



جامعة الجيلاي بونعامة خميس مليانة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



بعنوان :

دور التكوين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE
وكالة عين الدفلى

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين :

بلقاسم سعادو

محفوظ كواش

نوقشت أمام اللجنة المكونة من:

أ/صليحة حفيفي (أستاذة محاضرة أ – جامعة خميس مليانة) رئيسا

أ/فتحية بن حاج جيلاي مغراوة (أستاذة محاضرة أ – جامعة خميس مليانة) مشرفا

أ/سارة مقراب (أستاذة محاضرة أ – جامعة خميس مليانة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021

إهداء

- *إلى روح والدي رحمه الله*
- *إلى والدتي العزيزة اطال الله في عمرها*
- *إلى زوجتي الغالية حفظها الله و رعاها*
- *إلى بناتي العزيزات مريم ، مرام و ميسم*
- *إلى كل الإخوة والأخوات*
- *إلى كل الأهل والأقارب*
- *إلى كل الأحباب والأصدقاء*
- *إلى كل أساتذتي الكرام من التعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي*
- *إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل.*

سعادو بلقاسم

إهداء

- * إلى روح الوالدين رحمهما الله *
- * إلى زوجتي وابني محمد الأمين وعبد الرحمن *
- * إلى كل الاخوة والأخوات *
- * إلى كل الأهل والأقارب *
- * إلى كل الأحباب والأصدقاء *
- * إلى كل أساتذتي الكرام من التعليم الابتدائي إلى التعليم الجامعي *
- * إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل. *

كواش محفوظ

كلمة شكر وتقدير

***اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك**

***الحمد لله حمدا كثيرا على أن أمدني بالقوة والصبر على مواصلة هذا العمل وتمامه**

بعد انجاز هذا العمل يطيب لي أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة الدكتورة بن حاج جيلالي مغراوة فتحية على تفضلها بالإشراف على هذا العمل، وعلى كل الجهود التي بذلتها من أجل إنجاح هذا العمل،

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى جميع عمال الوكالة و على رأسهم المدير على مساعدتهم و توجيهاتهم لإثراء هذا العمل.

ونقول شكرا للأستاذة الدكتورة بن حاج جيلالي مغراوة فتحية و الأستاذة الدكتورة كواش زهية اللتان لم تبخلا عن مساعدتنا و دعمنا في مسارنا الدراسي بنصائحهما وتوجيهاتهما، وإلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية	1-1
42	معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر	1-2
47	صيغة التمويل الثلاثي	2-2
48	صيغة التمويل الثنائي	3-2
48	صيغة التمويل الذاتي	4-2
49	الإعانات المالية	5-2
51	الملفات المودعة إنشاء حسب الجنس	6-2
51	الملفات المودعة توسيع حسب الجنس	7-2
52	الملفات الممولة حسب قطاع النشاط	8-2
52	الملفات الممولة حسب نوع التمويل	9-2
53	الملفات الممولة حسب المستوى التعليمي	10-2
56	معاملات الثبات	11-2
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي	12-2
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	13-2
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	14-2
60	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	15-2
61	توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع التمويل	16-2
61	توزيع عينة الدراسة حسب قطاع نشاط المشروع	17-2
62	توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الحالية للمؤسسة	18-2
62	توزيع عينة الدراسة حسب عدد مناصب العمل في المشروع	19-2
64	إستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات التكوين في المؤسسة	20-2
67	إستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير أداء المؤسسة	21-2
70	معامل الارتباط بيرسن بين متغيرين الدراسة	22-2
70	معامل الإنحدار بين متغيرين الدراسة	23-2

قائمة الجداول و الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
24	مراحل تقييم الأداء	1-1
46	مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية	1-2
49	الإعانات الممنوحة من طرف ANADE وكالة عين الدفلى	2-2
49	الإعانات المالية	3-2
54	النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة	4-2
57	توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي	5-2
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية	6-2
59	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	7-2

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الإختصارات
أ-د	المقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: عموميات حول التكوين
4	المطلب الأول : تعريف التكوين
5	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التكوين
5	أولا: أهمية التكوين
5	ثانيا: أهداف التكوين
6	المطلب الثالث: قواعد و مبادئ التكوين
6	أولا: القواعد الأساسية للتكوين
6	ثانيا: مبادئ التكوين
7	المطلب الرابع : أنواع التكوين
7	أولا : من حيث الزمان
8	ثانيا : من حيث المضمون أو نوع الوظيفة
9	ثالثا : من حيث الغاية من التكوين
9	رابعا : من حيث المكان
10	خامسا : من حيث عدد المتكونين
10	سادسا : التكوين من حيث التطبيق
10	المطلب الخامس : مراحل العملية التكوينية
11	أولا : مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

قائمة المحتويات

14	ثانيا : مرحلة تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني
15	ثالثا : مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التكويني
18	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء
18	المطلب الأول : مفهوم الأداء وأهمية قياسه
19	المطلب الثاني : محددات الأداء
19	المطلب الثالث : أنواع الأداء
19	أولا: حسب معيار المصدر
20	ثانيا: حسب معيار الشمولية
20	ثالثا: حسب المعيار الوظيفي
21	رابعا: حسب معيار الطبيعة
21	المطلب الرابع : الاطار العام لتقييم الأداء
22	أولا : ماهية تقييم الأداء
23	ثانيا : معايير تقييم الأداء
23	ثالثا : خطوات تقييم الأداء
25	رابعا : طرق تقييم الأداء
27	المطلب الخامس : تطوير عناصر الأداء و علاقته بالتكوين
27	أولا: تخطيط و توجيه الأداء و العلاقة بالتكوين
27	ثانيا: تطوير الأداء و علاقته بالتكوين
29	المبحث الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين و الأداء
29	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين و الأداء
34	المطلب الثاني: أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
36	المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة الحالية
36	أولا : من حيث بيئة الدراسة
36	ثانيا : من حيث هدف الدراسة
36	ثالثا : من حيث منهجية الدراسة
37	رابعا : من حيث زمن الدراسة
38	خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

الفصل الثاني: دراسة ميدانية على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE - وكالة عين الدفلى -	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار الوكالة الوطنية للدعم و تنمية المقاولات ANADE
41	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
42	المطلب الثاني: الاستراتيجية الجديدة للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE
42	أولاً: بحث و عصرنة جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات
43	ثانياً: وضع نظم بيئية لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة
43	ثالثاً: شروط التأهيل
43	رابعاً: مهام الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات
44	المطلب الثالث: إجراءات إنشاء المؤسسة المصغرة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات
44	أولاً: صلاحيات الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات
44	ثانياً: مرحلة عرض الملف على اللجنة المحلية لدراسة اعتماد و تمويل المشاريع
45	ثالثاً: مرحلة تحرير شهادة التأهيل
45	رابعاً: الإنشاء القانوني للمؤسسة المصغرة
47	المطلب الرابع: صيغ التمويل و أشكال الاستثمار المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات
47	أولاً: صيغ التمويل المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات
48	ثانياً: أشكال الاستثمار المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات
49	ثالثاً: الإعانات الممنوحة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى
51	المطلب الرابع: حصيلة الإنجازات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات وكالة عين الدفلى الفترة 2015-أفريل 2022
54	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
54	المطلب الأول: منهجية الدراسة

قائمة المحتويات

54	أولاً: إختيار مجتمع و تحديد عينة الدراسة
54	ثانياً: نموذج الدراسة
55	المطلب الثاني: أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
55	أولاً: أدوات الدراسة
55	ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
56	ثالثاً: ثبات الاستبيان
57	المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية
57	أولاً: النوع الإجتماعي
58	ثانياً: الفئة العمرية
59	ثالثاً: المستوى التعليمي
60	رابعاً: سنوات الخبرة
61	خامساً: نوع التمويل
61	سادساً: قطاع نشاط المشروع
62	سابعاً: الوضعية الحالية للمؤسسة
62	ثامناً: عدد مناصب العمل في المشروع
64	المطلب الثاني: دراسة اتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة
64	أولاً: درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات التكوين في المؤسسة
67	ثانياً: درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداء المؤسسة
70	المطلب الثالث: إختيار فرضيات الدراسة وتحليلها
70	أولاً: إختبار الفرضية الأولى
70	ثانياً: إختبار الفرضية الثانية
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة
76	قائمة المراجع
81	الملاحق

المقدمة

تمهيد:

لقد عرف النظام الاقتصادي العالمي تطورات كبيرة يمكن اعتبارها السبب الرئيسي في تباين المكانة التي إحتلتها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حيث شهدت الساحة الاقتصادية الدولية سلسلة من التغيرات و التحولات التي ساهمت في إهتمام كل الدول بهذه المؤسسات ، الأمر الذي جعلها من أفضل وسائل الإنتعاش الإقتصادي نظرا لسهولة تكييفها و مرونتها ، التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الإقتصادية و توفير مناصب الشغل ، بالإضافة إلى إمكانية القدرة على الإبتكار و الإبداع و التجديد و تطوير المنتجات ، و هذا ما سمح بفتح مجالات واسعة لإنشاء عدد كبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الناشطة في مختلف الميادين الاقتصادية و الإنتقال التدريجي من الإهتمام بالمسيرين و المؤسسات الكبيرة إلى الإهتمام بالمقاولين و عملية إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة أصبحت المتنافس الذي يسمح للشباب الخروج من نموذج العمل المأجور إلى العمل الحر ، لكن رغم هذه الأهمية إلا أنها لازالت تعاني العديد من المشاكل و العقبات التي تواجهها لا سيما عند إنشائها ، حيث تسجل معدلات فشل عالية خاصة في السنوات الأولى من إنطلاقها ، فحسب بعض الدراسات نجد أن معدلات فشل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حديثة النشأة وصل إلى ما بين 80 – 90 % و هذا راجع إلى نقص المهارات الإدارية و ضعف مواردها المالية و عدم الحصول على المعلومات الكافية و فشل برامج التكوين .

و على غرار الكثير من الدول إهتمت الجزائر بهذا النوع من المؤسسات و يظهر هذا الإهتمام من خلال مختلف البرامج التكوينية و هيئات الدعم و المرافقة ، التي سعت من خلالها إلى مواجهة العقبات التي تعترض إنشاء و تطوير أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، بالإضافة إلى الإهتمام بالموارد البشري و تنميته و تطويره و ذلك من خلال التكوين الذي يعمل على إكساب الأفراد المعارف و المهارات التسييرية اللازمة ، فالمؤسسات التي تمتلك الكفاءات و الأطر الملائمة هي القادرة على مواكبة التقدم العلمي و التكنولوجي حتى تتمكن من تحسين أدائها و الرفع من مردوديتها و المحافظة على جودة مخرجاتها ، و بالتالي المساهمة في الدفع بعجلة التنمية و الاقتصاد ككل.

مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع على النحو التالي:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الوكالة الوطنية

لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى ؟

- إنطلاقاً من هذا التساؤل الرئيسي يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية :
- ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، التكوين ، و تقييم الأداء ؟
 - ما هو واقع التكوين على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى ؟
 - فيما يتجلى الدور الذي يلعبه التكوين على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟
 - كيف يتم تحديد الإحتياجات و تصميم البرامج التكوينية على مستوى وكالة ANADE بعين الدفلى؟
 - كيف يتم تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية على مستوى وكالة ANADE بعين الدفلى ؟

فرضيات الدراسة: لقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة

مببرات إختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت إلى إختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

أسباب ذاتية: متمثلة في رغبة الطالبين للبحث في مواضيع ذات الصلة بالتكوين و تقييم أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أسباب موضوعية: متعلقة أولاً بأهمية التركيز على دراسة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى نظراً للعدد الكبير من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة من الدعم ، و لأنها من أولى الآليات المعتمدة في الجزائر لتحسين أداء هذه المؤسسات .

و مرتبطة ثانياً بمعرفة واقع تكوين أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى ، و تقييم أداء هذه المؤسسات المستفيدة من التكوين ، و دورها في تحقيق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التكوين الخاص بأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى ، إلى غاية الوصول إلى توضيح وضعية هذه المؤسسات و تقييم أدائها ، وذلك من خلال ما يلي:

- إدراك واقع الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى و الوقوف على مختلف الإنجازات التي وصلت إليها.

- العمل على تقييم الوضعية التي تمر بها الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى .
- التركيز على دراسة أداء الوكالة من حيث البرامج التكوينية التي تقدمها لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- العمل للوصول إلى حلول عملية لتحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة بالنسبة للمؤسسات المتعثرة وإعادة بعثها.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة في كونها :

- تكشف العلاقة بين بعدين مهمين ألا وهما التكوين و تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .
- تحاول التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال البرامج التكوينية الفعالة.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قطاع مهم في الدولة، وتتجلى أهميتها في مساهمتها الفعالة في التنمية الاقتصادية، حيث أن تكوين أصحاب هذه المؤسسات سينعكس حتما على أدائهم.
- تمكن الفرد من تحديث مهاراته و معارفه و إكتساب مهارات و معارف جديدة من خلال إخضاعه لبرامج تكوين مبنية في جانب كبير منها على أساس نتائج تقييم الأداء.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- الحدود المكانية : تمت الدراسة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى .
- الحدود الزمانية : تمت الدراسة في الفترة من 2022/03/06 إلى 2022/05/10.

منهج البحث والأدوات المستخدمة:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من المناهج العلمية والتي تتناسب مع طبيعة الموضوع والمتمثلة في:

• المنهج الوصفي:

إعتمدنا عليه خاصة في الجانب النظري من أجل جمع المعلومات المرتبطة بالتكوين ، تقييم الأداء ، و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ثم وصف وتحليل واقع ومكانة التكوين على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى ، وفهم الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

• منهج دراسة حالة :

إعتمدنا عليها في الجانب التطبيقي بإختيارنا الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى كدراسة ميدانية ، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة والمتعلقة بجمع المعلومات فقط تم إستعمال الإستبانة بالإستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS للمساعدة في التحليل و التحقق من صحة الفرضية أو نفيها .

صعوبات الدراسة:

يمكن حصر صعوبات هذه الدراسة في النقاط التالية:

- قلة المراجع المختصة في تكوين أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصا الحديثة منها.
- عدم جدية بعض أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة في الإجابة على الاستبانة.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين، حيث تناول في الفصل الأول الإطار النظري إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول الإطار العام للتكوين ، المبحث الثاني الإطار المفاهيم للأداء ، المبحث الثالث الدراسات السابقة . أما الفصل الثاني فهو عبارة عن دراسة ميدانية على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى والذي سنستعرض من خلاله المباحث التالية: المبحث الأول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE ، المبحث الثاني إجراءات الدراسة الميدانية ، المبحث الثالث تحليل ومناقشة نتائج الدراسة .

الفصل الأول:

الإطار النظري للتكوين و علاقته

بالأداء

تمهيد :

يلعب التكوين دورا اساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات العاملين التي تساعدهم علي تحسين ادائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة علي مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة او علي الصعيد الخارجي لها.

حيث أصبح التكوين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة اذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها الي أعلي مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور ، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى اداء موظفيها ،ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ، ومن ثم تخطيط البرامج المناسبة والملائمة حسب الاهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها وتقييمها ومتابعتها.

المبحث الأول: عموميات حول التكوين

يحتل التكوين مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة، لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء الأمثل لها، وصقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها، بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يخزنونها، و لم تجد طريقها للاستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطور أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي، و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

المطلب الأول : تعريف التكوين

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فكل هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى، وسوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة، ونتناولها بالشرح والتعليق، ومن هذه التعاريف ما يلي:

"تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارت و معارف وخب ارت، بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل"¹.

"البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارت و المعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة"².

"هو وسيلة و ليس غاية، يتضمن مجموعة من العمليات المنظمة و المترابطة فيما بينها تهدف إلى إكساب العامل لمعارف و مهارات و سلوكيات جديدة أو إحداث تغييرات فيها لغرض مواجهة مختلف مواقف العمل بالطريقة المثلى و بالتالي الوصول به إلى درجة الكفاءة و تحقيق الأداء الفعال"³.

"النشاط المخطط الذي يهدف إلى إكساب العاملين معارف و مهارات و قدرات جديدة تمكنهم من أداء الأعمال الموكلة إليهم بكفاءة"⁴.

"هو الاستفادة من حزمة من التقنيات العلمية و العملية من أجل التسيير الأمثل للمشروع و تفادي العشوائية من خلال دورات علمية تعزز من الرصيد الفكري لصاحب المشروع"⁵.

¹ - أمال اعمر ، بيمية قويدر نجوى ، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة ، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2020 ، ص23.

² - حسين يريقي ، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2001 ، ص4.

³ - الطيب عتية ، خالد غطاس ، تامه محمد الغزالي ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقوت (SKTM) ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة حمة لخضر ، الوادي ، 2019 ، ص04.

⁴ - بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 ، ص37 .

⁵ - بن يحيى زهير ، بن قطاف أحمد ، دور المرافقة و التكوين في ترقية المقاولاتية في الجزائر دراسة حالة مجموعة من آليات دعم المقاولاتية لولاية المسيلة ، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، الجزائر 3، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2019 ، ص182.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التكوين

أولاً: أهمية التكوين

- تبرز أهمية التكوين من خلال الدور الذي يلعبه، إذ يعتبر وسيلة ذات أهمية في تنمية الفرد و المجتمع، كما تتضح الأهمية من خلال الأهداف الاقتصادية التي يرمي إلى تحقيقها، و نذكر منها¹:
- تخفيض حوادث العمل : يساعد التكوين العاملين على أداء الأعمال بشكل سليم و بدون أخطاء و هذا ما يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات هي في غنا عنها.
 - تخفيض معدلات دوران العمل : يؤدي التكوين دورا هيا في تخفيض حالات ترك العمل و التأخر في أداء المهام و ذلك من خلال المهارات و المعارف الجديدة المكتسبة بواسطة التكوين و بالتالي تفادي المؤسسة لنفقات عملية الحصول على عمال جدد و فقدان عمال لهم خبرة.
 - زيادة الإنتاجية : فاكساب الفرد لمهارات و لمعارف جديدة تساعد في أداء مهامه في أقل وقت ممكن و بأقل تكلفة و بالتالي ينعكس هذا حتما على حجم الإنتاج و جودته و الذي بدوره سيؤدي إلى الرفع من إنتاجية المؤسسة ككل.
 - الرفع من معنويات الأفراد : فالتكوين يكسب الفرد القدر المناسب من المهارات التي تسمح للعامل بالتحكم في نشاطه المهني و هذا ما يؤدي إلى زيادة ثقة العامل في نفسه، كما يحقق له نوعا من الارتياح و الاستقرار النفسي مما ينعكس عنه تحسن في الروح المعنوية للعامل.
 - المرونة : فالتكوين يساعد العامل على التكيف في الأجل القريب مع التغيرات و التطورات الحاصلة في تقنيات العمل.
 - تحسين سمعة المؤسسة : تؤدي عملية التكوين إلى تحسين علاقات المؤسسة بمجماهيرها و كذا الأطراف التي تتعامل معهم كالزبائن، الموردون،... الخ.

ثانياً: أهداف التكوين

تتركز الأهداف الأساسية لوظيفة التكوين كونها تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء و الكفاءة الإنتاجية، و يمكن صياغة مجموعة من الأهداف العامة كما يلي²:

- الأهداف الإدارية :

*تخفيف العبء على المشرفين.

*تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم.

¹ - اسمهان مبرك ، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية "نافقة"، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2016 ، ص ، ص 04 ، 05.

² - جواد عمر بلخير ، فتحي أرزي ، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2014 ، ص 97.

- الأهداف الفنية :

*تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإصلاحها.

*تخفيض حوادث العمل و معالجة مشاكل العمل.

- الأهداف الاقتصادية :

*زيادة الكفاية الإنتاجية.

*ارتفاع الربح و زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.

*رفع معنويات الأفراد.

المطلب الثالث: قواعد و مبادئ التكوين

تتطلب عملية التكوين بعض التغيرات لتصرفات الأفراد فالحصول على معارف وتقنيات جديدة أو مواقف يتركز على التخلي عن الأساليب القديمة وتطبيق المعارف والتصرفات الجديدة وإدماجها في السلوك الوظيفي.

أولاً: القواعد الأساسية للتكوين

من أهم القواعد التي تتركز عليها عملية التكوين:¹

- الإحساس بالمسؤولية من طرف المشاركين في عملية التكوين.

- توفير إمكانية تطبيق المعارف والمهارات المحصل عليها مباشرة.

- احترام احتياجات كل مشارك.

- مناقشة أهداف التكوين وقبولها من طرف جميع المشاركين.

- الأخذ بعين الاعتبار الخبرات السابقة للمشاركين.

- تنوع أساليب التكوين.

كما أن من الضروري أن يكونوا الأفراد المشاركين في التكوين محمسين لهذه العملية حتى تكون النتائج ايجابية ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين وأهدافه بالنسبة لهم وعلاقته بوظائفهم.

ثانياً: مبادئ التكوين

لقد توصلت الأبحاث والدراسات الموسعة حول التكوين الى مجموعة من المبادئ أهمها:

- التكوين نشاط مستمر : و القصد هنا أن التكوين ليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة ، و لكنه نشاط ضروري و مستمر ، ملازم للتطور الوظيفي للفرد و شامل لجميع المستويات التنظيمية .

- التكوين نظام متكامل : و يقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التكويني ، فالتكوين ليس نشاطاً عشوائياً ضمن جانب ، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر².

¹ - نفس المرجع ، ص 17 .

² - ميمنة زكزال ، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة- ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 ، ص 06.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

- التكوين نشاط متغير و متجدد (غير جامد) : و يقصد بذلك أن التكوين عملية مرنة تتصف بالتغير و التجدد باستمرار لوجود متغيرات عديدة داخل و خارج المؤسسة .
- التكوين نشاط إداري و فني : باعتبار التكوين عملا إداريا يجب أن تتوفر في مقومات العمل الإداري الكفاء ، و منها وضوح الأهداف و السياسات ، توازن الخطط و البرامج ، توافر الموارد المادية و البشرية ، توافر الرقابة المستمرة ، و أخيرا تحتاج إلى خبرات متخصصة في تحديد الاحتياجات التكوينية و تنفيذ و متابعة و تقييم البرامج التكوينية .
- التكوين له مقوماته الإدارية و التنظيمية : يستند التكوين إلى مقومات إدارية و تنظيمية ، منها :
 - * وجود خطة عمل تحدد فيها الأهداف و الأنشطة .
 - * توفر الامكانيات و المعدات اللازمة للأداء الجيد للعمل .
 - * توفر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين .
 - * توافر نظام سليم للاختيار و التعيين .
 - * توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم .
 - * توفر نظام الحوافز المادية و المعنوية .
- التكوين عملية منظمة و محددة : إن العملية التكوينية تقتضي الاعتماد على التخطيط العلمي الفعال في مجال تطوير المعرفة و المهارات و المواقف لتحقيق الأهداف المرجوة ، كما أن التكوين ليس نشاطا مفتوحا بلا حدود ، فهو لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ و إنما هناك علاقة وثيقة بينه و بين البيئة التنظيمية المحيطة به في ظل العمل التكويني .

المطلب الرابع: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للعاملين بالمؤسسة، وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها وفئة المستهدفين والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموظفين أثناء الخدمة ، و يمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي:

أولا : من حيث الزمان

و ينقسم إلى نوعين:

- التكوين قبل الخدمة : و يتم قبل أن يلتحق الفرد بالخدمة بقصد إعدادة إعدادا سليما، وتهيئته للقيام بعمله على أكمل وجه، ويشتمل على برامج تكوينية توجيهية، وأخرى للتكوين على ممارسة العمل الفعلي.
- التكوين أثناء الخدمة : و هذا النوع يكون بعد أن يلتحق الفرد بالعمل، و يتم أثناء الخدمة كتزويد الموظف بالمهارات و المعارف، وصقل خبراته وتحفيزه للترقية، مما ينمي قدراته على حل المشكلات التي قد تواجهه أثناء العمل.

ثانيا : من حيث المضمون أو نوع الوظيفة

و ينقسم التكوين إلى ثلاثة أنواع و هي:

- **التكوين الإداري**: يشمل زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل للمشاكل و اتخاذ القرارات الإدارية و زيادة القدرة على التفكير الخلاق، كما يشتمل بالإضافة إلى تلك المهارات الاتصالية و القيادية و الإشراف و التحفيز و التخطيط و التنظيم¹.
 - **التكوين المهني**: يتم هذا النوع من التكوين في مراكز متخصصة في هذا المجال، حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، ويستهدف هذا النوع التعريف بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها لدى القيام بالعمل وإعطاء الفرصة اللازمة في التفهم و الاستيعاب و الممارسة و هو يمس الوافدين الجدد الذين لم يسبق لهم التعرف على العمل أو التمرن على أدائه².
 - **التكوين التخصصي**: و يطبق على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و يضمن معارف و مهارات تشمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج، حيث أن المعارف و المهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما تركز على حل المشاكل و تصميم الأنظمة و التخطيط لها و متابعتها واتخاذ القرار فيها³.
- بالإضافة إلى :⁴
- **التكوين الإشرافي**: ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات الفرد على الإشراف والتعامل مع الأفراد الذين يشرفون عليه، و يشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي و الصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.
 - **تكوين المكونين**: وهذا التكوين يتعلق بالأفراد المكونين لتهيئتهم للقيام بأدوارهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع الأفراد الخاضعين للتكوين.

¹ - محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2010 ، ص 184.

² - عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة ، علوم التسيير ، جامعة معسكر، 2017 ، ص13.

³ - بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2009 ، ص 132.

⁴ - أسامة مرنيز ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمدينة الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص الادارة و التنظيم في الرياضة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017 ، ص16.

ثالثا : من حيث الغاية من التكوين

يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه إلى:¹

- **التكوين التوجيهي**: يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين أو العمال الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة الأفراد في المؤسسة وطبيعة عملهم وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط الفرد الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.
- **التكوين بغرض تجديد المعلومات**: ويتضمن هذا النوع من التكوين المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للأفراد العاملين وفق التخصصات التي يمارسونها، وتدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التكوين في كافة أنواع التخصصات، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم والتقنيات الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات والتجديدات الأساسية بها من وقت لآخر.
- **التكوين للترقية**: يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية الأفراد العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض الأفراد بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

رابعا : من حيث المكان

و ينقسم التكوين من حيث مكان إجرائه إلى نوعين هما:²

- **تكوين في موقع العمل**: يمكن أن تنظم عمليات التكوين في موقع العمل، فبعض المؤسسات تتوفر على هياكل من قاعات التدريس ومعدات و مرافق ووسائل الدعم و إيضاح، فيكون التكوين ضمن المؤسسة نفسها لكن بعيدا عن مركز العمل وقد يدخل في التكوين عمال مؤسسة أخرى، كما يمكن أن يتم التكوين بالمؤسسة ولكن بمركز العمل وهو في هذه الحالة خاص بعمال المؤسسة فقط، حيث توكل مهمة التكوين عادة لأحد إدارات المؤسسة المؤهلين.
- **التكوين خارج موقع العمل**: ويتم من خلال التحاق المتكون بالدورات التكوينية في أحد مراكز التكوين أو المعاهد أو الجامعات، ويلتقي فيه المتكونين بنظراتهم من جهات أخرى حيث يتبادلون الخبرات و الآراء والتجارب.

¹ - الطيب عتبة ، مرجع سابق ، ص 08.

² - نفس المرجع ، ص 09.

خامسا : من حيث عدد المتكويين

و ينقسم التكوين حسب عدد المتكويين إلى نوعين هما ¹:

- **التكوين الفردي**: ويكون ذلك عندما تتركز العملية التكوينية على أفراد معينين بحيث يتم تناول كل فرد على حدا وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة، وذلك لتوظيف و تكييف الفرد مع المناخ العام للمؤسسة، ولتصريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير المعارف ومهارات أحد الموظفين على أداة جديدة أو أساليب جديدة، وقد يحدث ذلك عندما يتم إرسال بعض الموظفين في صورة فردية إلى المشاركة في دورات أو برامج خارج المؤسسة.

- **التكوين الجماعي**: ويكون هذا بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معا في إنجاز مهام محددة، ويكون مطلوب تكوين أفرادها على هذه المهام، أما بالنسبة للعاملين الذين تبين دراسات الاحتياجات التكوينية أفرادها وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التكوين، على تجميع هؤلاء في جماعات تكوينية، و إخضاعهم معا لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات.

سادسا : التكوين من حيث التطبيق: ويشمل نوعين أساسيين و هما ²:

- **التكوين النظري**: ويشمل المحاضرات النظرية والدورات، وحلقات النقاش ويسعى المحاضرون من خلال هذا التكوين إلى إيصال المعلومات إلى المتكون بخصوص تفسير بعض المفاهيم التقنية و التنظيمية و الوظيفية لجانب من جوانب العمل .

- **التكوين العملي**: ويكون إما عن طريق تكوين مبرمج يعتمد على قدرات وإمكانيات المتكون أو يكون عملا متكاملًا يفرضه طبيعة التكوين في المؤسسة، ويتم هذا النوع من التكوين غالبا في مراكز وفق خطوات معدة من قبل البرامج التكوينية أو عن طريق المحاكاة أو المشاهدة.

المطلب الخامس : مراحل العملية التكوينية

يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تشكيل وإعادة النمط السلوكي لأفراد المؤسسة، لكي يتحقق هذا الهدف لا بد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات ومراحل علمية وسليمة ، لذا يستوجب ضبط مجموعة من الإجراءات و اتخاذ كل الاحتياطات و التدابير الضرورية تحسبا للمفاجآت التي قد تظهر أثناء التنفيذ ، و تمر العملية التكوينية عبر مراحل تتمثل فيما يلي :

¹- أمال امير ، مينة قويدر نجوى ، مرجع سابق ، ص 45.

²- قصيدة كريمة ، خلف الله نسرين ، أثر التكوين على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية- عين تموشنت ، مذكرة ماستر غير منشورة ، في علوم التسيير ، تخصص استراتيجية وتسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج- بوشعيب عين تموشنت، 2016 / 2017 ، ص6.

أولاً : مرحلة التخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية

يعد التكوين نشاطاً منتظماً ومخططاً، ولكي يحقق البرنامج التكويني أهدافه يجب أن يكون وفق خطة ، إذ يعتبر تحديد الاحتياجات التكوينية أحد العناصر الهامة في خطط التكوين والتي على أساسها يتم تحديد الخطوط العريضة لهذه العملية والتنبؤ بالمستقبل.

1. التخطيط للبرنامج التكويني :

يعرف تخطيط التكوين على أنه عملية منظمة تستند على الدراسة العلمية للكشف عن الاحتياجات التكوينية وتحديد الأهداف بمراعاة مختلف الإمكانيات المتاحة البشرية والمادية ، ويمكن ذكر أهميته في النقاط التالية:

- يساعد في وضع الأهداف بدقة وبوضوح من أجل تحديد الاحتياجات المختلفة للتكوين ، لأن الأهداف هي مقياس نجاح البرامج التكوينية.
- يربط الأهداف مع بعضها البعض وبالتالي يعمل على إيجاد التكامل والتناسق والترابط فيما بينها.
- يحدد مراحل وخطوات تصميم وإعداد البرامج التكوينية والطرق والإجراءات لتنفيذ هذه البرامج بكفاءة وفعالية.
- يحقق الأمن النفسي لأفراد المؤسسة، حيث أن الخطة المدروسة تقلل من الأخطاء¹.
- و تتم عملية التخطيط للتكوين للخطوات التالية² :
- **الإعداد التمهيدي للخطة** : يعني تحديد أهداف الخطة التكوينية ، وبذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة ،وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات ،أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تتركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني.
- **جمع المعلومات والبيانات** :البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة ما تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى ،والمصادر التي يمكن الحصول عليها منها على البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التكوينية و تتحدد وفقاً لطبيعة وحجم ونوع المشكلة ،كان تكون مصادر رسمية (مثلا التسجيلات الرسمية ،التقارير المكتوبة ،القوانين ،الأنظمة ،التعليمات ،التوصيات ،الاجتماعات) أو مصادر غير رسمية (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال الغير الرسمي مع الآخرين).
- **تحليل البيانات والمعلومات** : بعد تجميع المعلومات والبيانات الأولية يتم تحليل إبعادها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينها ،وقد يكون هذا التحليل على مستوى المؤسسة ككل أو يتركز على تحليل القوى العاملة إي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية .

¹ - محمود عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،- الأردن، 2010 ، ص 117.

² - أسامة مرزوق ، مرجع سابق، ص ص 20 ، 21.

- **تحديد المعايير :** بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك ,وتكون في شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية يتم تقييم النتائج في ضوءها ، وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق ، يساعد على وضع معايير تكون أساسا في تقييم النتائج الفعلية.
- **رسم سياسات التكوين وتطبيقها :** يقصد بسياسات التكوين تلك الوسائل أو الأدوات اللازمة للعمل وهي في أغلب الأحيان ترجمة للأهداف أو الاستراتيجيات العامة.
- **إعداد الميزانية التقديرية للتكوين :** حيث يجب أن تشمل بنود هذه الميزانية على بنود الإنفاق وأبوابه ، من حيث الإنفاق الاستثماري على التكوين في القاعات والأجهزة والإنفاق الجاري على الأجور والمرتبات والمنح والمواد التكوينية ، كذلك يجب تحديد الإيرادات كسب من المبيعات أو من الأرباح.
- **إعداد الخطة التكوينية الفعلية وإقرارها :** بعد إعداد الخطة الفعلية يتم عرضها على السلطة المتخصصة لإقرارها حيث تتضمن هذه المرحلة دراسة الخطة دراسة واقعية والبحث عن مدى مطابقتها مع السياسات العامة والأهداف ومدى تأثير الخطة على قيم المؤسسة¹.

2. تحديد الاحتياجات التكوينية :

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة ، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة ، وبالتالي تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات². و يمكن القول أن هناك حاجة تكوينية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة أو يحول دون تحقيق مساهمتها المحتملة³.

فالاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاثة مستويات هي :

- **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الوظيفة :** يعتمد الأداء في أي وظيفة على مجموعة من العوامل منها حجم المعلومات والمعرفة اللازمة الأداء الوظيفة ،ونوعية المهارات والقدرات المطلوبة لها وطبيعة الاتجاهات النفسية واللازمة لممارستها ، كما إن بطاقات توصيف الوظيفة غالبا ما تحتوي على متطلبات محددة لشغل الوظيفة ،تتمثل هذه المتطلبات أساسا في تحديد الاحتياجات التكوينية لشغل الوظيفة ،بصرف النظر عن من يشغل هذه الوظيفة بالفعل ،ما أنها تحدد كل ما يحتاج الفرد أن يعرفه ويكون قادرا على عمله إذا رغب في شغل الوظيفة وأداء متطلبات العمل بنجاح⁴.

¹ - جنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011 ، ص 218 .

² - الطيب عتبه ، مرجع سابق ، ص 09.

³ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار الشروق للنشر، الأردن ، 2005 ، ص 235.

⁴ - صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007 ، ص ، ص 218..

- **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى الفرد:** يمكن تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد عن طريق تقدير الفجوة بين ما يمتلكه الفرد من قدرات ومهارات ومعارف وما تتطلبه الوظيفة . كما أن محتويات وطبيعة أنشطة العمل قد تتغير من فترة الأخرى مما يؤدي الى ظهور احتياجات تكوينية جديدة على مستوى الفرد.
- **تقدير الاحتياجات التكوينية على مستوى المنظمة :** يتطلب فحصا وتشخيصا لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة و رسالتها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فنقطة البدء في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، و التي يمكن حصرها في كفاءة الإنجاز أي معدلات الإنتاجية، الربحية، و بدراسة هذه المؤشرات من حيث اتجاهها و علاقتها ببعضها البعض، و علاقتها بأهداف المؤسسة يمكن استخلاص استنتاجات عن مدى الاحتياج إلى تنمية الأداء التنظيمي¹.
- هناك طرق عديدة لتحديد الاحتياجات التكوينية حيث تختلف من مؤسسة الى أخرى ومن هذه الطرق ما يلي:²
- **تحليل التنظيم:** يتمثل في تحديد المواقع التنظيمية التي تبدوا فيها الحاجة الى التكوين وأيضا التأكد من أن الموارد البشرية قادرة على تنفيذ الأداء الحالي والمستقبلي .
- **تحليل العمل:** أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التكوين بها أو بعض جوانبها، مع الأخذ بعين الاعتبار تحليل الوظيفة الذي يعتبر أساس تحديد مكونات التكوين، إذ غالبا ما يكون تحليل الوظيفة تحليلا تاريخيا بمعنى أن يصف الوظيفة كما هي ولا يصف ما ينبغي أن تكون عليه مستقبلا، منفعة منها، وعليه فالغرض من تحليل الوظيفة هو الحصول على معلومات بطريقة نظامية بقصد تحديد نوع التكوين للفرد.
- **تحليل الفرد:** بمعنى تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة الى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، والغرض من هذا التحليل تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المعارف والمهارات المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة، ويعتبر هذا النوع من التحليل أصعب بالمقارنة مع الأنواع السابقة لأنه قياس لسلوك الفرد.
- وترتبط هذه الأنواع الثلاثة من التحليل بعضها، وينتج عنها تحديد دقيق للاحتياجات التكوينية .

¹ - عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2009، ص 66.

² - أسامة مرينز، مرجع سابق، ص، ص 22، 23.

ثانيا : مرحلة تصميم و تنفيذ البرنامج التكويني

1. مرحلة تصميم البرنامج التكويني :

يعد التصميم الجيد و الواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني، و الجهد الذي يجب على المسؤولين و المهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم يعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا كبيرا على المستويين المادي و المعنوي و ذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من توافق محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليها.

و تشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر التالية:

- **تحديد أهداف البرنامج التكويني :** الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج، و هذه الأهداف هي نتائج يجرى تصميمها و إقرارها مقدما، و توضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد و اتجاهاتهم و سلوكهم، و في ضوءها يتم وضع المادة التكوينية.
 - **تحديد الترتيب و التتابع :** و يقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، و ينبغي تحديد مبادئ و قواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع الخاصة، و من المفردات السهلة و المعروفة للمشاركين إلى المفردات الصعبة و غير المعروفة.
 - **محتويات البرنامج :** تعد محتويات البرنامج ذات أهمية قصوى لأي برنامج تكويني، و المقصود بها المواضيع التي سيتم التكوين عليها و التي تحدد في ضوء الاحتياجات التكوينية، و بالتالي فهي تتضمن كل ما سيتم تحضيره من مواضيع المادة التكوينية، من مادة مطبوعة بأسلوب نظري، أو على شكل مقالات و بحوث موضوعية على شرائح عرض في برنامج، أو بأسلوب تطبيقي.
 - **تحديد أساليب التكوين :** في هذه الخطوة يتم تحديد أساليب التكوين المناسبة لكل برنامج من البرامج التكوينية، و يعتمد الأسلوب المناسب على عدة عوامل، أهمها الهدف الذي يسعى التكوين إلى تحقيقه فالبرامج التكوينية التي تهدف إلى تحسين المهارات الفنية تتطلب أساليب قد تختلف عن الأساليب التي تتبع في البرامج التي تهدف إلى تعديل الاتجاهات، كما أن للمستوى الوظيفي دور في تحديد نوع الأسلوب، فالأساليب التي تناسب تكوين المديرين قد لا تناسب مع البرامج التي تقدم للموظفين الآخرين.
 - و من بين الأساليب التي يمكن للمكون أن يستخدمها لعرض الأفكار و المعلومات ما يلي : محاضرات ، دراسة الحالات ، تمثيل الأدوار ، الأعمال التطبيقية ، المحاكاة ، المباريات الإدارية .
 - **اختيار المتكويين :** لكي تكون عملية الاختيار ناجحة و فعالة لابد لمصمم البرنامج أن يأخذ بعين الاعتبار الشروط الواجب توافرها في من يتم ترشيحه لعملية التكوين ، و التي تتمثل فيما يلي :¹
- *الاستعداد الكافي للتعلم و رفع المستوى .

¹ - محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن، 2003 ، ص 328 .

* الرغبة في تعلم مهارات جديدة .

* الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التي تمكنه من المشاركة الفعالة في البرنامج.

* المستوى الفعلي الذي يمكنه من مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج .

- **تحديد مكان التكوين** : لابد من اختيار مكان التكوين، و لتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين تكوين جماعي و تكوين فردي لأن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين و يمكن أن يكون التكوين في مكان العمل أو خارجه، حيث تتوفر الآلات و المعدات التي يحتاجها المتكون¹.

- **تحديد ميزانية التكوين** : تتطلب عملية التكوين مي زانية لتنفيذها إذ يقوم المكلفين بالتخطيط للتكوين بوضع ميزانية التكوين ومعرفة التكاليف التقديرية، ولا بد من الإطلاع على تلك التكاليف لاتخاذ قرار البدء في البرنامج التكويني من عدمه، وتنقسم التكاليف إلى نفقات استثمارية وتشغيلية فتمثل في مصاريف الزيارات والفنادق ومكافئات المستشارين الخارجيين الذين يساعدون المؤسسة في العملية التكوينية².

2. مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني :

تعتبر خطوة تنفيذ البرنامج التكويني ترجمة ما تم التخطيط له نظريا إلى واقع عملي حيث يتم تجسيده ميدانيا ، و تعتبر من المراحل الحاسمة والمؤثرة على تحقيق أهداف المسطرة، وحتى ينفذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة الإدارة المشرفة على تنفيذ البرنامج والتحكم في جميع العوامل المحيطة بالدورة التكوينية(البشرية والمادية) ، و تتضمن هذه الخطوة الإعداد للتنفيذ الفعلي من خلال القيام بالإجراءات التالية:

- **الاجراءات الفنية و الإدارية التي تسبق التكوين** : تجهيز المواد العلمية اللازمة ، تجهيز المكان المخصص للتكوين ، إعلان الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج التكويني ، بالإضافة إلى المتابعة .

- **الإجراءات الفنية والإدارية للتنفيذ الفعلي** : استقبال المتكونين وتسجيلهم ، افتتاح البرنامج والتعارف ، أهداف البرنامج وحصص توقعات المشاركين .

ثالثا : مرحلة متابعة و تقييم البرنامج التكويني

رغم أهمية التقييم لمعرفة مدى فعالية التكوين المقدم ، إلا أن الكثير من مؤسسات الأعمال لا يقومون بها على أساس علمي ممنهج ، ولكن من الضروري أن تقوم المؤسسة بتقييم برنامج التكوين للتأكد من مدى تحقق أهدافه المسطرة . فتقييم البرنامج التكويني هو عبارة عن قياس مدى فاعلية البرنامج بالإضافة الى قياس حجم التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكونين ومعرفتهم وسلوكهم³ ، كما يعرف تقييم التكوين بأنه سلسلة من الاختبارات والتقويمات والتحريرات المصممة للتأكد من أن التكوين قد حقق التأثير المطلوب على مستوى الفرد والإدارة⁴.

¹ - عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة ، علوم التسيير ، جامعة معسكر، 2016 ، ص 25.

² - صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة ، في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التيسبي تبسة، 2016 ، ص 27.

³ - عقلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص 75 .

⁴ - أمال اعمر ، مرجع سابق ، ص 51.

وتتمثل أهداف تقييم البرنامج التكويني فيما يلي¹ :

- معرفة نقاط الضعف التي حدثت خلال مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني, من حيث إعداد أو تنفيذه ومعرفة أسبابها للعمل على معالجتها في المستقبل.
- التعرف على مدى نجاح المتكويين في تحمل مسؤولياتهم الملقاة على عاتقهم في قيامهم بعملية التكوين.
- بيان مدى استفادة المتكويين من التكوين .
- و هناك عدة معايير يمكن استخدامها في تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني منها :
 - ردود أفعال المتكويين.
 - التعلم الذي اكتسبه المتكون.
 - سلوك المتكون في العمل.
 - النتائج المحققة على مستوى المؤسسة ككل.
- و بالنسبة لخطوات تقييم عملية التكوين فنجد قبل تنفيذ التكوين و أثناء تنفيذ التكوين و بعد تنفيذ التكوين ، و هذا الأخير هو ما نركز عليه في هذه المذكرة ، فبعد أن ينتهي البرنامج التكويني ، يأتي دور قياس مدى ما حققه من تلبية للاحتياجات التكوينية ومدى مساهمته في تحقيق أهدافه المحددة له ، وبالتالي إبراز ما حققه من فائدة بالمقارنة لما يكلفه من نفقات ، فالنتائج هي المقياس الحقيقي للتكوين ، إلا أن قياس هذه النتائج ليس بالأمر السهل فالجانب الخاص يؤثر التكوين على أداء الموظف وفعالية المؤسسة محاط بمشاكل معقدة ، وسلوك الموظف يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي يعمل بها .
- تتم متابعة و تقييم البرامج التكوينية باستعمال أساليب جمع المعلومات المختلفة ، و نذكر منها :²
 - **الإستبانة** : توزع على المتكويين بعد الانتهاء من عملية التكوين ,وتتضمن عدة أسئلة أو استفسارات يجيب عنها هؤلاء المتكويين و الذين من خلالها يعبرون عن آرائهم بالبرنامج التكويني سواء من حيث تخطيطه وتصميمه او تنفيذه وأيضا عن رأيهم بالمتكويين ومن خلال هذه الإستبانة يمكن التعرف على نقاط الضعف التي واجهت البرنامج التكويني لتحقيق هدفه.
 - **الملاحظة المباشرة** : ويكون هنا تقييم البرنامج التكويني من خلال ردود الفعل التي يبديها المتكويين اتجاه البرنامج والمكونون .ويكون هذا من خلال الأحاديث التي تدور بينهم أو من خلال الشكاوي التي يوجهونها للمشرفين على البرنامج التكويني.
 - **أسلوب الحفل الختامي** : الهدف الأساسي لهذا الأسلوب هو تقييم البرنامج وكذلك توزيع الشهادات على المتكويين ,ورغم النتائج التي يتم التوصل إليها من هذا التقييم إلا انه غير موضوعي لان المتكويين يجاملون المشرفين على التكوين ولا يدلون بآرائهم الصريحة حيال البرنامج التكويني .

¹ - بلال خلف السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011 ، ص75.

² - أسامة مرينز ، مرجع سابق ، ص ، ص 28 ، 29.

- الحصول على نماذج المادة العلمية: يجب أن تطلب إدارة التكوين نسخة واحدة على الأقل من المادة التكوينية ,التي تقدم في البرامج وتفحصها بواسطة الخبراء و الأخصائيين الموجودين لديها لترى أن كانت هذه المادة تتفق مع المواصفات المقدمة في نشرة البرنامج.
- نماذج المتابعة والتقييم : يجب أن تحصل إدارة التكوين على نماذج للمتابعة وتقييم الأداء في البرنامج وإن تحتفظ بحلقات البرنامج وحلقات الدارسين وهذه النماذج تتمثل في :¹
 - نموذج بيانات متكون.
 - نموذج قياس فعالية اليوم التكويني.
 - نموذج قياس تنفيذ البرنامج.
 - نموذج قياس أداء متكون.

¹ - وجددي حامد حجازي ، التدريب في القرن الحادي والعشرين ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية- مصر ، 2010 ، ص 139 .

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للأداء

إن من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وتطلعاته ، فبقاء المؤسسات واستمرارها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر؛ إذ لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب عاملين أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وتحسينه باستمرار، يعد الأداء من المتغيرات الأكثر تشعبا نظرا لارتباطه مع وظائف أي مؤسسة، وتعتبر سياسة دراسة "الأداء وتقييمه"؛ من أهم السياسات المستعملة من قبل المنظمات العالمية لكون تدرس أداء العاملين دراسة شاملة وكاملة بالإضافة إلى تقديمها معلومات تفيدتها حتما في اتخاذ إجراءات وحلول لبعض المشاكل. و معرفة هذه المعلومات والإجراءات سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء و محدداته وتقييمه و العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول : مفهوم الأداء وأهمية قياسه

الأداء على أنه القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (نوعية، أجل، سعر) ، بما يسمح تحقيق فائض لتحريك النظام الاقتصادي¹. الأداء هو مجموعة من المعايير الملائمة للتمثيل والقياس التي يحددها الباحثون، والتي تمكن من إعطاء حكما تقييميا للأنشطة والنتائج والمنتجات وعلى آثار المؤسسة بالبيئة الخارجية². الأداء يعرف من حيث الكفاءة والفعالية، من حيث الفعالية هي فعل الأشياء صحيحة أي تحقيق الأهداف، أما من ناحية الكفاءة فهي الفعل الجيد للأشياء بموارد أقل أي تعظيم المخرجات حسب الموارد المتاحة³. الأداء نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح ، و يتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁴. وتكمن أهمية قياس الأداء فيما يلي⁵:

- الترقية و النقل : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين ، و بالتالي يتم ترقيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب مع قدراته .
- تقييم المشرفين و المديرين : حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فاعلية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت اشرافهم و توجيهاتهم .

¹ - عائشة يوسف الشميلي، برامج تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017 ، ص 10.

² - سميرة أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المجلد 10 ، العدد 16 ، الجزائر، 2016 ، ص 319.

³ Amroune boudjema, **impact des programmes de mise a niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense: cas de l'Algerie**, université du québec a montréal, Canada, 2014, p 105.

⁴ -عبد الفتاح خليفات ، شيرين المطارنة ، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد 2+1 ، 2010 ، ص 606.

⁵ - ميمنة زكلال ، مرجع سابق ، ص 45.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

- اجراء تعديلات في الرواتب و الأجور : إذ أن قياس الأداء يساهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين ، في ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يتم اقتراح نظام حوافز معين لهم .

المطلب الثاني : محددات الأداء

يمكن النظر للأداء على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين عدد من المحددات ، توضح فيما يلي:

- **الدافعية** : هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية.

- **قدرة الفرد** : التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة¹ : القدرة = المعرفة X المهارة

المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين.

المهارة: هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع و بطريقة صحيحة و بدقة و سرعة متناهية.

- **إدراك الدور**: و يشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل، و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة.

- **البنية التنظيمية الداخلية** : وهي كل ما يتوفر في المنظمة من تنظيمات تسهل و تنظم العملية الإنتاجية في المنظمة من آلات و طرق التنظيم الاداري من طرق القيادة و نظم التحفيز و الردع و أيضا نظم الاتصال الخارجي².

- **المحيط الخارجي**: المحيط الخارجي للمنظمة له تأثير على أداء العامل في منظمته مثل الرواتب التي تدفع في المؤسسات الأخرى ، و أيضا مكانة المؤسسة و سمعتها وقرتها على المنافسة و مواجهة التحديات، كل هذه تؤثر على أداء العامل.

المطلب الثالث : أنواع الأداء

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر و كل واحد له زاوية رؤية خاصة به، و من بينها نذكر ما يلي :

أولا: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، هما³:

¹ - عمر بلخير جواد، مرجع سابق ، ص84.

² - أمال اعمر ، مرجع سابق ، ص 77.

³ - عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة اقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص 17-20.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

- **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

***الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

***الأداء التقني :** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

***الأداء المالي :** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

فالأداء الداخلي هو أداء متأني من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية.

- **الأداء الخارجي:** و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي ، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها.

ثانيا: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

- **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.

- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة ، و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

- **أداء الوظيفة المالية :** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

- **أداء وظيفة الإنتاج :** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

- أداء وظيفة الأفراد : يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
- أداء وظيفة التمويين : يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.
- أداء وظيفة التسويق : يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

رابعا: حسب معيار الطبيعة

- تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى (أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:
- الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
 - الأداء الاجتماعي : و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
 - الأداء التكنولوجي : يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
 - الأداء السياسي : يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.

المطلب الرابع : الاطار العام لتقييم الأداء

تعد عملية تقييم أداء العاملين من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم إداري للوصول إلى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية، لذلك فإن تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل أحد المهام الرئيسية التي يجب أن يقوم بها المدير أو غير ذلك من المسؤولين داخل المؤسسة، و تنبع أهمية تقييم أداء العاملين من ضرورة التأكد من فعالية أداء العاملين و سلوكياتهم، و مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منهم، كما تساعد في معرفة نقاط القوة و الضعف لدى المسؤولين و العاملين و العمل على معالجة نقاط الضعف ليتسنى لها تحسين أدائهم.

أولاً : ماهية تقييم الأداء

- يعرف التقييم بأنه تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة والهدف من التقييم هو الحكم الموضوعي على العمل الخاضع للتقييم، صالحاً أو فاسداً، ناجحاً أو فاشلاً وذلك بتحليل المعلومات المتيسرة عنه، وتفسيرها في ضوء العوامل والظروف التي من شأنها أن تؤثر على العمل¹.
- كما يعرف تقييم الأداء هو تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء و مسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية و إمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى . (وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى² .
- و يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه و النتائج التي تحققت من إلتزامه بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم³.
- من هنا يمكن التعرف على مفاهيم تقييم الأداء الذي له علاقة مباشرة مع الأداء من خلال مقارنة ما كان متوقعا مع ما تحققت من انجازات . أو هو عملية المقارنة بين ما هو موجود مع ما يجب أن يكون.
- و تعد عملية تقييم الأداء عملية لإرشاد صانعي القرار حول نقاط المؤسسة ومدى تحقيق أهدافه المسطرة من أجل التعديل في السياسات والاستراتيجيات المتبعة، وقد أشارت الوكالة اليابانية للتعاون JICA ومنظمة الأمم المتحدة إلى أن للتقييم هدفين أساسيين هما⁴:
- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات صحيحة بشأن السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالمشاريع الجارية أو المقبلة .
 - تقديم أدلة للجهات المعنية تثبت فاعلية أداء المشروع ومطابقته للنتائج المخطط لها و المتطلبات القانونية والمالية.
- و باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين من خلال ما يلي⁵:
- تمكين المؤسسة بتقييم المشرفين و المدراء و مدى فعاليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .
 - تزويد المؤسسات بمؤشرات على أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم .
 - ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال .

¹ - بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير غير منشورة، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 4.

² - محمد الفاتح محمود بشر، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 126 .

³ - عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الجوائز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، عمان، 2011، ص 108.

⁴ - زهير بن يحيى، تقييم أداء مؤسسات دعم الأنشطة المقاولاتية في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ، أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة أعمال، جامعة برج بوعريريج، 2022/2021، ص65.

⁵ - ميمنة زكلال، مرجع سابق، ص 47.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم غي أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف .
- أسلوب تتبعه المؤسسات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها باتباع معايير واقعية و قياسية محددة .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الاجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة لدى صلاحيتها .

ثانيا : معايير تقييم الأداء

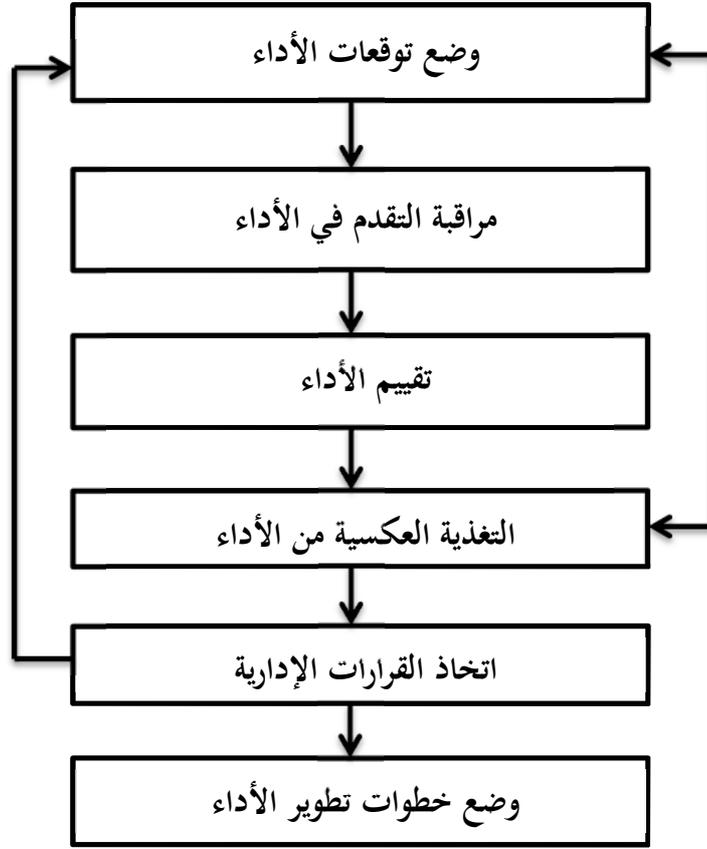
معايير تقييم الأداء يقصد به العناصر التي ستستخدم كركائز و دعائم للتقييم ، حيث يعد تحديد هذه المعايير أمر ضروري و مهم لنجاح عملية التقييم ، فهي تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة ، كما توجه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء في المؤسسة. و لقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، و من بينها نذكر ما يلي :

- معايير ناتج الأداء (كمية الأداء، جودة الأداء).
- معايير سلوك الأداء (معالجة شكاوي العملاء، إدارة الاجتماعات، كتابة التقارير، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، قيادة المرؤوسين).
- معايير الصفات الشخصية (المبادرة، الانتباه، دافعية العمل، الاتزان الانفعالي).

ثالثا : خطوات تقييم الأداء

تعتبر عملية التقييم عملية صعبة و معقدة تتطلب على القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبني على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف المسطرة، لذلك تمر عملية تقييم أداء العاملين بعدة خطوات أو مراحل ، كما يوضحه الشكل رقم 1-1 .

الشكل 1-1 : مراحل تقييم الأداء



المصدر : يمينة زكلال ، مرجع سابق ، ص 50.

تتمثل هذه الخطوات فيما يلي :¹

- **وضع توقعات الأداء** : تعد هذه المرحلة أول مراحل عملية التقييم، و يتم فيها وضع توقعات الأداء و بالتالي الاتفاق بين المؤسسة و العمال حول المهام المطلوبة و النتائج التي ينبغي تحقيقها.
- **مراقبة التقدم في الأداء** : تأتي هذه الخطوة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل، حيث تساعد على توفير قاعدة من المعلومات عن كيفية إنجاز العمل والانحرافات التي قد حدثت في الأداء و محاولة معالجتها، من خلال البقاء على اتصال و علم بما يحدث أثناء فترة الأداء و بالتالي الوصول في الأخير إلى تقييم دقيق و موضوعي لأداء العامل، و في هذا السياق تطرح عدة تساؤلات تتعلق بالعناصر التي يجب مراقبتها و الأساليب المستخدمة في هذه المراقبة.
- **تقييم الأداء** : بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء العاملين ثم مقارنته بالتوقعات المستخلصة من المرحلة الأولى مما يمكن من إصدار حكم موضوعي على أداء العاملين.

¹ - فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة ، في العلوم السياسية ، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، 2015، ص ص 44-43.

- **التغذية العكسية:** يحتاج كل عامل بالمؤسسة إلى التعرف على مستوى أدائه أي العمل الذي يقدمه مقارنة بما هو متوقع منه، لذا فالتغذية العكسية ضرورية لإشباع رغبته في الإطلاع على أدائه، كما أنها تشكل دافعا له لتطوير أدائه ، و حتى تكون التغذية العكسية مفيدة للعاملين لابد أن يفهموها و يستوعبوا المعلومات التي تحملها و يتقبلوها حتى يمكنهم الاستفادة منها بأكبر قدر ممكن و أن عملية تقييم الأداء ليست غاية في حد ذاتها بل هي مجرد وسيلة تساعد في جمع المعلومات التي تفيد في اتخاذ القرارات في ميادين مختلفة مثل الترقية و المكافآت و التكوين...إلخ.

رابعا : طرق تقييم الأداء

يصنف الباحثون طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة، نوردتها بإيجاز على النحو التالي :

- طرق التقييم التقليدية :

هناك العديد من الطرق التقليدية لتقييم الأداء و سنذكر على سبيل المثال لا على سبيل الحصر ما يلي :¹
***طريقة الترتيب البسيط :** تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد العاملين بالتسلسل، حيث يقوم المقيم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه ويبدأ المقيم باختيار أفضل العاملين أداء و ذكر اسمه في أعلى القائمة ثم اختيار أسوأ العاملين أداء مع ذكر اسمه في أسفل القائمة وبذلك يتم تحديد التقييم المطلوب للعاملين حسب أهميتهم من الأعلى إلى الأسفل.

***طريقة المقارنة المزدوجة :** بموجب هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين الذين يخضعون هم أيضا للتقييم في المجموعة نفسها. فمثلا إذا كان هناك خمسة أفراد فإنه سيتم تقييم الفرد الأول مع الثاني والثالث والرابع والخامس، أي يجب مقارنة كل عامل بكل عامل في المنظمة وتسجيل عدد المرات التي يتميز كل منهم فيها حتى يتم معرفة من هو الأفضل.

***طريقة التدرج :** وفقا لهذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء، فقد تكون هناك ثلاثة تصنيفات كالاتي: الأداء المرضي والأداء غير المرضي والأداء المتميز، توضع هذه التصنيفات من قبل الإدارة أو المقيم ومن ثم تتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا حيث يوضع كل فرد وفقا لدرجة أدائه، لذلك فإن كل فرد من الأفراد العاملين إما أن يستلم درجة متميزة أو مرضية أو غير مرضية².

***طريقة التدرج البياني :** تعتبر هذه الطريقة الأكثر شيوعا والتي تعتمد صفات محددة في المقارنة وفي تقييم العاملين ويقاس أداء العامل وفق معايير محددة أي تحديد الصفات التي بموجبها يتم تقييم العاملين مثل نوعية الأداء وكمية الأداء ومن ثم يتم تحديد أوزان للتقديرات بالتدرج التالي: ضعيف، مقبول، جيد، جيد جدا، ممتاز، ثم يتم تصنيف جدول يبين الصفات موضع التقييم للعاملين المطلوب تقييمهم، وعليه يتم تصميم درجات كل فرد لكل صفة من

¹ - أمال اعمر ، مرجع سابق ، ص ص 92 ، 93.

² - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان-الأردن، 1998 ، ص 240.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

هذه الصفات ، و يستطيع الشخص القائم بالتقييم من إجراء المقارنة بين الأفراد بالاعتماد على الدرجة النهائية التي يحصل الفرد على درجة تتراوح من الصفر إلى الخمسة مثلا، حيث إن الصفر يمثل انعدام تلك الصفة لدى الفرد، بينما تمثل الخمسة الحد الأعلى في حالة توفرها لديه .

***طريقة قوائم المراجعة:** إن هذه الطريقة تستخدم مجموعة من الصفات والسلوكيات وكذلك المواصفات المطلوبة للعمل ،وعلى المقيم أن يؤشر أو يختار العبارة أو الصفة التي تصف أداء الأفراد العاملين، ويكون تأثير المقيم إما نعم أو لا، وعند إتمام قوائم المراجعة تذهب إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الدرجات لكل عامل من العوامل المحددة في القائمة حسب درجة أهميتها.

***طريقة الاختيار الإجباري :** يمثل الهدف من استخدام هذه الطريقة إلى تقليل عامل التحيز الشخصي عن طريق إيجاد نظام يقوم بتزويد المقيم بمجموعة من عوامل التقييم ويطلب منه إعادة ترتيبها حسب تناسبها مع الأداء والتي على العامل إظهارها، وهذه التقييمات للصفات تجمع من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها درجات أو أوزان حيث تكون سرية وغير معروفة للمقيم.

- طرق التقييم الحديثة :

ظهرت هذه الطرق نتيجة للتطورات التي طرأت على العملية الإدارية في المنظمة ونظرة الإدارة وثقتها بالعاملين، هذا بالإضافة إلى كون هذه الأساليب تستخدم لغرض تنمية وتطوير قدرات وطاقت أفرادها العاملين باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، ومن بين أبرز تلك الطرق نذكر ما يلي :¹

***طريقة الاختيار الإجباري :** تعتبر من الطرق الحديثة حيث يتم فيها حصر عدد من العبارات التي تصف أداء الفرد لعمله، و تقسم إلى مجموعات تضم كل مجموعة ثنائية و كل ثنائية فيها عبارتان الأولى تصف النواحي الحسنة في العامل، و الأخرى تصف النواحي السيئة فيه، و هكذا تتعدد المجموعات بتعدد موضوعات التقييم، ثم يقوم المشرف على التقييم و ذلك بوضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على الشخص و العبارة أقل انطباقا عليه، و تمتاز هذه الطريقة بقدرتها على تحقيق الموضوعية لكون المشرف على التقييم لا يعرف مدى أهمية الصفات المحددة، لأن أهمية و أوزان هذه العبارات سرية تحتفظ بها الإدارة العليا.

***طريقة التقييم على أساس النتائج :** تقوم هذه الطريقة على أساس اتخاذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأساس لتقييم أدائه و قد ارتكزت هذه الطريقة على بعض الضمانات التي توفر لها الموضوعية في التقدير، و تنمي نوع من روح التعاون بين الرئيس و مرؤوسيه، بالشكل الذي يحقق رغبات الفرد و تعاون بين الرؤساء و أهداف المؤسسة، و تدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة ، من شأنها أن تخلق جو مناسب من التعاون في الأداء و المشاركة في المسؤولية و تحريك الدوافع الإنسانية إلى مجالات إيجابية مثمرة.

¹ - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر ، 2014 ، ص 300 - 302.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

- *الإدارة بالأهداف : تستخدم هذه الطريقة بشكل واسع، و غالبا ما يطلق على هذا النمط من التقييم بأسماء مختلفة كـ (وضع الأهداف، الإدارة بالنتائج، ..الخ) ، وتعتمد هذه الطريقة على المقومات التالية :
- المشاركة الجماعية بين الرئيس و المرؤوس في وضع المهام و مجالات مسؤولية عمل كل فرد يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه .
 - تحديد مجموعة من أنماط السلوك الضروري لأداء الوظيفة.
 - استخدام نظام للقياس و التعرف على مدى إظهار الفرد لهذه الأنماط السلوكية.
 - إعلام المرؤوسين بهذه الأنماط السلوكية المرغوب فيها، و كيفية ممارستها.
 - تعريف المرؤوسين بمستويات الأداء و مكافأة النتائج الإيجابية.
- المطلب الخامس : تطوير عناصر الأداء و علاقته بالتكوين**

يضم نظام إدارة الأداء مجموعة مهمة من العمليات ذات العلاقة بالتكوين ، حيث تمثل الأسس التي يستمد منها نظام التكوين المعلومات اللازمة لتحديد الإحتياجات المختلفة المناسبة لسد فجوة الأداء و الوصول إلى مستويات أخرى .

أولا: تخطيط و توجيه الأداء و العلاقة بالتكوين

- تخطيط الأداء هو نقطة البداية في إدارة الأداء ، و من ثم أساس نشاط التكوين بما تتضمنه من معلومات مهمة يحتاجها مخطط التكوين و لا يمكنه تجاهلها من أهمها¹ :
- *حجم و سرعة و مستوى جودة أداء المستهدف
- *وصف العمل المطلوب و أسلوب تنفيذه و مدى إرتباطه بغيره من الأعمال
- أما توجيه الأداء يمثل نشاطا تكوينيا حقيقيا و مستمرا على أرض الواقع في محل الأداء ذاته و يعتبرها الكثيرون فعالية و تأثير في بناء قدرات الفرد و تنمية المهارات و في هذا الصدد يستخدم أرباب العمل و الأفراد بصفة دائمة بعض الأنواع الرسمية أو يناقشون حول كيفية أداء الآخرين لمسؤولياتهم و كذلك بالنسبة للهيئة الإدارية ، فإن توجيه الأداء هو عملية مستمرة بين الرئيس المشرف على العمل و بين الأفراد .

ثانيا: تطوير الأداء و علاقته بالتكوين

- إن تطوير الأداء هو الغاية النهائية التي تسعى إليها نظم إدارة الأداء ، إذ نتعامل مع ظاهرة القصور التي كشفت عنها عمليات تشخيص و تحليل و تقييم الأداء بالمقارنة بأهداف و خطط الأداء ، و الهدف إذن من التطوير هو تحقيق التعامل أو التماثل بين مستويات الأداء الفعلي و بين المستويات المستهدفة في خطة الأداء و في ضوء التعرف على مظاهر و أسباب القصور في الأداء إلى واحد أو أكثر من المجالات التالية :

¹ عمر بلخير جواد ، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف CERAMIR بالرمشي - تلمسان ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إدارة أعمال ، 2009 ، ص ، ص : 36 ، 37

*تطوير الأفراد

*تطوير العمل

*تطوير التنظيم

- إن تقسيم فعالية التكوين يفيد في تحسين و تطوير الأنظمة و البرامج التكوينية التي يتوقع القيام بها في المستقبل

و في ضوء معطيات نظام إدارة الأداء ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماما فيما يلي :

*يتم استخدام التكوين في إطار كونه حزمة متكاملة من أدوات التطوير و التحسين تتعامل مع مجمل أطراف

الأداء و ليس مع المورد البشري فقط .

*يكون إختيار التكوين لتحقيق التطوير و التحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم الأداء و مصادرها

و العوامل المؤثرة فيها ، و بعد استعراض مختلف الأليات و المداخل يمكن إستخدامها للوصول إلى مستوى الأداء

المرغوب .

*يتم إختيار و تكوين الأفراد في الصناعة وفق أسس عملية .

المبحث الثالث : الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين و الأداء

اعتمدنا أثناء البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة إلى مجموعة من المراجع المختلفة من كتب والمراجع بعضها باللغة العربية و البعض الآخر باللغات الأجنبية، كما استندنا إلى أبحاث و دراسات علمية تم إجراؤها سابقا، حيث تطرقت إلى الموضوع كل حسب الأهداف التي يريد التوصل إليه، و سنحاول عرض بعض الدراسات السابقة.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالتكوين و الأداء

أولا : دراسة " آمال اعمر " ، " يمينة قويدر نجوى " ، تحت عنوان " دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة " ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة ، 2020/2019.

تكمن أهمية الدراسة في الدور الذي يلعبه التكوين في الارتقاء بالحياة المهنية للموظف ، فالتكوين لا يعتبر غاية في حد ذاته وإنما يعتبر إستراتيجية للوصول إلى أفضل النتائج ويكون من خلال تكوين الفرد على أهم المداخل والأساليب التي تسمح بتحقيقه والتقليل من مقاومته باعتبار الفرد من يحد عملية التكوين ، فالعملية التكوينية تجعل الأفراد قادرين على مداخلة كل الضغوطات و التحديات الإنسانية و التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى ، و تقوم بوضع برامج تكوينية خاصة بها.

وعليه ركزت هذه الدراسة على محاولة الكشف عن العلاقة بين التكوين والأداء من خلال معرفة دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الجلفة. ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- إن مؤسسة اتصالات الجزائر بالجلفة تعتمد على التك وبن لتحقيق الفعالية أداء موظفيها.
- ولقد اتضح لنا جليا أن المؤسسة تعتمد على التكوين المستمر للعمال، واعتباره إستراتيجية تنمية ذلك وفقا لتطورات التكنولوجيا المعاصرة خاصة في جانب تكنولوجيا الاتصال.
- أن التكوين بمؤسسة يعتمد على الأسلوب التطبيقي و ذلك بتطبيق الأساليب التكنولوجية في دوراتها التكوينية وبهذا ساعد العاملين على فهم عملية التكوين .
- التكوين يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الاتصالات الجزائر الجلفة.
- هناك تأثير للمكون على نجاح عملية التكوين بالنسبة للموظف بالمؤسسة.
- يوجد تأثير لبرامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة.
- أن التكوين يساهم في تنمية وتطوير قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة الاتصالات الجزائر الجلفة.

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

- أن التكوين يساعد العاملين في اكتساب معلومات ومعارف جديدة وتزويدهم بالأساليب الجديدة وصقل مهاراتهم التي تساعدهم في أداء المهام الموكلة لهم بكفاءة وفعالي.
- اعتماد المؤسسة للاتصالات الجازمة الجلفة على التكوين الخارجي.
- تكوين الأفراد الجدد بمديرية التربية يؤدي إلى تعزيز الثقة بالنفس ورفع الروح المعنوية.
- أن البرامج التكوينية تساهم في تحسين أداء العاملين إكساب العاملين مهارات ومعارف جديدة و تساعد في تغيير سلوك العاملين بالمؤسسة للاتصالات الجزائر الجلفة.
- أن البرامج التكوينية تلعب دور في تحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

ثانيا : دراسة " الطيب عتبة ، خالد غطاس ، تامه محمد الغزالي "، تحت عنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقريت (SKTM) ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة حمة لخضر ، الوادي ، 2019/2018 .

هدفت الدراسة إلى محاولة اكتشاف و معرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية ، تحليل و دراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية ، جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة و الأفراد العاملين بها يدركون مدى أهمية التكوين ، تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال أصحاب القرار والعمال في المؤسسات الاقتصادية من التعرف على العوامل التي تؤدي إلى تحسين أداء العامل، و الذي بدوره سيعود حتما بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل. بهدف إجراء الدراسة تم توزيع استبانة على مجموعة من أفراد مجتمع الدراسة حيث تم اختيارهم عشوائيا و بدون تحيز و البالغ عددهم : 50 عامل، و تمكنا من استرجاع 50 استبيان.

ومن خلال الدراسة والتي تتمحور حول دور التكوين في تحسين أداء العاملين في الشركة محل الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والمتمثلة في:

- تؤدي العملية التكوينية إلى تحسين مستوى أداء العاملين.
- إن لعملية تكوين العاملين تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة.
- لعملية التكوين تأثير إيجابي على أداء العاملين، يشعر من خلالها العامل بانتماؤه وولائه لمؤسسته.
- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها.
- إن عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز .
- التكوين يؤدي إلى خلق دافعية للعامل نحو تأدية المهام المنوطة له.
- التكوين يؤدي إلى اكتساب العامل لقدرات معرفية ومهارات فنية مختلفة.
- التكوين يؤدي إلى إدراك العامل لدوره داخل المؤسسة.
- التكوين يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.

ثالثا : دراسة " أسامة مرنيز " ، تحت عنوان " دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة " ، مذكرة ماستر ، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية ، تخصص الادارة و التنظيم في الرياضة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2016/2017.

تكمن أهمية الدراسة باعتبار المورد البشري عنصر جدير بالاهتمام و خاصة داخل المؤسسة الرياضية و كيف تستطيع هذه المؤسسة الحفاظ عليه لدخول المنافسة و تكمن أهمية الدراسة في ابراز الدور الذي تلعبه عملية التكوين في تحسين اداء العاملين و كفاءة المورد البشري من أجل التحكم و التأقلم مع التكنولوجيات الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة الرياضية كذلك يحتاج على الدوام إلى متابعة و تقويم يساعد في ضبط تكوينه على نحو وظيفي يراعي النقائص والتغيرات المشخصة ومتغيرات التطور العلمي في هذا المجال من ناحية أخرى .. تتجلى أهداف الدراسة في معرفة دور التكوين في تحسين أداء العاملين من خلال تحديد الأهداف التالية :

- معرفة دور التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية .
- إبراز دور برامج التكوين في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية .
- التعرف علي مساهمة التكوين في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة الرياضية.
- الكشف عن دور المؤسسة الرياضية في تنظيم وتوجيه الدورات التكوينية ومعرفة دور ذلك في تحسين أداء العاملين.

- التعرف علي مدي مساهمة التكوين في التقدم الوظيفي (الترقية) للعاملين بالمؤسسة الرياضية.

وفي هذا المجال توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. يساعد التكوين في تحسين سلوك العامل في المؤسسة الرياضية وتتمثل في:
 - زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء.
 - يساعد في إضافة المعارف العلمية والمهارات السلوكية.
 - ضرورة التعرف على المبادئ لعملية التكوين وانتقاء الملائم منها وتطبيقه في الظروف المناسبة وفق ما تقتضيه الطبيعة الحديثة لعملية التكوين العامة .
 - تحسين عملية الإتصال بين العامل وجميع افراد المؤسسة الرياضية.
 - زيادة في روح الانتماء للمؤسسة الرياضية.
2. البرامج التكوينية لها دور في تحسين المهام العامل في المؤسسة الرياضية وتتمثل في:
 - إثراء البرامج التكوينية واعددة النظر فيها من طرف المختصين وإشراك ممثلين من النشاط الاقتصادي والمؤسسات المجتمعية في وضع البرامج وتنفيذها ونقلها الى المؤسسات الرياضية .
 - تحديد البرامج التكوينية في تحسين المهام العامل بناء على نتائج تقييم الأفراد العاملين.
 - تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية و الاستمرار بالعمل في المؤسسة الرياضية.

3. يساهم التكوين في تحقيق اهداف العامل والمؤسسة الرياضية تتمثل في:

- الرغبة في بذل مجهودات أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة الرياضية.
- يساهم في الترقية الوظيفية وتحقيق الطموح الوظيفي.
- يساعد علي استقرار المؤسسة الرياضية والحرص علي العمل بروح الفريق.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة من المؤسسة الرياضية .
- يحسن صورة المؤسسة الرياضية في المجتمع.

رابعاً : دراسة " صغير نجاة " ، " بن شعيب نصيرة " ، تحت عنوان " دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات دراسة حالة جامعة التكوين المتواصل بمعسكر ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، تخصص تسيير الموارد البشرية و تطوير الكفاءات ، جامعة معسكر ، 2014/2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات في جامعة التكوين المتواصل بمعسكر، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل برامج و في المؤسسات المعنية بالتكوين لدى جامعة التكوين المتواصل محل الدراسة.

ركزت الدراسة على اختبار مدى تأثير التكوين المتواصل على تطوير الكفاءات ، و استخدمت الطالبان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة و التي قسمت إلى محورين ، المحور الأول تضمن فيع المعلومات الشخصية ، أما الثاني فتضمن 38 سؤال موزعة على خمس فقرات، و وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 89 موظف متكون لدى جامعة التكوين المتواصل بمعسكر.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التكوين المتواصل وتطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

خامساً : دراسة " يمينة زلال " ، تحت عنوان " أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مجمع طهراوي - بسكرة- " ، مذكرة ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012/2013 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أداء المورد البشري على مستوى مؤسسة طهراوي ، تحديد مواطن القصور و الضعف الموجودة في البرامج التكوينية لمعالجتها من أجل زيادة فعاليتها لتحسين مستوى أداء العاملين ، دراسة و تحليل و قياس أثر النشاط التكويني في أداء العاملين بمؤسسة طهراوي . لقد شملت الدراسة على جميع العاملين في مؤسسة طهراوي بمختلف المستويات التنظيمية . بحيث تكونت عينة الدراسة من 80 عامل استرد منها 60 استبانة .

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

و قد تضمنت الاستبانة قسمين بحيث تضمن القسم الأول المعلومات الشخصية ، أما القسم الثاني فهو مقسم إلى محورين ، تضمن المحور الأول أبعاد تكوين الموارد البشرية ، أما المحور الثاني فقد اشتمل على أبعاد أداء الموارد البشرية .

و من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن هناك تأثير للتكوين من خلال أبعاده على أداء الموارد البشرية في مؤسسة طهراوى .

و خلصت دراستها بمجموعة من التوصيات قدمت للمؤسسة محل الدراسة متمثلة فيما يلي:

- العمل على تشجيع الموظفين على الأخذ بزمام المبادرة وتجريب الأساليب الجديدة التي تؤدي إلى تطوير الأداء.
- العمل على تطوير الهياكل التنظيمية و تصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة و ذلك لتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف البيئية التي تواجهها.
- الاستفادة من التطور في أنظمة المعلومات و الحاسوب و الاتصالات الحديثة و العمل على استغلالها بشكل أفضل.

سادسا : دراسة " عمر بلخير جواد " ، تحت عنوان " دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي - تلمسان " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2009/2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على تسيير الموارد البشرية ، إظهار إلى أي مدى تعمل المؤسسات الجزائرية إلى تطبيق و ممارسة التكوين .

بهدف إجراء الدراسة تم اختيار عينة عشوائية من العمال بالشركة محل الاهتمام و تم توزيع استبانة على عينة الدراسة المقدره ب 62 عامل .

و من خلال هذه الدراسة تم استخلاص جملة من النتائج كما يلي :

- يجب أن تتصف منظومة التكوين بعدة خصائص أهمها البساطة ، المرونة ، الثقة ، الاقتصاد ، و الاقناع و القبول .
- ربما اختلف مفهوم التكوين عند الفئات المختلف من الناس لكنه بوجه عام واضح في أذهان المعنيين .
- هناك قصور في تخطيط التكوين و يرجع ذلك لصعوبة عملية التخطيط و كثرة المتغيرات و نقص الوعي بالمشكلات التموينية.
- لا بد من التنبيه إلى أن المشكلات التي يتم تحديدها قد لا تعالج جميعا عن طريق التكوين فقد يمكن مواجهة بعضها بسياسات و أساليب أخرى انتاجية أو تنظيمية أو فنية .

- إن التحديد السليم للاحتياجات التكوينية يقوم على تحليل التنظيم الذي يبين لنا أين تقع الحاجة للتكوين و تحليل العمل الذي يوضح نوع التكوين المطلوب و تحليل الفرد و الذي يحدد الأشخاص الملائمين للتكوين.
 - تختلف الاحتياجات التكوينية باختلاف الوظائف من حيث كونها إشرافية أو غير إشرافية .
 - تختلف طرق تحديد الاحتياجات التكوينية حسب المستوى الإداري المطلوب تكوينه .
 - سابعاً : دراسة " جعفري بلال " ، تحت عنوان " فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة " ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2009/2008 .
 - من خلال هذه الدراسة تم تركيز الطالب على واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة، ثم تقييم فعاليته و قد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية و الملاحظة و على استبانة تتضمن قسماً خاصاً بالبيانات الشخصية أما القسم الآخر فقسم على أربعة محاور تتمثل في ما يلي :
 - المحور الأول يحتوي على 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين.
 - المحور الثاني يحتوي على 18 عبارة حول تقييم تصميم و تنفيذ برامج التكوين.
 - المحور الثالث يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة و التقييم.
 - المحور الرابع يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين.
 - و تم توزيعها على عينة مكونة من 15 مكوناً تتمثل في و 334 من المتكويين (إطارات ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ) وقد تم اختيارهم بشكل عشوائي، و من خلال تحليل النتائج التي توصل لها الباحث والمتمثلة في أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بجن التخطيط و التصميم لها، و إنما تعتمد أيضاً على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني. كما أن التقييم في التكوين يجب أن يشمل جميع أبعاد ومجالات التكوين ، وبشكل أساسي و لا بد أن يغطي البرامج التكوينية، و على ضوء هذه النتائج قدم الباحث للمؤسسة محل الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها ما يلي :
 - ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة و ظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية.
 - يجب إشراك المرشحين للعملية التكوينية بأرائهم واقتراحاتهم أثناء التخطيط وتصميم البرنامج التكويني.
 - يجب توعية و تكوين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة و لا تقيس عنصر المعلومات فقط.
- المطلب الثاني : أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة**
- يهدف التعرف على موقع الدراسة من الدراسات السابقة قماً بتحديد مجموعة من النقاط تبين أهم الفروقات بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة ، و سوف نتطرق لها من خلال الجدول رقم (2-1).

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

الجدول (1-1): المقارنة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

دراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
أمال اعمر ، يمينة قويدر نجوى	تناولت عنصر التكوين	الحدود المكانية : مؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة المتغير التابع : أداء العاملين الحدود الزمانية : 2020/2019
الطيب عتبة ، خالد غطاس ، تامه محمد الغزالي	تناولت عنصر التكوين	الحدود المكانية : شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقوت (SKTM) المتغير التابع : أداء العاملين الحدود الزمانية : 2019/2018
أسامة مرنيز	تناولت عنصر التكوين	الحدود المكانية : مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة المتغير التابع : أداء العاملين الحدود الزمانية : 2017/2016
صغير نجاة ، بن شعيب نصيرة	تناولت عنصر التكوين	الحدود المكانية : جامعة التكوين المتواصل بمعسكر المتغير التابع : الكفاءات الحدود الزمانية : 2015/2014
يمينة زكلال	تناولت عنصر التكوين	الحدود المكانية : مجمع طهراوي - بسكرة المتغير التابع : أداء الموارد البشرية الحدود الزمانية : 2013/2012
عمر بلخير جواد	تناولت عنصر التكوين	الحدود المكانية : دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف الصحي CERAMIR بالرمشي - تلمسان المتغير التابع : أداء المؤسسة

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

الاقتصادية		
الحدود الزمانية : 2009/2008		
الحدود المكانية : مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة المتغير التابع : الكفاءات الحدود الزمانية : 2009/2008	تناولت عنصر التكوين	جعفري بلال

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث : القيمة المضافة للدراسة الحالية

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة ، نذكر ما يلي :

تظهر قيمة الدراسة المتمثلة في دور التكوين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى ، هو أننا حاولنا اسقاط المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع على الواقع التطبيقي في قطاع بعين الدفلى ، حيث تجلّى ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى ، باعتبارها قطاع حيوي في مجال تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومؤسسة فعالة في هذا المجال ، و ما ميز هذه الدراسة يمكن إيجازه في النقاط التالية :

أولا : من حيث بيئة الدراسة

تمت الدراسات السابقة في بعض المناطق داخل التراب الوطني ، في حين تم انجاز الدراسة الحالية في ولاية عين الدفلى و بالتحديد على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى .

ثانيا : من حيث هدف الدراسة

اختلفت اتجاهات الطلبة الباحثين في الدراسات السابقة ، حيث كانت تهدف تارة إلى بيان أثر متغير على آخر وتارة أخرى التركيز على عنصر من عناصر البحث .

بينما تتطلع الدراسة الحالية إلى التعرف على الدور الذي يلعبه التكوين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى .

ثالثا : من حيث منهجية الدراسة

يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة استطلاعية ، صفية، و تحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الذي أجرى التكوين على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولات ANADE وكالة عين الدفلى .

الفصل الأول : الإطار النظري للتكوين و علاقته بالأداء

رابعاً : من حيث زمن الدراسة

تمت الدراسة الحالية خلال السنة الجامعية 2022/2021 ، و بالتحديد خلال الفترة الممتدة من 2022/03/06 إلى 2022/05/10 .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يتضح لنا جليا أن المورد البشري من أهم موارد المنظمة في عصرنا هذا، وأن نجاحها يتوقف على مدى توفيرها لمدرء و عمال أكفاء ومتكونين ومتحمسين للعمل بمجدية.

فالتكوين هو إستراتيجية تضعها المنظمة لتطوير العمال وتحقيق فرص التقدم، ومن الضروري أن تقوم بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم. و هو الطريقة الوحيدة التي من خلالها يتزود العاملون بمزيد من المهارات والمعارف من أجل تنفيذ عمل حالي او مستقبلي موكل اليهم.

فالتكوين من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه يعود بالفائدة على الفرد العامل والمنظمة على حد سواء، كما أن التكوين لا يقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنه يشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنه ليس مقتصرًا على مستويات إدارية معينة بل يشمل كافة المستويات بما في ذلك الإدارة العليا، فكلما كان التكوين جيدا كلما عاد بالفائدة على المتكونين والمنظمة على حد سواء.

و يتميز التكوين بكونه نشاط مستمر ومتجدد ينظم حسب حاجة المؤسسة لذلك ، كما أنه عملية إدارية يتم التخطيط لها مسبقا من خلال تحديد الاحتياج للتكوين ، ومن ثم وضع نموذج للبرنامج التكويني (تخطيطه) الذي يراد تطبيقه ، ثم تنفيذ هذا البرنامج وأخيرا تقييم النتائج المتحصل عليها من خلال تقييم الأداء و بقياس مدي استفادة كل مكون من هذه العملية التكوينية ، وذلك من أجل تدعيم نقاط القوة في البرنامج ، وتدارك الاخطاء والسلبيات فيه سواء في المادة التكوينية أو من حيث المتكونين والمشرفين و الوسائل المساعدة والاساليب أو غيرها.

الفصل الثاني :

دراسة ميدانية على مستوى الوكالة الوطنية
لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE - وكالة
عين الدفلى -

تمهيد :

بعد إثراء موضوع بحثنا في الجانب النظري خصصنا في الجانب التطبيقي دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE - وكالة عين الدفلى - لكونها من المؤسسات الداعمة للمشاريع المقاولاتية في الجزائر ، و لإحتضانها فئة الشباب وتعدد أنشطتها التمويلية.

إستنادا على النموذج النظري للبحث وبعد التوجه للميدان والحصول على الإحصائيات على المستوى الوكالة الولائية عين الدفلى وذلك للإستعانة بها في تحليل أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، قمنا أيضا بإستخدام أدوات اضافية لجمع البيانات نظرا لعدم قدرة الإحصائيات على إختبار الفرضيات وتحليلها عن طريق أدوات إحصائية متناسب وطبيعة البيانات بإستخدام برنامج SPSS وبعدها تم التوصل لحزمة من النتائج ثم ترجمتها في شكل توصيات وحلول يمكن بها تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE

صدر قرار إنشاء المؤسسات الصغيرة في إطار المشروع الجديد لتوظيف الشباب بالمرسوم الرئاسي رقم 96-234 الصادر في 20 جويلية/ 1996 و المرسوم التنفيذي رقم 96-296-297 الصادر في سبتمبر 1996.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يتفق جميع الإقتصاديين على أهمية الدور الاقتصادي الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى جانب المؤسسات الكبرى في تحقيق تنمية إقتصادية و إجتماعية من خلال توفير فرص العمل وتنوع الهيكل الصناعي وتلبية الطلب الداخلي من السلع والخدمات وترقية الصادرات.

أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة كثيرا من الجدل بين الأوساط الإقتصادية الدولية و المحلية رغم وجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و إنتشارها في دول العالم النامي و المتقدم كافة على حد سواء، ولعل الأسباب المؤدية إلى إختلاف التعاريف بين المفكرين و بين الدول و بين الهيئات الإقتصادية ، يمكن حصرها في الأسباب التالية:

-إختلاف درجة النمو الاقتصادي.

-إختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي وفروعه.

-إختلاف العوامل التقنية والعوامل السياسية.

لصعوبة تحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة تم الإعتماد على جملة من المعايير يمكن الإستناد عليها في محاولة تحديد ماهية هذه المؤسسات ، فهي تشمل على سبيل المثال لا الحصر: معيار عدد العمال ، رأس المال ، كمية الإنتاج أو قيمته ، حجم المبيعات...، وقد تستخدم أي هذه المعايير منفردة كما قد يحتاج الأمر إلى إستخدام أكثر من معيار في الوقت نفسه¹.

فيصنف البنك الدولي المؤسسات التي يعمل فيها أقل من 10 عمال في المؤسسات الصغيرة و التي يعمل بها ما بين 10-50 عامل في المؤسسات المتوسطة و التي يعمل فيها ما بين 50-100 عامل في المؤسسات الكبيرة. أما في الجزائر فيتلخص تعريف المؤسسات الصغيرة في القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الذي اعتمدت فيه الجزائر على معايير: عدد العمال ، رقم الأعمال السنوي ، الحصيلة السنوية على النحو التالي².

المؤسسة الصغيرة: تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات تشغل ما بين عامل واحد إلى 9 عمال ، وتحقق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 ملايين دج.

¹ بوخمحم عبد الفتاح، وصندرة سايب، مرجع سابق، ص4

² القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12).

المؤسسة المتوسطة: تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات، تشغل ما بين 10-49 عاملا ، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دج ولا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي 100 مليون دج. ويمكن تلخيص التصنيف السابق للمؤسسات في الجدول التالي:

الجدول (1-2): معايير التمييز بين حجم المؤسسات في الجزائر

عدد العمال	رقم الأعمال السنوي(مليون دج)	الحصيلة السنوية(مليون دج)
1-9	20	10
10-49	200	100

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (القانون رقم 01-18 المؤرخ في 2001/12/12).

الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

تعد الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE من أهم الوكالات التي خصصتها الجزائر إلى ترقية ونشر الفكر المقاوطني ، و تشكل أحد الحلول ضمن سلسلة من التدابير الموجهة للتخفيف من حدة البطالة و إدماج الفئات الشابة في الحياة العملية ، كما تتمثل أهميتها في إنشاء مؤسسات صغيرة تؤدي إلى تحقيق جملة من الأهداف من أهمها: إستحداث فرص عمل بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، ترقية روح المبادرة الفردية و الجماعية، المحافظة على الصناعات التقليدية و الحرفية ، المحافظة على التوازن بين المناطق على المستوى الوطني. حيث هذه الأخيرة حظيت بدعم خاص من قبل الدولة الجزائرية و على هذا الأساس قمنا بدراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى بدءا من تعريف الوكالة و مراحل إنشائها و الأحكام المعمول بها بالإضافة إلى مشاريع الوكالة و خطوات إنشاء مؤسسة صغيرة ضمن الوكالة ، و ذلك إستنادا من إحصائيات الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى .

المطلب الثاني: الاستراتيجية الجديدة للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE

طبقا لبرنامج رئيس الجمهورية ، لاسيما تشجيع إستحداث النشاطات و تحسين أداء الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ، تم إعتداد إستراتيجية جديدة تركز على رؤية إقتصادية بحتة "مجلس الوزراء المنعقد في 23 أوت 2020 برئاسة رئيس الجمهورية" و تركز هذه المقاربة على المحاور التالية:

أولا: بحث و عصرنة جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية من خلال :

- إعادة تكييف مهام الجهاز و الوكالة وفقا للإستراتيجية الجديدة.
- مراجعة الإطار التنظيمي للجهاز و الوكالة.
- مراجعة تدابير الدعم و الإمتيازات الممنوحة لحاملي المشاريع.
- إعادة تنظيم و تكييف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع.

ثانيا: وضع نظم بيئية لدعم و ترقية المؤسسات الصغيرة من خلال:

- تشجيع ظهور نظام بيئي محلي يفضي إلى إنشاء و تطوير المؤسسات الصغيرة ذات القيمة المضافة ، لا سيما في مجال الإنتاج ، الخدمات و الحرف ، مع مراعاة فرص و إحتياجات السوق المحلية و / أو الوطنية
- التكفل بالمؤسسات الصغيرة التي تواجه صعوبات و ذلك من خلال :
 - * إعادة تمويل نشاطها أو مراجعة فترة تسديد قروضها البنكية.
 - * تشجيع المناولة و توفير مخططات الأعباء لفائدتها.
 - * تكوين حاملي المشاريع في كيفية تسيير المؤسسة.

ثالثا: شروط التأهيل

- يمكن للمؤسسة الصغيرة أن تنشأ من طرف شاب بمفرده أو مجموعة من الشباب أصحاب المشاريع.
- أن يتراوح عمره ما بين 19 و 55 سنة.
- أن يكون ذو شهادة أو تأهيل مهني و/ أو له مهارات معرفية معترف بها أو أي وثيقة مهنية أخرى.
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة.
- ألا يكون قد إستفاد من تدابير إعانة بعنوان إحداث النشاطات.
- الحد الأقصى للإستثمار هو 10 ملايين دينار.
- إلغاء شرط البطالة.

رابعا: مهام الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

- تضطلع الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية بالإتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية بالمهام التالية:
 - * تدعم و تقوم بالإستشارة و ترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.
 - * تبلغ الشباب ذوي المشاريع الذين ترشح مشاريعهم للإستفادة من قروض البنوك و المؤسسات المالية بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب ، و الإمتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.
 - * تقوم بمتابعة الإستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع ، مع الحرص على إحترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ، و مساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات و الهيئات المعنية بإنجاز الإستثمارات.
 - * تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الإقتصادي و التقني و التشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطهم.
 - * تبرم إتفاقيات مع كل هيئة أو مقاول أو مؤسسة إدارية عمومية يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة.
 - * إنجاز برامج التكوين أو التشغيل و/أو برامج التشغيل الأولي للشباب لدى المستخدمين العموميين أو الخواص.
 - * تكلف بإنجاز دراسات الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة للشباب ذوي المشاريع الإستثمارية.
 - * تنظم تدريبات لتعليم الشباب ذوي المشاريع و تجديدهم و تكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج

خاصة يتم إعدادها مع الهياكل التكوينية.

*تقوم الوكالة بتنفيذ جهاز ذو مقاربة إقتصادية ، يهدف إلى مرافقة الشباب البطل لإنشاء وتوسيع مؤسسات صغيرة في مجال إنتاج السلع و الخدمات.

*تسعى الوكالة إلى ترقية ونشر الفكر المقاوالاتي و منح إعانات مالية و إمتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة.

*تتصرف الوكالة في هذا الإطار بالتنسيق مع البنوك العمومية وكل الفاعلين على المستوى الوطني والمحلي.

المطلب الثالث: إجراءات إنشاء المؤسسة المصغرة في إطار جهاز الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

أولاً: صلاحيات الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية

إن الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و لأجل تحقيق دعمها الكامل للشباب المقاول فإنها مكلفة بمجموعة من الصلاحيات والتي تقع على عاتقها لأجل الإضطلاع بمهمتها على أحسن وجه ، وهذه الصلاحيات يمكن تلخيصها على النحو التالي مع التركيز دائما على الدراسة الميدانية لوكالة عين الدفلى .

-إيجاد فكرة المشروع: إن فكرة المشروع هي نتيجة الملاحظة اليومية لمواقف و سلوكيات الأفراد في حياتهم ، وزيارة الصالونات و المعارض ، تبادل أطراف الحديث مع صانعي و مستعملي المنتوجات و الخدمات.

-التوجيه و الاستقبال: تقرب الشاب المستثمر من الوكالة الولائية الأقرب إلى سكنه للتعرف على شروط الإستفادة من جهاز الوكالة لإنشاء مؤسسة صغيرة من طرف مرافقين مؤهلين.

-مرحلة التسجيل: على الشاب المستثمر ملاً إستمارة التسجيل يتم تحميلها من الموقع الإلكتروني للوكالة.

-مرحلة الدراسة الأولية للمشروع: بعد ملاً الشاب حامل الفكرة للإستمارة الإلكترونية يتم إستدعائه عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني من طرف أحد المرافقين للقيام بدراسة المشروع من حيث:

*العتاد المراد الحصول عليه ، بيئة و موقع المشروع المراد تجسيده ، دراسة السوق ، الخيارات التقنية.

*الموارد البشرية ، الدراسة المالية.

-تكوين صاحب المشروع: في هذه المرحلة يتم إخضاع الشاب المستثمر لتكوين في مجال كيفية إنشاء مؤسسة.

ثانياً: مرحلة عرض الملف على اللجنة المحلية لدراسة اعتماد و تمويل المشاريع

في هذه المرحلة يتم إستدعاء الشاب المستثمر للمرور أمام اللجنة لدراسة مشروعه و إتخاذ القرار المناسب إما

المصادقة أو التأجيل أو الرفض

-في حالة قبول الملف: يتم تقديم الملف الإداري و المالي خلال مدة لا تزيد عن 07 أيام.

-في حالة تأجيل الملف: على الشاب المستثمر رفع التحفظات التي أبدتها اللجنة لقبول المشروع.

-في حالة رفض الملف: على الشاب المستثمر تقديم طعن أمام اللجنة خلال 15 يوماً من إخطار اللجنة بقرار الرفض.

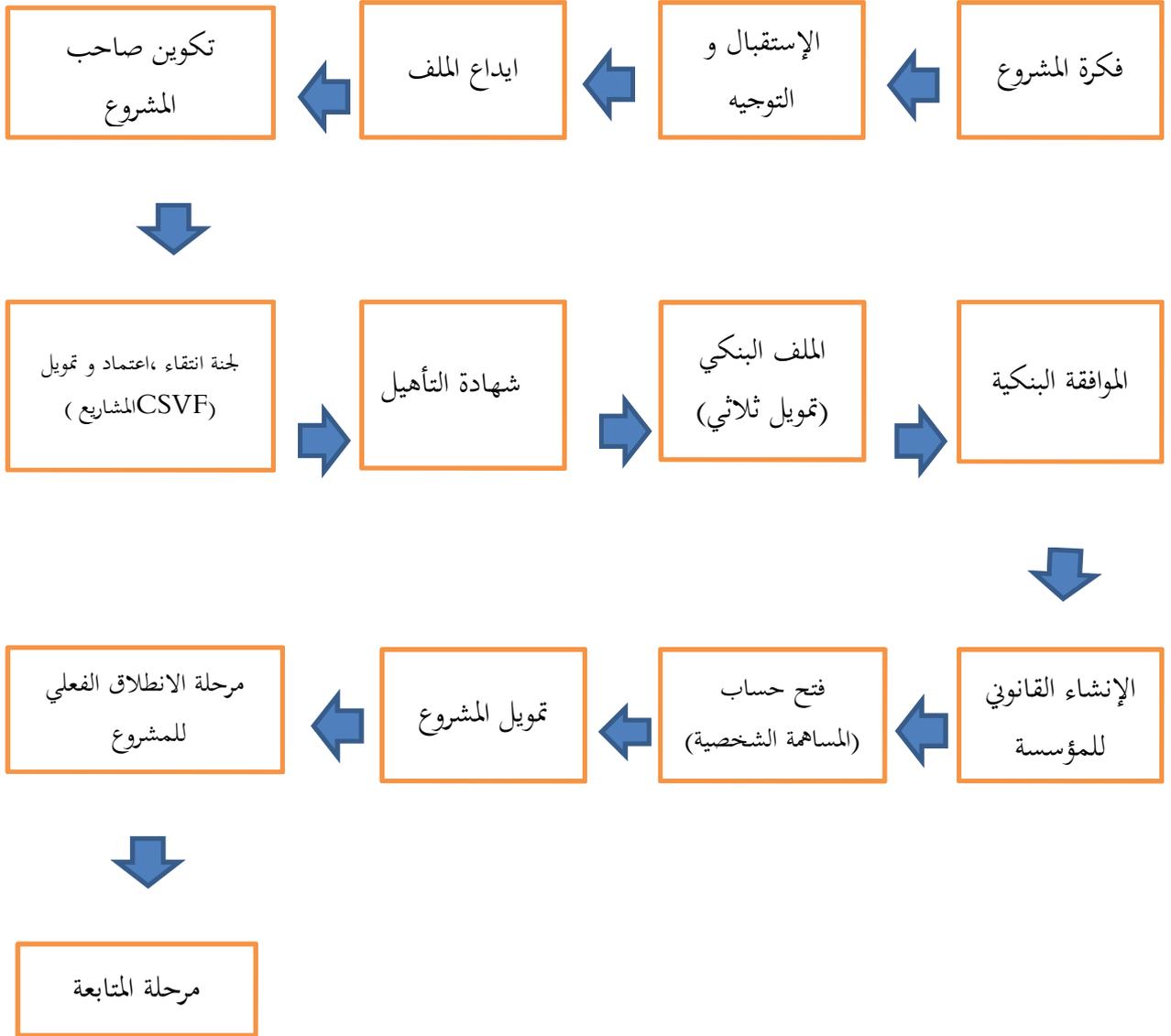
ثالثا: مرحلة تحرير شهادة التأهيل

في هذه المرحلة يتم تحرير شهادة التأهيل و تقديمها للشباب المستثمر في غضون 03 أيام من قبوله في اللجنة. - يتم تقديم الملف إلى البنك من قبل ممثل الوكالة من أجل الحصول على الموافقة البنكية و تتعلق هذه المرحلة بالتمويل الثلاثي.

رابعا: الإنشاء القانوني للمؤسسة الصغيرة: من خلال

- فتح حساب بنكي و دفع المساهمة الشخصية.
- فتح سجل تجاري أو بطاقة حرفي أو بطاقة فلاح أو شهادة اعتماد (حسب طبيعة النشاط).
- مرحلة التكوين: حضور الشباب المستثمر لدورة تكوينية في مجال تقنيات تسيير المؤسسة من قبل إطارات مكوّنين على مستوى الوكالة.
- تمويل المشروع: بعد الإنشاء القانوني للمؤسسة الصغيرة و تكوين صاحب المشروع إلى جانب منح قرار الإمتيازات الجبائية و الإعانات المالية في مرحلة الإنشاء و توقيع دفتر الشروط و إتفاقية القرض و السندات ، تباشر الوكالة في تمويل مشروع الشباب المستثمر.
- تحقق المشروع: بعد تمويل المشروع يتحصل الشباب المستثمر على سند طلبية 10% للحصول على المعدات من طرف الممول و 90% عند الحصول على العتاد.
- انطلاق النشاط: قيام ممثل عن الوكالة بزيارة ميدانية لتأكيد دخول المشروع حيز التنفيذ قبل صدور قرار منح الإمتيازات في مرحلة التشغيل .
- متابعة النشاط: يقوم الإطار المكلف بالمتابعة بزيارة ميدانية دورية لمقر المؤسسة الصغيرة لمعرفة وضعية المؤسسة و الشكل الموالي يمثل مراحل إنشاء المؤسسة الصغيرة:

الشكل (1-2) : مراحل إنشاء مؤسسة صغيرة في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسة الميدانية على مستوى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

المطلب الرابع: صيغ التمويل و أشكال الاستثمار المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية تعتمد الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية على ثلاث صيغ لدعم و تمويل المؤسسات الصغيرة الناشئة كالتالي:

أولاً: صيغ التمويل المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية - صيغة التمويل الثلاثي:

هذا النوع من التمويل يشمل البنوك أو المؤسسات المالية و يتكون من :
 *المساهمة الشخصية للشباب المستثمر التي تقدر بـ 05 % بالنسبة للبطالين و 10% لغير البطالين ، في مناطق الجنوب 10% ، مناطق الهضاب و المناطق الخاصة 12% ، و 15% بالنسبة لمناطق الشمال.
 *قرض غير مكافئ (بدون فوائد) تمنحه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية.
 *قرض بنكي مخفض الفوائد بنسبة 100% يتم ضمانه من طرف صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض الممنوح إياها الشباب ذوي المشاريع .

الجدول (2-2) : صيغة التمويل الثلاثي

التمويل الثلاثي				قيمة الإستثمار
البنك	قرض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	المنطقة	الفئة
70%	25 %	05 %	كافة المناطق	البطالين و الطلبة
70%	20%	10%	مناطق الجنوب	الغير بطالين
70%	18%	12%	مناطق الهضاب و المناطق الخاصة	
70%	15%	15%	بقية المناطق	

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى .

-صيغة التمويل الثنائي: هذا النوع من التمويل لا يشمل البنوك أو المؤسسات المالية و يتكون من :
 *من المساهمة الشخصية للشباب المستثمر التي تقدر بـ 50 %
 *قرض غير مكافئ (بدون فوائد) تمنحه الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية التي تقدر بـ 50% .

الجدول (2-3):صيغة التمويل الثنائي

التمويل الثنائي		قيمة الإستثمار
البنك قرض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	حتى 10.000.000 دج
50 %	50%	

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

-صيغة التمويل الذاتي: هذا النوع من التمويل يتكون من المساهمة الشخصية للشباب المستثمر بنسبة 100 %.

الجدول (2-4): صيغة التمويل الذاتي

التمويل الذاتي	قيمة الإستثمار
المساهمة الشخصية نقدا أو عينا	حتى 10.000.000 دج
100 %	

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

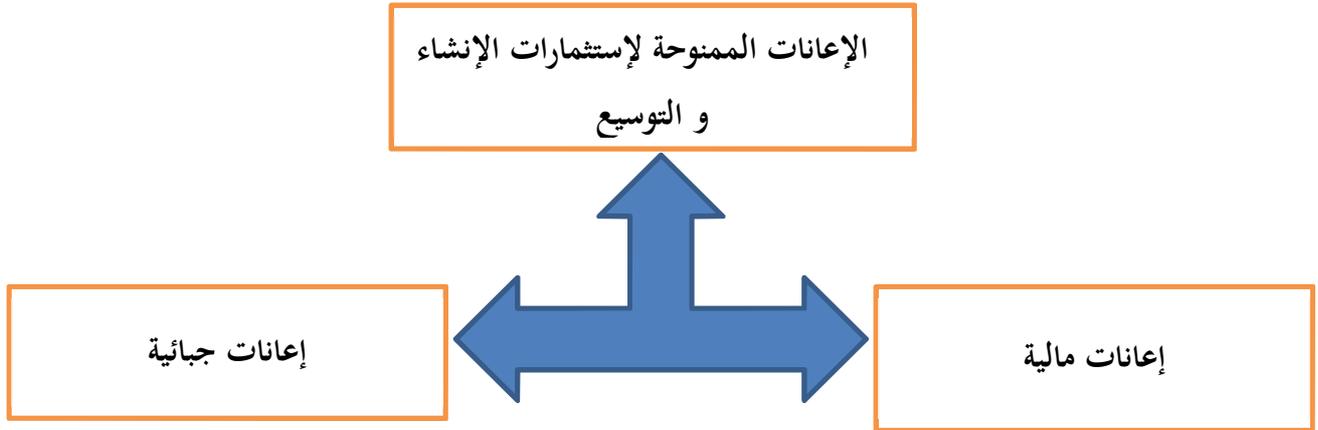
ثانيا: أشكال الاستثمار المعتمدة لدى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

المرسوم التنفيذي رقم: 374/20 المؤرخ في 01 جمادى الأولى عام 1442 الموافق 16 ديسمبر سنة 2020 ، المعدل و يتم المرسوم التنفيذي رقم: 290/03 المؤرخ في 09 رجب عام 1424 الموافق ل 06 سبتمبر سنة 2003 الذي يحدد شروط الإعانة المقدمة للشباب ذوي المشاريع و مستواها.

-إستثمار الإنشاء: و يتمثل في إنشاء مؤسسة صغيرة جديدة من طرف شاب أو أكثر أصحاب مشاريع مؤهلين لجهاز المؤسسة الصغيرة للوكالة ، بصفة فردية أو جماعية أو في شكل تجمع مؤسسات.

-إستثمار التوسيع: ويتمثل في توسيع نشاط المؤسسة الصغيرة القائمة حاليا بعد إستفاء مرحلة إستثمار الإنشاء.

ثالثا: الإعانات الممنوحة من الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى
الشكل (2-2): الإعانات الممنوحة من طرف ANADE وكالة عين الدفلى



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.
أولا: الإعانات المالية: تمنح الوكالة قرض غير مكافئ لحاملي المشاريع ، حسب صيغة التمويل و المنطقة التي ينجز فيها المشروع و وضعية صاحب المشروع يسدد خلال الفترة: 11 سنة و 06 أشهر مع تخفيض نسبة القرض البنكي بنسبة 100%.

الشكل (2-3): الإعانات المالية



المصدر: الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

الجدول (2-5): الإعانات المالية

المدة	مدة التأجيل أو الإرجاء لتسديد القرض	مدة تسديد القرض البنكي	مدة تسديد القرض غير مكافئ
التمويل الثلاثي	18 شهرا	05 سنوات	05 سنوات (بعد انقضاء فترة تسديد القرض البنكي)
التمويل الشائي	06 أشهر		05 سنوات

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.
* عند الضرورة يمكن لحاملي المشاريع الإستفادة من قرض إضافي غير مكافئ لكراء محل.
* عند الضرورة يمكن لحاملي المشاريع الإستفادة من قرض إضافي غير مكافئ للإستغلال بصفة إستثنائية تصل قيمته إلى مليون دينار 1.000.000 دج.

*في حالة الضرورة و بصفة إستثنائية ، يمكن لحاملي المشاريع الإستفادة من إعادة تمويل مؤسساتهم المتعثرة وفق صيغة التمويل الثلاثي .

ثانيا: الإعانات الجبائية:

- مرحلة الإنجاز:

*تخفيض الرسوم الجمركية للتجهيزات المستوردة.

*الإعفاء من القيمة المضافة على العتاد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة التي إختارت النظام الحقيقي .

*الإعفاء من دفع رسوم نقل الملكية على الإكتتابات العقارية التي تتم في إطار إنشاء النشاط .

*الإعفاء من حقوق التسجيل على عقود تأسيس المؤسسات الصغيرة .

- مرحلة الإستغلال:

*الإعفاء من مبلغ الكفالة المتعلقة بحسن التنفيذ بالنسبة للنشاطات الحرفية و المؤسسات الصغيرة عندما يتعلق الأمر بترميم الممتلكات الثقافية .

*الإعفاء من الرسم العقاري على البنايات و إضافات البنايات لمدة 03 سنوات أو 06 سنوات للمناطق الخاصة و الهضاب العليا ، أو 10 سنوات لمناطق الجنوب .

*الإعفاء الكلي من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) ابتداءا من تاريخ الإستغلال لمدة 03 سنوات أو 06 سنوات للمناطق الخاصة و 10 سنوات لمناطق الجنوب .

*تمديد فترة الإعفاء من الضريبة الجزافية الوحيدة (IFU) لمدة عامين (02 سنة) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف 03 عمال على الأقل لمدة غير محددة .

-إلى جانب إمتيازات أخرى:

*في حالة الضرورة و بصفة إستثنائية ، يمكن للشباب ذوي المشاريع الإستفادة من إعادة تمويل مؤسساتهم المتعثرة وفق صيغة التمويل الثلاثي ، تحدد المؤسسات الصغيرة المتعثرة و شروط و كفاءات إعادة تمويلها بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير المالية و الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة .

*يمكن للشباب ذوي المشاريع الإستفادة من قروض غير مكافئة للإستغلال لا تتجاوز مليون دينار و تحدد شروط و كفاءات الإستفادة من هذا القرض بموجب قرار وزاري مشترك بين وزير المالية و الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة .

*يستفيد الشباب ذوي المشاريع دون مقابل ، من المساعدة التقنية للوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية و من إستشارتها و مرافقتها و متابعتها .

*يستفيد الشباب ذوي المشاريع من محلات في مناطق نشاط مصغرة متخصصة و مجهزة بصيغة الإيجار ، بالنسبة لنشاطات إنتاج السلع و الخدمات .

المطلب الرابع: حصيلة الإنجازات المقدمة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية وكالة عين الدفلى الفترة 2015-أفريل 2022

الإحصائيات التي تم إعتماها في دراستنا تشمل الفترة ما بين سنة 2015 إلى غاية أفريل 2022.

الجدول (2-6): الملفات المودعة إنشاء حسب الجنس

الجنس	عدد المشاريع الممولة	النسبة المئوية %
إناث	188	13.94%
ذكور	1161	86.06%
المجموع	1349	100%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

الجدول (2-7): الملفات المودعة توسيع حسب الجنس

الجنس	عدد المشاريع الممولة	النسبة المئوية %
اناث	12	31.58%
ذكور	26	68.42%
المجموع	38	100%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

يتبين من خلال الجدول (2-6) و الجدول (2-7) أن أفراد العينة الإناث بلغت نسبة إيداع ملفات إنشاء المؤسسة و ملفات توسيع المؤسسة على التوالي 13.94 % أي ما يعادل 188 ملف إنشاء و 31.58 % أي ما يعادل 12 ملف توسيع ، بينما بلغت نسبة ايداع ملفات إنشاء المؤسسة 86.06 % أي ما يعادل 1161 ملف إنشاء و 68.42 % ملف توسيع أي ما يعادل 26 ملف توسيع بالنسبة لفئة الذكور ، و عليه يمكن القول أن الذكور لديهم الرغبة و الميول لإنشاء مؤسسات و توسيعها خاصة في القطاعات التي تتطلب نوعا من الجهد العضلي كقطاع الفلاحة و قطاع البناء و الأشغال العمومية.

الجدول (2-8): الملفات الممولة حسب قطاع النشاط

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	النسبة المئوية %
الفلاحة	330	37.00%
الخدمات	174	19.51%
الصناعة	84	9.42%
البناء و الأشغال العمومية	71	7.96%
المهن الحرة	147	16.48%
الحرف	17	1.91%
الصيد	1	0.11%
النقل	32	3.59%
صيانة	36	4.04%
المجموع	892	100%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

نلاحظ من خلال الجدول (2-8) نلاحظ أن قطاع الفلاحة يشهد اقبالا كبيرا من طرف الشباب حيث أن الملفات الممولة بلغت 330 ملفا أي ما يعادل نسبة 37 % من مجموع القطاعات ، يليه قطاع الخدمات حيث بلغت الملفات الممولة 174 ملفا أي ما يعادل نسبة 19.51 % ، ليأتي قطاع المهن الحرة في المرتبة الثالثة حيث بلغت الملفات الممولة 147 ملفا أي ما يعادل نسبة 16.48 % تليها القطاعات الأخرى بنسب متفاوتة ، و عليه يمكن تبرير هذه النسب بإعتبار ولاية عين الدفلى ولاية فلاحية بإمتياز و هو ما ساعد امتهان شبابها هذا النشاط .

الجدول (2-9): الملفات الممولة حسب نوع التمويل

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	النسبة المئوية %
التمويل الثلاثي	785	88.00%
التمويل الثنائي	32	3.59%
التمويل الذاتي	75	8.41%
المجموع	892	100%

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

يتضح من الجدول (2-9) أن المشاريع الممولة بالتمويل الثلاثي كانت 785 مشروع من أصل 892 مشروع بنسبة تقدر بـ: 88 % حيث أخذت حصة الأسد من أنواع التمويل ، أما عدد المشاريع الممولة بالتمويل الثنائي

فكانت 32 مشروع بنسبة تقدر بـ: 3.59% بينما كان عدد المشاريع الممولة تمويلا ذاتيا 75 مشروع بنسبة 8.41% ، و هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن أصحاب المشاريع هم أصحاب أفكار تنقصهم رؤوس أموال .

الجدول (2-10): الملفات الممولة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	عدد المشاريع الممولة	المستوى التعليمي
25.68%	229	جامعي
5.38%	48	ثانوي
32.06%	286	تكوين
36.88%	329	متوسط أو اقل
100%	892	المجموع

المصدر: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى .

نلاحظ من خلال الجدول (2-10) و الذي يمثل المستويات التعليمية لأفراد العينة أن المستوى المتوسط أو أقل يشكل النسبة الأعلى من المشاريع الممولة حيث قدر العدد بـ: 329 مشروع من أصل 892 مشروع بنسبة تقدر بـ: 36.88% ، يليه مستوى التكوين بعدد 286 مشروع بنسبة تقدر بـ: 32.06% ثم المستوى الجامعي بعدد 229 مشروع بنسبة تقدر بـ: 25.68% ثم المستوى الثانوي بعدد 48 مشروع بنسبة 5.38% ، و عليه يمكن القول أن المشاريع الممولة لا تحتاج إلى مؤهلات علمية كبيرة بل تحتاج إلى عزيمة و إرادة قوية من أصحاب المشاريع على غرار قطاع الفلاحة .

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

سندرج في هذا المبحث وصف مجتمع الدراسة والعينة التي تمثله ، وكذلك أداة جمع البيانات من المستقيمين وطرق إعدادها و إختبار صدقها وثباتها ، ومصادر الحصول على المعلومات والأدوات والبرامج المستخدمة في معالجة المعطيات كل هذا سيتم التطرق له من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: منهجية الدراسة

سننتظر في هذا المطلب إلى عرض الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية ، من خلال إختيار مجتمع الدراسة و عينته ، وتحديد المتغيرات وطرق جمعها.

- مجتمع وعينة الدراسة:

يتم التعرف فيه على عينة و متغيرات الدراسة و مختلف الأدوات و الأساليب المستخدمة.

أولاً: إختيار مجتمع و تحديد عينة الدراسة

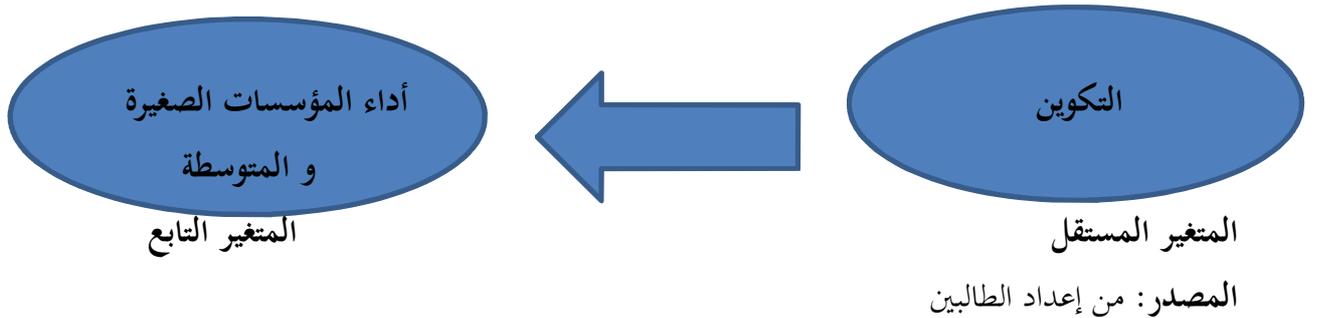
- إختيار مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أصحاب المشاريع طالبي الدعم لإنشاء أو توسيع مؤسساتهم الصغيرة أو المتوسطة من طرف الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى.

- تحديد عينة الدراسة: قام الطالبين بتوزيع الإستبيان على عينة حجمها 35 من أصحاب المشاريع طالبي الدعم من طرف الوكالة الوطنية لدعم و ترقية المقاولاتية ANADE وكالة عين الدفلى ، و تم إسترداد 35 إستبيان أي أن نسبة الموجبين كانت 100% من المستقيمين .

ثانياً: نموذج الدراسة

يقصد بنموذج الدراسة إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للبحث ودراستنا هذه تتشكل من متغيرين ، تتمثل متغيرات الدراسة في كل من المتغير المستقل ألا و هو "التكوين" و المتغير التابع ألا و هو "أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" والسؤال المطروح هنا هو: كيف يتم قياس متغيرات الدراسة ؟ للإجابة عن هذا السؤال كان لابد من البحث عن الأبعاد التي تعكس وتعبر عن كل متغير من متغيرات الدراسة والشكل (2-4) يوضح نموذج الدراسة:

الشكل (2-4): النموذج المقترح لمتغيرات الدراسة



المطلب الثاني: أدوات الدراسة و الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

أولاً: أدوات الدراسة

تمثلت أداة الدراسة في الإستبيان و الذي يعد وسيلة لجمع البيانات و آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين من خلال الإجابة على مجموعة من الفقرات ، و تعد قائمة الإستبيان أداة ملائمة لهذا النوع من الدراسات لأنها تخفي شخصية المشاركين مما يترتب عليه إعطاؤهم الحرية الكاملة في الإجابة ، و قد تم الإستفادة من الإطار النظري و إستبيانات بعض الدراسات ذات العلاقة ببعض متغيرات الدراسة لتصميم هذا الإستبيان ، و قد تم مراعاة الشمولية و الكفاية في التعبير ، و قد تم عرض الإستبيان على الأستاذة الدكتورة المشرفة للإستفادة من ملاحظاتها .

-مكونات أداة الدراسة: لقد تم تكوين الهيكل العام لأداة الدراسة "الإستبيان" على النحو التالي

***الخطاب الموجه:** و فيه تم مخاطبة أفراد العينة و طلب تعاونهم في الإجابة على فقرات الإستبيان ، و قد تضمن عنوان المذكرة ، الجامعة المقدمة إليها ، الأستاذة الدكتورة المشرفة ، الطالبين و تم التأكيد على سرية البيانات التي سيدلون بها و إستخدامها لغرض البحث العلمي .

***البيانات الشخصية بالمبحوثين "أفراد العينة":** و قد تم تحديدها بثمانية (08) فقرات إشملت الجوانب التالية: الجنس ، العمر ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، نوع التمويل ، قطاع النشاط ، الوضعية الحالية للمؤسسة ، عدد مناصب العمل في المشروع .

***فقرات الإستبيان:** و تكونت من 26 سؤال حول متغيرات الدراسة ، مقسمة إلى جزئين أساسين هما الجزء الأول: خاص بعبارات تقيس محور المتغير المستقل "التكوين" و يتضمن إحدى عشر (11) عبارة. الجزء الثاني: خاص بعبارات تقيس محور المتغير التابع "أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" و يتضمن خمسة عشر (15) عبارة.

ثانياً: الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بعد إسترجاعنا لإستمارات الإستبانة و من أجل تحليل البيانات التي تحتويها للحصول على مخرجات لجميع عباراته ومحاوره ومعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان ، فقد تم إستخدام الأدوات التالية:

-**النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** وذلك لمعرفة مدى إرتفاع و إنخفاض إستجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحور الثاني و الثالث من الدراسة، ومن خلاله يمكن حساب الإنحرافات (SPSS) وترتيب عبارات كل عنصر حسب أعلى متوسط.

- **الانحراف المعياري:** وذلك من أجل التعرف على مدى إنحراف إستجابات أفراد الدراسة اتجاه كل عبارة.

- **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha):** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

-معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient): لقياس مدى إرتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة.

-تحليل الإنحدار البسيط: لتوضيح تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع ، واضعين في الحسبان هامش الخطأ، و الذي يؤول إلى الصفر عند تقدير متغيرات النموذج ، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية من عدمه.

-معامل التحديد R^2 : لقياس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل ، للكشف عن النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع بحيث أنه كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر ، أما النسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى خارج موضوع الدراسة و كذلك للخطأ العشوائي.

ثالثا: ثبات الاستبيان

يعرف الثبات على أنه الاتساق في نتائج الأداة ، كما يقصد به إمكانية الحصول على نفس النتائج فيما لو تم تطبيق الأداة في نفس الظروف و من أشهر مقاييس الثبات نجد مقياس (Cronbach's ALPHA) ألفا كرونباخ ، فهو يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة وهذا لمعالجة عبارات الاستبيان والتأكد من ثباتها.

الجدول (2-11): معاملات الثبات

معامل الثبات	محاور الاستبيان
0.733	المحور الثاني
0.925	المحور الثالث
0.913	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغتا على التوالي 0.733-0.925 وهي قيم تفوق 0,75 وقريبة من 1 ، أما معامل الثبات للاستبيان ككل فقد بلغت قيمته (0.913) وهذا يدل على أن أداة القياس تتمتع بدرجة عالية من الثبات مما يعني أننا متأكدون بنسبة 91.3% من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس مجتمع الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل الدراسة الميدانية ، حيث أننا سنقوم من خلالها بتبويب البيانات الواردة من الاستبيانات المسترجعة على خصائص العينة ومن ثم نحاول القيام بمعالجة إجابات العينة وتحليلها وتفسيرها ، ثم إختبار الفرضيات لإستخلاص النتائج منها .

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

سنعرض من خلال هذا المطلب توزيع تحليل البيانات الشخصية التي وردت في الاستبيان والمتمثلة فيما يلي:

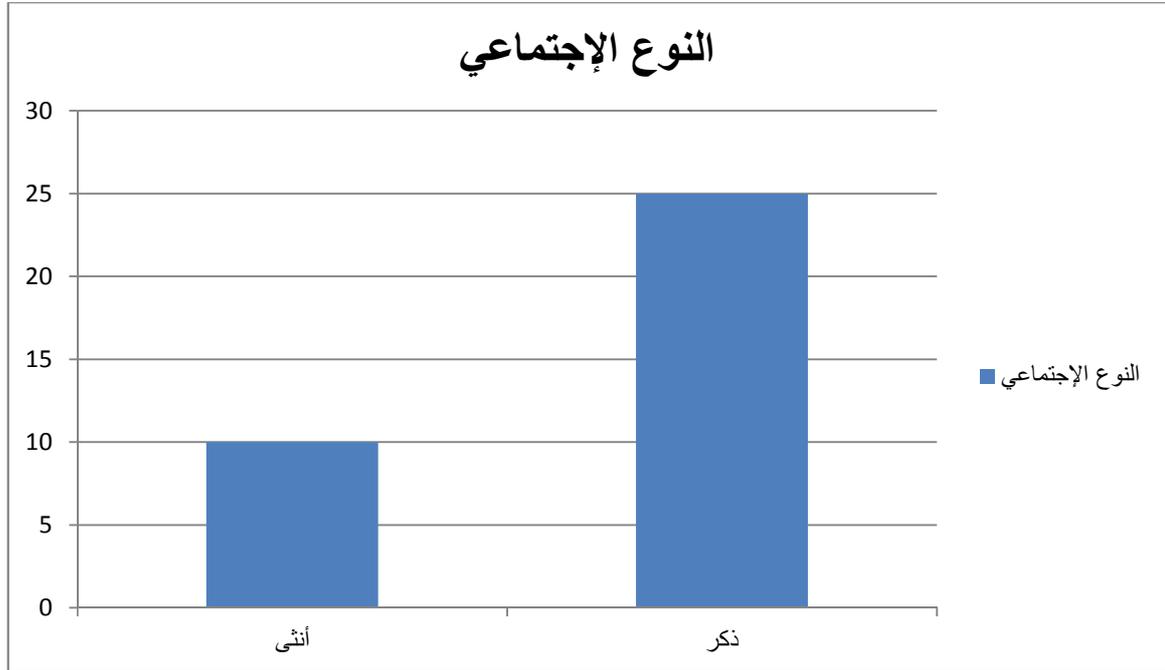
أولاً: النوع الإجتماعي

جدول (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي

النسبة المئوية	التكرار	النوع الإجتماعي
71.4%	25	ذكر
28,6%	10	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (2-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الإجتماعي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (2-12)

نلاحظ من الشكل (2-5) والجدول (2-12) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من أصحاب المشاريع هم من الذكور إذ بلغ عددهم 25 فرد بنسبة 71.4% من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 10 فرد بنسبة 28.6% من مجموع أفراد العينة ، و عليه يمكن القول أن الذكور لديهم الرغبة و الميول لإنشاء مؤسسات

و توسيعها خاصة في القطاعات التي تتطلب نوعا من الجهد العضلي كقطاع الفلاحة و قطاع البناء و الأشغال العمومية.

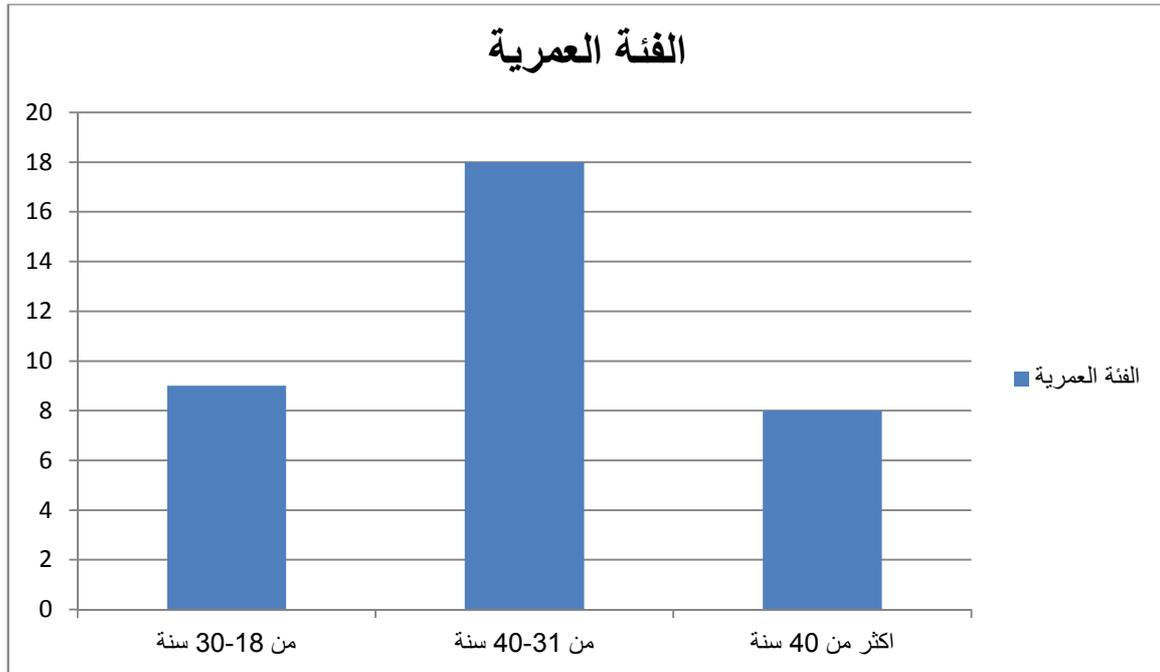
ثانيا: الفئة العمرية

الجدول (2-13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
25.7%	09	30-18 سنة
51.4%	18	40-31 سنة
22.8%	08	أكثر من 40 سنة
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل (2-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول (2-13)

نلاحظ من الجدول (2-13) والشكل (2-6) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية أن عدد أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30-18 سنة هو تسعة أصحاب مشاريع من إجمالي أفراد العينة بنسبة 25.7% ، بينما عدد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 40-31 سنة هو ثمانية عشر صاحب مشروع بنسبة 51.4% ، في حين عدد أفراد العينة الذي تتراوح أعمارهم أكثر من 40 سنة هو ثمانية صاحب مشروع بنسبة 22.8% من إجمالي أفراد العينة ، و يمكن القول أن الشباب من 40-31 سنة هم الفئة الأكثر توجها

لإنشاء مؤسسات و هذا راجع إلى تخلصهم من جميع الإلتزامات التي تحول دون دخولهم عالم الشغل كإلتزامهم إتجاه الخدمة الوطنية .

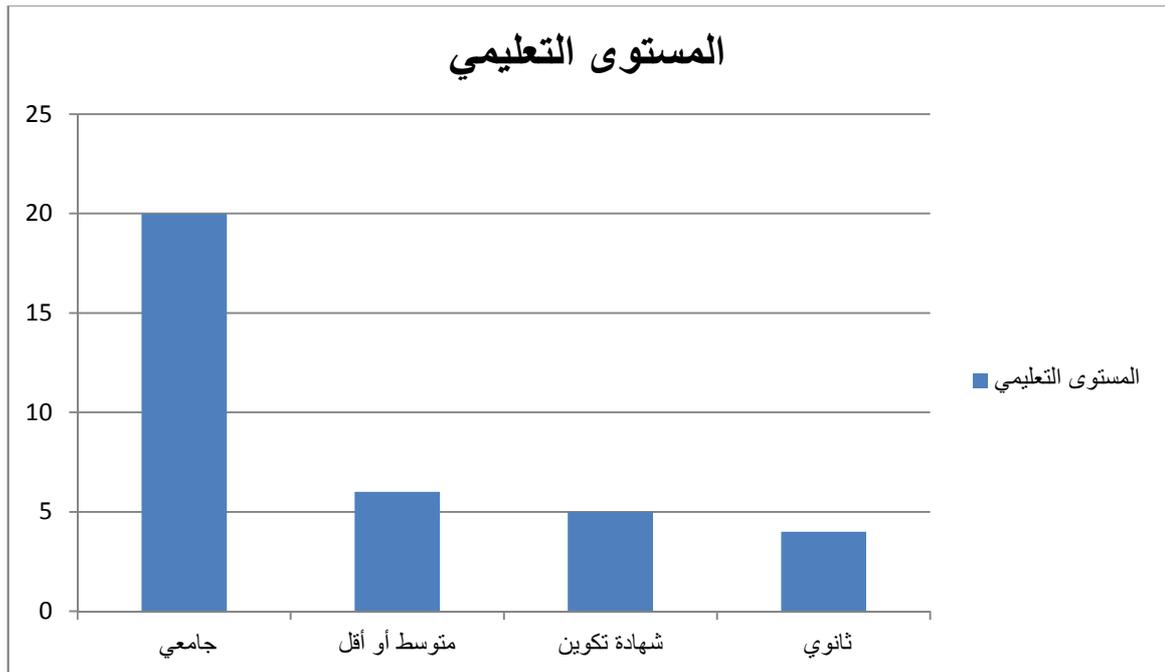
ثالثا: المستوى التعليمي

الجدول (2-14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
57.1%	20	جامعي
17.1%	06	متوسط أو أقل
14.2%	05	شهادة تكوين
11.4%	04	ثانوي
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (2-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم (2-14)

نلاحظ من الشكل (2-7) والجدول (2-14) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من أصحاب المشاريع هم من الجامعيين إذ بلغ عددهم 20 فرد بنسبة 57.1% من مجموع أفراد العينة، بينما بلغ عدد الحاملين لشهادة متوسط أو أقل 06 أفراد بنسبة 17.1% من مجموع أفراد العينة ، كما بلغ عدد الثانويين 04 أفراد بنسبة 11.4% ، ثم أصحاب شهادة تكوين حيث كان عددهم 05 أفراد بنسبة 14.2% ، ويمكن القول أن

الجامعيين توجهوا إلى عالم الشغل من باب المؤسسات حتى يتسنى لهم تحقيق مشروعاتهم و أفكارهم المكتسبة من خلال مساهمهم الدراسي .

رابعاً: سنوات الخبرة

الجدول (2-15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	12	34.8%
6-10 سنوات	12	34.8%
11-15 سنة	09	25.7%
أكثر من 16 سنة	02	5.7%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2-15) الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة أن عدد أصحاب المشاريع الذين تتراوح خبرتهم أقل من خمس سنوات بلغ عددهم 12 صاحب مشروع بنسبة 34.8% كما قدر عدد أصحاب المشاريع الذين تتراوح خبرتهم من 6-10 سنوات بلغ عددهم 12 صاحب مشروع بنسبة 34.8%، أما عدد أصحاب المشاريع الذين تتراوح خبرتهم من 11-15 سنة بلغ عددهم 09 صاحب مشروع بنسبة 25.7%، أما عدد أصحاب المشاريع الذين تتراوح خبرتهم أكثر من 16 سنة بلغ عددهم 02 صاحب مشروع بنسبة 5.7% ، و يمكن القول أن أصحاب المشاريع ذوو الخبرة من 1-10 سنوات يشكلون النسبة الأعلى ، و هذا راجع للإستراتيجية الجديدة المتبعة من طرف الوكالة منذ عشر سنوات الأخيرة و التسهيلات الممنوحة ضمن هذه الإستراتيجية التي ساعدت الشباب على التوجه إلى عالم إنشاء المؤسسات .

خامسا: نوع التمويل

الجدول (2-16): توزيع عينة الدراسة حسب متغير نوع التمويل

نوع التمويل	التكرار	النسبة المئوية
التمويل الثلاثي	17	48.5%
التمويل الثنائي	10	28.5%
التمويل الذاتي	08	22.8%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2-16) أن المشاريع الممولة بالتمويل الثلاثي كانت سبعة عشر مشروع من إجمالي أفراد العينة بنسبة تقدر بـ: 48.5 % ، أما عدد المشاريع الممولة بالتمويل الثنائي فكانت عشرة مشاريع بنسبة تقدر بـ: 28.5 % بينما كان عدد المشاريع الممولة تمويلًا ذاتيًا ثمانية مشاريع بنسبة 22.8 % ، و يمكن القول أن أصحاب المشاريع هم أصحاب أفكار ينقصهم الدعم للإنتلاق في تحقيق مشاريعهم .

سادسا: قطاع نشاط المشروع

الجدول (2-17): توزيع عينة الدراسة حسب قطاع نشاط المشروع

قطاع نشاط المشروع	التكرار	النسبة المئوية
الخدمات	13	37.1%
الصناعة	06	17.1%
البناء و الأشغال العمومية	02	5.7%
الفلاحة	07	20%
المهن الحرة	07	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-17) أن قطاع الخدمات يشهد إقبالا كبيرا من طرف الشباب حيث بلغ عدد المشاريع في قطاع الخدمات ثلاثة عشر مشروعا أي ما يعادل نسبة 37.1% من مجموع القطاعات ، يليه قطاع الصناعة بستة مشاريع أي ما يعادل نسبة 17.1 % ، ليأتي قطاع المهن الحرة و قطاع الفلاحة بسبعة مشاريع لكل منهما أي ما يعادل نسبة 20 % يليها قطاع البناء و الأشغال العمومية بمشروعين أي ما يعادل نسبة 5.7 % ، و عليه يمكن تبرير هذه النسب باعتبار أن أصحاب المشاريع توجهوا نحو قطاع الخدمات تماشيا مع تكوينهم مؤهلاتهم العلمية كالحمامة و الصيدلة .

سابعاً: الوضعية الحالية للمؤسسة

الجدول (2-18): توزيع عينة الدراسة حسب الوضعية الحالية للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	الوضعية الحالية للمؤسسة
51.4%	18	توسيع المشروع
28.5%	10	صعوبة التسديد
17.1%	06	تسديد القرض
2.8%	01	توقف
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول (2-18) أن أصحاب المشاريع الذين نجحوا في مشروعهم و توجهوا نحو توسيعه كانوا ثمانية عشر صاحب مشروع من أفراد العينة أي بنسبة 51.4% ، بينما الذين واجهوا صعوبات في تسديد ديونهم بلغ عددهم عشرة أصحاب مشاريع بنسبة 28.5% ، أما أصحاب المشاريع الذين سددوا قروضهم فكان عددهم ستة أصحاب مشاريع بنسبة 17.1% ، أما الذين توقفت مشاريعهم فكان صاحب مشروع واحد ، و يمكن القول من خلال هذه النتائج أن أغلبية أصحاب المشاريع كانت دراسة جدوى مشاريعهم صحيحة ، إلا أننا نلاحظ صعوبة تسديد القروض لحوالي 30% من المشاريع و بالتالي وجب على الوكالة مانحة القرض إتخاذ إجراءات من شأنها تسهيل تسديد القروض لأصحاب هذه المشاريع و إنقاذها من الإفلاس .

ثامناً: عدد مناصب العمل في المشروع

الجدول (2-19): توزيع عينة الدراسة حسب عدد مناصب العمل في المشروع

النسبة المئوية	التكرار	عدد مناصب العمل في المشروع
11.4%	4	منصب واحد
37.1%	13	منصبين
31.4%	11	ثلاثة مناصب
11.4%	4	أربعة مناصب
5.71%	2	خمسة مناصب
2.9%	1	عشرة مناصب
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين من خلال الجدول (2-19) أن أفراد العينة أصحاب المشاريع الذين وفروا منصبين في مشروعهم يشكلون النسبة الأعلى ، حيث بلغ عددهم ثلاثة عشر مشروع من مجموع العينة بنسبة تقدر بـ: 37.1% ، ثم تليه المشاريع التي وفرت ثلاثة مناصب شغل في المشروع بـ: إحدى عشر مشروع بنسبة تقدر بـ: 31.4% ، بينما تساوى عدد المشاريع الذين وفروا منصب واحد و أربعة مناصب شغل حيث بلغ عددهم أربعة مشاريع نسبة 11.4% لكل منهما ، أما المشاريع التي وفرت خمسة مناصب شغل فكانت مشروعين بنسبة 5.71% ، فيما بلغ عدد المشاريع التي وفرت عشرة مناصب شغل مشروع واحد بنسبة تقدر بـ: 2.9% ، نلاحظ من خلال هذه النسب أن 97% من أفراد العينة تتمثل مشاريعهم في مؤسسات صغيرة ، بينما المؤسسات المتوسطة التي يفوق عدد العمال فيها تسعة عمال فتمثل نسبة 3% من أفراد العينة و يمكن القول من خلال هذه النتائج أن أصحاب المشاريع لهم الميول و الرغبة في إنشاء مؤسسات صغيرة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة و لا تتطلب يد عاملة كثيرة .

المطلب الثاني: دراسة إتجاهات إجابات أفراد عينة الدراسة

يشمل هذا المطلب على جزئين ، الجزء الأول يخص التكوين و الجزء الثاني يخص أداء المؤسسة و سيتم عرض النتائج بإستخدام أسلوب الإحصاء الوصفي بإستخراج المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية حول إستجابة الأفراد نحو فقرات الإستبانة ، و بناء على ذلك تم تحديد الرتبة للفقرات.

أولاً: درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات التكوين في المؤسسة

وقد كانت نتائج مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات المحور الثاني كما يلي:

جدول (2-20): إستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات التكوين في المؤسسة

رقم العبارة	درجة الموافقة						موافق بشدة	إتجاه الإجابة
	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري		
01	16	01	11	00	3.54	1.146	موافق	
02	06	05	05	00	3.83	0.985	موافق	
03	18	02	00	01	4.26	0.817	موافق	
04	21	00	01	00	4.31	0.631	موافق	
05	17	05	02	00	4.06	0.838	موافق	
06	15	06	05	00	3.80	0.994	موافق	
07	10	03	01	00	4.40	0.914	موافق	
08	16	07	04	00	3.80	0.933	موافق	
09	21	00	01	00	4.31	0.631	موافق	
10	17	01	01	01	4.26	0.886	موافق	
11	19	02	01	00	4.26	0.701	موافق	
التكوين								
					4.075	0.457	موافق	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2-20) أن الإتجاه العام لمحور التكوين حصل على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي يقدر بـ: 4.075 و إنحراف معياري قدر بـ: 0.45 و هذا يدل على وجود تقارب في وجهات نظر أفراد العينة أصحاب المشاريع حول متغير التكوين و ذلك لأن إتجاهات الدراسة إيجابية نحو الفقرات و الإنحرافات المعيارية كانت أقل من 1 "درجة التشتت" ، حيث جاء ترتيب الأهمية بالنسبة للعبارات كالتالي :

*في الرتبة الأولى: العبارة السابعة " إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين " بمتوسط حسابي 4.40 و إنحراف معياري 0.91 ، و هذا راجع إلى مؤهلات أصحاب المشاريع و تمكنهم من الوسائل التكنولوجية الحديثة و التي بدورها أصبحت عنصر هام في الحياة العملية و اليومية لدى أصحاب المشاريع بصفة خاصة و الشباب بصفة عامة ، حيث تمكنت التكنولوجية الحديثة من تسهيل و تذليل جميع العقبات التي تحول دون التسيير الجيد للمشاريع .

*في الرتبة الثانية: العبارة الرابعة " يوجد تدريب حول إعداد الخطط المالية وتقييمها " و العبارة التاسعة " التنوع في البرامج التكوينية بين النظري و التطبيقي يساعد في فهم و استيعاب المادة التكوينية " بمتوسط حسابي 4.31 و إنحراف معياري 0.63 ، و هذا راجع لأهمية العنصر المالي في المشروع ، و لما إكتسبه العنصر المالي من أهمية كبيرة كان لا بد من إعداد خطط مالية مدروسة و إعطاء أهمية كبيرة لتدريب أصحاب المشاريع حول كيفية إعداد الخطط المالية و تقييمها قصد إنجاح المشروع و توسيعه و إنقاذه من الإفلاس ، و وجب كذلك تنوع البرامج التكوينية و تطبيق التكوين النظري ميدانيا حتى يسهل إستيعاب المادة التكوينية من طرف أصحاب المشاريع *في الرتبة الثالثة: العبارة الحادية عشر " البرامج التكوينية تتوافق و الإحتياجات التكوينية " بمتوسط حسابي 4.26 و إنحراف معياري 0.70 ، و هذا راجع إلى أن أصحاب المشاريع يحتاجون تكويننا كل حسب مشروعه و عليه وجب على المكونين المكلفين بإعداد برامج تتوافق و الإحتياجات التكوينية .

*في الرتبة الرابعة: العبارة الثالثة " توجد دورات تدريبية لكيفية تسويق منتج جديد في السوق " بمتوسط حسابي 4.26 و إنحراف معياري 0.81 ، و هذا راجع إلى أهمية إيجاد أسواق لمنتجات و خدمات أصحاب المشاريع فكان لا بد من تكوين أصحاب المشاريع في كفاءات تسويق منتجاتهم الجديدة في السوق و كفاءات إيجاد أسواق لمنتجاتهم في ظل المنافسة الشديدة التي تتميز بها جل الأسواق .

*في الرتبة الخامسة: العبارة العاشرة " في ظل جائحة كورونا إعتقاد التكوين عن بعد ضروري " بمتوسط حسابي 4.26 و إنحراف معياري 0.88 ، و هذا راجع إلى وجود الوسائل التكنولوجية الحديثة و تمكن أصحاب المشاريع من إستخدامها دون الأخذ بعين الإعتبار عنصر المكان ، فكان من الضروري إعتقاد التكوين عن بعد في ظل جائحة كورونا حتى نقتل من إنتشار الفيروس و تمكين أصحاب المشاريع من متابعة تكوينهم .

*في الرتبة السادسة: العبارة الخامسة " تقوم وكالة ANADE بإجراء تكوين نظري أو تطبيقي حسب طبيعة عمل المؤسسة " بمتوسط حسابي 4.06 و إنحراف معياري 0.83 ، و هذا راجع إلى تنوع المشاريع الممولة من طرف وكالة ANADE ، كان من الضروري إعداد برامج تكوينية حسب طبيعة عمل المؤسسة حتى تعم فائدة التكوين لجميع أصحاب المشاريع .

*في الرتبة السابعة: العبارة الثانية " الأيام التكوينية في وكالة ANADE كافية لتطوير معارفكم " بمتوسط حسابي 4.31 و إنحراف معياري 0.98 ، و هذا راجع إلى أن المكونين يعتمدون برامج تكوينية مضبوطة بمدة زمنية محددة و مدروسة و عليه كانت الأيام التكوينية كافية لتطوير معارف أصحاب المشاريع.

*في الرتبة الثامنة: العبارة الثامنة " مدة التكوين كافية حتى تكون إستفادة أكثر " بمتوسط حسابي 3.80 و إنحراف معياري 0.93 ، و هذا راجع إلى طبيعة المشروع ، فهناك مشاريع تتطلب مدة تكوين أكبر من مشاريع أخرى ، فحتى تكون الإستفادة أكثر كان لا بد من المكونين إعطاء كل مشروع مدة تكوين خاصة به.

*في الرتبة التاسعة: العبارة السادسة " تنظم دورات تكوينية حسب التخصص " بمتوسط حسابي 3.80 و إنحراف معياري 0.99 ، و هذا راجع إلى أهمية الدورات التكوينية ، فلا يمكن أن تنظم الوكالة دورات تكوينية تجمع فيها كل التخصصات في دورة واحدة بل تنظيم دورات تكوينية حسب التخصص حتى تكون الإستفادة أكثر .

*في الرتبة العاشرة: العبارة الأولى "تقوم وكالة ANADE بإجراء دورات تدريبية قبل تمويل المشروع فقط" بمتوسط حسابي 3.54 و إنحراف معياري 1.14 أكبر من 1 درجة التشتت ، و هذا التشتت راجع إلى مرافقة الوكالة جميع المشاريع قبل و بعد تمويل المشروع ، فنلمس المرافقة قبل تمويل المشروع بإجراء دورات تكوينية و بعد تمويل المشروع فنلمسه في مرافقة الوكالة أصحاب المشاريع في التسهيلات الممنوحة لهم في تسديد القروض و في منحهم قروض إضافية لتوسيع مشاريعهم.

ثانيا: درجة إستجابة أفراد عينة الدراسة لعبارات أداء المؤسسة

وقد كانت نتائج مدى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم على عبارات المحور الثالث كما يلي:

الجدول (2-21): إستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات متغير أداء المؤسسة

رقم العبارة	درجة الموافقة						إتجاه الإجابة	
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي		
01	15	20	00	00	00	4.43	موافق	
02	11	14	08	02	00	3.97	موافق	
03	11	14	09	01	00	4.00	موافق	
04	13	19	03	00	00	4.29	موافق	
05	20	15	00	00	00	4.57	موافق	
06	18	15	02	00	00	4.46	موافق	
07	12	19	04	00	00	4.23	موافق	
08	13	19	02	01	00	4.26	موافق	
09	16	17	02	00	00	4.40	موافق	
10	17	17	01	00	00	4.46	موافق	
11	13	17	05	00	00	4.23	موافق	
12	14	14	06	01	00	4.17	موافق	
13	19	16	00	00	00	4.54	موافق	
14	15	15	05	00	00	4.29	موافق	
15	19	13	03	00	00	4.46	موافق	
أداء المؤسسة							4.32	0.466 موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول (2-21) بأن المتوسط الحسابي لعبارات أداء المؤسسة بشكل عام يساوي 4.32، و إنحراف معياري يقدر بـ: 0.46 و هذا يعني أن الإتجاه العام لمحور أداء المؤسسة كان إيجابيا حيث تحصلت معظم العبارات المكونة لهذا المحور على درجة موافقة عالية ، و هذا يدل على تجانس كبير نحو الإجابات على الفقرات

و ذلك لأن إنحرافاتها المعيارية أقل من 1 "درجة التشتت" و هذا ما يظهره المتوسط الحسابي ، حيث جاء ترتيب الأهمية بالنسبة للعبارات كالتالي :

*في الرتبة الأولى: العبارة الخامسة " تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال تحصيل المعارف " بمتوسط حسابي 4.57 و إنحراف معياري 0.50 ، و هذا راجع إلى أهمية التحصيل المعرفي حيث تساعد أصحاب المشاريع و المؤسسات على تحديد أهدافهم و العمل على تحقيقها.

*في الرتبة الثانية: العبارة الثالثة عشر " تسيير المؤسسة وفق أسس علمية " بمتوسط حسابي 4.17 و إنحراف معياري 0.82 ، و هذا راجع إلى أن التسيير يعتبر علم من العلوم القائمة على تحديد المشكلة و معرفة أسبابها و إيجاد الحلول لها مع إختيار الحل الأمثل لها.

*في الرتبة الثالثة: العبارة العاشرة " تعتمد المؤسسة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية " بمتوسط حسابي 4.46 و إنحراف معياري 0.56 ، و هذا راجع إلى أن التخطيط يعتبر من أولى الوظائف الإدارية التي يعتمد عليها أصحاب المشاريع في تنفيذ المهام الإدارية.

*في الرتبة الرابعة: العبارة السادسة " تعمل المؤسسة على بذل المزيد من المجهودات لتحقيق أهدافها " بمتوسط حسابي 4.46 و إنحراف معياري 0.61 ، و هذا راجع إلى أن تحقيق الأهداف المرجوة هو مبتغى المؤسسة يتطلب بذل مجهودات للوصول إليها.

*في الرتبة الخامسة: العبارة الخامسة عشر " حققت المؤسسة النتائج المالية المخطط لها " بمتوسط حسابي 4.46 و إنحراف معياري 0.65 ، و هذا راجع لكون النتائج المالية من أهم الأهداف التي يجب التخطيط لها جيدا لتحقيقها باعتبارها المؤشر الأساسي لنجاح أو فشل المؤسسة.

*في الرتبة السادسة: العبارة الأولى " تعمل المؤسسة على تعزيز و تطوير تحصيل المعارف العلمية " بمتوسط حسابي 4.43 و إنحراف معياري 0.50 ، و هذا راجع لكون تطوير المعارف العلمية يؤدي بالضرورة إلى تطوير الأهداف و تطوير أساليب تحقيقها.

*في الرتبة السابعة: العبارة التاسعة " تعمل المؤسسة على تطوير و تحسين المهارات " بمتوسط حسابي 4.40 و إنحراف معياري 0.60 ، و هذا راجع لكون تطوير و تحسين المهارات يؤدي إلى تذليل العقبات التي تحول دون بلوغ المؤسسة لأهدافها.

*في الرتبة الثامنة: العبارة الرابعة " تتمتع المؤسسة بتزايد الرغبة بالإستمرار في العمل " بمتوسط حسابي 4.29 و إنحراف معياري 0.62 ، و هذا راجع لكون الإستمرار في العمل هو عبارة عن دليل تحقيق المؤسسة أهدافا بعيدة المدى.

*في الرتبة التاسعة: العبارة الرابعة عشر " تحسن مستوى أداء المؤسسة من خلال عملية التحسين المستمر " بمتوسط حسابي 4.29 و إنحراف معياري 0.71 ، و هذا راجع لكون عملية التحسين المستمر هو عبارة عن تحقيق الجودة في مختلف العمليات.

*في الرتبة العاشرة: العبارة الثامنة " تتصف المؤسسة بالصورة الحسنة في المجتمع " بمتوسط حسابي 4.26 و إنحراف معياري 0.70 ، و هذا راجع لما تكتسبه صورة المؤسسة من أهمية في المجتمع و تعتبر بمثابة تسويق مجاني للمؤسسة.

*في الرتبة الحادية عشر: العبارة السابعة " تتمتع المؤسسة بمستوى معين من الإستقرار " بمتوسط حسابي 4.23 و إنحراف معياري 0.64 ، و هذا راجع لكون الإستقرار عامل مهم في تحقيق المؤسسة أهدافها بعيدة المدى و يجب على المؤسسة المحافظة عليه.

*في الرتبة الثانية عشر: العبارة الحادية عشر " تطبق المؤسسة عملية الإتصال بين المستثمر و الشركاء " بمتوسط حسابي 4.23 و إنحراف معياري 0.69 ، و هذا راجع لكون الإتصال بين المستثمر و الشركاء من أسباب نجاح المؤسسة و ذلك من خلال الإستفادة من خبرات الشركاء و توجيهاتهم.

*في الرتبة الثالثة عشر: العبارة الثانية عشر " تعمل المؤسسة على الرفع من الروح المعنوية " بمتوسط حسابي 4.17 و إنحراف معياري 0.82 ، و هذا راجع لأهمية الروح المعنوية على الأداء ، فيجب على أصحاب المشاريع يرفعوا من هذه الروح بين العمال و خلق جو عائلي داخل المؤسسة.

*في الرتبة الرابعة عشر: العبارة الثالثة " تساهم البرامج التعليمية في تعزيز الإخلاص في العمل " بمتوسط حسابي 4.00 و إنحراف معياري 0.84 ، و هذا راجع لكون الإخلاص في العمل لا يكون إلا اذا كان العامل متمكن من الدور الذي كلف به داخل المؤسسة ، و للبرامج العلمية دور في تمكين العامل من أداء مهامه بصورة متقنة.

*في الرتبة الخامسة عشر: العبارة الثانية " تحصيل المعارف العلمية يعزز الرغبة في تحمل المسؤولية " بمتوسط حسابي 3.97 و إنحراف معياري 0.89 ، و هذا راجع لكون تحمل المسؤولية تكليف و ليست تشريف ، توجب على المسؤول التسلح بالمعارف العلمية لمواجهة التحديات و التغلب على العقبات.

المطلب الثالث: إختيار فرضيات الدراسة وتحليلها

أولاً: إختيار الفرضية الأولى

لإختبار الفرضية الأولى والتي جاءت على النحو التالي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و أداء المؤسسة في العينة محل الدراسة ، تم حساب معامل بيرسن بين المتغيرين المستقل والتابع والجدول التالي يبين ذلك.

جدول (2-22): معامل الارتباط بيرسن بين متغيرين الدراسة

معامل الارتباط	المعنوية	حجم العينة
0.710	0,01	35

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط تقدر بـ 0.710 والمعنوية (مستوى الدلالة) أقل من 0,05 وهذا ما يدل على وجود ارتباط معنوي و وجود علاقة إرتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المؤسسة ، و بهذا يتم إثبات الفرضية الأولى.

ثانياً: إختيار الفرضية الثانية

لإختبار الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي:

جدول (2-23): معامل الإنحدار بين متغيرين الدراسة

معامل الإنحدار	الثابت	معامل التحديد
0.725	1.361	0.49

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هناك تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء المؤسسة في العينة محل الدراسة ، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.490 أي أن التكوين المطبق في المؤسسات محل الدراسة يؤثر على أداء المؤسسة بنسبة 49% وبهذا توصلنا إلى إثبات الفرضية الثانية التي جاءت على النحو التالي:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء المؤسسة في العينة محل الدراسة.

ومنه معادلة الإنحدار للفرضية الثانية هي: $Y = 0,725\alpha + 1.631$

خلاصة الفصل :

بمراجعة النتائج السابقة التي تم إستعراضها في ضوء المشكلة الأساسية للدراسة و نموذجها المقترح يمكن القول بأن فرضية الدراسة قد أكدت تأثير المتغير المستقل "التكوين" على المتغير التابع "أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" و هو ما عززته نتائج معاملات الإنحدار الخطي التي أكدت العلاقة التناسبية الطردية الموجبة بين متغير الدراسة المستقل "التكوين" و المتغير التابع "أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" .

و قد دعمت نتائج إختبار معامل بيرسون (I) العلاقة بين المتغير المستقل "التكوين" و المتغير التابع "أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة" و مدى أهميتها ، فقد بينت وجود علاقة قوية بين متغيرات الدراسة .

الخاتمة

خلاصة:

كانت سياسة الدولة من خلال تطوير الفكر المقاولاتي ووسائل دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتمية أملتھا تغيرات الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية على المستوى الدولي والوطني، حاولنا في هذا الدراسة ابراز مدى أهمية و دور التكوين في تحسين أداء وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تبين لنا مدى الأهمية التي أصبح يحظى بها أسلوب التكوين ، حيث يبقى الهدف الأساسي للتكوين هو الدعم و الرفع من الروح المعنوية لصاحب المشروع عند قيامه بتجسيد مشروعه ، وهذا ما يساعد على استمرار مؤسسته ونموها ، مما يساهم في تحقيق التنمية المحلية و الإقتصادية و الإجتماعية.

-إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: من خلال الدراسة التي قمنا بها في شقها التطبيقي ، تم تأكيد صحة الفرضية الأولى، و التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

الفرضية الثانية: من خلال الدراسة التي قمنا في شقها التطبيقي ، تم تأكيد عدم صحة الفرضية الثانية ، و التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد و تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة .

و من خلال هذه الدراسة تتلخص أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يلي:

-نتائج الجانب النظري:

- *تساهم وسائل و هيئات المرافقة المقاولاتية بدور مهم في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- *ساهمت الدورات التكوينية التي يقوم بها عمال الوكالة في توجيه أصحاب المشاريع لإنشاء مؤسساتهم.
- *تنوع برامج التكوين ساهم في تعزيز قدرات و مهارات تسيير حاملي المشاريع لمؤسساتهم.
- *تدريب أصحاب المشاريع على تنفيذ الخطط المالية و كيفية التعامل مع الشركاء ساهم في تخفي الصعوبات و العراقيل.
- *تكوين أصحاب المشاريع في كيفية تسيير المؤسسة ساعد في زيادة إقبال حاملي المشاريع على إنشاء مؤسساتهم في مجال تخصصهم و بالتالي خلق مناصب شغل.
- *تكوين أصحاب المشاريع في مجال المحاسبة ساهم في زيادة تسديد القروض.

-نتائج الجانب التطبيقي:

*المتوسط الحسابي الكلي لمحور التكوين حصل على درجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي إجمالي قدر بـ 4.075 و إنحراف معياري قدر بـ 0.45 ، و كانت في الرتبة الأولى: الفقرة السابعة " إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين " بأعلى متوسط حسابي 4.40 و إنحراف معياري 0.91 ، تليها في الرتبة الثانية: الفقرة الرابعة " يوجد تدريب حول إعداد الخطط المالية وتقييمها " و الفقرة التاسعة " التنوع في البرامج التكوينية بين النظري و التطبيقي يساعد في فهم و استيعاب المادة التكوينية " بمتوسط حسابي 4.31 و إنحراف معياري 0.63 ، و لقد كان أدنى متوسط حسابي 3.54 و إنحراف معياري 1.14 أكبر من 1 درجة التشتت للفقرة الأولى "تقوم وكالة ANADE بإجراء دورات تدريبية قبل تمويل المشروع فقط".

*وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للتكوين على أداء المؤسسة في العينة محل الدراسة ، كما أن قيمة معامل التحديد بلغت 0.490 أي أن التكوين المطبق في المؤسسات محل الدراسة يؤثر على أداء المؤسس بنسبة 49% حيث يمكن الحكم على أن التكوين يساهم في أداء المؤسسة ، كما يفيد الحكم على مدى كفاءة و صلاحية برامج التكوين ذاتها و مدى الحاجة إلى تطويرها.

*من خلال نتائج الاستبيان تبين وجود ارتباط معنوي و وجود علاقة ارتباط طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء المؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.710 و المعنوية (مستوى الدلالة) أقل من 0,05 و عليه يمكن إثبات صحة الفرضية الرئيسية و التي مفادها إن كان هناك علاقة بين التكوين و أداء المؤسسة.

-التوصيات:

و من خلال نتائج الدراسة خلص الطالبان أهم التوصيات فيما يلي:

*العمل على تطوير نظام التكوين المعمول به في الوكالة.

*ضرورة وضع برامج تكوينية فعالة للتغذية العكسية للإستفادة من ناتج عملية التكوين.

*ضرورة وضع نظام فعال لتشجيع أصحاب المشاريع على التكوين و ذلك من خلال ربط التكوين بتسهيلات في تمويل المشاريع.

*الإهتمام بتطوير و تحسين كفاءة إطارات الوكالة المكلفين بالتكوين و ذلك لتحسين أدائهم و مهاراتهم.

*الإهتمام بإستراتيجية التكوين و وضع معاييرها على أسس واضحة و موضوعية ، مع ضرورة تدريب المكونين لتوحيد مفهومهم حول موضوع التكوين و توعيتهم بأهمية الدقة و الموضوعية.

*خلق الشعور بالثقة و الإطمئنان لدى أصحاب المشاريع بنظام التكوين عن طريق شرح أهدافه و فوائده التي تعود عليهم و على مشاريعهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1- بوحفص عبد الكريم ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 2- محمود عبد الفتاح ياغي، التدريب بين النظرية والتطبيق ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،- الأردن، 2010.
- 3- جنان نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011.
- 4- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، ط 3 ، دار الشروق للنشر، الأردن ، 2005 ، ص 235.
- 5- صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 2007.
- 6- وجدي حامد حجازي ، التدريب في القرن الحادي والعشرين ، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية- مصر ، 2010.
- 7- عائشة يوسف الشميلي، برامج تحسين الأداء ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2017.
- 8- محمد الصيرفي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن، 2003.
- 9- عقلي عمر وصفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009.
- 10- بلال خلف السكارنة ، اتجاهات حديثة في التدريب ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2011.
- 11- محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 12- مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد مدخل كمي ، دار محلاوي للنشر ، عمان-الأردن، 1998.
- 13- محمد قدري حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر ، 2014.

الأطروحات و المذكرات:

الأطروحات:

1-زهير بن يحيى ، تقييم أداء مؤسسات دعم الأنشطة المقاولاتية في الجزائر دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب **ANSEJ** ، أطروحة دكتوراه ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة برج بوعرييج ، 2022/2021.

المذكرات:

1-عبد الله حمد محمد الجساسي ، أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، عمان ، 2011.

2-عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة،2002.

3-بن عيشي عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، مذكرة ماجستير غير منشورة ، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2006.

4-حسين يريقي ، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، الجزائر ، 2001.

5-عمر بلخير جواد ، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الجديدة لصناعة الخزف CERAMIR بالرمشي - تلمسان ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، إدارة أعمال ، 2009.

6-أمال اعمر ، يمينة قويدر نجوى ، دور التكوين في تحقيق فاعلية أداء العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببلدية الجلفة ، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل ، جامعة زيان عاشور ، الجلفة.

7-الطيب عتبة ، خالد غطاس ، تامه محمد الغزالي ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقوت (SKTM) ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص ادارة أعمال ، جامعة حمة لخضر ، الوادي ، 2019.

8-اسمهان مبرك ، دور التكوين في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صناعية للملابس المهنية" تافنة"، مذكرة ماستر غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، 2016.

9-يمينة زكلال ، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة- ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013.

10-محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2010.

- 11- عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة ، علوم التسيير ، جامعة معسكر، 2017.
- 12- بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان - الأردن ، 2009.
- 13- أسامة مرنيز ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة ، مذكرة ماستر غير منشورة ، تخصص الادارة و التنظيم في الرياضة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2017.
- 14- قصيصة كريمة ، خلف الله نسرين ، أثر التكوين على أداء الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية- عين تموشنت ، مذكرة ماستر غير منشورة ، في علوم التسيير، تخصص استراتيجية و تسيير الموارد البشرية، المركز الجامعي بلحاج- بوشعيب عين تموشنت، 2016 / 2017.
- 15- عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر غير منشورة ، علوم التسيير ، جامعة معسكر، 2016.
- 16- صراوي آمال، تكوين الإطارات و دوره في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة ، في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة العربي التبسي تبسة، 2016.
- 17- فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين و أثره على أداء المؤسسة، مذكرة ماستر غير منشورة ، في العلوم السياسية ، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، 2015.
- المجلات و الدوريات:**
- 1- بن يحي زهير ، بن قطاف أحمد ، دور المرافقة و التكوين في ترقية المقاولاتية في الجزائر دراسة حالة مجموعة من آليات دعم المقاولاتية لولاية المسيلة ، مجلة دراسات في الاقتصاد و التجارة و المالية ، الجزائر 3، المجلد 08 ، العدد 01 ، 2019.
- 2- جواد عمر بلخير ، فتحي أرزي ، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 5 ، العدد 1 ، 2014.
- 3- سمية أحمد ميلي، حسين بلعجوز، محاسبة التسيير ودورها في قياس وتقييم الأداء بالتطبيق على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، المجلد 10 ، العدد 16 ، الجزائر، 2016.
- 4- عبد الفتاح خليفات ، شيرين المطارنة ، أثر ضغوط العمل على الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية في اقليم جنوب الأردن ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد 26 ، العدد 2+1 ، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1-Amroune boudjema, **impact des programmes de mise a niveau sur la performance de la PME dans un environnement ouvert et intense: cas de l'Algerie**, université du québec a montréal, Canada, 2014.

قائمة الملاحق

الإستبانة

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال نضع بين يديك هذا الاستبيان والذي هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان : "دور التكوين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة " دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم و تنمية المقاولاتية لولاية عين الدفلى ونظرا لأهمية مساهمتك في إثراء هذه الدراسة، نأمل منك التفضل علينا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، وذلك لاعتماد نتائج الدراسة بدرجة كبيرة على صحة إجابتك، كما نرجو أن تولي اهتمامك بهذا الاستبيان.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة: ونحيطكم علما بأننا سنضمن لكم سرية المعلومات والملاحظات ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذة المشرفة:

بن حاج جيلالي مغراوة فتحية

من إعداد الطالبين:

• سعادو بلقاسم

• كواش محفوظ

الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الشخصية الاجتماعية والوظيفية لصاحب المشروع

- الجنس: ذكر أنثى
- العمر: 18-30 سنة 31-40 سنة أكبر من 40 سنة
- المستوى التعليمي:

متوسط أو أقل	ثانوي	شهادة تكوين	جامعي
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات من 6-10 سنوات من 11-15 سنة من 16 سنة فأكثر
- نوع التمويل:

ثنائي (وكالة أونساج+المستثمر)	ثلاثي (وكالة أونساج+البنك+المستثمر)	تمويل ذاتي (مساهمة المستثمر فقط)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- قطاع نشاط المشروع:

الخدمات	الصناعة	الاشغال العمومية والري	الفلاحة	المهن الحرة
<input type="checkbox"/>				

- الوضعية الحالية للمؤسسة:

توسيع المشروع	تم تسديد القرض	صعوبة تسديد القرض	توقف نشاط المؤسسة
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- عدد مناصب العمل في المشروع:

المحور الثاني: عملية التكوين

ما يلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة التي ترونها مناسبة .

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

1	تقوم وكالة ANADE بإجراء دورات تدريبية قبل تمويل المشروع فقط					
2	الأيام التكوينية في وكالة ANADE كافية لتطوير معارفكم					
3	توجد دورات تدريبية لكيفية تسويق منتج جديد في السوق					
4	يوجد تدريب حول إعداد الخطط المالية وتقييمها					
5	تقوم وكالة ANADE بإجراء تكوين نظري أو تطبيقي حسب طبيعة عمل المؤسسة					
6	تنظم دورات تكوينية حسب التخصص					
7	إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين.					
8	مدة التكوين كافية حتى تكون استفادة اكثر					
9	التنوع في البرامج التكوينية بين النظري و التطبيقي يساعد في فهم و استيعاب المادة التكوينية					
10	في ظل جائحة كورونا اعتماد التكوين عن بعد ضروري					
11	البرامج التكوينية تتوافق و الاحتياجات التكوينية					

المحور الثالث: أداء المؤسسة

					تعمل المؤسسة على تعزيز و تطوير تحصيل المعارف العلمية	1
					تحصيل المعارف العلمية يعزز الرغبة في تحمل المسؤولية	2
					تساهم البرامج التعليمية في تعزيز الإخلاص في العمل	3
					تتمتع المؤسسة بتزايد الرغبة بالإستمرار في العمل	4
					تعمل المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال تحصيل المعارف	5
					تعمل المؤسسة على بذل المزيد من الجهود لتحقيق أهدافها	6
					تتمتع المؤسسة بمستوى معين من الإستقرار	7
					تتصف المؤسسة بالصورة الحسنة في المجتمع	8
					تعمل المؤسسة على تطوير و تحسين المهارات	9
					تعتمد المؤسسة على التخطيط أثناء تنفيذ المهام الإدارية	10
					تطبق المؤسسة عملية الإتصال بين المستثمر و الشركاء	11
					تعمل المؤسسة على الرفع من الروح المعنوية	12
					تسير المؤسسة وفق أسس علمية	13
					تحسن مستوى أداء المؤسسة من خلال عملية التحسين المستمر	14
					حققت المؤسسة النتائج المالية المخطط لها	15

الملحق رقم 03

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.913	26

الملحق رقم 04

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.925	15

الملحق رقم 05

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.733	11

الملحق رقم 06

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.710 ^a	.505	.490	.33326

a. Predictors: (Constant), X

الملحق رقم 07

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.734	1	3.734	33.617	.000 ^a
	Residual	3.665	33	.111		
	Total	7.399	34			

a. Predictors: (Constant), X

b. Dependent Variable: Y

الملحق رقم 08

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.361	.513		2.653	.012
	X	.725	.125	.710	5.798	.000

a. Dependent Variable: Y

الملحق رقم 09

sex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	M	25	71.4	71.4	71.4
	F	10	28.6	28.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 10

age

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30	9	25.7	25.7	25.7
	31-40	18	51.4	51.4	77.1
	+4	7	20.0	20.0	97.1
	4	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 11

nivaux

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	6	17.1	17.1	17.1
	B	4	11.4	11.4	28.6
	C	5	14.3	14.3	42.9
	4	20	57.1	57.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 12

ex

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-5	12	34.3	34.3	34.3
	6-10	12	34.3	34.3	68.6
	11-15	9	25.7	25.7	94.3
	+16	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 13

fi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	10	28.6	28.6	28.6
	B	17	48.6	48.6	77.1
	C	5	14.3	14.3	91.4
	4	2	5.7	5.7	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 14

secteur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	13	37.1	37.1	37.1
	B	6	17.1	17.1	54.3
	C	2	5.7	5.7	60.0
	D	7	20.0	20.0	80.0
	E	7	20.0	20.0	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 15

situation

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	18	51.4	51.4	51.4
	B	6	17.1	17.1	68.6
	C	10	28.6	28.6	97.1
	D	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 16

nombre

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	11.4	11.4	11.4
	2	13	37.1	37.1	48.6
	3	11	31.4	31.4	80.0
	4	4	11.4	11.4	91.4
	5	2	5.7	5.7	97.1
	10	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

الملحق رقم 17

Statistics

		x1	x2	x3	x4	x5	x6	x7	x8	x9	x10	x11	X
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.54	3.83	4.26	4.31	4.06	3.80	4.40	3.80	4.31	4.26	4.26	4.0753
Std. Deviation		1.146	.985	.817	.631	.838	.994	.914	.933	.631	.886	.701	.45694

الملحق رقم 18

Statistics

		y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	y13	y14	y15	Y
N	Valid	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4.43	3.97	4.00	4.29	4.57	4.46	4.23	4.26	4.40	4.46	4.23	4.17	4.54	4.29	4.46	4.3162E0
Std. Deviation		.502	.891	.840	.622	.502	.611	.646	.701	.604	.561	.690	.822	.505	.710	.657	.46648

رقم العبارة	درجة الموافقة						موافق بشدة	إتجاه الإجابة
	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري		
01	16	01	11	00	3.54	1.146	موافق	
02	06	05	05	00	3.83	0.985	موافق	
03	18	02	00	01	4.26	0.817	موافق	
04	21	00	01	00	4.31	0.631	موافق	
05	17	05	02	00	4.06	0.838	موافق	
06	15	06	05	00	3.80	0.994	موافق	
07	10	03	01	00	4.40	0.914	موافق	
08	16	07	04	00	3.80	0.933	موافق	
09	21	00	01	00	4.31	0.631	موافق	
10	17	01	01	01	4.26	0.886	موافق	
11	19	02	01	00	4.26	0.701	موافق	
التكوين					4.075	0.457	موافق	

رقم العبارة	درجة الموافقة						موافق بشدة	إتجاه الإجابة
	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري		
01	15	20	00	00	00	00	موافق	
02	11	14	08	02	00	00	موافق	
03	11	14	09	01	00	00	موافق	
04	13	19	03	00	00	00	موافق	
05	20	15	00	00	00	00	موافق	
06	18	15	02	00	00	00	موافق	
07	12	19	04	00	00	00	موافق	
08	13	19	02	01	00	00	موافق	
09	16	17	02	00	00	00	موافق	
10	17	17	01	00	00	00	موافق	
11	13	17	05	00	00	00	موافق	
12	14	14	06	01	00	00	موافق	
13	19	16	00	00	00	00	موافق	
14	15	15	05	00	00	00	موافق	
15	19	13	03	00	00	00	موافق	
أداء المؤسسة								0.466
								4.32