

## دور التكوين في خلق الفعل المقاولاتي في الجامعة برنامج GERME بجامعة المدية نموذجا

### The role of training in creating entrepreneurial act at the university

#### - Program SIYB as a model at University of Medea-

عمر هارون

أستاذ محاضر، جامعة المدية، الجزائر

[omarharoun88@gmail.com](mailto:omarharoun88@gmail.com)

History: Received 03/06/2021; Accepted 29/07/2021

#### ملخص

كثير الحديث عن المقاولاتية بشكل كبير منذ تراجع مداخيل الجزائر من المحروقات، تحولا فرضته الظروف الاقتصادية التي تعيشها البلاد من خلال تقلص فرص التشغيل التقليدية في القطاع العام والخاص مما أجبر الحكومة على التوجه والبحث عن خيارات جديدة أكثر فعالية لتلبية حاجة الشباب خاصة الجامعي منه

إن التوجه المقاولاتي في الجزائر شهد بداية شاحبة نظرا لتركيز مختلف الهيئات المنشئة على فكرة الدعم المادي من أجل إنشاء مؤسسات من قبل طالبيها، لكن التجارب المختلفة أكدت أن الفعل المقاولاتي لا يتحقق إلا من خلال دراسة معمقة ومستفيضة، يكون أساسها التدريب المقاولاتي الذي يمنح الطالب القدرة على انشاء وتطوير مؤسساتهم الخاصة وفق أسس صحيحة.

إن التوجه نحو التدريب المقاولاتي المتخصص هو العامل الأساسي في خلق طالب قادر على حمل التحدي وإنشاء مقاولات تحمل من الابداع والجرأة ما يخولها لتطوير الاقتصاد الوطني، وهو أمر لن يكون إلا من خلال البحث عن سبل تفعيل التدريب المقاولاتي خاصة في الأوساط الجامعية التي تعتبر ثورة المجتمع الخاملة.

#### الكلمات المفتاحية

التدريب المقاولاتي، الفعل المقاولاتي، برنامج المكتب الدولي للعمل.

## Abstract

There has been a lot of talk about entrepreneurship since the decline of Algeria's income from hydrocarbons, a shift imposed by the economic conditions of the country through the reduction of traditional employment opportunities in the public and private sectors, forcing the government to move and search for new options more effective to meet the needs of young people.

The entrepreneurial approach in Algeria witnessed a pale beginning due to the concentration of the various bodies that established the idea of financial support for the establishment of institutions by its students. However, the various experiments confirmed that the entrepreneurial act can only be achieved through in-depth and thorough study. To establish and develop their own institutions in accordance with sound principles.

The orientation towards specialized training is the key factor in creating a student capable of carrying out the challenge and creating entrepreneurship that carries the creativity and boldness that will enable it to develop the national economy. This will only be achieved through the search for ways to activate entrepreneurship training, especially in the academic circles.

## Keywords

Entrepreneurship Training, Entrepreneurship, GERME Program.

### 1. مقدمة

إن ارتفاع نسب البطالة في الجزائر أين يمثل عدد الشباب ما يقارب 70 % من سكان أمر عاد ومفهوم في مجتمع الفئة النشيطة فيه الجزائر تفوق 12 مليون شخص، بنسبة بطالة قدرتها الديوان الوطني للإحصاء ب 11.1 % في أبريل 2018، بتراجع عن 2017 قدر ب 0.6 % حيث بلغت البطالة لدى الشباب الحامل لشهادات جامعية 17.6 % مقارنة ب 14.8 % لدى خريجي التكوين المهني، وهو الرقم الذي انخفض حسب تقرير أبريل 2018 حيث بلغت البطالة عند

الجامعيين 16.8 % 23.1 % منهم إناث مقارنة بـ 10% ذكور مقارنة بـ 12.8% عند المتخرجين من التكوين المهني .

المقاوالاتية جعلت التدريب الرافد الأساسي لتطوير امكانيات الراغبين في ولوج هذا العالم من أجل فتح فرص أمام الشباب خاصة الجامعي لإنشاء مشاريع لأفكارهم الخاصة، وتحويلها من مجرد خيالات وتمنيات إلى واقع عملي يغير حياة المتدرب وينقله من التنظير إلى التجسيد، وهو الأساس الذي يقوم عليه برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاوالاتية GERME، فيبحث عن السبل لتحديد الحاجات التكوينية للراغبين في دخول المجال قبل تلبيتها في ثلاث مفاصل أساسية وهي البحث عن الفكرة، دراسة الجدوى الاقتصادية وتحسين تسيير المؤسسة، ومما سبق نستطيع أن نصيغ إشكالية هذه الورقة البحثية.

### ما المقصود بالتدريب المقاوالاتي المتخصص، وكيف يطبق في دار المقاوالاتية لجامعة المدية؟

إننا من خلال هذه الورقة نحاول أن نوضح الميكانيزمات التي يعمل بها برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاوالاتية GERME، وكيف يمكن له أن يساهم في تفعيل الروح المقاوالاتية وتحويلها لأفعال مجسدة في الواقع، مع توضيح الآليات التي يعمل وفقها.

- ✓ المقاربات النظرية للمقاوالاتية.
- ✓ ماهية برنامج المكتب الدولي للعمل للتكوين المقاوالاتي GERME.
- ✓ كيفية تحديد الحاجات التكوينية للطلبة المترشحين لتكوين حسن تسيير مؤسستك GERME.
- ✓ تقييم واقع التدريب المقاوالاتي في دار المقاوالاتية بجامعة يحيى فارس بالمدية.

## 2. المقاربات النظرية للمقاوالاتية

إن التطور الذي حدث في المقاوالاتية كبير جداً لدرجة أصبح مجال بحث ودراسات أكاديمية عميقة مست ثلاث محاور أساسية، وهي آليات البحث وتطوير الأفكار، دراسات الجدوى الاقتصادية بالإضافة إلى ميكانيزمات تسيير المؤسسات، وسنحاول إبراز أهم المفاهيم الخاصة بهذا التوجه العلمي الحديث

تعددت التعاريف وتتنوع في موضوع المقاوالاتية لكننا وجدنا أن التعريف الذي يشمل كل المقاربات هو التعريف الذي صاغه لويس جاك فيلون حيث يرى أن المقاوالاتية تعرف من خلال تعريف المفاول أو رجل ريادة الأعمال ويعرفه كونه " شخص خيالي، يتميز بالقدرة على تحديد وتحقيق الأهداف. من خلال محافظته على مستوى عال من الحساسية للكشف عن الفرص ريادة الأعمال، هذا هو الشخص الذي يصمم، يطور ويدرك الرؤية وينفذها".

أجريت العديد من الدراسات في السنوات الأخيرة على المقاول، تطورت هذه الأبحاث والدراسات في ثلاثة اتجاهات مختلفة. في الواقع، في نظرية المبادرة ثلاثة مناهج رئيسية يمكن تمييزها:

#### *النهج السلوكي (L'approche comportementale):*

يعتبر هذا النهج قديم ويعود لكبار الكتاب والمفكرين الاقتصاديين على غرار ريتشارد كانتيلون، جان باتيست ساي وجوزيف شومبيتر وكيزنر، هذا النهج السلوكي، يعتبر المنظم العنصر الأساسي في عملية خلق المؤسسة، وجزء مهم من العملية الإبداعية، فيركز على تحليل منظم، ماذا يفعل؟ كيف يتصرف؟ ... وهذا يعني أن صاحب المشروع هو الذي يعرف بأنه شخص يرى فرصة ويخلق العمل لكسب المادي، وبالتالي فإن روح المبادرة لاكتشاف الفرص وتنظيم المشاريع من أهم مميزات المنظم، فهو مركز العملية الإبداعية وأساسها.

#### *نهج المحددات (L'approche déterministe)*

هذا النهج الذي ظهر مع بداية خمسينيات القرن الماضي يرى المنظم كمركز للتحليل فيحاول التعرف على الخصائص الأساسية والشخصية لرجل الأعمال.

فرجل الأعمال يلعب الدور الرئيسي من خلال اكتشافه الدوافع والخصائص النفسية والصفات الشخصية، والخصائص الاجتماعية والديموغرافية، فالهدف النهائي هو محاولة إنشاء ملف تعريف لرجل الأعمال المثالي من خلال خصائص محددة ومثبتة تجريبيا، من وجهة النظر هذه، حاول الباحثون في هذا المجال تحديد الخصائص الرئيسية التي تميز رجل الأعمال عن الأفراد الآخرين<sup>1</sup>. ومن هذا فكل باحث يستطيع وبسهولة تعريف بخصائص رجل الأعمال بالاعتماد على الأعمال الأكاديمية والتجربة الشخصية.

#### *النهج العملي (L'approche processuelle)*

في تسعينيات القرن الماضي ظهرت مقاربة جديدة معاصرة، وما يبرر هذا النهج الجديد هو اختلاف المشاريع الناشئة عن بعضها البعض، وحسب هذا النهج فالبعد العلمي يعتبر عامل مهم وليس كمفهوم عام كما يرى النهج السلوكي.

والجدول التالي أعده (Alain Fayolle) ويلخص الثلاث مقاربات الخاصة بالمقاولاتية.

<sup>1</sup> L'entrepreneurship ou entrepreneuriat c'est l'approche qui traite de la création d'entreprise, du processus par lequel de nouvelles entreprises viennent à exister.

**الجدول 1: مقارنة بين 3 مقاربات في المقاوالاتية**

السؤال الرئيسي	What (Approche comportementale) النهج السلوكي	Who/Why (Approche déterministe) نهج المحددات	How (Approche processuelle) النهج العملي
مقياس الوقت والمظهر	200 سنة الأخيرة	من خمسينيات القرن العشرين	بداية تسعينيات القرن العشرين
الهدف من الدراسة	تشغيل المؤسسة	الخصائص الشخصية، والصفات من أصحاب المشاريع الفردية والمشاريع المحتملة	عملية إنشاء مشروع تجاري جديد
الفرضيات الأساسية	رجل الأعمال يلعب / لا يلعب دوراً مهماً في النمو الاقتصادي	أصحاب المشاريع تختلف من غير أصحاب المشاريع	عمليات المشاريع تختلف عن بعضها البعض

المصدر: Fayolle, 2002

**هل هناك فرق بين إنشاء مؤسسة وإنشاء مقالة؟**

لا شك أن إنشاء شخص معنوي اقتصادي حلم مشروع لأي إنسان، بشرط تحكمه في بعض المهارات الشخصية والبيئية، وتمتعه بالقدرة على فهم الآليات القانونية المنشئة والمسيرة له. واللجوء إلى إنشاء شخص معنوي يبدأ دائماً من مرحلة الفكرة، والتي لا تخرج مصادرها عن ثلاث حالات.

**التقليد:** بأن تكون فكرة الشخص المعنوي الجديد معروفة ومتداولة ويتم إعادة استنساخها بتفاصيلها، كحالة المطاعم السريعة، المقاهي، مصنع آجر، عيادة للطب العام... الخ.

**المحاكاة:** وهي حالة يتم فيها تطوير فكرة موجودة أصلاً في السوق، من خلال ادخال بعض التعديلات عليها، على غرار ارفاق قاعة الانترنت بخدمة تقديم المشروبات أو المأكولات مثلاً.

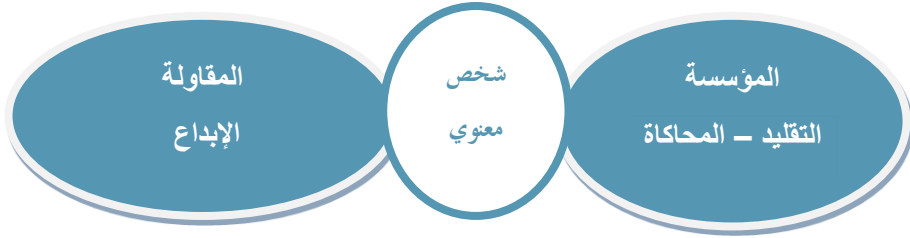
**الابداع:** وهي حالة يطور فيها صاحب المشروع فكرة جديدة غير موجودة أو متداول في السوق محلياً أو أجنبياً، ويسعى لإقناع الناس بها على غرار فكرة فايسبوك، فكرة غوغل، وينداوز، وما يميز هذه المنتجات أن البشر لم يكونوا يعرفونها أو يعرفوا حاجة إليها حتى أوجدها أصحابها، وهي ما بات يعرف اصطلاحاً بالمقالات.

لكن قد يستغرب البعض تركيزي في الجزء الأول، على بطالة حملة الشهادات، وتجاهل باقي الفئات غير الجامعية، وأظن أن التركيز على هذه الفئة مقارنة بباقي الفئات أمر عادي حين نتكلم عن المقاولاتية، لكنه أمر مرفوض حين يكون الحديث عن إنشاء المؤسسات الاقتصادية بكل أنواعها الإنتاجية استثمارية أو التجارية... الخ.

وهذا لأننا نفرق بين المشاريع الاستثمارية الموسومة في اصطلاحا بـ "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" والتي تتم من خلال التقليد أو المحاكاة، وبين ما يصطلح على تسميته في الأدبيات الاقتصادية بـ "المقولة" والتي تكون نتيجة إبداع.

فيمكن لكل مقولة أن تصير مع مرور الوقت مؤسسة صغيرة أو متوسطة وحتى كبيرة، لكن لا يمكن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أو تصبح مقولة وهذا يعود في الأساس لمعايير التفرقة بين المؤسسة والمقولة، والتي تتركز في الأساس حول فكرة إنشاء الشخص المعنوي.

**الشكل 01:** شكل يبين الفرق الأساسي بين المؤسسة والمقولة.



المصدر: من اعداد الباحث

فالمؤسسة تعتمد في معايير التفرقة على حجم رأس المال، عدد العمال، ورقم الأعمال، بالإضافة لمجموع حصيلتها السنوية، ليتم تصنيفها إلى مؤسسات صغيرة جدا، مؤسسات صغيرة، متوسطة أو كبيرة، عامة كانت أو خاصة، تختلف أنماطها حسب القطاعات ونوع العمل الذي تقوم به، والجدول التالي يبين ذلك وفق القانون 17-02 الخاص بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الجدول 02: أنواع المؤسسات الاقتصادية في الجزائر

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية
صغيرة جدا	1 إلى 9	أقل من 40 مليون دج	لا تتجاوز 20 مليون دج
صغيرة	10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	لا تتجاوز 200 مليون دج
متوسطة	50 إلى 250	بين 400 مليون و4 مليار دج	بين 200 مليون و1 مليار دج
كبيرة	أكثر من 250	أكثر من 4 مليار دج	أكثر من 1 مليار دج

المصدر: القانون 17-02 المتعلق بالقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر بالجريدة الرسمية العدد 11، 02 جانفي 2014، ص 06

إن الجدول أعلاه يوضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم تصنيفها حسب متغيرات اقتصادية بحتة، ترتبط كما سبقت الإشارة إليه بعدد العمال الذين تم توظيفهم ورقم الأعمال المحقق بالإضافة إلى الحصيلة السنوية.

وهذا عكس ما هو متعارف عليه في المقولة، التي يُعتبر العامل الزمني والقدرة على الإبداع فيها، عاملين رئيسيين في التفرقة بينها وبين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن الفترة الممتدة بين 3 إلى 10 سنوات هي المرحلة التي تعتبر فيها المؤسسة مقولة إذا كانت فكرتها مبدعة، فإن تجاوزت هذه المرحلة بسلاسة تحولت إلى مؤسسة صغيرة أو متوسطة وحتى كبيرة حسب قدرتها على التطور.

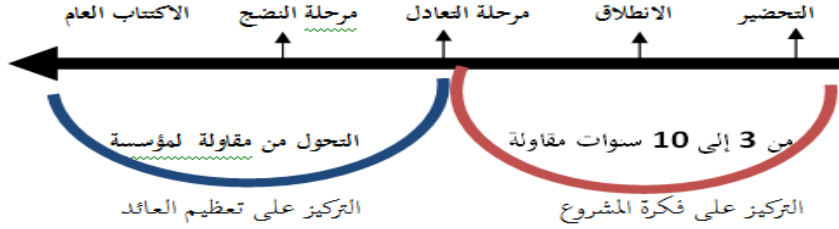
ومما سبق فإن نقاط التشابه بين المؤسسة والمقولة هي:

- ✓ كلاهما عبارة عن إنشاء مؤسسة بصفة قانونية؛
- ✓ كلاهما له نسبة مخاطرة؛
- ✓ منشؤوهما يتوقعون ربح من وراء إنشائهما؛
- ✓ قد تصبح المؤسسة المقاولاتية مؤسسة نمطية إذا قلدت منتجاتها بشكل واسع، في ظل عدم تطويرها؛

فإذا قسمنا حياة الشخص المعنوي إلى خمسة أقسام اعتمادا على المعيار الزمني "time line" فستكون الثلاث مراحل الأولى المرتبطة بطبيعته، إن كان مقولة أو مؤسسة.

حيث أن أهم ما يميز المقولة هو الإبداع الذي يميز فكرة المقولة في 10 سنوات الأولى، وقدرتها على المواصلة في هذه الفترة، لتثبت نفسها وتتحول إلى مؤسسة ناضجة قادرة على التعامل مع مشاكل وعثرات السوق.

## الشكل 02: كيفية التحول من مقالة إلى مؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث

ومما سبق فإن أهم مميزات المقالة هي:

1. تتسم المقاولاتية بأنها إنشاء شخص معنوي غير نمطية، يتميز بالإبداع.
2. ارتفاع نسبة المخاطرة في المقاولاتية لارتباطها بأفكار جديدة ترتفع فيها نسب الفشل
3. أرباح احتكارية ناتجة عن حقوق الابتكار قبل تقليدها - مقارنة بالمؤسسة النمطية التي تطرح منتجات مقلدة -
4. تتميز المقاولاتية بالفردية، مقارنة بإنشاء المؤسسات ذات الأفكار المقلدة، لأن صاحب الفكرة يجد صعوبة في إقناع شركاء آخرين بفكرته.

إذا ففكرة الشخص المعنوي هي المسؤولة عن كونه مقالة ناشئة أو مؤسسة تقليدية صغيرة جداً، صغيرة أو متوسطة، وهذا ما يجعلنا نركز في البداية عن البطالة لدى الشباب المتخرج من الجامعة، وقدرة المقاولاتية على أن تكون بديلاً للعمل لدى القطاع العام أو الخاص، فالمقاولاتية بحاجة إلى فكر إبداعي يستطيع من خلاله صاحب الفكرة التميز بفكرة مشروعه وإطلاقها في السوق لتتحول إلى مؤسسة رائدة تحقق أرباح بشكل سريع في الأسواق المختلفة.

وهو الحال الذي كان عليه كبار رواد الأعمال على غرار بيل غيتس مؤسس مايكروسوفت، مارك زوكرباغ مؤسس فايسبوك.

### 3. ماهية برنامج المكتب الدولي للعمل للتكوين المقاولاتي GERME

إن برنامج GERME وهو برنامج الذي تبناه المكتب الدولي للعمل "BIT" يعود في الأصل لبرنامج طوره الإتحاد السويدي لأرباب العمل لصالح رجال الأعمال والمقاولين السويديين الصغار والذي بدأ العمل فيه منذ سبعينيات القرن الماضي، وتعتبر عبارة GERME اختصاراً لجملة " Gérez mieux votre entreprise " أو حسن تسيير مؤسستك هو نسخة معدلة وقد طور هذا



البرنامج للاستجابة لحاجات المقاولين الصغار في البلدان النامية حيث أصبح معتمداً في حوالي 100 دولة عبر العالم، وتمت ترجمته منهجيته وكتبه إلى أكثر من 40 لغة، حيث أن نسخته الأصلية بالإنجليزية تحت اسم «SIYB» أي Start and Improve Your Business. ولعل أهم أهدافه تتمثل في:

- ✓ تقوية مختلف هيئات دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: منظمات أرباب العمل، الاتحادات المهنية، الوزارات والهيئات المكلفة بالشغل والتجارة والصناعة، المنظمات غير الحكومية، غرف التجارة والصناعة التقليدية، الجمعيات، الجامعات عن طريق تمكينهم من منهجية عمل بسيطة ومنظمة لتطوير النشاط المقاوِلي في بلدانهم لصالح حاملي المشاريع وصغار المقاولين والطلبة حديثي التخرج.
- ✓ البحث في الطرق العلمية من أجل استنباط الأفكار المبتكرة لتطوير الأداء الاقتصادي في الأسواق المختلفة.
- ✓ تحسين دراسات الجدوى الاقتصادية الخاصة بالأفكار المقترحة بطرق علمية دقيقة تساهم في تحسين أداء الأفكار المقترحة والتأكد من جدواها في المحيط الذي تعيش فيه مقارنة بإمكانيات المقاول.
- ✓ تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة دائمة عن طريق تكوين حاملي المشاريع والمقاولين.

يحتوي برنامج GERME على ثلاث برامج تكوينية متخصصة تمس ثلاث مفاصل أساسية في التدريب المقاوِلي وهي، دراسة الفكرة، دراسة الجدوى الاقتصادية، دراسة تحسين تسيير المؤسسة.

**أولاً: أوجد فكرة مؤسستك TRIE.** يسمح لك هذا التكوين بإيجاد فكرة لمؤسسة أكثر ملائمة مع إمكانياتك وقدراتك الإدارية والاحتياجات الفعلية لمحيطك والسوق.

**ثانياً: أوجد مؤسستك CREE:** يوضح للمتكون كيفية وضع مخطط عملك على ثلاث مراحل: تكوين أساسي داخل القاعة، ثم تحصيل معلومات في الميدان، وأخيراً الرجوع إلى القاعة لإنهاء مخطط العمل.

**ثالثاً: حسن تسيير مؤسستك GERME:** بعد تحليل احتياجات التكوين، يقترح المتكون على المتعاملين إتباع تكوين أساسي يشمل المواد التي تهمهم أكثر من بين المحاور الثمانية التي يتضمنها التكوين GERME: المؤسسة والعائلة، التسويق، حساب التكاليف، تسيير المخزون، التموين، المحاسبة، التخطيط المالي، العمال والإنتاجية.

وكانت دراسة تم إجراء حول تأثير التكوين وفق منهجية GERME على المقاولين المتكويين، وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ 84 % من هؤلاء راضون عن أداء المكويين،
- ✓ 50 % من مخططات الأعمال المنجزة خلال التكوين CREE تم اعتمادها،
- ✓ 62 % من المتكويين تحسنت أرقام أعمالهم، 90 % من المتكويين اكتسبوا مهارات في تسيير المؤسسات، و 65 % من المهارات المكتسبة كانت لها نتائج مباشرة و ظاهرة على مؤسساتهم،
- ✓ وجود مشاركة واسعة للمرأة في هذا التكوين، حيث أن من 60 % من المقاولين المتكويين هم نساء، و 45 % من المكويين الذين تم تكويهم هم نساء كذلك،
- ✓ 90 % من المشاركين في التكوين تعودوا على المبادئ الأساسية لتسيير المؤسسات، كما أن 50 % من المقاولين اكتسبوا مهارات حقيقة في التسيير.

#### 4. كيفية تحديد الحاجات التكوينية للطلبة المترشحين لتكوين حسن تسيير مؤسساتك GERME.

إن منهجية المكتب الدولي للعمل في التكوين ببرنامجه الخاص بالمقاولاتية، تنطلق من مقارنة وجوب تحديد الحاجات التكوينية للمترشح حتى نستطيع تقديم أحسن مساعدة بالنسبة له، وهذا من خلال عرض رغباته على مجموعة من الاختبارات المعدة سلفا من قبل خبراء المكتب ثم البحث عن تناسب حاجاته مع البرامج المقدمة من المكتب، ومن خلال هذه المداخلة سنقدم الآلية المتبعة في تكوين GERME أو حسن تسيير مؤسساتك.

لهذا فإن أول شيء يقوم به المدرب هو اختبار مهارات المقاول المترشح للتكوين في ثلاث محاور أساسية هي:

إن كل متقدم لتكوين المكتب الدولي للعمل يمر بتقييم أولي من خلال استبيان يبين كفاءته لدخول عالم المقاولاتية، وهو استبيان مكون من 21 سؤال، الإجابة عن كل سؤال فيه تعطي للمترشح نقطة بين 0 و 3 من خلال تقييم المدرب المسؤول على عملية الانتقاء، للتأكد أن هذا المترشح يملك الحد الأدنى من الصلاحية للتحويل إلى مقاول، وإلا ينصح بإتباع برنامج خاص من أجل امتلاك بعض المهارات والمعارف الأساسية للتقدم إلى التكوين، حيث يتم هذا داخل البرنامج أيضا.

#### أولا: محور المعلومات العامة

ويتعلق هذا المحور بجمع معلومات عن شخصية المقاول، مستواه التعليمي، والتكويني، اللغة التي يتقنها، والظروف التي يرغب في أن يتدرب فيها، سواء من ناحية الزمان أو المكان، بالإضافة

لتكلفة التكوين التي يستطيع دفعها، ثم يتم اكتشاف المهارات التي يرى المترشح أنه في حاجة إلى تعلمها من بين ما هو مقترح.

يقوم المدرب المعتمد بهذه العملية مع جميع المتقدمين للدورة حتى يحرص على اكتشاف معلوماتهم الشخصية ورغباتهم التكوينية، ويحاول خلق مجموعات متجانسة من أجل تسهيل عملية التكوين.

### ثانيا: محور تحليل الحاجات التكوينية " *Analyse des besoins en formation* "

وهو استبيان يحوي 24 سؤال غير مباشر، يستنبط المدرب من حوار مع المرشحين اجابات على أسئلته، وتتركز هذه الأسئلة حول المهارات السبع المذكورة في الشكل أعلاه، وهذا للتأكد من مدى تحكم المترشح فيها، حيث تحتسب الإجابات على كل سؤال بنقطة محصورة بين 0 و3 نقاط فإذا كان مجموع النقاط محصورا بين 0-51 يتم تكوين المترشح في دورة تكوينية عادية SFE (Séminaire de Formation d'Entrepreneur) والتي يكون عدد المتكويين فيها بين 14 و 20 متكون، أما إن كان مجموع نقاطه بين 52-62 فإن يدخل في مجموعة تحسين وتطوير GAE (Groupe d'Amélioration des Entreprises) التي لا يتجاوز فيها عدد المتدربين 08، وإذا زادت نقاطه وبلغت ما بين 63-72 فإنه يحظى بمتابعة فردية (EI Encadrement Individuel).

### ثالثا: بطاقة تحسن الأداء *Carte de performance de l'entrepreneur*

إن الهدف من هذه البطاقة يكون في حالة وجود مؤسسة قائمة ورغب المقاول في تحسين أدائها، وتحسين مهاراته التسييرية، فيقوم المدرب بعملية تشخيص لحالة المؤسسة والوضعية التي تعيشها قبل أن يقوم المقاول بالتكوين ثم يعيد الكرة مرة ثانية بعد التكوين بستة أشهر أو سنة ليتأكد من مدى فعالية التكوين في تحسين أداء المؤسسة، وهو ما يعرف بمرحلة المتابعة التي يمكن فيها اكتشاف ضعف في عملية التسيير في مجال ما ويتم تغطيته بتكوين أو مجموعة دعم أو دعم فردي.

### رابعا: إعداد مجموعات متجانس وفق الحاجات التدريبية

إن المراحل الثلاثة السابقة تسمح للمدرب من خلق مجموعات تدريبية ذات تجانس في الامكانيات والحاجات التدريبية وهو ما يجعل العمل مع هذه المجموعات متجانس وفق سيرورة سلسلة، عكس ما يكون عليه الحال حين تكون المجموعات المتدربة ذات حاجات تدريبية مختلفة وهو ما يخلق عدم انسجام، ويؤدي في الأخير لفشل المدرب في تقديم المطلوب.

### خامسا: إعداد البرنامج التدريبي

على ضوء ما سبق يحدد المدرب برنامج التدرربي للمجموعات المتجانسة التي كونها، فيحدد عدد المهارات التي يجب أن يقدمها من سبعة، كما يحدد الحجم الساعي اللازم لكل مهارة، والطريقة الأمثل لتقديمها (لعبة مؤسسة، دروس نظرية، أمثلة تطبيقية، ...) ومنه عدد الأيام اللازمة للدورة

التكوينية التي حصرها المكتب الدولي للعمل بين 04 و15 يوم من التدريب المتواصل، حسب الحاجات التكوينية للمتدربين.

#### سادسا: تقييم الدورة

يقوم المدرب خلال أطوار الدورة بتقييم يومي للعمل الذي يقوم به مع المتدربين من خلال منحهم لاسنتيان يقوم المكونون بملئه في نهاية اليوم التدريبي دون ذكر أسمائهم ويحييون على 5 أسئلة وهي: الذي أعجبني، الذي تعلمته، الذي لم يعجبني، الذي أعجبني، الاقتراحات حيث يقوم المدرب بقراءة ملخص من أجوبة المتدربين في الحصة التي تليها ويقدم توضيحات أو شروحات في حالة ما استدعت الضرورة لذلك.

كما يقوم المدرب بتقديم استبيان نهائي، يكون في آخر يوم من الدورة، ولذلك لتقييم مختلف مراحل ونواحي التدريب المقدم للمقاولين المستقبليين، ويتوكن الاستبيان من 08 أسئلة، كل منها متعلق بجانب من التكوين، سواء تعلم بالبرنامج المقدم، أو امكانيات المدرب أو إمكانيات التدريب وظروفه، حيث يتم تقييم مستوى الدورة التكوينية رقميا من خلال اعتبار لكل سؤال نقطة من 01 إلى 03. مثلا أول سؤال في تقييم دورة حسن تسيير مؤسستك يقوم: هل تعتقد أن هذه الندوة قد قدمت لك مهارات مفيدة لشركتك؟ أما الخيارات فستكون 3 وهي:

- نعم 3
- لا ليس كثيرا 2
- لا لم يقدم شيء 1

فإذا أجاب المقاول بنعم يأخذ المدرب 3 نقاط، أما إذا أجب ب "لا ليس كثيرا" يأخذ المدرب 2 نقطة، أما إذا كانت الإجابة "لا لم يقدم شيء" فهذا يعني أن المدرب ستكون له 1 نقطة. وبعد إجابة كل المتدربين على الاستبيان (20 متدرب في المجموعة الواحدة) يقوم المدرب بحساب العلامة التي تحصل عليها من خلال ضرب حاصل عدد المتدربين الذي أجابوا على السؤال بالإجابة الأولى في 3 والذي أجابوا في الإجابة الثانية في 2 والذي أجابوا بالإجابة الثالثة في 1 ويجمع حاصل النقاط ثم يقوم بقسمته على عدد المتدربين الذي شاركوا في التدريب وهو ما يمنحه نقطة الإجابة الأولى.

فمثلا إذا أجاب 13 متدرب ب "نعم"، 05 متدربين ب "لا ليس كثيرا"، و 02 ب "لا لم يقدم شيء" هذا يعني:

2.55	=20/51	51=2+10+39	39= 03*13
			10 =02*05
			02=01*02

حيث أن 2.55 هي معدل الذي تحصل عليه المدرب في الإجابة الأولى، يكرر هذه العملية مع الأسئلة الثمانية ليحصل في الأخير على 8 معدلات يجمعها ويعيد قسمتها على 8 وهو ما يمنحه التقييم الرقمي للتدريب الذي لا يجب أن يقل عن 04، كما يجب أن تتم متابعته ليتطور من تدريب لآخر فإن حصل العكس، فإنه مؤشر على وجود خلل في أحد مراحل التدريب.

كل هذا بالإضافة لمجموعة كبيرة من المعلومات يتم تقديمها في تقارير دورية للمكتب الدولي للعمل ليتم تسجيلها تقدم أو تأخر المدربين ومدى التزامهم بالعمل وفق ما تنص عليه قوانين المكتب.

#### سابعاً: المتابعة

إن اتمام الدورة لا يعني توقف عمل المدرب، بل تبقى عملية المتابعة من أهل المهام التي يجب أن يحرص عليها المدرب والمتدرب، حيث يتم تقديم استبيان تحليل الحاجات التكوينية " Analyse des besoins en formation " بعد 06 أشهر، للتأكد من التقدم الذي أحرزه، كما يتم الاستعانة بطاقة تحسن الأداء " Carte de performance de l'entrepreneur " في حالة ما كانت المؤسسة قائمة وتريد تحسين أدائها.

إن المدرب المعتمد من قبل المكتب الدولي للعمل وفق منهجية GERME يحرص على تطبيق كل هذه المراحل بشكل دقيق، من أجل الوصول إلى نتائج جيدة تساهم في النهوض بالاقتصاد، إن أكبر مشكل نعاني منه هو غياب هيئة خاصة تشرف على تكوينات مقاوالاتية في الجزائر كما هو الحال في عديد الدول الجارة ودول العالم.

وهذا ما يجعلنا نؤكد أن الحل الأمثل هو خلق مركز وطني للتدريب المقاوالاتي، يكون هدفه تكوين المدربين في المجال المقاوالاتي وفق منهجية جزائرية وبرنامج جزائري يوافق السوق الوطنية وحاجياتها، كما يساهم في دراسة الأشكاليات التي تقف أمام التوجه المقاوالاتي في الجزائر ويقدم اقتراحات لتذليلها<sup>2</sup>.

### 5. تقييم واقع التدريب المقاوالاتي في دار المقاوالاتية بجامعة يحيى فارس بالمدية

في سنة 2012 فكرت الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب فرع ولاية المدية وجامعة يحيى فارس المدية للقيام بإنشاء دار المقاوالاتية التي تسعى إلى تحسيس الطلبة بالمقاوالاتية وإنشاء مؤسسة من الطلب المتخرجين من الجامعة وفق أفكار مبدعة وخلاقة. تتمثل مهمة دار المقاوالاتية في تعميم

<sup>2</sup> دليل المدربين في برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاوالاتية GERME، المكتب الدولي للعمل، جنيف، 2011.

عملية تحسيس الطلبة بالمقاولاتية على مستوى جميع كليات جامعة المدية ومحاولة إبراز جيل جديد من المقاولين من خلال:

- ✓ إرساء ثقافة المقاولاتية في صفوف الطلبة؛
- ✓ تدريب الطلاب على روح المبادرة؛
- ✓ إدراج مقياس إنشاء المؤسسة على مستوى أغلبية التخصصات في الليسانس والماستر.
- ✓ تعزيز ثقافة إنشاء المؤسسات من الطلبة؛
- ✓ بدء أفكار جديدة لمشاريع مبتكرة؛
- ✓ تدعيم شبكة المقاولاتية؛
- ✓ تنظيم أيام دراسية حول ريادة الأعمال؛
- ✓ تنظيم دورات تدريبية في مجال المقاولاتية؛
- ✓ أنشطة دار المقاولاتية بالمدية.

اتفاقية تم تجديدها في نهاية 2017 وفق الاتفاق الجديد الموقع بين وزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتاريخ 09 مارس 2017.<sup>3</sup>

#### أولاً: آليات عمل دار المقاولاتية لجامعة المدية

إن الواقع التكنولوجي الذي نعيشه والإمكانيات التقنية التي تتوفر عليها جامعة المدية، جعلنا نعمل على استغلال الوسائل التكنولوجية المتاحة من أجل التسجيل في مختلف الدورات التي نعرضها على الطلبة، كما نقوم بالتأكد من مستوى الطالب المتقدم من خلال روابط تسجيل الكترونية، تكون مقسمة إلى قسمين:

- ✓ القسم الأول المعلومات العامة: وهو قسم نطلب فيه من الطالب ملئ مجموعة من المعلومات العامة حوله، وكل ما يتعلق بالمعلومات الشخصية ونؤكد على رقم التسجيل حتى يتم التأكد من أن الطالب مسجل على مستوى جامعتنا بالإضافة للإيميل والهاتف من أجل التواصل.
- ✓ القسم الثاني اختبار معلوماته: لتفادي الوقوع في مجموعات غير متجانس نقدم للطلبة مجموعة من الأسئلة التي تكون عبارة عن اختبار لمستوى معارفهم، حتى نستطيع أن نقسم الطلبة على مجموعات متجانسة قادرة على مساعدة المكون في عمله، وتحديد الحاجات التكوينية بدقة، وهو ما يجعل التسجيل وضبط القوائم وتقسيم المجموعات مهمة سهلة.

<sup>3</sup> اتفاقية بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي حول إنشاء دار المقاولاتية، 09 مارس 2017 القليعة الجزائر.

إن التكنولوجيا الحديثة سهلت العملية التكوينية بشكل كبير، وبسطت على الطالب والمسؤول تحديد الحاجات التكوينية والتقسيم الطلبة بالإضافة للتواصل معهم من أجل تقديم البرنامج وخطوات التكوين.

*ثانياً: أهم نشاطات دار المقاوالاتية*

تميزت دار المقاوالاتية لجامعة المدية بمجموعة من النشاطات أهمها:

### 1. خلال السنة الجامعية 2014-2015 4

تم تكوين 100 طالب جامعي من مختلف التخصصات من طرف أستاذين مكونين (هارون عمر وموساوي وردة)، ومر التكوين بمرحلتين:

- أ. مرحلة انتقاء الطلبة: حيث تميزت بوجود انتقائيين: انتقاء أولي: مبني أساساً على روح المقاوالاتية لدى الطالب ورغبته في إنشاء مقالة، وعلى أساس تخصص الطالب حيث يصنف الطالب إلى أحد المجموعات الثلاثة التالية: TRI: Trouvez votre idée ; CRE: Créez votre entreprise ; GERME: Gérez mieux votre entreprise. حيث تم تصنيف هؤلاء الطلبة حسب هذه المجموعات إلى 50 طالب ضمن المجموعتين TRI و CRE و 50 طالب ضمن المجموعة الأخيرة GERME.
- ب. انتقاء المجموعات: تم تشكيل 20 مجموعة وفق معايير برنامج GERME، حيث تكون العينة متناسقة ومنسجمة تبعاً لهذا البرنامج.
- ت. مرحلة التكوين: يختلف التكوين من برنامج إلى آخر، وامتدت فترته من يومين إلى عشرة أيام، في كل برنامج من البرامج الثلاثة المذكورة سابقاً هناك أدوات تستخدم في التكوين، تتمثل هذه الأدوات في كتيبات تبين الجانب النظري لمختلف الأنشطة والأعمال التي يقوم بها المقاول، وهي صادرة عن المكتب الدولي للشغل ( Bureau International du Travail BIT)، إضافة إلى محفظة تسمى بلعبة المؤسسة، وهي عبارة عن تطبيق لما ورد في الكتيبات في شكل لعبة (كون أن برنامج GERME وبني على إيصال الفكرة عن طريق لعبة المؤسسة، حيث يوضع المتكون في محيط وكأنه مقاول حقيقي).

### 2. خلال السنة الجامعية 2015-2016:5

4 تقرير دار المقاوالاتية حول النشاطات المقاوالاتية لجامعة المدية، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2014-2015.  
5 تقرير دار المقاوالاتية حول النشاطات المقاوالاتية لجامعة المدية، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2015-2016.

تم إحياء الأسبوع الدولي للمقاولاتية في الفترة الممتدة من 16 إلى 22 نوفمبر 2015 بالاشتراك مع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI - وكالة المدينة - وغرفة الصناعة والتجارة، حيث تم تكوين 25 متكونا، من بينهم 12 طالبا جامعيًا لا يزالون يدرسون، والبقية من طلبة التكوين المهني وANDI وغرفة الصناعة والتجارة؛ أما عن المكونين فهم الخبير الدولي السيد جبارة أحمد الذي تم استدعاؤه لهذا الغرض، والسيد صدوقي محمد ممثلا عن غرفة الصناعة والتجارة، والأستاذ هارون عمر ممثلا عن دار المقاولاتية. وقد تم التكوين وفق المراحل التالية:

- ✓ المرحلة الأولى: تم فيها التعريف بمختلف الهيئات والمؤسسات المحيطة بالمقاول والمقولة (الضرائب، الضمان الاجتماعي، السجل التجاري، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار - وكالة المدينة-) كما كان هناك لقاء وحوار مباشرين بين المتكونين وممثلي هذه الهيئات والمؤسسات.
- ✓ المرحلة الثانية: تم فيها إعداد خطط للمشاريع وفق منهجية الكفاءة الاقتصادية من خلال التكوين المقاولاتي (CEFE).
- ✓ المرحلة الثالثة: تم فيها تنظيم يوم دراسي بعنوان: "ترقية المقاولاتية في إطار تطوير الاقتصاد الإقليمي" بتاريخ 22 نوفمبر 2015، قدمت فيه عدة مداخلات من طرف عدة مشاركين على غرار مدير التشغيل للمدينة والمدير الجهوي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ورئيس دار المقاولاتية. كما أن هذا التكوين توج بعشر (10) مخططات مشاريع، ليختم بتكريم خمسة (5) مشاريع متميزة.

### 3. خلال السنة الجامعية 2016-2017

- أ. تنظيم الأيام التكوينية الأولى في المقاولاتية من 23 إلى 25 أكتوبر 2016 والتي أشرفت عليها كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بالاشتراك مع دار المقاولاتية والوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب فرع المدينة حيث تم فيها تسطير برنامج جمع بين التعريف بالمقاولاتية كأسلوب للمتخرجين من الجامعة من أجل انشاء مؤسساتهم واستقبال والتعريف بمختلف الهيئات والمؤسسات المحيطة بالمقاول والمقولة (الضرائب، الضمان الاجتماعي، السجل التجاري، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار - وكالة المدينة-) بالإضافة لأمتلة عن شباب جامعي ناجح في ميدان المقاولاتية وذلك بمشاركة 150 طالب وطالبة من كل الكليات .
- ب. ادراج مقياس المقاولاتية لدى جميع طلبة الماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم المالية في السنة الجامعية 2016-2017.

<sup>6</sup> تقرير دار المقاولاتية حول النشاطات المقاولاتية لجامعة المدينة، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2016-2017.



ت. تكيف برنامج التكويني GERME والعمل به على مستوى حصص الأعمال التطبيقية لمقياس المقاوالاتية في كيفية إعداد دراسة جدوى المشاريع الاقتصادية .

#### 4. خلال السنة الجامعية 2017-2018<sup>7</sup>

خصصت الدورة التكوينية الثانية في المقاوالاتية لكل الطلبة الجامعيين الذين يريدون ولوج عالم المقاوالاتية، حيث كان الهدف منها الدخول في مجموعة من الورشات الخاصة التي تجعل الطالب يلم بكل نواحي هذا العالم.

✓ **الورشة الأولى:** مدخل عالم المقاوالاتية وعرفت مشاركة 100 طالب وطالبة قسموا على خمس أفواج منهم واحد خصص لطلبة الدكتوراه والأساتذة، حيث كان الهدف من هذا الورشة التي دامت 3 أيام ما بين 25-27 ديسمبر 2017 تعريف الطلبة على عالم المقاوالاتية.

✓ **الورشة الثانية:** هذه الورشة خصصت لأساليب اختيار العمال لدى المقاول وكيف يمكن يختار عماله من خلال السيرة الذاتية والبيات المقابلة وكيف يتم ذلك، واستمرت 3 أيام.

✓ **الورشة الثالثة:** ورشة خاصة بالضرائب، والتي تتحدث حول نظام الضرائب الحقيقي ونظام الضرائب الجزافي والفرق بينهما وكيفية التعامل معهما.

✓ **الورشة الرابعة:** هي ورشة خاصة بتعريف الشباب المقاول بمراحل إطلاق المؤسسة وكل المراحل الادارية الواجب فهمها من أجل الانطلاق في هذا الجانب، دورة تكوينية في دراسة الجدوى الاقتصادية.

هي دورة متخصصة وفق منهج المكتب الدولي للعمل والتي تم فيها اختيار أحسن الطلبة الذي سجلوا من خلال أفكار مشاريعهم الخاصة، حيث تستمر هذه الدورة 15 يوم، 5 أيام مخصص لعملية توضيح المراحل النظرية، المرحلة الثانية مخصصة لجمع المعلومات من السوق أمام المرحلة الثالثة مخصصة لعملية عرض مشاريع دراسة الجدوى الاقتصادية.

## 6. خاتمة

إن النتائج التي حققها برنامج المكتب الدولي للعمل GERME والتي ذكرنا بعضها في هذه الورقة، دليل على فعالية هذا النمط التكويني في الخروج بنتائج إيجابية على أرض الميدان، والذي يميز هذا البرنامج مقارنة ببرامج أخرى، هو القدرة على تحديد الحاجات التكوينية للمتقدمين في المجال،

<sup>7</sup> تقرير دار المقاوالاتية حول النشاطات المقاوالاتية لجامعة المدية، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2017-2018.

مما يجعل المدرب قادرا على تقديم ما ينقص المتدرب بشكل SMART – (Spécifique – Mesurable- Acceptable et Ambitieux- Réaliste- Temporellement défini) أي بشكل مضبوط، مقاس، محفز، واقعي، ومحدد في وقت معين، إن هذا المبدأ يخلق لدى المتكون القدرة على تطوير نفسه، وبلوغ الأهداف المرجوة في وقت قصير، ليعمل بعدها على تطوير نفسه وإمكانياته وفق حاجاته وحاجة المؤسسة، وهي المهمة التي تتكفل بها عملية المتابعة التي نرجو أن تكون محورا لأيام دراسية مقبلة وبحوث أكاديمية عميقة، وملتقيات دولية ومحلية محكمة .

إن الاحتكاك المباشر بالمقاولين جعلنا نشعر بالمقاربة التشاركية (approche participative) التي يعتمدها التدريب المقاولاتي، بالإضافة لاستخدام أسلوب الألعاب التعليمية (jeux d'entreprise) وألعاب المحاكاة (jeux de simulation) جعل المقاول أكثر قدرة على الاستيعاب والتفاعل مع التدريب، والذي يقلل نسب الفشل في المقاولات المنشئة والتي قدرها المكتب الأمريكي للعمل بـ 66 % في الـ 10 سنوات الأولى، بالإضافة لعدم وجود دراسات محلية لحاجات كل ولاية وبلدية، وعدم قدرة هيئة واحدة على متابعة كل العمليات الخاصة بالمقاولاتية كما هو الحال في لونساج على سبيل المثال لا الحصر ( تكوين المتدربين GERME، دراسة أفكار المقاولين، تمويل المشاريع، متابعة المشاريع، استرداد الأموال، تأمين المشاريع )، يضاف لذلك عدم وجود مؤسسات كبرى قادرة على احتواء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة أن بيئة الأعمال في الجزائر احتلت المرتبة 86 من إجمالي 137 دولة حسب تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي .

## قائمة المراجع

- Fayolle, A. (2002). Du champ de l'entrepreneuriat à l'étude du processus entrepreneurial : Quelques idées et pistes de recherche. CERAG, 2002-32, 6<sup>ème</sup> Congrès International francophone sur la PME, Octobre 2002, HEC Montréal.
- دليل المدربين في برنامج المكتب الدولي للعمل في المقاولاتية GERME، المكتب الدولي للعمل، جنيف، 2011.
- اتفاقية بين وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ووزارة العمل والتشغيل والضمان الاجتماعي حول إنشاء دور المقاولاتية، 09 مارس 2017 القليعة الجزائر.
- تقرير دار المقاولاتية حول النشاطات المقاولاتية لجامعة المدية، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2014-2015.
- تقرير دار المقاولاتية حول النشاطات المقاولاتية لجامعة المدية، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2015-2016.
- تقرير دار المقاولاتية حول النشاطات المقاولاتية لجامعة المدية، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2016-2017.
- تقرير دار المقاولاتية حول النشاطات المقاولاتية لجامعة المدية، المقدم إلى مديرية تحسين حياة الطلبة والتنشيط في الوسط الجامعي، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، الجزائر، 2017-2018.