



جامعة الشهيد حمزة لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



تحت الرعاية السامية للسيد رئيس الجامعة
الأستاذ الدكتور عمر فرحاتي

الملتقى الوطني حول

إشكالية إستدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر



المحاور

- المحور الأول:** دراسة أشكال و وسائل دعم الدولة الجزائرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثاني:** الصعوبات والعراقيل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- المحور الثالث:** متطلبات استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الرابع:** المعايير المحاسبية الدولية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الخامس:** دور الهيئات الحكومية في إستدامة المؤسسات.
- المحور السادس:** دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومسؤوليتها المتعلقة بالإستدامة البيئية.
- المحور السابع:** قياس مؤشرات إستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- المحور الثامن:** الحلول والمقترحات لإستدامة المؤسسات الجزائرية

يومي

07/06

ديسمبر 2017

قاعة المحاضرات الكبرى ابوالقاسم سعد الله
بالقطب الجامعي بالشط



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير



الملتقى وطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
د. عوادي مصطفى	رئيس الملتقى
د. يونس الزين	رئيس اللجنة العلمية
د. رضا زهواني	مقرر اللجنة العلمية
د. موسى جديدي	رئيس اللجنة التنظيمية
د. لعبيدي مهاوات	نائب رئيس اللجنة التنظيمية
يومي 06 و 07 ديسمبر 2017	تاريخ إنعقاد الملتقى
Durabilite39@gmail.com	البريد الإلكتروني للملتقى

بطاقة معلومات المداخلة	
الحلول والمقترحات استدامة المؤسسات الجزائرية	المحور رقم - 8 -
التكوين كضمان استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عنوان المداخلة
براهيم رشام	الإسم واللقب
طالب دكتوراه	المؤهل العلمي
/	الوظيفة
/	التخصص
جامعة الجزائر 03	المؤسسة
/	ملاحظات

استمارة المشاركة

الاسم واللقب: ابراهيم رشام

الرتبة: طالب دكتوراه

مؤسسة العمل: جامعة الجزائر 03 - ابراهيم سلطان شيبوط.

الهاتف: 0661 62 44 40

البريد الالكتروني: bra_hic@yahoo.fr

الملتقى الوطني الرابع حول: إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر

يومي 29 و 30 أكتوبر 2017

جامعة الوادي

عنوان المداخلة: التكوين كضمان لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

محور المداخلة:

الحلول والمقترحات لاستدامة المؤسسات الجزائرية.

الملخص:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوسيلة المناسبة لتحقيق التنمية في المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء، كما أنها تساعد على إزالة الفروق بين طبقات المجتمع والقضاء على مختلف أفاعه الاجتماعية إلا أنها تعاني من جملة من المشاكل و الصعوبات التي تقف في طريق نموها واستدامتها من أهمها عدم امتلاكها للإطارات البشرية المؤهلة ذات التكوين الجيد، وفي هذا الإطار حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بالموضوع ومعرفة دور التكوين في كفاءة المورد البشري المسير، أهميته في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وواقع البرامج المقدمة من طرف هيئات الدعم والمرافقة الجزائرية.

وعليه سنتطرق من خلال هذا البحث إلى أهمية التكوين في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال 03 نقاط أساسية تتمثل في:

المحور 01 المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم العراقيل التي تقف أمام استدامتها

المحور 02 التكوين وأهميته في المؤشرات الحديثة للاستدامة.

المحور 03 محتوى البرامج التكوينية المقدمة للمقاولين من طرف هيئات الدعم والمرافقة (ANGEM-CNAC –ANSEJ- CAM).

الكلمات الدالة: التكوين، الاستدامة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هيئات الدعم والمرافقة.

Abstract:

Small and medium enterprises are the appropriate means to achieve development in both developed and developing societies. They also help to eliminate the differences between the social strata and eliminate the various social gaps, but they suffer from a number of problems and difficulties in the way of growth and sustainability, the most important lack of tires In this context, we have tried to learn the subject and know the role of training in the efficiency of the human resource path, its importance in the sustainability of small and medium enterprises and the reality of programs provided by the support bodies and facilities .Algerian

In this paper, we will discuss the importance of training in the sustainability of SMEs through 30 main :points

Axis 01 Small and medium enterprises and the most important obstacles to their sustainability

.Axis 02 The composition and its importance in the recent indicators of sustainability

Axis 03 The content of the training programs provided to the contractors by the support and

(accompaniment bodies (ANGEM-CNAC-ANSEJ- CAM

Key words: configuration, sustainability, small and medium enterprises, support bodies and

.accompaniment

المحور 01: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهم العراقيل التي تقف أمام استدامتها

أولا : تعريف المؤسسات الصغيرة ومتوسطة

يواجه الباحثون صعوبة في تحديد التعريف المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا راجع إلى وجود عدد كبير من المعايير والمؤشرات لهذا أخذت كل دولة وكل هيئة تعريف خاص ما يتلاءم مع خصائصها وليضع الحدود الفاصلة بين أصناف المؤسسات على اختلاف أوجه نشاطاتها والقطاع الذي تنتمي إليه. وعليه سنعرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

1- تعريف البنك الدولي: يميز البنك الدولي عن طريق فرعه المؤسسة الدولية لتمويل ما بين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي⁽⁰¹⁾

أ- المؤسسة المصغرة: وشروطها أن يكون عدد موظفيها أقل من 10 وإجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي ونفس الشرط السابق ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

ب- المؤسسة الصغيرة: وهي التي تضم أقل من موظفا وتبلغ أصولها أقل من 03 مليون دولار أمريكي وكذلك الحال بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

ج- المؤسسة المتوسطة: ويبلغ عدد موظفيها أقل من 300 موظف أما أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي ونفس الشيء ينطبق على حجم المبيعات السنوية.

2- تعريف الولايات المتحدة الأمريكية: قدم قانون المؤسسة الصغيرة لعام 1953 تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تمثل المؤسسة التي يتم امتلاكها وإدارتها بطريقة مستقلة، حيث لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه وقد تم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلا بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين، ولذلك فقد حدد القانون حدودا عليا للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): التعريف الأمريكي للمؤسسات الصغيرة.

أنواع المؤسسات	المعيار المعتمد
المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة	من 1 إلى 5 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
مؤسسات التجارة بالجملة	من 5 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية
المؤسسات الصناعية	عدد العمال 250 عامل أو أقل

المصدر: لخلف عثمان واقع المؤسسات ص و م وسبل دعمها و تنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2004، ص 14

3- تعريف منظمة العمل الدولية: تعرف منظمة العمل الدولية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي يعمل بها أقل من 50 عمالا وتحدد مبلغا لا يزيد عن 1000 دولار لكل عامل تزداد إلى 5000 دولار في بعض الصناعات حيث يزيد رأس المال عن 100 ألف دولار⁽²⁾.

4- تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الجزائر وكغيرها من الدول النامية لم تتبنى تعريفا رسميا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ الاستقلال سوى بعض المحاولات أبرزها:

✓ التعريف الذي تقدمت به وزارة الصناعة في التقرير الخاص ببرنامج تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في بداية السبعينيات (1972)، الذي يرى بأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاج مستقلة قانونا، وتشغل أقل من 500 عامل، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دج ويتطلب إنشائها استثمارات أقل من 10 مليون دج⁽⁰³⁾.

✓ التعريف الذي تبنته المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الخفيفة سنة 1983 والذي قام على أساس أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي المنشأة التي تشغل أقل من 200 عاملا وتحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دج⁽⁰⁴⁾.

إلا أن هذه المحاولات كانت غير قادرة على تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ ظلت صيغة التعريف ناقصة ولم تضع الحدود الفاضلة بين المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى غاية بداية الألفية الثالثة حيث أصدرت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 والذي أبدت من خلاله الجزائر نيتها الجديدة في الاهتمام بهذا القطاع وهذا بعدما صادقت الجزائر على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2000 وهو ميثاق يكرس التعريف الذي حدده الاتحاد الأوربي ويتركز هذا التعريف على ثلاثة معايير هي : عدد العمال في المؤسسة، رقم الأعمال السنوي الذي تحققه المؤسسة ، الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.

فتعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كان وضعها القانوني، بأنها مؤسسة إنتاج سلع وخدمات تشغل من 01 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها ملياري دينار جزائري أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دينار جزائري، وهي تحترم معايير الاستقلالية.

المؤسسة المتوسطة: هي المؤسسة التي تشغل من 50 إلى 250 شخص ويتراوح رقم أعمالها بين 200 مليون وملياري دينار جزائري أو التي تتراوح حصيلتها الإجمالية بين 100 و 500 مليون دينار جزائري.

المؤسسة الصغيرة: هي المؤسسة التي تشغل من 10 إلى 49 شخص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 100 مليون جزائري⁽⁰⁵⁾.

المؤسسة المصغرة: هي المؤسسة التي تشغل من 01 إلى 09 أشخاص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي مليون دينار جزائري أو لا تتجاوز حصيلتها الإجمالية 10 ملايين دينار جزائري⁽⁰⁶⁾.

ثانيا: أهم العراقيل التي تقف أمام استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بيئات مختلفة منها الداخلية والخارجية، لكل من هذه البيئات مشاكل ومعوقات تجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول حل بعض هذه المشكلات والتعايش مع بعضها الآخر .

1- مشاكل العمالة الفنية المدربة: تتمثل في ضعف القدرات الإدارية والتنظيمية والتسويقية لدى أصحاب هذه المؤسسات، وعدم توفر المهارات البشرية المطلوبة ونقص التدريب، وعدم الحصول على الخدمات الاستشارية والخدمات المساعدة لها⁽⁰⁷⁾، مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الإنتاج وضعف إمكانية التسويق المحلي والخارجي خاصة مع عدم توفر المعلومات الخاصة باحتياجات الأسواق وتفضيلات المستهلكين ومواصفات المنتجات .

2- مشاكل انخفاض مستوى التكنولوجيا المستخدمة: تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على آلات قديمة مضي على تشغيلها وقت طويل وأغلبها في حاجة إلى إحلال وتجديد شامل، حيث لا يتوفر للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة نظام دوري للصيانة والإصلاح نتيجة عدم الوعي بضرورة أعمال الصيانة وقصور الموارد التمويلية، ويؤدي استمرار تشغيل معدات قديمة مستهلكة إلى ارتفاع التكاليف وعدم الإنتاج وانخفاض الجودة بسبب كثرة الأعطال وصعوبة تدبير قطع الغيار وعمل الإصلاحات المطلوبة⁽⁰⁸⁾.

3- مشاكل سوء الإدارة: تبدو ظاهرة سوء الإدارة في إهمال التخطيط، فالتخطيط هو أساس النجاح، فهو يبدأ منذ أن كان المشروع فكرة حتى يتم تنفيذه وتخطيط الطاقة الإنتاجية المطلوبة والمواد اللازمة للمشروع (مواد- عمالة - أموال- معدات...) ووضع التنظيم الداخلي للتسهيلات

الإنتاجية والتخطيط للتشغيل⁽⁹⁾. ويستلزم كذلك وضع هيكل تنظيمي متوازن يتلاءم وظروف العمل، وبعدها يأتي دور التوجيه والتحفيز في التعرف على المهام المطلوبة وكيفية القيام بها، وفي الأخير يأتي دور الرقابة والمتابعة .

4- قصور مصادر التمويل الداخلي: يشكل التمويل أهم المعوقات الرئيسية التي تحول دون تنمية هذه المؤسسات، ويكمن جوهر المشكلة، في كون التمويل يتم عند تأسيس المؤسسة عن طريق المستثمرين أنفسهم من دخولهم الذاتية وقد يستكمل في غالب الأحيان عن طريق الأقارب، الأصدقاء... الخ، والحقيقة أن هذا النوع من التمويل غالبا ما يكون غير كاف، وستظل مشكلة التمويل قائمة طالما أن المصادر الرسمية المثلثة في البنوك تعزف عن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لصغر حجم القروض المطلوبة⁽¹⁰⁾

5- عدم رغبة صاحب العمل في تفويض جزء من سلطته لمرؤوسيه: في معظم الأحيان نجد أن صاحب العمل يتولى إدارة المؤسسة بمفرده ليحقق بعض مزايا الجمع بين الملكية والإدارة، من بينها الحرص الأكيد لصاحب المؤسسة على نجاحها وازدهارها، غير أن الجمع بين ملكية المؤسسة وإدارتها في وقت واحد قد لا يتناسب مع المراحل المختلفة من عمر المؤسسة الصغيرة (التكوين، الانطلاق، التوسع)⁽¹¹⁾.

6- المشاكل والصعوبات التسويقية: وتمثل أهم الصعوبات التسويقية التي تواجهها هذه المؤسسات فيما يلي⁽¹²⁾:

- ✓ انخفاض الإمكانيات المالية لهذه المؤسسات مما يؤدي إلى ضعف الكفاءة التسويقية نتيجة لقلّة قدرتها على توفير معلومات عن السوق المحلي والخارجي وأذواق المستهلكين؛
- ✓ عدم توفر الحوافز الكافية للمنتجات المحلية مما يؤدي إلى منافسة المنتجات المستوردة لمثيلاتها من المنتجات المحلية، مما يؤدي إلى ضعف الموقف التنافسي للمؤسسات الوطنية العاملة في هذه الصناعات؛
- ✓ اتجاه نسبة كبيرة من هذه المؤسسات إلى القيام بالبيع المباشر للمستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي أو البيع لتجار التجزئة الصغار مما يؤدي إلى زيادة الأعباء التسويقية وعدم قيامها بأداء هذه المهمة بكفاءة .

لذ فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكلة التسويق لتعرضها للمنافسة القوية من قبل المؤسسات الكبيرة ومؤسسات التجارة الخارجية، التي تستورد منتجات مماثلة كما سبق، ونجد كذلك تفضيل الجهات التعامل مع المؤسسات الكبيرة لاعتبارات الجودة ولضمان التوريد وغير ذلك.

7- المشاكل السياسية: تظهر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نتيجة التوجهات الحكومية خاصة في الدول النامية ذات التوجه الرأس مالي حديثا أو الدول الاشتراكية⁽¹³⁾ التي عانت ولا تزال تعاني من عواقب تطبيق النظام المثالي نظريا وغير قابل للتطبيق واقعا، حيث هناك ضعف في برامج توجيه المؤسسات أو مساعدتها ماليا أو فنيا.

8- مشاكل الخدمات والهيكل الأساسية : من بين هذه المشكلات عدم انتظام التيار الكهربائي و انقطاعه المستمر مما يربك العمليات الإنتاجية ، واضطرار المؤسسة إلى شراء وتشغيل معدات خاصة بما لتوليد الكهرباء لمواجهة انقطاعه إلى جانب تحمل تكلفة توقف العمل بسبب عدم انتظام التيار الكهربائي ، وارتفاع تكلفة الكهرباء عموما ، كما أن هناك معاناة من الاختلالات في شبكة المياه العذبة وشبكة الصرف الصحي، وضعف شبكة الطرق ووسائل النقل عموما وارتفاع تكلفتها⁽¹⁴⁾. وانعكاسات ذلك على عمليات الإنتاج فتتعرض المؤسسة لخسائر الناتجة عن تلف الأجهزة والآلات والخدمات والمنتجات النهائية .

9- مشاكل المواد الخام أو المواد الأولية المحلية والمستوردة: تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال من العديد من المشكلات والعقبات منها⁽¹⁵⁾.

- ✓ ندرة أو ارتفاع أسعار المواد الخام الأولية هذه خاصة عندما لا يسمح لهذه المؤسسات بالاستيراد المباشر والاعتماد بدلا من ذلك على التجار والوسطاء المحليين مما يجعلها تحت رحمتهم، سواء كانت هذه الندرة حقيقية أو مفتعلة؛
- ✓ قد يدفع ارتفاع تكاليف المواد الخام وارتفاع مستويات التضخم بالمؤسسات إلى استعمال مواد خام أقل جودة مما يؤثر بدوره على جودة السلع والخدمات مما ينعكس سلبا على سمعة وصورة المؤسسة؛

✓ كما أن انخفاض مستوى جودة المواد الخام المحلية في حالة الاعتماد عليها، أو خضوع أسواقها إلى قلة عدد المنتجين أي احتكار القلة أو الاحتكار الذي يتسم بالاستغلال.

10- مشاكل العقار الصناعي : غالبا ما يجد المستثمر الجديد صعوبة كبيرة في إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة، بسبب ارتفاع أسعار العقار أو انعدامه أو عدم ملائمته، ففي البلدان النامية لا تتولى الحكومات إقامة مناطق مهيأة خاصة لأغراض الصناعة مكتملة البنية التحتية بالخدمات الأساسية لإقامة المؤسسات المعنية، ومن ثم العبء الأكبر في تدبير المكان الملائم يقع على عاتق المستثمر نفسه مما يتطلب منه تحديد جزء من رأسماله⁽¹⁶⁾. هذا بالإضافة إلى بعض الصعوبات الأخرى كطول مدة منح الأراضي (العقار) المخصصة للاستثمار، والرفض دون مبرر في كثير من الأحيان لعدد من الطلبات، وارتفاع أسعار الأراضي والمباني أو انعدامها أو عدم ملائمتها.

1- صعوبة الحصول على الائتمان: تواجه هذه المؤسسات بعض الصعوبات التمويلية، منها ما يلي⁽¹⁷⁾ :

✓ نظرا لأن الكيانات القانونية لهذه المؤسسات تكون في الغالب مؤسسات فريدة فانه يصعب عليها زيادة رؤوس أموالها عن طريق طرح أسهم في الأوراق المالية أو إصدار سندات للاقتراض؛
✓ تواجه هذه المؤسسات مشكلات تمويلية ترجع إلى تردد بعض المصارف التجارية في منح المؤسسات قروضا ائتمانية متوسطة أو طويلة الأجل ما لم تقدم المؤسسات ضمانات.

انطلاقا من المشاكل السابقة نستخلص الأسباب التي تؤدي إلى فشل وزوال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن التطرق إليها باختصار كما يلي⁽¹⁸⁾:

1- إهمال دراسة الجدوى: عدم القيام ببعض المستثمرين الصغار بدراسة الجدوى الاقتصادية للمؤسسة قبل تنفيذه، وإن قامت بها المؤسسة فإنها تكون على معلومات وأرقام غير حقيقة، الأمر الذي يجعل المؤسسة في موقف تمويلي أو تسويقي غير مناسب مع متطلبات السوق أو الظروف الاقتصادية العامة أو الإمكانيات المتاحة لصاحبه.

2- الطموح المفرط: التوسعات الكبيرة غير المخططة والتي لا تتناسب مع إمكانيات المؤسسة مثل:

- ✓ تنفيذ إنشاءات كبيرة في المباني والأثاث؛
- ✓ إضافة طاقة إنتاجية بغرض رفع الإنتاج؛
- ✓ إضافة منتج جديد أو شراء مخزون سلعي كبير.

كل ذلك يؤدي لوجود طاقات عاطلة وارتفاع عبء التكاليف الثابتة، وخلق أزمة من السيولة اللازمة للتشغيل، لذلك يجب عدم الإفراط في الطموحات والتوسعات وربط ذلك باحتياجات المؤسسة العملية من جهة وأولوياته وإمكانيته من جهة أخرى.

3- خلط المسائل المالية للمؤسسة: تعتبر أكثر الأسباب خطورة وشيوعا في فشل المؤسسات بصفة عامة وفي المؤسسة الصغيرة بصفة خاصة كما يلي:

- ✓ عادة ما يقوم صاحب المؤسسة الصغيرة بالصرف من أموال المؤسسة في أمور تخصه شخصيا (السفر، نفقات سد العجز من ميزانيته الخاصة) وذلك على أساس أن المال ماله والمؤسسة ملكه؛
- ✓ اقتراض صاحب المؤسسة من البنوك التجارية باسم المؤسسة وصرف هذه الأموال في المناسبات الاجتماعية، ثم تسديد الأقساط من ميزانية المؤسسة.

لذلك يجب على صاحب المؤسسة أن يلتزم الحذر في عدم الخلط ما بين ذمته المالية والذمة المالية للمؤسسة.

4- **عدم الاحتفاظ باحتياطات مالية:** إهمال صاحب المؤسسة الاحتفاظ بالاحتياطي المالي للمؤسسة وفقا لما تقتضي به القواعد المحاسبية والمالية، قد تؤدي إلى انهيار المؤسسة في حالة تعرضها لأزمة طارئة.

5- **سوء التنظيم:** يقصد به عدم وجود تنظيم داخلي للمؤسسة أو المنشأة أو العمل الصغير، يحدد السلطات والمسؤوليات وقد يرجع ذلك إلى عدم وجود نظم ولوائح داخلية تنظم سير العمل بالمؤسسة أو عدم الاهتمام ببرامج التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية .

6- **الإدارة غير المناسبة:** تعني أن المدير أو المالك والمالك ليس لديهم المهارات والمعارف الإدارية اللازمة، كذلك هناك نقص في الخبرة والتجربة اللازمة للأعمال وإدارتها، وتمثل هذه الجوانب النسبة الأكبر من أسباب فشل المؤسسات الصغيرة (نقص المهارات والقدرة، نقص التجربة الإدارية، تجربة غير متوازنة، عدم خبرة وتجربة في إنتاج السلعة أو الخدمة). فإن هذه الأسباب تعتبر الأسباب المهمة وراء فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء في بداية عملها (السنة الأولى أو الثانية) أو بعد ذلك، وفي فترات النمو السريع غير المحسوب جيدا مما يدخلها في العديد من الإشكالات التي إذا لم تعالج بشك صحيح تؤدي إلى الفشل. إن المؤسسات الصغيرة بشكل خاص تتطلب مدير لديه تصور شمولي للعمل وليس مدير متخصص بشكل ضيق يركز على جانب ويهمل الجوانب الأخرى، كذلك لا يستطيع العمل الصغير تحمل أخطاء متكررة بسبب محدودية القدرات المالية.

7- **التمويل غير المناسب:** قد يكون هذا الأمر مرتبطا برقابة إدارية ومالية غير ملائمة وكذلك نقص في رؤوس الأموال اللازمة للأعمال أو غير ذلك، كذلك يفترض الاهتمام بتوفير الأموال الكافية والمناسبة لبدء الأعمال، كما يجب عدم إهمال وجود الموارد البشرية اللازمة والجيدة الأعمال من جانب آخر، ومن الضروري إدارة هذه الأموال بشكل متميز لخلق حالة موازنة صحيحة ومطلوبة لنجاح المؤسسة .

المحور 02: أهمية التكوين في استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعتبر التكوين عملية تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة، وهو وسيلة تطوير وتنمية قدرات العاملين، ولعظم المكانة التي يحتلها التكوين من حيث الأهمية فقد تباينت التعاريف، لهذا سوف نتطرق من خلال هذا المحور إلى تعريف التكوين وأهميته في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: تعريف التكوين

لقد تعددت التعاريف حول التكوين، وكل منها يتناول عملية التكوين من وجهات نظر مختلفة، يمكن أن نذكر منها ما يلي:

التعريف الأول: " هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيدهم سلوكهم، بما يعظم من فاعلية* أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة." (19)

التعريف الثاني: " التكوين هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد والجماعات المعارف والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي، المهني من جهة وتحقيق فعالية* التنظيم الذي ينتمون إليه من جهة أخرى." (20)

من خلال كل هذه التعاريف نستخلص أن التكوين هو : النشاط الفعال الذي يسهم في زيادة مهارات الموارد البشرية كما أنه عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة، سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل بها .

ثانياً: أهمية التكوين في استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر التكوين استثمار طويل المدى بالنسبة للمؤسسة والذي تسعى من خلاله التغلب على مختلف العقبات، المشاكل وكذا تدعيم عوامل النجاح بغية تحقيق النمو والحفاظة على مكانتها في السوق، وعليه سنتطرق إلى تعريف التكوين كاستثمار، دور التكوين في القضاء على

مشاكل وصعوبات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتدعيم عوامل نجاحها ذلك من خلال تحسين الإنتاجية، تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع ودور تكوين المقاول في السير الحسن للمؤسسة.

1- التكوين استثمار طويل المدى

أصبحت الموارد البشرية إحدى القضايا الرئيسية العالمية في القرن الحادي والعشرين، وتأتي فكرة الاستثمار فيها تعبيراً عن الرؤية المستقبلية لمؤسسات قوية ومنافسة، ولاسيما مع تداعيات النظام الدولي الجديد، وجب على المؤسسات التي تريد أن تنافس على المستوى العالمي تنمية وعاء من المديرين من ذوي الخبرة في المجال الدولي.

وهذا ما تبنته الكثير من المعاهد ومراكز التكوين، التي ظهرت حديثاً والتي انطلقت في الاستثمار في الموارد البشرية، بعد تباين الطلب المتزايد على التعليم العالي بما يفوق احتياجات سوق العمل، وبالتالي زيادة الطلب على التكوين الذي يفوق حدود التصور. وبصفة عامة يمكن القول أن تكوين الأفراد العاملين في مراكز التكوين، أو شركات متعددة الجنسيات من الأمور الهامة، التي تفيد في تحسين وتطوير أداء الفرد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاجية، النوعية والمردودية، ولا يكون التكوين استثمار إلا بتحقيق الشروط الأربعة التالية⁽²¹⁾:

- ✓ التكوين وسيلة وليس غاية في حد ذاته، وهو وسيلة لبلوغ هدف معين مثل الربحية، وهو كذلك وسيلة لبلوغ أهداف يجب تحقيقها مسبقاً وبشكل واضح؛
 - ✓ التكوين في خدمة إستراتيجية المؤسسة، هذا يكون في المدى المتوسط لذا يجب أن تكون خطة التكوين سنوية، دون إهمال التكوين وفضله عن باقي الوسائل التنظيمية والمالية لإعداد إستراتيجية المؤسسة؛
 - ✓ التكوين أثر: ككل استثمار فإن التكوين أثر هو على شكل إلزامية تحسين النتيجة باستعمال النواتج السابقة للحكم على مردودية التكوين؛
 - ✓ التكوين فاعلية: يجب أن يكون فعال أي التقليل من الوسائل المستعملة، تدنئة التكاليف مع تعظيم العوائد لهذا التكوين استثمار ليس ككل الاستثمارات.
- إن اعتبار التكوين استثمار يطرح بعض المشاكل التقنية والمحاسبية على الخصوص فالاستثمار كما هو معروف يدون في جانب الأصول في ميزانية المؤسسة وهو ملك للمؤسسة في حين أن التكوين هو ملك للفرد الذي تلقاه وهو عبئ أو تكلفة في المنطق المحاسبي.
- من هنا يمكن اعتبار العامل الذي تلقى تكويناً من طرف مؤسسته ثم يغادرها في هذه الحالة التكوين تكلفة وليس عائد، و على هذا الأساس، تشتت المؤسسة بعد انقضاء العملية التكوينية وهذا بغرض الحفاظ على التكوين كاستثمار ينتظر منه عائد وليس تكلفة فقط تتحملها المؤسسة عدم مغادرة الفرد المكون مؤسسته الأصلية.
- ويمكن للمؤسسة أن تستخدم التكوين كإستراتيجية للحفاظ على بقاء الأفراد الذين يتميزون بأدائهم العالي وكفاءتهم العالية بينما ليس لهم فرص للترقي والنمو في المؤسسة حيث يمكنها تطبيق أحد البديلين⁽²²⁾:

- ✓ تكوين هؤلاء الأفراد لتحسين أدائهم مما يساعد شعورهم بالتغيير فينخفض إحساسهم بالملل وتحسن اتجاهاتهم ناحية العمل؛
- ✓ تكوينهم لإثراء وتوسيع مجال عملهم مما يؤدي إلى رفع طموحاتهم المستقبلية في النمو.

2- التكوين وأثره على الإنتاجية

يحقق التكوين أهدافاً كثيرة، تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة وهذا ما يسمح لضمان استمرارها في ظل اقتصاد متفتح يتميز بالمنافسة التامة والتقدم في كل مجالات الحياة في جميع أنحاء العالم. بإمكان المؤسسة الوصول إلى هذا الهدف وتحقيقه شرط أن تملك الإستراتيجيات والوسائل المناسبة لذلك، ومن بين أحد أهم الوسائل: التكوين، والذي يشكل أداة لا يستهان بها للقضاء على مختلف المشاكل والصعوبات بالإضافة إلى تدعيم عوامل نجاحها وهذا من خلال ما يلي:

أ-التكوين وإدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإنتاجية

• تعريف إدارة الجودة الشاملة

في وقتنا الحالي، كثر استعمال مصطلح " إدارة الجودة الشاملة" ، والذي جاء مكان مصطلحات أخرى مثل " دوائر الجودة " ، " تحسين الإنتاجية " ، " الضبط الشامل للجودة " وذلك نتيجة البحث والتطوير المستمران في كل مجالات الإدارة. إن كل المؤسسات المتطورة تسعى إلى تنمية نشاط الجودة في كل الميادين التي تنشط فيها مثل زيادة الأرباح و رضا العملاء والمستهلكين، وذلك يتحقق من خلال الإدارة المحكمة والشاملة للجودة، وكلمة الشاملة تعني تطبيق الجودة في كل أنشطة المؤسسة من إنتاج، تنظيم، تسويق... الخ⁽²³⁾

تعتبر الإدارة الشاملة للجودة بأنها إستراتيجية فعالة لتحقيق تنافسية أفضل، وذلك بتوفير جميع الوسائل والأساليب من أجل ذلك. إن الإدارة الشاملة للجودة تهم بتحسين وتنمية المعارف والمهارات لجميع مستويات الإدارة، وجميع ميادين المؤسسة. إضافة إلى أنها تسعى إلى التحسين المستمر للجودة في إنتاجها وأدائها، وتتنبأ برغبات واحتياجات المستهلكين، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات والتطورات ومستجدات التكنولوجيا.

وعليه فإن الجودة الشاملة هي التطوير والتحديث المتواصل لكل أنشطة وعمليات المؤسسة حيث تعتبر المؤسسة اليابانية قمة في التطور ومثل أعلى ينبغي الإقتداء به، تبنت التطوير المستمر الشامل، وذلك من أجل التنافس والتميز واستحقاق مكانة مرموقة في السوق العالمية، إضافة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تؤدي إلى تخفيض التكاليف ورفع وتحسين الإنتاجية.⁽²⁴⁾

• تعريف الإنتاجية

يشير مفهوم الإنتاجية إلى العلاقة بين المخرجات (من السلع و الخدمات) والمدخلات (التي استخدمت في عملية الإنتاج)⁽²⁵⁾، ولهذا فإن زيادة إنتاجية المنظمات يتوقف على قدرتها في زيادة المخرجات وذلك مع ثبات المدخلات. منه نستخلص أن الإنتاجية هي دلالة للمقارنة بين النتائج المادية والخدمية التي تخرج بها عملية الإنتاج، وبين قيمة العناصر المستخدمة في الإنتاج (البشرية و المادية).

وفيما يخص علاقة الجودة الشاملة والإنتاجية والتدريب. يقول الدكتور علي السلمي عن كيفية تحقيق الجودة للمؤسسة " :توجد مجموعة من التجارب التي وصلت إليها بعض الشركات تتضمن المبدأ الأساسي للجودة وهو التطوير المستمر وعدم النظر إليه باعتباره حدثاً عارضاً بل باعتباره إلتزاماً⁽²⁶⁾ ".

إن الوضع المثالي لكل مؤسسة هو أن تتبنى مفهوم الأداء السليم من أول مرة وأحسن مثال في هذا المجال اليابان التي تهدف إلى إنتاج سيارة لا تحتاج إلى صيانة لعدم وجود أخطاء بها، ويتم هذا عن طريق:⁽²⁷⁾

- ✓ التدريب الفعال لتوضيح علاقات العميل بالموارد داخليا وخارجيا؛
- ✓ الاهتمام بإدارة التحسين المتواصل في العمليات والأنشطة وعدم تركها للصدفة؛
- ✓ ضرورة إتباع أساليب ومناهج إيجابية للإشراف والتأطير والتكوين؛
- ✓ ضرورة حصر الجودة في كل أفراد المؤسسة، والتوصل إلى تحقيق الترابط والتكامل بين جميع أجزاء المشروع؛
- ✓ ضرورة تقوية الموظفين وتأكيد خبراتهم عن طريق تكرير تدريبهم، ومنحهم الصلاحية والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وأن يكون لهم مصداقية في العمل.

ومنه فإن التكوين له مكانة هامة في التطبيق الفعلي لإدارة الجودة الشاملة التي تهدف التحسين المستمر للإنتاجية، وذلك عن طريق البحث والتطوير.

ب- التكوين ونظم الإيزو (I.S.O) وأثره على الإنتاجية:

إن المعايير و المقاييس التي يتضمنها نظام (I.S.O)* تدعو إلى الاهتمام بتنمية وتكوين الموارد البشرية، وذلك لضمان القدرة على إنتاج الجودة، وذلك وفقا لمعايير متفق عليها عالميا، ومطبقة من طرف أكبر الشركات العالمية. مما يؤكد مصداقية تلك المعايير، وأن الالتزام بها ضمان للجودة والاعتراف بالمنتج في السوق العالمية.

وتصنف معايير I.S.O إلى ثلاثة مجموعات أو نماذج كما يلي⁽²⁸⁾

1-إيزو : 9001 نظام الجودة -نموذج للتأكد من الجودة في مجال التصميم والتطوير والإنتاج والتركيب والخدمة.

2-إيزو : 9002 نظام الجودة -نموذج للتأكد من الجودة في الإنتاج والتركيب.

3-إيزو : 9003 نظام الجودة -نموذج للتأكد من الجودة في المراحل النهائية من الفحص والاختبار.

تهتم جميع معايير I.S.O للنماذج الثلاثة بتنمية كفاءات ومهارات الأفراد في جميع مستويات المؤسسة. مثلا نموذج I.S.O 9001 كل معياره تركز على الأهمية البالغة لدور الموارد البشرية، والتي من الضروري أن تكون موارد مكونة ومؤهلة، و يؤكد أهمية المحافظة على العنصر البشري وضرورة تنمية مهاراته وتطويرها وتكوينها باستمرار، التعريف الدولي لإدارة الجودة الشاملة كما ورد في إيزو 8402، فقرة 307 في إصدار 1991/04/01، حيث ورد فيه ضرورة تركيز وإلحاح الإدارة العليا على تكوين وتعليم وتنمية كل الموظفين مهما كان مستواهم لكون ذلك من بين العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسة.

إن العملية التكوينية تدعم وتشجع تغيير ثقافة المؤسسة، وتنادي بتبني مبادئ تساعد على تحسين سلوكيات الموظفين ورفع كفاءاتهم، لأنهم هكذا يستطيعون تحديد ميزات وضمان جودة منتج معين والتحكم فيها وفي هذا الصدد فإن إيزو 9001 يلزم بوضع إجراءات مكتوبة تسمح بتحديد الاحتياجات التكوينية وتكوين الأفراد الذين يرتبط عملهم بالجودة و يؤكد إيزو 9004-1 أن الكفاءة، التكوين والتحفيز هي العوامل الإستراتيجية لنجاح وضمان الجودة.

وعليه فمن خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والحصول على شهادات الايزو التي تعتمد أساسا على تكوين الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القضاء على العديد من مشاكل البيئة الداخلية، تحسين الإنتاجية، تسويق منتجاتها ذات الجودة العالية وزيادة قدرتها التنافسية.

3- دور التكوين في تنمية الكفاءات وتحقيق الإبداع:

يعتبر التكوين بكل أنواعه إحدى الآليات الهامة لتنمية الكفاءات والإبداع، ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية⁽²⁹⁾

أ- تنمية التفكير الإبداعي:

من الشروط الأساسية لتنمية الإبداع في المنظمة هو قيامها بتعليم المتكويين كيفية التفكير الإبداعي، لذا يجب توفير مكوّن كفي لتعليم المتكويين كيفية التفكير الإبداعي، فهذه النقطة تعتمد بشكل كبير على كفاءة المكوّن لخلق تفاعل بينه وبين المتكويين، ويتم تعليمهم التفكير الإبداعي عن طريق:

✓ حثهم على تقديم أفكار ومشاريع حتى وإن كانت خاطئة؛

✓ توفير مناخ تكويني يسمح لهم بالإبداع؛

✓ ترسيخ روح المبادرة والشجاعة لديهم وإزاحة الحواجز لتحقيق أهدافهم؛

✓ أن تكون للمكون مهارات التشخيص والإرشاد ومهارات تكوين مناخ يسمح بالإبداع وإجراء التجارب التي تسهل بزوغ الإبداع.

تنمية الإبداع تركز أساسا على عنصرين، الأول يتمثل في تنمية معارف الأفراد المراد تحقيق الإبداع لديهم (فالإبداع يعنى بالمعرفة وليس بالعمل)، والثاني يتمثل في تغيير سلوك المديرين وأصحاب القرار من أجل تقبلهم للتغيير وتحريرهم من الأفكار السلبية والأعمال الروتينية وجهم للسيطرة على مجريات الأمور، إلى الانفتاح وتقبل بزوغ وتطور إبداع المرؤوس لأنه السبيل الوحيد لتطور المنظمة وتحقيق الإبداع التنظيمي.

ب-العلاقة بين أنواع الكفاءات ومستويات الإبداع:

تتعلق عملية تنمية الكفاءات تعلقا شديدا بالإبداع، تتم عملية تنمية الكفاءات في المنظمة في البداية بتنمية كفاءات الفرد، هو كذلك بالنسبة للإبداع، فمن أجل تحقيق الإبداع على المستوى الفردي يجب تنمية كفاءات الفرد فإن تمت العملية بنجاح فإننا نستطيع القول أن الفرد يستطيع الإبداع، لأن الإبداع لا يتحقق إلا بإكساب الفرد بالمعارف والأفكار والخصائص المتنوعة.

بينما يتم تحقيق الإبداع على المستوى الجماعي بتنمية الكفاءات الجماعية التي تكون نتيجة تفاعل وتعاقد الكفاءات الفردية فيما بينها، إذن فالإبداع على هذا المستوى يتأتى عن طريق إعطاء المنظمة أهمية أكبر لعملية التفاعل والتعاقد عن طريق توفير المناخ الملائم لتفريخ الإبداعات الفردية للحصول على إبداع جماعي، وتركز المنظمة في هذا المستوى على تنمية الكفاءات العلائقية بشكل كبير من أجل تسهيل عملية التكامل وتشجيع العمل كفريق واحد وإزاحة الحواجز بين الأفراد.

ويتم تحقيق الإبداع على المستوى التنظيمي بتحقيق الكفاءات الإستراتيجية (التنظيمية) والتي تعتبر بدورها كفاءات جماعية، وليست كل الكفاءات الجماعية كفاءات إستراتيجية بل يجب أن تحقق أداء متميزا وميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، فإذا وصلت المنظمة إلى تحقيق هذا النوع من الكفاءات فهي حتما ستحقق الإبداع التنظيمي وستصبح منظمة مبدعة وهو الهدف الأسمى للمنظمة. ويعتبر تنمية التفكير الإبداعي لدى العاملين عن طريق اعتماد أساليب تكوينية كالعصف الذهني ولعب الأدوار... الخ من العوامل المساعدة على تنمية الكفاءات الإبداعية.

ج-الأساليب التكوينية المستعملة في تنمية الكفاءات الإبداعية:

ترتكز تنمية القدرات الإبداعية أساسا على اكتساب وتراكم المعرفة، وهذه الأخيرة لا تتحقق إلا بانتهاج أساليب تكوينية فعالة وملائمة لمثل هذا النوع من التنمية، وعموما تستعمل المنظمة الأساليب التالية:

أ- أسلوب العصف الذهني: وهي الطريقة التي ابتكرها "Osborn" عام 1953 ومن بعده، ورغم أنها طريقة للتدريب الجماعي إلا أنها تصلح للتدريب الفردي أيضا. وتتكون جلسة العصف الذهني العادية من جماعة عددها يتراوح بين 6-12 يجلسون حول مائدة مستديرة وينتجون تلقائيا الأفكار التي ترتبط بجل مشكلة معينة.⁽³⁰⁾ ويسمى أيضا بأسلوب تهيج الأفكار وتستخدم هذه الطريقة لتنمية حلول جديدة أو مبتكرة للمشكلات وتنمية القدرة على الابتكار ودفع المتكويين على المشاركة.

ب- أسلوب تمثيل الأدوار: يتيح هذا الأسلوب للمتكويين الفرصة في التعبير عن مشاعرهم عندما يؤديون أدوارهم أمام الآخرين بحرية، الأمر الذي يؤدي إلى نشوء ما يسمى بين الجماعة بالخبرة المشتركة التي تظهر بعد الانتهاء من التمثيل في ضوء حدوث التفاعل بين أفراد الجماعة، ويتوقف نجاح مثل هذا النوع من التكوين على مهارة المكون عند التطبيق وتوجيهه للملاحظات.⁽³¹⁾ ويقوم هذا الأسلوب على مبدأ التصور مما يؤدي إلى نشوء أفكار وحلول إبداعية.

ت- أسلوب تدريب الحساسية: يتميز هذا الأسلوب بأنه يؤكد على تغذية روح الاستقلالية والنمو الشخصي والاعتماد على الذات في ضوء الاستبصار بالمشكلات الذاتية والمحيطية بالجماعة. وتمثل الجماعات في تدريب الحساسية جزءا حيويا من شرط نجاحه، ومن هذه الجماعات جماعة التكوين والتي تتكون من 10 إلى 15 فردا ولا يعين فيها قائدا، ولا يحدد فيها مشكلة للطرح. إنما يطلب من هذه الجماعات أن يتحدثوا

على راحتهم في محاولة لفهم مشاعرهم ومشاكلهم واختيار الحلول البديلة لتلك المشاكل في ضوء أوضاع الجماعة حتى يمكن النهوض بها. وتمكن الاستفادة الحقيقية من أسلوب الحساسية عند الرغبة في نشر روح التعاون والإخاء داخل المنظمة أو الوحدة.⁽³²⁾

4- التكوين و اتخاذ القرار

يعتبر التكوين وسيلة لأعداد الكفاءات، تتزاج فيها المعارف، المهارات والسلوكيات، بحيث تكون هذه الكفاءات مؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف الفوري في الوسط المهني⁽³³⁾، فالتكوين يهدف إلى إحداث تغيير على مستوى الفرع المتكون بتنمية معارفه أولاً، وامتلاكه المهارات، ورفع مستواه ثانياً، وتعديل سلوكه أخيراً، بهذا يستجيب الفرد المتكون للمتطلبات المهنية، مع إعادة استثماره للمعارف والمهارات المكتسبة، وممارسة الدور المهني بتوظيف هذه الأخيرة خدمة لأهداف مهنية⁽³⁴⁾.

أما عن مفهوم عملية اتخاذ القرار فقد حدده برناد (Bernard) بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر، حيث تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ولأنّ التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة. ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، وأنها العمل الغالب للمسيرين، ونظراً لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة، فهذه العملية الصعبة تحتاج إلى قدرات فنية وعملية، وتزداد هذه العملية أهمية وصعوبة وتعقيداً بازدياد حجم المؤسسات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها، وارتباط تلك المهام بمصالح المجتمع، ويمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يتخذ القرار في ظلها كما يلي:

✓ **قرارات في ظل حالة التأكد:** يقصد بحالة التأكد أن يكون متخذ القرار على علم بتلك المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار ويفترض في هذه الحالة ان متخذ القرار يستطيع ان يجدد كل الإستراتيجية الممكنة والمتطلبات اللازمة كما يعرف نتيجة كل إستراتيجية، وغالبا ما تكون قرارات روتينية.

✓ **قرارات في ظل حالة المخاطرة وعدم التأكد:** تشير عملية اتخاذ القرار في ظل المخاطرة على الحالة التي يوجد فيها عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف ويكون لكل إستراتيجية أثر من نتيجة أو عائد، وبالتالي يقع على متخذ القرار أن يتنبأ بالظروف والتغيرات المحتملة الوقوع مستقبلاً ودرجة احتمال الوقوع، الأمر الذي يحتاج إلى معرفة ودراية كبيرة مع قدرة على التحليل والاستنتاج من طرف المسير وهي رسالة التكوين في اتخاذ القرار.

وقد تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، بالرغم من الاختلافات بين الباحثين في هذا الموضوع حول تحديد منهجية وعدد مراحل اتخاذ القرار وترتيبها، إلا أن هناك اتفاق في أن صنع القرار يكون من خلال تحديد وحصر المشكلة، تحليل وتقييم المشكلة، جمع المعلومات، صياغة واختيار الحل (أو الحلول) الأفضل ثم اتخاذ القرار.

وبالتالي فأهمية اتخاذ القرار تحمل إلى ضرورة تكوين المسيرين على ممارسة ذلك ليس فقط بهدف توفير المعارف والمهارات ولكن أيضاً تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، و من ذلك كله يمكننا القول أن رسالة التكوين بالنسبة للمسيرين يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ ضمان اتخاذ القرار بفعالية وسرعة مع سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء المحددة وبين الأداء الفعلي للمسيرين.
- ✓ ترغيب المسير في عمله، باعتباره أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- ✓ توفير الدافع الذاتي لدى المسير لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته وأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف وبالتالي أهمية اتخاذ القرار وعواقبه.
- ✓ زيادة مهارات وقدرات المسير وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
- ✓ رفع الكفاية الإنتاجية للمسير عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني و يترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل والقيادة.

✓ العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالمسيرين المديرين هم بمثابة أصل من الأصول الهامة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقرارها ومرونتها من خلال مساعدتها على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل ونوعيته.

✓ رفع الروح المعنوية للمسير، لأن معرفته بكيفية إنجاز عمله مع إجادته وإتقانه وتمكنه من أدوات ووسائل اتخاذ القرار يكسبه ميزة تنافسية مما يحمل على زيادة الإنتاج كما وكيفا وبالتالي حدوث التوافق بين التكوين والشغل المزول.

وعليه فالتكوين ليس مجرد اكتساب للمهارات وتدفع للمعارف في فترة زمنية محددة مسبقا بقدر ما هو ضرورة للمهارات وصقل للمعارف عن طريق الخبرة والممارسة الفعلية، الأمر الذي يسمح للمسير بتحقيق مراحل اتخاذ القرار باستعمال أمثل للمعارف، الموارد والمعطيات المتوفرة، وهو ما يحدثه التكوين في المسير وبالتالي المسير في اتخاذ القرار.

المحور 03 تكوين المقاول ودوره في التسيير الحسن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في أغلب بلدان العالم العامل الرئيسي في نمو واستدامة هذه المؤسسات ، ويعود ذلك إلى أن أغلب هذه المؤسسات عائلية أو فردية ليست لها مجالس إدارة بالتالي كل من : اتخاذ القرار، التخطيط، القيادة، التنظيم والإشراف والتوجيه بالإضافة إلى مهام أخرى تنصب على مالك المؤسسة، وعليه فإن تكوينه في مجال التسيير و الإدارة سيكون له دور كبير استدامة المؤسسة، سنتطرق في هذا المحور إلى تعريف المقاولاتية،

أولاً: تعريف المقاولاتية

أصبح مفهوم المقاولاتية شائع الاستعمال ومتداول بشكل واسع، بعد أن تناول العديد من الاقتصاديين والإداريين مسألة المبادرة الفردية والمقاولاتية، ويعد بيتر دراكر من الأوائل الذين أشاروا إلى ذلك في سنة 1985 من خلال إشارته إلى تحول الاقتصاديات الحديثة من اقتصاديات التسيير إلى اقتصاديات مقاولاتية⁽³⁵⁾.

حيث استخدم مفهوم المقاولاتية على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية أين تنتشر مؤسسات الأعمال المقاولاتية نتيجة التقدم التكنولوجي والسليبي والخدمي، فلقد كانت المقاولاتية تعني دائما الاستحداث، أما في حقل إدارة الأعمال فيقصد بها إنشاء مشروع جديد أو تقديم فعالية مضافة إلى الاقتصاد⁽³⁶⁾.

ويمكن تعريف المقاولاتية بأنها: "حركية إنشاء واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو عدة أفراد وذلك عن طريق إنشاء منظمات جديدة من أجل خلق القيمة."⁽³⁷⁾

ومن جهة أخرى أصبح موضوع الروح المقاولاتية يشكل حيز اهتمام كبير من قبل الشباب لأنه يمس مشكلة البطالة. فهذا المفهوم يرتبط أكثر بالمبادرة والنشاط، فالأفراد الذين يملكون روح المقاولاتية لهم إرادة تجريب أشياء جديدة، أو القيام بالأشياء بشكل مختلف ليتماشى ذلك مع قدرتهم على التكيف مع التغيير، وهذا عن طريق عرض أفكارهم والتصرف بأكثر انفتاح ومرونة.⁽³⁸⁾

ثانياً: دور تكوين المقاول في حسن تسيير المؤسسة

يعتبر المقاول أو المسير الركيزة الأساسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يتجلى هذا في كونه المسؤول بإعداد دراسات الجدوى، التخطيط، التوجيه، التوظيف، التسويق... الخ من مختلف الأعمال الإدارية، وعلى هذا فلقد تطرق العديد من علماء إدارة الأعمال وعلم النفس لموضوع : خصائص المقاول أو المسير، فقبل 1990 كان الاهتمام يدور حول شخصية سمات المقاول في نجاح ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن بعد 1990 وبعد العديد من الدراسات علماء النفس وإدارة الأعمال اتضح أن هذا التوجه غير واقعي وأن المقاول الناجح لديه سلوكيات وكفاءات ومعارف بالإضافة إلى شخصيته وسماته⁽³⁹⁾.

وفي هذا الإطار كانت هناك توصيات من طرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فيما يخص ترقية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تقديم تكوينات في مجال التسيير للمقاولين أو لمسيريها وجاء هذا بعد الدراسات التقييمية لواقع تكوين المقاولين في كل من ألمانيا، كندا، فنلندا، اليابان، بريطانيا والولايات المتحدة الأمريكية، ومن أهم ما توصلوا إليه هو أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أفلست سببها سوء التسيير⁽⁴⁰⁾.

كما قام المكتب الدولي للعمل بإصدار مجموعة من الكتب الخاصة بتكوين المسيرين مقسمة إلى صنفين الأولى تحت عنوان " حسن تسيير مؤسستك" والثاني " التربية المالية" التي قامت الغرفة الوطنية للصناعة التقليدية والحرف بترجمتها إلى اللغة العربية، هذه البرامج تقدمها بالإضافة إلى هذه الغرفة كل من الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والصندوق الوطني للتأمين على البطالة، كل هذا يهدف إلى تمكين المقاولين والمسيرين و تحسين وتطوير قيادتهم للمؤسسة وذلك لضمان النجاح، النمو والاستمرارية.

ثالثا: محتوى البرامج التكوينية المقدمة من طرف الهيئات العمومية الداعمة ANGEM – ANSEJ – CNAC – CAM

هناك نوعين من التكوين يتكيفان مع المقاولين حسب البرامج التالية⁽⁴¹⁾:

1- تكوين التربية المالية الإجمالي "ت.م.إ":

التربية المالية الإجمالية هي برنامج تكوين موجه للمقاولين الذين استفادوا من قرض بدون فوائد لشراء مواد أولية حيث يكون إجباري لصنف التمويل من 40001 إلى 100000 دج وبطلب من المقاول في صنف التمويل من 1 إلى 40000 دج، ويهدف هذا البرنامج إلى تطوير المواقف اللازمة لممارسة: الإدارة الجيدة للأموال، التوفير والاقتراض، الريح واستثمار الأموال.

أ- هدف التكوين:

- ✓ فهم أفضل الخيارات المالية؛
- ✓ زيادة فعالية استخدام الموارد المالية؛
- ✓ تطوير الثقة بالنفس؛
- ✓ تجنب النفقات غير الضرورية؛
- ✓ وجود خطة للإدخار؛
- ✓ اتخاذ القرارات الاستباقية بدلا من رد الفعل.

وتكون مدة التكوين ثلاثة (03) أيام أي 18 ساعة على الأقل لكل دورة تكوين.

ب- مقاييس التكوين:

- تتمثل أهم هذه المقاييس فيما يلي:
- ✓ الميزانية – استخدام أموالك بحكمة؛
- ✓ إدارة الديون – التعامل معها بعناية؛
- ✓ الإدخار – يمكنك أن تصل إليه؛
- ✓ الخدمات المالية – معرفة الخيارات المتاحة لكم؛
- ✓ المفاوضات المالية – تواصلوا بثقة.

ت- تقنيات التكوين:

- ✓ مناقشات ونشاطات في أفواج صغيرة؛
- ✓ تصنيف؛
- ✓ تمارين المحاكاة؛
- ✓ دراسة حالة و تحليل الوضع؛
- ✓ تمرين تطبيقي.

ث- منهجية سير التكوين:

- ✓ تتكون الأفواج من متوسط 18 متربصا من الجنسين يمثلون نشاطات مختلفة تساعدهم على المعرفة و التبادلات المفيدة؛
- ✓ يكون التعليم أساسا باللغة العربية.

2- التكوين في تسيير المؤسسات الجدة المصغرة"ت. م. ج. م.":

تسيير المؤسسات الجدة مصغرة هو برنامج تكوين موجه للمقاولين المستفيدين من التمويل الثلاثي، كما يمنح لأصحاب المشاريع وسائل خاصة متعلقة بمختلف المهام لإدارة المؤسسات.

أ- أهداف التكوين:

- ✓ السعي لنجاح المؤسسات الصغيرة والمصغرة لضمان الاستمرارية؛
- ✓ إنشاء المؤسسة على أسس متينة؛
- ✓ تسيير أفضل للمؤسسة؛
- ✓ تطوير الثقة بالنفس للمقاولين.

ب- مدة التكوين: خمسة (05) أيام . "30 سا على الأقل لكل دورة".

ت- مقاييس التكوين:

- ✓ المؤسسة والعائلة؛
- ✓ التسويق؛
- ✓ التمويل؛
- ✓ تسيير المخزن؛
- ✓ حساب التكاليف؛
- ✓ المحاسبة؛
- ✓ التخطيط المالي؛
- ✓ العمال والإنتاجية.

ث- منهجية سير التكوين

- ✓ تتكون الأفواج من متوسط 18 متربصا من الجنسين يمثلون نشاطات مختلفة تساعدهم على المعرفة والتبادلات المفيدة؛

✓ يكون التعليم أساسا بالعربية.

ولتدعيم بحثنا حول واقع ودور هذه البرامج التكوينية في استدامة المؤسسات المصغرة المستحدثة في إطار برامج الدعم والمرافقة، تقرنا من مصالح الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بالبويرة وقمنا بمقابلة مع المكون الرئيسي الذي أوضح لنا أن الوكالة الولائية تنظم من أربع إلى ستة دورات تكوينية شهريا مقسمة بالتساوي بين صنفى التكوين المقدم للمقاولين كما أن مراحل إعداد وتنفيذ البرامج هي كالاتي:

- **تحديد احتياجات المقاولين في التكوين:** وتتم هذه الطريقة بأنجاز المرافقين المكلفين بالتكوين لقاعدة بيانات لبطاقات المهنة لكل نشاط ممول في برنامج القرض المصغر، ويمكن تحديد هذه الاحتياجات بعدة طرق منها: تحليل النشاطات ووصفها بطريقة جيدة وأثرها على البيئة أو تحليل نتائج المقاولين.

- **إنجاز البطاقة التقنية للتكوين:** تعتبر البطاقة التقنية للتكوين أساس التطور الذي يسمح بأخذ قرارات مهمة بشكل منطقي ومنظم حيث تركز البطاقة التقنية على: تنظيم التكوين وتقسيم المقاولين حسب مستوى الفوج الذي سيوجه له التكوين.

- **تحضير تسهيلات التكوين:** والتي تتمثل أساسا في تهيئة البيئة الملائمة للتكوين، خلق جو مشجع للمقاولين لتكن لهم الرغبة للتعلم، الاستعداد للأشياء غير المتوقعة وتسيير القلق... إلخ

- **تقييم التكوين:** يعتبر التقييم أهم مرحلة لأنه يسمح بالتعرف على مدى فعالية البرامج التكوينية المقدمة، ونسبة تحقيقي الأهداف المرجوة منها، كما أن التقييم يخص منهجية التكوين كاملة وليس هذا الأخير كحدث.

ويتم فيه تقييم عدة نقاط تتمثل في: تقييم ردود الفعل، تقييم، تقييم التغيرات الحاصلة في المعارف، الكفاءات، التصرفات والممارسة للمشاركين قبل وبعد الورشة، ويمكن القيام بها بعد أداء جزء محدد من التكوين أو في نهايته. ويجب إدماج مختلف طرق فحص قابلية المشاركين للوصول إلى أهداف التعلم من خلال اختبارات تطبيقية، اختبارات كتابية، تمارينات دراسة حالة، تمارينات حول حل المسائل وكل الطرق الأخرى التي تساعد على معرفة قدرة المشاركين للقيام بما تتضمنه الأهداف.

- **تقييم النجاعة:** تقيس خلال مدة معينة، التغيرات في المهارة للمشارك (المكتسبة من التكوين) مقارنة بمهاراتهم قبل وبعد التكوين، و هل باستطاعة المشاركين تطبيق ما تعلموه في مؤسساتهم، كما يتم في هذا الجزء من منهجية التقييم إذا كانت احتياجات التكوين المحددة مرضية.

تجرى تقييمات المهارات بعد بعض أو عدة أسابيع من التكوين، وتعاد بعد شهور من أجل تقييم محتمل لتغيرات إضافية، وذلك باستعمال طرق مشابهة لتحليل احتياجات التكوين، ومن الأحسن أن تجرى تقييمات المهارات طرف المرافق المكلف بمتابعة المقاول وليس من طرف المكون و هذا لزيادة فعالية التكوين كما أنها تنجز بمقارنة الإنتاجية ومهارة المقاولين قبل و بعد برنامج التكوين.

أما فيما يخص نجاعة التكوين المقدم للمقاولين بصفة عامة أكد المكون الرئيسي أن المستوى التعليمي والروح المقاولاتية لهما أهمية كبيرة في نجاعة التكوين المقدم أي كلما كان المستوى التعليمي والروح المقاولاتية للمقاول عاليين كلما كانت نتائج التكوين المقدم جيدة، و يضيف المكون أن مصادقية المعطيات المقدمة من طرف المقاول لإعداد دراسات الجدوى والدراسة التقنو-اقتصادية لها أثر كبير في استدامة المؤسسة.

الخاتمة:

مكنتنا هذه الدراسة في هذا الموضوع إلى التأكيد بأن الثروة والتقدم الاقتصاديين لا يمكن تحقيقهما إلا عن طريق إعطاء الأولوية للموارد البشرية.

ولقد تبين لنا من خلال دراستنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي البذرة والنواة الأساسية لاقتصاديات الدول المتقدمة، والسبيل الأفضل للدول النامية لدفع عجلة النمو الاقتصادي نحو الأمام من خلال توفير مختلف سبل الدعم والمرافقة من طرف الدولة لضمان استدامتها والتغلب على جميع المشاكل والصعوبات التي تقف أمام نموها واستقرارها في السوق، كما يعتبر الفرد البشري المسير من أهم العوامل التي تلعب دور في استمرارية هذه المؤسسات.

و بما أن التكوين من أهم سبل ووسائل الدعم والمرافقة التي تعمل على صناعة رأس مال بشري، عن طريق تقديم برامج تكوينية في مختلف المجالات لفائدة المقاولين أو المسيرين فقد تبين أن التكوين عبارة عن استثمار طويل المدى يعود على المؤسسة بعوائد تضاهي العوائد المحققة من الاستثمار في الموارد الأخرى المادية والمالية، كما أن الموارد البشرية المتعلمة والخاضعة للتكوين المستمر، تشكل قيمة مضافة تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي عن طريق الاستثمار فيها، بإنفاق مبالغ مالية على التكوين و محاولة ترشيد هذه النفقات لتحقيق أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة ممكنة من خلال تحقيق الإنتاجية العالية، الإبداع في المنتجات، التخطيط المحكم واتخاذ القرارات السليمة.

وبالإضافة إلى تكوين المقاولين والمسيرين يمكن تقديم الاقتراحات التالية كحلول لاستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- إعادة جدولة الديون
- إنشاء مجتمعات تضم العديد من المؤسسات التي تكون أنشطتها متكاملة.
- العمل على تشجيع المنتج الوطني على المنتج الأجنبي من خلال تخفيض الرسوم والضرائب.
- مساعدة هذه المؤسسات على التصدير
- القضاء على الاقتصاد الموازي لأنه من أكبر أسباب تدهور المؤسسات المحلية عامة والصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة.

المراجع و التهميش:

- (1) لخلف عثمان، واقع المؤسسات ص و م وسبل دعمها وتميمتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2004 ص 11
- 2- سيد علي بلحمدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتحقيق التنمية الاقتصادية في ظل العولمة، مذكرة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة 2006، ص 7
- 3- لخلف عثمان، دور و مكانة الصناعات ص و م في التنمية الاقتصادية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995 ص 15
- 4- قوبق نادية، إنشاء وتطوير المؤسسات والصناعات ص و م الخاصة في الدول النامية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001 ص 10.
- 5- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 01-18 الصادر سنة 2001، الجريدة الرسمية، عدد 77، ص 08.
- 6- نفس المرجع، ص 09.
- 7- هالة محمد لبيب عنبه، إدارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2002، ص 41.
- 8- لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 66.
- 9- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 69
- 10- مدخل خالد، التأهيل كآلية لتطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، السنة الجامعية 2011-2012 ص 37
- 11- منظمة العمل العربية، ورقة بحثية حول دور المنشآت الصغيرة والمتوسطة في تخفيف أزمة البطالة، الملتقى العربي للتشغيل، بيروت 19-21 أكتوبر 2009، ص 34.
- 12- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2007 ص 104.
- 13- شوقي جباري، الابتكار إدارة فعالة للنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، الملتقى الوطني الأول حول: دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية في الجزائر خلال فترة 2010-2011، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 18-19 ماي 2011.
- 14- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سابق، ص 73 .
- 15- نفس المرجع، ص 72
- 16- شعيب اتشي، واقع و آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر في ظل الشراكة الأورو جزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2008، ص 48.
- 17- مدخل خالد، مرجع سابق، ص 39.
- 18- مدخل خالد، نفس المرجع ص ص 43-44
- 19- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، مصر، ص ص 261-262.
- 20- عبد الكرم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 37.
- 21- أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، مصر 1998 ص 12.
- 22- د. أمين ساعاتي، نفس المرجع السابق ص 13.
- 23- أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره، ص 49
- 24- سنوساوي ليندة، أثار التكوين على الفعالية الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر 2003 ص 104
- 25- غانم فنجان موسى، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، سلسلة المكتبة العالمية 5 مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد 1980، ص 8.
- 26- سنوساوي ليندة، مرجع سبق ذكره ص 104
- 27- غانم فنجان موسى، التدريب و تطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، سلسلة المكتبة العالمية 5 مطبعة مؤسسة الثقافة العمالية، بغداد 1980، ص 8.
- 28- سنوساوي ليندة، مرجع سبق ذكره ص 104
- 29- BENJAMIN, (Chaminade), *RH et compétences dans une démarche qualité* : Edition ANFOR, Paris, 1999, p361.
- 30- شونوي نور الدين، دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول اقتصاديات المعرفة و الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة 17-18 أبريل 2011 ص 12

- 31- رأفت السيد عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص 116
- 32- رأفت السيد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 118
- 33- Jean-Luc Charron & Sabine Sépari, Organisation et gestion de l'entreprise, Dunod: Paris, 2ème éd, 2001 p 109.
- 34- Lakhdar Sekiou, Gestion du personnel, les éditions d'organisation paris 1986, p160
- 35- العربي تيقاوي، دور حاضنات الأعمال في بناء القدرة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج للمقاولاتية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: المقاولاتية: التكوين وفرص العمل 6-8 أبريل 2010، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، ص9.
- 36- بوشنافة أحمد وآخرون، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية يومي: 17-18 أبريل 2006، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص3.
- 37- Eric Michael Laviolette et Christophe Loue : les compétences entrepreneuriales, le 8^{ème} congrès international Francophone (Cifé PME) : l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Suisse :Haute école de gestion Fribourg, 25-27 Octobre 2006, p4.
- 38- سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جانفي 2008، ص6.
- 39- Didier Grandclaude, Caractéristiques du propriétaire-dirigeant de PME : entre l'être et le faire, ou en sommes nous? 22 EME Conférence Internationale de Management Stratégique, Clermont-Ferrand, 10-12 juin 2013 p 21
- 40- David Storey, La formation des dirigeants de PME, Rapport de synthèse et des études de cas relatives à la formation des cadres dirigeants de PME dans les PME réalisées dans six pays, publié sous la responsabilité du secrétaire général de l'OCDE 2002, P3
- 41- دليل المكون، وثيقة مقدمة من طرف مصالح الوكالة الولائية لتسيير القرض المصغر بالبويرة.