

تنمية روح المقاول في الجزائر:  
برنامج "حسن تسيير مؤسساتك" نموذجا

أ. / بن زعرور شكري \*

**Abstract:**

L'entrepreneuriat est le principal moteur de l'entreprise pour fournir des produits ou des services ou la mobilisation de ressources humaines, financières et matérielles. Cet article vise à montrer l'expérience de l'Algérie dans le domaine de développement de l'entrepreneuriat à partir de critiques fondées sur l'examen du financement qui représente le plus grand obstacle, et ensuite on expose le programme "Gérez Mieux Votre Entreprise" adoptée par l'Algérie à la fin de l'année 2004. Ce article tente de provoquer la discussion sur la possibilité théorique de la formation à l'entrepreneuriat ou non, autant que d'essayer d'identifier le rôle de la formation pour réduire l'écart de compétences entrepreneuriales.

**Les mots clés:** Entrepreneuriat, Algérie, Programme "Gérez Mieux Votre Entreprise".

**ملخص:**

تعتبر روح المقاول المحرك الأساسي للمؤسسة من أجل تقديم منتجات أو خدمات أو تعبئة الموارد البشرية والمالية والمادية من خلال إنشاء المؤسسات. تهدف الورقة لعرض تجربة الجزائر في مجال تنمية روح المقاول انطلاقا من نقد المنهجية المبنية على اعتبار عنصر التمويل العائق الأكبر أمام تطورها، ومن ثم نعرض للمنهجية الجديدة التي تركز على البرنامج التكويني الرائد "حسن تسيير مؤسساتك" الذي تبنته الجزائر نهاية 2004. وتحاول الورقة إثارة النقاش النظري حول إمكانية التكوين في روح المقاول من عدمها، بقدر ما تحاول تبيان دور التكوين في تقليص الفجوة في المهارات المقاولاتية.

**الكلمات المفتاحية:** المقاول، الجزائر، برنامج "حسن تسيير مؤسساتك".

\* باحث متخصص في الصناعات التقليدية والحرفية  
مدير طوير الصناعة التقليدية بوزارة السياحة والصناعة التقليدية

## مخطط المقال:

### مقدمة

- 1) تقديم روح المقابلة "حسن تسيير مؤسستك"
  - 1-1 ماهية روح المقابلة
  - 2-1 برامج التدريب في المقابلة
  - 3-1 برنامج التدريب في روح المقابلة "حسن تسيير مؤسستك"
- 2) برامج دعم روح المقابلة في الجزائر
  - 1-2 نقائص أجهزة دعم التشغيل ومنح القروض في الجزائر
  - 2-2 عرض برنامج "حسن تسيير مؤسستك" في الجزائر
  - 3-2 وتقييم أثر "برنامج ابدأ وحسن تسيير مؤسستك" في الجزائر

### خاتمة

## مقدمة:

تعتبر روح المقابلة المحرك الأساسي للفرد من أجل تقديم منتجات أو خدمات وتعبئة الموارد البشرية والمالية والمادية من خلال إنشاء المؤسسات ومن ثم مناصب العمل. في أغلب البلدان، تعود النسبة الكبيرة من مناصب الشغل المنشأة بالأساس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع الخاص. كما تقوم المؤسسات الصغيرة أو الفردية بدور هام في توفير الشغل سواء لأصحابها أو لأجرائهم الموسمين أو الدائمين. كما أن عددا كبيرا من المؤسسات الفردية ما زال ينشط في الاقتصاد الموازي، وهو يساهم بشكل كبير أيضا في تشغيل عدد كبير من العمال. وإذا كانت هذه هي القوة التي تتمتع بها المؤسسة المتوسطة والصغيرة والمصغرة في مجال الشغل، فإن تدعيم هذه القوة يحتاج إلى إحاطة، في الجانب المقابل، بما يمكن أن يكون نقاط ضعف لها. الأدبيات الاقتصادية المتعلقة بالموضوع تنصص على أن أهم نقاط ضعف المؤسسات الصغيرة والمصغرة هو نفسه نقطة قوتها الرئيسية ونعني بها "صاحب المؤسسة" في حد ذاته. إن كل مؤسسة تقوم على شخص واحد، ومهما كانت قدراته، هي مؤسسة معرضة للمخاطر وللانكسار.

إن صاحب المؤسسة الفردية (المصغرة) هو من يقوم بكل العمليات داخل المؤسسة وخارجها: الإنتاج، التمويل، التسوية... وعليه، فإنه حتما سيفقد تركيزه ويسيء الأداء في جانب ما من جوانب تسيير مؤسسته. فماذا يمكن أن نفعل لتقوية المؤسسة المصغرة من جهة ومواجهة نقاط ضعفها من جهة أخرى؟ وما علاقة ذلك بدعم المقاولاتية؟

## (1) تقديم روح المقابلة "حسن تسيير مؤسستك":

### (1-1) ماهية روح المقابلة:

إذا لم يبلغ البحث في المقاولاتية درجة العلم، فإن وصفه بمجال بحث منفرد ليس من غريب القول، تنقاسمه مجموعة من البراديجمات التي تشير إلى اختلاف تيارات فكرية حوله، وحول تعريف المقاولاتية والمقاول.

أول هذه التيارات يربط بين المقاولاتية واقتناص فرص الأعمال (براديجم الفرص)، حيث يتركز المفهوم حول مفهوم الفرصة دون إهمال الجوانب الأخرى. "المقاول هو الشخص الذي يقتنص الفرصة وينشئ منظمة ليحققها"<sup>1</sup>. أما "المقاولاتية فهي المسار المتبع لخلق الفرصة أو استغلالها ومتابعتها بغض النظر عن الموارد المتاحة حاليا"<sup>2</sup>، وهي كذلك البحث عن "من يغتنم الفرص وكيف يفعل ذلك حتى تظهر سلع وخدمات جديدة يمكن تهمينها واستغلالها"<sup>3</sup>. ولكن هذا الطرح يواجه صعوبة الإجابة عن لماذا وكيف ومتى تأتي الفرص إلى الوجود ولماذا ومتى وكيف يستطيع البعض دون غيرهم إدراك الفرص؟

في غالب الأحيان يحتاج إدراك الفرص إلى بحث مباشر عن المعلومات التي تكون مصدر الأفكار التي يمكن أن تصبح فرص أعمال. ويضع هذا التحليل موضع المسألة المسار المعرفي المستعمل للإدراك. وعندما تربط المعلومات بالسوق بحثا عن توازن مختل أو سوء أداء للنظام السوقي تظهر حاجات يمكن للمقاول أن يحولها إلى فرص أعمال تدريجيا. وبذلك يمكن أن ينظر إلى الفرص كحقائق موضوعية قابلة للإدراك إذا ما توفرت الوسائل والمؤهلات لذلك<sup>4</sup>.

أما التيار الثاني، يربط المقابلة بإنشاء المنظمات<sup>5</sup>، الذي يحور المقابلة حول إنشاء المنظمة في عدة مؤلفات مثل (VERSTRAETE Thierry, 2003)<sup>6</sup>. ومع هذه المقاربة انتقل معنى الإنشاء من المفهوم الضيق إلى مفهوم البروز التنظيمي (émergence organisationnelle) الناجم عن تفاعل عدد من المحفزات كالخبرة والأفكار والقدرة على التوليف تمكن المقاولين من تنظيم العالم المحيط بهم بشكل يمكنهم من التطور بإنشائهم لأعمالهم.

ويأتي التيار الثالث ليركز على نواتج المقاولاتية وإنشاء المنظمة وهي إنشاء الثروة في صورة إنتاج ومناصب شغل، واضعا بذلك الروابط والصلات بين المقاولاتية والنمو الاقتصادي.

أما التيار الرابع فينظر إلى المقابلة من باب الابتكار والتجديد (براديجم الابتكار) "قلا ابتكار يشكل أساس المقابلة، على اعتبار أنه يفترض إيجاد أفكار جديدة لتوفير منتجات أو خدمات جديدة، أو بالإضافة إلى ذلك، إعادة تنظيم المؤسسة أنها تعني اقتراح طريقة جديدة للعمل والتوزيع أو البيع"<sup>9</sup>. كما أن "الابتكار يشكل الأداة الخاصة للمقابلة" وهو ما يفرق بين المقاول والمسير<sup>10</sup>. ولا يبتعد كثيرا هذا الرأي عن ما جاء به Schumpeter في نظريته عن المنظم أو المقاول عندما يعطي للابتكار معنى واسعا "كل محاولة لإنجاز الأشياء بصورة غير معتادة في الحياة الاقتصادية يجب أن تعتبر ضربا من ضروب الابتكار الذي يوفر مزايا مؤقتة وأرباحا للمؤسسة" وبذلك تصبح المؤسسة في نظره حركية إنجاز لتوليفات جديدة، يعبر عنها

في الأقسام الخمسة للابتكار: سلع وخدمات جديدة، ظروف جديدة للإنتاج والتوزيع، وأسواق جديدة، أو أنواع جديدة للتنظيم<sup>11</sup>. يوفر هذا التحليل مجالا للبحث عن التكامل بين مختلف هذه العناصر المشكلة في مجملها لمفهوم المقاولاتية، حيث يمكن استنتاج عدد من الروابط بين مختلف هذه البراديجمات. فافتتاح الفرص يحتاج إلى التنظيم ودوام المنظمة غير وارد إلا إذا حصل الآخرون على القيمة التي يبحثون عنها، وقد تكون الفرص في بعض الأحيان ناجمة عن الابتكار سواء كان تنظيميا أو تقنيا أو تجاريا. وقد يكون الابتكار تحويل اختراع إلى منتج أو خدمة. هذه الصلات هي التي تقودنا إلى تقديم المحتوى التالي لمفهوم المقاولاتية أو روح المقاول. انطلاقا مما سبق، يمكن أن نعرف روح المقاول بأنها الاستعداد والقدرة على إدراك الفرص من خلال المعلومات المتاحة مباشرة أو عن طريق التوليف بينها واقتناصها واتخاذ المبادرة بإنشاء مؤسسة توفر سلعا وخدمات أو تستجيب لحاجيات غير ملبأة أو تطرح إلى السوق أخرى جديدة أو تطور أساليب جديدة للإنتاج والتوزيع أو تفتح أسواقا جديدة أو تضع طرقا جديدة للتنظيم. هذا التعريف يصدق في الحقيقة على كل نشاط اجتماعي أو اقتصادي يهدف إلى إيجاد حل للمشكلات أو الاستجابة للحاجيات من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة. بصيغة أخرى يمكن أن نعتبر روح المقاول هي القدرة على مزج المبادرات بالقدرة على الابتكار وتقبل أو احتمال المخاطر المحسوبة، ويضاف إلى هذه العناصر القدرة أيضا على تحيين الفرص التي يتيحها السوق وتعبئة الموارد، واستغلالها بشكل فعال في عملية إنتاجية أو خدمية مقبولة اجتماعيا. ويدخل أيضا تحت هذا المسمى المعدل جزئيا كل الأنشطة الفردية الممارسة في السوق الموازية، ونظرا لأن هذه الأنشطة لا تتيح لصاحبها الاستفادة الكلية من الفرص المتاحة في السوق، فيعبر عنها الاقتصاديون بالمقاول المصغرة المحدودة.

### 1-2) برامج التدريب في المقاول:

لم يكن المقاولون فيما سبق في حاجة إلى تدريب أولي لممارسة أنشطتهم، وكان كافيا لأحدهم أن يمتلك بعض المؤهلات والقدرات (القدرة على الحكم على الأشياء، والقدرة على تطبيق الاكتشافات، والقدرة على استخدام رؤوس الأموال) أو بعض الدوافع مثلما عبر عنها SCHUMPETER (دافع تأسيس مملكة خاصة، إرادة الانتصار، وسعادة إنشاء كيان اقتصادي جديد). أما الآن فقد أصبح ينظر إلى المقاولاتية على أنها مهنة يمكن تعلمها<sup>12</sup>. حيث يهدف التدريب أو التكوين في المقاولاتية إلى تقليل المخاطر ودرجة اللابيقين لدى المقاول. كما تعتبر طريقة لاختصار الوقت والجهد على من يملك الأفكار أو مشاريع وهو متردد في الإنجاز. لكن ما يجب أن لا يغيب عن الذهن في هذا الشأن أن هذا التكوين لا يمكنه في حال من الأحوال أن يعوض خبرة للمقاول في مواجهته للواقع الذي يعيش فيه.

لم تكن المقالة تتناغم مع التكوين إلا منذ فترة ليست بعيدة.. فإذا اعتبرنا أن المقاولاتية مسار نهايته إنشاء مقالة أو توسيعها، فإن علاقتها بالتكوين تصبح علاقة جدلية تشجع على إعطاء هذه المقالة أبعادها المختلفة.

إن القول بأن المقاولاتية ميدان يتميز بالتعقيد وتنوع الوضعيات أصبح أمرا شائعا، ويجر معه العديد من الرهانات، نظرية ومنهجية واقتصادية واجتماعية. وقد أثبت التجارب المختلفة أن برامج التكوين في المقاولات كانت ولا زالت تدور حول هدف نهائي وهو إنشاء مؤسسة أو توسيعها، حيث ينظر إلى المقاولاتية كمجموعة من المواضيع التي يجب على المقاول أن يحيط بها.

تطورت منهجيتان مختلفتان<sup>13</sup>، وكل منها يعالج موضوع التكوين في المقاولاتية من زاوية. المنهجية الأولى هي المقاربة الداخلية (approche endogène) وتحاول بناء التكوين على أساس العلاقة بين المقاول والمشروع مركزة أساسا على مدى تكافؤ متطلبات المشروع مع قدرات ومهارات المقاول. كما تتعرض بالتحليل إلى الخصائص المقاولاتية وتقييمها عبر الاختيارات البسيكومترية القائمة على خصائص المقاولين الناجحين، ومن ثم المرور إلى مراحل إنشاء المقالة. أما المنهجية الثانية فهي المقاربة الخارجية (approche exogène) القائمة على محاولة تجاوز نقائص المقاربة الأولى، والتركيز على محيط المقاول وعلى المشروع، وتصبح إشكالية المقاولاتية متمحورة حول كيفية تكييف المشروع مع المحيط المتطور إليه على أساس أنه معطى لا يمكن تغييره. ولذلك تلجأ هذا الطريقة في بناء برنامج تكوين يعتمد على تلقي المعارف الأساسية.

وكما ظهر لنا في محاولة تعريف المقاولاتية ضرورة البحث عن الروابط بين مختلف البراديجمات، فإننا نواجه الآن نفس المشكلة، والتي يتم حلها عبر محاولة الجمع ما أمكن بين هذين المماريتين حتى تأخذ ظاهرة المقاولاتية بجميع تعقيداتها وأبعادها، فتلحم قيم المقاول الذاتية بالمعارف الضرورية لتطور أي مقالة. وهذا الأمر أصبح يسيرا بمجرد اتضاح خصائص المقاول الناجح وعوامل فشل المؤسسات ونجاحها من جهة وتطور مناهج التعليم بشكل كبير خاصة تطور مناهج تعليم الكبار (endragogie)<sup>14</sup>. هذا الأخير، سمح بأخذ خصائص المتعلمين الكبار بعين الاعتبار وطور تقنيات البساطة وعدم فرض الحلول أو الحقائق، وفتح المجال أمام جميع الأفكار والمشاركة في الحوار والحديث عن وقائع وليس افتراضات<sup>15</sup>.

### 1-3) برنامج التدريب في روح المقابلة "حسن تسيير مؤسستك":

تعتبر المنظمة العمل الدولية منظمة تجمع بين المستخدمين والمستخدمين والحكومات لترقية العمل اللائق في مختلف مناطق العالم. ولقد تنبّهت منظمة العمل الدولية منذ سنة 1958 لأهمية تنمية المؤسسات الصغيرة ودورها في معالجة مشاكل البطالة والنمو الاقتصادي في الدول النامية<sup>16</sup>.  
وتوسيعا لأعمالها في هذا المجال فقد أطلقت المنظمة العيد من البرامج المعززة للعمل الذاتي والحر، خصوصا البرنامج الدولي لتعزيز التشغيل عن طريق تنمية المؤسسات الصغيرة<sup>17</sup>، وبرنامج تنمية خدمات الأعمال "Business Development Services"<sup>18</sup> والذان يعملان على تحسين فعالية إدارة الأعمال والإنتاجية في المؤسسات الصغيرة.  
تهدف المنظمة من خلال جهودها هذه على تنمية المؤسسات الصغيرة في الدول النامية سواء إنشاء مؤسسات جديدة أو إعطاء المزيد من فرص البقاء لتلك الموجودة عبر تحسين إنتاجيتها. تدرك المنظمة جيدا أن تطوير قاعدة المهارات عند الإنشاء أو الاستغلال سوف يزيد في أن واحد كمية وإنتاجية اليد العاملة المستخدمة في الاقتصاد، كما أن عدم كفاية التعليم وتطوير المهارات يوقع الاقتصاديات داخل حلقة مفرغة من التعليم الضعيف والإنتاجية المتدنية والدخل المنخفض.  
إن بحث منظمة العمل الدولية عن الأساليب المبتكرة الرامية إلى تطوير إنشاء المؤسسات الصغيرة وتحسين تسييرها أفضى بها إلى استنتاج روابط جوهرية بين هذه الجهود وضرورة تطوير وتعزيز ملائمة التدريب على المهارات وإلى زيادة سبل الحصول على هذه المهارات لعدد أكبر من الناس.  
إن وضع الروابط والصلات بين هذه التدابير كفيل بإنشاء أو إطلاق مسار التحول إلى حلقة حميدة ذات مستوى أعلى من الإنتاجية والعمالية ونمو الدخل والتنمية<sup>19</sup>.  
إن برنامج "ابدأ وحسن تسيير مؤسستك" "Start and improve your Business" الذي يهتم بالتدريب في مجالات الإنشاء والتسيير يعتبر أحد أهم عناصر برامج دعم منظمة العمل الدولية لقطاع الأعمال الصغيرة، على أساس أن المعرفة الحالية تؤكد أن الحصول على قدر من المهارات المهنية والتقنية ومهارات إدارة الأعمال هو من الشروط الأولية الضرورية للنجاح في عالم الأعمال. كما أن قدرا كافيا من التعليم الأساسي وبعض الحس المقاولاتي أصبحا، أيضا، من عوامل النجاح في تطوير الأعمال<sup>20</sup>.

### ✦ التعريف ببرنامج "حسن تسيير مؤسستك":

مع تقلص الخيارات في سوق العمل نتيجة قلة عروض العمل، أصبح العمل الذاتي الطريق الذي يجب على الكثير من الشباب الباحث عن العمل أن يسلكه بالرغم من المخاطر والصعاب التي تحيط بإنشاء المقاولات الصغيرة. تزيد برامج التدريب في إنشاء المؤسسات

وتسييرها من حظوظ النجاح وزيادة القابلية للبقاء في السوق بالإضافة إلى اكتساب الثقة في النفس والاعتداد بها<sup>21</sup>. ولذلك ما فتئ الاعتراف بفوائد التكوين المعزز لروح المقاولة يزداد ويتسع باعتباره أحد العناصر الجوهرية في إستراتيجية مواجهة التحديات أمام تشغيل الشباب<sup>22</sup>.

طورت منظمة العمل الدولية برنامج «Start and improve your business»، والذي يعني "ابداً وحسن تسيير مؤسستك"، وهو برنامج تدريب في مجال إنشاء المؤسسات وتسييرها يركز على إطلاق الأعمال الصغيرة وتحسين إدارة القائم منها بغرض إنشاء المزيد من مناصب الشغل كما ونوعاً.

ويعود أصل البرنامج إلى البرنامج التدريبي "أعتني بمؤسستك" «Look after your firm» الذي طورته فدرالية أرباب العمل السويدية سنة 1970. ويطلب من منظمة العمل الدولية وتمويل من وكالة التنمية الدولية السويدية تم تطوير هذا البرنامج لصالح المنظمة ليأخذ بعين الاعتبار حاجات المقاولين في الدول النامية، وحمل آنذاك تسمية "حسن أعمالك" «improve your business». وفي الوقت نفسه كانت المنظمة تطور منهجية تدريب جديدة للكبار تعتمد على التشاركية في التعلم ومقاربة الانجاز في التطبيق، ومنهما ولدت منهجية التدريب "حسن أعمالك" (IYB).

في سنة 1996، كانت الضرورة إلى تطوير برنامج تدريب يهتم بمرحلة الإنشاء قد نضجت وأصبحت من أهم انشغالات المنظمة التي أخرجت إلى الوجود برنامج "ابداً أعمالك" «Start your business» (SYB) وذلك لمواجهة الصعوبات التي يواجهها المبادرون الجدد بتطوير أعمالهم. سنتين من بعد، 1998، قامت المنظمة بدمج البرنامجين ليصبحا برنامجاً واحداً اسمه (SIYB) "ابداً وحسن تسيير مؤسستك".

كل هذه التطورات التي عرفها البرنامج حتى وصل إلى ما هو عليه، تم في الدول الإفريقية الناطقة باللغة الإنجليزية. ونظراً للنجاح الذي عرفه، فقد دعمت المنظمة إطلاق الصيغة الفرنسية للبرنامج بالنسبة للدول الإفريقية تحت اسم «Crée-Germe» اختصاراً لعبارة «Créez et Gérez Mieux Votre Entreprise» وتعني "أنشئ وحسن تسيير مؤسستك"<sup>23</sup>.

يعمل هذا البرنامج على تحقيق هدف عام يتعلق بالمساهمة في التنمية الاقتصادية وإنشاء مناصب الشغل كما ونوعاً. بينما يحاول في الأجل القصير تحقيق هدفين رئيسيين:

1. المساهمة في بناء قدرات وكالات تطوير خدمات الأعمال والمقاولة بالية تمكنهم من تحسين فعالية إنشاء المقاولات وتحسين تسييرها سواء تعلق الأمر بالمحدثين الجدد أو بمخزون المقاولات المصغرة المشتغلة في السوق. ويتم التركيز على تزويد المكونين بمهارات دراسة حاجات المقاولين والقدرة على تصميم برامج التدخل، وإدارة المجموعات؛
2. وتمكين المقاولين المبادرين والمقاولين المتواجدين في السوق من خلال وكالات تطوير خدمات الأعمال على إطلاق مقاولات قابلة للاستمرار وزيادة فعالية المقاولات الناشطة ومردوديتها مما يضمن توفير مناصب شغل والمحافظة على

الموجود منها. ولا يتم هذا الأمر سوى عبر تحسين مهارات التسيير التي تؤدي إلى تحسين الإنتاجية والمردودية.  
تقوم منظمة العمل الدولية في مقارنتها لتوطين هذا البرنامج محليا، إلى استهداف مجموعتين رئيسيتين: الأولى وكالات تطوير خدمات الأعمال خاصة أو عامة حيث تعمل على بناء قدراتها في المرافقة وتقديم خدمات التدريب والاستشارة في دعم روح المقاول من خلال تكوين مكونين في مناهج المرافقة (SIYB)، والثانية هي مجموعة من المقاولين والمقاولين المحتملين الذين يستخدمون عددا لا يفوق 10 عمال.

#### ❖ ومكونات برنامج "حسن تسيير مؤسستك":

إن المنهجية التي بني عليها برنامج (SIYB) تجعل منه نسقا ونظاما مترابطا لمجموعة من المركبات، أولها أدوات التدريب مثل الدلائل بنوعيتها وحقيقة لعبة المؤسسة، ثانيا بناء قدرات الوكالات الموطنة للبرنامج عبر تكوين المكونين، وتكوين مكوني المكونين، وثالثها مجموعة مختلفة من الأدوات المعينة على تطبيق البرنامج وقياس أثره، بما يحفظ جودته واستمراره. ويتكون برنامج (SIYB) من 4 حقائب أو منتجات متكاملة:

##### 1- أوجد فكرة مؤسستك:

توجه هذه الحقبة التدريبية إلى الشباب الذين لم يستقر رأيهم على فكرة مشروع واحدة أو يخامر أذهانهم عدد من أفكار المشاريع ولا يدرون كيف يختارون بينها. خلال دورة تمتد بين 03 أيام إلى 04 أيام، يستطيع صاحب الأفكار أن يوائم بين مؤهلاته ومهاراته وإمكانياته وفكرة من بين أفكار المشاريع المطروحة، تصبح هذه الأخيرة فكرة المشروع المستقبلي.

##### 2- كيف تنشئ مؤسستك؟

إذا امتلك الشباب المقاول فكرة واضحة عن مشروع تتلاءم ومهاراته فعليه أن يجري دراسة محاكاة عليها ليتأكد من مدى جدواها التجارية قبل أن يغامر بتعبئة الأموال والجهود وإنفاقها. تبلغ مدة الدورة التدريبية 11 يوما بشكل متناوب خلال شهر، يتمكن إثرها المقاول المحتمل من إعداد دراسة الجدوى بنفسه من ألفها إلى يائها، كما يتعرض إلى تحليل خطوات إنشاء المؤسسة خطوة بخطوة وتنفيذها بنفسه.

##### 3- حسن تسيير مؤسستك:

يوجه هذا البرنامج للمقاولين الذين مضى على مزاولتهم سنة على الأقل، ويهدف إلى تعزيز مهاراتهم التسييرية انطلاقا من تجربتهم الشخصية لتشخيص نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لدفعها، يعتمد الأثر المنتظر لهذا التكوين من التزام المقاولين بالإنجاز لبرامج

العمل التي يخرجون بها يوميا بعد مناقشة المشاكل الحقيقية التي يعانون منها في كل جانب مدروس. تمتد فترة التكوين ثمانية أيام في المتوسط.

#### 4- ووسع مؤسستك:

وهو برنامج معد للرفع من قدرات المقاولات القابلة للنمو في الرفع من حصصها السوقية. ومن أهم النقاط التي يتعرض لها المقاولون أثناء الدورة التدريبية، إعادة النظر في رؤيتهم إلى السوق وإعادة تحديد أهدافهم، ثم التعرف على القدرات الفعلية لمؤسساتهم خصوصا المؤهلات التي تميزها عن غيرها ومكان قدراتها التنافسية. كما يتعرضون بالتحليل إلى رسم إستراتيجية النمو المناسبة لكل مؤسسة على حدة، والموائمة للوضع التقني والمالي الحالي والمتوقع. للإحاطة، لا يقدم منظمة العمل الدولية هذه الخدمة إلا في شكل معاملة تجارية لحد الآن.

## (2) برامج دعم روح المقاول في الجزائر:

أحدث التحول إلى اقتصاد السوق في الجزائر ارتياكا اجتماعيا واقتصاديا كبيرا للأفراد وللمجتمع وللسلطات على حد سواء. أعداد هائلة من البطالين طالبي العمل يدخلون إلى سوق العمل سنويا بمؤهلات أقل مما يقال عنها أنها لا تستجيب للعروض القليلة التي كان يمنحها السوق تقابلها عروض عمل محدودة جدا خصوصا وأن القطاع الاقتصادي العمومي بدلا مما كان يوفره من فرص عمل أصبح مصدرا آخر من مصادر البطالة (عمليات التسريح الجماعي للعمال).

لقد تميز سوق الشغل بالجزائر منذ النصف الثاني للثمانينيات إلى غاية عام 1999 بارتفاع كبير في نسبة البطالة وصلت في بعض الأحيان إلى أكثر من 30%، فالأزمة الاقتصادية الحادة التي عاشتها الجزائر خلال هذه الفترة والتي اتسمت بتراجع كبير في حجم الاستثمارات وانخفاض أسعار النفط قد أدت إلى بروز إختلالات كبيرة في سوق الشغل بحيث تقلصت فرص العمل المتاحة بدرجة كبيرة في نفس الوقت الذي تذكي فيه الضغوط الديمغرافية الناجمة عن ارتفاع الخصوبة وتزايد الهجرة من الأرياف إلى المدن المعدلات العالية لنمو القوة العاملة. مس تقاوم ظاهرة البطالة كل الفئات الاجتماعية لاسيما الشباب وأصحاب الشهادات العلمية، حيث نجد أن أكثر من 73% منهم تقل أعمارهم عن 30 سنة. ولم يحدث من قبل أن حظي بالتعليم أجيال متعاقبة من الشباب مثلما حظيت به في الخمسين سنة الأخيرة، لكن لم يحدث أبدا أن بددت هذه الثروة مثلما هي عليه الآن. فالبطالة وما يقترن بها من فقر تجعل الناس يشعرون بأنهم عديمو الفائدة ومستبعدون من أسرهم ومجتمعهم المحلي، وهذا لا يعوق التنمية فحسب، بل يدمر عماد الأمة حين يرمي بالشباب إلى بيداء اليأس وفقدان الأمل، ويرهن حاضرها ومستقبلها. وقد أفضى ارتفاع معدلات البطالة والبطالة الجزئية إلى صياغة سياسات تهدف إلى تحقيق العمالة الكاملة والمنتجة لمجابهة التهديدات المحدقة بالمجتمع. ولذلك

شرعت الحكومة في تطبيق إجراءات وتدابير استثنائية للتخفيف من حدتها وانعكاساتها السلبية خاصة في أوساط الشباب<sup>24</sup>.

## 2-1) نقائص أجهزة دعم التشغيل ومنح القروض في الجزائر:

لمواجهة هذا الوضع المتردي كان لابد من اتخاذ تدابير عاجلة، فكيف كانت الأولويات؟ لقد تم تسطير برنامج وطني لإحداث جهازين: جهاز التأمين على البطالة، والهدف منه تأمين انتقال العمال المسرحين من وضع الأجير إلى وضع اللاأجير أو البطال في هدوء خلال عدد معين من الأشهر، يستفيد خلاله العامل المسرح من شبه أجر شهري أو من تعويض التسريح لعدد معين من الأشهر. خلال هذه المدة سيكون قد تعود على الوضع الجديد وبدأ في التكيف معه من خلال البحث عن عمل لدى الخواص الذي غالبا ما يكون ذو طابع غير رسمي (السوق الموازية) أو يتحول إلى التجارة (رسميا أو غير رسمي). لكن نظرا لمحدودية هذا التدبير فقد تم دعمه لاحقا بميكانيزم لتقديم القروض لإنشاء المؤسسات المصغرة بالنسبة لكل الأشخاص الذين يفوق سنهم الـ 35 سنة.

بالمقابل تم استحداث جهاز دعم إنشاء المؤسسات المصغرة بالنسبة للشباب الأقل من 35 سنة، والهدف منه إتاحة الفرصة للشباب للنظر في مؤهلاتهم وقدراتهم الشخصية واستغلالها في شكل أنشطة إنتاجية أو خدمية. يركز هذا الجهاز على فرضية مهمة جدا وهي أن العائق الجوهري والأساسي أمام الشباب لإنشاء أنشطتهم الخاصة هو العائق المالي. فتواجه هذه المقاربة عددا من النقائص نوضحها فيما يلي:

### ❖ الانتقاد الأول: فرضية سيادة العائق المالي:

لا يشك أحد في أن العائق المالي هو أحد أهم العوائق أمام نمو روح المقاول لدى الأفراد، وأن إيجاد حل له سيدفع بسوق الشغل المستقل إلى نمو غير مسبوق. حقق سوق العمل المستقل نتائج مقبولة لكنه لم ينفجر (أي معدلات نمو مقبولة إن لم نقل متواضعة)، فإلى غاية نهاية سنة 2005 حسب الإحصائيات التي تقدمها الوكالة، لم يتجاوز عدد الملفات المقبولة لدى المصارف 77 ألفا إلا بقليل، بينما بلغ عدد الأنشطة التي دخلت حيز الإستغلال حدود 70 ألفا (69556) مقابل عدد مناصب شغل في حدود 200.000 (بدقة 195741).

حقق هذا الجهاز هذه النتائج خلال 9 سنوات أي أن القدرة على إنشاء الأنشطة تبلغ سنويا 7700 نشاط بمعدل حوالي 22000 منصب شغل سنويا. فهل كان بالإمكان تحقيق أفضل من ذلك؟ وهل بالإمكان تحسين فعالية هذا الجهاز؟

تستدعي الإجابة عن هذا السؤال مناقشة الفرضية التي تحدثنا عنها سابقا. وهي أن الحصول على المال اللازم لإنشاء مشروع هو العائق الأساسي لأغلبية الشباب. الفرضية الملائمة لهذا الوجه من التحليل هي أن الشباب يملك روح المقابلة أو على الأقل الحد الأدنى منها وما تستدعيه من القدرة على تحديد الحاجيات التي لم تلب للمستهلكين أو القدرة أيضا على المبادرة، وما ينقص إلا تعبئة الموارد المالية.

لكن الواقع، ومن خلال الاتصال بالعديد من المقاولين الصغار، يثبت كما هو ثابت عند غيرنا من الدول التي هي أفضل منا هيكلية وأكثر منا دراسة وتحليلا لواقع مؤسساتها المصغرة، أن الكثير من أصحاب المشاريع لا يحسنون بشكل لافت صياغة دراسات الجدوى بالخصوص العنصر الرئيسي فيها: دراسة السوق.

والواقع أيضا أثبت أن هؤلاء الشباب وبسبب إجبارية دراسة الجدوى عند تكوين ملفات الدعم يلجئون إلى مكاتب استشارية أو محاسبين لإعداد الدراسات التقنية الاقتصادية. إن الكثير منهم يعتقد أن دراسة الجدوى عمل شكلي وتكلفة إضافية حتى ولو كان قرار المصرف يعتمد على مدى نجاعة هذه الدراسة في قبوله أو رفضه منح القرض.

نعقد أن المقاول الشاب الذي لا يحسن إعداد دراسة الجدوى أو على الأقل قراءتها لن يستطيع أن يخطط جيدا بالنسبة لمشروعه وبالتالي يصعب عليه متابعة تطور المشروع بالشكل الصحيح الذي يتيح له التدخل والتعديل في الوقت المناسب. إذا لم يكن المقاول هو الذي وضع مخطط التسويق الخاص بمشروعه، كيف له أن يلاحق التغيرات الطارئة على اتجاهات الاستهلاك؟ وكيف له أن يضبط أسعاره بالشكل الأكثر ملاءمة؟ كيف له أن يتابع تطور التكلفة الكلية وتكلفة كل منتج أو خدمة على حدا؟ كيف له أن يعرف كيف يتخصص في جزء من السوق؟ وهل ذلك مناسب له أم لا؟ وكيف يمكن له أن يستعمل جداول التنبؤات الشهرية والسنوية؟

أين يمكن أن نجد البرهان على ما نقول؟ الأمر بسيط للغاية. لينظر كل فرد منا حوله إلى المقاولين الشباب الذين تمكنوا من إنشاء مؤسساتهم المصغرة ويطرح عليهم الأسئلة السابقة أو أي أسئلة أخرى تصب في الاتجاه ذاته.

قد يبدو من خلال تحليل سطحي أن المال هو العائق الرئيسي والأكبر، لكن التعمق قليلا في الأمر، وفقا لما توافر من معطيات يجعلنا نعيد ترتيب العوائق من جديد. لهذا الغرض ندعو كل واحد منا للبحث عن الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ✓ كم يبلغ عدد البطالين في الجزائر؟ وما هي نسبة المستفيدين من جهاز دعم تشغيل الشباب إلى البطالين؟
- ✓ كم عدد المشاريع المقبولة مصرفيا؟ وما هي نسبة قبولها؟
- ✓ ولماذا يتجاوز عدد الملفات المرفوضة مصرفيا 59000 ملفا؟

والإجابة عن هذه الأسئلة تضع على الأقل عائق تعبئة الموارد المالية والقدرة على حمل مشروع ناجح تجاريا في نفس المرتبة.

لا أحد يستطيع أن ينكر أن نسبة المقاولين أصحاب روح المقاوله ضعيف بالمقارنة مع دول الجوار (بلغ عدد الأنشطة المنشأة بتونس سنة 2000 ما يفوق 39000 مؤسسة مصغرة ومتوسط 20.000 إنشاء سنويا خلال الفترة 1996-2000 وبتجاه متزايد)  
من جهة أخرى، تخلوا تقارير جهاز دعم إنشاء المؤسسات المصغرة من إحصائيات حول شطب الأنشطة، هل فعلا لا يوجد أي شطب مطلقا؟ كما تخلوا هذه التقارير على الأقل المعروضة على أعضاء مجلس التوجيه/ من تحاليل حول تطور وضعيات المؤسسات والعراقيل التي تواجهها. وهل من معلومات حول عمليات تسديد القروض للمصارف؟ بأي وتيرة تسير التسديدات؟ وما هو حجم المتأخرات؟ وما مدى انعكاس ذلك على استجابة النظام المصرفي لطلبات هذا الجهاز؟  
في شق آخر من البرهنة على أن المال ليس العائق الأساسي الأوحده الذي يواجه الشباب لإنشاء المشاريع، نستعمل مقارنة بسيطة بين عدد الأنشطة التي أنشأها جهاز دعم تشغيل الشباب (69556) والأنشطة الحرفية المنشأة في قطاع الصناعة التقليدية والحرف والمسجلة إلى غاية 2005/12/31 والمقدرة بـ 103000. الملاحظ أن عدد الأنشطة الحرفية أعلى بكثير رغم أن هذه الأنشطة لا تستفيد من أي دعم مالي (قروض مصرفية مطلقا. ولا من الامتيازات الأخرى).  
إن ما يميز هذه الأنشطة الحرفية هي المؤهلات العملية التي يتمتع بها الشباب المقاول وبالتالي لا يصبح المال عائقا كبيرا.

#### ✦ والانتقاد الثاني: تأثير العوامل الثقافية:

من جهة أخرى وبما أن هناك عوامل ثقافية ودينية تجعل من القروض المصرفية التقليدية طريقة غير مرغوب فيها في تمويل إنشاء المؤسسات لدى العديد من شرائح المجتمع، وهو ما ينعكس في بقاء الكثير من أصحاب الأفكار والمشاريع إما في حالة الانتظار أو في حالة البحث عن مصادر تمويل شخصية في المحيط القريب أو في أحسن الأحوال إقامة نشاط إنتاجي أو خدماتي في أدنى حدوده وفي الدائرة الاقتصادية غير الرسمية ريثما يحين الوقت للخروج بالمشروع إلى الدائرة الرسمية.  
إنني لا أعجب من موقف هؤلاء لأنني أرى أنه يجب إتاحة الفرصة أمام جميع فئات المجتمع لممارسة الأعمال بغض النظر عن معتقداتهم أو ثقافتهم. وأنه يجب تشجيع هذا النوع من المقاولين في مجال إنشاء المؤسسات سواء المصغرة منها أو المتوسطة لأنهم ادعى أن يحترموا قواعد السوق والمنافسة الشريفة فيما بعد أو قل هم أقرب إلى ذلك. ولكنني بالمقابل أعجب من حالة التغيب التام على مستوى التفكير المبدئي، ولا أقول الفعل لأنه أبعد مما أتصور، لدى المؤسسات المصرفية العمومية أو الخاصة (فيما عدا مؤسسة واحدة في تطوير منتجات مصرفية تتناسب وطبيعة ثقافة هذا المجتمع.

أليست روح المبادرة نتاج للثقافة التي ينتجها المجتمع، وكيف يكون رد فعل الفرد وهو يرى أن المؤسسة المالية العمومية وبيعها عمومية تجبره على التعامل بما يتتافى وما تعلمه في مؤسسات عمومية أخرى وما تعلمه في مؤسسة الأسرة. إنني في هذا المقام، أدعو كل الباحثين المهتمين بدراسة مدى عرقلة النظام الريوي للمصارف لنمو حركة إنشاء المؤسسات وتطورها، وتناول هذا الموضوع من مختلف جوانبه الاجتماعية والاقتصادية والنفسية وإبراز العلاقة الوثيقة بين الأنشطة الاقتصادية والثقافات الاجتماعية.

## 2-2 عرض برنامج "حسن تسيير مؤسساتك" في الجزائر:

بالرغم من الانتشار الكبير الذي عرفه برنامج SIYB في الكثير من الدول، إلا أنه لم يدخل إلى الجزائر سوى في نهاية سنة 2004 بعد تفاوض بين وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية ومكتب العمل الدولي الإقليمي للشرق الأوسط وشمال إفريقيا الموجود مقره بالقاهرة وبالتنسيق مع مكتب العمل الدولي بالجزائر. لقد قررت الجزائر تبني البرنامج لصالح جميع الأجهزة المكلفة بتشغيل الشباب (الصناعة التقليدية والحرف، الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، حيث شاركت هذه الهيئات في أول دورة لتكوين مكوني منهجية SIYB في ديسمبر 2004 حيث تم تكوين 20 مكونا. بعد نجاح العملية النموذجية الأولى هذه، قررت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية مضاعفة عدد المكونين لتوزيعهم على مختلف ولايات الوطن فكانت الدورة الثانية نهاية سنة 2005 والدورة الثالثة سنة 2006، وقد التحقت الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بهذه المنهجية سنة 2007. يبلغ عدد المكونين المعتمدين 63 مكونا معتمدا، استأثرت الوزارة بالعدد الأكبر والمقدر بـ 50 مكونا، بينما بلغت حصة ANSEJ: 7 مكونين، وحصة CNAC: 6 مكونين.

خلال الفترة 2005-2009 بلغ عدد المقاولين المستفيدين من البرامج التدريبية (SIYB): 8137 مقاول مستفيد، يتوزعون إلى 2389 مقاول في مجال إحداث الأنشطة (إنشاء المقاولات). و 5748 مقاول في مجال تحسين تسيير المقاولات. يتوزع عدد المشاركين في مجال إحداث المقاولات بين الجنسين بشكل قريب من التعادل، إذ بلغ عدد المقاولات المشاركات 1044 مقالة بنسبة 44%، بينما بلغ عدد المقاولين 1345 مقاولا بنسبة 56%. أما بالنسبة للتكوين "حسن تسيير مؤسساتك" فإنه الفارق في عدد المشاركين واضح ومتحيز لفئة المقاولين الذكور، حيث بلغ عدد المشاركين 3929 مقاولا بنسبة 68%، بينما لم يبلغ عدد المقاولات المشتركات سوى 1819 مقالة بنسبة 32%.

**هل نحن في حاجة إلى برنامج "حسن تسيير مؤسستك"؟**  
لدراسة الخصائص استعنا باستمارات تحديد الحاجات المقاولاتية لـ 240 مشاركا وكانت النتائج كالتالي:

| الخاصية                              | ضعف شديد | ضعف متوسط | مقبول  |
|--------------------------------------|----------|-----------|--------|
| - التحكم في إعداد دراسة الجدوى       | 100 %    |           |        |
| - العلاقة الفكرة المقاول             | 14.6 %   | 61 %      | 24.4 % |
| - الإحاطة بقطاع النشاط               | 12.2 %   | 68.3 %    | 19.5 % |
| - دوافع إنشاء النشاط                 | 17.1 %   | 41.5 %    | 41 %   |
| - وضوح فكرة المقولة                  | 0 %      | 46.3 %    | 53.7 % |
| - تحديد الحاجيات                     | 22 %     | 56.1 %    | 22 %   |
| - مهارات التسيير                     | 34.1 %   | 48.8 %    | 17.1 % |
| - الإحاطة بمعوقات إطلاق المقولة      | 14.6 %   | 58.5 %    | 26.8 % |
| - إدراك القدرات التي تتطلبها المقولة | 9.8 %    | 70.7 %    | 19.5 % |
| - معوقات الأعمال                     | 19.5 %   | 63.4 %    | 17.1 % |
| - القدرة على النقد الذاتي            | 17.1 %   | 65.9 %    | 17.1 % |
| - القدرة المالية                     | 14.7 %   | 58.5 %    | 26.8 % |
| - القدرة على المبادرة                | 19.5 %   | 58.5 %    | 22 %   |

يوضح الجدول أعلاه:

- ضعف شديد لدى المقاولين، والمقاولين المحتملين في إنجاز دراسات الجدوى:  
إن هذا الضعف هو أحد الأسباب الرئيسية لفشل المشروعات في غضون سنوات، ومن هنا تبدو أهمية التحكم في إعداد دراسة الجدوى لأنها تنتج أمرين رئيسيين الأول التعرف على ما يحتاجه المشروع وفرص نجاحه، وثانيا لنثبت للممولين أن هذا المشروع يتوقع له النجاح وتحقيق عائد جيد وهي تتضمن أحد العناصر الرئيسية التي تصاحب المشروع طول حياته: جمع المعلومات وتحليلها.
- ضعف العلاقة بين الفكرة - والمقاول:  
يشكل عدم التلاؤم بين الفكرة والمقاول أحد الأسباب المؤدية للفشل، وقد يكون عدم التناسب بسبب قلة مهارات المقاول مع ما يتطلبه مشروعه من مهارات، وقد تكون بسبب المخاطر العالية للمشروع، وهنا يجب البحث عن حلول تصحيحية إذا كان الاختلال بسيطا، وقد يتوجب النصح بالتخلي عن الفكرة أصلا أو تأجيلها بعض الوقت.

- ضعف الإحاطة بقطاع النشاط وخصائص السوق:  
يجب دراسة العوامل الخارجية لأنه ربما كانت الفكرة رائعة ولكن هناك عوامل خارجية سوف تضر بالمشروع، وكذلك كثيرا ما يقع المقاولون في فخ جهلهم بخصائص السوق التي يستهدفونها خصوصا: تحديد الحاجات وأقسام السوق، استعمالات المنتجات، مميزات المنتجات، حجم الطلب.... وكل هذه الأسئلة تجد الإجابة عنها في دراسات السوق.
- ضعف نسبي في الدوافع:  
وهنا نجد أن نسبة عالية تعاني من ضعف نسبي في "قوة الرغبة في المقابلة"، إن ضعف الدوافع مؤشر خطير عن تعرض المقابلة لهزات عنيفة بمجرد تعرض المقاول للعقبات الأولى، لذلك يجب الحرص على اكتشاف التقليد للغير بشكل سيء، لأن له أثارا وخيمة على الفرد ومحيطه.
- وضوح فكرة المقابلة:  
لم نجد ضعفا شديدا في هذه الخاصية، بل ضعفا نسبيا ومستوى مقبولا بصفة متكافئة تقريبا لكن يجب الحرص على التذكير بأن وجود ضعف نسبي يعود إلى عدم تلاؤم جيد بين المنتج والحاجيات، أو عدم وجود اختلاف كبير مع منتجات المنافسين (ربما لم يدرسوا المنافسين جيدا)، سوء تقدير تكاليف الإنتاج...
- ضعف في تحديد الحاجيات:  
لا يكفي لإنشاء مقابلة وجود رغبة ملحة لدى المقاول، بل عليه أن يعرف كيف يحدد الحاجيات لدى المستهلكين، وليس كل الحاجيات إنما تلك التي لم تلبي بعد أو تلك الملابة ولكن بصفة غير مرضية، إن هذه النقيصة في مهارات المقاول حاسمة جدا، ولعلها الأكثر انتشارا بين صفوف الشباب.
- ضعف في مهارات التسيير:  
يؤدي الكثير من المقاولين أصحاب أفكار رائعة مقاولاتهم إلى الفشل بسبب جهلهم لأبجديات التسيير خصوصا في دراسات السوق، مخططات التسويق، حساب التكاليف، التخطيط المالي، المحاسبة...
- ضعف الإحاطة بمعوقات إطلاق المقابلة:  
إن العناية بتوفير شروط إطلاق المشروع من عوامل النجاح الأساسية، ووجود ضعف في الإحاطة بالمعوقات التي تواجه عملية الإطلاق بعرض المشروع للإخفاق، ويقع على رأس هذه المخاطر رأس المال العامل.
- ضعف إدراك القدرات التي تتطلبها المقابلة:  
كالقدرة على تحديد السعر المناسب، وأي خطأ في هذا المستوى سيكون قاسيا على المقابلة ومثله ضعف القدرة على التنظيم واستعمال طرق إنتاج غير مناسبة، أو سوء توزيع الأعمال بين العمال أو سوء استعمال المهارات أو توظيف عمال غير مناسبين..... كلها قدرات يتطلب عمل المقاول التحكم فيها، وأي ضعف فيها سوف ينعكس سلبا على المقابلة.

- ضعف إدراك معوقات الأعمال:  
تصور أن الأمور ستجري مثلما يخطط لها أمر كثير ما يقع فيه المقاولون. تحدث أمور في الواقع كانخفاض الطلب أو دخول منافسين أشد، أو تخلي الموردين عن التزاماتهم قد يوقع المقاول في مواقف حرجية.
- ضعف القدرة على النقد الذاتي:  
كثيرا ما لا يحب المقاولون سماع انتقادات المستهلكين أو المتعاملين مع منتجاتهم، وكثيرا منهم بعيد على مراجعة ما يفعل ولا يعيد النظر في شؤون المقاول، إن غياب تقييم نقاط القوة والضعف يمنع المقاول مصدرا جيدا من مصادر التحسين.
- ضعف القدرة المالية:  
يعاني الكثير من المقاولين من ضعف قدرتهم المالية على تمويل مشروعاتهم سواء عند الانطلاق أو في مرحلة الاستغلال، إذا كان يلجأ إلى الاستدانة فعليه أن يخطط للتسديد ولا تراكمت عليه الديون وفوائدها.
- وضعف القدرة على المبادرة:  
هذا الضعف ينم عن ضعف آخر وهو عدم الرغبة في المخاطرة خشية الخسارة، لكن الفرص عندما تتاح إن لم يتم استغلالها في أوانها قد تصبح بلا فائدة في المستقبل القريب، أو قد يقتصرها آخرون.

## 2-3) تقييم أثر "برنامج إبدأ وحسن تسيير مؤسستك" في الجزائر:

- اعتمدنا في هذه الورقة نموذج Kirkpatrick لأجل تقييم البرنامج التكويني "إبدأ وحسن تسيير مؤسستك"، وفق أربع مستويات هي<sup>25</sup>:
1. رد الفعل feedback: درجة رضا المقاولين والمقاولين المحتملين بالبرنامج؟
  2. التعلم learning: ماذا تعلم من البرنامج؟
  3. السلوك behavior: هل غير المقاولون والمقاولون المحتملون سلوكهم بناء على ما تعلموه؟
  4. والنتائج results: هل اثر التدريب في المؤسسة بشكل ايجابي؟

## - مجتمع وعينة الدراسة:

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المقاولين والمقاولين المحتملين لغرفتي الصناعة التقليدية والحرف تيارت سعيدة الذين شاركوا في الدورات التكوينية لبرنامج "إبدأ وحسن تسيير مؤسستك" لسنتي 2006 و 2007 ويقدر عددهم 240 مقاولا، مقسمين إلى 60 مقاولا محتملا في الدورة التكوينية (أنشئ مؤسستك) و 180 مقاولا في الدورة التكوينية حسن تسيير مؤسستك.

#### - تحليل نتائج الدراسة:

لقد كانت مشاركة الذكور 47 أو 78% أعلى بكثير من مشاركة الإناث 13 أو 22% في الدورات التكوينية "كيف تنشئ مؤسستك". ولقد جرت جل الدورات التكوينية في ولاية مقر الغرقتين.

حظي الرجال أيضا بأكبر حصة من المشاركين في الدورات التكوينية "حسن تسيير مؤسستك" بنسبة تجاوزت 89% أي 199 مقابلا محتملا، بينما كانت حصة النساء أقل من 11% أي 28 مقابلة محتملة وهي حصة أقل أيضا من حصة النساء في التكوين السابق.

لا تتعدى حصة الإناث المشاركات في الدورات التكوينية في مجالي الإنشاء والتسيير في الغرقتين نسبة 17% أي 41 مشاركة. بينما يستحوذ الذكور على الحصة الغالبة من المشاركين وبنسبة تصل 83% 199 مشاركا. يمكن تفسير هذه الوضعية بالقيود المفروضة على حركة المرأة عموما، وبتأثير البيئة الاجتماعية التي لا تتقبل عمل المرأة في كثير من الأحيان. كما أن مناطق سكن المرأة خصوصا المعزولة والبعيدة عن المدن والحواضر تقلل من فرص النساء من المبادرة بأعمال مستقلة.

تمثل شريحة الذكور في مقتبل العمر الشريحة الأكثر إقبالا على التكوينات المتعلقة بمجال لإنشاء المقاولات وتسييرها بنسبة تتجاوز 66%، مقابل 16% بانسبة للشريحة التي يفوق سنها 35 سنة. أما النساء في مقتبل العمر فكانت نسبتهن 9% مقابل 8% للنساء اللاتي يفوق أعمارهن 35 سنة.

لم يثقل هؤلاء المقاولون المحتملون والمقاولون من قبل تكوينا مشابها، وهذا ما يبين الأهمية الكبيرة للبرنامج "ابداً وحسن تسيير مؤسستك" في إطلاق نوع جديد من الخدمات التدريبية في سوق التكوين الجزائري الذي لا يعطي للتكوين في المقابلة الاهتمام اللازم.

لقد أجاب 67% من المشاركين في الدورة التكوينية أنشئ مؤسستك أنها كانت واضحة جدا مقابل 71% من المشاركين في الدورة التكوينية حسن تسيير مؤسستك، أما نسبة الذين أجابوا بأنها كانت واضحة فهي 33 و 29% من المشاركين على التوالي.

أكد 78% من المشاركين في الدورات التكوينية أن نسبة نجاح الدورات "ابداً وحسن تسيير مؤسستك" كانت أكبر من 60% فيما أكد 22% أن نسبة النجاح كانت بين 40 و 60%. لم يجب أحد أن نسبة النجاح كانت دون 40% وهذا دليل على الانتطباع الجيد الذي تركته الدورة التكوينية لدى المشاركين فيها.

يرى 82% من المشاركين أن المواضيع التكوينية التي تطرقوا إليها كانت سهلة مما يدل أنهم استطاعوا استيعابها، أو على الأقل أنها لم تخلق لديهم غموضا. 18% أجابوا بأن بعض المواضيع انطوت على بعض الصعوبات. يمكن تبرير هذه النسبة الأخيرة بأحد الأمور التالية، إما عدم تجانس أفراد المجموعة أو عدم إعطاء الوقت الكافي للنقاط التي كانت محل خلاف بين المقاولين، أو تقليص الوقت المخصص لبعض المواضيع.

أجاب 51% من المشاركين في دورات أنشئ مؤسستك بأنها زادت، بشكل كبير من مدركاتهم المقاولاتية، و32% منهم صرحوا بزيادة نسبية في هذه المدركات. والباقي ونسبتهم 17% قالوا أن الزيادة كانت ضعيفة. بالمقابل 33% من المشاركين في دورات حسن تسيير مؤسستك أجابوا بأنها زادت من مدركاتهم المقاولاتية بشكل كبير. في حين أجاب 53% بأن معلوماتهم زادت بصفة نسبية، وأجاب 14% أنها لم تزد معلوماتهم في شيء. صرح حوالي 48% أنهم استخدموا الكثير من المعارف التي تعلموها في التكوين بينما ونسبة 36% طبقوا بعض ما تعلموه، بينما 16% لم يستغلوا سوى القليل من المدركات. صرح 48% من المشاركين في دورات الإنشاء و54% من المشاركين في دورات التسيير أن المهارات التي اكتسبوها كان يسيرا. في حين ذكر 15% في الأولى و17% في الثانية أن تطبيق ما تعلموه كان سهلا جدا. تدل هذه النسب على أن البرنامج التدريبي يستجيب لحاجات دقيقة ومحددة بالنسبة للمقاولين. النسب المتبقية وهي 37 و39% على التوالي تعبر عن صعوبة أو صعوبة شديدة في التطبيق. أجاب 31% من المقاولين أن أداء المهام أصبح أحسن بكثير بعد الدورة التدريبية، و52% تحسنت مهاراتهم التسييرية، أي أن حوالي 83% قد تحسن سلوكهم المقاولاتي على العموم. صرح 89% أن التكوين كيف تنشئ مؤسستك كان له أثر طيب على دعم ملفهم لدى المصارف. هذه النتيجة كانت متوقعة على أساس أن هذا التكوين يضع على رأس أهدافه تمكين المقاولين الجدد من إعداد دراسة الجدوى بشكل مفصل ودقيق ووفق المعايير التي تعمل بها المصارف. وتتضمن دراسة الجدوى فصلا خاصا بالتنبؤ بنتيجة المقولة خلال خمس سنوات الأولى للمشروع مما يتيح للمصرف رؤية أفضل حول جدوى المشروع. بالنسبة للمعايير الفرعية التي تقيس التأثير حسب المجالات نجد أن هناك توافقا بين المشتركين في الدورات التكوينية "حسن تسيير مؤسستك" حول مدى التأثير الجيد في مجالين اثنين حيث تتراوح نسبتهما بين 47% و48%، وذلك بالنسبة لزيادة الإنتاج والتحكم في التسيير. كما اتفق المشاركون إلى حد بعيد على أن هذه الدورات التدريبية ساهمت بشكل جيد في المجالين الآخرين بنسبة تتراوح بين 38% و40% بالنسبة لتسيير الموارد البشرية وتوسيع المقولة. إحدى التفسيرات التي يمكن الاستعانة بها لفهم الضعف النسبي للتصريح بتأثير التكوين على تسيير الموارد البشرية مقارنة بالمجالات الأخرى أن أغلب المقاولين المشاركين من الحرفيين الذين لا يلجؤون عادة إلى استخدام العمال الأجراء إلا في حدود معينة، وبالتالي لم يعطوا لمقياس تسيير الموارد البشرية الاهتمام اللازم.

### خاتمة:

إن هذه الملاحظات الأساسية يمكن أن تعتمد في إعادة صياغة الأولويات من جديد بالنسبة لجميع الأجهزة المكلفة بدعم مبادرات الشباب وترقية روح المقاول. ويجب التأكيد على أن إنشاء المؤسسات، وبالتالي تحويل روح المقاول إلى واقع في شكل مشروع منتج، يعتمد أولا وقبل كل شيء على المؤهلات الذاتية (التكوين الخاص الذي يتلقاه الفرد) وليس أي تكوين، إنما نقصد به كل تكوين يمكن الفرد من ممارسة وإنجاز نشاط معين، وثانيا المؤهلات المرتبطة بتسيير المؤسسات المصغرة وأولها القدرة على دراسة السوق بالخصوص الانتباه إلى حاجيات المستهلكين.

إن الفئات العريضة من المجتمع يعاني أغلب أفرادها من نقص بين في المؤهلات الذاتية (مخرجات أنظمة التعليم والتكوين والجامعة، والمتسربين مدرسيا) وكذلك في مؤهلات التسيير (دراسات السوق والتسويق والتخطيط وحساب التكاليف...) بالإضافة إلى العنصر المتعلق بتعبئة الموارد المالية. ولذلك فإن أي برنامج وطني لدعم المبادرة الخاصة، وبالأخص المصغرة منها، يجب أن يعتني بالإضافة إلى تسهيل الحصول على القروض بالمراقبة الاقتصادية لأصحاب المشاريع كأولوية الأولويات بالنسبة للأفراد الذين هم حاليا في سوق الشغل. بينما يجب إعادة النظر في المدخلات التعليمية في جميع أطوار التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والجامعي من جهة والتكوين المهني من جهة أخرى حتى لا نعيد إنتاج الإشكاليات الحالية مستقبلا.

### الهوامش والمراجع:

- 1 BYGRAVE W. D. & HOFFER C. W., «Theorizing about entrepreneur ship», entrepreneur ship theory and practice, 1991, p. 14.
- 2 TIMMOUS J.A, «New venture creation, Irwin», ed. McGraw-Hill, New York, 1994, p. 7.
- 3 SHANE S. & VENKATARAMAN S., «The promise of entrepreneur ship as a field of research» Academy of management review, 25(1), 2000, p. 218.
- 4 VERSTRAETE Thierry & FAYOLLE Alain, «Paradigmes et entrepreneuriat» In Revue de l'entrepreneuriat, vol. 04, n° 01, 2005, p.35.
- 5 GARTNER W. B., «Aspect of organisational emergence» entrepreneur ship perspectives on thepy building, pergamon, 1995, p. 69.
- 6 VERSTRAETE Thierry, «Proposition d'un cadre théorique pour la recherche en entrepreneuriat» , ed. APREG, Paris, 2003, p. 13.
- 7 GARTNER W. B., opt. cit., p. 70.

- 8 VERSTRAETE , opt. cit., p. 26.
- 9 JULIEN P. A. & MARCHESNAY M., «L'entrepreneuriat», ed. Economica, Paris, 1996, p. 35.
- 10 VERSTRAETE Thierry & FAYOLLE Alain, opt. cit., p. 41.
- 11 VERSTRAETE Thierry & FAYOLLE Alain, opt. cit., p. 42.
- 12 DAMATHA Santana. R, «Problématique de la formation à l'entrepreneuriat: L'expérience de l'université de TAMASINA», In Les facteur de performance de l'entreprise, ed. UREF, Paris, 1995, p. 211.
- 13 SCHMITT Christophe, «De la formation à l'entrepreneuriat à la formation en l'entrepreneuriat: Le code de la complexité», ed. INPL, 2008, pp. 3-4.
- 14 FRANCINE d'ortun, «Contribution à la réflexion andragogique sur l'économie du savoir», CASAE-ACEEA National conférence, Université de Montréal, 2001.
- 15 BENMOUSSA Sami & BENALI Ines, «L'art de l'enseignement de la création d'entreprise: Entre texte et contexte», ed. E.N.I, Sfax, 2007, p. 13.
- 16 HOFMEIER Hans, «The ILO start and improve your Business (Siyb) programme», workshop on management training for small-and medium sized enterprises, Focus on Latin America, international labor organization (ILO), 1999.
- 17 International focus programme on boosting employment through small enterprises developpment.
- 18 International Labour Organization (ILO), «Business development services strategy note», 2005.
- 19 منظمة العمل الدولية، «مهارات من أجل تحسين الإنتاجية ونمو العمالة والتنمية»، ط. منظمة العمل الدولية، جنيف، 2008.
- 20 HOFMEIER Hans, opt. cit. p. 1.
- 21 البنك الدولي، «المنهج الواعد التاسع: دعم البرامج التجريبية للتوظيف الذاتي»، ط. البنك الدولي، نيوروك، 2009، ص 53.
- 22 International Labour Organization (ILO), «Supporting Entrepreneur ship education», Genève, 2009, p. 4.
- 23 International Labour Organization (ILO), «Job creation and enterprise development department, SYB fact sheet», Genève, 2009, p. 5.
- 24 محمد قرقب، «عرض حول التوجيه والإرشاد في برامج وأجهزة التشغيل بالجزائر»، مداخلة مقدمة في الندوة الإقليمية حول «دور الإرشاد والتوجيه المهني في تشغيل الشباب» منظم من قبل منظمة العمل العربية، طرابلس، 11-2005/07/13.