الأداء

<sup>1</sup> أحمد جميل ومحمد سفير، مداخلة بعنوان : التميز في الأداء : ماهية وكيف يمكن تحقيقه في المنظمة، ضمن فعاليات الملتقى الدولية الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة ورقلة، 22 23 نوفمبر 2011 ص 272.

<sup>2</sup> عبد الكريم شوكال، براهيم سمير، زموري كمال، مداخلة بعنوان : دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ص 07.

## الفصل الثاني ..... الأداء في المؤسسات المصغرة

قياس الأداء هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات و المخرجات و العمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية.

حسب هذا التعريف يعتبر الأداء في المؤسسة عبارة عن نظام معلومات وقياس الأداء عبارة عن طريقة لتقييمه.

يعرف قياس الأداء أيضا على أنه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"<sup>1</sup>. هذا التعريف يربط قياس الأداء بعملية الرقابة، التي تعرف بأنها عملية أساسية في تسيير المؤسسة.

يمكن تعريف قياس الأداء (PM) Performance Measurement : بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر"<sup>2</sup>.

وهنا يربط قياس أداء المؤسسة بالأنشطة التي تحقق عائد للمؤسسة، لهذا يجب أن تمر مقاييس الأداء بأمر ثلاثة هامة هي:

أ- الإنتاجية : التي تتبع أداء المنظمة في الانتفاع بمواردها لخلق القيمة حيث تتطلب البيئة التنافسية التركيز على الاستخدام الكفء المدخلات موارد المنظمة مع خلق قيمة مضافة جديدة لمخرجاتها.  
ب- الجودة الشاملة : تتم باهتمام المنظمة بالتحسين المستمر لأعمالها لتقابل المتطلبات المتغيرة للعملاء.

ج- التنافسية : والتي تعنى مقدرة المنظمة على الاستمرار في الاحتفاظ بجاذبيتها لعملائها ومساهمتها في الأجل الطويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس ،ظاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 69.

<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المرجع السابق ، ص 193.

### 2- أهمية قياس الأداء

يعتبر قياس الأداء أمراً مهماً وهذا ما يشير فلاسفة الإدارة" وليام تومسون ولورد كيلفن "إلى أنه: "حين تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه بالأرقام، فمعنى ذلك أنك تعرف شيئاً عنه، ولكن حين تعجز عن قياسه والتعبير عنه بالأرقام فإن معرفتك ستكون ضئيلة وغير مرضية وفي تلك الحالة قد يكون الأمر بداية معرفة فقط، لكنك كلما ستقدم في أفكارك تصل إلى مرحلة العلم "

ومن بين فوائد قياس الأداء ما يلي 2 :

- إن قياس الأداء يحسن الاتصالات الداخلية بين العاملين، فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المنظمة وعملائها ومعاملها.
- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها إلى العملاء.
- إن قياس الأداء يساعد في إعطاء توضيحات حول تنفيذ البرامج و تكاليف هذه البرامج.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل.
- أداة مساعدة في عملية اتخاذ القرار.
- الترويج لممارسة مفهوم المساءلة.
- تساعد في عملية تنشيط التعلم والنمو المؤسسي.
- يعتبر بمثابة أداة محفزة للتغيير الإداري.

### ثانيا :خصائص مؤشرات قياس الأداء

يتم قياس الأداء من خلال مؤشرات محددة، ولهذه المؤشرات خصائص تميزها.

### 1- مفهوم مؤشرات قياس الأداء

<sup>1</sup> برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، مداخلة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة ."، ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في. ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 10 11 نوفمبر 2009، ص 10.

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي إدريس ،طاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق ، ص. 71.

قبل التطرق إلى مفهوم مؤشرات قياس الأداء يجب الإشارة إلى مفهوم المؤشر (Indicator) وهو: مقياس كمي أو نوعي لأداء برنامج، يستخدم لإثبات التغيير ويورد تفاصيل مدى العمل على تحقيق نتائج البرنامج أو تحقيقها فعلاً، و لكي تكون المؤشرات مفيدة لمراقبة وتقييم نتائج البرنامج، من المهم تحديد مؤشرات تكون مباشرة وموضوعية وعملية وملائمة، وتحديثها بانتظام .

يعرف مؤشرات قياس الأداء أو معايير الأداء بأنها: " مستوى متوقع من الأداء والذي يتم مقارنة الأداء الفعلي به"<sup>1</sup> من هذا التعريف نلاحظ بأن مؤشرات قياس الأداء عبارة عن أداة لتحديد ما يجب على المؤسسة الوصول إليه.

ويعرف مؤشر الأداء بأنه: " عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية (حقيقي وبسيط ) بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، في إطار إستراتيجية المؤسسة". هذا التعريف يرى بأن مؤشرات قياس الأداء هي التي تحدد مدى فعالية وكفاءة أنشطة المؤسسة. من ما سبق يمكن تعريف مؤشرات قياس الأداء بشكل عام بأنها مختلف الأدوات، المستعملة لقياس أداء المؤسسة لتحديد مدى الوصول للأهداف المخطط لها.

### 2- خصائص مؤشرات قياس الأداء

من بين أهم الخصائص التي على المؤسسة أن تسعى لتوفيرها في مؤشرات قياسها لأدائها ما يلي<sup>2</sup> :

- معنوية المؤشر :ويقصد بها أن المعلومة التي يقدمها المؤشر تعكس بكيفية دقيقة الظاهرة أو النتيجة التي ترغب في ملاحظتها.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، المرجع السابق ، ص 336.

<sup>2</sup> عادل عشي، المرجع السابق ، ص 18.

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

- الوضوح :وضوح المؤشر يعني سهولة فهمه من طرف الجميع، فالشخص الذي يقرأ المؤشر يعرف الذي يعنيه والذي لا يعنيه.
- سرعة الحصول عليه :وهذا ليضمن للمؤسسة القيام بالتصحيات اللازمة وفي الوقت المناسب.
- الشمولية :تعني أن المؤشرات تغطي جميع جوانب المؤسسة.
- الاعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الاستعمال كوسائل مساعدة على اتخاذ القرار.
- إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لمعيار أو هدف محدد.
- كلما كانت المؤشرات كمية كلما سمحت بالقياس والمقارنة.

### 3-أنواع مؤشرات قياس الأداء

يمكن تصنيف أهداف المؤسسة إلى : أهداف مالية، أهداف إنتاجية، أهداف تسويقية؛ والأداء في المؤسسة يكون بهدف تحقيق هذه الأهداف ولذا يمكن تصنيف مؤشرات قياس الأداء في المؤسسة إلى مؤشرات قياس أداء مالية، مؤشرات قياس أداء تسويقية.

#### أ- مؤشرات قياس الأداء المالية

يوجد عدد هائل من مؤشرات قياس الأداء المالية من أهمها<sup>1</sup> : مؤشر هامش الربح، العائد على الاستثمار، مؤشر نمو الدخل.

- هامش الربح: تهتم المنظمة بشكل كبير بهامش الربح الذي تحققه، حيث يعبر هذا المؤشر عن الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات وتحسب كما يلي:

$$\text{هامش الربح} = (\text{نتيجة الاستغلال} / \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

- العائد على الاستثمار : يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المنظمة (الأصول) ويعتمد على مقدار الأرباح التي حققتها هذه الموارد، ويعرف أيضا بالعائد على الأصول، ويقاس كما يلي:

<sup>1</sup> عيسى مرزوقة ، محمد الشريف شخشاخ، المرجع السابق ، ص 04.

## الفصل الثاني ..... الأداء في المؤسسات الصغيرة

العائد على حقوق الاستثمارات=النتيجة/ الأموال المستثمرة

- نمو الدخل : يمكن التعبير عن مقدار نمو الدخل للمنظمة وفق المعادلة التالية:

نمو الدخل =(صافي في الدخل للسنة الحالية / صافي الدخل للسنة الماضية)  $\times 100$

### ب- مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي

ت- ويمكن تلخيص اهم مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي في المؤسسة الاقتصادية في الجدول

التالي :

### الجدول رقم 01: مؤشرات قياس الأداء الإنتاجي

معايير الأداء	نوع المؤشر	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	الإنتاجية معدل انجاز الإنتاج	المخرجات ( الإنتاج ) / المدخلات الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط	مساهمة المورد في تحقيق الإنتاج نسبة تحقيق المخططات
الجودة	معدل الإنتاج المعيب نسبة الإنتاج المعاد التصنيع نسبة التكنولوجيا	الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي الإنتاج معاد التصنيع/الإنتاج الإجمالي الضياع التكنولوجي /إجمالي الفضلات	نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي نسبة الإنتاج المعاد التصنيع من الإنتاج الإجمالي نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا
	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج نسبة تكاليف اللاجودة نسبة تكاليف الصيانة	تكاليف وظيفة الإنتاج/ تكاليف المؤسسة تكاليف اللاجودة / تكاليف الإنتاج تكاليف الصيانة/ تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الإنتاج نسبة تكاليف اللاجودة نسبة تكاليف الصيانة التي

## الفصل الثاني ..... الأداء في المؤسسات المصغرة

التكلفة		تتحملها المؤسسة
الوقت	نسبة الإنتاجي الساعي نسبة استغلال الوقت المخطط نسبة الوقت الغير مستغل	عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات تشغيل الآلات عدد ساعات التشغيل الفعلية / عدد الساعات المخططة عدد ساعات التعطيل / عدد الساعات المخططة
		متوسطة منتجات الساعة الواحدة مدى تنفيذ الإنتاج في الوقت المطلوب تحديد الوقت الضائع

المصدر : يحياوي الهام ، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية

الجزائرية ، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت بعين التوتة ، باتنة ، مجلة الباحث ، ورقة ، العدد  
5 ، 2007 ، ص 59.

### ث- مؤشرات قياس الأداء التسويقية

تتمثل مؤشرات قياس الأداء التسويقي في كونها المعلومات الكمية التي تقيس كفاءة أو فعالية  
جزء من عملية أو نظام التسويق، بالنسبة لمعيار أو خطة أو الأهداف التسويقية المحددة  
والمقبولة في إطار استراتيجي للمؤسسة. ويوجد عدة مؤشرات مستعملة لتقييم الأداء التسويقي  
للمؤسسة و يمكن توضيح بعضها في الجدول الموالي :

## الفصل الثاني ..... الأداء في المؤسسات المصغرة

الجدول رقم 02: مؤشرات تقييم الأداء التسويقي

معايير الأداء	نوع المؤشر	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	معدل النمو في المبيعات نسبة نقاط بيع المؤسسة متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل نسبة نقل مبيعات المؤسسة بوسائلها متوسط النزعات مع كل عميل	مبيعات العام س-مبيعات العام أ/مبيعات العام أ(كمرجع) عدد نقاط بيع المؤسسة/عدد نقاط بيع السوق عدد الوحدات المباعة / عدد الوكلاء الوحدات المباعة المنقولة بوسائل المؤسسة/عدد الوحدات المباعة عدد العملاء / عدد النزعات	تطور مبيعات المؤسسة خلال فترة ما أداء المؤسسة في التوزيع متوسط الكميات المباعة لكل وكيل . مدى إعتقاد المؤسسة في نقل مبيعاتها على وسائلها الخاصة حسن أو سوء علاقة المؤسسة بعملائها
الجودة	نسبة المبيعات الآجلة	المبيعات الآجلة / رقم الأعمال	مدى تساهل المؤسسة مع عملائها حيث السداد و منحهم فترة لذلك
التكلفة	الإنتاجية الكلية تطور رقم الأعمال النصيب السوقي ربحية رقم الأعمال	رقم الأعمال ع/ التكاليف رقم الأعمال لسنة أ/ رقم الأعمال لسنة (أ-1) رقم أعمال المؤسسة/رقم أعمال القطاع أو القائد الربح/رقم الأعمال	قيمة الإنتاجية الكلية للمؤسسة تطور قيمة مبيعات المؤسسة خلال فترة ما مكانة المؤسسة في السوق ربح المؤسسة في كل دينار محقق في المبيعات
النسب	نسبة مصاريف التسويق عائد مصاريف التسويق	مصاريف التسويق / مصاريف المؤسسة	أهمية التسويق ومدى تحكم المؤسسة في تكاليف التسويق

## الفصل الثاني .....الأداء في المؤسسات المصغرة

<p>قيمة المبيعات نتيجة الدين المستثمر في التسويق هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لفائدة الوسطاء</p> <p>نسبة العمولات التي تنازلت عنها المؤسسة لفائدة الوكلاء</p> <p>رقم الاعمال المتحصل عليه من خلال كل دينار منفق في النقل</p> <p>نسبة التخفيضات الممنوحة للعملاء مما يعكس مدى تساهل المؤسسة معهم وقدراتها التفاوضية</p> <p>نسبة المبالغ التي تحصل عليها المؤسسة مسبقا وهي مرتبطة بطبيعة منتوجاتها و مركزها التفاوضي</p>	<p>رقم الاعمال / اجمالي مصاريف التسويق</p> <p>سعر بيع منتجات المؤسسات / سعر اقتناء المنتج في السوق</p> <p>مجموع العملات / رقم الاعمال</p> <p>رقم الاعمال / مصاريف النقل</p> <p>التخفيضات الممنوحة / رقم الاعمال</p>	<p>نسبة أسعار المؤسسة الأسعار السوق</p> <p>نسبة العمولات عائد مصاريف نقل المبيعات</p> <p>نسبة التخفيضات</p> <p>نسبية التسيبقات</p>	
<p>مدى احترام المؤسسة للمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن</p> <p>عدم استجابتها لرغبات الزبائن</p> <p>عدم رضا الزبائن</p> <p>نسبة المبيعات المباعة</p> <p>تكاليف اللاجودة خارجيا</p>	<p>قيمة مردودات المبيعات / رقم الاعمال</p> <p>عدد الزبائن الضائعين / اجمالي الزبائن</p> <p>عدد شكاوي الزبائن</p> <p>عدد الوحدات المعيبة / اجمالي المبيعات</p> <p>تكاليف الضمان بالإصلاح + المطالبة بالمسؤولية القانونية</p>	<p>نسبة مردودات المبيعات</p> <p>معدل ضياع ( خسارة ) الزبائن</p> <p>عدد الشكاوي</p> <p>معدل معيب للمبيعات</p> <p>تكاليف الفشل الخارجي للاجودة</p>	<p>الجودة</p>

المصدر : نورالدين تمجدين ، عبدالحق بن توفات، المرجع السابق ، ص9

### المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن (BSC)

أولا : مفهومها :بطاقة التقييم المتوازن ما هي إلا إطار مفاهيمي لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة من مؤشرات الأداء، ويمكن النظر إليها باعتبارها وسيلة اتصال وتواصل

بين القيادة والإدارة تتحاور وتواصل من خلالها ما تريد إنجازه وتحقيقه من أهداف من خلال قياسات دقيقة وواقعية مترابطة تنعكس إيجابيا على الأداء الشمولي للمؤسسة<sup>1</sup>.  
إن مصطلح (BSC) يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة المدى والأهداف الطويلة المدى وبين المعايير المالية والمعايير غير المالية، والعوامل التابعة والأخرى متبوعة والعوامل الداخلية والخارجية للأداء<sup>2</sup>.

### ثانيا : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

قسم كل من روبرت كابلان، ونولان نورثن نظام (BSC) إلى أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد العملية الداخلية، بعد التعلم والنمو، بعد العملاء.

أ **البعد المالي** : وهذا البعد يتضمن مقاييس مثل الربحية ونمو الأرباح و معدل العائد على الاستثمار والمبيعات والتي تهتم بعض أصحاب المصالح كالمستثمرين والممولين.

ب - **بعد العملية الداخلية** : وأهم عناصره :

- إيجاد سوق :من خلال تحديد القطاع المريح في السوق، تحديد دخل المنتج الجديد والدخل المحقق من التعامل مع العملاء الجدد.

التسليم :ويعني نسبة العمليات التي تم تسليمها في الوقت ونسبة نفاد المخزون.

خدمة ما بعد البيع :وتتمثل في متوسط حالة الرضا، عدد العملاء الذين يعودون للشراء خلال شهور وعدد العملاء لا يشترون خلال العام .

ج **بعد التعلم والنمو** : وهذا المقاييس ضرورية لنجاح واستمرار الشركة، وتركز على البنية التحتية التنظيمية والموارد البشرية . ولذلك فإن مقاييس التقييم تركز على رضا العاملين وتطوير العاملين ورأس المال الفكري والابتكار التنظيمي.

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس ،ظاهر محسن منصور الغالبي، المرجع السابق، ص 151.

<sup>2</sup> سعد صادق حيري، إدارة توازن الأداء،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر ، 2003 ،ص 207.

د بعد العملاء : ويتضمن مؤشرات عن المنتجات والخدمات تحقق رضا الزبون والحصة السوقية وإعادة الأعمال، وبالتالي فهي تركز على رضا الزبائن، وتقييم اتجاهاتهم نحو منتجات وخدمات الشركة.

### خلاصة الفصل الثاني:

لقد تناولنا في هذا الفصل إشكالية وضع تعريف محدد و موحد للمؤسسات المصغرة وستخلصنا إلى أنه هناك مجموعة من العوامل التي تقف وراء عدم إيجاد تعريف موحد ، حيث يختلف تعريف المؤسسات المصغرة من دولة إلى أخرى وقمنا من خلال دراستنا تقديم مجموعة من التعاريف لبعض المختلفة، بالإضافة إلى التعريف المعتمد في الجزائر، حيث استخلصنا أن الجزائر وعلى غرار باقي دول العالم لم تقف على تعريف محدد للمؤسسات سواء المصغرة منها أو الصغيرة أو المتوسطة، حيث تم وضع العديد من التعاريف وهذا عبر مراحل مختلفة، إلى أن جاء التعريف المعتمد حاليا والذي يأخذ نفس تعريف المعتمد حاليا من قبل دول الاتحاد الأوربي.

إضافة إلى كل هذا تعرضنا إلى مختلف الخصائص والمميزات التي تتميز بها المؤسسات المصغرة، والتي أدت بها إلى لعب دور مهم في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للعديد من الدول النامية منها أو متطورة، وستخلصنا أنه رغم الأهمية التي تأخذها المؤسسات المصغرة إلى أنها لازالت تواجه مجموعة من المشاكل والصعوبات التي تعيق نموها وتطورها ، وكذلك تكلمنا عن الأداء في المؤسسات المصغرة بمختلف مفاهيمه وأشرنا إلى مدى أهمية الأداء المؤسسي، ومختلف العوامل المؤثرة فيه وأنواعه المختلفة ،و التميز في تحسين أداء المؤسسة و أهمية قياس الأداء وذلك باستخدام مؤشرات قياس متعددة .



## الفصل الثالث

دراسة حالة

(غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

### تمهيد

تلعب الصناعات التقليدية دورا هاما في عملية التنمية الاقتصادية، من خلال قدرتها على تحقيق أهداف اقتصادية و اجتماعية متباينة، و يشكل هذا القطاع قطاعا تنمويا هاما يمكن من استحداث ديناميكية اقتصادية من خلال الاستثمار فيه و التوسيع في إنتاجه، خاصة و أن القطاع يتميز بقيمة مضافة عالية تمكنها من جلب العملة الصعبة للبلاد، باعتبار قطاع الصناعة التقليدية يدر في المتوسط السنوي ما قيمته : 154 مليار دينار من الدخل الخام .

وحسب إحصائيات قطاع الصناعة التقليدية والحرف فلقد بلغ عدد المسجلين في سجلها إلى غاية السداسي الأول لسنة 2017 ، 342 414 حرفيا ، أما عدد المناصب الشغل المستحدثة فلقد بلغت 904890 منصب شغل في السداسي الأول للسنة الماضية وعن مساهمة قطاع الصناعة التقليدية والحرف في الإنتاج الداخلي الخام (PIB) لسنة 2016 حدد ب 240 مليار دج<sup>1</sup> .

و لقد لعبت الغرفة الوطنية و غرف الصناعة التقليدية والحرف على مستوى الوطن دورا فعالا في هذا الاطار ، و تعتبر غرفة الصناعة التقليدية والحرف لولاية المسيلة بمثابة الإدارة المحلية الوحيدة المخول لها متابعة شؤون المؤسسات المصغرة ( الحرفية ) و مرافقتهم و الرفع من درجة الكفاءات لديهم .

<sup>1</sup> جريدة الوسط الجزائرية ، الاقتصادية ، العدد 138، 23 مارس 2018 ، ص 5

## المبحث الأول : التكوين على مستوى غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة

يعد قطاع الصناعة التقليدية و الحرف من بين القطاعات الاقتصادية التي تراهن عليها الدولة كبديل اقتصادي حقيقي للاقتصاد الريع .

### المطلب الأول : التعريف بغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة

#### أولا : التعريف بالغرفة :

1-النشأة : أنشأت غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03- 472 المؤرخ في 2003/12/02 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 97 - 100 المؤرخ في 1997/03/29 ، الذي يحدد تنظيم غرف الصناعة التقليدية والحرف وعملها بعد أن كانت تابعة لولاية المدية (غرفة المدية : المدية ، المسيلة ، الجلفة).

2-أقاليمها : ولاية المسيلة (كانت تشرف على و لاية الجلفة إلى غاية 10 أكتوبر 2010).

3- مقرها : أروقة الصناعة التقليدية و الحرف ( الحي الإداري مقابل دار الثقافة ) المسيلة

4-شخصيتها القانونية : مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

و بالتالي فهي تخضع للقوانين الموضحة في القانون التجاري باعتبار أن الغرفة تملك سجلا تجاريا ، و قد كانت تحت عدة و صايات :

- كتابة الدولة للصناعة التقليدية .

- وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية .

- وزارة السياحة و الصناعة التقليدية .

#### 5-الهيكل التنظيمي :

يشكل الهيكل الإداري للغرفة من :

1- دائرة التنظيم و الإعلام و إدارة الوسائل : و تضم المصالح التالية :

أ - مصلحة مسك السجل : و تتم فيها عملية مسك سجل الصناعة التقليدية و

المتمثل في مسك ملفات الحرفيين و تسجيلها على مستوى سجلات الصناعة

التقليدية و كذا متابعة حركية التسجيل من خلال عمليات الشطب و تغيير النشاط و

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة)

عنوان مزاولة النشاط و كذا إصدار الوثائق المرتبطة بممارسة النشاط (شهادة التسجيل ، شهادة الشطب ، )

ب - **مصلحة المحاسبة و المالية :** و تتم فيها متابعة التعاملات المحاسبية و المالية للغرفة و إعداد أجور العمال وكل الوثائق ذات الاتصال بالمؤسسات المالية و الجبائية و التأمين .

ج - **مصلحة الإعلام الآلي :** و تتم فيها معالجة التقارير الخاصة بنشاطات الغرفة و إصدار الوثائق المرتبطة بمصلحة السجل و متابعة الشبكة الداخلية و الخارجية كما تقوم بأعمال الصيانة و إعداد البرامج .

2 - **دائرة التنشيط و التطوير الاقتصادي :** و تضم المصالح التالية :

أ- **مصلحة الترقية :** و تتم فيها إعداد برامج ترقية الصناعة التقليدية من خلال استقبال ملفات الدعم و تنظيم الصالونات و المعارض المحلية و الوطنية و كل العمليات التي تهدف إلى ترقية المنتوجات التقليدية .

ب- **مصلحة التكوين :** و تعنى بإعداد برامج التكوين و تنمية قدرات الناشطين في قطاع الصناعة التقليدية من حرفيين و جمعيات و كل ممثلي الهيئات الشريكة في مجال التسيير و اكتساب المهارات<sup>1</sup> .

3 - **الأعضاء التابعين :** و تتمثل في الأعضاء التابعين لمدير الغرفة :

- الأمانة .

- عمال الأمن و الوقاية .

**ثانيا : مهام و أهداف الغرفة .**

1- **مهام الغرفة :** للغرفة عدة مهام موكلة اليها تتماشى و الأهداف المسطرة :

- تمسك سجل الصناعة التقليدية و الحرف وتسييره .

- تقترح على السلطات المعنية برنامج تنمية نشاطات الصناعة التقليدية والحرف

على مستوى دوائرها

الإقليمية ، وتتولى تنفيذها بعد موافقة الوزير المكلف بالصناعة التقليدية .

<sup>1</sup> غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة ، التنظيم الداخلي للغرف ، 16 ماي 2005 ، ص 8

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

- تقوم بالتصديق على منتجات الصناعة التقليدية وتسلم كل الوثائق أو الشهادات أو التأشيرات المتعلقة بنوعية الخدمات .
  - تعرض على السلطات العمومية ذات الصلة بالغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف كل التوصيات أو الاقتراحات المحبذة في مجال التشريع والتنظيم الحرفيين و الجبائين .
  - تقوم بكل عمل يرمي إلى ترقية قطاع الصناعة التقليدية و الحرف و تطويره ، لاسيما في مجالي التصدير والاستثمارات .
  - تنشر وتوزع كل وثيقة أو مجلة أو دورية تتصل بهدفها .
  - تشارك في مبادرات الهيئات التمثيلية التي لها نفس الأهداف .
  - تقوم بأعمال التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعلومات لصالح الحرفيين التابعين لدوائرها الإقليمية .
  - تبدي آراءها في إحداث نشاطات الصناعة التقليدية و الحرف .
  - تحدث مؤسسات تتصل بمهامها ، لاسيما الفروع ومدارس التكوين وتحسين المستوى ومؤسسات الترقية ومساعدة الحرفي وكذا هياكل العرض ومساحات البيع و مناطق النشاطات الحرفية .
  - تنظيم الصالونات و المعارض التي تروج لمنتجات الصناعة التقليدية .
  - جميع المهمات المسندة إليها من طرف الدولة بعنوان النشاط الاقتصادي و الاجتماعي للصناعة التقليدية في شكل الترقية و التنشيط الاقتصادي و التكوين و تحسين المستوى و التمهيين ، و ذلك بضمان تسيير الفضاءات المذكورة أدناه :
  - \* دار الصناعة التقليدية .
  - \* أروقة الصناعة التقليدية .
  - \* سوق الصناعة التقليدية .
- 2- الهياكل المنتخبة للغرفة :
- أ- الجمعية العامة : تتكون الجمعية العامة للغرفة من 25 عضوا كلهم حرفيين تم انتخابهم في الإنتخابات التي تنظمها الغرفة كل أربع سنوات .

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

ب- مكتب الغرفة : يتكون مكتب الغرفة من 09 أعضاء منتخبين من الجمعية العامة من بين أعضائها ،

يكون رئيس الغرفة ونائبه عن طريق الانتخاب من طرف أعضاء الجمعية العامة ، ويكون مدير الغرفة عضوا في مكتب الغرفة بقوة القانون .

ت- اللجنتين التقنيتين : يشرف رئيس الغرفة على أشغال اللجان التقنية و ينسقها .

\* لجنة التأهيلات والتكوين والتمهين.

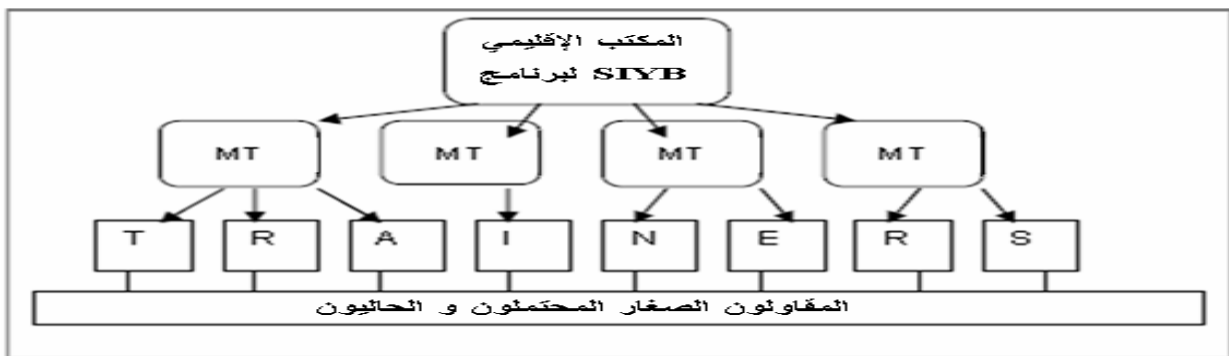
\* لجنة الترقية والتموين والتسويق.

**المطلب الثاني : التكوين المطبق على مستوى الغرفة .**

أولا : الاستراتيجية المتبعة لتطبيق برنامج SIYB<sup>1</sup>.

يتبع برنامج SIYB طريقة مؤسساتية حيث أن المؤسسات أو المنظمات التي تم تزويدها بالبرنامج التكويني SIYB تصبح هي الأداة التي تنقل هذا التكوين لعدد من المقاولين، وهذا ما يطلق عليه اسم "التأثير المضاعف للبرنامج" ، حيث أنه عوضا على أن يقوم (ILO) بالتكوين المباشر للمقاولين فإن الخبراء التقنيين لـ (ILO) أو "مكوني المكونين" "master-trainers" المعتمدين من طرف (ILO) يقومون بتكوين مكونين في المنظمات المحلية لتطوير المشاريع ، حيث يقوم المكونون في هذه الأخيرة بنشاط التكوين المقاولاتي للمقاولين الحاليين أو المحتملين. ولقد اعتمدت هذه الطريقة المؤسساتية لبرنامج SIYB حتى تضمن استمرارية النشاط التكويني حيث تصبح المنظمات المحلية تمارس التكوين بشكل مستقل عن (ILO).

الشكل رقم 03: إستراتيجية تطبيق البرنامج SIYB .



MT : مكونو المكونين

TRAINERS : المكونون

SOURCE : Ibid.

<sup>1</sup>- International Labor Organization , SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa, **ILO-SIYB Trainers Guide**, op cit. p 10.

### 1تكوين مكوني المكونين.

مكوّنو المكونين يعتبرون القلب النابض لبرنامج SIYB، حيث أنهم هم من يزودون المنظمات المحلية ببرنامج SIYB، حيث يكونون المكونين الذين سيقومون بتكوين المقاولين. فقط مكوّنو SIYB المعتمدون في (ILO) يمكنهم أن يصبحوا مكوني مكونين master trainers وذلك عن طريق تأهيلهم في برنامج SIYB لمكوني المكونين، ويجب أن يكون هؤلاء المكونون من المكونين الممتازين في تكوين مقاولين، ويشترط كذلك أن يلتزم المكون بالتعاون مع (ILO).

مكوّنو SIYB المؤهلون يمكن أن تتم دعوتهم للملتقى التكويني لمكوني المكونين ، والذي يدوم أربعة أسابيع (مرتين، أسبوعين).

### 2تكوين المكونين (TOT) training of trainers.

لأجل تطوير أو تقوية القدرات التكوينية للشركاء المحليين من المنظمات، طور (ILO) برنامج SIYB لتكوين المكونين والذي يسمى برنامج TOT (TOT programme) يجب أن يكون المرشحون لبرنامج TOT يتوفرون على الشروط التالية:

- خلفية ثقافية واسعة.

- معرفة وفيرة في المواضيع التسييرية الأساسية.

- له تجربة في تكوين صغار المقاولين.

- يمتلك مهارات اتصال جيدة وله القدرة على فهم وتكلم لغة التكوين.

المكونون الذين تم اختيارهم يتم استدعاءهم لملتقى (TOT)، حيث يقوم مكوني المكونين المعتمدون من طرف (ILO) بمرافقتهم والسهر على تكوينهم، أما بالنسبة للمدة أو محتوى الملتقى التكويني فإنه يعتمد على طبيعة واحتياجات المقاولين، مدة الملتقى التكويني هي أسبوع.

هدف ملتقى (TOT) هو تمكين المشاركين فيه من الحصول على المعلومات والمهارات التي تمكنهم من القيادة المستقلة لبرنامج SIYB، وفي نهاية الملتقى يفترض بالمشاركين فيه القدرة على تطبيق خطة SIYB التكوينية، وفي نهاية الملتقى يمنح كل مشارك شهادة مكون.

3 تكوين المقاولين: وهذه المرحلة الأخيرة تكون على مستوى غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة ،

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

ويتكون البرنامج التكويني الموجه للمقاولين مما يلي:

- التكوين على إيجاد فكرة المشروع (Trie).
- التكوين على إطلاق مشروع والنشاطات التابعة لذلك (Crie).
- التكوين على كيفية تسيير المشروع (Germe)، و هذا الأخير هو موضوع البحث المراد دراسته .  
فحسن تسيير المؤسسة Germe عبارة عن هي حقيبة تدريبية موجهة للمقاولين الذين يرغبون في تحسين طرق تسيير مشروعاتهم، ويهدف Germe إلى تزويد المقاولين أصحاب المؤسسات المصغرة والصغيرة ( الحرفية ) على اعتماد نظام تسييري لمشاريعهم مبني على أسس سليمة وعلمية، وفي نهاية الدورة التكوينية يكون المقاول قد زود بمهارات تسييرية في المجالات التالية:
  - التسويق: ويركز على الأسس الربعة (04P) للتسويق : المكان ، المنتج ، السعر ، الترويج . وذلك من اجل وتحديد الزبائن المحتملين و معرفة أذواقهم و ميولتهم .
  - تسيير المخزون: و يركز على المبادئ و التقنيات الأساسية و البسيطة من اجل تسيير حسن للمخزون .
  - التخطيط المالي: و هو عبارة عن جداول تحليلية لمصاريف و مداخيل متوقعة لصاحب المؤسسة .
  - المحاسبة: و تهدف الى معرفة مسك السجلات المحاسبية و التدقيق في كامل العمليات المالية خاصة الصندوق ، مع ضبط النتيجة السنوية .
  - التمويل: و يهدف الى معرفة المراحل الأساسية للتمويل و خاصة الوثائق اللازمة من وصل استلام و شكل الفاتورة و عملية التسوية .
  - حساب التكاليف : ويهدف الى معرفة التكاليف الحقيقية سواء الظاهرة او المخفية للمنتج بما يسمح بتقدير سعره دون خسارة تذكر .
  - العمال و الإنتاجية: و تهدف الى معرفة حقوق وواجبات العمال وكيفية التعامل إداريا معهم ، و بعض السجلات القانونية الواجب تواجدها في المؤسسة .

كما ان برنامج Germe موجه للذكور والإناث من مسيري المؤسسات الصغيرة والمصغرة التي يفوق عدد عمالها 10 ولكي تستفيد من هذا البرنامج يجب أن يكون المقاول قادرا على الكتابة، ويجب أن يكون قد مضى على بدايته للمشروع على الأقل 6 أشهر.  
تتكون الحقيبة التدريبية Germe من كتيبات تعليمية، حيث تستعمل هذه الكتيبات بعد الدروس المقدمة وكل من هذه الكتيبات يعطي أحد الجوانب الأساسية أو القاعدية في عملية

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

التسيير، ويوضح خطوة بخطوة أسس العمليات التسييرية برسومات، وتقوم بعرض الكثير من المواضيع عن طريق تمارين تطبيقية تمكن القارئ من تطبيق الجانب النظري منها. وتمتد فترة التكوين Germe إلى 7.5 يوم أو أكثر أو أقل حسب نوعية المقاولين الخاضعين للتكوين وتعقد بعدها جلسات الاستشارة و المتابعة، حيث يستحسن أن تعقد على الأقل بعد أربع أسابيع.

### ثانيا : الخطوات المتبعة في تطبيق برنامج Germe في الغرفة

#### 1- تحديد الفئة المستهدفة و انشاء القائمة الأولية : ويتم ذلك عن طريق

قائمة التسجيلات الخاصة بالمستفيدين من بطاقة حرفي والذين يعتبرون بمثابة أصحاب مؤسسات مصغرة ، وكذلك أصحاب المؤسسات من خارج الغرفة الذين لديهم الرغبة في التكوين .

و تتم خلال هاته المرحلة كذلك ملاءمة المشاركة من طرف المتكويين و التي تحوي جميع المعلومات الشخصية للمتكون بما يسمح بإيضاح الرؤيا على التركيب البشرية للدورة ( سن المتكويين ن طبيعة الأنشطة ، الخبرة المهنية ..... ) . كما يتم خلال هاته المرحلة عملية تحليل احتياجات التكوين ABF . بما يسمح بتحديد طبيعة الدورة و اهم المهارات الواجب التركيز عليها .

#### 2- تحديد تاريخ ومكان الدورة : القيام بالاتصال بالتكويين مع إعادة الاتصال بهم

للتأكيد ، وذلك بعد إتمام جهوزية قاعة التدريس بما يسمح براحة المتكويين ( وسائل بيداغوجية ..... ) .

#### 3- الانطلاق في عملية التدريس : يتم افتتاح الدورة من طرف السيد المدير ككلمة

ترحابية وكذلك توجيهية ، وبعدها مباشرة يتم الانطلاق الرسمي لعملية التكوين حيث يتم توزيع برنامج الدورة ويقوم المتكونون بتدوين منتظراتهم (Attentes) من الدورة التكوينية Germe ، و بعدها يتم الانطلاق في التكوين بالمهارة الأولى حسب برنامج الدورة .

#### 4- التقييم اليومي: حيث تتم عملية التقييم اليومي للمتكونين و ذلك عبر طرح بعض

الأسئلة :

- ما أعجبك ؟ - ما لم يعجبك ؟ ماذا تقترح ؟

5- **التقييم النهائي:** ويكون في نهاية الدورة و هي عبارة عن استمارة تملأ من طرف المتكونين تعكس وجهات نظرهم ورائهم الحقيقية حول الدور بشكل عام ( ظروف الدورة التكوينية ، المكون ، الوسائل البيداغوجية ، استقبال المعلومات ،نسبة كسب المهارات ، اقتراحات أخرى ) .

6- **المتابعة :** تبدأ أساسا من تبادل المعلومات الشخصية ( رقم الهاتف ، الفيس ، العنوان ) بين المكون و كامل المتكونين ، و تكون اما عن طريق زيارات ميدانية الى مؤسساتهم او عبارة عن تواصل عبر الانترنت ، أو زيارات الى مقر الغرفة للاستفسار و التوجيه .

**المبحث الثاني :** تطور عدد المستفيدين من برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة بين (2013-2017).

تعد غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة الهيئة المحلية السباقة في تطبيق برنامج Germe على المستوى المحلي و ذلك منذ سنة 2004 .

**المطلب الأول :** احصائيات و بيانات رقمية وتحليلية عن برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة .

**أولا :** احصائيات و بيانات رقمية وتحليلية عن المؤسسات المصغرة في الغرفة :

بلغ عدد المؤسسات المصغرة ( الحرفية ) خلال الفترة الممتدة بين 2013- 2017 : 4397 مؤسسة مصغرة (حرفية ) وفق التقارير السنوية لغرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة ، كما انها استطاعت ان توفر ما يقارب : 6248 منصب الشغل خلال نفس الفترة<sup>1</sup>. و الجدول الموالي يبين توزيع المؤسسات المصغرة ( الحرفية ) حسب النشاطات.

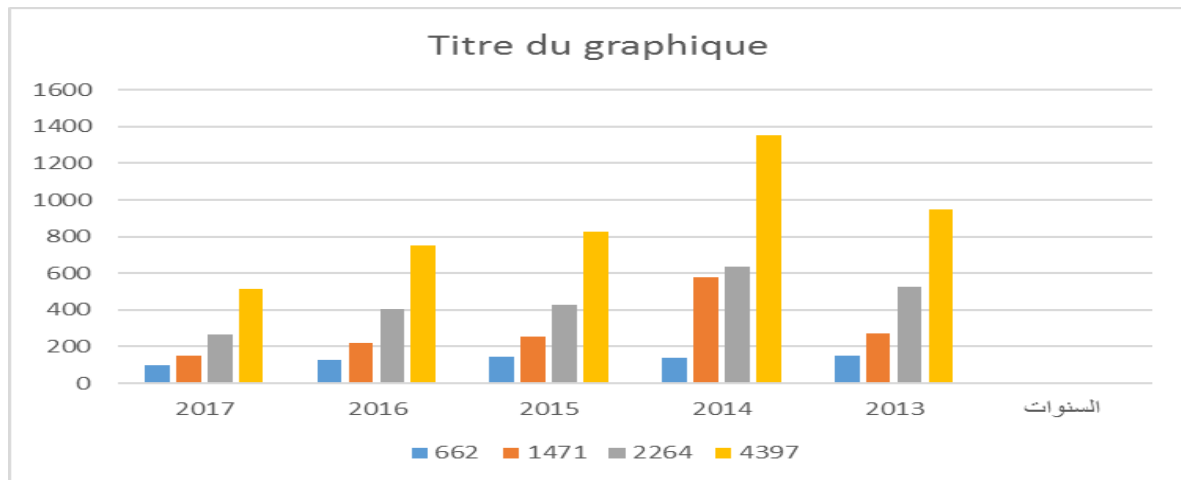
## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

جدول رقم 03: توزيع عدد الحرفيين حسب النشاطات.

المجموع	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	السنوات
	2017	2016	2015	2014	2013	طبيعة النشاط
662	99	128	142	140	153	الصناعة التقليدية الإنتاجية
1471	149	220	255	577	270	الصناعة التقليدية الفنية
2264	267	403	429	638	527	الصناعة التقليدية الخدماتية
4397	515	751	826	1355	950	المجموع

المصدر التقرير السنوي 2017 لغرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة ، ديسمبر 2017 ، ص 19

شكل رقم 4: توزيع عدد الحرفيين حسب النشاطات.



مصدر سابق ، ص 21

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

جدول رقم 04: تطور عدد مناصب الشغل في قطاع الصناعة التقليدية والحرف لولاية المسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017

السنة	2013	2014	2015	2016	2017
عدد مناصب الشغل	1499	2789	864	814	282

مصدر سابق ، ص 25

إذن فمساهمة القطاع في إيجاد مناصب الشغل و تقليص الفقر، و الرفع من المستوى المعيشي للأفراد معتبرة نسبيا، وهي مرشحة للارتفاع إذا ما وجد القطاع الظروف الملائمة، و المساعدة الفعالة من الدولة لأنه قطاع لا يمكن له أن ينهض و ينمو إلا إذا تدخلت الدولة بسياسات أكثر فعالية، خاصة في مجال تكوين الحرفيين أصحاب المؤسسات المصغرة على الأساليب الحديثة للتنسيق قصد زيادة القدرة التنافسية لمؤسساتهم و تمكينها من الاستمرارية. ومن أجل الرفع من مستوى التحدي الذي تضعه الغرفة على عاتقها ،وذلك لتشجيع أصحاب المهن لإنشاء مؤسساتهم الخاصة عن طريق التسجيل في بطاقة الحرفي وانشاء مؤسسات مصغرة بما يضمن لهم الجانب القانوني في ممارسة نشاطهم بحرية ، وكذلك استفادتهم من التأمين في CASNOS ، ضف الى ذلك إمكانية توظيف طالبي الشغل سواء في اطار عقود ما قبل التشغيل في جهاز الادماج المهني أو في اطار عقد عمل محدد مع ضمان كامل الحقوق القانونية لطالبي العمل سواء من التأمين أو الأجر الشهري . ولأجل هذا تسهر الغرفة على مرافقة الحرفيين المسجلين لديها و تشرح لهم التبعات الإدارية والقانونية اللاحقة فيما يخص الوضعية الجبائية و التأمين<sup>1</sup>

و في اطار التنسيق بين الغرفة وأجهزة الدعم المختلفة من خلال عمليات التأهيل و التكوين لادماج بطاقة الحرفي ضمن ملف المستفيدين من الدعم لانشاء نشاطات و مؤسسات حرفية

<sup>1</sup> غرفة الصناعة التقليدية و الحرف لولاية المسيلة ، التقرير النهائي لتبعات الخدمة العمومية لسنة 2013، جانفي 2014 ، ص 54

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

مصغرة ن باعتبار الغرفة عضو في الجان الولائية لهيئات الدعم المختلفة. توفر الغرفة إمكانية الترشح لامتحان شهادة التأهيل بالتنسيق مع مديريةية التكوين المهني .

جدول رقم 05: عدد المسجلين في سجل الصناعة التقليدية و الحرف لولاية المسيلة و المستفيدين من أجهزة الدعم المختلفة الى غاية ديسمبر 2017 .

أجهزة الدعم	عدد المؤسسات المصغرة ( الحرفية ) في اطار الدعم
ANSEDJ	191
CNAC	80
ANGEM	334
ZAKAT	48

المصدر : موقع الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية ( [dzwww.cnam](http://www.dz.cnam) ) (افريل 2018) .

ثانيا : احصائيات و بيانات رقمية وتحليلية عن برنامج Germe في الغرفة خلال الفترة(2013 - 2017) .

ان غرفة الصناعة التقليدية والحرف قد تبنت هذا البرنامج لأول مرة بتاريخ 14 ديسمبر 2013 ، وذلك بتنظيم دورة تكوينية في هذا البرنامج في اطار تنفيذ الاتفاقية المبرمة بين الوزارة الوصية و المكتب الدولي للشغل ، وذلك حرصا منها على توفير المرافقة الناجعة لأصحاب المؤسسات المصغرة ( الحرفية ) بما يعزز الاستثمار في الجانب البشري و الذي يرتكز أساسا على جانب التكوين . ولقد لاقت هذه الفكرة استجابة واسعة من طرف الحرفيين و حاملي الشهادات بما يعكس رغبة هذه الفئة في تحسين آدائها في التسيير و كسب المهارات اللازمة لمستقبل افضل لمؤسساتهم . والجدول الموالي يبين عدد المستفيدين من هذا البرنامج خلال الفترة الممتدة بين (2013-2017 )

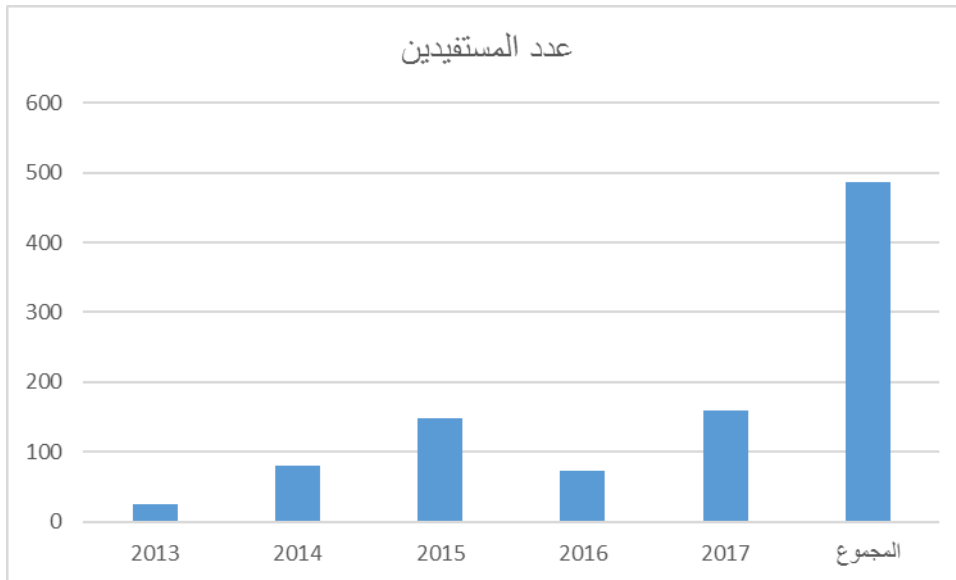
## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

جدول رقم 06: عدد المستفيدين من برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	المجموع
عدد المستفيدين	26	80	149	72	159	486

المصدر : التقارير السنوي (2013-2017) غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة ، أفريل 2018.

الشكل رقم 05 : عدد المستفيدين من برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية و الحرف.



مصدر سابق .

ولأن البرنامج في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة يستهدف أصحاب المؤسسات المصغرة و خاصة الحرفية منها دون فرق بين الجنسين ( ذكر ، انثى ) ، فان الجانب النسوي عرف حضورا مقبولا في تكوين Germe أي بنسبة 27% من مجموع المستفيدين خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017، و هذا ما يعزز تثمين المقاولاتية النسوية على المستوى المحلي ، و تشجيع الجانب النسوي على خلق مؤسسات مصغرة ، و توفير فرص عمل يتماشى و طبيعة المرأة الحرفية من جهة والمحلية من جهة أخرى . و الجدول الموالي يبين توزيع المستفيدين من تكوين Germe بين الجنسين .

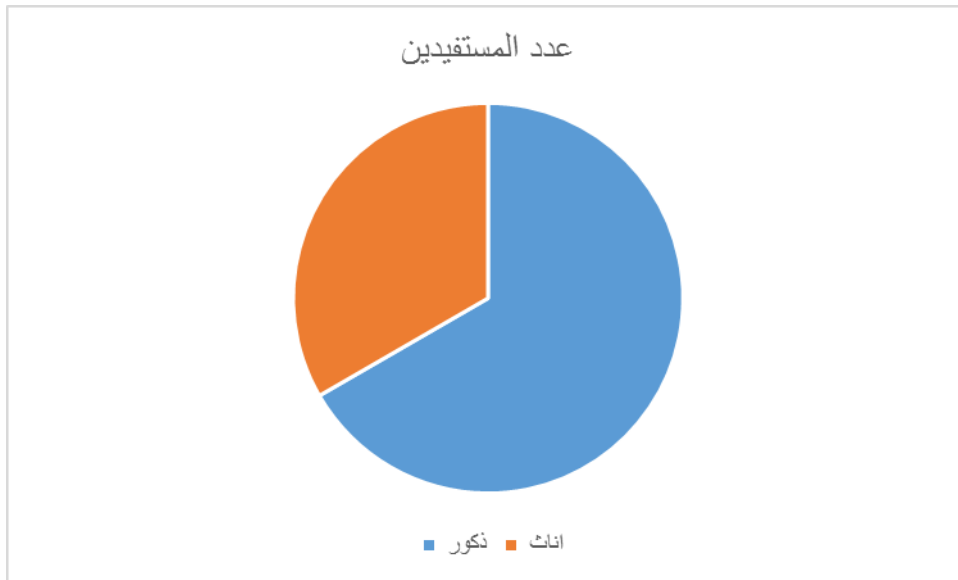
## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

جدول رقم 07: توزيع المستفيدين من برنامج Germe من الجنسين ( ذكر ، انثى ) في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017

2017		2016		2015		2014		2013		السنوات
اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	اناث	ذكور	
31	128	49	23	31	118	28	52	23	03	عدد المستفيدين

المصدر

شكل رقم 06: نسبة عدد المستفيدات الاناث (أصحاب المؤسسات المصغرة - الحرفية ) مقارنة بالذكور خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017.



المصدر : غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة ، افريل 2018

ولقد كان للطالب الجامعي نصيب من هذا التكوين ، حيث اعتبر من اهم الفئات الحاملة للمشاريع مستقبلا نظرا للتوجهات الاقتصادية الحديثة للدولة الجزائرية و التي تركز أساسا على تشجيع المقاولاتية باعتبارها بديل حقيقي لاقتصاد الريع في ظل انهيار أسعار البترول وهذا ما يفسر انشاء الدولة لدور المقاولتية في الوسط الجامعي على مستوى الوطن ، فكون الطالب الجامعي قد استفاد من الجانب النظري ، فان تكوين حسن تسيير المؤسسة Germe ، يسمح له بمعرفة و اكتساب المهارات اللازمة في الميدان عن طريق تقريب الطالب من الواقع

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

الملموس من خلال الاحتكاك بذوي الخبرات و أصحاب المؤسسات من جهة ، و معرفة ترسانة القوانين الإدارية والتنظيمية المعمول بها والتي تستحدث من الحين الى الآخر من جهة اخرى . و ربما يبقى الجانب الإعلامي الشئى الوحيد الذي يحول بين الطالب الجامعي و مختلف التكوينات الهامة و على راسهم Germe .

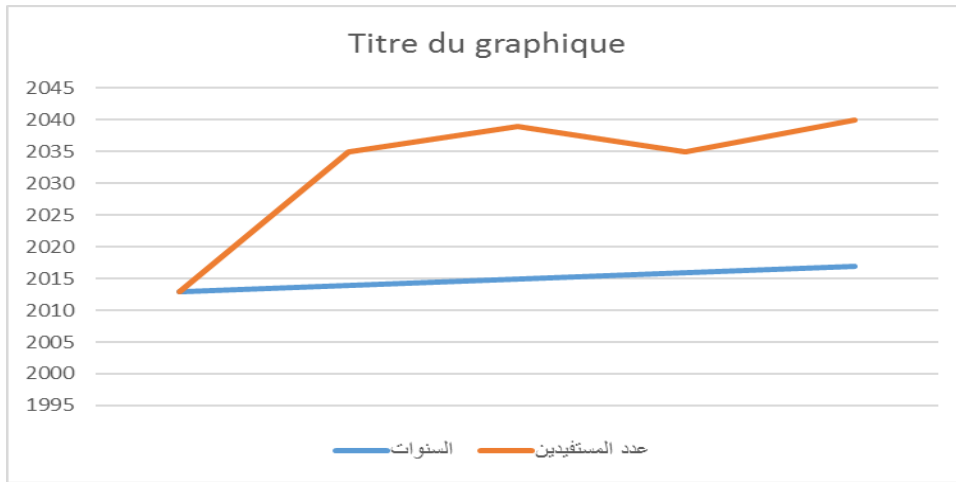
و الجدول الموالي يبين نسبة الطلبة الجامعيين المكونيين في هذا البرنامج خلال الفترة بين 2017-2013

جدول رقم 08: عدد الطلبة الجامعيين المستفيدين من برنامج Germe في غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة خلال الفترة الممتدة بين 2017-2013

السنوات	2013	2014	2015	2016	2017	المجموع
عدد المستفيدين	00	21	24	19	23	87

نفس المصدر السابق .

شكل رقم 07: مدى استجابة الطلبة للانضمام الى تكوين هذا البرنامج خلال الفترة الممتدة بين 2013-2017.



نفس المصدر السابق .

**المطلب الثاني : أدوات الدراسة وعرض النتائج وتحليلها :**

كما تطرقنا سلفا تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لمثل هذه الدراسات، الدراسة تمت على الفترة الزمنية (2013 - 2017)، وقد حاولنا إجراء دراسة مسحية على كل أفراد المجتمع بخصوص تقييم الدورة التكوينية في التسيير الحسن للمؤسسة إذ تحوز الغرفة على كل الوثائق المسترجعة من طرف المتكويين بخصوص تقييم العملية بعد نهاية كل حصة تكوينية من الدورة التكوينية .

**أولا :أدوات الدراسة**

من أجل الوصول إلى نتائج علمية لبحثنا هذا استخدمنا أدوات للدراسة بغرض الحصول على المعلومة من ميدان الواقع، أدوات الدراسة متعددة ومتنوعة ولقد حاولنا استخدام البعض منها:

- **الإحصاء:** حيث ركزنا على كل العمليات الإحصائية والبيانات والسجلات والمطبوعات المتوفرة لدى غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة، وهذا بهدف التمكن من استخلاص نتائج عامة وتفسيرها تفسيراً كميّاً صحيحاً ومن بين الأدوات الإحصائية جداول البيانات، النسب المئوية، أشكال بيانية وغيرها من الأدوات الإحصائية .

- **المقابلة:** بهدف الحصول على معلومات ذات مصداقية وموثوقية لجأنا للاستعانة ببعض المقابلات مع أصحاب مؤسسات مصغرة استفادوا من دورات تكوينية في التسيير الحسن للمؤسسة Germe ، وتتمثل المقابلة في حوار قائم بين الشخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الحصول على معلومات متعلقة بموضوع الدراسة، ويطلق عليها التحقيق بواسطة المقابلة فهي عبارة عن تحقيق تعرض خلالها على الفرد أو أكثر للأسئلة المحضرة سلفاً. وقد مكنت المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عن واقع تكوين التسيير الحسن للمؤسسة Germe ودوره في تحسين أداء المؤسسة المصغرة ، حيث قابلنا 03 أصحاب مؤسسات مصغرة استفادوا من هذا التكوين تم اختيارهم من مناطق مختلفة من الولاية (المسيلة، بوسعادة ، مقرة)

**وقد تمثلت أسئلة المقابلة فيما يلي :**

01 - هل حققت ما كنت تتوقعه من التكوين المبرمج من طرف الغرفة؟

- 02 - كيف تقيم ظروف الدورة التكوينية من ناحية الوسائل المستعملة؟
- 03 - هل تم الإجابة على كل تساؤلاتك بخصوص مؤسستك المصغرة من طرف السيد المكون؟
- 04 - قدم لك التكوين معلومات واقعية كنت تجهلها من قبل؟
- 05 - ماهي أهم المقاييس التي استفدت منها كثيرا بعد الدورة التكوينية في مؤسستك المصغرة؟
- 06 - كيف تقيم أداء مؤسستك من الناحية التسويقية بعد العملية التكوينية في الغرفة؟
- 07 - كيف تقيم أداء مؤسستك من الناحية الإنتاجية بعد العملية التكوينية في الغرفة؟
- 08 - كيف تقيم أداء مؤسستك من الناحية المالية بعد العملية التكوينية في الغرفة؟
- 09 - ما نسبة مساهمة التكوين في التسيير الحسن للمؤسسة في تطور أداء مؤسستك؟

- **الوثائق:** تم الاطلاع على مختلف الوثائق الداخلية للغرفة والتي لها علاقة بالتكوين الحسن للمؤسسة Germe مثل ورقة التقييم اليومية و النهائية ، كما تم الاعتماد في دراستنا على تجميع وتحليل مختلف المعطيات الواردة في الغرفة وخاصة المتعلقة منها بتقييم الدورات التكوينية من طرف المتكويين .

### ثانيا : عرض النتائج وتحليلها

من خلال الإحصائيات المقدمة من طرف الغرفة وتحليل المعطيات الموجودة الوثائق المختلفة الخاصة بالعملية التكوينية والمقابلة التي أجريت على المؤسسات المصغرة الثلاث توصلنا إلى النتائج التالية :

- بينت الإحصائيات المتعلقة بعدد المؤسسات المصغرة المسجلة لدى الغرفة وعدد المتكويين المستفيدين من الدورات التكوينية في التسيير الحسن للمؤسسة إلى ضعف الإقبال على التكوين وهذا ما يعكس معاناة الكثير من المؤسسات المصغرة من الجوانب التسويقية والمالية إذ يصرحون بذلك (سبب الشطب) أثناء إيداعهم ملف الشطب على مستوى الغرفة .

## الفصل الثالث ..... دراسة حالة (غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة )

- أثبتت الوثائق المسترجعة من طرف أصحاب المؤسسات المصغرة المستفيدين من الدورة التكوينية في التسيير الحسن عن رضاهم بالعملية التكوينية وإجماعهم على حصولهم على التوقعات المرجوة من طرف الدورة التكوينية.
- اتضح من خلال الوثائق المسترجعة على تناسب برنامج العملية التكوينية مع متطلبات أصحاب المؤسسات المصغرة المستفيدين من التكوين الحسن للمؤسسة.
- هناك تطور في أداء المؤسسة المصغرة وخاصة في الجانب التسويقي والمالي والإنتاجي(نتائج المقابلة) وهذا ما عكسه تحقيق هذه المؤسسات لمعدلات إنتاجية مرتفعة وتحقيق التوازن المالي والسيولة المالية اللازمة بأقل التكاليف .
- إن غرفة الصناعات التقليدية و الحرف لولاية المسيلة و من خلال البرنامج التكويني Germe تمكنت من مساعدة الكثير من المقاولين الحاليين و المحتملين على إنجاز مؤسساتهم و تحسين طريقة تسييرهم لها من خلال تزويدهم بالمهارات و المعارف اللازمة لذلك، و تثبت نتائج الدراسة أن هذا البرنامج قد استطاع أن يحقق نجاحا واضحا، ذلك أنه استطاع أن يؤثر ايجابيا على كل المستويات.

### خلاصة الفصل الثالث :

غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة استفادت من مكونين معتمدين من طرف مكتب العمل الدولي مما سمح لها بتنظيم دورات تكوينية في التسيير الحسن للمؤسسة Germe لصالح الحرفيين والمؤسسات المصغرة، وأضحى هذا البرنامج وسيلة لمرافقة هؤلاء المقاولين من أجل تحسين أداء مؤسساتهم ومواجهة بعض المشاكل التي قد تواجههم، وبالرغم من النشاط الإعلامي المكثف من طرف الغرفة للتحسيس بأهمية التكوين الحسن للمؤسسة يظل الإقبال على الاستفادة منه محتشما وضعيفا مقارنة بعدد المسجلين على مستوى الغرفة مما يعكس ثقافة أصحاب المؤسسات المصغرة المحدودة حول أهمية هذا التكوين المعتمد من طرف مكتب العمل الدولي .





### خاتمة:

يعد الاستثمار في العامل البشري الرؤية الناجحة والمستقبلية التي تراهن عليها كبرى اقتصاديات العالم ، فنجد انها تخصص مبالغ كبيرة من اجل النهوض و تطوير أداء الفرد في المؤسسة سواء كمسير او عامل ، و التكوين احد الأدوات الفعالة لاكتساب مهارات و تقنيات تتماشى و الرؤيا المستقبلية لكل مؤسسة .

اعتمد مكتب العمل الدولي برنامجا مناسباً هاما من أجل النهوض بالمؤسسات المصغرة وتطويرها تمثل في برنامج التسيير الحسن للمؤسسة Germe، وقد انتشر هذا البرنامج في الكثير من دول العالم، والجزائر واحدة من هذه الدول التي استفادت من هذا البرنامج وخاصة في اعتماد مكونين سهر مكتب العمل الدولي على تكوينهم وتأطيرهم لمدة طويلة من أجل مرافقة المؤسسات المصغرة و تحسين أدائها المالي و التسويقي و الإنتاجي ، وقطاع الصناعة التقليدية من القطاعات الهامة التي استفادت من هذا التكوين حيث تم اعتماد العشرات من المكونين لمرافقة الحرفيين والمؤسسات المصغرة خاصة أن القطاع يضم عددا معتبرا من هذه الفئة في جميع مجالاتها الفنية والإنتاجية والخدماتية، غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة كغيرها من الغرف الوطنية استفادت من هذا التكوين باعتماد مكونين من اطاراتها سهروا على تنظيم دورات تكوينية على مستوى الغرفة .

و يعتبر موضوع الأداء من المواضيع الهامة التي يتطرق اليها معظم المهتمين بالمؤسسات بشكل عام و خاصة المؤسسات المصغرة ، لما يعكس درجة مساهمة هاته الأخيرة في الناتج المحلي و الوطني ، الا ان قياس أداء المؤسسات المصغرة و خاصة في الجزائر يبقى عشوائيا و غير مضبوط ، وذلك لغياب المعطيات اللازمة للقياس ، و ذلك راجع الى هشاشة هاته المؤسسات سواء من الناحية الشكلية أو من ناحية التسيير.

## الخاتمة

و انطلاقا مما سبق حاولنا القيام بدراسة باعتبارها محاولة بحثية لاستقصاء دور البرنامج التكويني Germe في تحسين أداء المؤسسات المصغرة ( الحرفية ) و متابعة تأثيره على مدى نجاح المتكويين في تسيير مؤسساتهم بطريقة سليمة و فعالة، و ذلك من خلال دراسة تقييمية لبرنامج Germe ، و هو البرنامج من طرف غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة .

### نتائج الدراسة :

- بعد معالجتنا لهذا البحث تم التوصل الى بعض النتائج التي يمكن ايجاز أهمها فيما يلي :
- يعتبر الاستثمار في العامل البشري عاملا مهما جدا للرفع من إنتاجية المؤسسات ، كما يعتبر التكوين الركيزة الأساسية لهذا الاستثمار .
  - ضعف التكوين لدى أصحاب المؤسسات المصغرة أدى الى افتقارهم لأدنى مهارات التسيير و الكفاءات المطلوبة .
  - اعتماد الجزائر لبرامج المكتب العمل الدولي دليل على حرص الدولة على الرفع بقطاع المفاولتية ، و اعتباره بديل حقيقي لاقتصاد الربيع .
  - نقص الادراك الموجود لدى أصحاب المؤسسات المصغرة و خاصة المدعمة من الدولة و عدم معرفتها بالمحيط الاقتصادي و الاجتماعي المحيط بها، جعل معظمها تدخل في أزمات تسيير ، وأخرى سوء تموقع في السوق المحلي أو الوطني .
  - ضعف عملية الترويج و الاشهار بالنسبة للبرامج الناجحة على غرار Germe ، جعل عملية الاقبال عليه تكون ضعيفة ، وهذا ما لمسناه من بحثنا هذا .
  - صعوبة نقل المهارات المكتسبة خلال الدورات التكوينية ، و محاولة تطبيقها على ارض الواقع ، مما يتطلب مرافقة و متابعة حقيقية من طرف المكون .
  - صعوبة قياس أداء المؤسسات المصغرة في الجزائر، وذلك لعدم وجود معطيات حقيقية سواء تستخدم في حساب المؤشرات لعدم توفر منظومة تسيير حقيقية ( تسيير عشوائي) .

### اقتراحات :

- على ضوء النتائج المتوصل اليها من الدراسة يمكن الخروج بمجموعة من الاقتراحات التي قد تساهم الى حد ما في تجاوز بعض العقبات و التي نذكر منها :
- المؤسسات المصغرة لها دور فعال وقيمة مضافة للاقتصاد الوطني ، قد تكون بديل حقيقي لاقتصاد الربيع اذا وجدت الأرضية المناسبة .
  - العمل على تكثيف البرامج التكوينية و اعتمادها خاصة عند أجهزة الدعم المختلفة ، و اعتبارها احد الشروط الأساسية لمنح الدعم المالي .
  - خلق تنسيق بين البرامج التكوينية في اطار المقاولتية و الفضاءات الموجودة في الجامعة مثل دار المقاولتية ، من اجل استفادة الطلبة اكثر من هاته البرامج .
  - تنظيم ملتقيات علمية و اكااديمية في مجال البرامج المتعلقة بالمؤسسات ، وخلق مواد تدرس في الجامعة في هذا الاطار .

### آفاق الدراسة :

- قد تكون لهذه الدراسة آفاقا لبحوث أخرى منها :
- اثر البرامج التكوينية في التقليل من نسبة الشطب لدى أصحاب المؤسسات المصغرة .
  - واقع البرامج التكوينية الخاصة بالمقاولتية في الوسط الطلابي الجامعي .



### قائمة المراجع والمصادر:

#### باللغة العربية:

#### • الكتب :

- 1- أيمن علي عمر، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2007 .
- 2- اعلان منظمة العمل الدولية بشأن العدالة الاجتماعية من أجل عولمة عادلة ، الطبعة الأولى ،جنيف 10حزيران/يونيو 2008 .
- 3- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، القاهرة، مصر، 2008 .
- 4- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة، 2009
- 5- الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية و الحرف ، تطور قطاع الصناعة التقليدية في الجزائر (1962-2009) ، الطبعة الثانية 2009 .
- 6- جيم فيولر، ادارة مشروعات تحسين الأداء، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، طبعة الأولى دار الفجر للنشر والتوزي، القاهرة، 2001 .
- 7- هيرمن أجينس، إدارة الأداء، (ترجمة سامح عبد المطلب عامر ) ، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011 .
- 8- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن ، الطبعة الاولى، الجزء الأول، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

## المراجع

- 9- مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -مصر ، 2004 .
- 10- نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية، مصر، 2005 .
- 11- سمير علام، إدارة المشروعات الصغيرة، الدار العربية لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، دون ذكر سنة النشر.
- 12- سعد صادق حيري، إدارة توازن الأداء ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ، 2003 .
- 13- عبد الرحمن الشاعر ، أسس التصميم و تنفيذ البرامج التدريبية ، دار ثقيب للنشر و التأليف ط1 ، الرياض ، السعودية ، 1991.
- 14- عساف و حمدان ، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأسس و العمليات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن ،2000 .
- 15- توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002 .
- 16- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، الأردن طبعة 2009 .

### ● الملتيقيات:

- 1- أحمد جميل ومحمد سفير, مداخلة بعنوان : التميز في الأداء : ماهية وكيف يمكن تحقيقه في المنظمة، ضمن فعاليات الملتي الدولية الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، بجامعة ورقلة, 22 23 نوفمبر 2011 .

## المراجع

2- أ.لفقيه حمزة ، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الأفراد ، ملتقى وطني جامعة برج بوعرييج جانفي 2015 .

3- برحومة عبد الحميد، زغبة طلال، مداخلة بعنوان : "بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتحسين أداء وفعالية المؤسسة ." ، ضمن فعاليات الملتقى العالمي الدولي أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 11،10 نوفمبر 2009 .

4- دحماني محمد دريوش، ناصور عبد القادر ، مداخلة بعنوان : التقيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن فعاليات ملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، بجامعة الشلف، 07-08 أبريل 2006 .

5- منظمة العمل الدولية ، الاجتماع الإقليمي الآسيوي الرابع عشر ، سبتمبر 2006 .

6- محمد الهادي مباركي، المؤسسات المصغرة ودورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول: " المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية"، جامعة الأغواط، 08-09 أبريل 2002 .

7- عبد الكريم شوكمال، براهيم سمير، زموري كمال، مداخلة بعنوان : دور تطوير المنتجات في تفعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ضمن فعاليات الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

8- فلتة اليامين ،البرامج التكوينية واهميتها في تعزيز الروح المقاولاتية ،الملتقى الدولي : المقاولاتية : التكوين وفرص العمل ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، 06 ، 07 ، 08 ، أبريل 2010 .

## المراجع

- 9- تمجدين نور الدين وعبد الحق بن تقات، مداخلة بعنوان : مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ،جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.

### ● القوانين والمنشورات:

- 1- المادة ،5،7،4،6 ،من القانون رقم 01- 18 ،الجريدة الرسمية ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77 الصادر في 15 ديسمبر 2001.
- 2- غرفة الصناعة التقليدية و الحرف بالمسيلة ، التنظيم الداخلي للغرف ، 16 ماي 2005 .
- 3- غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة ، التقرير النهائي لتبعات الخدمة العمومية لسنة 2013، جانفي 2014 .
- 4- غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة ، التقرير السنوي لسنة 2017، ديسمبر 2017 .

### ● المجالات:

- 1- المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة العدد الأولي، 2001 .
- 2- بربيش السعيد، مدى مساهمة المؤسسات الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية- حالة الجزائر-، مجلة العلوم الإنسانية،جامعة بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007 .
- 3- جبار محفوظ، المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة ومشاكل تمويلها، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 05 ، ديسمبر 2003.

## المراجع

### ● المذكرات :

1- حمزة لفقير ، تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاوله، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، الجزائر، 2009 .

2- يوسف قريشي، سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، تخصص : علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 .

3- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتميبتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004-2005 .

4- عادل عيشي،تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماجستير، غير منشورة، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر ببسكرة، 2004.

### ● الجرائد:

1- جريدة الوسط الجزائرية ، الاقتصادية ، العدد 138، 23 مارس 2018 .

2- جريدة الخبر الجزائرية ، العدد 8790 ، 24 فيفري 2018 .

3- يومية المساء ، العدد 6296 ، بتاريخ 25 أيلول 2017 .

## المراجع

---

### المواقع الالكترونية :

- 1- <http://www.ilo.org/2015/global/lang--fr/index.htm>
- 2- <https://www.glossaire-international.com/2017/pages/tous-les-termes/bureau-international-du-travail-bit.html>
- 3- [https://en.wikipedia.org/wiki/International\\_Labour\\_Organization/dec\\_2017](https://en.wikipedia.org/wiki/International_Labour_Organization/dec_2017)
- 4- <http://www.ilo.org/public/french/standards/reIm/gb/docs/gb280/pdf/pfa-7a8>.
- 5- <http://www.ilo.org/addisababa/countries-covered/algeria/lang--fr/index.htm>.

### المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Auluck .RK Mere nip and tuk ? Training and development 's changing rol .vol 39.NO.1.2008.
- 2- Guide de formateur Germe.
- 3- International Labor Organization , SIYB Regional Project for Eastern and Southern Africa, ILO-SIYB Trainers
- 4- Ministère du tourisme et de l'artisanat ,Guide Du Formateur ,2010 .
- 5- Wayne F.Casio , 'Management Human Resources' Me Grow Hill,,Lmc ,Fourth Ed, America 1995.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الملخص

ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى فعالية ونجاح البرامج الدولية و المتبناة من طرف الجزائر ، و ذلك لتحسين أداء المؤسسات المصغرة ، وعلى رأس هاته الهيئات مكتب العمل الدولي ( BIT ) ، و قد أجريت الدراسة على غرفة الصناعة التقليدية والحرف بالمسيلة باعتبارها تهتم بقطاع المؤسسات المصغرة و خاصة الحرفية منها ،حيث تبنت برنامج حسن تسيير المؤسسة Germe و المعتمد من طرف مكتب العمل الدولي ،كأداة فعالة من اجل الرفع من مستوى مهارات وكفاءات الحرفيين التسييرية .

و بينت النتائج الأثر الإيجابي لبرنامج حسن تسيير المؤسسة Germe على أداء المؤسسات المصغرة ، و ذلك من خلال تزويدهم بالتقنيات و المهارات اللازمة و الأولية للتسيير ، وكذلك تقريبهم من الواقع الاجتماعي و الاقتصادي المحيط بهم، أي معرفة حقوقهم وواجباتهم اتجاه الشركاء ( التأمين ، التشغيل و الضرائب.... ) .

**الكلمات المفتاحية :** تكوين Germe ، أداء المؤسسة المصغرة.

### Résumé :

L'objectif de cette étude est de déterminer l'efficacité et le succès des programmes internationaux adoptés par bureau international de travail (BIT) L'étude a été réalisée à la Chambre de l'Artisanat et des Métiers de M'sila, en ce qui concerne le secteur des petites entreprises privées. Comme un outil efficace pour élever le niveau des compétences des artisans..

Et les résultats ont montré l'impact positif du programme de bonne conduite de l'institution Germe sur la performance des micro-entreprises, et en leur fournissant à la crise des techniques et des compétences et de la gouvernance initiale, ainsi que de les rapprocher de la réalité sociale et leur connaissance économique, autour de leurs droits et devoirs envers les partenaires (assurances, emploi et impôts ..)..

**Mot Clips :** Formation Germe . 'améliorer la performance des micro-entreprises.