

أثر أساليب التدريب الحديثة في تفعيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أ/ إسماعيل مناصرية
أ/ نصيرة عقبة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة محمد خيضر - بسكرة

الملخص:

Résumé:

les études les plus récentes actuellement, qui doit être en état de fonctionnement dans l'entreprise, inciter les économistes de fonder leur recherches et découvrir comment le gestionnaire doit établir des méthodes scientifiques pour mieux gérer le personnel dans le secteur PME/PMI vers l'amélioration de productivité ?

Et d'autres pour maîtriser les fonctions financières, et marketing de l'entreprise en particulier, c'est pour cette raison que les dirigeants atteindront les décisions à partir des connaissances de l'environnement sectoriel des entreprises d'une part, et d'orienté le personnel à partir des mesures nécessaire de marché d'une autre part.

L'objectif de l'étude est basé sur l'immensité du facteur humain par les mutations de la mondialisation, et découvrir les normes de contrôle l'efficacité du système de formation et la mise à niveaux des entreprises Algériennes.

حاليا تشغل الدراسات التقنية والاقتصادية والمالية للمؤسسة أبلغ اهتمامات المفكرين الاقتصاديين في ظل النمو القوي لأنواع متعددة من المؤسسات في السوق، وفي إطار هذا التسابق، تبحث المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر على الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية، وإعداد الطرق المناسبة للتكيف مع معطيات المرحلة الجديدة، بمراعاة الجوانب التنظيمية والسلوكية للمهارات الإدارية وحتى القوى العاملة باعتبارها محرك النمو، وخلق الفرص والمنافع الاقتصادية للمؤسسة.

تتركز محاور البحث حول إبراز مفهوم ووضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، لتحليل أهمية أساليب تدريب العمالة وتأهيلها في المرحلة القادمة.

تهدف الدراسة إلى الوصول إلى كيفية تطبيق المعايير المناسبة لإنجاح عملية التدريب في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والثقافية، والتخطيط للعمليات التعليمية الملائمة للفرد، وتكوينه وترقية أدائه لينعكس ذلك على جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من جهة، وعلى فعالية المؤسسة وتعزيز قدراتها التنافسية من جهة أخرى.

مقدمة

تشغل الدراسات المتعلقة بالجوانب الإدارية للمؤسسة في عالم اليوم، حيزاً هاماً في تفكير الاقتصاديين، ويكمن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كعنصر أساسي لقيادة المؤسسة نحو أهدافها الإنتاجية والتسويقية، ووظائفها المالية، وعلى اعتبار أن القوى العاملة بالمؤسسة شديدة التأثر بالأساليب الحديثة التي تفرضها العولمة ومتطلباتها في ميدان الاتصال والانفتاح على المحيط الخارجي، وتحرير التجارة والاستثمار، وتراجع التدخل الحكومي، الأمر الذي يستدعي من القائمين على إدارة المؤسسة مواكبة التطور وحركة التغيير، والاعتماد على عمالة فائقة المهارة، تمتلك المؤهلات العلمية والقدرات المهنية اللازمة، تسمح لها بتحقيق أهدافها والقيام بوظائفها على أكمل وجه.

أولاً: مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية.

1. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم تسجيل غياب مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن إجراءات توطین المؤسسات وتحديد أنشطتها، والقوانين المتعلقة برقم الأعمال وعدد العمال تعد كافية لرسم الحدود الفاصلة بين أنواع المؤسسات ويمكن إبراز أهم التعاريف الواردة في هذا الشأن كما يلي:

أ. التعريف الأمريكي: قدم لنا قانون المؤسسات الصغيرة لعام 1953 مفهوم

المؤسسة 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 المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بطريقة أكثر تفصيلاً بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العاملين ولذلك فقد حدد القانون حدوداً أعلى للمؤسسة الصغيرة كما هو مبين في الجدول.

الجدول رقم 1 : 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: من اعداد الباحث حسب ما جاء في، *Gross. H, Petite entreprise et grand marché, 1999. p 16.*

ب. تطور المفهوم في الجزائر: ركزت الجزائر جهودها على تنمية قطاع الصناعات بالاعتماد على المعايير النوعية وعرفت الصناعات الصغيرة على أنها: كل وحدة للخدمات الصناعية ذات الحجم الصغير وتأخذ شكل المؤسسات الخاصة أو العامة (المحلية) ويضم هذا القطاع كذلك الوحدات الصناعية الخدمات وحدات الإنجاز التابعة لقطاع البناء والأشغال العمومية وباقي الوحدات الأخرى: التجارة ، النقل والتأمين.

جدول رقم 2: تطور المؤسسات الحرفية على المستوى الوطني.

السنوات	1995	1996	1997	1998	1999	2000	*2005	**2006
عدد لمؤسسات	792814	799014	794432	789842	790539	795059	918330	1019810
مؤشر التطور	100	110,7	100,2	99,6	99,7	100,3	115,83	128,63

*Source : Rapport du Sénat n°94, PME-Commerce et artisanat, *1^{er} semestre 2005, **1^{er} semestre 2006.*

إلا أن تطبيق الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر بعد التسعينات أعطت فرصة للقطاع الخاص للنهوض بجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجاء المفهوم ضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁽²⁾، لسنة 2001، كما يلي: تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات تشغل ما بين 1 إلى 250 فرد، وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار دج، ولا يتجاوز إجمالي حصيلتها السنوية 500 مليون دج"، وهي من بين المعايير الكمية لتقسيم المؤسسات، والتي تستوفي شروط الاستقلالية.

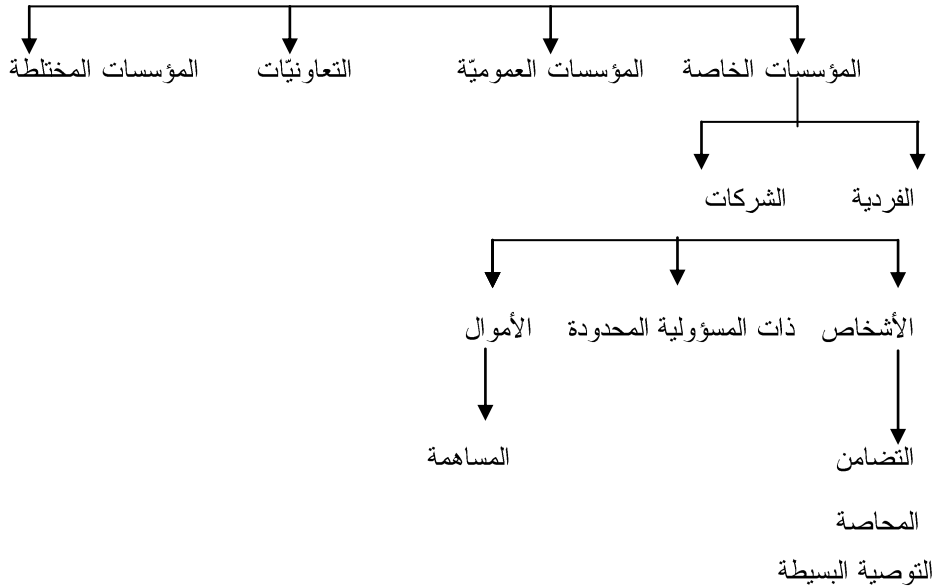
يعتمد هذا المفهوم على العنصر البشري في تحديد نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إن وجود القدرات المادية في الإنتاج، بمعزل عن مهارات العمال في

المؤسسة لا يعتبر مؤشرا على مدى فعاليتها ولا يرفع من قدراتها التنافسية، فالعنصر البشري في حاجة مستمرة إلى تطوير الأداء⁽³⁾ ولتحسين الإنتاجية يتطلب الإعداد الجيد للمهارات التنظيمية وذلك من خلال ما يلي:

- إحداث تغييرات جذرية لمستويات الإدارية تتناسب والكفاءة.
- القدرة على تحقيق الأهداف في المدة المطلوبة.
- الرقابة عامل لتحفيز المهارات لا لتجميدها.
- الاتصال الدائم بالعملاء، معرفة احتياجاتهم الحقيقية.
- تحسين الأداء عن طريق الخبرة والتعلم.

2. تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الشكل القانوني:

إن الشكل القانوني للمؤسسات يتفق وطبيعة النظام السياسي السائد، ففي الأنظمة الليبرالية تسود أشكال الملكية الخاصة، بينما في الأنظمة الاقتصادية الموجهة يكون تدخل الدولة كبيرا، تسود أشكال الملكية العامة والتعاونية مع وجود أشكال فردية في نطاق محدود في بعض الأنشطة كالزراعة والخدمات.



المصدر: استنادا إلى القانون التجاري الجزائري.

3. وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل عولمة الموارد البشرية

ويمكن إبراز وضعيتها التنموية من خلال ما يلي:

- القدرة على اكتساب المهارات: يحتل هذا القطاع الحيوي في عالم اليوم جانبا متميزا في الإدارة الحديثة وتوجيهها نحو الاستثمار الفعال في رأس المال البشري، أين يلاحظ ارتباط وظيفي بين التنمية الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية⁽⁴⁾، على اعتبار أن التنمية البشرية تمثل عملية مستمرة في زيادة المعارف الفردية والجماعية، واكتساب المهارات والقرارات، فكفاءة نظام المعلومات يرتبط بمستوى كفاءة المسير، وتتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذا النوع من التنمية بالنظر إلى شروط تقييم أداء العمال والتكوين المستمر وإمكانية الترقية، والتحصيل العلمي والقدرة على ربط العلاقات والاتصالات الأساسية المتميزة.

- القدرة على التكيف: في نفس الوقت تواجه المؤسسات عالما مليئا بالمتغيرات تتعلق بمحيطها الداخلي والخارجي، من تغير مستمر في التشريعات القانونية، التكنولوجية، التغيرات السياسية والاقتصادية، مما يحتم عليها تغيير الأسلوب الإداري للتحكم في مواردها وإمكانياتها البشرية، والتكيف مع هذه المتغيرات يجعلها في بحث دائم عن أعمال تتوافق مع إمكانياتها، وتحقق لها أهدافا محددة، إلا أن حصتها السوقية عادة ما تكون محدودة ويرجع السبب في ذلك إلى عدة عوامل من بينها⁽⁵⁾:

- ضالة رأس المال المستثمر.
- استخدام أدوات الإنتاج تقليدية لا تتناسب وقدرة المؤسسة المالية.
- محلية النشاط فلا يمكنها السيطرة على الأسواق الخارجية.
- صغر حجم العمالة المستخدمة مما يعيق عملية رفع القدرات الإنتاجية.
- التعرض للمنافسة الشديدة بالنظر إلى أعدادها المرتفعة.

4. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

اعتبرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإلى وقت قريب الركيزة الأساسية للنمو وتنمية قدراتها الذاتية لكثير من الدول التي تعاني من أزمة هيكلية في البطالة⁽⁶⁾، وتخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساحة للتعريف بنشاطاتها التسويقية على عكس

المؤسسات الكبيرة التي تحتاج إلى إعداد الدراسات المتعلقة ببحوث السوق: "Market research"، والبحوث التي تتعلق بالمنتج: "Product research"، وبحوث أخرى تتعلق بالمستهلكين: "Consumer research" وتعتبر المؤسسات الصغيرة في تفاعل دائم مع محيطها الخارجي م خلال المميزات التالية:

- المعرفة الأصلية بالعملاء والسوق: باعتبار أن سوق المؤسسات الصغيرة تعرف بمحدوديتها⁽⁷⁾، ومقرب للعملاء يجعل من الممكن التعرف على أذواقهم واحتياجاتهم التفصيلية، وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغيير في الاحتياجات والرغبات واستمرار التواصل⁽⁸⁾ والمعرفة تضمن لهذه التحديث الاستمرارية.

- درجة مرونة الإدارة: أساليب الإدارة لها القدرة على التكيف مع ظروف العمل المتغير، إضافة إلى الطابع غير رسمي في التعامل سواء مع العاملين أو العملاء، بواسطة الهيكل التنظيمي البسيط ومركزية القرارات، وسهولة تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، فلا جمود يحكم عملية اتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى تقاسم الخبرة المهنية بين المسير والعمال، عند التعرض للمخاطر على عكس المشروعات الكبيرة التي تكثر فيها مراكز اتخاذ القرارات وتتميز العلاقات الوظيفية بطابع الرسمية وأوامر تنفيذ المعلومات.

- الميزة الخاصة للخدمات المقدمة للعمل: تربط المؤسسات الصغيرة علاقات قوية مع عملائها تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي تعكس رغبة الإدارة في تحسين الخدمات المقدمة، وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية، وترتبط هذه الميزة بكفاءة موظفيها وقدرتهم على مواجهة المخاطر، إضافة إلى تحسين نوعية الخدمات المقدمة.

5. الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

لا أحد ينكر الأدوار التي تلعبها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية، وذلك من خلال اعتمادها على معايير إدارية محددة، وقدرتها على تحقيق أهدافها في الأسواق المحلية⁽⁹⁾، فضلا عن تعزيز قدراتها الإنتاجية لتناسب

وإمكانياتها المتاحة، وإمكانية اكتسابها للمعارف التكنولوجية، ويظهر الأدوار الاقتصادية من خلال العناصر التالية:

1.5. المؤسسات الصغيرة أداة لتحقيق التوازن الجهوي.

لهذا النوع من المؤسسات القدرة على التوزيع المتناسق لوسائلها التنموية في كافة الأسواق المحلية، فتلجأ إلى تحقيق التوازن المعياري للقوى العاملة، أي يساهم في الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية.

ونلمس ذلك جليا في الدول النامية التي تعرف انخفاضا في الدخل النقدي المتوسط وارتفاعا في مستويات البطالة، وانخفاض في مستويات التعليم والتكوين والانغلاق حول العادات والتقاليد، هذه الوضعية الاقتصادية تنتشر أكثر في المناطق الريفية⁽¹⁰⁾، ويكمن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعبئة الموارد البشرية وتأهيلها بالبرامج اللازمة، وخلق فرص العمل وانتشارها يساعد على تكوين بعض الصناعات التي تلبي الحاجيات المحلية، فهذه المؤسسات لها القدرة على الكيف مع هذا النوع من الأسواق.

2.5. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامل لتأهيل الموارد البشرية.

بالنظر إلى مستويات الاستخدام والتشغيل لدى هذه المؤسسات يمكن ملاحظة المرونة التي تميزها عن غيرها في تحديد الحجم الأمثل من اليد العاملة، غير أن تدريبها على استخدام الأساليب التكنولوجية⁽¹¹⁾، فلا يشكل عبئا ماليا كبيرا على المشروع، وتسهل الرقابة على أداء العاملين داخل الوحدات الصغيرة للإنتاج ويدرك المسيرين كيفية توزيع المهام بطريقة مناسبة، حسب قدرة الأفراد ومهاراتهم الفردية، ويساعد النظام الموضوعي لتأهيل الموارد البشرية على خلق الدافع على العمل، من أجل الاستمرار بنفس الجدية، وسرعة التأقلم مع محيط الأعمال وتحقيق الأهداف، وتتناسب هذه البرامج مع أنماط الإنتاج ذات الاستخدام الواسع لليد العاملة، وأقل امتصاصا لرأس المال.

3.5. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أداة لتنويع الإنتاج.

تعتبر المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عاملا محفزا على رفع مستويات الإنتاج وتحسينه ليتناسب مع تنوع الطلب وأذواق المستهلكين، ويساهم في إعادة توزيع المداخل ورفع معدلات الاستثمار بين مختلف الوحدات الصغيرة.

4.5. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة آنية في اتخاذ القرار.

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تركيز الجهود وتنسيق الأعمال للوصول إلى توافق تنافسي دائم، مما يساعد على القيام بإنتاج تشكيلة متنوعة من المنتجات والخدمات المقدمة لفئات متنوعة من المستهلكين، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها القدرة على تعبئة الموارد المالية بالاعتماد على كفاءة مسيرتها، وتشجع على ترقية روح المبادرة واتخاذ القرار على مستوى الأفراد وخلق فرصة نشطة للإبداع والابتكار بمعزل عن الضغوطات الداخلية والخارجية، التي تشهدها المؤسسات الكبيرة.

ثانياً: أساليب تدريب العمالة وتأهيلها وفق الطرق العلمية لاتخاذ القرارات المناسبة

1 مفهوم التدريب ومزاياه.

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية البشرية للعاملين بالمنشأة إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية. ولا تختلف أهمية التدريب وضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة، ولكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب، فتنستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكانياتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، في حين نجد أن المنشآت المتوسطة والصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة.

وتعتبر وظيفة التدريب مكتملة لوظيفية الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية باستقطاب واختيار وتعيين الأفراد، وإنما من الضروري أن يعقبها إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات الأفراد وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم؛ وذلك بإكسابهم الجديد من المعارف والمعلومات وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال، وصقل مهاراتهم في تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسؤوليات قادرة على استيعاب التغيرات الجذرية التي يعيشها ويقبل عليها الاقتصاد الجزائري، خاصة بعد تبني الجزائر - مثل العديد من الدول - لخيار الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية.

وتبرز مزايا التدريب من خلال ما يلي⁽¹²⁾:

- اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل.

-اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
-زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من إحداث تغيير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المنشأة.

-بالنسبة للمؤسسة فإن تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهاراتهم وإكسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم.
-إعداد جيل من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع المستويات داخل المؤسسة.
-مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية المتقدمة.

2-شروط ومعايير المتدرب الفعال.

يجب أن يتضمن التدريب تنمية النواحي التالية في الفرد⁽¹³⁾:

أ. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب. ومنها:

-معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.

-معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.

-معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.

-معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها.

-المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.

-المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.

-معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

ب- تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومنها:

-المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.

-المهارات القيادية.

-القدرة على تحليل المشاكل.

-القدرة على اتخاذ القرارات.

-المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.

-القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.

-المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

يجب أن يقتصر التدريب على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على:

-تغيير المعارف والمعلومات.

-تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات.

-تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنشأة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية التكاليف وزيادة الأرباح للمؤسسة.

3- أسس ومبادئ التدريب الفعال.

هناك مجموعة من الأسس والمبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنشأة، وذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، ويحقق النتائج المستهدفة منه. ومن أهم هذه الأسس نجد ما يلي⁽¹⁴⁾:

أ/ التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كمالياً ولفترة معينة:

إن الإدارة في ظل التغييرات المتسارعة للمحيط لا يمكنها اعتبار التدريب أمراً كمالياً تلجأ إليه أو تنصرف عنه باختيارها، ولكن التدريب نشاط ضروري، رئيسي ومستمر، من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتم تجاوزه بسرعة؛ بل هو نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

ب/ التدريب نظام متكامل: أي أن التدريب يجب أن يكون عبارة على عملية تكامل وترابط بين مختلف عناصره، وذلك بالشكل التالي:

* التكامل والتجانس والتفاعل الإيجابي بين المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب، وهي:

-الأفراد المراد تدريبهم.

-الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين.

-القائمين بالعمل لتدريبي من مدربين ومسؤولين آخرين.

-المشكلات التي تعاني منها المؤسسة.

* التكامل في الأنشطة التدريبية، وهي:

-توصيف وتحليل الأنماط والأوضاع التنظيمية والإدارية.

-توصيف وتحليل العمليات والإجراءات.

-توصيف وتحليل سلوك الأفراد وتقييم أدائهم.

-تحديد الاحتياجات التدريبية.

-تصميم البرامج التدريبية.

-تجهيز المعدات والمساعدات التدريبية.

-إعداد المدربين.

-تنفيذ البرامج التدريبية.

-متابعة وتقييم النشاط التدريبي.

* التكامل في نتائج التدريب: حيث ينبغي أن يتوافر قدر كافي من التوازن والتكامل بين هذه النتائج، وهي:

-التكامل الاقتصادي المتمثل في انخفاض النفقات وتحسين النتائج وخفض الوقت اللازم لأداء العمل.

-النتائج السلوكية المتمثلة في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل.

-النتائج البشرية والتي تتمثل في إعداد متزايدة من العاملين الذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات وقدرات معينة تعتبرها الإدارة لازمة لأداء عمليات وواجبات محددة.

ج/ **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** التدريب يتعامل مع متغيرات متعددة في داخل وخارج المؤسسة، ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب، وإنما يجب أن يتصف بالتغير هو الآخر.

د/ **التدريب نشاط إداري وفني:** باعتباره عملا إداريا لا بد أن تتوفر فيه شروط العمل الإداري الكفاء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات والبرامج وتوافر الموارد المادية، وكذلك الرقابة المستمرة، إضافة إلى الخبرات المتخصصة؛ وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

هـ/ **التدريب له مقوماته الإدارية والتنظيمية:** يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية منها:

- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة.
- توفر الإمكانيات والمعدات الفنية اللازمة.
- توفر القيادة والإشراف.
- توافر الإطار التنظيمي.
- توافر نظام سليم للاختيار والتعيين، وكذا لقياس أداء العاملين، بالإضافة لنظام حوافز مادية ومعنوية فعال.

ثالثا: الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بالرغم من تكثيف برنامج الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر بعد سنة 1994⁽¹⁵⁾، والتي دفعت المؤسسات الجزائرية إلى استخدام الأمتل لمواردها عن طريق تجهيزها بالوسائل التنظيمية والمالية المناسبة، إلا أن هذا القطاع لا يزال معرضا للمخاطر التي تحد من فعاليته وتعيق انطلاقة الحقيقية، ويمكن أن نميز بين مجموعة من الصعوبات أثار تقسيمها على النحو التالي:

1. **صعوبات تنظيمية وهيكلية:** ترتبط بالوضعية الهيكلية للقطاع من خلال تحديد الحجم الأمتل للنشاط، وتداخل الأجهزة الوظيفية، وهذه الصعوبات تنقسم إلى:
 - صعوبة الحصول على الحصة السوقية المناسبة.
 - غياب المشاركة الفعالة للدولة، لحماية القطاع من المنتجات الأجنبية البديلة.

- صعوبة الحصول على التراخيص المناسبة للنشاط من حيث التمويل ودراسة الجدوى⁽¹⁶⁾، وتكلفته المرتفعة.
 - التشريعات القانونية لا تتناسب ووضعية المؤسسات الصغيرة، كالحد الأدنى من الأجور، والتأمينات ومعدلات الضريبة المفروضة.
 - غياب الأجهزة الإدارية اللازمة لمراقبة نشاطاتها، وتكفل الدولة بتدعيمها ومساعدتها عند الحاجة.
 - 2. صعوبات تتعلق بالنقل والبنى القاعدية والخدمات المقدمة: وتظهر من خلال ما يلي:
 - تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ارتفاع تكاليف النقل وتصريف المنتجات النهائية وإدخالها إلى الأسواق.
 - غياب البنى القاعدية اللازمة لرفع من قدرات المؤسسة الإنتاجية.
 - صعوبة الاستثمار في ظل غياب التنظيمات القانونية التي تسهل الحصول على العقارات أو تأجيرها.
 - تفتقر المؤسسات القائمة على أطراف المدينة والأرياف إلى مصادر المياه النظيفة وقنوات الصرف، والإمدادات بالطاقة المحركة والطرق المعبدة⁽¹⁷⁾ مما يرفع من تكلفة الاستثمار ويحد من نشاطاته.
 - 3. صعوبات ترتبط بالنشاط التسويقي: ونذكر من بينها ما يلي:
 - انخفاض أسعار المنتجات البديلة وصعوبة الاستجابة للتغيرات المفاجئة للطلب.
 - المواقع التي عادة ما تفضلها المؤسسات تفتقر إلى الميزة التسويقية.
 - صعوبة تطبيق معايير الجودة بالنظر إلى انخفاض تكلفة الاستثمار.
 - غياب التقدير المناسب للطلب الفعلي على المنتجات
 - لا يمكنها القضاء على فجوة التقليد⁽¹⁸⁾ الخاصة بالمنتجات البديلة بسهولة.
- تؤدي هذه المخاطر إلى تعريض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لخسائر مالية خاصة في الأجل القصير، ويمكن لبعض العوامل غير المتحكم بها من تهديد استقرار المؤسسة.

4. معوقات ترتبط بالموارد البشرية: تقتصر عملية التقييم المرتبطة بالموارد البشرية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على نظام المنح والعلاوات بدلا من استخدام الطرق العلمية، كطريقة الأساس الكمي المتدرج، طريقة القوائم، التقييم بالنتائج، تقييم الأهداف، الأمر الذي يفسر عناصر الضعف في قوة العمل ومهارات العامل، والواقع أن مسألة تقييم الأداء للرقابة على الموارد البشرية⁽¹⁹⁾ تتشارك فيها جميع المؤسسات الجزائرية بالنظر إلى نظام الحوافز الذي حدده المشرع الجزائري، دون أن يأخذ بعين الاعتبار أهمية العناصر التالية:

- التكوين الجيد والمستمر⁽²⁰⁾.
 - أساليب الترقية إلى مستويات إدارية عليا.
 - قياس الأداء بفعالية التدريب.
 - الحفاظ على استقرار الإدارة وتحسين وسائل الاتصال.
- وترجع أسباب فشل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، إلى الضعف المسجل في جميع العناصر السابقة، مقارنة بصعوبة تكيف الفرد الجزائري مع تغيرات المحيط الداخلي والخارجي، وعلى الإدارة أن تجد الوسائل والتقنيات المناسبة من أجل تسهيل مهام اليد العاملة المؤهلة، والبحث عن أفضل إمكانية للتوجيه والإعداد الجيد للخطة، وتوضيح الأهداف أمام جميع الأفراد بمختلف مصالح المؤسسة، والعمل على تطوير قدراتهم الذاتية، وإشراكهم في صنع القرار الداخلي للمؤسسة.
5. سوء استخدام الأساليب الإدارية الحديثة: تنطلق مظاهر الإدارة في المؤسسة الجزائرية من إهمال عنصر التخطيط ويظهر ذلك من خلال ما يلي:

- التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.
- تخطيط الطاقة الإنتاجية والموارد اللازمة للتشغيل.
- وضع السياسات والقواعد التي تسترشد بها الإدارة في اختيار الهدف.
- تحديد الإمكانيات المتاحة من خلال تنظيم المسؤوليات والاختصاصات.
- تحديد شروط توفير الإمكانيات غير المتاحة.
- وضع هيكل تنظيمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

ويعتبر غياب الرقابة والمتابعة بعد اتخاذ القرار وتفقد كيفية العمل والإشراف لسد الثغرات الإدارية في الوقت المناسب، وغياب أساليب التقدير كلها عوامل لا تشجع إدارة المؤسسة الجزائرية على اتخاذ القرارات الفاعلة، فالافتقار إلى نموذج محدد للتخطيط والمعرفة الضرورية لإنجاز الأعمال وغياب نظام للمعلومات الداخلية، كل ذلك يعتبر من الأخطاء الإدارية التي تؤدي إلى فشل الأسلوب الإداري المؤسسة.

وتظهر مظاهر سوء استخدام الأساليب الإدارية في النقاط التالية:

- انخفاض حجم المبيعات ومستويات الجودة.
- ارتفاع حصة الأصول الثابتة نسبة إلى المتغيرة، وانخفاض معدل دوران المخزون.
- تأخير عملية التسليم والتوزيع لدى مراكز العملاء، الإفراط في التوسع غير المخطط له.

إضافة إلى الصعوبات المالية، تتحمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبئ المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات البديلة أو حتى المؤسسات الكبرى، مما يرغمها على التخلي على بعض الأنشطة الأساسية: كالتسويق عن طريق الإعلان ووسائل الاتصال الحديثة، إضافة إلى محدودية رقم أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحمل الخسائر، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى التوقف النهائي لمشاريعها الاستثمارية.

الخاتمة

ختاماً يمكننا تصور بعض التوجهات والتطورات العالمية الحديثة، والتي تسارعت مع حركة العولمة؛ خصوصاً ما يتعلق بالعوامل الاقتصادية المؤثرة في نظم تنمية الموارد البشرية في الجزائر، وذلك بالشكل التالي:

1- من المتوقع أن تنمو الأبعاد والمعايير والاعتبارات الاستثمارية للتعليم والتدريب ونظم تنمية الموارد البشرية، إلى جانب الأبعاد والمعايير والاعتبارات الاجتماعية. ويزداد نتيجة لذلك إخضاع البرامج ذات العلاقة لحسابات المردود والعائد والجدوى الاقتصادية على مستوى الفرد والمؤسسة والمجتمع، بالإضافة إلى جوانب الجدوى الاجتماعية.

كما أن نمو الأبعاد والمعايير الاستثمارية سيزيد من تسليط الأضواء على اقتصاديات نظم تنمية الموارد البشرية، التي تعنى بزيادة الإنتاجية الأكاديمية والإدارية،

والتركيز على الكفاية والنوعية والفاعلية وترشيد الإنفاق، واختيار البدائل التي تتسم بالجدوى الاقتصادية والمصادقية الاجتماعية الأفضل، سواء ما يتعلق بالنظم أو الهياكل التنظيمية أو الأساليب أو التقنيات، وتطوير نظم التقييم والمراقبة والمساءلة للأوضاع المالية والإدارية للمؤسسات التعليمية.

2 -ستؤدي متطلبات الإنتاجية والتنافسية التي زادت أهمية ووزنا نتيجة حركة العولمة والانفتاح الاقتصادي إلى زيادة الضغوط على نظم تنمية الموارد البشرية لتحسين النوعية والجودة ورفع المستوى وزيادة المواءمة، فيما يتعلق بنواتجها ومخرجاتها؛ وذلك بالنسبة لجميع المستويات والوظائف الإدارية.

3 -إن التوجه العالمي المتنامي نحو اقتصاد السوق ومن ثم نحو اقتصاد المعارف، ونمو دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني سيزيد من الضغوط لإعطاء دور أكبر للقطاع الخاص ولمؤسسات المجتمع المدني في أعمال التخطيط والتنفيذ لنظم وبرامج تنمية الموارد البشرية، بما في ذلك نظم لتعليم والتدريب النظامي وغير النظامي، ومما يدعم إعطاء مثل هذا الدور للقطاع أنه المستخدم الرئيسي لمخرجات هذه النظم والبرامج ونواتجها.

4 -ستضطر الحكومة للتدخل بشكل أو بآخر دون أن يعني ذلك تقليص دور الشركاء غير الحكوميين، وذلك لتعويض الخلل الناجم عن نمو المعايير والاعتبارات الاقتصادية على حساب المعايير والاعتبارات الاقتصادية على حساب المعايير والاعتبارات الاجتماعية في نظم تنمية الموارد البشرية، أما الأشكال المختلفة لهذا التدخل فتشمل توجيه الدعم والتمويل الحكومي لتحقيق أهداف محددة في ضوء الأولويات الوطنية . كما تشمل دعم مؤسسات المجتمع المدني التي تعمل لخدمة الفئات الأقل رعاية والأكثر هشاشة في المجتمع، كالمعاقين وذوي الاحتياجات الخاصة والفقراء والمهمشين، وفي بعض الحالات النساء⁽²¹⁾ .

5 -سيؤدي نمو القطاع الخاص وبخاصة الجانب الربحي منه- كأحد معالم حركة العولمة إلى نقل مركز الثقل المتعلق بمصادر التمويل وحشد الموارد لنظم تنمية الموارد البشرية والنظم التعليمية، من المصادر الحكومية إلى مصادر أخرى غير حكومية، بما في

ذلك مساهمات الأفراد الدارسين أنفسهم ومساهمات الجهات المستخدمة لهم. ويحمل انتقال مركز النقل هذا معه احتمالات التراجع في ديمقراطية التعليم وتكافؤ فرص الالتحاق بالمؤسسات التعليمية، وينجم ذلك عن زيادة احتمالات ارتباط الالتحاق بمراحل التعليم غير الإلزامية كالتعليم العالي بالوضع الاقتصادي والاجتماعي للدارسين، بدل الاقتصار هذا الارتباط على القدرات الذاتية والعلمية لهم، إلا إذا وضعت التشريعات واتخذت الإجراءات التنظيمية لمواجهة هذه الاحتمالات والحيلولة دون النخبوية الاقتصادية والاجتماعية في التعليم، عن طريق نظم الإقراض والمنح التعليمية وغير ذلك. ومن الواضح في الوقت الحالي أن قدرات وإمكانيات الدولة قاصرة عن تأمين جميع المتطلبات اللازمة لمواجهة الجوانب السلبية المتعلقة بتوجهات تخصصة التعليم.

الهوامش:

1. Hull .G-S .La petite entreprise A L'ordre Du jour, édition L'hermatten, paris 1987.p77.
2. القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم:18/01، المؤرخ في 2001/12/12 ص 06-05 .
3. Borine .D.le PME en Europe et leur contribution à l'emploi notes et étude documentaire N°4715, 4716, 1983.p122.
4. Casse Pierre, La formation performante, OPU, Alger, 1994, p.179
5. Edil activité engineering et développement sur la PMI en Algérie séminaire national sur la PML, en Alger, avril 1983, P13.
6. W.cham sylvrin, Entreprises moyennes économiques, SEEIS N2. 15/02/1995.
7. جالي سبنسل هلن، منشأة الأعمال الصغيرة في الاقتصاد الكلي، ترجمة الصليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، طبعة 2 مصر، 1998، ص 40 .
8. توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للتوزيع والنشر، الأردن، 2002 ص 18.
9. يخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1995، ص 15.
10. جالي سبنسل هلن، مرجع سابق، ص..45
11. يخلف عثمان، مرجع سابق ص ص:18-19.

12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص.186
13. علي السلمي، التدريب، كتيب رقم 1، سلسلة الكتيبات التي يصدرها مجلس الغرف التجارية والصناعية السعودية، الرياض، 1983، ص.12
14. علي السلمي، المرجع السابق، ص.15
15. Ali Tehami, Le programme Algérien des industries, édition OPU, p 37.
16. I-bid.
17. عبد الرحمان بن عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية، في مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الأول، 2002، ص.161
18. محمود صبح، رأس مال العامل وتمويل المشروعات الصغيرة، البيان للطبع والنشر، طبعة 2، مصر، 2000، ص. 202.
19. <http://www.al-difaa.com/Detail.asp?InNewsItemID=35052>
20. Casse Pierre, op.cit, p.48.
21. منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي، 2004، ص.44.