

# المقدمة

الفهرس



الفصل الأول

التكوين

**الفصل الثاني**  
**دعم روح المقاومة في**  
**الجامعة**

# الفصل الثالث الدراسة الميدانية

الخاتمة

الملاحق



# قائمة المراجع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: ادارة الموارد بشرية

يشرفنا ان نضع بين ايديكم هذه الاستمارة لنيل شهادة الماستر تحت عنوان:

تقييم فعالية التكوين في مؤسسات التعليم العالي

لتطوير الروح المقاولاتية لدى طلبة جامعة

دراسة ميدانية لدار المقاولاتية جامعة بسكرة

قصد تقييم رغبتكم في المقاولتية ، نرجو منكم ملء استمارة الأسئلة  
سيسمح لنا هذا الاستجواب بتقييم دوافعكم و معارفكم الحالية بالنسبة للمقاولتية.

تعليمية : نرجو منكم تقديم يد المساعدة و العون , وذلك للإجابة على الاسئلة الموجودة في  
الاستمارة بكل

صراحة و صدق ووضوح مع العلم ان هذا العمل يكون لخدمة البحث العلمي و نتائجها  
ملاحظة : كل ما يدور في هذه الاستمارة محاط بالسرية ويتم استخدامه لأغراض علمية.

تحت اشراف الدكتورة:

سبتي لطيفة

من اعداد الطالب :

ومان علي





## II. الرغبة في المقاولتية لدى الطالب

س1: ما هي وضعيتك المهنية، حالياً؟

- | متابعة الدراسة
- | البحث عن شغل
- | عامل بدوام كامل
- | عامل بدوام جزئي

س2: ما هي الوضعية المهنية التي تتمناها مستقبلاً؟

- | عامل مأجور/ في مؤسسة خاصة
- | عامل مأجور/ في مؤسسة عمومية
- | عامل حر
- | لا أدري

س3: إذا كان عملاً حراً، كيف تنوي إنشاء مؤسستك؟

- | مبادرة فردية
- | أجهزة المساعدة العمومية.

س4: هل تم إعلامك من قبل بجهاز أنساج وامتيازاته للمساعدة على إنشاء مؤسسة؟

- | نعم
- | لا

س5: هل لديك مفاهيم حول إجراءات المقاولتية؟

- | نعم
- | لا

س6: عند إنهاء الدراسة، هل لديك طموحات في إنشاء مؤسسة مصغرة في إطار جهاز أنساج؟

- | نعم
- | لا
- | لم أقرر بعد

س 7: إذا كان الجواب ب "نعم"، ماهي التحفيزات التي تدفعك لبدء مشروعك؟ (إجابات متعددة)

- |\_\_| توافق مع مؤهلاتك  
○ |\_\_| تحقيق طموحاتك  
○ |\_\_| منصب شغل دائم  
○ |\_\_| استقلالية مالية  
○ |\_\_| العمل بحرية  
○ |\_\_| خطوة سهلة  
○ |\_\_| رفع التحديات  
○ |\_\_| أخرى (اذكرها).....

س 8: إذا كان الجواب ب "لا"، ماهي الأسباب التي تمنعك من إنشاء مؤسستك المصغرة ؟ (إجابات متعددة)

- |\_\_| المساهمة الشخصية  
○ |\_\_| الخبرة  
○ |\_\_| معرفة السوق  
○ |\_\_| فكرة المشروع  
○ |\_\_| عدم تطابق المؤهلات مع النشاط  
○ |\_\_| المخاطر المالية (المديونية)  
○ |\_\_| الإجراءات الإدارية لخلق النشاط  
○ |\_\_| عدم توفر المحل الملائم  
○ |\_\_| عدم توفر التجهيزات  
○ |\_\_| قيود التمويل  
○ |\_\_| ضغوطات قانونية  
○ |\_\_| أخرى (اذكرها).....

س 9: برأيك، إنشاء مؤسسة مصغرة وانت متخرج جديد؟

- |\_\_| سهل  
○ |\_\_| صعب

س 10: هل محيطك العائلي مناسب ومحفز لإنشاء مؤسسة مصغرة؟

- |\_\_| مناسب  
○ |\_\_| غير مناسب

س11: ما نوع المرافقة التي ترغب في الحصول عليها؟ (إجابات متعددة)

- |\_\_| التمويل  
 ○ |\_\_| المرافقة أثناء إنشاء المشروع  
 ○ |\_\_| المعلومة  
 ○ |\_\_| المرافقة بعد بدء النشاط  
 ○ |\_\_| التكوين  
 ○ |\_\_| أخرى (اذكرها).....

س12: لكل مؤسسة مذكورة أدناه، يمكنك القول أنك.....؟

لم تسمع عنها من قبل	قد سمعت عنها غير أنك لست على دراية بمجالات تدخلها	قد سمعت عنها وأنت على دراية بمجالات تدخلها	الهيئة
__	__	__	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (انساج)
__	__	__	الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (كناك)
__	__	__	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (أنجام)
__	__	__	الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (كناس)
__	__	__	الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء (كاسنوس)
__	__	__	غرفة الفلاحة
__	__	__	غرفة الحرف و الصناعة التقليدية
__	__	__	غرفة التجارة
__	__	__	المركز الوطني للسجل التجاري
__	__	__	مؤسسة ناشئة

س 13: هل سبق لك وحضرت دورة تكوينية حول المقاولتية؟

○ |\_\_| نعم

○ |\_\_| لا

س 14: ما رأيك في التكوين المقدم من طرف دور المقاولتية؟

○ |\_\_| جد مرضي

○ |\_\_| مرضي نوعا ما

○ |\_\_| مرضي قليلا

○ |\_\_| غير مرضي

س 15: هل بإمكانك اقتراح مواضيع أخرى تحتاجها؟

.....  
.....  
.....

س 16: ما نوع الأعمال التي تطمح أن تشارك فيها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب في إطار إنشاء مؤسسة مصغرة من طرف الطلبة الجامعيين؟

.....  
.....  
.....

نشكركم على حسن تعاونكم



انتشار ظاهرة البطالة في الآونة الاخيرة في وسط وخرجي الجامعات، هذا ما دفع بالخبراء و المختصين الى البحث عن بدائل للقضاء على هذا الشبح وإيجاد فرص عمل جديدة لهذه الطبقات لذا كان لزاما على الدولة الجزائرية إيجاد الحلول المثلى من خلال انشاء دار للمقاولاتية وذلك لتنمية ثقافة و روح المقاولاتية لدى الطلبة باعتبار ان مخرجات الجامعة ركيزة اساسية للتنمية من خلال ما اكتسبه من افكار و مهارات تؤهله لكي يكون عنصرا فاعلا في احداث التغيير. ويبدأ التغيير في سلوكيات و التوجهات الطلبة من البحث عن وظيفة مستقرة الى التوجه لطريق انشاء مؤسسات خاصة بهم و خلق منصب عمل يتماشى و مؤهلاته و طموحاته ، كما يحقق لة الاستقلالية المالية و حرية في العمل و ايضا اجل تخفيف العبء على مختلف مصالح الوظيفة العمومية للدولة التي تعد لها القدرة على تلبية وضايف لمخرجات(خارجي الجامعة) الذي تدفع بهم الجامعة سنويا الى سوق العمل.

لذا فالتكوين المقدم بدار المقاولاتية اليوم لا بد وان يكون عاملا محفزا لتطوير مهارات المقاولاتية اذ يجب ان تركز البرامج التكوينية على تشجيع الاستقلالية و المثابرة و الثقة بالنفس و غيرها من المهارات المقاولاتية الاخرى في اطار تشجيع روح و ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي ليتسنى للطلاب اقامة مشاريع ريادية لتحقيق احلامهم على ارض الواقع ،وبالتالي الحصول على الحرية و الاستقلال الذاتي و المالي ، بعد التخرج من الجامعة وهذه المهمة تقع على عاتق دار المقاولاتية و القائمين عليها من ناحية و على الجامعة و هيئات الدعم من جهة اخرى و ما تقدمه في مجال انشاء المؤسسات واستغلال الامتيازات التي توفرها من خلال الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ، و كلا القطاعين يلعبان دور كبير في نشر الوعي و تغيير بعض القيم و الافكار لتهيئتهم لدخول سوق العمل و تحسيسهم بأهمية المقاولاتية في الرقي بالاقتصاد الوطني و المساهمة في الحد من مشكلة البطالة .

وهذا ما التمسناه في دراستنا حول دور و فاعلية التكوين في الجامعة وخلق توجه مقاولاتي لدى الطلبة في انشاء مؤسسات مصغرة ، حيث ان هدف من وجود دار المقاولاتية بسكرة داخل الجامعة هو زيادة و رفع فاعلية خلق روح و رغبة المقاولاتية و ايضا رفع درجة ثقافة المقاولاتية للطلاب عن طريق قيامها بدورات تكوينية كأحد الانشطة التي تقوم بها دار المقاولاتية ضمن البرنامج مخصص .

كما انه لا يخلو من وجود عراقيل تحول بين الطالب و بين تحقيق احلامه و طموحاته على ارض الواقع بعد التخرج .

وفي الاخير نجد قد استطاعت ادار المقاولاتية تغير و لو قليل من اتجاهات الطلبة المتكونين من خلال قدرتها على خلق رغبة لديهم لا نشاء مشروع خاص اضافة الى فضول المشاركة في دورات التكوينية و الحصول على شهادات مشاركة ادى بتسجيل عدد كبير سواء عبر البريد الالكتروني او تسجيل مباشر بمقر الدار وهذا ان دل على شئ انما يدل على ان هناك حس مقاولاقي واهتمام بفضل الجهود المبذولة من قبل مسيري دار المقاولاتية ومسؤولي جامعة محمد خيضر بسكرة و اطارات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة.

### تمهيد:

يعتبر التكوين من الدعائم الأساسية للاستثمار البشري لتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والأمنية و الثقافية، التي تسعى كل الدول للوصول إليها، لذا فالتكوين كان وما زال يشغل اهتمام الكثير من الباحثين في مجالات متعددة، وعليه التكوين هو عملية تعليم وتعلم تمكن الفرد من اكتساب مهارات و معارف تمكنه من التكيف مع المتغيرات الظروف الموجودة بمحيطه المهني و الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي و الاستفادة منها لتحقيق اهداف حسب متطلباته في اقصر وقت ممكن وبأقل جهد، من اجل إحداث تغيير في سلوكه وتحسين أدائه.

ونحن في هذا الفصل نتناول التكوين من عدة جوانب منها :، مفهومه، أهدافه، أهميته، طرق و أساليب التكوين، اتجاهاته، كيفية تصميمه، تنفيذه، تقيمه.

## المبحث الأول: مفهوم، مبادئ و اهداف التكوين

## المطلب الاول: مفاهيم

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين و المهتمين بمجالاته المختلفة، فقد كنا نتمنى لو كان بالإمكان أن نورد في مجال تعريفنا للتكوين إحدى التعاريف التي استقر عليها رأي الخبراء في الموضوع المذكور، فكل هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى، و سوف نعرض بعض التعاريف التي نراها هامة، و نتناولها بالشرح و التعليق، ثم نخلص إلى التعريف الأفضل.

ومن هذه التعاريف ما يلي:

هو مفردة مشتقة من الفعل الثلاثي كون ويعني إنشاء شكل، أو صنع أي إدخال تعديلات و تغييرات على الحالة الأولية، ومصطلح التكوين في الكلمة اللاتينية farmare التي يقصد بها تشكيل الأشخاص أو الأشياء أو غيرها، وهي العملية العميقة التي تجرى على الإنسان، بغية تعديل آلياته، أساليبه، مهاراته وأنماطه الفكرية وهي العملية التي تهدف إلى إكساب الفرد جملة من المعارف والمهارات و آداب السلوك<sup>1</sup>.

و يعرفه السيد محمود أبو النيل<sup>2</sup> بأنه مجموعة الظروف أو المواقف المستخدمة لزيادة مستوى أداء بعض الوظائف الإنسانية بوسائل التكوين<sup>2</sup>.

التكوين فعلا بيداغوجيا يكتسب وليس مجرد تسجيل للمعلومات أو مجرد تعليم لعادات معينة. فالتكوين ينبغي أن يسعى إلى البناء و إلى تحليل المواقف، و امتلاك المهارات والكفاءات مع إمكان استثمارها من جديد في التكوين و في السلوك و في تحليل المواقف المختلفة<sup>3</sup>.

وهو أيضا يدل على إحداث تغيير إرادي في سلوك الراشدين في أعمال ذات طبيعة مهنية<sup>4</sup>.

و يرى علي السلمي أن التكوين هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، و ذلك لإكساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل، و الإدارة، و الأنماط السلوكية، و المهارات الملائمة، و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة، و كذا الجهود المبذولة و في الوقت المستغرق<sup>5</sup>.

وهو أيضا نشاط مخطط يهدف إلى تنمية و تطوير قدرات الأفراد و معارفهم و مهاراتهم، و قيمهم و سلوكهم بأعلى كفاءة ممكنة وهو مزيج من العمليات ابتداء بالتخطيط و انتهاء بالتقييم<sup>6</sup>.

1- مصمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في لتعليم الجامعي الملتقى الدولي: اشكالية التكوين و التعليم في افريقيا و العالم العربي، العدد

1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2001، ص 16.

2- محمود السيد ابو النيل، اسس علم النفس، بحوث عربية و عالمية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، 1985، ص 670

3- Morineau, M, la construction d'objectif, innovation dans la formation des enseignements, LP paris, MEDRA, formation, 1985, P : 66

4- Demmon, formation dans le vocabulaire de psychologie, Edition : paris PUF, 1979, P : 60

5- علي السلمي، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية و التجارية العربية، السعودية، 1998، ص: 6

6- يس سعيد عمر، الإدارة و الافاق المستقبل، شركة و ايد سيرفس للاستثمارات و التطوير الاداري، القاهرة، مصر، 1998، ص: 54

والتكوين بمعناه الواسع عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من إتقان مهنته والتكيف لظروف عمله في اقصر وقت وبأقل جهد ممكن. ولا يقتصر على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا فهناك برنامج لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا أو إداريا، كما انه لا يقتصر على العمال والموظفين بالشركات والمصانع كما قد يتبادر في الذهن بل يشمل التكوين ملاحظي العمال والمشرفين والمفتشين وكل من تتطلب أعمالهم التوجيه والمراقبة والإشراف والتنفيذ.<sup>1</sup>

إن التكوين حسب احد الباحثين عملية تقوم بنقل مجموعة مترابطة من المعارف و المهارات تؤدي بالفرد إلى تغيير عام يسمح له بالقيام بمهام أخرى.<sup>2</sup>

التكوين عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة ، حالية أو مستقبلية ، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير.<sup>(3)</sup> "

ويلاحظ أن التكوين اصبح يتدخل حتى في الحياة العادية الاجتماعية فعلى سبيل المثال نجد اصبح الاباء يقومون بدورات تدريبية من اجل تربية ابناءهم ، و الحياة الاقتصادية و مع انتشار البطالة اصبح التركيز على تكوين الشباب و توجيههم نحو الفكر الريادي و التوجه الى العمل المقاوالاتي (عالم الاعمال الحرة) ....  
ومن التعاريف السابقة نستخلص ما يلي

1-أشار أ ن التكوين هو عمل منظم و مسطر لأنه يركز على التخطيط و التنظيم و التحليل.

2-أبرز أن التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معين، أي أن التكوين عملية هادفة لأن التكوين وسيلة و ليس غاية في حد ذاته.

3-بين أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات سواء العاملة او الغير العاملة (الباحثة عن العمل او خلق ثروة).

4-أشار أن التكوين عملية مستمرة (حالية و مستقبلية) يخضع إليها الفرد أي ان التكوين متواصل حسب لاحتياجات ، الفترة الزميه .....

5-أوضح أن التكوين يهتم أساسا بالفرد، وعليه يمكن أن نفرق بين التكوين و التعليم  
فالتكوين يهتم بالفرد نفسه، والتعليم يهتم بموضوع التعليم.

1- اشرف عبد الغني شريت ، علم النفس الصناعي (اسسه و تطبيقاته)،كلية الرياض الاطفال ،جامعة الاسكندرية، مصر ، 2000، ص:130

2- Jardilier , P, Développement humain dans l'entreprise, Paris ,P. U. F, 1986 , P :44

3- علي محمد عبد الوهاب ،التدريب و التطوير، معهد الادارة العامة ،الرياض، السعودية، 1981 ، ص: 19

6-أبرز أهمية التكوين لكل من

( الفرد ) ، لزيادة إرضائه و ذلك بزيادة كفاءاته الفكرية و المهنية و تحسين و توجيه سلوكياته من اجل الوصول  
اهدافه

( العمل ) "ايجاد او خلق منصب" تحسين الكفاية الإنتاجية ، تحسين المستوى التسيير، الابداع و الابتكار

( المؤسسة) للوصول إلى الفعالية و المرودية الضرورية

(المجتمع الكبير) لتحقيق التنمية و تمس الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية

\* و تجدر الإشارة إلى أن الفكر الإداري الفرنسي هو أول من استعمل كلمة تكوين ولا يختلف مدلول الكلمتين،  
TRAINING كبديل للمصطلح الإنجليزي تدريب Formation (في شيء 1 )

ملاحظة :

إن التكوين والتدريب مصطلحان لهما نفس المعنى والفرق بينهما في التسمية فقط.

ويرى البعض انه ضرب من ضروب التعلم، والبعض الآخر يرى انه اكتساب المهارات والخبرات والمعارف التي تتعلق  
بمهمة أو عمل ما .والتكوين لا يقتصر على العمال سواء الجدد او القدامى وإنما يشمل أيضا البطالين و كذلك  
القادة و المشرفين والملاحظين و الطلبة الجامعيين .

إن التدريب بمعناه الواسع هو عملية تعليم و تعلم ، تمكن الفرد من إتقان مهنته و التكيف مع ظروف عمله في اقصر  
وقت و بأقل جهد ممكن ولا يقتصر هذا على النواحي الفنية للعمل بل يتناول جوانبه الاجتماعية أيضا ، فهناك برامج  
لكل من يعمل سواء كان عمله يدويا أو عقليا كما يشمل العمال المهنيين و المشرفين و المفتشين<sup>2</sup> .

ويعرفه الدكتور علي غربي بأنه تلك العملية التي تهدف إلى التنمية المنظمة لنموذج من المعرفة و المهارات و الاتجاهات  
لشخص ما .لكي يؤدي الأداء الصحيح للواجب او العمل الذي اسند إليه، وهو يتكامل غالبا بزيادة و استمرار  
التعلم<sup>3</sup> .

ومن خلال هذين التعريفين قد يتراءى للبعض بأن التكوين يمكن ان يعرف على انه التعليم، و أن التمييز بين  
التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما لهذا ركزنا على توضيح الفرق بين التكوين و التعليم

1- مرزوقي رفيق، أهمية التدريب و اثره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في علوم تسيير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم

التسيير ،جامعة سطيف، الجزائر، 2006، ص:06

2- اشرف محمد عبد الغني ، علم النفس الاصطناعي (اسسه و تطبيقاته) ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر، 2001،  
ص:169.

3-علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص:29

• الفرق بين التكوين و التعليم:

و يميل بعض الباحثين إلى التمييز بين مفاهيم التكوين و التعليم ، و يرون أن التعليم يتضمن معلومات عامة واسعة تؤهل الفرد إلى الدخول في الحياة العلمية، فيحين يركز التكوين على اكتساب مهارات و أساليب معينة تمكن الفرد من إنجاز عمل ما، و هو وسيلة لتعديل سلوك الأفراد و اتجاهاتهم.<sup>(1)</sup>

و الجدول(1) يوضح الفرق بين التكوين و التعليم.

**جدول رقم: (1) المقارنة بين التكوين و التعليم**

التعليم	التكوين	بيان
دراسة	متخصصة	المعنى اللفظي
عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك والاتجاهات	التعريف
الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية	زيادة الكفاءة، تعديل السلوك، تغيير العلاقات	الهدف
التعليم موضوع	نفسه الفرد	الاهتمام محور
تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع	تفاعل المتكون	الأسلوب
إدارة المدرسة، الجامعة	إدارة التكوين	الجهة المتخصصة
معلومات أوسع، استعداد أكثر	أداة أرقى، اتجاهات جديدة، علاقات عمل أفضل	النتائج

المصدر: حسن يرقى، اسس نظام التدريب و تقييم فعالية المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2001، ص:10

## المطلب الثاني : مبادئ التكوين

هناك عددا من المبادئ التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسة وذلك حتى تتحقق فعالية التكوين، ويحقق النتائج المستهدفة منه .ومن أهم هذه الأسس أو المبادئ ما يلي:

### ❖ التكوين نشاط مستمر:

ونقصد هنا أن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا ومستمرًا من زاوية تكرار حدوثه على مدار الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة حسب الحاجة او المعرفة المراد ايصالها او المشكلة و كيفية حلها.

### ❖ التكوين نظام متكامل:

و هنا فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا ، كما أنه لا ينبع من فراغ و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر .ويمكن التكامل في التكوين من حيث العينة المراد تكوينها و المعارف و الخبرات المراد ايصالها من قبل افراد قائمين على هذا العمل (مكونين و مسؤولين مصلحة المواد البشرية....) ويكون ذلك بعد توصيف و تحليل العينة من اجل تحديد احتياجاتها لتصميم البرامج المناسبة التي يجب تنفيذها في الوقت المناسب مع متابعته و تقييم ما توصل اليه في هذا البرنامج التكويني

### التكوين نشاط متغير ومتجدد ( غير جامد):

فالتكوين عملية تتصف بالمرونة اي بالتغير والتجدد باستمرار وذلك لتعامله مع متغيرات عديدة في داخل و خارج المؤسسة، فالهدف من التكوين الفرد هو القيام بمحاولة تغيير عاداته، وسلوكه ومهاراته و زيادة معارفه حسب والوظائف التي يشغلها. كما ان التغير يكون لمواجهة متطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل .وكذلك تصبح إدارة التكوين مسؤولة عن تحديد و تطوير النشاط التكويني.

### ❖ التكوين نشاط إداري و فني:

فالتكوين باعتباره عمل

#### 1. إداريا

ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري، أي وجوب وضوح الأهداف المرجوة و السياسات المطبقة، لايجاد توازن بين الخطط الموضوعة مع البرامج المراد تنفيذها ربطها بالموارد المادية والبشرية مع توافر الرقابة المستمرة .

#### 2. فني

لأنه يحتاج إلى التخصص كتخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية و متابعتها و تقييمها (ادارة الموارد البشرية في تحديد حاجيات العمال لتكوينية حسب التخصص و المنصب .....).



والمواد العلمية .وأيضاً خبرة في تنفيذ البرامج التكوينية و إعداد المناهج و ذلك بتوفير اطارات متخصصة في لتكوين.....

### ❖ التكوين عملية منظمة و محددة:

إن العملية التكوينية تعتمد على وضع مخططا يجب ان يكون يعتمد على الجانب العلمي الفعال لتحقيق الأهداف المرجوة، فالتكوين هو استثمارا مخططا له في مجال تطوير المعرفة و المهارات و المواقف التي يحتاج لها الفرد لأداء عمل ما، كما أن التكوين له علاقة وثيقة مع البيئة التنظيمية المحيطة به، والمناخ العام الذي يتم به العمل.

## المطلب الثالث: أهداف التكوين

إن عملية التكوين عملية مهمة لكل من المجتمع الفرد والمنظمة ولقد قسمت الاهداف وفق معايير معينة نذكر منها.

- قسم ماهر أهداف التكوين إلى ثلاثة أنواع وهي:

### ❏ حسب نوع و محتوى التكوين :

هدف تغيير الاتجاهات المتكونين و توجهاتهم وآرائهم و تهيئتهم لتقبل آراء و ظروف جديدة، هدف تقديم المعرفة و توسيع مدركات المتدربين، هدف تنمية المهارات و القدرات.

### ❏ حسب درجة و كثافة و مستوى التكوين :

هدف التلمذة و ذلك بتعريض العاملين لخلفية عامة عن موضوع الدراسة أو التكوين أو المهارة الواجب اكتسابها، هدف رفع مهارة الأداء، هدف السيطرة و التفوق.

### ❏ حسب المدة التي يغطيها التكوين :

أهداف قصيرة الأجل لتغطية احتياجات تكوينية عاجلة و سريعة، أهداف طويلة الأجل لتغطية احتياجات تنمية و تطوير متأنية<sup>1</sup>.

- و يشير احد الباحثين إلى ضرورة صياغة الهدف التكويني في صورة سلوكية محددة و أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها المتكون، و بأهداف المنظمة التي يعمل بها، و بأهدافه الشخصية . كما أوضح أن أهداف التكوين تتجمع في ثلاث فئات هي:

### ❏ تنمية المهارات و المعرفة بالعمل .

### ❏ نقل المعلومات .

### ❏ تعديل الاتجاهات<sup>2</sup>.

1- احمد ماهر، موارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1996، ص ص: 335-337

2- محمود السيد ابو النيل، مرجع سابق، ص : 672.

و نجد عبد الفتاح قد صنف أهداف التكوين على ضوء أربعة معايير كالتالي:

### أهداف التكوين العادية :

تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة و تتخذ لمواجهة مواقف عادية متكررة من حين لآخر و تشتمل على الأهداف التكوينية التقليدية مثل تكوين العاملين الجدد أو إعداد برامج تذكيرية لبعض الأفراد بهدف التأكيد على معلوماتهم الأساسية، و تهدف إلى تحقيق القدر المطلوب من كفاءة الأداء و تحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

### أهداف التكوين لحل المشكلات:

تخص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل و محاولة الكشف عن المعوقات و الانحرافات التي تعوق الأداء، ويمثل هذا النوع درجة أرقى في المستوى من النوع السابق حيث يحتاج إلى خبرة في التنظيم و ظروفه و قدرة على التشخيص و التحليل ثم براعة في التصميم.

### أهداف تكوينية ابتكارية :

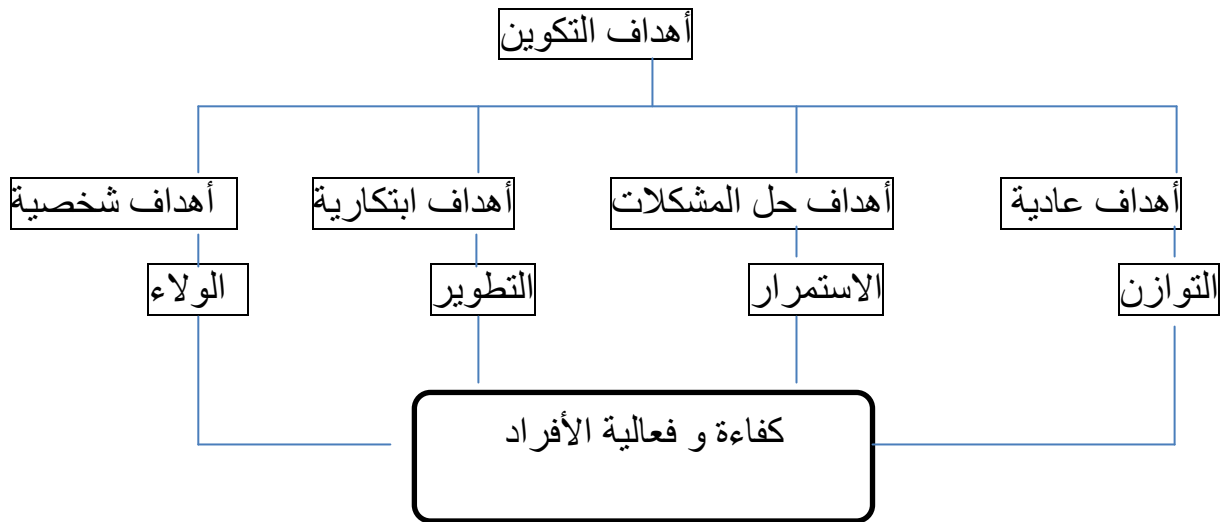
تتعلق بالتطوير و الاكتشاف و التجديد، و تعد أعلى مستويات المهام التكوينية و تستهدف تحقيق نتائج إبداعية و ابتكارية لرفع مستوى الأداء في التنظيم إلى أفاق لم يسبق التوصل إليها.

### أهداف تكوينية شخصية :

هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية و ترقية و احترام الآخرين و تأكيد الذات.

و تعمل الأنواع الأربعة السابقة في تناسق و تكامل بحث يمهدها لبعض و يكمل بعضها البعض الآخر<sup>1</sup>.

الشكل رقم ( 01 ) يوضح تكامل الأهداف التكوينية وفقا للتصنيف الرباعي لأهداف التكوين



المصدر: ( عبد الفتاح حسين ) ، 1997 ، ص 101

1- عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة القاهرة، مصر، 1997، ص:100.

وحسب رأيي ارى ان أهداف التكوينية تختلف حسب نوعية التكوين المقدم والمنظمة و توجهها (اقتصادي ،اجتماعي، ثقافي....)

فتكوين العمال بالمنظمة هو وسيلة تسعى من خلالها المنظمات لتحقيق الاهداف المرجوة لها في لتطوير وتنمية و زيادة كفاءات و قدرات أفرادها و تحسين سلوكهم لمسايرة التطورات و التكنولوجيا الحاصلة.

✓ ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة

✓ ترغيب الفرد في عمله

✓ تحسين مناخ العمل

✓ تنمية المعارف ، الكفاءات و المهارات

✓ رفع مستوى أداء العامل و كذا ثقته و رضاه.

و من خلال كل هذا تستطيع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية لها في البيئة الخارجية عن طريق الوصول للأهداف المذكورة اعلاه بالاستقرار و الانسجام في بيئتها الداخلية.

اما اذا كانت المنظمة تهدف الى تغيير الذهنيات و توجهات فئة معينة من افراد المجتمع فيكون الهدف من التكوين.

✓ توجيه الافراد حسب التوجه المراد اليه.

✓ تحسين الفرد في القيام الاتصالات مع المجتمع و المحيط .

✓ تحسين فعالية الفرد و أساليب المعاملة و جمع الافكار و ترتيبها.

✓ تقليل المخاطر المحتمل حصولها من خلال قدرة على التخطيط و الملاحظة الجيدة.

✓ تنمية المعارف ، الكفاءات و المهارات تحقيق اهداف المراد الوصول اليها.(مصعب عمل، انشاء مؤسسة)

✓ توفير الدافع الذاتي للفرد من خلال الترغيب في التغيير الشخصي

✓ تكيف الفرد مع التغيرات الحاصلة في المحيط و المناخ العام

هنا تستطيع المنظمة من خلال التكوين الوصول بالأفراد لتحقيق اهدافهم الخاصة و طموحاتهم بحث تكون هذه النتيجة هي الهدف الرئيسي المرجو من المنظمة( و هذا يتم مثلا في دار المقاولاتية و مكتب البحث عن عمل من خلال القيام دورات تكوينية للطلبة من اجل اما مساعدتهم ،فالأولى في خلق و انشاء عمل خاص بهم اما ثانية في كيفية سبل البحث عن منصب عمل) .

## المبحث الثاني: أهمية ،انواع وطرق التكوين

تمكن أهمية التكوين في اعدادا النوعية الجيدة للعنصر البشري و ذلك كل حسب الحاجة و الهدف المرغوب الوصول اليه من هذا العنصر البشري ، و ذلك بالاستعانة و الاعتماد على عنصر التكوين ،الذي من ورائه نحصل بلا شك على النوعية الجيدة و الكفاءة ،ذات الفكر و الإستعاب والخبرات و المهارات و القدرة على الابتكار و الإبداع ، فبالنالي للتكوين أهمية بالغة و انواع شتى يمكن التطرق إليها و بطرق متعددة يمكن اىصال سواء المعلومة او خيرة معينة .....الخ.

### المطلب لأول: أهمية التكوين

للتكوين دور مهم في حياة الأفراد و المنظمات في العصر الحديث خاصة مع ارتباطها و تأثرها بالتطورات و التغيرات التكنولوجية و المعارف الحديثة و الدائمة و السريعة و المتزايدة التي عرفها المحيط الاقتصادية الاجتماعي و الثقافي .....، كما ان للتكوين مكانة خاصة سواء بين الأنشطة الإدارية الهادفة او في مجالات اخرى كقيادة الاعمال مع تحقيق مبدأ الاستمرارية ، و رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، وذلك عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات الأفراد وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى . وعلى ذلك فهناك مجموعة من العوامل التي على أساسها ظهرت الحاجة إلى التكوين.

أولاً: أهمية التكوين بالنسبة للفرد

لتكوين الفرد دور هام في بلوغ الأهداف المنشودة الخاصة به او التي لها علاقة المنظمة ، حيث يكون التركيز على التكوين الفعال و الجاد للفرد ومن بين هذه الأهمية نذكر:

- ✓ زيادة قدرة الفرد على أداء واجبات الوظيفة او الخاصة بحياته الاجتماعية في أقل وقت وجهد وبمستوى عال من الأداء، مع يقوم التكوين رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمية العلاقات الإنسانية و تسهيل الاتصال إذا ما تم الارتفاع بمهارات و القى بالسلوكيات .
- ✓ تمكين الفرد و تقليل الحاجة إلى الإشراف المباشر، وذلك بالإعداد الجيد الأفضل للفرد الذي ينمي لديه الرقابة الذاتية من خلال تنمية قدراته و مواهبه الخاصة.
- ✓ تحقيق المرونة والاستقرار للتنظيم حيث يساعد التكوين الأفراد القادرين على مواجهة المتغيرات الفنية أو القادرين على شغل المناصب الادارية عن طريق الترقى.
- ✓ تقليل اصابات العمل اذ ساعد التكوين على زيارة معرفة الفرد كيفية مواجهة أخطار العمل والاستخدام الأمثل للألات .
- ✓ تخفيض معدل الدورات في العمل اذ ساعد التكوين العامل على التكيف مع ظروف العمل ومتطلبات أداء العمل (1).
- ✓ تعديل اتجاهات الفرد من حيث تفكره توجهاته وتغيير سلوكه و ذلك من خلال مساعدته على تقييم طريقته في التفكير وأداء الأعمال حتى يدرك حقيقة نفسه وقيمة نتائجه في الماضي و تخطيطه للمستقبل.
- ✓ زيادة قدرة الفرد على تحليل و الامام الدقيق للموقف والمشكلات التي يمر بها أو من المحتمل مواجهتها بكفاءة الأداء عن طريق ايجاد أسلوب جديد للعمل والتفكير .
- ✓ قدرة الفرد على فهم و تحليل ذاته مع رغبته في التغيير و اقتناعه التام بقدرته على القيام بذلك نابع من شخصه و ذلك باستخدام طرق التعليم الذاتي لتحديد نقاط قوته و ضعفه و هذا ما يظهر على سلوكه و ادائه.

(1)- د : محمد عثمان اسماعيل حميد ؛ إدارة الموارد البشرية ؛ دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1993، ص 189، 188.

### ثانيا: أهمية التكوين للمنظمة:

تحقق البرامج التكوينية الفاعلة الفوائد التالية للمنظمة:

- ✓ زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي، إذ إن إكساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- ✓ يساهم التكوين في خلق الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- ✓ يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- ✓ يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب و أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- ✓ يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة(1).

### ثالثا: أهمية التكوين بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية

- ✓ تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة .
- ✓ تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد .
- ✓ تنمية وتطوير مهارات الاتصال بين الأفراد .
- ✓ تعميق وتحسين العلاقات بين الأفراد و الإدارة.(2)

(1) سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن ، 2006، ص:189-188  
(2) -د نزمي شحادة؛ محمد أرسلان، رياض الجبلي ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء ، عمان، الأردن ، 2000 ص51.

## المطلب الثاني: أنواع التكوين

إن عملية اختيار نوع التكوين صعبة وذلك لتنوع حاجات و أهداف الافراد سواء عاملين م لا ،او المنظمة ، وبهذا لا يمكن اعتماد على طريقة واحدة فقط ؛فالتكوين يتميز بالاستمرارية و التكامل لهذا فان أنواع التكوين تقسم من الباحثين للاعتبارات التالية :

### 1. التكوين حسب مرحلة التوظيف

#### أولا : توجيه العامل الجديد

يحتاج العامل الجديد عند تقدمه إلى العمل لمجموعة من المعلومات ،التي تؤثر في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة ؛ ويهدف التكوين إلى الترحيب بالقدامين الجدد وخلق اتجاهات نفسية طيبة وتكوينهم لأداء المهام الموكلة إليهم ،عن طريق المحاضرات أو المقابلات مع المشرفين المباشرين.(1)

#### ثانيا : التكوين أثناء العمل

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتكوين حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتكوين على مستوى فردي للمتكونين ؛ ومما يزيد من أهمية هذا التكوين الكثير من آلات اليوم تتميز بالتعدد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية ؛ وإنما عليه أن يتلقى تكوينا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها ويعاب على هذا النوع من التكوين هنا أنه ليس هناك ضمان أن التكوين سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يهتدي به .

#### ثالثا :التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ؛ وعلى الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل تكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم تقديم التكوين المناسب لذلك وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظما لمعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات ويحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

(1) د:أمين ساعاتي ؛إدارة الموارد البشرية ؛التدريب من النظري إلى التطبيقي ؛دار الفكر العربي، مصر، 1998؛ ص114.



## رابعا: التكوين بغرض الترقية والتحويل

يعنى أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى ويجول إليها العامل ؛ وهذا الاختلاف أو الفرق المطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة في المهارات و المعارف ؛ ويمكن تصور نفس الأمر حينما يكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج على وظيفة مشرف أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تكويني عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية (1).

## 2. التكوين حسب نوع الوظائف

### أولا: التكوين المهني والفني

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والنجارة والميكانيك والصيانة والتشغيل وغيرها؛ وتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التكوين الفني وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ويحصلون غالبا على شهادة فنية.(2)

### ثانيا : التكوين التخصصي

يتضمن هذا التكوين معارف ومهارات عالية من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة والكمبيوتر والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرار فيها ويكون هذا التكوين موجه عادة لتولي وظيفة عمومية لأول مرة أو الالتحاق بسلك عالي أو برتبة عليا بنسبة للموظفين الموجودين في حالة خدمة وكذا التحضير للمسابقات والامتحانات المهنية .

### ثالثا:التكوين الإداري

يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية الدنيا؛ فهي معارف تشمل العمليات الإدارية كالتخطيط؛ التنظيم والرقابة والتحفيز.(3)

(1)،(2)- د، أمين ساعاتي، المرجع السابق ص 116 ص 117

(3)-د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية ، الطبعة الخامسة،مصر،1998،ص326

### رابعاً: تحسين المستوى

هو تكوين مستمر للموظف في منصب عمله ؛حيث يهدف هذا النوع من التكوين إلى تحسين المستوى والمعارف والكفاءات الأساسية إلى جانب إثرائها وتعميقها وضبطها لدى الموظفين الموجودين في المؤسسة والإدارات العمومية .

### خامساً : تجديد المعلومات – الرسكلة

يقصد بها التكيف مع الوظائف الجديدة بسبب تطور الطرق والتقنيات أو التغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها ومهامها ولا يتطلب المشاركة الكاملة بل تكون جزئية خلال فترات قصيرة ومكثفة وتمنح عند نهاية التكوين شهادة تسعى شهادة المشاركة.(1)

### 3. التكوين حسب المكان

#### أولاً: التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة سواء بمدرين داخل أو خارج الشركة أو مكونين و بالتالي على الشركة تصميم البرامج أو دعوة مكونين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف على تنفيذها و هناك نوع آخر من التكوين الداخلي .

في هذا النوع من التكوين ،يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتكونين أن يقلد مكوونه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه.

ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التكوين مع ظروف أداء العمل وبالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل .

(1)- المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03 مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين

ثانيا :التكوين خارج المؤسسة

تفضل هذه الشركة أن تنقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج الشركة ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة

- شركات التكوين الخاصة : على أي شركة تسعى إلى التكوين الخارجي بواسطة سوق التكوين و أن تقوم بتقديم مثل هذه المكاتب والشركات .

- برامج حكومية : تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التكوين و ذلك من خلال منظمات أو مؤسسات الدولة و هي عادة تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.(1)

## المطلب الثالث : طرق التكوين

تختلف الطرق المستعملة في التكوين باختلاف الظروف والمواقف بين هذه الظروف اختلاف المستوى الوظيفي للأفراد الذين يتم تكوينهم والغرض من التكوين؛ عدد الأفراد المراد تكوينهم ؛ اختلاف خبرات و ثقافات المتكويين وأخيرا تكاليف التكوين ويمكن أن نصنف طرق التكوين إلى ثلاث تقنيات هي

1 - تقنيات تقديم المعلومات .

2 - تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبيين للمعلومات .

3 - تقنيات التظاهر او التصنيع<sup>(1)</sup>

### 1- تقنيات تقديم المعلومات .

#### أولا : المحاضرات

تعتمد المحاضرات على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل رسمي و مباشر في مواجهة المتكويين وتستخدم هذه الطريقة إذا كانت هناك معلومات يراد توضيحها وتوصيلها للمحاضرين بشكل مباشر ويستوجب المحاضرة على أن يكون المحاضر ذو أسلوب جيد لغرض المعلومات وأكثر دراية وفهما للمعلومات التي سيلقيها<sup>(2)</sup>.

#### ثانيا : البحوث المتفوقة أو العظيمة

إن البحوث المتفوقة هي بدون شك البيداغوجية أو الطريقة الأكثر استعمالا في عملية التكوين فهي تتكون من تقديم شفهي للمعلومة بوسائل سمعية بصرية أو بدونها ؛ فهي تفترض عموما بأن المعرفة هي لدى الكون وهذا الأخير لا بد له من إيصالها إلى المتكويين فهي تتطلب أساسا تطبيق المبادئ الثلاثة الآتية :

- التطبيق الجيد للأهداف البيداغوجية من بداية البحث حتى يتم تطويق حدود التدخل والسماح للمتكويين التمركز فيها .

(1)،(2)-د-صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار ، مصر ، 1999-2000،ص118،ص225

- استعمال قاعدة الثلاثة التي تتكون من:

- الإعلام عن ماذا ستتكلم.
- التكلم بوضوح .
- تلخيص النقاط الأساسية لكل ما جرى قوله .

- تطبيق النمو اللغوي الذي يتصف بالجمال القصيرة و المستقلة نسبيا، سهولة الأسلوب استخدام التوضيحات هي ضمان أهمية توسيع النقاط الأساسية للمناقشة.<sup>(1)</sup>

### ثالثا : دراسة الحالات

الحالة هي وسيلة بيداغوجية تكون عامة معرفة على أنها الوصف الأكثر أو الأقل دقة  
الحالة :

- واقعية ملموسة مستمدة من الواقع المهني .
- مشكلة تسعى التشخيص أو القرار.
- ذات ميزة مستعجلة ومأساوية.
- تتطلب لعلاجها معلومات وتكوين في الميدان نفسه.
- " شاملة " ؛أو بمعنى أن كل المعطيات المعروفة قد قدمت.<sup>(2)</sup>

### 1- تقنيات التبادل والاتصال ذو جانبيين لمعلومات

#### أولا : استعمال الوسائل السمعية البصرية

استعمال الوسائل السمعية البصرية ؛ وخاصة التلفزة والكاميرا ممكن أن يكون في غاية الفعالية باعتبارها كتدعيم وسند بيداغوجي لعملية التكوين ، كما توجد طرق وتقنيات أخرى مثل : قوائم القراءة ؛ دروس بالمراسلة ؛ والتعليم المبرمج<sup>3</sup>

(1)- pierre casse.la formation performant .suisse zurich .les presses des managements .Edition 1990 .p144

(2)- د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق.ص227.

(3)- pierre casse opt.p144.

## ثانيا : المناقشات الجماعية

يقوم المتكونين في هذه مناقشة وإبداء الرأي في موضوعات عدة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطريقة التي في حلها ويقوم المكون بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة ويتوقف نجاح طريقة المناقشة على عوامل عديدة منها : الاهتمام بإعداد لها والمهارات في إدارتها .<sup>(1)</sup>

## ثالثا : الندوات أو الحلقات الدراسية (الملتقيات )

بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من الدارسين في بحث موضوع معين ويقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع ويقدم تقرير عنه وفي الندوة تتاح الفرصة حيث أن تقرير كل مشترك يعرض للندوة للمناقشة وتبادل الرأي من جانب كافة الأعضاء<sup>(4)</sup>.

## رابعا:المؤتمرات

المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأعضاء لدراسة موضوع له أهمية لكافة الأعضاء وتعبير هذه الوسيلة الشائعة للتكوين رجال الإدارة العليا ؛بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء .

## 3 تقنيات التظاهر أو التصنيع

### أولا:تمثيل الأدوار

تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكون موقعا معيناً من المواقف التي تحدث عادة ويطلب من المتكونين تمثيل هذا الدور بعد أن يجدد لكل منهم دور هو في النهاية يطالب المكون من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله ؛وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد ويمثل دور المكون هنا في ترشيد سلوك المتكونين نحو التصرفات السليمة و التنبيه إلى الأخطاء التي وقعوا فيها وإرشادهم إلى السلوك الرشيد في ضوء الموقف القائم .<sup>(2)</sup>

## ثانيا : المحاكاة

يقوم المكون بموجب هذه الطريقة بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتكونين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية.<sup>(3)</sup>

### ثالثا : نقل العامل لأداء أعمال أخرى بصفة مؤقتة

يتم تكوين العامل في هذه الطريقة عن طريق إلحاقه بعدد من الوظائف على فترات مؤقتة لاهتمام بكل وظيفة وتتيح هذه الطريقة للموظف الفرصة لزيادة قدراته العامة ودرايته بالأعمال الأخرى المتصلة بوظيفة ووقوفه على أوجه الترابط بين أنشطة المنظمة المختلفة .

### رابعا : تمارين التقييم الفردي أو الذاتي

تمارين التقييم الذاتي هي تقنية تنظر إلى تزويد المتكويين بمعلومات فيما يخص كفاءاتهم ؛ مهاراتهم ؛ عاداتهم ؛ وقيمهم وسلوكهم ، من خصائص التقييم الفردي هي :

- الموضوعية (المتكوي وحده يحكم على صحة و ملائمة المعلومات الناتجة عن أحد التمارين )

- السرعة (تنفيذ التمارين بسرعة ما بين 20 و 30 دقيقة )

-المدافعية المتكوي كثير الاشتراك خاصة أن التمارين تتعلق به وحده وتهدف هذه التمارين إلى :

\* تزويد المتكويين بإمكانية التعرف على نقاط قوتهم و ضعف من خلال مدى مشاركتهم في عملهم .

\*تمكين المتكويين من حسن استعمال مهاراتهم و كفاءاتهم في العمل وهذه بعض طرق التكوين الأخرى التي

يتم الاستعمال الملائم لهدف التكوين.

**Brainstorming-** هي المناقشة في مجموعة صغيرة تهدف إلى رفع روح الإبداع أو إنتاج أفكار أصلية

للمتكويين.

**Panel-** هي عبارة عن تبادل الطرق الحديثة بين مجموعة صغيرة من 2 إلى 6 أفراد لهم معارف وتجارب خاصة

في ميدان المتكويين .<sup>(1)</sup>

**Demonstrations-** : أو التطبيق العلمي : بموجب هذه الطريقة يقوم المتكوي بأداء عمل معين بطريقة

عملية سليمة ، أمام المتكويين موضحا لهم طريقة وإجراءات الأداء و العمليات و تصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في

الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى المهارات اليدوية أو استخدام آلات و أجهزة ميكانيكية .<sup>(2)</sup>

(1) - pierre casse opt.p152

(2)-د، صلاح الدين عبد الباقي ، المرجع السابق ،ص.227

-زيارات في الميدان: تكون عادة منظمة لتقدم موضوع للتمهين منذ أول احتكاك مع واقع الميدان وأيضا لتفحص فرضيات العمل التي تمت مناقشتها في الملتقيات أو حلقات الدراسية مثلا بملاحظة مباشرة في محيط العمل .

ويمكن لهذه الزيارات أن تكون ذات فعالية كبيرة إذا كان استعمالها ملائم لهدف التكوين .

وتوجد أيضا تقنيات أخرى مثل لعبة المؤسسة ؛ سلة البريد ؛ تكون الحساسية ونموذجة السلوك.<sup>(1)</sup>

---

(1) - pierre casse opt.p166



## المبحث الثالث: تحديد احتياجات و تصميم البرامج التكوينية

### المطلب الاول :تحديد الحاجات التكوينية:

في التكوين يعد التعرف على الاحتياجات نقطة البداية، وذلك من اجل ايجاد الحاجة ثم اشباعها وحل المشكل و يتم تلبية الحاجة عن طريق تحضير دورات تكوينية مناسبة.

وتعرف عملية تحديد الحاجات أنها مجموعة التغييرات و التطورات المطلوب إحداثها في معلومات و اتجاهات و مهارات وسلوك الافراد سواء العاملين او غير العاملين ، للتغلب على المشاكل التي تعيق العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة .

و من هذا المنطلق فلا بد لتحديد الحاجات التكوينية من تحليل كلا من المنظمة و المهمة و الأفراد.

#### 1- تحليل المنظمة :

يتطلب تحليل المنظمة فحصاً و تشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة و رسالتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي، إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية؛ أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التدريب في مجال أو مجالات معينة، فعلى سبيل المثال إذا كانت استراتيجية المنظمة مركزة على الإبداع فان حاجتها إلى برنامج تدريبي متنوع المهارات تكون أكثر من حاجتها إلى مهارات محددة، كما و أن عملية التحليل التنظيمي قد تكشف للمخطط حاجة المنظمة إلى الموارد اللازمة لتنفيذ أي برنامج تدريبي و في هذه الحالة تساعد المنظمة على اللجوء إلى بدائل أخرى عوضاً عن هذا البرنامج .

#### 2- تحليل المهمة :

أما تحليل المهمة فيمثل دراسة الوظائف في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات و القابليات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية.

#### 3- تحليل الأفراد :

أما التحليل على مستوى الأفراد فيحدد حاجة الأفراد للتكوين عن طريق قياس أدائهم و تحديد الانحرافات بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة.

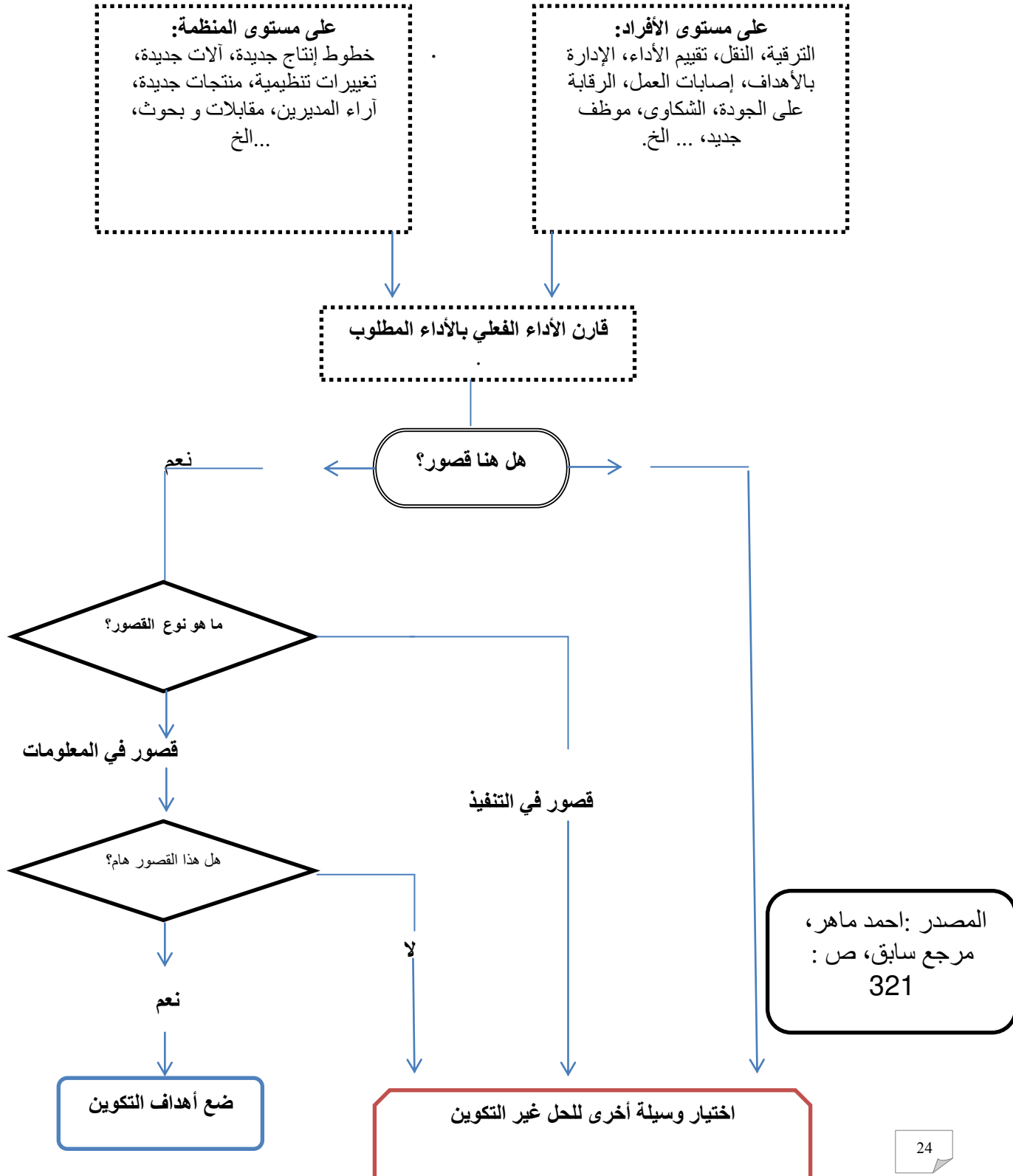
تتطلب تحديد الحاجات التكوينية .توضيح الأهداف الخاصة بالبرنامج التكويني و لا بد أن تكون هذه الأهداف دقيقة و واضحة و مفهومة من قبل جميع العاملين<sup>1</sup>.

أساليب تحديد الحاجة إلى التكوين:

و يمكن تحديد القصور في المعلومات أو في المهارات، و الذي يحدد الحاجة للتكوين بأسلوبين: أولهما على مستوى الأفراد، وثانيهما على مستوى المنظمة ككل .  
ويقدم الشكل الآتي الخطوات الإجرائية لتحديد الحاجة للتكوين سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة .

شكل رقم 02

تحديد الحاجة للتكوين.



## 1- تحديد الحاجة للتكوين على مستوى الفرد :

يؤدي القصور في معلومات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الرد للتكوين .و يرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

1-1 الترقية: تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد و بين متطلبات الوظيفة الجديدة.

2-1 النقل: يؤدي إلى نفس الفجوة الموجودة في النقطة السابقة .

3-1 تقييم الأداء: يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي (كما هو موجود في التقييم)، و بين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم.

4-1 برامج تخطيط المستقبل الوظيفي: عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

5-1 الإدارة و الأهداف: يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على قصور في المعلومات بين النتائج الفعلية و بين النتائج المستهدفة.

6-1 الحوادث: إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن و الوقاية و الأجهزة يجب تكوين هؤلاء الأفراد.

7-1 الرقابة على الجودة: إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء و انخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل و يجب تدريبهم.

8-1 الشكاوى: إذا كانت أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل و يجب تدريبهم.

9-1 القيام بمهام خاصة: إذا كانت نية الإدارة هي إسناد مهام خاصة لأحد الأفراد، في حين أن قدراته الحالية لا ترقى لمتطلبات هذه المهمة و يجب تكوينه.

10-1 التناوب الوظيفي: إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي و يجب تدريبهم على هذه الأعمال<sup>1</sup> .

## 2 - تحديد الحاجة للتكوين على مستوى المنظمة :

- يمكن تبين أن هناك قصوراً في معلومات الأفراد أو في مهارتهم، و بالتالي الحاجة إلى تكوينهم، و ذلك بالنظر إلى أسباب على مستوى المشروع أو المنظمة.
- و الآتي أمثلة لمثل هذه الأسباب:
- ✚ إنشاء وحدات إنتاج جديدة .
  - ✚ إضافة منتجات جديدة .
  - ✚ استخدام آلات و معدات جديدة .
  - ✚ الأخذ بمعايير و مواصفات إنتاج جديدة .
  - ✚ الأخذ بسياسات تسويق، أو تسعير، أو إعلان جديدة.

و يقوم أخصائيو التكوين على مستوى المشروع باستخدام قوائم الأسئلة أو المقابلات الشخصية مع المديرين في الأقسام المختلفة لتحديد الحاجة للتكوين . و تدور الأسئلة المطروحة في كلٍّ من القوائم أو المقابلات حول تأثير الخمسة أسباب السابقة على الأداء الواجب أو المطلوب في المستقبل، و ما إذا كان هذا الأداء يختلف عن الأداء الفعلي . و المشاكل المترتبة على أي من هذه الأسباب و أساليب السيطرة على هذه المشاكل . و تؤدي مثل هذه الأسئلة إلى التعرف على الحاجة للتكوين و أيضاً إلى التعرف على محتوى برنامج التكويني.

و كما ترى عزيزي القارئ، أن تحديد الحاجة التكوينية على مستوى كلٍّ من الفرد و المنظمة، هو أمر يحتاج إلى جهود و دراسة بواسطة كل من غدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين، و تشمل هذه الدراسة ما يلي:

**دراسة التنظيم:** أي دراسة الإدارات و الأقسام، و ما سوف يتم فيها من تعديلات في هيكلها، و حجوماتها، و ما إذا كان هناك أنظمة و لوائح و سياسات عمل جديدة . وبالطبع فكل هذا يشير إلى احتياج واقعي للتكوين.

**دراسة عمليات و أنشطة الشركة :**

أي دراسة الوضع الحالي و المرتقب فيما يخص خطوط الإنتاج، و المنتجات، و الآلات، و العمليات الإنتاجية، و المعايير والمواصفات و الجودة، و وحدات الإنتاج، و التكنولوجيا، و أي تغيير أو إضافة في هذه الأمور تشير إلى احتياج تدريبي.

**دراسة الأفراد:** أي تتبع المسار الوظيفي لكل فرد، و مدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه . و وجود فرق بين معارف و مهارات و خبرات الشخص حالياً و بين ما تحتاجه الوظيفة هو مؤشر كاف للاحتياجات التكوينية<sup>1</sup>

1- احمد ماهر، مرجع سابق، ص ص: 333-334

## جدول رقم 02

نماذج لأهم الظواهر التي تدل على وجود احتياج تكويني

الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي	تحليل المعلومات المتوفرة
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين</li> <li>➤ وجود معدات و أجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها</li> </ul>	الإمكانيات المادية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ بطء الإجراءات و تعقدها</li> <li>➤ انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة</li> <li>➤ اشتراك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه</li> </ul>	النظم و الإجراءات
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ استحداث وظائف جديدة</li> <li>➤ تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف</li> </ul>	التنظيم الإداري
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم وضوح الأهداف وعدم إقناع العاملين بها</li> <li>➤ تناقض القرارات في موضوعات متشابهة</li> <li>➤ الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية</li> <li>➤ تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.</li> </ul>	الأهداف و السياسات
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين</li> <li>➤ توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل.</li> </ul>	تطور النشاط
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات</li> <li>➤ كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات</li> <li>➤ ارتفاع معدلات شكاوى العملاء</li> </ul>	ممارسة الوظائف الإدارية
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف</li> <li>➤ اختلاف العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين</li> <li>➤ عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة</li> <li>➤ ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد.</li> </ul>	الأفراد

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص:362

## المطلب الثاني: تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من التكوين.

### 1-تعريف تصميم البرنامج التكويني:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المنظمة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية بطريقة تحقق الأهداف المطلوبة من سياسة التكوين.<sup>1</sup>

ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات و الكفاءات و المهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة عمق وشمول هذه الموضوعات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية.

### 2- خطوات تصميم البرامج التكوينية

بعد عملية التعرف على الاحتياجات التكوينية وتحديد أولوياتهم تتم عملية تصميم البرامج التكوينية التي تعتبر الترجمة الفعلية للأهداف التي يسعى التكوين إلى تحقيقها، وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية الخطوات التالية:

#### 1-2-تحديد الأهداف

دائما ما تكون الخطوة الاولى في عملية تصميم البرنامج التكويني هي تحديد أهدافه و التي بدورها تحدد بناء على الاحتياجات التكوينية ، و يجب أن تحدد الأهداف تحديدا دقيقا علينا تجنب وضع أهداف غامضة ، وذلك باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه بقية الخطوات، ويجب أن تكون هذه الأهداف ممكنة التحقيق، وأن توضع على ضوء الاحتياجات التكوينية.

تنقسم الأهداف المعتمد عليها عند تصميم برنامج تكويني الى:

#### \*الأهداف الرئيسية:

هي النتيجة أو المحصلة النهائية للبرنامج التكويني بأكمله، للوصول للأهداف التي المحددة مسبقا و المتمثلة في تزويد المتكون بالمفاهيم الأساسية، و ذلك من خلال خلق الروح النظامية لديه، وتوفير القدرة على استخدام المعدات و الأدوات التكنولوجية الحديثة لما تمثله من أهمية للمتكون.

#### \*الأهداف المشتقة

وتسمى أيضا بالأهداف الفرعية أو الجزئية، فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية .

1 كمال بربور ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر و التوزيع، بيروت ، لبنان، 1997، ص:166

## -2-2- تحديد المحتوى

يقصد بهذا الإجراء تحديد الموضوعات التكوينية، أي الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني، ويكون هذا الاتفاق بناء على أنواع التحليل السابقة التي توفر الأهداف التكوينية وبالتالي توفر ماهية الموضوعات التكوينية، التي تحقق هذه الأهداف، ثم تصنيف هذه الموضوعات لينبثق منها مواد تكوينية<sup>(1)</sup>، والمقصود بالمادة التكوينية هو مجموعة من المعلومات أو المفاهيم أو الحقائق أو الأمثلة التي تشرح وتوضح موضوعا معينا.

## -2-3- تحديد تسلسل الموضوعات

من العمليات الهامة في تصميم البرامج التكوينية تحدد التابع المنطقي للموضوعات في البرنامج، وتقوم فكرة التابع على اعتبار البرنامج التكويني وحدة متكاملة يتم تقسيمها إلى وحدات فرعية ترتبط فيما بينها جميعا بمنطق واحد محدد<sup>(2)</sup>. وبالتالي فإن تسلسل المحتوى:

هو العملية التي يتم من خلالها وضع المحتوى (موضوعات) بمخطط دقيق يتماشى لتحقيق هدف التكوين المراد، وذلك بتحقيق موضوعات تؤدي لأفضل تكوين و في مدة جيدة تتلاءم وقتها مع تسلسل طرح المحتوى .

ويخضع تحديد التابع المنطقي للموضوعات لعدد من القواعد أهمها:

- ✓ يبدأ الموضوع من عام الى الخاص أي يستهدف طرح الفكرة بشكل عام وسريع و ذلك لشدة انتباه و الاهتمام المتكويين.
- ✓ يتم عرض الموضوعات بترتيب منطقي من حيث المعلومة او قت سردها من اجل وصول المعلومات و المعارف المقدمة في الدورة تكوينية إلى المتكون و تقدم له شيئا جديدا.
- ✓ عند تقديم الموضوعات المختلفة التكوينية يجب عمل فواصل بينها حتى يتسنى للمتكون من معرفة انتهاء موضوع معين والابتداء في موضوع جديد.
- ✓ القيام باستراحة قصيرة (وقت مستقطع) بين تقديم الموضوعات من الاجل الانتقال السلس للفرقات التكوينية و ايضا لتفادي اكتظاظ المعلومات و جعل المتكون في عدم الوقوع بالملل.

1- محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، 2005، ص:320

2- السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص:69

## 2-4 تحديد عمق وشمول الموضوعات.

تختلف درجة العمق و الشمول التي تعرض بها الموضوعات:

- ونقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات و جذورها النظرية أو الفلسفية مثال ذلك حين عرض موضوعات العلاقات الإنسانية فقد يكتفي المخطط التكويني في بعض الحالات بعرض المفهوم العام للعلاقات الإنسانية والمعنى الإداري السليم لهذا التعبير، وقد يتطرق في حالات أخرى إلى التعمق في العرض بتحليل النشأة الأولى لفكرة العلاقات الإنسانية وارتباطها بالعلوم السلوكية والدراسات الأساسية في تفسير السلوك الإنساني.
- أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فنقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، مثال ذلك عند التكوين على موضوع الموازنات التخطيطية، فقد يكتفي بكيفية إعداد الموازنة في مجال المبيعات، وقد يشتمل البرنامج على عرض كل أنواع الموازنات في مجالات الإنتاج والبيع و المشتريات وما إلى ذلك. وبصفة عامة، فإن درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات تزداد كلما:
  - كان المتكون على مستوى وظيفي وتعليمي عالي.
  - ازدادت درجة التخصص الوظيفي للمتكون.
  - و حسب الوظيفة الحالية أو المستقبلية أو المشكلات التي يعاني منها المتكون، والعكس صحيح<sup>3</sup>

## 2-5 تقدير ميزانية التكوين

- ان وضع الميزانية للبرنامج التكويني لإيفاء بحاجاتها(كاللوازم المكتبية قيمة كراء القاعة اذا لزم...) يعد شرطا ضروريا لنجاحه الدورة مع التأكيد ان يكون التقدير واقعيًا وصادقًا ودقيقًا.
- لا توجد طريقة متفق عليها لتقدير هذه التكاليف، بحيث تختلف تكاليف التكوين من برنامج تكويني لآخر، ومنه فانه يتم وضع ميزانية التكوين اعتمادا على عدة عناصر من أهمها:
- تكاليف الوازم المكتبية و المواد التكوينية و البرمجيات التكوينية .
  - تكاليف كراء مكان التكوين او بعض التجهيزات مثلا
  - أجور ونفقات المكونين
  - تكاليف توفير الإقامة و لوازمها ان كانوا المكونين اجانب عن المنظمة
  - تكاليف تحليل الاحتياجات التكوينية



-تكلفة غياب العامل المتكون نتيجة التوقف المؤقت و المبرر عن العمل.  
كما توجد عدة تكاليف اخر تختلف حسب مكان ونوع البرنامج التكويني.  
و ايضا يمكن ان تكون التكاليف استثمارية من خلال بناء القاعات التكوينية او في المعدات التكوينية.....الخ ،  
واخرى تشغيلية لها علاقة بسيرورة الدورة التكوينية.

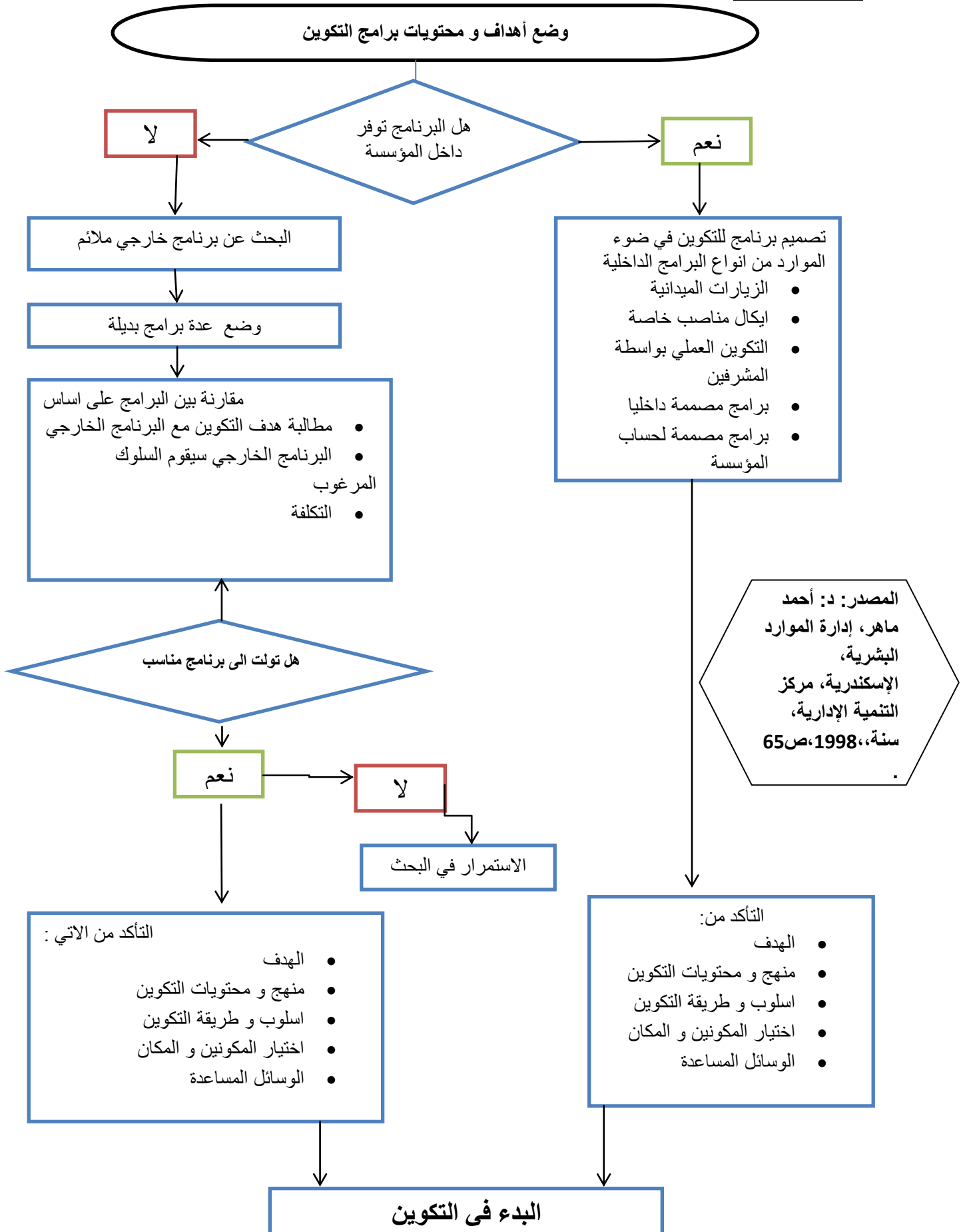
## 2 - 6 معايير اختيار المتكونين:

المتكون هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتكونين و امدادهم بالمعلومات الجديدة ، و تغيير اتجاهاتهم و سلوكياتهم ، و تكوينهم على اصول ممارستهم لعملهم في اطار برنامج محدد ، و بواسطة طرق و تقنيات تكوينية محددة ايضا، و لذلك يتوقف نجاح التكوين الى حد كبير على مدى سلامة القرار الذي اتخذه بالنسبة للمتكونين اعضاء التكوين ، لان هؤلاء يمثلون الوسيلة التي عن طريقها سيتم نقل المعلومات و تكوين المهارات، و بالطبع اذا كانت الوسيلة غير مناسبة فلا بد ان تكون النتائج غير مناسبة لذلك يجب بذل الجهود لتوفير المتكون الكفاء الذي يستطيع استشارة المتكونين ، و نقل المعلومات اليهم بشكل صحيح ، و يتوقف اختيار المتكون على ما يلي:

- ✓ طرق و اساليب التكوين المستعملة
- ✓ المادة التكوينية المراد اكسابها للمتكونين
- ✓ نوعية المتكونين<sup>1</sup>.

الشكل رقم 3 :

خطوات تصميم برنامج تكويني



## المبحث الرابع: تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية

### المطلب الاول: تنفيذ البرامج التكوينية

ان تنفيذ البرنامج التكويني هو ذلك الاسلوب او الطريقة المستخدمة من قبل المكون لإيصال المواضيع المسطرة و التي تلي احتياجات المتكون في مدة ومنية محددة.

إن مرحلة التصميم لبرنامج التكوين مرحلة اخرى في تنفيذ البرامج سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة او خارجها فعلى المدير او اخصائي التكوين التأكيد من التصميم الذي وضع، قد أمكن تنفيذه و يتضمن تنفيذ برنامج التكوين أنشطة هامة تتمثل في وضع جدول زمني لتنفيذ البرنامج التكوين و ترتيب المكان و قاعات التكوين و المتابعة اليومية للبرنامج. (1)

و من خلال هذا التعريف يمكن تنفيذ برنامج التكوين من الانشطة التالية:

### 1 اعداد الاطار الزمني

لتنفيذ البرنامج التكويني وفق طبيعة البرنامج و عدد الموضوعات التي يشملها و مدى اهميتها يجب أن يتوفر الوقت الكافي حيث يتم توزيع الوقت الكافي للبرنامج على موضوعاته حسب اهمية كل موضوع ، مع تعدد جوانبه و تفرعاته المختلفة و اللازمة معالجتها في البرنامج التكويني و ايضا حسب مستوى المتكونين و يتضمن الجدول على العموم عدد ايام البرنامج ، عدد الجلسات في كل يوم زمن بداية و نهاية كل جلسة و موعد الراحة و التسجيل و الاختبارات و حفل الاختتام ، حسب ما يبينه الجدول الاتي :

(1) د: خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار المكتبة، الحامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 1999، ص210.

## الجدول رقم 3 :

## نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين

عدد أيام البرنامج : 04 أيام  
تبدأ يوم السبت : ...../...../.....  
و تنتهي يوم الأربعاء : ...../...../.....  
وقت الانعقاد : يومياً من الساعة 09:00 صباحاً حتى 14:00 مساءً

**جدول الجلسات:**

- الجلسة الأولى: من 09:00 صباحاً إلى 10:30  
راحة من 10:30 إلى 11:00
- الجلسة الثانية: من 11:00 صباحاً إلى 12:30  
راحة من 12:30 إلى 13:00
- الجلسة الثالثة: من 13:00 زوالاً إلى 14:00

**اختبار نهائي:**

يتم يوم الأربعاء : ...../...../.....

المصدر: د، خالد عبد الرحمن الهيشي، إدارة الموارد البشرية، ص67.

**2- اعداد الاطار المكاني**

اختيار المكان المناسب لتنفيذ البرنامج التكويني و يحكمه عاملان اساسيان هما :

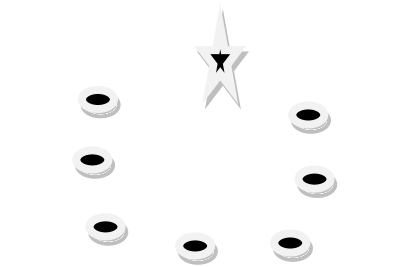
- مدى توافر امكانيات التكوين لدى المؤسسة من حيث المكونين و وسائل التكوين من وسائل الإيضاح التي تساعد المتكويين على استيعاب المعلومات و المعارف المقدمة و كذلك من حيث توافر القاعات المناسبة للتكوين و ميزانية كافية .
- مدى توافر اجهزة تكوين خارجية و مدى توافر امكانيات و ظروف جيدة للتكوين من حيث المكونين فضلا على الاشراف الجيد على البرامج التكوينية.

تنظيم المقاعد والمناصب ومكان المكون لها تأثير على امكانية توصيل المعلومات امكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة كما هو موضح في الشكل رقم (04). (1).

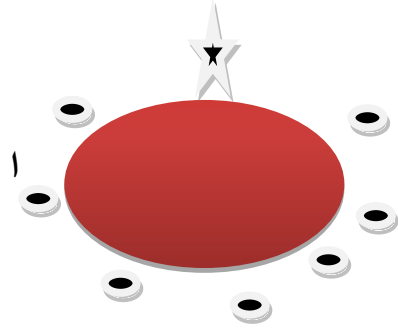
(1)- د: /خالد عبد الرحمن الهيشي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص210.

نماذج من قاعات التكوين

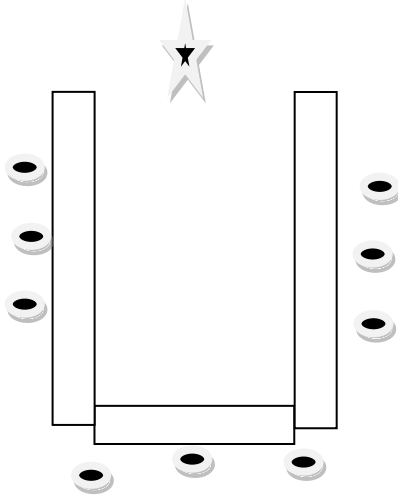
الشكل رقم 04



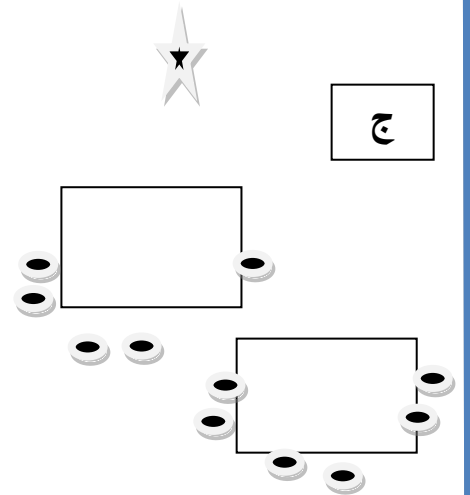
ب



أ

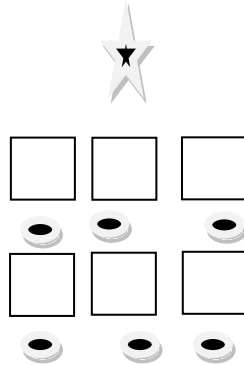


د



ج

الطاولات  
الإفراد  
المكون



هـ

## 4 - التجهيز بالمعدات والمستلزمات

لتنفيذ العملية التكوينية لا بد من تهيئة البيئة المادية ، كإعداد الأدوات و الوسائل المساعدة داخل قاعات التكوين، حيث يحتاج العمل التكويني إلى بعض المعدات و المستلزمات التي تتوقف على توفرها القدرة على توصيل المادة التكوينية إلى المتكونين، فالمكون ليس هو الوسيلة الوحيدة لنقل المحتوى التكويني إلى المتكونين، بل هناك وسائل أخرى هامة تساعد المكون في نقل المعلومات و توصيل المفاهيم و المعاني، و نجد أهم الوسائل المساعدة:

✓ مختلف وسائل الإيضاح السمعية و البصرية

✓ التجهيزات و الادوات المكتبية

## 5- متابعته برامج التكوين

على إدارة الموارد البشرية و مدير التكوين و اعضاء التكوين ان يقوموا بمتابعة البرامج ليتم تنفيذه كم هو موضوع، التحقيق من كل الامور تسير على مجرياتها وتتضمن الانشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ مخطط التكوين بشكل يومي للتأكد من سلامة و نظافة قاعات التكوين والتأكد من اعداد المادة العلمية و التمارين ، وتقديمها في الوقت المناسب للمتكونين و توفير المساعدات التكوينية ، و توفير سبل الراحة للمشاركة في البرنامج ، و يتضمن المتابعة اليومية في حالة غياب المكون او تأجيل الجلسة التكوينية و ايضا علاج مشاكل وعدم توفير امكانيات او مساعدات يطلبها المكون او علاج المشاكل بين المكون والمتكون .(1)

و من اجل الانطلاق و التنفيذ الفعلي للبرنامج التكويني، نتبع الخطوات الإجرائية الآتية:

✎ توزيع البرنامج الزمني، وضع المعلومات بأماكن واضحة حتى يسهل تناولها من قبل الجميع، مع تحديد مكان الدورة بدقة.

✎ عقد اجتماع مع المتكونين لتعريفهم بالبرنامج و تسهيلات و هيئته التكوينية (اذا كان هناك أكثر من مكون)،

وذلك بزيارة مواقع التكوين للتعرف على التسهيلات المتاحة والوقوف على النقائص من خلال التأكد من

● استعداد الجهات كافة

● صلاحية التجهيزات و المعدة و الأجهزة.... الخ

● قاعات التكوين من حيث المساحة ، الاضاءة..... الخ

✎ توزيع المتكونين إلى مجموعات و تعريفهم بأماكن تكوينهم (اذا كان هناك أكثر من مكون).

(1)- د: أحمد ماهر، المرجع السابق، ص:350.

✚ توزيع البرنامج التكويني اليومي على:

- المتكونين،(اذا كان هناك اكثر من مكون).
- وكذلك توزيع أعضاء ادارة الموارد البشرية او هيئة التكوين
- ✚ تعريف المتكونين بوسائل التقييم.

### المطلب الثاني: تقييم البرامج التكوينية

يعتبر التقييم جزء هام وأساسي في تصميم البرنامج التكويني و أثناء تنفيذ خطوات التكوين، وذلك للوقوف على سلامة سيرها ومدى مسابقتها لمتطلبات العمل و انسجامها مع تحقيق الأهداف المخططة لها، من جل تصحيح المسار و تحقيق الأهداف.

"التقييم: هو عملية قياس مستمرة لكفاءة النظام التكويني وقياس مدى تحقيقه للأهداف المخططة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل"<sup>1</sup> و يتمثل التقييم في:

- ❖ استعمال الاختبارات الشفوية و الكتابية للتأكد من ان المتكون قد استوعب ما قيل له
- ❖ متابعة الاداء الفعلي لتحديد ما اذا كان المتكون قد طور قدراته و مهاراته لأداء العمل
- ❖ متابعة العمل الذي قام به المكون ، وذلك لفحص النتائج من حيث الكم و الكيف<sup>2</sup>

كما نجد ان تقييم برنامج التكوين يقوم على أربع معايير حسب الشكل التالي:

- ردود الافعال
- التعلم
- السلوك
- النتائج

1- - مرزوقي رفيق، اهمية التدريب و اثره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2006

2- احمد صقر عاشور، ادارة القوي العاملة ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر، 1984، ص:493

شكل رقم 05

معايير تقييم البرامج التكوينية

المستوى	الأسئلة المطروحة	القياسات
النتائج	هل المؤسسة أو الوحدة أو القسم بحالة أفضل نتيجة إجراء التدريب؟	حوادث العمل نوعية العمل الإنتاجية التكاليف المدفوعة الأرباح المحصلة
السلوك	هل أبدى المتدربين سلوكا مختلفا التدريب؟ من قبل الرؤساء هل يستخدم المتدربين المهارات و المعرفة التي تعلموها خلال التدريب؟	تقييم لأداء المتدربين من قبل الرؤساء المباشرين ورفاق العمل و الزبائن.
التعلم	إلى أي حد حصل المتدربين مزيد من المعرفة والمهارات بعد انخراطهم في البرنامج التدريبي بالمقارنة مع معرفتهم ومهاراتهم السابقة؟	اختبارات مكتوبة اختبارات الأداء
ردود الأفعال	هل أحب المتدربين البرنامج، المدربين، تسهيلات التدريب؟ هل وجد المتدربين فائدة من البرنامج؟ هل أبدوا اقتراحات معينة لتحسين البرنامج؟	أسئلة تطرح على المتدربين (استمارات)

المصدر: حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان، 2002،

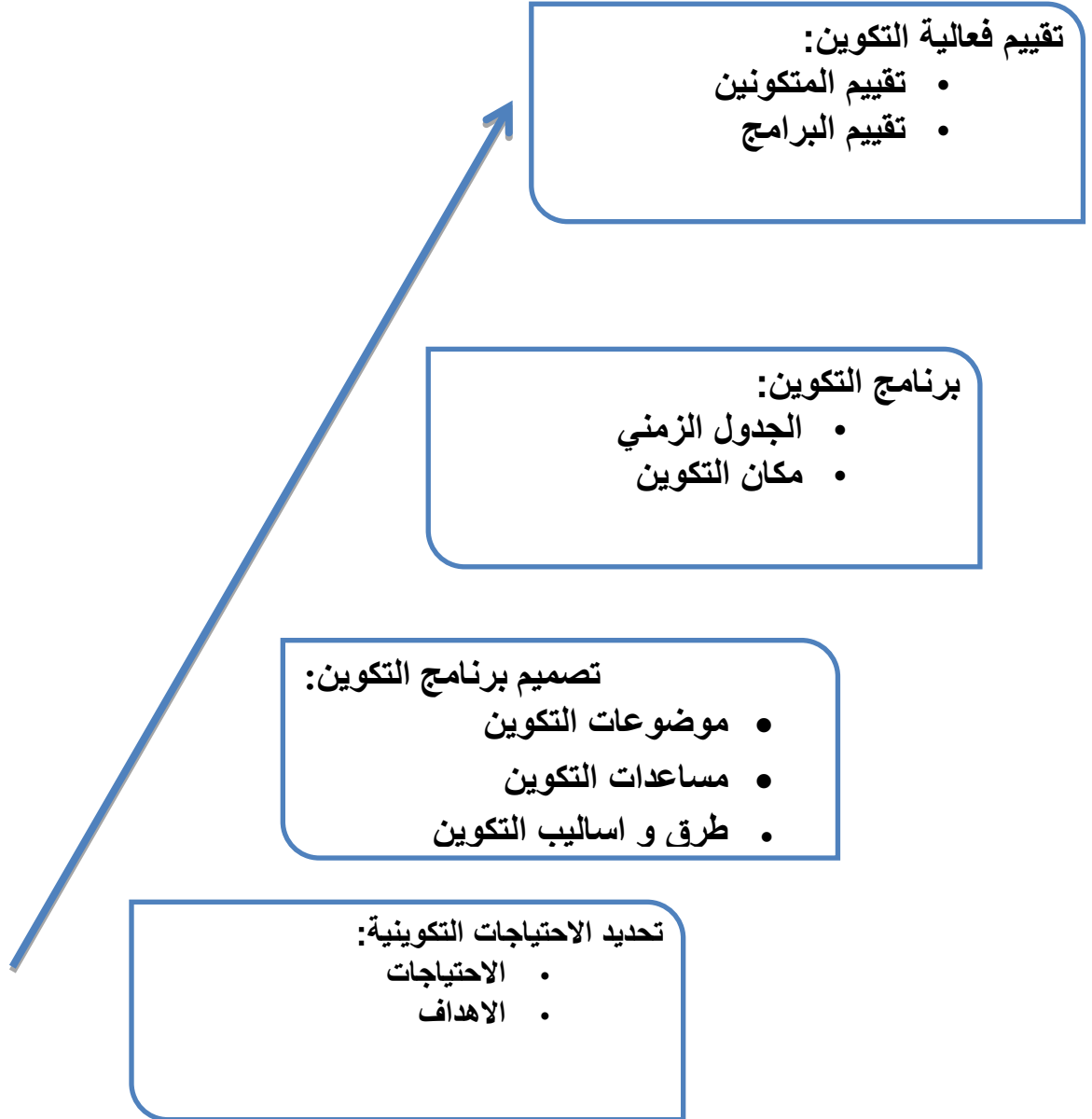
ص 268.



و لتحديد الدقيق لخطوات التكوين ، يمكن تلخيصها حسب الشكل التالي:

### الشكل 06

#### خطوات التكوين



المصدر : احمد ماهر ، مرجع سابق ، ص:38

لتحقيق برنامج تكويني جيد لابد من مروره على الخطوات المذكورة سابقا مع توفير العناصر الضرورية من متطلبات و شروط النجاح كالمراكز و التكاليف المختلفة و العنصر البشري (المكونين و المتكويين) .... الخ ، و التي تعمل جميعها على تحقيق الاهداف ، من خلال زيادة و تطوير معارف و القدرات الذهنية و المهنية للفرد، ومنه تستطيع المؤسسة هي الاخرى من الوصول لتطوير و زيادة الانتاجية .

## خاتمة الفصل

للتكوين دور في تنمية الافراد(المورد البشري)، بحيث يعتبر:

■ التكوين الحجر الاساسي والحل الرئيسي لتوفير عمالة مؤهلة او رواد اعمال قادرين على اداء مهامهم و العمل بشكل جيد. بحيث يهدف التكوين الى اكتساب و تطوير الافراد للمعلومات ومهارات التي تتطلبها الوظيفة سواء العاملين او لغير العاملين قبل توظيفه(اثناء البحث عن العمل ) او من خلق منصب عمل عن طريق انشاء مشروع خاص به.

■ وكما ان التكوين من المهام ذات الاهمية البالغة في المؤسسة اليوم سواء لمتابعة التطورات التكنولوجية او لما

يتعلق الامر بوضع خطة استراتيجية تهدف الى ضمان اداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وبأكثر فعالية .

■ ولكي يقوم التكوين بالدور المناسب له اقتضى الامر ان يسير وفق اسلوب علمي ومخطط دقيق لمساعدة

الافراد للوصول الى المستوى المطلوب لتطبيق الاجراءات اللازمة واعداد البرامج التكوينية لجميع الفئات سواء

العاملة او الغير العاملة ، وذلك لتحقيق الهدف الرغوب به من خلال الربط بين النتائج والمخرجات و

الاهداف واذا ما كان التكوين قد ادى فعلا دوره في تنمية المورد البشري وتحفيزه من اجل خلق لديه الابداع

ومواكبة التطورات الحاصلة ، سواء في ما يخص:

✓ عمال المؤسسات للوصول الى مستوى يساعدها في الدخول في عالم المنافسة الدولية

✓ الغير العمال في كيفية البحث عن العمل

✓ تغيير الذهنيات الافراد من خلال معرفة قدراتهم و تحويل توجهاتهم نحو عالم ريادة الاعمال

## تمهيد

تناولنا في هذه الدراسة، البحث فيما إذا كاف بإمكان برامج تكوينية متخصصة أن تنمي روح المقاولة لدى الطلبة المشاركين فيها وتغيير سلوكياتهم باكتساب صفات الشخصية للمقاول مع تغيير ذهنيتهم و تمكنهم من إنشاء مؤسساتهم الخاصة و تسييرها بطريقة فعالة مع التركيز على دراسة حالة بدار المقاولة بسكرة بتطبيق برنامج **SIYB** المعتمد الجزائر من قبل مكن معتمد في هذا البرنامج من قبل المكتب الدولي للتشغيل ILO

### المبحث الاول: البرنامج التكويني SIYB المتخصص في دعم الروح الدقاولاتية.

قام المكتب الدولي للشغل ILO في سبيل مساعده الدول النامية بتطوير مجموعة من البرامج لدعم وتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و من بين هذه البرامج نجد البرنامج التكويني لدعم المقاولة " أنشئ و حسن تسيير مؤسستك " SIYB ، و هو البرنامج الذي لقي انتشارا واسعا في جميع أنحاء العالم ( أكثر من 90 دولة عبر العالم )، حيث اعتمده الكثير من الدول وقامت بتطبيقه بغية رفع قدرة الأفراد على المقاولة، و يعتمد المكتب الدولي للشغل ILO في سبيل تطبيق هذا البرنامج و نشره استراتيجية الشراكة مع المنظمات المحلية لدعم ك تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أما فيما يخص الجزائر نجد أن المكتب الدولي للشغل ILO قام منذ سنة 2004 بتنظيم ملتقيات تكوينية للمكونين، استفادت منها عدد من الهيآت الوطنية المتخصصة في هذا المجال ، كان من بينها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، حيث ومنذ ذلك الحين بدأت في تكوين المكونين و الشباب اصحاب افكار المشاريع ميدانيا.

### أهداف برنامج SIYB

#### الهدف الرئيسي

هو المساهمة في النمو الاقتصادي وخلق فرص عمل جديدة مستقرة من اجل القضاء على البطالة

#### الاهداف الفرعية

- ✓ اشراك كل الهيئات و المنظمات المهمة بتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول النامية
- من اجل توظيف برنامج SIYB و ربطه بنشاط المقاولين (حاليين او محتملين )
- ✓ دعم الشباب ليتوجه نحو العمل المقاوالاتي و تمكينهم من بدأ مشاريعهم و خلق مناصب شغل و رفع من اداء التسييري لمؤسساتهم و ذلك لأجل لديومة و خلق مناصب عمل جديدة.

البرنامج التكويني المتكامل للنظمة الدولية للعمل، ILO ، أطلقت عليه برنامج SIYB ، يتكوف من مجموعة من الحقائق التكوينية تطورت عبر الزمن لتكون مجموعة متكاملة تلي كل متطلبات الأفراد لإنشاء و تطوير و توسيع مؤسساتهم و نلخص أهم هذه الحقائق التكوينية فيما يلي:

1. تعرف على ريادة الاعمال CLE

2. جد فكرة مؤسستك TRIE

3. أنشئ مؤسستك CREE

4. حسن تسيير مؤسستك Germ

5. وسع مؤسستك

### I. أوجد فكرة مؤسستك : 'Trie d'entreprise' Trouvez votre idée

يسمح لك هذا التكوين بإيجاد فكرة لمؤسسة أكثر ملائمة مع إمكانياتك و قدراتك .والاحتياجات الفعلية للسوق، مدة التكوين 3 ايام و المحاور الأساسية لهذه الدورة:

- أوجد فكرة مؤسستك.

- صفات و شخصية مقاول

- تعريف الفكرة وعناصرها الأساسية.

- تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

- اختيار أحسن الأفكار

إذا استطاع المتكونين بعد انتهاء الدورة التكوينية من ايجاد فكرة مؤسسة تتماشى مع كفاءاتهم و مؤهلاتهم، و أصبح مستعدا لان يكون مقاولا فإنه يستطيع أن ينتقل إلى التكوين "أنشئ مؤسستك CREE".

### أنشئ مؤسسة ناجحة Créez votre entreprise, Crée

تتعلم كيفية وضع مخطط عمل على ثلاث مراحل:

(1) تكوين أساسي في القاعة ، (2) ثم تحصيل معلومات في - الميدان، وأخيراً، (3)الرجوع إلى القاعة لاستكمال المخطط. مدة التكوين 15 الى 21 يوما

و تركز هذه الدورة على مخطط إنشاء مؤسسة

➤ هل فكرة مشروعك واضحة

➤ فكري إمكانية نجاح مشروعك

➤ خطط لكسب زبائنك

➤ خطط لمبيعاتك

➤ خطط لمشترياتك

➤ خطط للمستخدمين

- خطط للوسائل
- خطط لديونك
- التكاليف المختلفة للمشروع
- خطط لسيولتك
- أنواع ضرائبك
- الرأسمال المناسب لمشروعك
- مصادر التمويل لمشروعك
- ميزانية تقديرية بسيطة
- الإطار القانوني لمؤسستك

و في هذه الدورة يجب أن يضع المتكونين خطة لفكرة مشروع من اجل انطلاق بها وتنفيذها بعد التكوين.

### **III. حسن تسيير مؤسستك Gérez mieux votre Entreprise**

تساعد على التسيير الجيد لمؤسسة وترتكز هذه الدورة على الجوانب التالية : التسويق، التموين، تسيير المخزون، حساب التكاليف، المحاسبة، التخطيط المالي، المستخدمين والانتاجية، المؤسسة والعائلة. مدتها 05 ايام.

لقد سجلت عملية التطبيق الفعلي لبرنامج SIYB في الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و دار المقاولتية

## المبحث الثاني: دار المقاولاتية بسكرة

دار المقاولاتية هي في فضاء مفتوح للطلبة، تم انشاءها بالتعاون و الشراكة بين جامعي محمد خيضر بسكرة و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة, l'ANSEJ. في اكتوبر 2013 ، و يتم تسييرها من طرف لجنة تسيير تتكون من ممثلين عن الجامعة و ممثلين عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة، ولقد تم تجديد هذه اللجنة بعد اتفاقية افريل 2017 و اصبحت تتمثل من ثلاثة ممثلين من جامعة بسكرة و ممثلين عن الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة و ممثل عن مديرية التشغيل بسكرة. ويقوم مسيري هذه اللجنة بـ:

✓ وضع برنامج خاص لتنشيط دار المقاولاتية.

✓ تحضير تنشيط الانشطة

✓ القيام باجتماعات دورية لتقييم و المتابعة

### 1. مهام دار المقاولاتية

تتمثل أول مهمة لدار المقاولاتية في

✓ توجيه تعميم عملية تحسيس و نشر الفكر المقولاتي لدى الطلبة على مستوى جميع كليات جامعة محمد خيضر بسكرة.

✓ نشر ثقافة المقاولاتية عن طريق غرس روح المقاولاتية

✓ القيام ببرامج تكوينية لتوضيح المسار الصحيح لانشاء مؤسسة

✓ مرافقة حاملي افكار المشاريع لتجسيد مشاريعهم (مرافقة قبلية و بعدية)

### 2. أنشطة دار المقاولاتية

من خلال برنامج المسطر، و المتمثل في:

أيام إعلامية و دراسية ، دورات تكوينية، طاولة مستديرة، ندوات و جامعة شتوية او صيفية عروض التكوين:

تقدم دار المقاولاتية دورات تكوينية حول برنامج بتطبيق

برنامج GERM المعتمد من قبل المكتب الدولي للشغل و بتنشيط مكون معتمد في هذا البرنامج من قبل المكتب الدولي للتشغيل

1. . جد فكرة مؤسستك TRIE

2. أنشئ مؤسستك CREE

3. حسن تسيير مؤسستك Germ

4. تعرف على ريادة الاعمال CLE

و تسعى دار المقاولاتية بسكرة من اعتماد هذا البرنامج إلى تحقيق مجموعة من الاهداف نلخصها فيما يلي:

- نشر روح المقاولاتية بين الطلبة.
- تنمية ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي
- تغيير سلوكيات الطلبة و توجيهها نحو اكتساب صفات و مكونات شخصية المقاول
- القدرة على اعداد مخطط عمل
- تمكين حاملي افكار المشاريع خريجي الجامعة من إنشاء مؤسساتهم الخاصة.
- خفض نسبة خطر زوال المؤسسة بعد نشأتها و بالتالي تحقيق الاستمرارية
- التقدم بالمؤسسات الصغيرة إلى الاحترافية و بالتالي القدرة على المنافسة في الاسواق .
- جعل الطالب يتوجه نحوخلق مناصب شغل والتقليل من البطالة.

و يلتحق الطلبة بالدورة التكوينية عن طريق تسجيلهم في الدورات المبرمجة من قبل دار المقاولاتية ، حيث تقوم هذه الاخيرة بملا استمارة

معلومات لكل طالب يتم من خلالها من تحديد احتياجات التكوينية التي سوف تبرمج الدورات التكوينية على أساسها.

## المبحث الثالث : .الدراسة الميدانية

### منهج الدراسة.

ولقد اخترنا في دراستنا منهج المسح بالعينة الذي يكتفي فيه الباحث بدراسة عدد محدود من الحالات في حدود الوقت و الجهد و حسب الإمكانيات المتوفرة، حيث لم نقم بدراسة كافة طلبة جامعة بسكرة بل خصصناها للطلبة الذين شاركوا في دورات تكوينية التي نظمت بدار المقاولاتية بسكرة، محاولين بذلك تفسير وتحليل و عرض واقع دور التكوين بدار الدقاولاتية ،و ما مدى تأثيره في الطلبة خلق اتجاه و روح مقاولاتي لديهم.

### ❖ إطار الدراسة الميدانية.

اقتصرت الدراسة على الطلبة الذين شاركوا في الدورات التكوينية المنظمة من قبل دار المقاولاتية الإطار المكاني : اقتصرت الدراسة على دار المقاولاتية لجامعة محمد خيضر بسكرة . ونشير إلى أن دار المقاولاتية عدة دورات تكوينية منذ انشاءها 2013

### ❖ الاطار الزمني

ويتعلق الامر بالفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة من البداية الى النهاية ،بحيث استغرقت دراستنا ستة شهرين في الشق النظري واستغرقت تقريبا شهر في الشق الميداني .

هذا كله بعد جمع البيانات كاملة في الجزء النظري اما الدراسة الميدانية فقد بدأت بعد القيام بعرض اسئلة الاستمارة و المقابلة على الاستاذة المشرفة لنخرجها في شكلها النهائي وهذا بالطبع بعد موافقة الاستاذة المشرفة ثم قمنا بتطبيقها الفعلي على طلبة جامعة بسكرة المستفيدين نت التكوين بدار المقاولاتية، و اجراء مقابلات مع مديرة دار المقاولاتية و اساتذة في نفس التخصص المقولاتي و ايضا تخصص موارد بشرية، وبعد جمع البيانات الميدانية شرعنا مباشرة في تحليلها و تفسيرها و صياغة نتائج الدراسة ليتم في الاخير اخراج هذه المذكرة في شكلها النهائي.

### ❖ مجتمع وعينة الدراسة.

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع الطلبة لجامعة محمد خيضر بسكرة الذين شاركوا في الدورات التكوينية لبرنامج SIYB منذ بداية تطبيقه بدار المقاولاتية

لقد تم اختيار عينة عشوائية تمثل ل 50 طالبا من مجتمع الدراسة المقدر ب400 طالبا الذين شركوا في دورات تكوينية التي نظمت بدار المقاولاتية بتخصصات مختلفة لكن غالبتهم من الماستر كلية الاقتصاد كونهم مشرفين على التخرج و التوجه الى الحياة العملية

### أداة الدراسة



لقد تم جمع البيانات الميدانية عن طريق

1. المقابلة : هي وسيلة شفوية، عادة مباشرة، لجمع البيانات يتم من خلالها سؤال فرد أو خبير عن معلومات لا تتوفر عادة في الكتب أو المصادر الأخرى .

حيث قمنا بهذه المقابلة مع الاساتذة و المسؤولين الفاعلين في دار الدقاوالاتية بسكرة وهم:  
الدكتورة جودي حنان مديرة دار المقاولاتية.

الأستاذة براهيم نوال في قسم التسيير و الاقتصاد  
وقد استفدنا من هذه المقابلات في عدة امور اهمها الحصول على معلومات اولية تخص موضوع حول المقاولاتية و  
علاقتها بالموارد البشري من مصادرها.

2. استبيان: و ذلك خدمة لأغراض الدراسة، حيث صممت أسئلة الاستبيان على نحو يمكن من تحديد آراء  
الطلبة و إجاباتهم حول البرنامج التكويني.

### البيانات الأولية

اشتملت على هوية الطالب و مؤهلاته اي على الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة و تكونت من : السن، الجنس،  
العمر، العنوان ،مرحلة الدراسة و التخصص و الشهادة المحصل او التي سيتحصل عليها.

### البيانات الجوهرية تركزت على

- ❖ الرغبة في المقاولتية لدى الطالب
- ❖ رد فعل ( انطباع ) المشاركين في الدورات التكوينية حول البرامج
- ❖ كمية المعارف و المهارات الذي استطاع المشاركون في الدورات التكوينية تحصيلها
- ❖ التغيرات الحاصلة في سلوك المشاركين في التكوين
- ❖ نتائج برنامج التكويني في الواقع العملي للطلبة في محاولتهم انشاء مؤسساتهم

### تحليل بيانات الدراسة

لقد تم تقسيم الأسئلة في الاستمارة إلى:

#### 01- هوية الطالب و مؤهلاته

#### جدول رقم 05

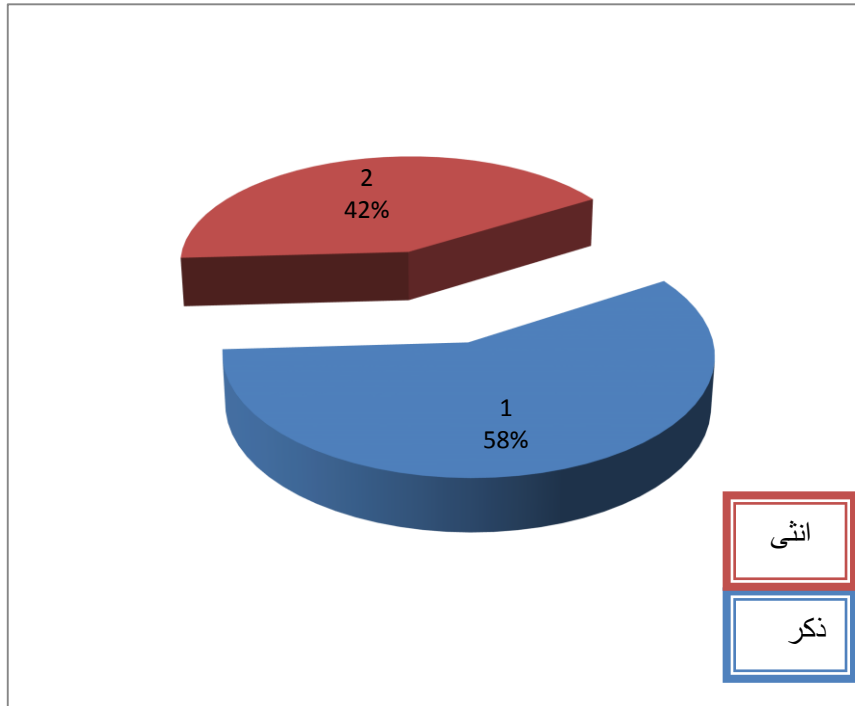
التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	29	58%
انثى	21	42%
المجموع	50	100%

المصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية،

#### شكل رقم 01

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس



المصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية،

تحصلنا في الجدول و شكل رقم 01 : على اجمالي اعلى نسبة للاناث التي قدرت ب 42 % اما الذكور فقد قدرت ب 58 % . و يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها كما يلي ان نسبة قريبة من بعضها لكن نجد نسبة الاناث قليلة مقارنة الذكور

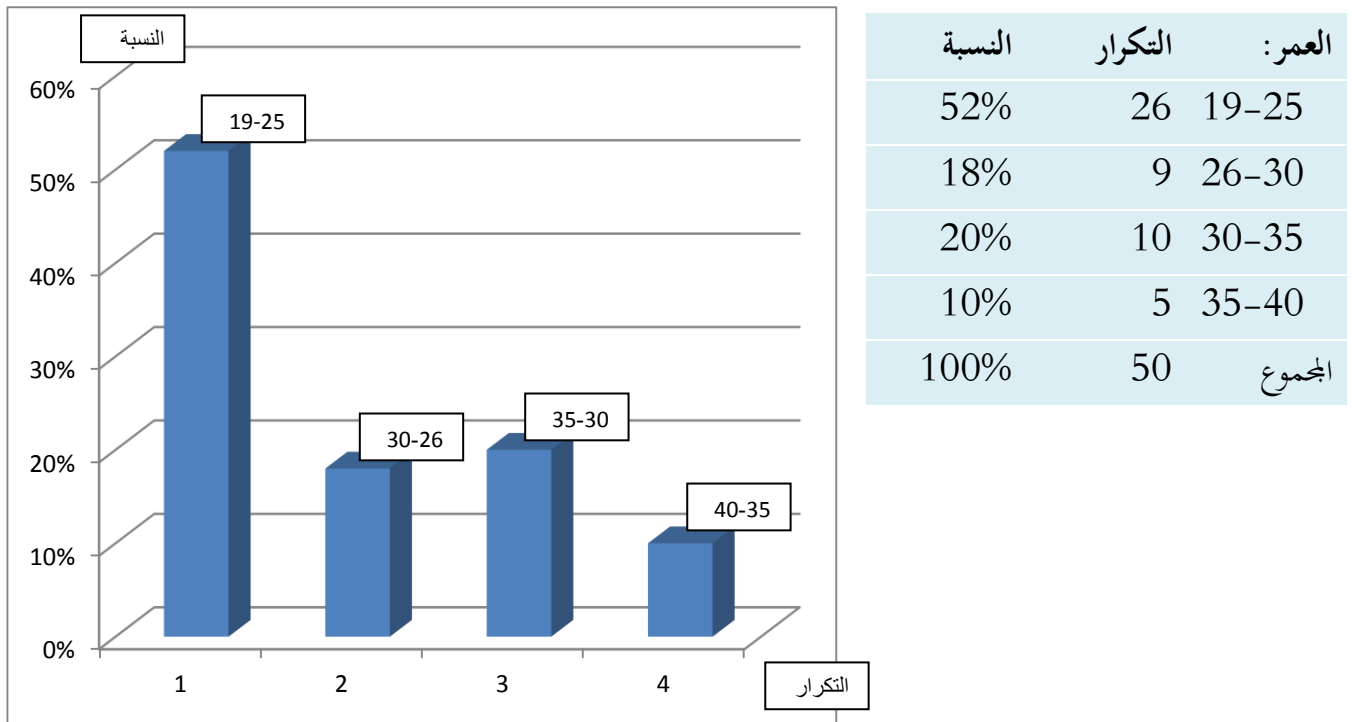
و هذا يعود الى حرص الطلبة اكثر على مواصلة التكوين و الوصول الى ايجاد فكرة مشروع و تجسيدها بعد التخرج بدلا من البحث عن وظيفة على عكس الطالبات التي تتوجه اكثر للبحث عن وظيفة مستقرة .

### جدول رقم 06

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر

### شكل رقم 11

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر



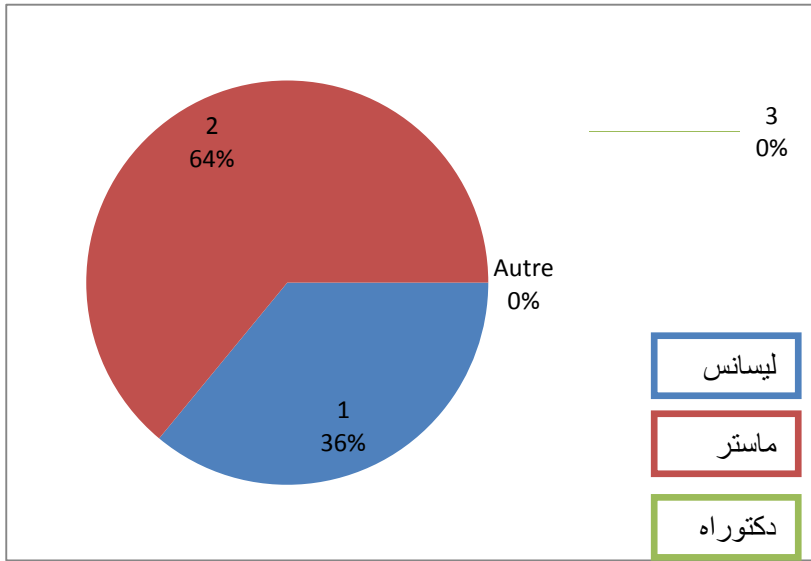
المصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

من الجدول والشكل البياني رقم 02 : نجد 52 % من أفراد العينة أعمارهم ما بين 19-25 سنة ، بينما 18 % تتراوح ح أعمارهم ما بين 30-26 % الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35-30 نسبة 20 % ، و 10% تفوق أعمارهم 35 الى 40 سنة . و من هذا نستنتج أن غالبية افراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 19 الى 25 و تزيد حتى 35 نتيجة ان هذه سن الطلبة الذين يزاولون دراستهم بالجامعة ( يبحثون على الشغل بعد التخرج ) اما تدي نسب الاعمار الاخرى يعود

الى معظمهم يعودن للجامعة لزيادة معرفهم من خلال تحسين المستوى التعليمي ( موظفون) و هذا ما يتضح في الشكل البياني

### جدول رقم 07

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق  
مرحلة الدراسة الحالية



مرحلة الدراسة الحالية:	التكرار	النسبة
ليسانس	18	36%
ماستر	32	64%
دكتوراه	0	0%
المجموع	50	100%

شكل رقم 12

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق  
مرحلة الدراسة الحالية

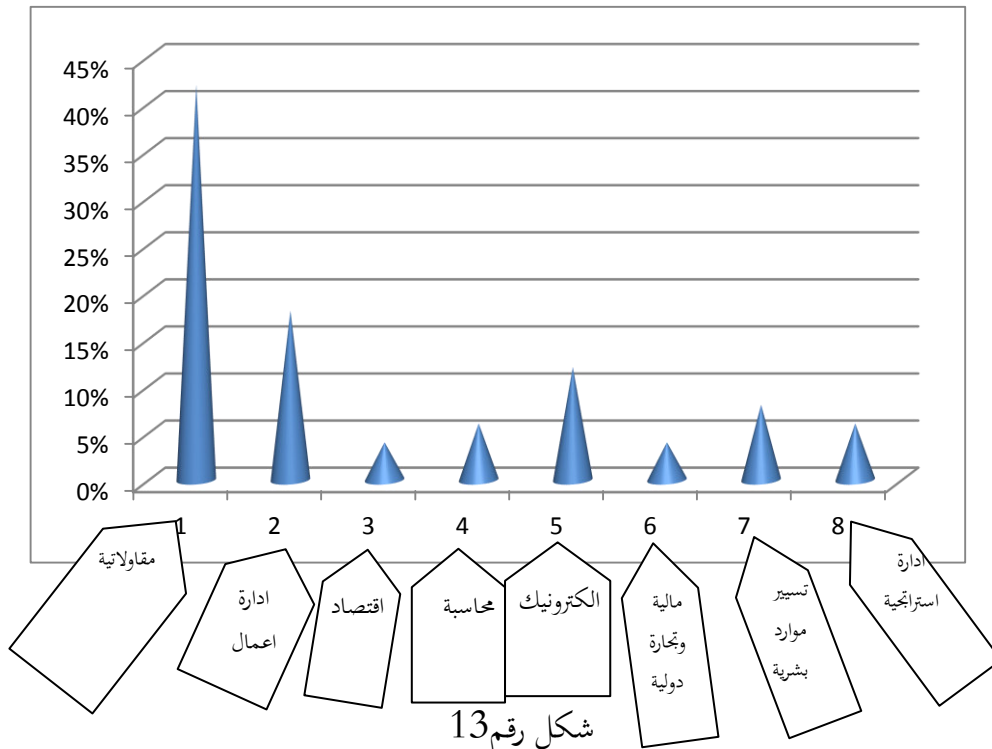
المصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

كما تحصلنا في الجدول و الشكل رقم : على اجمالي اعلى نسبة للمستوى التعليمي قدرت ب 64% بالنسبة لطلبة ماستر لجميع التخصصات اما ليسانس فقد قدرت النسبة ب 36% ويمكن تفسير النتائج كما يلي : ان اغلبية الطلبة هم من ماستر لكونهم على ابواب التخرج و يمتلكون شهادات عالية و يتوجهون الان للتفكير في مستقبلهم. اما طلبة الدكتوراه فان توجههم نحو البحث على منصب شغل (التدريس في الجامعة)

جدول رقم 08

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق تخصصات المشاركين

النسبة	التكرار	تخصصات المشاركين
42%	21	مقاولاتية
18%	9	ادارة اعمال
4%	2	اقتصاد
6%	3	محاسبة
12%	6	الالكترونيك
4%	2	مالية وتجارة دولية
8%	4	تسيير موارد بشرية
6%	3	ادارة استراتيجية
100%	50	المجموع



التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق تخصصات المشاركين

المصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

من الجدول والرسم البياني اعلاه نجد 88 % من افراد عينة الدراسة الطلبة تخصصاتهم تابعة لكلية الاقتصاد و علوم التسيير ، و 12 % تخصصهم تابعة لكلية العلوم و التكنولوجيا، من خلال هذا نستنتج أن غالبية افراد عينة الدراسة تخصصهم طلبة الاقتصاد وذلك لعدة عوامل اهمها اقتراب التخصصات الكلية الاقتصاد من الفكر المقاولاتي.

## 02- اتجاهات الطلبة نحو ممارسة العمل المقاولاتي

يمثل رغبة الطالب بعد التخرج

		ما هي وضعيتك المهنية، حاليا؟	
النسبة	التكرار		
52%	26	متابعة الدراسة	
30%	15	البحث عن شغل	
14%	7	عامل بدوام كامل	
4%	2	عامل بدوام جزئي	
100%	50	المجموع	
		ما هي الوضعية المهنية التي تتمناها مستقبلا؟	
النسبة	التكرار		
4%	2	عامل مأجور/ في مؤسسة خاصة	
14%	7	عامل مأجور/ في مؤسسة عمومية	
78%	39	عامل حر	
4%	2	لا أدري	
100%	50	المجموع	
		إذا كان عملا حرا، كيف تنوي إنشاء مؤسستك؟	
النسبة	التكرار		
36%	18	مبادرة فردية	
64%	32	أجهزة المساعدة العمومية.	
100%	50	المجموع	

جدول رقم 09

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق يمثل رغبة الطالب بعد التخرج

المصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

### تحصلنا في الجدول رقم

ان الوضعية أفراد العينية غالبيتهم يتابعون دراستهم او انهم في حالة بحص عن عمل أي انهم قد انخوا دراستهم وهذا ما يتضح من خلال النسب على التوالي 52% و 30% .

اما بالنسبة للوضعية المهنية التي يتمناه الطلبة بعد التخرج على اجمالي اعلى نسبة التي قدرت ب 78% للطلبة الذين يريدون انشاء مؤسسة خاصة هذا ما يدل على رغبة الطالب في الاستقلالية و الخروج من البطالة لان الوظائف العمومية اصبحت لا تغطي كل طلبات سوق العمل

، اما بالنسبة لكيفية انشاء هذه المؤسسة فنلاحظ توجه الطلبة الى اجهزة الدعم الحكومي و هذا ما تحدده نسبة الاجوبة 64% للاستفادة من الامتيازات سواء المالية او الجبائية او نظام المرافقة الخاص

### جدول رقم 10

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق

درجة معرفة باجهزة الدعم و المقاولاتية

نعم	لا	المجموع	نعم %	لا %	
48	2	50	96%	4%	هل تم إعلامك من قبل بجهاز أنساج وامتيازاته للمساعد ة على إنشاء مؤسسة ؟
42	8	50	84%	16%	هل لديك مفاهيم حول إجراءات المقاولاتية؟

### المصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

ومن خلال الإجابات على السؤالين بالجدول اعلاه نجد ان الطلبة مطلعون على الامتيازات الممنوحة من قبل الهيئات الحكومية(انساج) و هذا ما يظهر بنسبة عالية من الاجابات 96%، و هذا ناتج عن بحثهم وتوجههم نحو مجال المقاولاتية فنجد ان غالبيتهم لهم معلومات حول اجراءاتها بنسبة 84%.

### 03- محفزات عراقيل انطلاق في بدئ مشروع حسب راي الطلبة

ماهي التحفيزات التي تدفعك لبدء مشروعك؟ (إجابات متعددة)

التكرار	الاختيار/ت
12	توافق مع مؤهلاتك
26	تحقيق طموحاتك
2	منصب شغل دائم
18	استقلالية مالية
8	العمل بحرية
1	خطوة سهلة
8	رفع التحديات

ماهي الأسباب التي تمنعك من إنشاء مؤسستك المصغرة ؟ (إجابات

متعددة)

التكرار	الاختيار/ت،ن
2	المساهمة الشخصية
3	الخبرة
6	معرفة السوق
3	فكرة المشروع
15	عدم تطابق المؤهلات مع النشاط
12	المخاطر المالية (المديونية)
1	الإجراءات الإدارية لخلق النشاط
	عدم توفر المحل الملائم
2	عدم توفر التجهيزات
	قيود التمويل
1	ضغوطات قانونية



من خلال الاجوبة المتعددة في الجدولين اعلاه تظهر اهم التحفيزات التي تجعل الطلبة يتوجهون الى المسار المقاولاتي هي (حسب ما يوضحه الجدول رقم )

- ✓ توافق مع مؤهلاتك
- ✓ تحقيق طموحاتك
- ✓ استقلالية مالية
- ✓ العمل بحرية

اما اهم المعوقات هي (حسب ما يوضحه الجدول رقم )

- ✓ صعوبة ايجاد فكرة المشروع
- ✓ عدم تطابق المؤهلات مع النشاط المراد تنفيذه
- ✓ المخاطر المالية (المديونية)

### جدول رقم 11

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق

برأيك، إنشاء مؤسسة مصغرة و انت متخرج

جديد؟

النسبة	التكرار	الاختيارات،ن
18%	9	سهل
82%	41	صعب
100%	50	المجموع

لمصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

من تحصلنا عليه من خلال هذا الجدول يتبين ان للطلبة وجود صعوبة في انشاء و الانطلاق في مشاريعهم و هذا سبب تخوفهم من توجههم نحو عالم ريادة الاعمال او سبب هذا تجارب لا قارب و اصدقاء سابقة .

## جدول رقم 12

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق :

هل محيطك العائلي مناسب ومحفز لإنشاء مؤسسة

مصغرة؟

النسبة	التكرار	الاختيارات،ن
62%	31	مناسب
38%	19	غير مناسب
100%	50	المجموع

لمصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

و حسب ما تحصلنا عليه في هذا الجدول فان العائلة تقوم بتحفيز ابنائها على المقاوالاتي و التوجه نحو انشاء مؤسسة

و هذا ما تؤكده نسبة 62% جو عائلي مناسب.

## جدول رقم 13

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق :

ما نوع المرافقة التي ترغب في الحصول عليها؟

النسبة	التكرار	الاختيارات،ن
44%	22	التمويل
20%	10	المرافقة أثناء إنشاء المشروع
0%		المعلومة
20%	10	المرافقة بعد بدء النشاط
16%	8	التكوين
100%	50	

لمصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

من هذا الجدول اعلاه يوضح ان بنسبة 44% يرغبون في المرافقة المالية و تاليها المرافقة اثناء المشروع بنسبة 20% و

المرافقة بعد المشروع 20% اي ان المرافقة مهمة لدى الطلبة ، كما انهم يؤكدون على متابعة التكوين بنسبة 16%

#### 04-تقييم الدورات التكوينية من قبل الطالب المتكويين

جدول رقم 14

التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق

ما رأيك في التكوين المقدم من طرف دور المقاولتية؟

النسبة	التكرار	تقييم
64%	32	جدا مرضي
30%	15	مرضي نوعا ما
6%	3	مرضي قليلا
0%	0	غير مرضي
100%	50	المجموع

لمصدر: إعداد الطالب من الدراسة التطبيقية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن 64% من الطلبة يوافقون وراضون جدا على ان الدورات التكوينية التقدمة بدار المقاولاتية سواء من ناحية المحتوى او التنظيم و التنشيط، و نسبة 30% مرضي نوعا ما أي يلبي متطلباتهم و نجد نسبة قليلة جدا 6% مرضي قليلا و هؤلاء يجب أخذ رأيهم في الاعتبار و دراسة النقائص التي وجدوها في الدورات من تحسينها وتعديلها.

### المقابلة الاولى:

صرحت الدكتورة جودي حنان مديرة دار المقاولاتية و التي هي هيئة ناتجة عن شراكة بين جامعة محمد خيضر و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة ANSEJ تقوم بتشجيع و نشر الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي وغرس روح المقاولاتية بين الطلبة لإنشاء مشاريع بعد التخرج من اجل القضاء على البطالة بنسبة لخرجي الجامعة. و يتم هذا عن طريق القيام بمجموعة من الانشطة كالأيام التحسيسية و الاعلامية و الدراسية، الدورات التكوينية، المائدة المستديرة، الجامعة الصيفية، مرافقة الطلبة، مسابقة احسن فكرة مشروع. اما الدورات التكوينية يقوم بها مكونين من الوكالة الوطنية لدعم ك تشغيل الشباب، معتمدين من المكتب الدولي للتشغيل ILO هذه الدورات تركز حول كيفية انشاء مؤسسات مصغرة و كيفية اعداد مخطط اعمال، و نموذج مخطط تجاري، كما تهدف هذه الدورات الى نشر الثقافة و روح المقاولاتية في الوسط الجامعي.

### المقابلة الثانية:

صرحت الاستاذة براهيم نوال بكلية العلوم الاقتصادية و التسيير و عضوة لجنة التسيير بدار المقاولاتية بسكرة بأف دار المقاولاتية هدفها تحسيس و توجيه و تكوين الطالب لإنشاء مؤسسة في المستقبل بعد التخرج و قدرة الطالب على الابتكار على عكس شخص عادي. و التخصص الجامعي له دور في تشكيل اتجاه مقاولاتي، لكن وجوب التركيز على الجانب التكويني للطلبة و ذلك من اجل ترتيب افكارهم و تطبيقها على ارض الواقع. كما يعتبر ان هناك عوامل اخرى بإمكانها تشكيل اتجاه مقاولاتي كالعائلة و الاصدقاء وفي الاخير اكدت الاستاذة بأن وجوب الاهتمام ا بالطالب الجامعي على الشرائح الاخرى باعتباره يملك كفاءة و خبرة اكثر من غيره و جوب احتضانه من اجل تجسيد افكاره

## نتائج الدراسة:

لقد قمنا في هذه الدراسة لتقييم البرنامج التكوينية لدار المقاولاتية بسكرة في زيادة الرغبة و روح المقاولاتية لدى الطلبة الجامعيين من خلال زيادة معارفهم و قدراتهم و تغيير سلوكياتهم نحو شخصية المقاول و توجيههم من البحث عن وظيفة الى خلق منصب عمل من خلال تجسيده لفكرة مشروع.

❖ فنجد بوادر الاهتمام في السنوات الاخيرة بالفكر المقاولاتي و ظهور الرغبة و روح المقاولاتية لدى الطلبة..

❖ التوجه نحو المقاولاتية نجده يمس اهتمام كل من الجنسين سواء لطلبات او الطلبة لجامعة بسكرة و هذا ما يؤكد اقبال كلا الطرفين على برامج دار المقاولاتية و بالأخص الدورات التكوينية

❖ اتجاه الطلبة نحو ممارسة العمل المقاولاتي ايجابية لأن الطالب يريد ان ينشأ مؤسسه الخاصة بحثا عن الاستقلالية و تحقيق طموحته على ارض الواقع.

❖ من اهم ما يخافه الطالب الجامعي عند انشاء مشروعة هو عدم تطابق المؤهلات مع النشاط الذي يريد مزاولته وايضا ، الخوف من المخاطر المالية (المديونية) و عدم قدرته على التسديد عند الخسارة.

❖ طلبة جامعة بسكرة لديهم رغبة في انشاء مشاريع خاصة لكن حسب رأيهم وجود صعوبات في انشاء المؤسسة .

❖ وجود عوامل اخرى تساعد في تشكيل التوجه مقاولاتي لدى الطالب و نخص بالذكر محيط مناسب للعائلة.

❖ طلبة جامعة بسكرة يعتبرون ان نشاطات التكوين بدار المقاولاتية يزيد من رغبة الاندماج في عالم الشغل عن طريق خلق مناصب العمل و ذلك بمساعدتهم على اتقان التقنيات الحديثة.

❖ طلبة جامعة بسكرة و المشاركون بالدورات التكوينية لدار المقاولاتية يفضلون المرافقة قبل و بعد انشاء مشاريعهم لتفادي الاخطاء و تقليل من المخاطر ، و يؤكدون على المرافقة المالية .

❖ دار المقاولاتية جامعة بسكرة تقوم بمجهودات لخلق توجه مقاولاتي لدى الطلبة لتوسيع الرؤية المستقبلية لديهم.

❖ رضی و تقبل الطلبة على دورات التكوينية من جهة المحتوى و المضمون والمنهج و تأكيدهم على تأثيرها الايجابي في تغيير توجهاتهم نحو العمل المقاولاتي و زيادة معارفهم لميدان ريادة الاعمال و طلب المشاركة في دورات اخرى .

## الاقتراحات و التوصيات :

تقودنا نتائج البحث الى تقديم بعض الاقتراحات:

- ❖ تكثيف الدورات التكوينية و مختلف الانشطة المتعلقة بمجال المقاولاتية .
- ❖ التقييم المستمر من طرف القائمين على هذه الدورات التكوينية و ذلك بـتـثـمـين الـاـيـجـابـيـات و العـمـل عـلـى دـرـاسـة و تـصـحـيـح الـسـلـبـيـات و تـفـادـيـهـا .
- ❖ العـمـل عـلـى زـيـادـة التـنـسـيـق و التـعـاـوـن بـيـن دـار الـمـقـاـوـلـاتـيـة و أـجـهـزـة الـدـعـم و ذلـك لـلـمـشـارـيـع الـإـبـداعـيـة الـتي يـكـون مـن تـصـمـيـم الـطـلـبـة ، قـصـد يـرـقـيـة رـوح الـمـقـاـوـلـاتـيـة لـديـهـم .
- ❖ مـرافـقـة الـطـلـبـة بـإـجـراء الـبـحـوث و دـرـاسـات عـلـى انـشـاء مـشـارـيـع الـتي يـمـكـن تـجـسـيـدـهـا عـلـى ارض الـواقـع
- ❖ الـاهـتـمـام بـالـفـكـر الـابـداعـي لـلـطـالـب عـن طـرـيـق الـقـيـام بـمـلـتـقـيـات و ايام دـرـاسـيـة يـعـبـر مـن خـلـالـهـا عـن طـمـوحـاتـه
- ❖ السـعـي لـاسـتـقـطـاب الـطـلـبـة عـبـر مـواقـف تـحـفـيـزـيـة كـإـحـضـار اشـخـاص ( طـلـبـة مـتـخـرـجـي ) نـاجـحـيـن لـمـشـارـكـهـم بـتـجـرـبـتـهـم ، كـما يـمـكـن اقامـة تـجـمـع خـاص بـالـطـلـبـة الـمـتـخـرـجـيـن اصـحاب مـشـارـيـع نـاجـحـة .
- ❖ تـشـجـيـع الـمـقـاـوـلـاتـيـة الـنـسـويـة بـالـجامـعـة ، لـان الـطـالـبـة يـمـكـنـهـا النـجـاح كـالـمـقـاـوـلـة لـما تـمـلـكـه مـن مـقـومـات شـخـصـيـة و كـفـاءـات و مـؤهـلـات .

## تمهيد

أصبح موضوع المقاوالتية وإنشاء المؤسسات يحتل حيزا كبيرا من اهتمام الحكومات والعديد من الدول، خاصة مع تزايد المكانة التي تحتلها المقاوالت في اقتصاديات مختلف هذه الدول مهما كان مستوى تطورها، حيث تقوم المقاوالتية على اساس المبادرة وجهود الفرد اتجاه انشاء و تسيير مشروعه الخاص وهذا يتطلب توجيه الافراد الطلبة نحو ذلك .

و الدخول إلى عالم الأعمال يعد خطوة مهمة جدا في حياة الفرد خاصة إذا تعلق الأمر بطرح منتج جديد مبتكر، فحتى لو كانت الفكرة جيدة وكان الفرد يمتلك مهارات وقدرات مقاوالتية إلا أن هناك بعض العراقيل التي يمكن أن توقف أو تأجل مساره نحو المقاوالتية، لهذا يرافق عادة انشاء المشاريع المخاطر و الابداع و المنافسة .

لهذا لا بد من دعم ومرافقة الفراد مرافقة قبلية لتوجيههم نحو المقاوالتية و خلق روحها بداخلهم النسبة اولا، من ثم مرافقتها اثناء الانشاء و دعمها من الناحية التوجيه الجيد و التحسيس و زيادة معارف الافراد اتجاه الفكر و التوجه المقاوالتية وايضا الدعم المالي خاصة في السنوات الأولى من إنشائها وبداية نموها يعد أمرا ضروريا .

ف نجد مختلف الدول تبذل جهودا كبيرة لتشجيع إنشاء هذه المقاوالت وجعلها رافدا لتنويع الاقتصاد من جهة وتعزيز

النمو الإقتصادي والتشغيل من جهة ثانية، فهناك من الدول من نجحت في ذلك لأنها فهمت العوامل الحقيقية

المساعدة على إنشاء هذه المقاوالت ونجاح استمرارها وتطورها، وهناك دول أخرى كانت أقل نجاحا أو فشلت تماما

بسبب إهمالها لهذه العوامل أو قصرت في الاعتناء بها خاصة من ناحية تكريس و توجيه روح وفكر المقاوالتية

لدى الافراد باعتبارهم العنصر المسير و الفعال في النجاح المشروع باكتسابه صفات شخصية معينة و قدرات ذهنية

خاصة و كفاءات تقنية و تسييرية.

فتبنت الدولة الجزائرية هذا الطرح من خلال استراتيجية تعتمد على مجموعة من الامتيازات الضريبية و الاقتصادية

الممنوحة للمقاولين الشباب، بالإضافة إلى المرافقة المالية والتقنية، وتأتي أجهزة المرافقة و الدعم التي أنشأتها الدولة

كتطبيق لهذه الاستراتيجية على أرض الواقع

ولفهم هذا أكثر تم تناول الفصل من خلال ثلاثة مباحث هي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية المقاولاتية
- ✓ المبحث الثاني: ماهية المقاول
- ✓ المبحث الثالث: ماهية روح المقاولاتية



## المبحث الأول : ماهية المقاولاتية

لقد نمت ظاهرة المقاولاتية في الآونة الأخيرة و أصبح مصطلح المقاولاتية متداولاً وشائعاً كثيراً بفضل إسهامات العلماء و الباحثين في هذا المجال من خلفيات متعددة، و أساليب مختلفة، و يعتبر المشروع المقاولاتي اللبنة الأولى في تأسيس منظمات الأعمال على مختلف مستوياتها وأحجامها، لذا وجب إتباع اتباع استراتيجيات للوصول إلى نجاح العمل المقاولاتي

### المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية

تعد المقاولاتية بمختلف مكوناتها محل دراسة واهتمام عدد كبير من الباحثين، سواء أكان قطاعاً عاماً أو خاصاً، مما أدى إلى تعدد واختلاف وجهات النظر فيما يتعلق بمفهومها و تأثيرها وتأثيرها.

### تعريف المقاولاتية

لقد تعددت التعاريف ذات العلاقة بمفهوم وطبيعة المقاولاتية مع وجود كثير من التقارب فيما بينها من حيث المعنى العام والمحتوى.

المقاولاتية "**Entrepreneurship**" لغة هي كلمة إنجليزية الأصل تم اشتقاقها من الكلمة الفرنسية "**Entrepreneur**" وقد ترجمت من طرف الكنديين "**Entrepreneuriat**" إلى اللغة الفرنسية، والمقاولاتية "**Entrepreneurship**" تعني حاول، بدأ، حاض، وتتضمن فكرة التجديد والمغامرة<sup>1</sup> أما اصطلاحاً فتوجد مجموعة من المقاربات التي تعرف المقاولاتية فأولها المقاربة الوصفية: التي سعت لفهم دور المقاول في الاقتصاد والمجتمع مستعملة العلوم الاقتصادية في تحليلاتها، وثانيها المقاربة السلوكية: التي سعت لتفسير نشاطات وسلوكيات المقاولين وفق ظروفهم الخاصة. و أخيراً المقاربة المرحلية: التي حللت ضمن منظور زمني وموقفي المتغيرات الشخصية و المحيطية التي تشجع أو تمنع وتعيق الروح المقاولاتية.

وتعرف المقاربة المرحلية المقاولاتية على أنها: "مجموعة من المراحل المتعاقبة تبدأ من امتلاك الشخص لميول مقاولاتية إلى غاية تبني السلوك المقاولاتي، ويتوسط هذه المراحل مرحلة اتخاذ قرار الدخول لمجال المقاولاتية، وهذا الأخير تسبقه مرحلة تسمى بالتوجه المقاولاتي.<sup>1</sup>

1- حمزة لفقير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الافراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12 ، مجلد 1 ، برج بوعريبيج، الجزائر، 2015، ص 119 .

2 - منيرة سلامي، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 19/18 أفريل 2012 ، ص 2/ .

كما تعتمد المقاولاتية على نشاطات وخبرات المقاول وقدرته على توجيهه من حوله فهي عبارة عن "عملية ديناميكية تتضمن قيام المقاول بتحفيز وتنشيط واستشارة العاملين معه لكي يدركوا كيفية تحقيق طموحاتهم وأهدافهم من خلال إحداث أثر في الربح أو في جودة الخدمات والمنتجات وقدرتها على المنافسة"<sup>1</sup>

إذ نجد البروفسور هوارد ستيفنسن "**Haward Stevenson**" بجامعة هارفارد يوضح بأن المقاولاتية "عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفرد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها"<sup>2</sup>

ومن كل هذه التعاريف نستطيع استخلاص التعريف التالي: المقاولاتية هي حركة إنشاء واستغلال فرص أعمال من طرف فرد أو عدة أفراد، يتمتعون بروح مقاولاتية تبعا لمختلف المتغيرات الشخصية و المتغيرات المحيطة التي يمتلكونها وصولا إلى إنشاء منظمات جديدة لخلق قيمة مضافة.

<sup>1</sup> Lowe, Robin and Marriott, **entrepreneurs hip and Innovation**, New York: Elsevier Limited, 2006, P38

<sup>2</sup>- صندرة صايبي، سيرورة إنشاء مؤسسة أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009، ص - ص: 4 5

## المطلب الثاني : استراتيجيات المقاولاتية

إن استراتيجيات المقاولاتية تعد من أهم الاستراتيجيات التي تدفع برواد الاعمال و منظمات الأعمال نحو التوجه لتحقيق رغبات وحاجات الزبائن، والتي يجب على المقاول إتباعها لكي ينجح مشروعه، وكذلك الوصول بهذه المنظمات إلى التميز و الديمومة.

و يمكن تلخيص هذه الاستراتيجيات كالتالي <sup>1</sup> :

### 1 الإبداع : Innovation

يعد الخطوة الأولى للابتكار، فهو عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف و الثغرات ، والبحث عن حلول لصياغة فرضيات جديدة واختبارها من اجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة لنقل و توصيل النتائج للآخرين.

### 2 الابتكار : Créativité

يعني الوصول إلى فكرة جديدة ترتبط بالتقنية وتؤثر في المؤسسات المجتمعية، فالابتكار جزء مرتبط بالأفكار الجديدة.

### 3 المخاطرة : Risque

يعبر عن مجازفة المقاول بطرح منتجات جديدة بغض النظر عن مخاطر المنافسة في الأسواق.

### 4 التفرد : Unique Ness

يعبر عن التميز من حيث إدخال طرق جديدة أو ابتكار طرق جديدة، سواء في طبيعة المنتجات أو الخدمات التي يتم تقديمها أو طبيعة الموارد التي تمكن من تحقيق الميزة التنافسية والاستمرار بالأفضلية.

### 5 المبادرة: proactive Ness

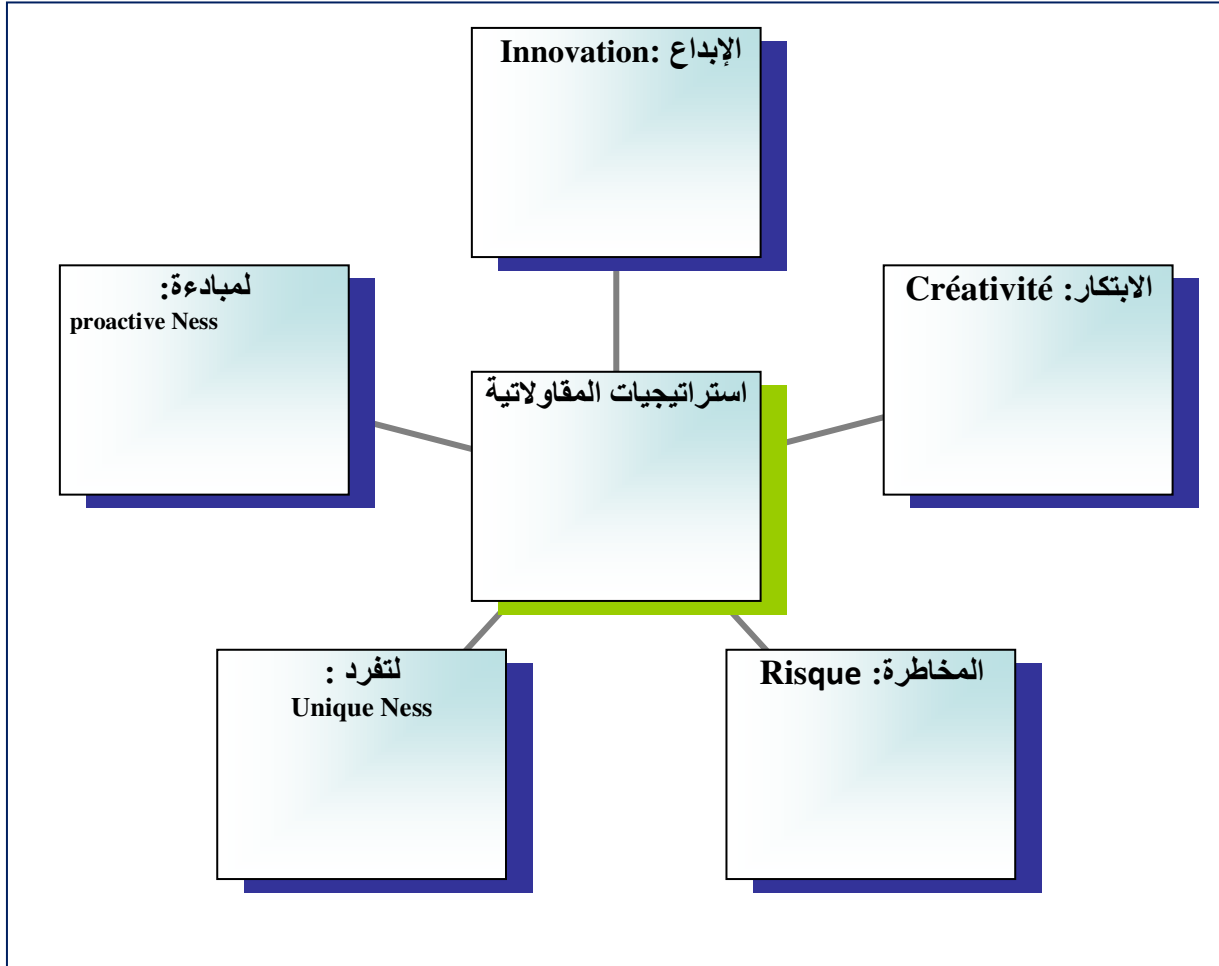
المشاركة في مشكلات المستقبل والحاجات و التغييرات ومدى تقديم منتجات وخدمات جديدة تعتمد على تقنية متطورة، وتتضمن نسبة عالية من المخاطرة.

فإذا اعتمد المقاول هذه الاستراتيجيات فإنها تؤديه إلى استنباط أفكار جديدة توصله إلى مشروع مقاولاتي ناجح يستطيع منافسة الغير به بجدارة وقوة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

1- بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2008 ، ص -ص: 52-70

شكل رقم : 07 استراتيجيات المقاولاتية



لمصدر : إعداد الطالب استنادا على :بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008 ، ص.- 52 70

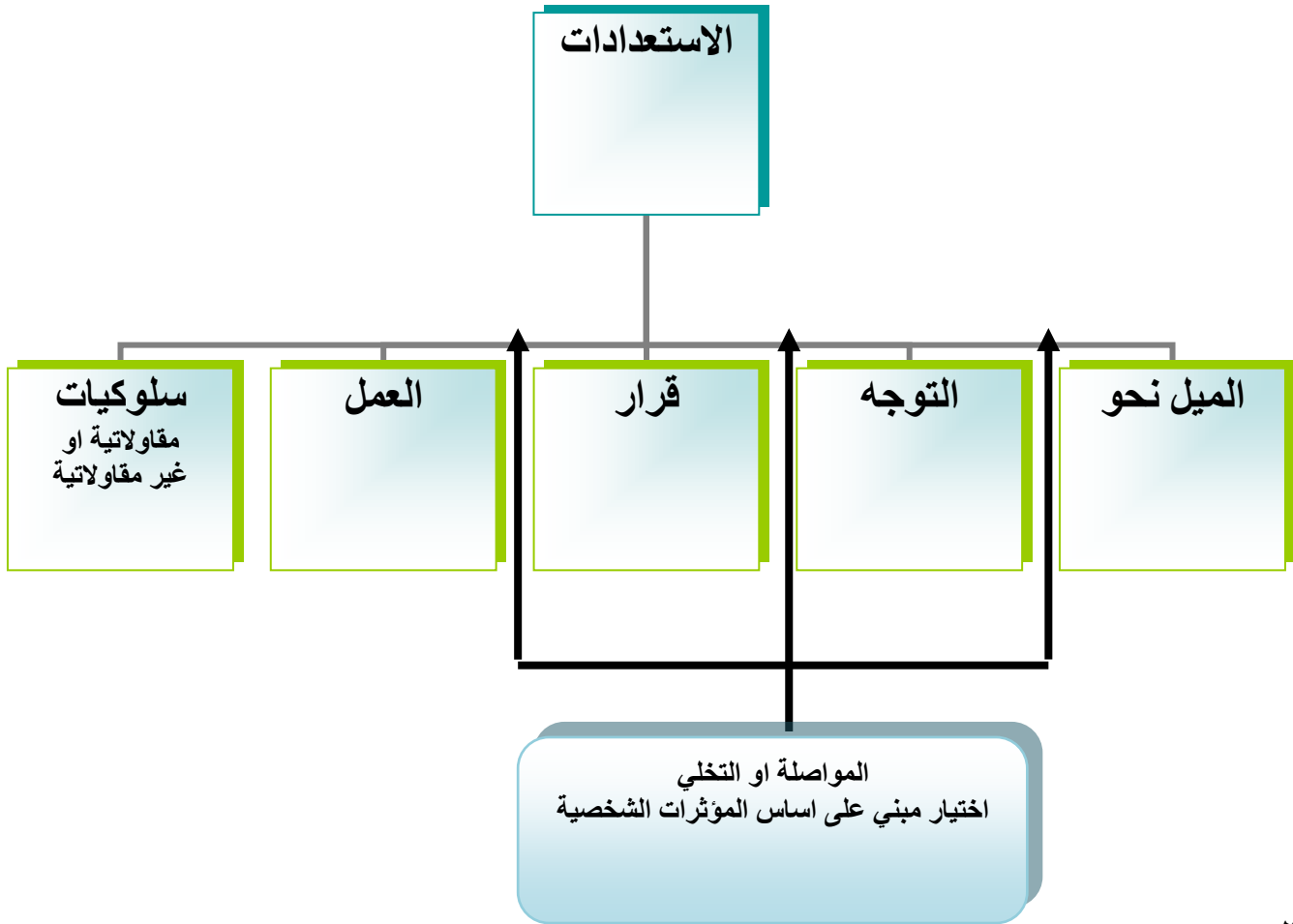
### المطلب الثالث : الإطار المفاهيمي للمسار المقاوالتية

من خلال العرض السابق لمراحل المسار المقاوالتية، ليتضح لكل الباحثين أن مرحلة النية المقاوالتية هي المرحلة الحاسمة التي تحدد مصير الفرد للتوجه للنشاط المقاوالتية أو لا، لذا سنحاول عرض التعاريف التي قدمها أهم الباحثين و المراحل وهي تتمثل في الآتي.

#### الفرع الاول : المرحلة القبلية للمسار المقاوالتية

سنحاول توضيح مراحل المسار المقاوالتية لدى الأفراد من خلال النموذج الذي إقترحه Tounès والموضح في الشكل أدناه والذي يوضح أن النية المقاوالتية هي مرحلة تكون قبل العمل المقاوالتية في حد ذاته 2 .

شكل رقم 08 : يوضح مراحل المسار المقاوالتية



المصدر:

Azzedine Tounès , " L'intention entrepreneuriale; une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE" , the de Doctorat és sciences de gestion,(France: Université Rouen,2003),. P 47

المرحلة الاولى من المسار المقاولتي هي النزعة المقاولاتية،(propension entrepreneuriale)

ويعرفها

A.FAYOLE (2000): بالميل نحو المقاوله.

أما K.E.LEARNED : بانها توليفة من الخصائص النفسية والخبرات المهنية التي تزيد من احتمال اختيار بعض الأفراد للمقاوله كمسار مهني.

تبدأ او ننطلق المقاولاتية من النزعة (الميل نحو المقاوله) إلى توجه مقاولاتي، الذي يوافق المرحلة الثانية حسب الشكل، ويفرق بعض الباحثين بين المرحلتين بوجود فكرة أو مشروع أعمال، والشروع الشخصي للفرد في مسار إنشاء مؤسسة، وهذا يعرف من خلال سعي الفرد للبحث عن المعلومات التي يمكن أن تساعد على تحسين وتشكيل فكرته أو مشروعه.

أما المرحلة الثالثة والتي تمثل القرار، تعني أن الفرد تقابل مع توجهه المقاولاتي، وتختلف هذه المرحلة عن التي تسبقها، باعتبار أولاً أن تشكيل فكرة المشروع قد اكتمل إلى حد تحديد أدق التفاصيل (الدراسة المالية والتسويقية)، وثانياً يكون الفرد قد قام بتعبئة مختلف الموارد (المالية والسوقية) المرحلة الرابعة والتي تمثل العمل المقاولاتي، وهي تدل على الانطلاق الفعلي (النشاط، والذي يكون بإنجاز أول السلع والخدمات.

أما المرحلة الأخيرة فلا يمكن حصر تعريف خاص بها، لانها تختلف حسب منطق كل صاحب مشروع، ، فهناك من لا يتبنى سلوك مقاولاتي لسبب أو لآخر، فمثلا هناك بعض الأشخاص الذين لديهم عائلات يريدون الحفاظ على مستوى معين من النشاط للحفاظ على مستوى معيشي معين، دون ضرورة اللجوء إلى المخاطرة 1 .

### الفرع الثاني : تعريف النية المقاولاتي (L'intention entrepreneuriale)

نظرا الى أن النية للشروع في عمل مقاولاتي تعد من الشروط الاساسية والضرورية لكي يصبح الفرد مقاولا، فقد أثبت البحث العلمي أن المشروعات الصغيرة والمشروعات المقاوله جميعها تبدأ دوما بوجود النية للشروع في العمل، كما وتؤدي النية دورا وثيقا للشروع في العمل المقاولاتي 2 ، نظرا لكونه مرحلة قبلية للعمل المقاولاتي فمن المهم معرفة أهم الاسباب والدوافع التي من حث الفرد في ظروف معينة، على اختيار المقاوله كمسار مهني بدلا من البحث عن الوظيفة

1. سلامي منيرة، مذكرة ماجستير، مرجع سابق ص , 11 ص12

2. ريم رمضان، تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع بأعمال ريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28،

العدد الثاني ، جامعة دمشق ، 2012 ، ص362

فحسب

**Bird** (1988)

فالنّية يقصد حالة من العقل الذي يوجه بها إنتباه شخص نحو هدف محدد لتحقيق شيء ما<sup>1</sup> .

**K.E.Learned** (1992)

أن مواجهة الفرد لبعض الظروف، وبتفاعلها مع الخصائص النفسية للفرد وخبراته المهنية أو المقاولاتية من شأنه تحريض توجهه نحو المقاولاتية<sup>2</sup> .

بالنسبة لـ **J.M.Crant** (1996) هو قرار الفرد حول احتمال الانتقال في يوم من الأيام نحو العمل المقاولاتي.

النّية التي تتمكنك من اتخاذ القرار مبنية على عدة عوامل وهي: العوامل البسيكولوجية، المحيط الاجتماعي وخصائصه، الوقت المتوفر<sup>3</sup> .

وفي الاخير يمكن القول بأن النّية المقاولاتية تنتج عن احتمال اتخاذ قرار للعمل المقاولاتي تحت تأثير ظروف المحيطة بالفرد مما تساعده على انشاء مؤسسة خاصة به.

<sup>1</sup> Azzedine Tounès : " L'intention entrepreneuriale des étudiants tunisen : 12ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, le 29-30 et 31 october 2014), p.3.

<sup>2</sup> سلامي منيرة، مذكرة ماجستير، مرجع سابق، ص ص12.13

<sup>3</sup> Alain fayolle, jean –Michel degeorge, **Dynamique entrepreneuriale: Le comportement de l'entrepreneur**, Boeck 2012, p 104.

## المبحث الثاني: ماهية المقاول

### المطلب الاول : مفهوم المقاول

لقد تطور مفهوم المقاول بدءا من القرن السابع عشر كونه عض و ا فعلا في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وكما تعددت مفاهيم المقاولاتية تعددت مفاهيم المقاول تبعا لاختلاف وجهات نظر الباحثين في هذا المجال.

فالمقاول "Entrepreneur" لغة هي كلمة ظهرت في فرنسا خلال القرن السادس عشر وهي كلمة مشتقة من الفعل "Entreprendre" والذي معناه باشر؛ التزم؛ تعهد، وبالنسبة للغة الإنجليزية فإنه تستعمل نفس الكلمة. "Entrepreneur" للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية<sup>1</sup>

أما اصطلاحا فإن أغلب الدراسات تطرقت إلى موضوع المقاول من خلال أسلوبين لتعريفه هما<sup>2</sup>  
- الأسلوب الوظيفي: وهو يركز على أعمال المقاول وسلوكياته ووظائفه، وهذه الطريقة تعرف المقاول على حسب سلوكياته وأفعاله، حيث أنها تصف وظائف المقاول تلك التي على أساسها يتم تحديد المقاول من غيره.

- الأسلوب الوصفي: هو الذي يصف المقاول في حد ذاته أي صفاته وخصائصه. والفرق بينهما أن النظرة الوظيفية هي أكثر واقعية من النظرة الوصفية لأنها تميل إلى التجريد والمثالية. ويمكن التطرق لأهم التعاريف كالتالي<sup>3</sup>:

منهم من يرى بأن المقاول هو الشخص الذي يمتلك ما لا يمتلكه الآخرون من خصائص مقاولاتية وقد ارت في اغتنام الفرص و تحقيق التميز. و يرى

\* **دروكر "druker"** عام 1985 بأن المقاول هو الشخص المبادر الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية.

\* **روبرت "Robert"** بأن المقاول هو "الشخص المبدع الذي يأتي بأشياء فريدة، ويحقق المنفعة والفرص الأفضل للآخرين<sup>4</sup>"

1 محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 20.

2 - حمزة لفقير، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 19- 20

3 عاكف لطفني خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 143.

4 Robert D, Hisrich and Peters Michael P, **Entrepreneurship**, Irwin /Mc Graw Hill Compagnies, 2002,



ومنهم من يعتبر المقاو كمشرك ديناميكي أمثال ساي "say" الذي يرى بأن المقاو " هو عنصر مهم في الديناميكية الرأسمالية فهو ينقل الموارد الاقتصادية من مستوى إنتاجية منخفض إلى مستوى أعلى، ومنه المقاو يتحمل المخاطر ويعمل في محيط لا يقين، وبالتالي يشترط في المقاو أن يكون هو صاحب المؤسسة والمسير في نفس الوقت وهذا ما يجعل منه شخصا فريدا له القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة والحكيمة.<sup>1</sup>

ومنهم من يعرف المقاو بأنه الوكيل الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من أجل تقديم القيمة الجديدة التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية، بالإضافة إلى تحديد الأجور والأرباح والفوائد.<sup>2</sup>

من هذه التعاريف نستطيع استخلاص التعريف التالي: المقاو هو الشخص الذي يمتلك الصفات والقدرات والمهارات الشخصية التي تولد له روح مقاوالتية لاستغلال الفرص المتاحة وتحمل المخاطر الناجمة عن خلق وتطوير مؤسسة ما في ظل التغييرات البيئية الخارجية و الداخلية الخاصة بالمؤسسة

1 سفيان بد اروي، ثقافة المقاولة لدى الشباب الج ائري المقاو، رسالة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص 69 .

2 فايز النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الاردن، 2008، ص 9 .

## المطلب الثاني: سمات و خصائص المقاول

يحتاج المقاول لكي ينجح في مشروعه إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تميزه عن غيره، والتي تجعله قادراً على المثابرة والعزم لتنفيذ مشروعه رغم الصعوبات التي قد تواجهه مستقبلاً.

### أولاً: سمات المقاول

لقد أثارت نتائج أعمال المقاولين اهتمام الكثير من العلماء؛ حيث قام العديد منهم بإجراء دراسات وأبحاث عديدة عن المقاولين الناجحين لمعرفة الأسباب الكامنة وراء تميزهم وابداعهم في أعمالهم ونجاحهم، فقد بينت هذه الأبحاث أن المقاولين يتحلون بصفات وسمات شخصية تميزهم عن غيرهم وتجعلهم قادرين على إنجاز مشاريعهم الخاصة وإنجاحها، أهم هذه السمات هي:<sup>1</sup>

أ - السمات الذاتية وتمثل السمات الذاتية في مايلي:

1. الحاجة إلى الإنجاز: أي تقديم أفضل أداء والسعي إلى إنجاز الأهداف وتحمل المسؤولية والعمل على الابتكار والتطوير المستمر والتميز، ولذلك فالمقاول دائماً يقيم أداءه وإنجازه في ضوء معايير قياسية و غير اعتيادية<sup>2</sup> بالإضافة إلى<sup>3</sup>
2. الاستعداد والميل نحو المخاطرة: إن الريادي هو الشخص المخاطر لذلك فإن أهم ميزة في المقاولاتية هي الميل نحو المخاطرة، لذلك نجد أن الشركات الصغيرة التي يمتلكها شخص واحد هي أكثر ميلاً للمخاطرة من الشركات الكبيرة.

3. الثقة بالنفس: إن الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، حيث انه يمتلك شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين.

4. الرغبة في الاستقلالية: ويقصد بها الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة لا تتصف بالشراكة خاصة عندما تتوافر لديهم الموارد المالية الكافية<sup>4</sup>

1 عمر علي إسماعيل، خصائص الريادي في منظمات الصناعات وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، الموصل، العراق، 2010، ص 75.

2 - ADAM, M, *Réinventer l'entrepreneuriat: pour soi, pour nous, pour eux*, éditions l'Harmattan, paris, 2009, p. 21

3 عمر علي إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص -ص : 76 75.

4 فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2006، ص 2

5. **الاندفاع للعمل**: يظهر المقاول مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى أن هذا الاندفاع والحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق.

6. **الالتزام**: لا بد أن يستمر المقاول بالتركيز على أهدافه وعدم تخليه عن تخطيط أنشطته كما أن سر نجاح المقاول هو التزامه بواجباته التي رسمها لنفسه.

7. **التفاؤل**: يتميز المقاول بأنه متفائل أكثر من غيره مع العلم أن الأشخاص قد يفشلون في تحقيق شيء ما في مراحل الحياة وهذا أمر لا يمكن تفاديه، ولكن يجب التعلم من ذلك الفشل لاستمرار النجاح.

#### ب - السمات السلوكية

وتتمثل السمات السلوكية للمقاول الناجح في مهاراته التفاعلية والمهارات التكاملية حيث:

1. **المهارات التفاعلية**: وهي مهاراته الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعملية الإنتاجية والسعي لإيجاد بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعالة وهذه مهاراته توفر الأجواء لتحسين الأداء

2. **المهارات التكاملية**: وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام.

#### ج - السمات الإدارية والتي تتمثل في مجموعة من مهاراته أهمها:

1. **المهارات الإنسانية**: وتمثل مهاراته الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.

2. **المهارات الفكرية**: يتطلب من المقاول امتلاك مجموعة من مهاراته الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة المشروع الصغير وكيفية ارتكازه على الأطر والمفاهيم العلمية والمعرفية والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف بعقلانية.

3. **المهارات التحليلية :** ترتبط المهارات التحليلية مع المهارات الفكرية وتهتم المهارات التحليلية بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم هذه المهارات بتحليل الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، كما تركز هذه المهارات على تحديد السلوكيات الخاصة بالمنافسين وتصوراتهم المستقبلية.

4. **المهارات الفنية :** وتمثل بالمهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أداءه، وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية والتشغيلية ومعرفة التعامل مع وسائل الاتصال والتكنولوجيا. هذه السمات السالفة الذكر قد لا تتوفر جميعها في شخص واحد، ولكن يمكن تطويرها بالتدريب (التكوين) والممارسة وكلما اجتمعت هذه السمات في فرد معين كلما أدى إلى نجاح مشروعه الصغير.

## ثانيا: خصائصه:

قدم Bygrave سنة 1997 عشر خصائص للمقاولين الناجحين حيث قرر ن هذه الخصائص تعتبر أكثر اهمية في شخصية المقاول و الجدول الموالي يوضح هذه الخصائص<sup>1</sup> (10D's) و التي يبدأ كل منها بحرف ا D في الانجليزية  
الجدول رقم 04 خصائص المقاول

الخصائص	التوصيف
الحلم Dream	فالمقاولون يتمتعون برؤية مستقبلية، و ذلك بتمتعهم بالقدرة من تحويل احلامهم الى حقيقة
الحسم Decisiveness	المقاولون لا يتماطلون ( لا يؤجلون) و لكنهم لا يسارعون في بصناعة القرارات و تعتبر السرعة عاملا حاسما في نجاحهم.
القدرة على الانجاز Doers	بمجرد ن يقرر المقاول القيام بتصريف ما فانه يقوم بإنجازه على اكمل وجه و بالسرعة اللازمة
التصميم / العزيمة Determination	المقاولون ينفذون مشاريعهم مع الالتزام الكامل نادرا ما يستسلمون حتى عند ما تواجههم العقبات التي تبدو مستعصية الحل
الإخلاص و الوتفاني Dedication	هم مخلصون و متفانون تماما في اعمالهم ، وقد يأتي ذلك في بعض احيان على حساب علاقتهم مع الاصدقاء و اسرهم ، فهم يعملون بلا كلل فالعمل ساعة يوميا
الإخلاص(الحب ) Devotion	فالمقاولون يحبون ما يعملون ، فالحب هو الذي يعينهم احيانا على مواجهة الصعوبات، فرجل الاعمال هو مخلص
الدقة Details	يجب ان يكون صاحب المشروع على درايه بالتفاصيل الهامة و بدقة
الإيمان بالقضاء و القدر " Destiny	فهم يرغبون في ان يكونوا في حماية اقدارهم بدلا من اعتمادهم على اصحاب اعمال في كسب ارزاقهم فهو يجب ان يكون مسؤولا عن مصيره.
معيار المال Dollars	الثراء ليس الدافع الرئيسي لرجل اعمال، فالمال بالنسبة لهم أكثر من معيار للنجاح و يفترضون ان رجال اعمال انه إذا كان ناجحا سوف يكافأ .
توزيع الملكية ( يشارك) Distribute	رجل اعمال يوزع ملكية اعماله مع الموظفين الرئيسيين الحاسمين لنجاح اعمال التجارية .

المصدر:

د.سلام سليمة د . بوريش لحسن ، قياس التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، JFBE مجلة اقتصاديات المال والأعمال ، كلية علوم اقتصادية وتجارية و علوم تسيير ، جامعة سعيدة - الجزائر، جوان، 2017، ص123

<sup>1</sup>Willaim bygrave & andrew zacharakis entrepreneurship 2 edition willey 2010 p 53

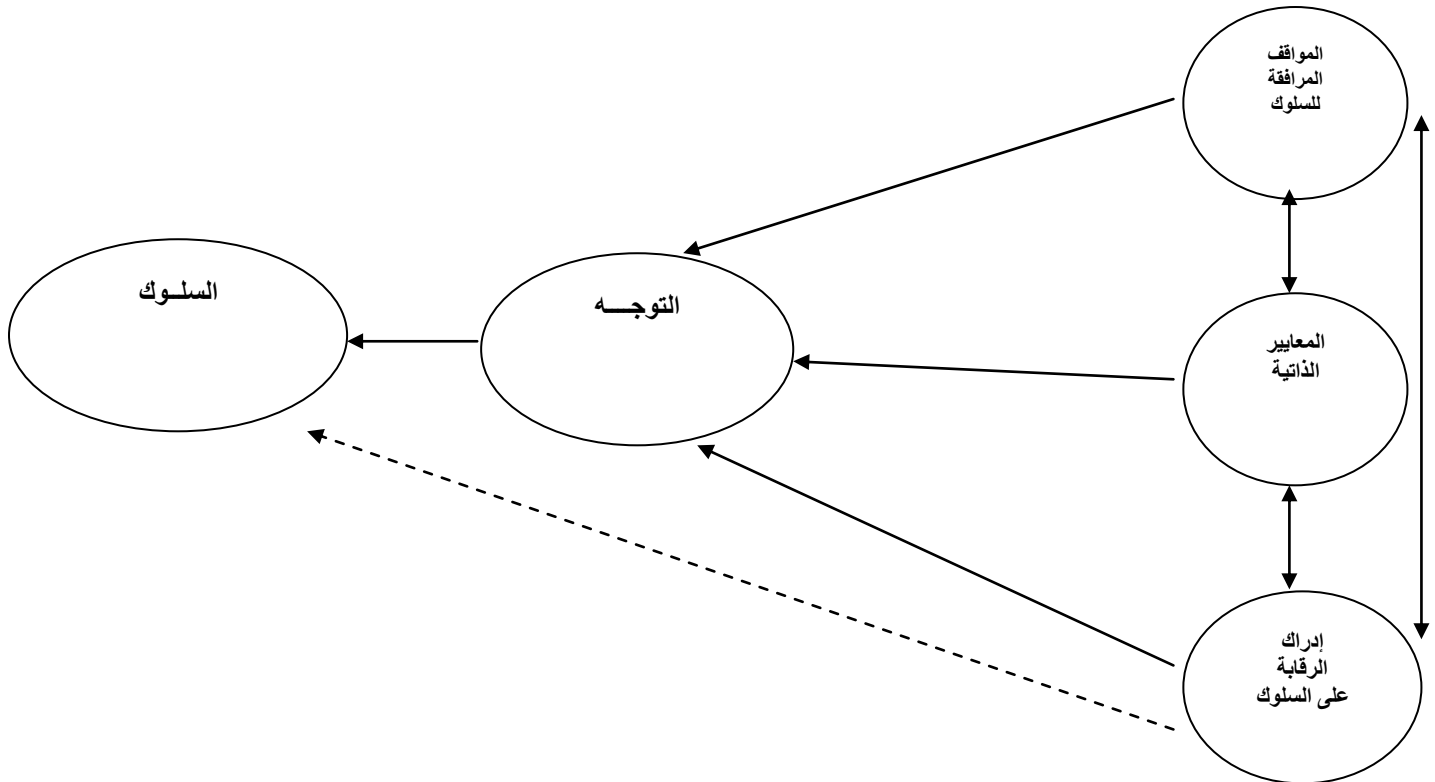
## المطلب الثالث :لنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي

حاول العديد من الباحثين لفهم العوامل الذاتية والموضوعية التي تقود الفرد وتشكل النية للتوجه نحو العمل المقاولاتي، قاموا بالعديد من الدراسات التي على أساسها تم بناء نماذج اقتصادية مفسرة للعوامل المؤثرة في تشكيل النية لدى الأفراد للعمل المقاولاتي ويعتبر كل من نموذج السلوك المخطط و **Ajzen 1991** نموذج تكوين الحدث المقاولاتي **A.SHAPERO et L.SOKOL** من أهم النماذج المفسرة والمعتمدة من أغلب الباحثين.

### المطلب الأول :نموذج السلوك المخطط

تؤكد هذه النظرية على أن توجهات الفرد هي التي تحدد توجهه للعمل المقاولاتي وذلك من خلال ثلاثة متغيرات كما يوضحه النموذج التالي :

الشكل رقم 08 يوضح نظرية السلوك المخطط ل I.AJZEN



لمصدر:

تتمثل هذه متغيرات في:

**الموقف اتجاه السلوك:** الذي يترجم درجة تقييم تفضيل أو عدم تفضيل الفرد للقيام بالعمل المقاولاني ، أي انه مرتبط بقوة النتائج المتوقعة من هذا العمل.

**المعايير الذاتية:** تتمثل في الضغوط الاجتماعية من خلال محيطه القريب جدا (أبويه العائلة الأصدقاء (فيما يخص رأيهم في المشروع الذي يريد انجازهم مقارنة بالرغبة أن يكون مقاولا.

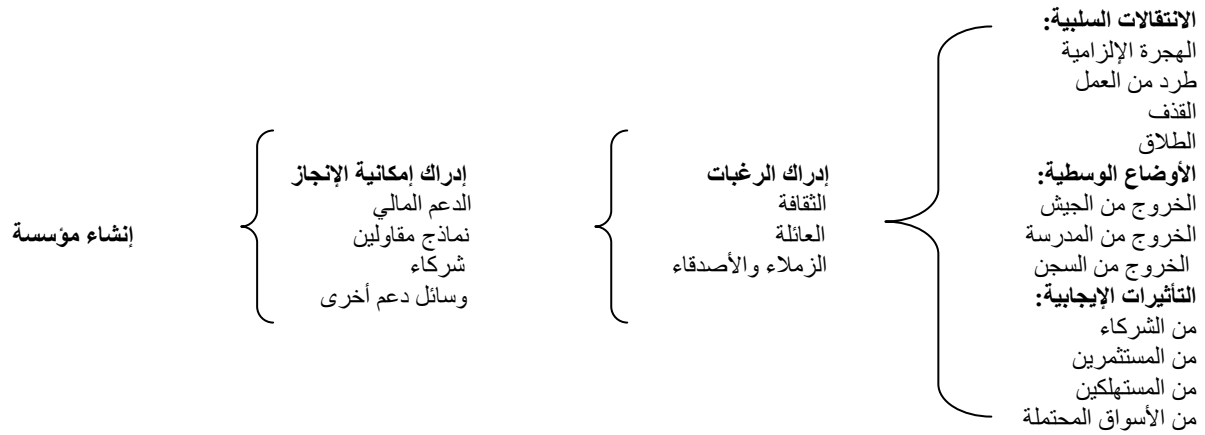
**التحكم في العمل المقاولتي:** والتحكم يرجع للمعارف ودرجة امتلاك الفرد لاستعداداته الخاصة، خبراته وعوائق(عقبات (داخلية، كذلك بالنسبة للموارد والفرص الضرورية التي تشكل العمل المقاولتي المرغوب 1

**المطلب الثاني : نموذج تكوين الحدث المقاولتي ل A.SHAPERO et L.SOKOL:**

نحاول شرح العوامل المؤثرة من خلال النموذج التالي:

**الشكل رقم 09 يوضح نظرية الحدث المقاولتي ل A.SHAPERO et L.SOKOL:**

#### مسار تغيير في الحياة



**المصدر:** سلامي منيرة ، التوجه المقاولتي للمرأة في الجزائر، مرجع سابق ، ص 25

وعليه وفقا لهذا النموذج فإن العوامل المؤثرة تشمل في:

إدراك الرغبة في العمل المقاوالتية

وهي تضم العوامل الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على نظام القيم للأفراد

فكلما يولي المجتمع أهمية الابتكار، المخاطرة، الاستقلالية الذاتية، كلما زاد عدد المقاوالت

المنشأة. ويتشكل نظام القيم من خلال تأثير العائلة خاصة الأبوين اللذان يلعبان دور مهم في تكوين الرغبة، بالإضافة لخوض تجارب مقاوالتية سابقة فاشلة كانت أو ناجحة كلها عوامل تساعد على تقوية الرغبة لدى الشخص.

إدراك إمكانية الإنجاز في العمل المقاوالتية

تنشأ إمكانية الإنجاز من خلال إدراك الفرد لجميع أنواع الدعم والمساعدة المتوفرة لديه لتحقيق فكرته. فتوفر الموارد المالية يؤثر مباشرة على توجه الفرد نحو المقاومة، وهذا الميل يتولد نتيجة امتلاك الفرد لمدرجات خاصة أو مساهمات العائلة.



وعليه من خلال النماذج السابقة نستنتج أن أهم العوامل المؤثرة لتشكيل النية المقاولانية لدى الأفراد تتمثل في:

يعتبر المقاول نتائج الوسط الذي ينتمي إليه، حيث أن هناك عدة عوامل تؤثر عليه سواء داخلية أو خارجية تدفعه الى التوجه نحو المقاولة وتساهم في تطويرها وتنميتها

✓ **الدوافع النفسية :** وهي التي عليه بشكل كبير على نفسية الفرد، حيث يضيف انه كي يتجه الفرد نحو

مسار المقاولة، فلا بد أن تتدخل في حياته إثارة نفسية قوية، أو حدوث اضطراب في محيطه ، يتلقى

صدمة في حياته الخاصة أو المهنية مثال : المهجرة ، عدم رضا عن العمل ، انفصال عائلي... إلخ، ويشير

الباحث في هذه النقطة، بأن مثل هذا الانشقاق النفسي يولد شعور بالذنب، وأخيرا حاجة ملحة وإرادة صارمة للنجاح.

✓ **الدوافع الاجتماعية والثقافية :**وهي تتولد من الدين المعتقد، العائلة، الإطار السياسي الاقتصادي، والنظام

التربوي .فإذا كان رأس المال ضروري لكل نشاط مقاولتي، فالثقافة والدين يمنحان الفرد رأس المال الروحي و

العائلة تؤثر أيضا على توجه الافراد لإنشاء مؤسسة، خاصة إذا كان أحد الابوين مقاول، بالإضافة إلى

شبكة علاقات و معارف الفرد ( أصدقاء، عائلة، معارف من الدراسة او العمل..... إلخ<sup>1</sup>.

✓ **دور النظام التعليمي والتكوين :**يلعب النظام التعليمي دور مهم في تطوير الخصائص المقاولانية عند

الطلبة ويتم ذلك بتعريفهم بالمقاول وتقديم المبادرة بإنشاء مؤسسة خاصة في المستقبل، ويمكن الاعتماد أيضا

على نماذج ناجحة للمقاولين التي يمكنهم تقليدها، بإضافة الى حرصهم على تزويد بمعارف التي يحتاجونها

✓ وأيضا يلعب التكوين دور مهما جدا في عملية التحضير لإنشاء مؤسسة جديدة، إذ أنه يسمح للمقاول

بامتلاك معارف نظرية، تقنية، ومنهجية، تمكنه من لعب دور القيادي على مستوى مؤسسته و تسهل عليه

الوصول الى تحقيق أهداف المسطرة .

1سلامي منيرة ، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر -بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة - ، ملتقى استراتيجيات التنظيم ومرافقة

لمؤسسات pme في الجزائر، جامعة ورقلة ، يومي 18 و19 و2012،ص6

✓ **الخبرة :** إن الخبرة الملائمة عنصر ضروري في جميع مراحل المسار المقاولاتي، أي منذ تحديد الفرص الى غاية التسيير الفعلي للمؤسسة، فكلما كان هذا الأخير يتكون من افراد ذو مستوى علمي مرتفع، كلما ساعد على تنفيذ المهام المطلوبة بشكل أفضل، فاكتشاف و استغلال الفرص يعتمد بشكل كبير على الخبرات السابقة المحصلة خلال الدراسات و الحياة العلمية.

#### ✓ أنظمة المساندة والدعم لإنشاء المؤسسات

وهذه الأنظمة هي عوامل محتملة، يمكنها أن تؤثر بشكل ملائم أو غير ملائم على القدرات المقاولاتية للفرد، بمعنى من ناحية التمويل، والذي بدوره يقوي التوجه المقاولاتي للأفراد، ويقود أيضا الى إنشاء مؤسسته<sup>1</sup>.

2 سلامي منيرة ، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر -بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة، مرجع سابق ، ص 7

### المبحث الثالث: ماهية الروح المقاوالاتية

لقد أخذ موضوع المقاوالاتية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيزًا كبيرًا بالمقارنة مع الماضي، حيث كان الاهتمام يخصص فقط المؤسسات الكبيرة باعتبارها المورد الوحيد للوظائف والثروة، لكن سرعان ما تغيرت هذه النظرة بعد بروز الأهمية المتنامية لقطاع المقاوالاتية خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي غالبًا ما يرتبط اسم المقاول بها، لذا أصبح موضوع تطوير الروح المقاوالاتية يشغل اهتمام كبير خاصة عند فئة الشباب.

لذا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الروح المقاوالاتية ثم مقوماتها الشخصية والبيئية.

### المطلب الأول: مفهوم الروح المقاوالاتية

لقد ازداد اهتمام الباحثين بدراسة روح المقاوالاتية نظرًا لأهميتها الكبيرة في تدعيم وتشجيع المقاوالاتية، وكون أن المصطلح مازال محل البحث لم يتم التوصل إلى اتفاق حول إيجاد تعريف موحد وشامل لروح المقاوالاتية. .

فقد عرفت من طرف ليجر وجرنيو "C.Leger -Jarniou" روح المقاوالاتية "l'esprit d'entreprendre"<sup>1</sup>

**روح المقاوالاتية** فهي تنفيذ التصور الذي يعتبر عملية التعرف على الفرص وجمع الموارد الكافية ذات الطبيعة المختلفة من أجل تحويلها إلى مؤسسات، بل يجب أن ينظر إلى هذه العملية كنتيجة ممكنة التحقق لروح المقاوالاتية وليس كمفهوم لها.

حيث ترتبط روح المقاوالاتية بالدرجة الأولى بأخذ المبادرة والعمل أو الانتقال للتطبيق، فالأفراد الذين يتمتعون بروح المقاوالاتية يمتلكون العزيمة على تجريب أشياء جديدة، أو على إنجاز الأعمال بطريقة مختلفة وذلك بسبب بسيط يكمن في وجود إمكانية للتغيير.

وليس بالضرورة أن يكون لهؤلاء الأفراد الرغبة في إنشاء مؤسساتهم الخاصة، ولا حتى في الدخول في مسار مقاوالاتي، فهم يهدفون بالدرجة الأولى إلى تطوير قدرة التعامل مع التغيير، لاختيار وتجريب أفكارهم، والتعامل بكثير من الانفتاح والمرونة.

وحسب مجموعة المختصين في الاتحاد الأوربي المكلفين بتدريس المقاوالاتية يرون بأنه لا يجب أن تنحصر روح المقاوالاتية فقط في إنشاء المؤسسات، بل يجب النظر إليها كموقف عام يمكن استعماله بفائدة من طرف كل فرد في حياته اليومية وفي كل النشاطات المهنية، لأن روح المقاوالاتية تتعلق قبل كل شيء بالمبادرة والعمل

<sup>1</sup> Pendelieu G, **Le profil du créateur d'entreprise**, Editions l'harmattan, Canada, 1997, p.91

ومن هذا يمكن تعريف الروح المقاوالتية بأنها عبارة واسعة الدلالات والمعاني، تمكن الأفراد من تطوير أنفسهم، واكتساب مهارات جديدة توجههم للواقع العملي، لتطبيق الأفكار الجديدة، وبالتالي التغلب على الخوف لتقبل التغيير، واكتساب ديناميكية في التعامل مع الحوادث الجديدة.

كما انها مجموعة من المؤهلات و القدرات التي تتميز الشخصية المقاوالتية ، و تعكس سلوك و تصرف الشخصية المقاوالتية و تعدد هذه الخصائص و تشابك الكثير منها ، مع امكانية تدعيمها و تعزيزها عن طريق برامج تكوينية.... الخ.

و من منطلق تسهيل الفهم و الاستيعاب فقد جاء تجميعها على النحو التالي :<sup>1</sup>

✓ التحدي و الاصرار

✓ المخاطرة و اقتحام الغموض.

✓ المبادرة و المبادرة

✓ استكشاف الفرص

✓ الابداع و التجديد

✓ الاستقلالية

1 اليمين فالتة برني، البرامج التكوينية جورها في تعزيز روح المقاوالتية، الملتقى الدولي المقاوالتية-التكوين و فرص الاعمال، جامعة بسكرة

## المطلب الثاني: مقومات الروح المقاوالتية

إن الحديث عن الروح المقاوالتية يحيل إلى الحديث عن المقومات الدافعة والمكونة لهذه الروح، والتي تتعلق بمجموعة من المقومات الشخصية الخاصة بالفرد نفسه كي يصبح مقاولا من جهة، وبمجموعة من المقومات البيئية المحيطة بالفرد من جهة أخرى.

### أولاً: المقومات الشخصية

هناك مجموعة من العناصر الشخصية المتواجدة في ذهنية الفرد تعد كركيزة أساسية للفرد كي يمتلك روح مقاوالتية، وهذه المقومات متمثلة في سمات الفرد ذاته وهي: السمات الذاتية؛ والسمات، السلوكية؛ السمات الإدارية.

### ثانياً - المقومات البيئية:

أ المحيط الاجتماعي : يعتبر المحيط الاجتماعي عنصرا مهما في الدفع نحو إنشاء المؤسسة نظرا لتكوينه المعقدة، واهم ما يؤثر في الفرد من المحيط الاجتماعي ما يلي:<sup>1</sup>

#### ● الأسرة :

تعمل الأسرة على تنمية القدرات المقاوالتية لأبنائها ودفعهم لتبني إنشاء المؤسسات كمستقبل مهني خاصة إذا كان هؤلاء الآباء يمتلكون مشاريع خاصة عن طريق تشجيع الأطفال منذ الصغر على بعض النشاطات وتحمل بعض المسؤوليات البسيطة ، ولقد أثبتت بعض الدراسات الإحصائية الرابطة بين النسبة في المقاوالتية ووجود مقاولين سابقين، في العائلة أو على الأقل في المحيط القريب من العائلة<sup>2</sup> بالإضافة إلى مايلي:<sup>3</sup>

#### ● الدين:

يدعو الدين الإسلامي الحنيف إلى العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، ويعتبر الدين من بين المؤسسات الاجتماعية التي يستمد منها الفرد الكثير من القيم والمعايير، فقيم العمل وإتقانه وكذا الاعتماد على النفس في الحصول على القوت، والتفريق بين الحلال والحرام، وعليه يشكل الدين أحد مقومات الروح المقاوالتية لدى الفرد.

1- سفيان بد اروي، مرجع سبق ذكره، ص ص:76-77  
2 مفيدة يحيوي، إنشاء المؤسسة والمقاوالتية هل هي قضية ثقافة ؟، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاوالتية"التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الج 1 زتر، أيام:6/7/8/أفريل 2010،ص:11  
3 سفيان بد اروي، مرجع سبق ذكره، ص، ص:11،77

**ب الجهات الداعمة :** نظرا لأن الروح المقاوالتية لدى الفرد تنشأ من المحيط الذي يؤثر فيه ممثلا في المؤسسات العامة والخاصة، وهيئات الدعم والم رفقة وقد رأينا الدور الذي تلعبه هذه الجهات في دفع الفرد نحو المقاوالتية، فكلما كانت فعالة كلما ا زدت من الروح المقاوالتية لدى الأفراد الذين لم ينشئوا مؤسسات بعد.

**ج مراكز البحث العلمي :** يعتبر التعليم بصفة عامة والجامعي بصفة خاصة محور أساسيا لتطوير مهارات المقاوالتية، إذ يجب أن تركز المناهج الدراسية على تشجيع الاستقلالية والمثابرة، الثقة بالنفس وغيرها من المهارات المقاوالتية الأخرى، كما أن للجامعة دور هام في بناء المعرفة الخاصة بالمقاوالتية وتدريب المفاهيم العلمية التي تبني عليها، فمن خلال إدماج الجانب البيداغوجي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بالمقاوالتية، سواء على مستوى التدريس أو بتنظيم المنتقيات والندوات التي تثير هذه المواضيع، كلها تؤدي إلى زيادة روح المقاوالتية للطلبة.

**د حاضنات الأعمال الجامعية :** تم إنشاء حاضنات الأعمال المرتبطة بالجامعة أو ما يسمى بحاضنات الأعمال الجامعية، قصد خلق دور جديد وحساس لها يساهم في التنمية الاقتصادية، فعلاوة عن الأدوار التقليدية للجامعة ( التعليم العالي، البحث ...) فقد تقوم الجامعة بتوفير فرص استثمارية وتشغيل مخرجاتها النهائية وعلى أرسها البحث العلمي عن طريق هذا النوع من الحاضنات. كما يعتبر الهدف من هذا النوع من الحاضنات هو تبني المبدعين والمبتكرين وتحويل أفكارهم ومشاريعهم من مجرد نموذج مخبري إلى الإنتاج والاستثمار، من خلال توفير الخدمات والدعم والمساعدة العملية للمبتكرين في سبيل الحصول على المنتج الذي يخلق قيمة مضافة في اقتصاد السوق، وذلك من خلال 1 :

- ✓ احتضان الأفكار المبدعة والمتميزة للطلبة والطالبات؛
- ✓ تزايد فرص عمل للطلبة والطالبات
- ✓ المساهمة في توفير الفرص للتطوير الذاتي
- ✓ المساهمة في صنع المجتمع المعرفي المعلوماتي .

وفي الجزائر نجد لها تعطي أهمية واضحة في إنشاء مثل هذه الحاضنات فبعد ما كانت دار للمقاوالتية تجربة جامعة منتوري بقسنطينة، تعد تجربة رائدة على المستوى الوطني سابقا حيث أصبح تواجد دار المقاوالتية بكل جامعة عبر الوطن. وذلك للقيام بتنشيط منتقيات وندوات و أيام دراسية لفائدة الراغبين في إنشاء المؤسسات ، دورات تكوينية حول المقاوالتية والإبداع وبهذا تعد حاضنات الأعمال الجامعية كقاعدة أساسية ومقوم فعال لروح مقاوالتية الطلبة الذين يدرسون بالجامعة.

### المطلب الثالث: ابعاد التوجه المقاولاني<sup>1</sup>

- (1) **الابداع** : و هذا المتغير يعرف على انه الرغبة في ادخال حداثة ، و الحداثة تكون من خلال التجريب و الابداعية في العمليات الرامية الى تطوير منتجات جديدة و خدمات ،فضلا عن عمليات جديدة.
- (2) **الاستباقية** :وقد عرفها Lumpkin و Dess سنة 2005 على انها انتهاج منظور مميز للقائد السوق الذي لديه تفكير لاغتنام الفرص تحسبا للطلب في المستقبل، لا سيما ان متغير الاستباقية فعال بشكل خاص في خلق المزايا التنافسية لانه يضع المنافسين في الاستجابة للمبادرات ناجحة.
- (3) **اخذ الخطر** : بالنسبة للمقاول الخطر هو عنصر مركزي في مجموعة سياقات متنوعة من القرارات و خاصة التي لها علاقة بالمشاريع، و المخاطرة هي الاستعداد الجيد و ضع احتمال نسبة للفشل و تقبله و كيفية تسييره.
- (4) **الاستقلالية** : يشير هذا البعد الى العمل المستقل الذي قام به قادة الاعمال الحرة و الاعتماد على الذات في تحقيق الغايات والأهداف ، والسعي باستمرار لإنشاء مشروعات مستقلة.
- (5) **العدوانية و التنافسية التنافسية** : و يقصد بهذا البعد ، الجهود الكثافة لشركة للتفوق على المنافسين ، و يتميز بالموقف الهجومي القوي ،او الاستجابات العدوانية للتهديدات التنافسية.

1- ، د.سلام سليمة د . بوريش لحسن ،قياس التوجه المقاولاني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، JFBE مجلة اقتصاديات المال والأعمال، مرجع سابق،ص:124

## الخلاصة:

لقد تم إظهار أهمية المقاوالتية انطلاقا من التعرف على مفهومها و الاستراتيجيات المتبعة ، وإظهار أهمية المقاول في العملية المقاوالتية، وتبيان سمات المقاول التي تساعد على العمل المقاوالتية، وكذا اهم السمات المقاول والتي تظهر توجه الفرد نحو العمل المقاوالتية، انطلاقا من تدعيم روح المقاوالتية لديه

و في الاخير فنجد لتحقيق سيرورة المقاوالتية التي تعتبر ان المقاول (المورد البشري) هو العنصر او الشخص الذي استغل الفرصة لإنشاء مؤسسته الخاصة و إنجاحها و بذلك خلق منصب عمل خاص به يخرج من عالم البطالة و يحقق له الثروة ، و كل هذا يبدأ بغرس روح المقاوالتية، و المقاوالتية هي السيرورة التي تشمل جميع العمليات والمر احل انطلاقا من التعرف على الفرصة واستكشافها وتقييمها إلى استغلالها وإنشاء المؤسسة و الديمومة في إنجاحها تحقيق الاهداف من خلال القيادة الجيدة و التميز.

فالمشاريع الصغيرة تحتاج إلى طاقات بشرية متعلمة كي تديرها بكفاءة، وهذه الطاقات هم طلبة الجامعة الذين يجب ان يفضلوا العمل المقاوالتية، إذن يجب أن توجد لدى هؤلاء الطلبة روح مقاوالتية لإنشاء هذه المشاريع ودعمها عن طريق برامج تكوينية مخصصة لذلك..

حيث سيكون الفصل الموالي لدراستنا شكل دراسة ميدانية عن طريق توزيع إستبيان على العينة المختارة التي سنحاول من خلالها الاجابة الفرضيات التي وضعناها لهذه الدراسة.



## تمهيد:

ان قضية البطالة و التشغيل اصبحت من اهم المشاكل التي يعاني منها الشباب خريجي الجامعة في ظل نقص و ندرة مناصب العمل الشاغرة ، و من هذا الاساس انتهجت الدولة الجزائرية سياقاً جديداً قوامه تنشيط سوق العمل و الاليات و البرامج التي تؤدي الى زيادة المهارات والاهتمامات و تشجيع على التوجه نحو العمل المستقل {الخاص} و تنمية روح المبادرة و تعزيز الاعتماد على الذات و نشر ثقافة المقاوالية لدى الطالب الجامعي و غرس شخصية رائد الاعمال بهم من اجل التوجه نحو انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لايجاد فرص تشغيل خاص بهم و ايضا تقديم الاضافة في التنمية الاقتصادية المحلية و الوطنية.

و هنا سنحاول ابراز دور الجامعات في كيفية توجيه و تغيير الفكر لمخرجاتها {طلبة خريجي الجامعة} من البحث عن وظائف مستقرة و بأجور ثابتة الى انشاء مشاريع الخاصة بهم و خلق الثروة كونهم نواة مقاولي المستقبل ، و ذلك بتوفير مقومات و متطلبات التفكير الابتكاري و السلوك التطويري من جميع النواحي المحيطة بالطلبة كي تنمى روح و ثقافة المقاوالية فيهم.

لهذا قامت المؤسسات الجامعية بخلق اليات جديدة داخل الجامعة عن طريق اتفاقيات مبرمة مع هيئات اخرى ، هذه الاليات من اهم مهامها توجيه و مرافقة و تحسيس و تكوين الطلبة نحو التوجه الى عالم ريادة الاعمال و يعتبر التكوين من اهم الانشطة التي لها دور كبير في تغيير توجه و ثقافة و فكر المقاوالية لدى الطالب الجامعي فيعد التكوين من اهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمات على اختلاف قطاع نشاطها - (اقتصادي ، خدماتي فلاحي تعليمي.....) ، الى تغيير و تنمية سلوك الافراد الى الاتجاه المرغوب به من خلال السعي لتطوير و تمكين الافراد من امتلاك المعارف و القدرات و المهارات و السلوكيات و الذهنيات التي تؤدي بهم الى زيادة قدراتهم و كفاءتهم من خلال تنميتها و صقلها مع تحسين فعاليتهم في اداءها.

و يأخذ التكوين نوعاً ما من الخصوصية في القطاع التعليمي فهو يستهدف فئة الطلاب الجامعيين و الخريجين بالأخص وذلك قبيل دخولهم في سوق العمل على عكس التدريب في المنظمات الاخرى فهي تستهدف الافراد بعد دخولهم سوق العمل .

و باعتبار ان مؤسسات التعليم العالي من اهم المنظمات التي توجه مخرجاتها الطلابية لسوق العمل ، لذا نجد ان هذه المنظمات تحاول ان تقوم على وضع استراتيجيات لايجاد توازن بين مخرجاتها من الكوادر و بين ما يوفره سوق

العمل من مناصب، و ذلك من خلال ربط مؤهلات الطلبة خرجي الجامعة مع متطلبات سوق العمل، و مع قلة شح المناصب الشاغرة الموجودة في سوق العمل مقارنة مع العدد الكبير من خرجي الجامعة كل سنة، حاولت المنظمات التعليمية توجيه الطلبة نحو الفكر الريادي في عالم الاعمال و بث في الطلبة روح و ثقافة المقاولاتية و ذلك من اجل توجيه الطلبة نحو خلق و ايجاد مناصب عمل دائمة لهم من خلال انشاء و تجسد مشاريع خاص بهم .

## I-1. منهجية البحث.

### I-1-1. إشكالية البحث.

ما هو الدور الذي تسعى الجامعة لتحقيقه من خلال مراكز التوجيه و التدريب التابعة لها ، و في هذا السياق سنحاول تسليط الضوء على الدور الذي يمكن ان تمارسه هذه المراكز في تحقيق عملية الربيط بين الجامعة و محيطها الاقتصادي من خلال تدريب الطلبة في هذا المجال .

و التالي سنحاول معرفة ما مدى تأثير و فاعلية التكوين الذي تقدمه دار المقاولاتية بجامعة بسكرة (شراكة بين جامعة محمد خيضر بسكرة و فرع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة) من وجهة نظر المستفيدين (الطلبة الجامعيين) في هذه الدار.

و من خلال هذا سوف تطرح الاشكالية التالية:

\* مدى فاعلية هذه الدورات التكوينية في تحسيس و توجيه الطلبة الجامعيين و توجيههم نحو الفكر المقاولاتي (عالم ريادة الاعمال)؟.

من التساؤل الرئيسي السابق تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مكانة ثقافة و روح المقاولاتية لدى طلبة جامعة محمد خيضر بسكرة ؟
- هل الطالب الجامعي يتمتع بسمات رائد الاعمال لدعم الروح المقاولاتية لديه ؟
- هل يمكن دعم و تطوير روح و ثقافة المقاولاتية لدى طلبة الجامعيين عن طريق التكوين؟.
- كيف تساهم دار المقاولاتية في تعزيز الروح المقاولاتية لدى الطالب الجامعي ؟

## I-1-2 أهمية البحث.

تظهر الاهمية لهذه الدراسة في كيفية تغيير ذهنيات الطلبة الجامعيين (المورد البشري الرئيسي لتمويل سوق العمل ب: موظفين او ريادة اعمال) من التوجه عند التخرج للبحث عن وظيفة سواء في القطاع العام او الخاص خاصة في ظل نقص و شح مناصب العمل المطروحة في سوق العمل بالمقارنة مع عدد الطلبة المتخرجين كل سنة ، و بالتالي التوجه نحو ايجاد و توفير منصب عمل خاص به من خلال انشاء مشروعه الخاص به ، ويكون ذلك بتكوين الطلبة في كيفية

الدخول في عالم ريادة الاعمال (الذي يبدأ بشرح و اعطاء الشخصية التي يجب ان تتوفر في رائد الاعمال ،فكيفية ايجاد فكرة و تنفيذها و تسييرها بطريقة صحيحة كل هذا من الناحية العملية) بمقر دار المقاولاتية لجامعة بسكرة. و هنا نركز على اهمية التكوين العملي في الجامعات التي تعد المورد الرئيسي للمورد البشري المؤهل لسوق العمل لك كل القطاعات و الاتجاهات ، حيث اصبحت الجامعة تقوم بتوجيه طلبتها نحو الفكر و ثقافة المقاولاتية ، الذي اقامت لهذا السبب دار المقاولاتية شراكة مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

و في هذا السياق سنحاول في هذه الدراسة تسليط الضوء على الدور الذي يمكن ان تمارسه دار المقاولاتية لجامعة بسكرة محمد خيضر عملية توصيل و توعية و تهيئة و توجيه الطلاب نحو عالم ريادة الاعمال و ما مدى قدرتها على نشر ثقافة المقاولاتية في الوسط الجامعي و اعتبار توجه الطلبة لإنشاء مشاريعهم كحل للقضاء على البطالة خاصة في ظل توفر عدد من الهيئات الحكومية لدعم و تمويل هذا التوجه.

### I-1-3. أهداف البحث.

- ✓ التركيز على اهمية التكوين العملي في الجامعات .
- ✓ اهمية التكوين في تغيير التوجه الذهني و تنمية روح المقاولاتية لدى الطلاب من البحث عن العمل المأجور الى خلق عمل خاص به (مشروع) .
- ✓ التعرف على مدى فاعلية التكوين المنجز بدار المقاولاتية في مجال نشر و تنمية الفكر المقاولاتي .
- ✓ اهمية التكوين مجال المقاولاتي في توجيهه و تسهيل دخول الطالب نحو ريادة الاعمال.

## I-1-4. الفرضيات

"يمكن تطوير و نشر روح المقاوالتية و تغيير الذهنيات لدى الطلبة بجامعة بسكرة و ذلك بتحويل توجههم من البحث عن منصب شغل مستقر بأحد المؤسسات العمومية او الخاصة بعد التخرج الى بحث عن فكرة مشروع و انشاءها من اجل خلق من منصب عمل خاص و دائم و يكون ذلك بالاعتماد على مجموعة من المقومات الشخصية للطلاب التي تتماشى و زيادة الاعمال و يكون ذلك بتلقيه مجموعة المعارف المتعلقة فكر بالمقاوالتية و كيفية الاستفادة من المقومات البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية .... المحيطة به في انشاء المشاريع عبر الدورات التكوينية."

انطلاقا من هذه الفرضية الرئيسية للإشكالية قيد الدراسة و من النقاشات الاستطلاعية بدار المقاوالتية مع الطلبة تم صياغة الفرضيات التالية

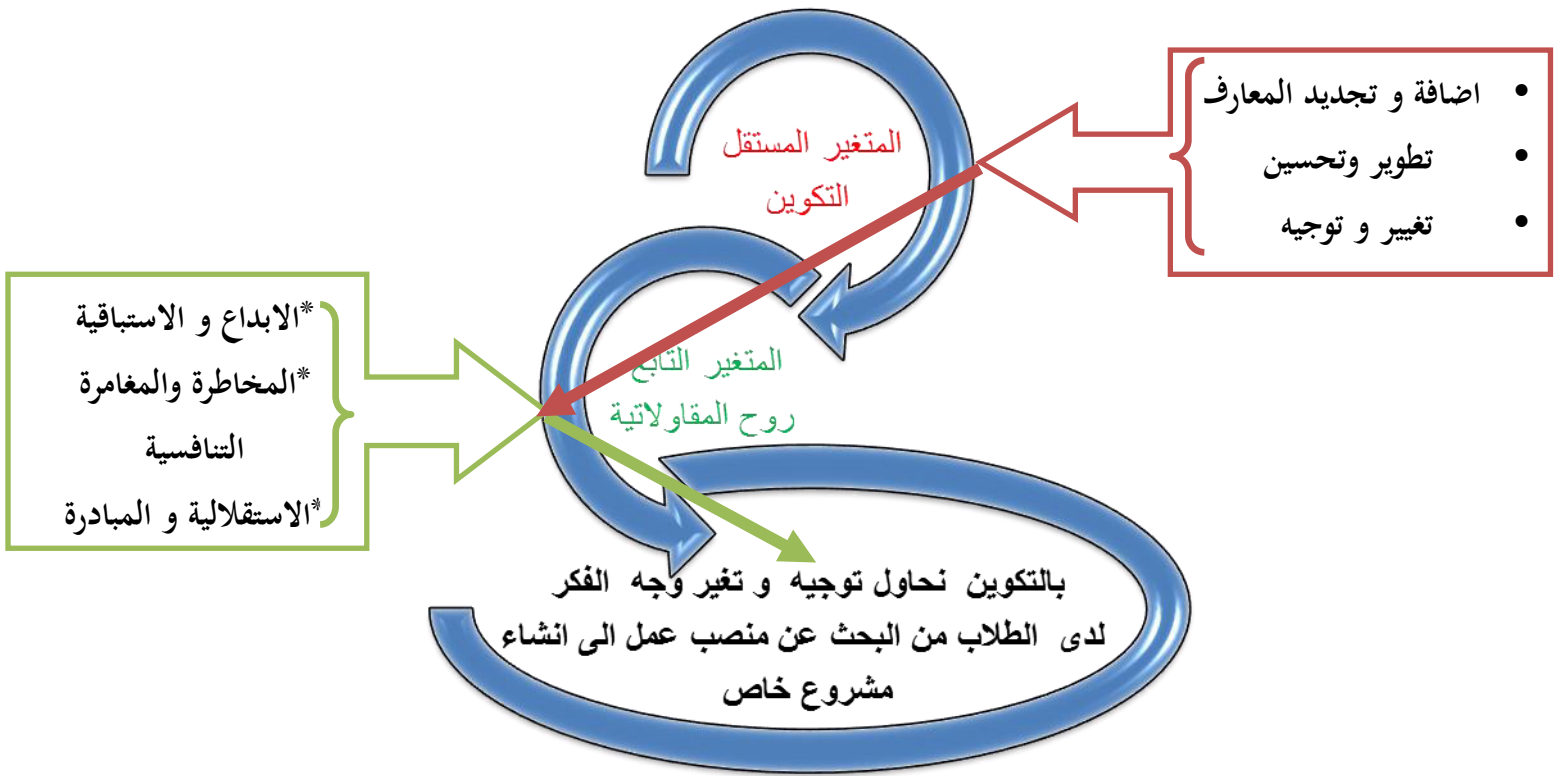
1- تواجد علاقة في ادراك الطلاب و خرجي الجامعة لفاعلية التكوين و جودته في تحديد اختياراتهم و توجههم في سوق العمل من خلال دار المقاوتية بجامعة بسكرة (المتغيرات المأخوذة كالآتي: جنس، الكلية >التخصص < عدد الدورات).

2- تواجد فرق في ادراك الطلبة و خرجي الجامعة نحو الاقبال في التسجيل في برامج التكوين (التوجه نحو عالم ريادة لاعمال) بدار المقاوالتية بجامعة بسكرة (المتغيرات المأخوذة كالآتي: جنس، الكلية >التخصص < عدد الدورات).

3- تواجد علاقة قبول للبرامج المقدمة في التكوين من قبل الطلبة و خرجي الجامعة من خلال دار المقاوتية بجامعة بسكرة (المتغيرات المأخوذة كالآتي: جنس، الكلية >التخصص < المتكونين).

4- تواجد علاقة في ادراك الطلبة و خرجي الجامعة في اهمية تغيير الذهنيات و التوجه نحو عالم ريادة الاعمال بدل من بحث عن وظيفة من خلال التكوين بدار المقاوالتية بجامعة بسكرة (المتغيرات المأخوذة كالآتي: جنس، الكلية >التخصص < عدد الدورات).

## النموذج المقترح للبحث



من اعداد الطالب

## -1-4 حدود البحث و منهجه.

### 1- حدود البحث: تتمثل حدود البحث فيما يلي:

أ- الحدود البشرية: و تتمثل في مختلف فئات الطلاب بجامعة محمد خيضر بسكرة.

ب- الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة الدور الذي يلعبه دارا المقاولاتية بسكرة في توجيه و تحسيس الطلاب بأهمية التوجه نحو عالم ريادة الاعمال و الفكر المقاولاتي.

ج- الحدود المكانية: اجري هذا البحث في جامعة محمد خيضر بسكرة.

د- الحدود الزمنية: تم انجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019

## I-1--5. التعاريف الإجرائية.

### البطال

أنه ذلك الشخص الذي لا يملك وظيفة ولا يمارس أي نشاط اقتصادي خاص هو تعريف قاصر وغير دقيق. فقد عرفته منظمة العمل الدولية ILO بأنه "كل من هو قادر على العمل، وراغب فيه، ويبحث عنه، ويقبله عند مستوى الأجر السائد، ولكن دون جدوى"<sup>1</sup>

### البطالة في الجامعة:

والملفت للانتباه أن البطالة لم تعد في أوساط الشباب الغير متعلم أو متوسط الكفاءة بل امتدت إلى ذوي الشهادات الجامعية والكفاءات العليا، "خاصة وإن بطالة المتعلمين تعتبر بمثابة هدر لموارد المجتمع (الموارد المخصصة للإنفاق على التعليم) والتي كان من الممكن صرفها على جوانب تنموية أخرى"<sup>2</sup>

### المقاولاتية

هي الأفعال و العمليات الاجتماعية التي يقوم بها المقاول، لإنشاء مؤسسة جديدة ، أو تطوير مؤسسة قائمة في إطار القانون السائد، من اجل إنشاء ثروة ،من خلال الأخذ بالمبادرة، وتحمل المخاطر، و التعرف على فرص الأعمال، و متابعتها و تجسيدها على ارض الواقع.

### التكوين

هو وسيلة لترقية الفرد وتنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءاته لمحافظة على استمرارية مؤسسته.

## المشروع الجزائري عرف المقابولة

بموجب المادة " 549 " من القانون المدني على أنها عقد ينتهي بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يضع شيئاً أو أن يؤدي عملاً مقابل أجر يتعهد به المتعاقد الآخر .  
إنشاء المؤسسة:

هي السيروورة التي تضم عمليات تعريف و تقييم الفرص، ثم وضع و تطوير خطة المشروع المناسبة، مع تحديد الموارد اللازمة لبناء وتسيير المشروع المراد إنجازها، و لإنجاح و تحقيق الأهداف المسطرة، يجب تحديد و توضيح الأهداف الشخصية للمقاول وأهداف المراد الوصول إليها من خلال المشروع فهنا اعتمدها الباحثون على هناك نوعين من المؤشرات، الموضوعية (الكفاءة، الفعالية، مالية) و اخرى ذاتية (التصور الشخصي).

### صعوبات الدراسة

واجهت مجموعة من الصعوبات خلال إنجاز هذا البحث من أهمها:  
➤ صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع  
➤ صعوبة الحصول على الدراسات السابقة حول الموضوع .

### الدراسات السابقة:

1- دراسة دار المقاولاتية **Grenoble 2004** بعنوان: دراسة اتجاه وعزم الطلبة الجامعيين لإنشاء المؤسسات «3». حيث اعتمدت الدراسة على نموذج السلوك الموجه وجاذبية الطالب نحو إنشاء المؤسسات وللإجابة على هذا التساؤل تمت دراسة العلاقة بين إنشاء المؤسسات والمتغيرين التاليين:

-\* قدرة الطالب على إنشاء المؤسسات.

-\* درجة التحفيز الذي يحصل عليه من البيئة .

1. رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة، مجلة عالم المعرفة، العدد 226، الكويت، أكتوبر 1998، ص 15.

2. بركات أبو النور: التحليل بط الة الاقتصادي لظاهرة المتعلمين في مصر، المجلة العملية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، 1994، ص 201

3. Jean –Pierre Boissin ,Barthelemy Chollet ,Sandrine Emin, Etude de l'intention Entrepreneuriale des étudiant , maison de l'entreprenariat , Grenoble , juin 2004.



## 2- دراسة انفال قادري و عارشة ملاطي بعنوان: ما مدى مساهمة التكوين في تفعيل التوجه المقاولاتي لدى خريجي الجامعات ؟

من خلال هذه الدراسة تم القيام بمقارنة بين تخصصين: العلوم التقنية والعلوم الاقتصادية من اجل معرفة الدور الذي يلعبه التعليم الجامعي بالنسبة للخريجين باعتباره منارة للعلم و مصدرا لتوجيه الطالب نحو المقولة .  
تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي ،اما الجانب التطبيقي فقد اعتمدت الباحثين على استمارة الاستبيان لقياس التوجه المقاولاتي لدى المتربصين و التعرف على اهم مؤشرات هذا التوجه، ولقد كانت العينة المدروسة تتكون من طلبة المشرفين على التخرج من الجامعة لكلتي العلوم الاقتصادية و العلوم التقنية- ليسانس ، ماستر ، دكتوراه.

وقد توصلت الباحثين الى:

- ❖ ان المحيط العلمي الذي يدخل ضمن المحيط الاجتماعي لخريجي الجامعات يؤثر على توجههم نحو المقولة ،وهناك تأثير لكل من التخصص المدروس ، المقاييس ، التربصات و الملتقيات على توجه الطلبة نحو المقاولاتية.
- ❖ كما يتأثر التوجه المقاولاتي الرغبة في انشاء مؤسسة

## 3. دراسة محمد فيرلاس ، Filras Mouhammed بعنوان ،

Impact des politique d'aide a l'entrepreneuriat sur l'émergence d'esprit d'entreprises chez les jeunes.

اهتمت هذه الدراسة بقياس مدى فعالية أجهزة الدعم والمتابعة المهتمة بالمقاولاتية، في دعم الروح المقاولاتية لدى الشباب و انشاء مؤسساتهم الخاصة.

حيث عالج الباحث مرا حل نمو الروح المقاولاتية لدى الشباب الجزائري، وحاول دراسة تأثير سياسه ترقية المقاولاتية المعتمدة من طرف أجهزة الدعم و المرافقة في خلق وتشجيع وتنمية روح المقاولاتية لدى الشباب و التأثير على سلوكياتهم واتجاهاتهم، بغض النظر عن السباق الاجتماعي للمقاوم، وبالتالي فقد طرح

الباحث السؤال الأساسي التالي: إلى أي مدى بإمكان الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ

تشجيع ظهور وتنمية روح المقاولاتية لديهم؟

ولقد توصل الباحث إلى أنه:

- ❖ لا يوجد أي تأثير ذو دلالة لجهاز دعم وتشغيل الشباب ANSEJ على الدافعية المقاولاتية لدى الشباب.
- ❖ وتوصل إلى أنه يمكن ظهور ونمو الروح المقاولاتية ضمن أي سياق أو وسط وأن الشباب لا يولد مقاولا وإنما يمكن أن يصبح كذلك.

وهي دراسة مهمة من ناحية حدثتها وموضوع معالجتها لتأثير أجهزة الدعم وخاصة المالية منها على

إنشاء ونمو الروح المقاولاتية لدى الشباب وتشجيعهم على إنشاء مؤسساتهم الخاصة، و النتائج التي توصل إليها

الباحث تثبت أن السياسات المنتهجة من قبل هيئات دعم ومرو مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تركز على

الدعم و المرافقة المالية غير قادرة على خلق الروح المقاولاتية لدى الافراد ، وبالتالي فهي عاجزة عن تحقيق الأهداف الموضوعية لأجل تنمية القطاع، ومنه وجب التركيز على شخص المقاول والصفات التي يجب أن يتميز بها والتي تمكنه من تحمل المخاطر والمبادرة بإنشاء مؤسسته الخاصة،.

## الملخص:

تناولنا في هذه الدراسة، البحث فيما إذا كان بإمكان التكوين المتخصص أن في زيادة و تطوير المعارف و يغير في توجهات و سلوكيات الافراد (المورد البشري) و ذلك بالتركيز على طلبة الجامعة و الدور الذي يلعبه التكوين في تنمية روح و رغبة المقاولة لديهم وذلك بتوجيههم الى انشاء مؤسساتهم الخاصة والولوج الى عالم ريادة الاعمال بعد التخرج بدلا عن بحث عن منصب شغل سواء في القطاع العام او الخاص و ذلك لتفادي شبح البطالة.

و في هذا الاطار تأتي هذه الدراسة باعتبارها محاولة لاستقصاء دور التكوين بمؤسسات التعليم العالي في خلق و تطوير روح المقاولة لدى الطلبة و متابعة مدى فاعليتها و تأثيرها على تغيير مسارهم مهني من بحث الى خلق عن منصب شغل أي انشاء مؤسساتهم و و تحقيق النجاح بطريقة علمية وسليمة و فعالة.

وقد سلطنا الضوء على التكوين المقدم من قبل دار المقاولة بجامعة بسكرة الذي يعتبر من اهم الانشطة و الاستراتيجيات التي تقوم به لتحقيق و التنمية روح المقاولة لدى الطلبة، وقد اعتمدنا على العينة المتوافرة (المتاحة ) لطلبة الذين شاركوا بدورات تكوينية منظمة من قبل دار المقاولة و الكشف على مدى مساهمة هذا التكوين في خلق توجه مقاوالاتي لديهم.

الكلمات المفتاحية : التكوين ، البطالة ،المقاولة، روح مقاوالاتي

## Résumé:

Dans cette étude, nous avons examiné si la formation spécialisée pouvait accroître et développer les connaissances et changer les attitudes et les comportements des individus (ressources humaines) en mettant l'accent sur les étudiants universitaires et le rôle joué par la formation dans le développement de l'esprit et du désir de leurs l'entrepreneuriat en les orientant vers: Créer leurs propres institutions et entrer dans le monde de l'entreprise après l'obtention du diplôme au lieu de chercher un emploi, que ce soit dans le secteur public ou le secteur privé, afin d'éviter le spectre du chômage.

Dans ce contexte, cette étude tente d'explorer le rôle de la formation dans les établissements d'enseignement supérieur dans la création et le développement de l'esprit de l'entrepreneuriat chez les étudiants et de suivre leur efficacité et leur impact sur l'évolution de leur carrière, de la recherche à la création, à partir du poste occupé par tout établissement et de sa réussite scientifique et efficace.

Nous avons mis en avant la formation dispensée par la maison de l'entrepreneuriat Biskra, considérée comme l'une des activités et stratégies les plus importantes pour atteindre et développer l'esprit de l'entrepreneurial des étudiants. Nous nous sommes appuyés sur l'échantillon disponible (disponible) pour les étudiants ayant participé à des cours de formation organisés par la maison de l'entrepreneuriat et Explorer dans quelle mesure cette composition contribue à la création de leur orientation contractuelle.

Mots-clés: formation, chômage, entrepreneuriat, esprit de l'entrepreneuriat



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير

## الموضوع :

تقييم فعالية التكوين في مؤسسات التعليم العالي  
لتطوير الروح المقاولاتية لدى طلبة الجامعة  
دراسة ميدانية لدار المقاولاتية جامعة بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع : تسيير المنظمات

تخصص : إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

سبتي لطيفة

إعداد الطلبة :

ومان علي

السنة الجامعية: 2018/2019

## اهداء

- ❖ إلى أمي و أبي
- ❖ إلى زوجتي وابنائي الاحباء
- ❖ إلى كل من علمني حرفا
- ❖ إلى كل الأساتذة الذين و تقفوا بجانبني
- ❖ إلى كل الأصحاب و الأصحاب
- ❖ إلى كل من يريد الخير لوطننا وأمتنا
- ❖ إليكم جميعا ... أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

# شكر و تقدير

لا يسعني و قد تم إنجاز هذا العمل إلا أن أتوجه ابتداءا بالحمد و الشكر لله عز وجل على توفيقه و عونه لي في مختلف مراحل هذا العمل البحثي.

كما أنتمز الفرصة لأتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير و العرفان للدكتور سبتي لطفية على جهوده المتميزة في الإشراف على هذه الرسالة.

و كذلك أتقدم بالشكر و التقدير إلى كل الأساتذة الذين ساهموا في توجيهنا و إثراء معلوماتنا خلال مرحلة إنجاز هذه الرسالة كل باسمه ولقبه ومرتبه.

كما أتقدم بالشكر و التقدير لكل مسيري دار مقاولاتية بسكرة و المسؤولين على قسم علوم التسيير كل باسمه ولقبه ومرتبه ،

و كما كل اللذين تفاعلوا معنا بشكل ايجابي من الطلبة اللذين أجابوا على الاستبيان.

كما أتوجه بالشكر المسبق لكل أعضاء لجنة المناقشة.

و إلى كل من أسهم بشيء من جهده أو فكره أو وقته في إخراج هذه المذكرة.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الصفحة	العنوان
I	الإهداء.....
II	شكر.....
III	الملخص.....
IV	Résumé.....
V	فهرس المحتويات.....
VIII	فهرس الجداول.....
IX	فهرس الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
[أ - ي]	المقدمة عامة
أ	تمهيد
ج	طرح الإشكالية.....
د	أهمية البحث.....
د	أهداف البحث.....
هـ	فرضيات البحث.....
ز	حدود البحث و منهجه.....
ز	التعاريف الاجرائية.....
ح	دراسات سابقة.....
[40-1]	التكوين
01	تمهيد
02	المبحث الأول مفهوم ،مبادئ و اهداف التكوين
03	المطلب الأول مفاهيم
06	المطلب الثاني مبادئ التكوين
08	المطلب الثالث أهداف التكوين
11	المبحث الثاني أهمية ،انواع وطرق التكوين
11	المطلب الأول أهمية التكوين
14	المطلب الثاني أنواع التكوين
18	المطلب الثالث طرق التكوين

الصفحة	العنوان	
23	تحديد احتياجات و تصميم البرامج التكوينية	المبحث الثالث
23	تحديد الحاجات التكوينية	المطلب الأول
28	تصميم البرامج التكوينية	المطلب الثاني
33	تنفيذ و تقييم البرامج التكوينية	المبحث الرابع
33	تنفيذ البرامج التكوينية	المطلب الأول
36	تقييم البرامج التكوينية	المطلب الثاني
40		خلاصة الفصل
[66-41]	دعم الروح المقاولاتية في الجامعة	الفصل الثاني
41		تمهيد
43	ماهية المقاولاتية	المبحث الأول
43	مفهوم المقاولاتية	المطلب الأول
45	استراتيجيات المقاولاتية	المطلب الثاني
47	الإطار المفاهيمي للمسار المقاولاتي	المطلب الثالث
50	ماهية المقاول	المبحث الثاني
50	مفهوم المقاول	المطلب الأول
52	سمات و خصائص المقاول	المطلب الثاني
56	لنماذج المفسرة للتوجه المقاولاتي	المطلب الثالث
60	ماهية الروح المقاولاتية	المبحث الثالث
60	مفهوم الروح المقاولاتية	المطلب الأول
63	مقومات الروح المقاولاتية	المطلب الثاني
65	ابعاد التوجه المقاولاتي	المطلب الثالث
66		خلاصة الفصل

الصفحة	العنوان	
[86-67]	..... الدراسة الميدانية لدار المقاولاتية بسكرة....	الفصل الثالث
67		تمهيد
67	البرنامج التكويني SIYB المتخصص في دعم الروح المقاولاتية	المبحث الأول
70	دار المقاولاتية بسكرة	المبحث الثاني
72	منهج و تحليل الدراسة الميدانية	المبحث الثالث
86		خلاصة الفصل
87		الخاتمة العامة
89		قائمة المراجع
		الملاحق

# فهرس الجداول

رقم الصفحة	مخوان الجدول	رقم الجدول
05	المقارنة بين التكوين و التعليم	01
27	نماذج لأهم الظواهر التي تدل على وجود احتياج تكويني	02
34	نموذج للجدول الزمني لبرنامج التكوين	03
55	خصائص المقال	04
74	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس	05
75	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	06
76	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق مرحلة الدراسة الحالية	07
77	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق تخصصات المشاركين	08
78	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق يمثل رغبة الطالب بعد التخرج	09
89	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق درجة معرفة باجهزة الدعم و المقاولاتية	10
81	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق برأيك، إنشاء مؤسسة مصغرة و انت متخرج جديد؟	11
82	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق هل محيطك العائلي مناسب ومحفز لإنشاء مؤسسة مصغرة؟	12
82	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق ما نوع المرافقة التي ترغب في الحصول عليها؟	13
93	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق ما رأيك في التكوين المقدم من طرف دور المقاولاتية؟	14

# فهرس الأشكل

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	يوضح تكامل الأهداف التكوينية وفقا للتصنيف الرباعي لأهداف التكوين	01
24	تحديد الحاجة للتكوين	02
32	خطوات تصميم برنامج تكويني	03
35	نماذج من قاعات التكوين	04
38	معايير تقييم البرامج التكوينية	05
39	خطوات التكوين	06
46	استراتيجيات المقاوالاتية	07
47	يوضح مراحل المسار المقاوالاتي	07
55	يوضح نظرية السلوك المخطط ل I.AJZEN	08
57	يوضح نظرية الحدث المقاوالاتي ل: A.SHAPERO et L.SOKOL	09
74	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق الجنس	10
75	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق العمر	11
76	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق مرحلة الدراسة الحالية	12
77	التكرارات النسبية لأفراد عينة الدراسة وفق تخصصات المشاركين	13

# قائمة الملاحق

رقم الملاحق	عنوان الملاحق
01	الاستبيان
02	مخطط مسار المرافقة لدار المقاولاتية
03	الهيكل التنظيمي لدار المقاولاتية
04	شكل يوضح البرنامج السنوي لأنشطة دار المقاولاتية
05	امثلة لبرامج بعض الانشطة
06	وثائق وأدوات متابعة خاصة بالبرنامج التكويني SIYB المتخصص في دعم الروح المقاولاتية

## I- المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب:

1. محمود السيد ابو النيل، اسس علم النفس ، بحوث عربية و عالمية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ، لبنان، 1985.
2. علي السلمي، التدريب، كتيب 1، سلسلة الكتيبات، مجلس المعرفة الصناعية و التجارية العربية، السعودية، 1998
3. يس سعيد عمر، الادارة و الافاق المستقبل ، شركة و ايد سيرفس للاستثمارات و التطوير الاداري ، القاهرة ، مصر ، 1998.
4. اشرف عبد الغني شريت ، علم النفس الصناعي (اسسه و تطبيقاته)، كلية الرياض الاطفال ، جامعة الاسكندرية، مصر ، 2000
5. علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير، معهد الادارة العامة ،الرياض، السعودية، 1981.
6. اشرف محمد عبد الغني ، علم النفس الاصطناعي (اسسه و تطبيقاته) ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،مصر، 2001
7. احمد ماهر، موارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة ،مصر، 1996
8. عبد الفتاح دياب حسين، دور التدريب في تطوير العمل الاداري، مطبعة القاهرة، مصر، 1997.
9. د :محمد عثمان اسماعيل حميد ؛ إدارة الموارد البشرية ؛دار النهضة العربية القاهرة، مصر، 1993.
10. سهيلة محمد عباس ،ادارة الموارد البشرية(مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن ، 2006.
11. د: نضمي شحادة؛ محمد أرسلان ،رياض الجبلي ، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء ، عمان ،الأردن ، 2000 .
12. د: أمين ساعاتي ؛إدارة الموارد البشرية ؛التدريب من النظري إلى التطبيقي ؛دار الفكر العربي، مصر،
13. 1998 د، أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية ، الطبعة الخامسة، مصر، 1998
14. د-صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية، الدار ، مصر، 1999-2000
15. كمال بربر ، ادارة الموارد البشرية و كفاءة الاداء التنظيمي ،المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر و التوزيع، بيروت ، لبنان، 1997
16. محمد حافظ حجازي، ادارة الموارد البشرية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ،الاسكندرية ،مصر، 2005
17. السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ،ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 2001.

18. علي محمد رباعية، ادارة الموارد البشرية ، دار الصفا للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 2003.
19. د: خالد عبد الرحمان الهيشي، إدارة الموارد البشرية، دار المكتبة ،الحامد للنشر و التوزيع، ط1 ،الأردن، 1999.
20. احمد صقر عاشور، ادارة القوي العاملة ، دار المعرفة الجامعية للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر،1984
21. حسن إبراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ، بيروت، لبنان 2002،
22. بلال خلف السكارنة، الريادة و ادارة منظمات الأعمال، دار المسيرة، عمان، الاردن، 2008.
23. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،
24. فايز النجار، عبد الستار محمد علي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،الطبعة الثانية، عمان، الاردن،2008.
25. فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة ،مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان،الاردن، 2006

## 2- الرسائل والأطروحات:

1. مرزوقي رفيق، اهمية التدريب و اثره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في علوم تسيير ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،جامعة سطيف، الجزائر، 2006
2. حسن يرقى ،اسس نظام التدريب و تقييم فعالية المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،2001
3. مرزوقي رفيق، اهمية التدريب و اثره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، رسالة مقدمة لنيل ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر،2006
4. محمد علي الجودي، نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة2015
5. سفيان بد اروي، ثقافة المقاوله لدى الشباب الجزائري المقاول، رسالة دكتوراه، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2015.



### 3- المنشريات والمجلات والجرائد:

1. رمزي زكي، الاقتصاد السياسي للبطالة، مجلة عالم المعرفة، العدد 226، الكويت، أكتوبر 1998.
2. بركات أبو النور: التحليل بط الة الاقتصادي لظاهرة المتعلمين في مصر، المجلة العملية للاقتصاد والإدارة، العدد الأول، 1994.
3. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
4. حمزة لفقيير، دور التكوين في دعم الروح المقاولاتية لدى الافراد، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد 12، مجلد 1، برج بوعرييج، الجزائر، 2015.
5. د. ريم رمضان، تأثير موقف الطلاب من ريادة الأعمال في نيتهم للشروع بأعمال ريادية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الثاني، جامعة دمشق.
6. عمر علي إسماعيل، خصائص الريادي في منظمات الصناعات وأثرها على الإبداع التقني، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 4، الموصل، العراق.

### 4- المداخلات وتقارير:

1. مصمودي زين الدين، بعض مشكلات المكونين في لتعليم الجامعي الملتقى الدولي: اشكالية التكوين و التعليم في افريقيا و العالم العربي، العدد 1، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2001.
2. منيرة سلامي، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول إستراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 19/18 أبريل 2012.
3. صندرة صايبي، سيرورة إنشاء مؤسسة أساليب المرافقة، دار المقاولاتية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2009.
4. د. سلام سليمة د. بوريش لحسن، قياس التوجه المقاولاتي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية، JFBE مجلة اقتصاديات المال والأعمال، كلية علوم اقتصادية وتجارية و علوم تسيير، جامعة سعيدة - الجزائر، جوان، 2017.
5. سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للشباب في الجزائر - بين متطلبات الثقافة وضرورة المرافقة -، ملتقى استراتيجيات التنظيم ومرافقة لمؤسسات pme في الجزائر، جامعة ورقلة، يومي 18 و 19 2012.
6. اليمين فالتة برني، البرامج التكوينية جورها في تعزيز روح المقاولاتية، الملتقى الدولي المقاولاتية - التكوين و فرص الاعمال، جامعة بسكرة، افريل 2010.
7. مفيدة بجاوي، إنشاء المؤسسة والمقاولاتية هل هي قضية ثقافة؟، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول المقاولاتية"التكوين وفرص العمل"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، أيام: 6/7/8/7/2010.
8. عبد الرزق فوزي، إشكالية حاضنات الاعمال بين التطوير والتفعيل في الاقتصاد الجزائري، مداخلة ضمن المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات

## 5-مواثيق وجراند رسمية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 92-96 المؤرخ في 03مارس 1996 المتعلق بتحسين المستوى و تجديد المعلومات للموظفين

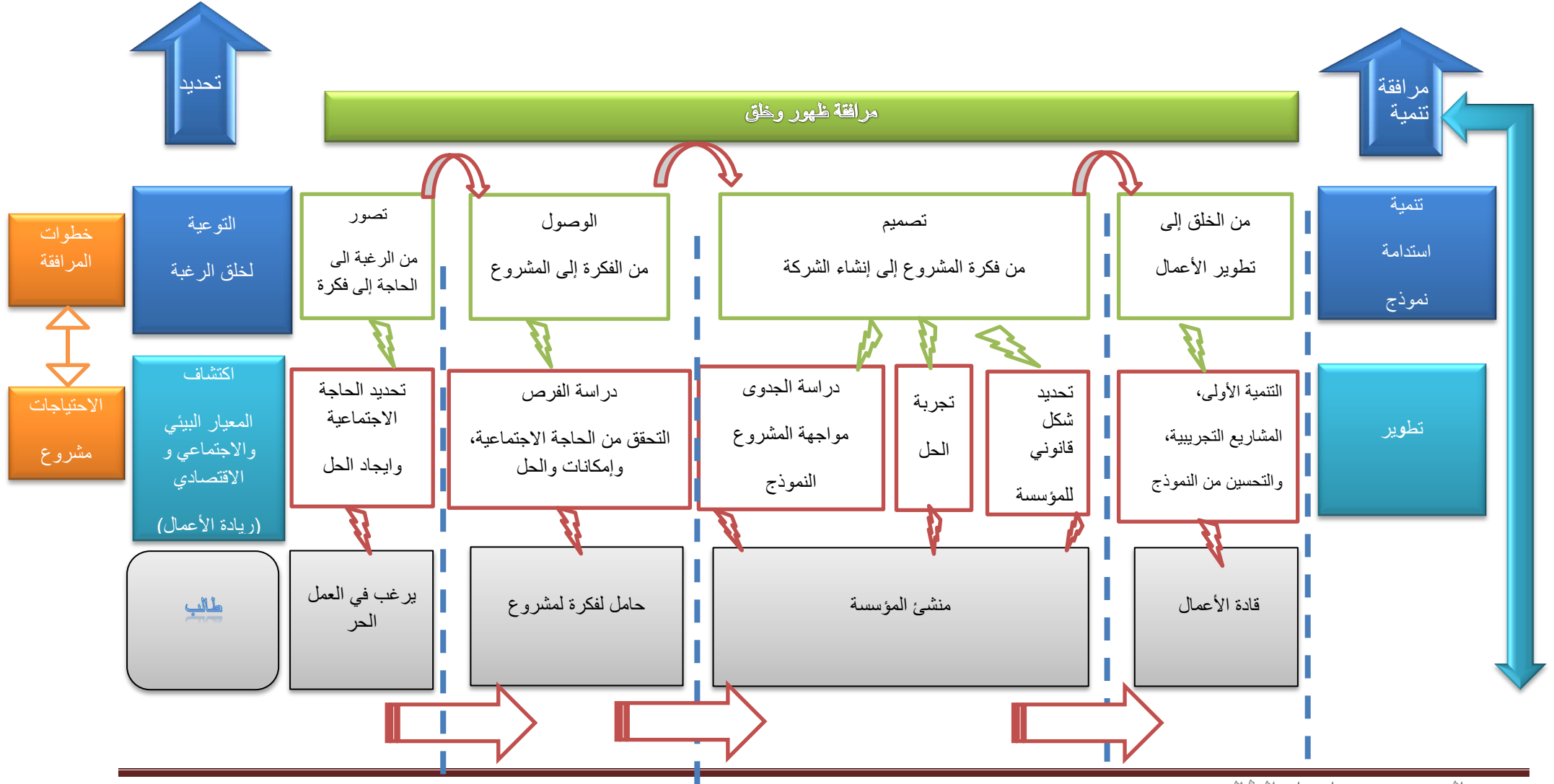
## II - المراجع باللغة الأجنبية

1. Jean –Pierre Boissin ,Barthelemy Chollet ,Sandrine Emin, Etude de l'intention Entrepreneuriale des étudiant , maison de l'entrepreneuriat , Grenoble , juin 2004
2. Morineau ,M ,la construction d'objectif, innovation dans la formation des enseignements, LP paris , MEDRA, formation ,1985, P : 66
3. Demmon ,formation dans le vocabulaire de psychologie , Edition : paris PUF,1979,P :60
4. Jardilier , P, Développement humain dans l'entreprise, Paris ,P .U. F, 1986
5. pierre casse.la formation performant .suisse zurich .les presses des managements .Edition 1990 .p144.
6. 2 Lowe, Robin and Marriott, entrepreneurs hip and Innovation, New York: Elsevier Limited, 2006, P38
7. Azzedine Tounès , " L'intention entpreneuriale; une recherche comparative entre des étudiants suivant des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE" , the de Doctorat és sciences de gestion,(France: Université Rouen,2003) .
8. Alain fayolle,jean –Michel degeorge, **Dynamique entrepreneuriale: Le comportement de l'entrepreneur**, Boeck 2012,p 104.
9. Robert D, Hisrich and Peters Michael P, Entrepreneurship, Irwin /Mc Graw Hill Compagnies, 2002

10. ADAM, M, Réinventer l'entrepreneuriat: pour soi, pour nous, pour eux, éditions l'Harmattan, paris, 2009
11. Willaim bygrave & andrew zacharakis entrepreneurship 2 edition willey 2010.
12. Salah KOUBAA , L'INTENTION ENTREPRENEURIALE DES ÉTUDIANTS AU MAROC UNE ANALYSE PAR L'APPROCHE PLS,2011
13. Pendelieu G, Le profil du créateur d'entreprise, Editions l'harmattan, Canada, 1997.

## مخطط للمرافقة

### أنشطة المرافقة لدار المقاولات



المصدر: من اعداد الطالب

## مرافقة حاملي أفكار المشاريع

النوع	البيان
برامج تصور	<p>من الرغبة إلى الفكرة</p> <p>برامج التفكير لخلق الرغبة (التشجيع و اظهار الامتيازات ونشر الفكر و روح المقاولاتية) ايجاد افكار تلبي حاجة اجتماعية محددة / انطلاقا من رغبة نشر الوعي المقاولاتي بين الطلاب من حيث الإلهام، والتنمية الشخصية، الاجتماع مع الخبراء واصحاب مشاريع ناجحة في حلقات العمل كل هذا من اجل هيكلة فكرة مشروع</p>
الخطوات الأولى	<p>من الفكرة إلى المشروع</p> <p>البرامج المصاحبة القصيرة للتحقق من مدى ملائمة الفكرة و قدرة تطبيقها</p> <p>خطة عمل الاجتماع مع الخبراء، وتقديم المشورة الفردية، والدعم المنهجية، والتدريب الجماعي...</p>
الخطوة الثانية	<p>من الفكرة إلى المشروع</p> <p>برامج قصيرة دراسة المشروع والتحقق من مدى ملائمته مع السوق الاجتماع مع الخبراء، وتقديم المشورة الفردية، والدعم ... المنهجية، والشبكات، والتدريب الجماعي</p>
الخطوة الثالثة	<p>من المشروع كفكرة إلى الخلق</p> <p>برامج التدريب واسعة ومكثفة لتحويل فكرة مبتكرة إلى شركة ناجحة التوجيه والتدريب الفردي والجماعي الخبراء الفنيين، ، والمساعدة في إضفاء الطابع الرسمي على الأعمال التجارية... التخطيط وتوفر معظم المعلومات لهيئات الدعم لمتابعة انشاء المشاريع اختيار الشكل القانوني</p>
الخطوة الرابعة	<p>اختبار النشاط</p> <p>هيكل لاختبار نشاطها، وتطوير أعمالها تعلم مهنة رجل الأعمال من خلال مواجهة السوق ضمن إطار قانوني (حالة المقاول مسير) التوجيه، التدريب الفردي والجماعي، التبادل بين الوظائف...وسائل الإعلام، والشبكات، والاستضافة،</p>
خطوة الخامسة	<p>التنمية</p> <p>الدعم والهيكل للشركات المبتدئة تجميع الوسائل والمباني والخدمات المشتركة بأسعار تفضيلية،</p>

المصدر: من اعداد الطالب

تعتبر دار المقاولاتية فضاء لتبادل الأفكار التي تتمحور حول نشر الفكر المقاولاتي.

بعيدا عن الإطار الأكاديمي ، تشجع دار المقاولاتية على إبراز الكفاءات و المبادرات الحرة الموجهة نحو إنشاء المؤسسة.

هي هيئة مرنة تنشط من طرف كفاءات جامعية و اطارات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

## الهيكل التنظيمي

لجنة تسيير مشتركة

لدار المقاولاتية

ممثلان

الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

إطار في التكوين:  
- ومان علي  
- منادى محمد

ممثل

مديرية التشغيل

إطار اداري:  
قري سليم

ممثلوا

الجامعة

أستاذة):  
- د/جودي حنان  
- أ/ قشوط الياس  
- أ/ براهيم نوال

المصدر: من اعداد الطالب

## شكل يوضح البرنامج السنوي

### تم اقتراح البرنامج الأولي التالي:

في إطار التعاون و التنسيق بين الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة و جامعة محمد خيضر بسكرة، يشرفني أن اقترح برنامج لسنة الجامعية 20xx/20xx من اجل تنشيط دار المقاولاتية بسكرة

المكان	طبيعة النشاط	الموعد
جامعة بسكرة كلية الاقتصاد بمقر دار المقاولاتية	الجامعة الخريفية .... ( دورة تكوينية يتم شرح من خلالها كيفية انشاء مؤسسة و ماهي مراحل الانشاء، بمشاركة كل من الوكالة هيئات اخرى مثل الضرائب، سجل تجاري..... كل هذا من اجل تقريب الطلبة الادارة و نشر الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي)	أكتوبر .....20
جامعة بسكرة محمد خيضر(في مختلف الكليات)	برنامج أيام تحسسية حول المقاولاتية	نوفمبر ..... 20 الى غاية فيفري ..... 20.
جامعة بسكرة كلية الاقتصاد بمقر دار المقاولاتية	يوم دراسي حول موضوع: له علاقة بالمقاولاتية	مارس /أفريل2018
جامعة بسكرة كلية الاقتصاد بمقر دار المقاولاتية	دورة تكوينية TREE و دورة Masteriale و دورة نموذج مخطط عملBMC واخير CREE لطلبة السنة النهائية التخرج ((احتضان مشاريع الطلبة من قبل الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب))	أفريل/ماي ..... 20... ..
جامعة بسكرة كلية الاقتصاد بمقر دار المقاولاتية	فسحة في المقاولاتية ( ابواب مفتوحة يتم شرح من خلالها كيفية انشاء مؤسسة و ماهي مراحل الانشاء، بمشاركة كل من الوكالة هيئات اخرى مثل الضرائب، سجل تجاري..... كل هذا من اجل تقريب الطلبة الادارة و نشر الفكر المقاولاتي في الوسط الجامعي بمقر دار المقاولاتية )	ماي .....20.
بمقر دار المقاولاتية بسكرة	تكون أبواب مفتوحة كل يوم أربعاء بدار المقاولاتية بسكرة لجميع الطلبة و لكل التخصصات(كيفية انشاء مشروع و جميع مراحل التي يمر بها عن طريق جميع هيئات الدعم خاصة الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ،وذلك لنشر الفكر المقولاتي لدى الطالب الجامعي)	احد و اربعاء المقاولاتية ..... 20 .
جامعة بسكرة محمد خيضر	مسابقة احسن فكرة مشروع مسابقة نجوم المقاولاتية.	تنظيم مسابقات
بمقر دار المقاولاتية بسكرة او مقر الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة	احتضان افكار الطلبة المتخرجين من اجل انشاء مشاريعهم عن طريق الوكالة(تنظيم جلسات جماعية ،طاولة مستديرة.....)	انشطة متنوعة
بمقر دار المقاولاتية بسكرة	✓ وضع برنامج لتنشيط دار المقاولاتية من اجل اىصال و نشر الفكر و الثقافة المقاولاتية للطلاب الجامعي ✓ تقييم الانشطة المنجزة	اجتماعات دوية للجنة تسيير دار المقاولاتية
مارس مقر اذاعة الزبان	القيام من خلالها بالتعريف بدار المقاولاتية و شرح مهامها و برنامج انشطتها	حصّة اذاعية دورية

## امثلة لبرامج بعض الانشطة

### الدورة التكوينية حول تقنيات كيفية إنشاء المؤسسة:

برنامج تكوين كيف تنشأ مؤسستك (Crée) هو برنامج خاص بحاملي أفكار المشاريع (منشئي المؤسسات المصغرة)

Date	CONTENU	SUPPORTS
<b>برنامج الدورة التكوينية</b>		
<b>2018/.../.....</b>		
10.00 10.10	الافتتاح الرسمي	
10.10 - 11.10	Séance 1 : Votre plan d'affaire حصة 1: مخطط أعمالك	Manuel , tableau, data chou
11.10 – 12.10	Séance 2 : décrivez votre d'entreprise حصة 2: كتابة مؤسستك (فكرة)	Manuel , tableau, data chou
12.10 – 12.30	Pause-café استراحة	
12.30 – 13.30	Séance 3 : L'entreprise et la famille المؤسسة و الأسرة	Kit jeu
13.30 – 13.45	Evaluation quotidienne تقييم اليومي	Fiche d'évaluation quotidienne
<b>...../.../2018</b>		
10.00- 10.10	Résumé تلخيص	
10.10 - 10.20	Porte-parole المتكلم	
10.20 – 11.20	Séance 1 : مخطط تسويقي : l'étude du marché et segmentation دراسة تجزئات لسوق : marketing (produit & pris) (المنتج + السعر) : (plans+ promotion) مكان ترويج،	Manuel , tableau, data chou
11.20 – 12.00	Pause-café استراحة	
12.00 – 12.45	Séance 2 2Estimez vos ventes تقدير المبيعات :	Manuel , tableau, data chou
12.45 – 13.30	Séance 3 plan de production et achat مخطط الإنتاج و الشراء	Manuel , tableau, data chou
12.30 14.30	Séance 2 : L'entreprise et la famille المؤسسة و الأسرة	Kit jeu
14.30 - 14.45	Evaluation quotidienne تقييم اليومي	Fiche d'évaluation quotidienne
<b>...../.../2018</b>		
10.00 10.10	Résumé تلخيص	
10.10 - 10.20	Porte-parole المتكلم	
10.20 – 10.20	Séance 1 : investissement et amortissement الاستثمار و الاهلاك	Manuel , tableau, data chou
11.20 – 12.00	Pause-café استراحة	



12.00 – 12.45	Séance 2 : حساب التكاليف Charges du personnel تكاليف الموظفين : charge diverses ... تكاليف مختلفة	Manuel, tableau, data chou
12.45 – 13.30	Séance 3: conseil fiscal + fiche TVA إرشادات جبائية + وثيقة TVA	
13.30 13.45	Evaluation quotidienne تقييم اليومي	Fiche d'évaluation quotidienne
...../.../2018		
10.00 10.10	Résumé تلخيص	
10.10 - 10.20	Porte-parole المتكلم	
10.20 – 11.20	Séance 1 : plan trésorerie : مخطط الخزينة	Manuel, tableau, data chou
11.20 – 12.20	Séance 2 :: calcul de coût حساب النتائج	Manuel, tableau, data chou
12.20 – 12.45	Pause-café استراحة	
12.45 – 13.15	Séance 3 : capitale de démarrage رأس المال الانطلاق	Manuel, tableau, data chou
13.15 -14.00	Séance 4: Plan de remboursement مخطط السداد	Manuel, tableau, data chou
14.00- 14.15	Evaluation quotidienne تقييم اليومي	Fiche d'évaluation quotidienne
...../.../2018		
10.00 10.10	Résumé تلخيص	
10.10 - 10.20	Porte-parole المتكلم	
10.20 – 11.20	Séance 1 : finalisation du plan d'affaire إتمام دراسة جدوى	Manuel, tableau, data chou
11.20 – 12.20	Séance 2 : Feed Back	Manuel, tableau, data chou
12.20 – 12.45	Pause-café استراحة	
12.45 – 14.00	Réalisation de attentes de l'évaluation finale	
14.00 14.15	Clôture et remise des attestations الاختتام	Fiche d'évaluation quotidienne

### ملاحظة:

بالإضافة الى يومين من العمل التطبيقي على مستوى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بسكرة و ذلك بتطبيق كل ما تم تعلمه اثناء الدورة و جميع المعلومات الخاصة بالدراسة من اجل القيام بمخطط الاعمال الخاص بالوكالة.

## الجامعة الصيفية:

الجامعة الصيفية هي نشاط من الأنشطة التي تقوم بها دار المقاولاتية بسكرة ، و المتمثل في تكوين الطلبة وخاصة المتخرجين في كيفية إنشاء مؤسسة، ينشط هذه الدورة مجموعة هامة من ممثلي الإدارات التي لها علاقة في عملية إنشاء مؤسسة\* مديرية الضرائب، البنك، سجل التجاري.....الخ\*، و اساتذة جامعيين بإشراف إدارات الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

**برنامج الجامعة الصيفية الثانية**

الأيام	التوقيت	المقياس	المتدخلون
اليوم الأول	9.00 سا-12.00 سا	إجراءات إنشاء مؤسسة	- الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب. - دار المقاولاتية بسكرة
اليوم الثاني	9.00 سا -10.30 سا	الملف البنكي -الإجراءات البنكية	البنك
	10.30 سا-12.30 سا	الجباية	مديرية الضرائب
اليوم الثالث	9.00 سا-10.30 سا	مبادئ قانون الأعمال	موثق/أستاذ جامعي
	10.30 سا-12.30 سا	إجراءات التسجيل في السجل التجاري	مركز السجل التجاري
اليوم الرابع	9.00 سا -10.30 سا	إجراءات الانخراط	الصندوق الوطني لتأمين الأجراء
	10.30 سا-12.30 سا	إجراءات الانخراط والمزايا	الصندوق الوطني لتأمين غير الأجراء
اليوم الخامس	9.00 سا -10.30 سا	تقديم جهاز الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب والمزايا التي تقدمها	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب
	10.30 سا-12.30 سا	تقديم حالات لمؤسسات مصغرة لخريجي الجامعة.	مؤسسات مصغرة

# جامعة محمد خيضر بسكرة

## دار المقاولاتية بجامعة بسكرة



### مسابقة احسن فكرة مشروع

في إطار الأنشطة الخاصة لدار المقاولاتية بجامعة بسكرة وبلاشتراك مع الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ندعو طلبتنا الذين لديهم أفكار لمشاريع مجدية اقتصاديا وفيها جانب من الإبداع و يرغبون في العمل الحر، بالمشاركة في مسابقة لاختيار أحسن أفكار لمشاريع مقترحة حيث يستفيدون بعدها من تكوين معمق لانجاز "مخطط الأعمال"، مع إمكانية المرافقة والمتابعة من طرف آلية الدعم المناسبة لتجسيد أفكار مشاريعهم بالنسبة للطلبة المقبلين على التخرج، وذلك بتعبئة نموذج الاستمارة المرفق في الأسفل.

### نموذج استمارة المشاركة في مسابقة أحسن فكرة مشروع لسنة 2017

الاسم واللقب	العمر	العنوان	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني
الكلية				
القسم		التخصص		
مرحلة التكوين الحالية (محو الخيارات غير مناسبة)				
<input type="checkbox"/> ليسانس	<input type="checkbox"/> ماستر	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> ماجستير	
شهادات أخرى محصل عليها				
معلومات بخصوص فكرة المشروع				
		اشرح بشكل موجز ودقيق فكرة مشروعك :		
		( المنتج أو الخدمة المراد تقديمها)		
		الزبائن الحاليين والمستقبليين:		
		الموقع المفترض لانجاز المشروع:		
		مكونات المشروع وتقييماتها المالية		
مصادر التمويل				
فكرة مشروعكم هذه كانت نتيجة (محو الخيارات غير مناسبة)				
<input type="checkbox"/> 1- توجيه من طرف احد الأصدقاء أو الأقارب	<input type="checkbox"/> 5- فكرة المشروع قمت بدراستها وأردت تجسيدها			
<input type="checkbox"/> 2- مهنة الأب أو احد أفراد الأسرة في نفس مجال النشاط	<input type="checkbox"/> 6- العمل في نفس النشاط من قبل لدى الآخرين			
<input type="checkbox"/> 3- بتوجيه من طرف احد الاصدقاء	<input type="checkbox"/> 7- علمت من وسائل الإعلام أن هذا النشاط مريح			
<input type="checkbox"/> 4- يوافق اختياركم تخصصكم المهني أو الدراسي	<input type="checkbox"/> 8- آخر:.....			