

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abbas Laghrou University of khenchela

Faculty of Economics,

Commercial and Management Sciences

Department of Management Sciences.

Specialisation: Business Administration



جامعة عباس لغرور خنشلة
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي بعنوان:

دور الكفاءات القيادية للمقاولين في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - خنشلة -

إشراف الأستاذ :

د/ خنافر علي

إعداد الطالب:

• غراب إسلام حازم

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة الأصلية	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ بيبي وليد
مشرفا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	د/ خنافر علي
مناقشا	جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر - أ -	د/ شيبان سمير

السنة الجامعية: 2024-2025

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

إلى من وهبوني الحياة والأمل نو النشأة على شغف الاطلاع والمعرفة،

ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، برا، وإحسانا،

ووفاء لهما: "والدي العزيز ووالدتي العزيزة".

إلى من وهبني الله نعمة وجودها في حياتي إلى: "غاليتي وأختي الكبرى".

و أخيرا إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام هذه الدراسة

سائلا المولى عزوجل أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

ثم إلى كل طالب علم سعى بعلمه، ليفيد الإسلام والمسلمين

بكل ما أعطاه الله من علم ومعرفة.

إسلام حازم

كلمة شكر وعرّفان

الحمد لله الذي هداانا إلى نور العلم وما وفقنا به لإنجاز هذه المذكرة والذي لم نكن

لنحققه لولا دعوته، فلك الشكر والحمد

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المحترم "خنافر علي" الذي أشرف على هذه المذكرة

وقدم لنا أحسن توجيه، إلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

تحية شكر واحترام إلى السيد المؤطر " على مديد العون لنا،

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز المذكرة

إلى كل من حملهم قلبنا ونسيهم قلمنا.

تهدف هذه المذكرة إلى دراسة أثر الكفاءات القيادية لدى المقاولين على تحسين أداء المشاريع المقاولاتية، من خلال التركيز على ولاية خنشلة كنموذج تطبيقي. تناولت الدراسة مفاهيم الكفاءات القيادية، من حيث الخصائص والمهارات القيادية الأساسية، كالقدرة على اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والتواصل الفعال، إضافة إلى التفكير الاستراتيجي والقدرة على تحفيز الفرق. كما تم تقييم مدى مساهمة هذه الكفاءات في رفع كفاءة وجودة تنفيذ المشاريع المقاولاتية من حيث الاستمرارية، الربحية، والابتكار.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، بالإضافة إلى إجراء دراسة ميدانية شملت مجموعة من أصحاب المشاريع. أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى الكفاءات القيادية لدى المقاولين وتحسين الأداء العام للمشاريع، ما يؤكد ضرورة إدماج برامج تكوين وتأهيل قيادي ضمن سياسات دعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات القيادية، المقاول، أداء المشروع، المشاريع المقاولاتية.

Abstract:

This master's thesis aims to examine the role of entrepreneurial leadership competencies in enhancing the performance of entrepreneurial projects, focusing on Khenchela as a case study. The study explores key concepts of leadership competencies, including essential leadership skills such as decision-making, problem-solving, effective communication, strategic thinking, and team motivation. It also assesses how these competencies contribute to the efficiency, sustainability, profitability, and innovation of entrepreneurial ventures.

The research adopts a descriptive and analytical methodology, supported by a field study involving a group of project owners. The findings indicate a strong positive correlation between entrepreneurs' leadership competencies and improved project performance, emphasizing the importance of integrating leadership training programs into small and medium enterprise support policies.

Keywords: Leadership competencies, entrepreneur, project performance, entrepreneurial projects..

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر والعرفان

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

أ مقدمة

الفصل الأول

التأصيل النظري للدراسة

7 تمهيد:

8 المبحث الأول: الأسس النظرية للدراسة

8 المطلب الأول: مفهوم الكفاءات المقاولية ومراحلها

10 المطلب الثاني: كفاءات ومهارات المقاول

12 المطلب الثالث: كفاءة المقاول وعلاقتها بتحسين المشاريع الإستثمارية

14 المبحث الثاني: الدراسات السابقة

14 المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

16 المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

19 خلاصة:

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

21	تمهيد.....
22	المبحث الأول: عموميات حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
22	المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.....
23	المطلب الثاني : أهداف ومهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
26	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والمتعاملين معها
28	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
28	المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة
29	المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية
32	المطلب الثالث: الاختبارات المستخدمة
38	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:.....
38	المطلب الأول: عرض النتائج.....
61	المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات
70	الخاتمة:.....
76	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
16	جدول رقم 01: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية
28	جدول رقم 02: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة
30	جدول رقم 03: توزيع سلم ليكارت
31	جدول رقم 04: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test
32	جدول رقم 05: نتائج اختبار الفا كرومباخ
33	جدول رقم 06: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الصفات الشخصية للمقاول
34	جدول رقم 07: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور التكوين والتدريب
34	جدول رقم 08: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الخبرة
35	جدول رقم 09: نتائج اختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور المهارات والكفاءات المقاولاتية
37	جدول رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة
39	جدول رقم 11: خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد العمال
41	جدول رقم 12: خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟
42	جدول رقم 13: يمثل طبيعة التسيير في المؤسسة
43	جدول رقم 14: يمثل الجنس
44	جدول رقم 15: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر
45	جدول رقم 16: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي
46	جدول رقم 17: يمثل الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة
47	جدول رقم 18: تحليل عبارات الخبرة
50	جدول رقم 19: تحليل عبارات التكوين والتدريب
52	جدول رقم 20: تحليل عبارات الخبرة
54	الجدول رقم 21: تحليل عبارات المهارات والكفاءات المقاولاتية
57	جدول رقم 22: تحليل عبارات كيف تتوقع وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة
61	جدول رقم 23: العلاقة بين ممارسة الخبرة وفعالية التكوين والتدريب
62	جدول رقم 24: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين الخبرة والمهارات والكفاءات المقاولاتية

قائمة الجداول

62	جدول رقم 25: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين الخبرة والمهارات والكفاءات المقاولاتية
64	جدول رقم 26: العلاقة بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية ؛
65	جدول رقم 27: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين المهارات والكفاءات المقاولاتية ونمو المؤسسة
65	جدول رقم 28: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين المهارات والكفاءات المقاولاتية ونمو المؤسسة
67	جدول رقم 29: العلاقة بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة ؛

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
26	الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
38	الشكل رقم 02: خصائص أفراد العينة حسب متغير قطاع نشاط المؤسسة
39	الشكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة
40	الشكل رقم 04: خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد العمال
42	الشكل رقم 05: خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟
43	الشكل رقم 06: خصائص أفراد العينة حسب متغير طبيعة التسيير في المؤسسة
44	الشكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس
45	الشكل رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر:
46	الشكل رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:
47	الشكل رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
الملحق 1	الاستبيان
الملحق 2	مخرجات SPSS
الملحق 3	تسهيل المهمة

المقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جذرية في مختلف المجالات الاقتصادية منها والاجتماعية، كان أبرزها التحول نحو اقتصاد السوق الحر الذي فتح آفاقاً واسعة أمام المبادرات الخاصة والمشاريع المقاولاتية، كركيزة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة وخلق الثروة ومناصب الشغل. وفي خضم هذه التحولات برزت ريادة الأعمال كأداة استراتيجية لدفع عجلة الاقتصاد وتحقيق التنافسية والابتكار، وتوفير حلول مبتكرة لمختلف التحديات التي تواجه المجتمعات.

كفاءات لقد أصبح المقاول اليوم فاعلاً محورياً في المنظومة الاقتصادية، ليس فقط من خلال دوره في خلق المؤسسات والمشاريع، وإنما أيضاً من خلال ما يمتلكه من ريادة تُمكنه من استغلال الفرص الاقتصادية المتاحة، وتحويل الأفكار إلى مشاريع ملموسة تساهم في النمو الاقتصادي. وتشمل هذه الكفاءات مجموعة من السمات الشخصية والمهارات المعرفية والسلوكية التي تُمكن المقاول من اتخاذ قرارات صائبة إدارة المخاطر، التحلي بروح المبادرة، والتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل المتغيرة.

في هذا السياق، تزداد أهمية دراسة العلاقة بين الكفاءات المقاولاتية للمقاول ونجاح المشاريع المقاولاتية، خاصة في ظل التحديات الراهنة التي تعرفها بيئة الأعمال، والتي تتطلب جاهزية عالية وتفكيراً استراتيجياً يتجاوز الأساليب التقليدية في التسيير والابتكار. فالمشاريع المقاولاتية، سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، أصبحت تعتمد بشكل متزايد على فعالية العنصر البشري، وعلى رأسهم المقاول الذي يُعد قائد المشروع ومصدر رؤيته وقراراته.

وعليه، فإن البحث في دور الكفاءات المقاولاتية للمقاول في تحسين المشاريع المقاولاتية لا يكتسي أهمية أكاديمية فحسب، بل يحمل أبعاداً عملية وميدانية مهمة، خصوصاً في البلدان النامية، ومنها الجزائر، التي تسعى لتشجيع المبادرة المقاولاتية وتنويع اقتصادها خارج قطاع المحروقات، عبر دعم روح المبادرة وتعزيز قدرات المقاولين. يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على مختلف الكفاءات المقاولاتية التي يجب أن يتحلى بها المقاول، وتحليل مدى تأثيرها في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية من حيث التخطيط والتنظيم والتسويق، والابتكار والاستدامة. كما يسعى إلى تقديم إطار نظري وتحليلي يمكن أن يُفيد الباحثين، والمقاولين وصناع القرار في تطوير السياسات الداعمة لريادة الأعمال والمبادرة المقاولاتية الفعالة. وتحقيقاً لهذا الهدف، سنتناول في هذه المذكرة جملة من الإشكاليات المرتبطة بمفهوم الكفاءات المقاولاتية، وأبعادها، وطرق قياسها، وأثرها في مختلف مراحل المشروع المقاولاتي من التأسيس إلى التوسع مروراً بمرحلة النمو ومواجهة الأزمات.

وبالرغم من الجهود المبذولة من طرف الدولة لدعم المبادرات المقاولاتية وتشجيع الشباب على خوض غمار العمل الحر، لا تزال العديد من المشاريع تواجه صعوبات في الاستمرارية والنجاح وهو ما يدعو إلى طرح تساؤلات جوهرية حول طبيعة الكفاءات التي يجب أن يتحلى بها المقاول، ودورها الحقيقي في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية وتجاوز العقبات. انطلاقاً من هذا الإطار، تتبلور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو دور الكفاءات المقاولاتية التي يمتلكها المقاول في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالكفاءات المقاولاتية؟ وما هي المراحل الأساسية لتطورها لدى المقاول؟
2. ما مدى إسهام الصفات الشخصية للمقاول في تحسين تسيير المشروع المقاولاتي وتطويره؟
3. إلى أي حد تؤثر الكفاءات المقاولاتية التي يمتلكها المقاول في رفع كفاءة المشاريع المقاولاتية وتحسين أدائها؟
4. ما طبيعة العلاقة بين خبرة المقاول السابقة ومستوى أداء المشروع المقاولاتي؟

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وفعالية التكوين والتدريب على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

- الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين خبرة المقاول وتطوير المهارات والكفاءات المقاولاتية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة.

- الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية.

$$\alpha \leq 0.05$$

- الفرضية الرابعة: تؤثر المهارات والكفاءات المقاولاتية على نمو المؤسسة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون الموضوع يشكل أحد المحاور الأساسية التي تحدد نجاح وتطور المشاريع المقاولاتية في مختلف القطاعات. حيث أن الكفاءات المقاولاتية تعد من العوامل الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على فعالية الأداء المقاولاتي وقدرته على التكيف مع التغيرات السريعة التي يشهدها السوق، فضلاً عن تعزيز قدرته على الابتكار وإتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تساهم في تحسين مستوى المشروع وزيادة قيمته السوقية.

إن المقاول الذي يمتلك كفاءات ريادية قوية يتمتع بقدره على التوجه نحو الحلول الابتكارية ويعرف كيفية تحديد الفرص التجارية والتمويلية، مما يجعله قادراً على تطوير مشروعه بشكل مستدام. بالإضافة إلى ذلك، فالكفاءات المقاولاتية تساهم في تحسين العلاقات مع الموردين والعملاء والشركاء الاستراتيجيين، مما يعزز من شبكة الدعم ويخلق فرصاً جديدة للتوسع والنمو.

من جهة أخرى، فإن دراسة هذا الموضوع تساهم في فهم أعمق للمتطلبات التي ينبغي أن يتحلى بها المقاول لتحقيق النجاح في بيئة إقتصادية تتسم بالتنافسية العالية والمخاطر المتزايدة. فالكفاءات المقاولاتية تشمل مجموعة من المهارات والمعارف التي تمكن المقاول من التعامل مع التحديات التي قد تواجهه، مثل إدارة الموارد المالية، والتخطيط الاستراتيجي، والابتكار في المنتجات والخدمات.

من خلال هذه الدراسة، يُمكن تطوير إستراتيجيات وتوجيهات عملية تدعم المقاولين في بناء قدراتهم الريادية، وبالتالي تحسين المشاريع المقاولاتية وزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات العالمية والمحلية. كما يمكن أن تساهم في تعزيز ثقافة ريادة الأعمال في المجتمع، مما يؤدي إلى دفع عجلة التنمية الإقتصادية وخلق فرص عمل جديدة.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الكفاءات المقاولاتية للمقاول في تحسين المشاريع المقاولاتية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1- تحليل الإطار المفاهيمي للكفاءات الريادية، وتحديد أهم مكوناتها من مهارات معارف وسمات شخصية.

2- دراسة العلاقة بين الكفاءات المقاولاتية ونجاح المشاريع المقاولاتية، بالإعتماد على ما ورد في التأصيل النظري للدراسة.
3- تقييم أثر الكفاءات المقاولاتية على تحسين المشاريع المقاولاتية في البيئة محل الدراسة، من خلال المنهجين النظري والتطبيقي.

4- إستخلاص أبرز الكفاءات المقاولاتية التي تساهم بشكل فعال في تطوير المشاريع ورفع كفاءتها.
5- مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة.

6- حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

تتمحور هذه الدراسة حول تحليل وتفسير دور الكفاءات المقاولاتية التي يمتلكها المقاول، مثل القدرة على الابتكار، واتخاذ القرار، والتخطيط الإستراتيجي، وإدارة المخاطر، في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية، من حيث النمو، الإستمرارية، والقدرة التنافسية. كما تهدف إلى إبراز العلاقة بين تنمية هذه الكفاءات وتحقيق النجاح المقاولاتي.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال شهر ماي 2025.

- الحدود المكانية: إقتصرت هذه الدراسة على الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية -خنشلة-.

صعوبات الدراسة:

تمثلت أهم التحديات التي واجهتنا خلال إعدادنا لهذه الدراسة في:

- نقص تجارب المقاولين فيما يخص الإفصاح على المعلومات المتعلقة بالجانب المالي معتبرينها من أسرار المؤسسة.

- تأخر بعض المقاولين في الرد على إستمارة الإستبيان لأسباب غير موضوعية؛

هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع وتحقيق أهدافه وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيمه إلى فصلين أساسيين كما يلي:

الفصل الأول: بعنوان التأصيل النظري للدراسة، والذي قسم إلى مبحثين خصص الأول للإطار النظري للدراسة، بينما خصص المبحث الثاني لعرض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتعلق بالدراسة الميدانية والتي قسمناها إلى ثلاث مباحث أساسية تضمن الأول تقديم عام للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - خنشلة-، أما الثاني فخصص للطريقة والأدوات محل الدراسة، أما المبحث الثالث والأخير خصص لنتائج الدراسة ومناقشتها.

المنهج المتبع:

تماشياً مع طبيعة الدراسة ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث ومناقشة فرضياته، تم الاعتماد في إنجاز الجانب النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر أحد أهم مناهج البحث العلمي.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية خنشلة، من خلال استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة. وتم الاعتماد على مجموعة من الأدوات والطرق الإحصائية لمعالجة وتحليل البيانات ستقدم بالتفصيل في الفصل التطبيقي.

الفصل الأول

التأصيل النظري للدراسة

تمهيد:

تُعد الكفاءات المقاولاتية من العوامل الحاسمة في نجاح المشاريع المقاولاتية، حيث تلعب دورًا مركزيًا في تعزيز قدرة المقاول على إبتكار الحلول، وتحديد الفرص، وإتخاذ القرارات الإستراتيجية في بيئة أعمال تتسم بالتغير والتعقيد. وفي هذا الفصل، تم التطرق إلى مفهوم الكفاءات المقاولاتية ومراحل تطورها، باعتبارها مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تُمكن المقاول من قيادة مشروعه بفعالية وكفاءة. كما تم تسليط الضوء على مهارات المقاول وكفاءاته الأساسية، وكيف تساهم هذه الكفاءات في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية، وزيادة فرص النجاح في السوق.

وتم كذلك إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة، والتي تناولت موضوع الكفاءات المقاولاتية وأثرها على المشاريع المقاولاتية، وذلك بهدف الإستفادة من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وتوظيفها في تعزيز الفهم النظري والعملي للعلاقة بين الكفاءة الريادية وتحسين أداء المقاولات. ويهدف هذا الفصل في مجمله إلى تحليل هذه العلاقة، وتوضيح كيف يمكن للكفاءات الريادية من تحسين وتطوير المشاريع المقاولاتية.

حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين كالتالي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للدراسة

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الأسس النظرية للدراسة

يلعب المقاول دورًا هامًا في دفع عجلة التنمية وخلق الثروة، غير أن نجاحه لا يعتمد فقط على توفر الفكرة أو رأس المال، بل على امتلاكه لجملة من الكفاءات والمهارات الأساسية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال المبحث الموالي.

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات المقاولية ومراحلها

أولاً: تعريف الكفاءات المقاولية

قام العديد من الباحثين المختصين في دراسة الكفاءات المقاولية أمثال C.Lou : J. Baronet و E. Laviolette باقتراح قوائم مرجعية للكفاءات منها ما كان محلياً ، حيث كان الغرض من إعدادها هو إفادة المقاولين وكذا الهيئات المحلية الداعمة للمقاولية ، ومنها ما كان دولياً ، حيث كان الغرض منها توحيد قائمة للكفاءات خاصيتها أنها متعددة الجنسيات والثقافات بما يخدم المقاولين على مستوى دولي ، لاسيما وأنها كانت نتاج دراسات ميدانية عديدة مست العديد من الدول¹ .

ونظراً لصعوبة تحديد الكفاءات المقاولية التي يحتاج إليها المقاول بما يمكنه من إنجاح المراحل المختلفة من السيرة المقاولية ، فقد تم البحث عنها لدى مسيري وملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة من خلال دراسة علاقة هذه المؤسسات بكفاءات مسيريهها وملاكها ، حيث كان الهدف من ذلك هو إعداد عمل مرجعي يتضمن حصر لمختلف الكفاءات واجبة التوفر في المقاول بما يكفل نجاح مشروعه المقاولاتي ؛ حيث نتج عن ذلك اقتراح تصنيفات عديدة للكفاءات يتضمن كل منها مختلف القدرات والمهارات التي يفترض أن تتوفر في المقاول أو التي يجب تطويرها لديه ؛ وكذا الاستدلال بهذا العمل في إعداد برامج تكوين لقائدة المقاولين على مستوى الهيئات الداعمة للمقاولية بشكل عام بما يمكن من تطوير الكفاءات لديهم .

ومن بين الدراسات التي اعتبرت كمرجع فيما يخص الكفاءات المقاولية ، تذكر تلك التي قام بها كل من Chandler et Jansen سنة 1992 ، Robinson و Herron سنة 1993 ، Baum سنة 1995 ، Lorrain سنة 1998 ، Charles - Pauvers سنة 2004 ، Boughattas وآخرون وكذا

¹ Loué Christophe, Jacques Baronet, stéphane jacquet, le métier d'entrepreneur, des compétences à développer, acquérir et maîtriser, 2011, p 50-58.

Laviolette وآخرون سنة 2006 ثم 2010 تناول مختلف التصنيفات القدرات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في رجل الأعمال بشكل عام والتي تؤهله إلى النجاح إذا ما توفرت البيئة الاقتصادية المناسبة للأعمال ، غير أنه سنكتفي بتقديم آخر عمل مرجعي للكفاءة كما اقترحه كل من Louie Laviolette مع إضافة مساهمة Baronet باعتباره الأكثر شمولاً ودقة ويأخذ بالاعتبار السيورة المفاوضية ، كما أنه يتناول مختلف الكفاءات التي تداولتها الأدبيات المتخصصة .

ثانياً : مراحل الكفاءات المفاوضية

هناك ثلاثة مراحل، سيتم التطرق لها فيما يلي²:

المرحلة الأولى : إكتشاف فرص الأعمال (من الفكرة إلى الفرصة)

ويتعلق الأمر بتصور سلع أو خدمات محتملة تسمح بمواجهة احتياج غير مغطى في السوق أو احتياج يمكن أن ينشأ عن استغلال تقنيات أو تكنولوجيات جديدة وكذا تصميم هذه المنتجات أو الخدمات الجديدة مع تحليل الجدوى التقنية ، التجارية والمالية .

المرحلة الثانية : إعداد نظرة مفاوضية (من الفرصة إلى المشروع)

إعداد نموذج أعمال، حيث يتم تصميم نظام عرض أخذاً بالإعتبار توقعات الزبائن المحتملين وأصحاب المصلحة الآخرين (الممولين المورددين ...) ومقارنته بنظام عرض المنافسين الحاليين والمحتملين .

تطوير نموذج للأعمال من خلال إعداد استراتيجيات تطوير المؤسسة وكذا تشخيص الموارد (الغالية البشرية التقنية والعداد ...) المتاحة والتي يوجد فيها نقص كما وتحديد أساليب العمل لتجاوز الانحرافات الملاحظة.

المرحلة الثالثة : خلق منظمة (من المشروع إلى المؤسسة)

أي إنشاء مؤسسة من خلال مختلف الموارد والوسائل أخذاً بالاعتبار الأهداف المحددة وكذا توزيع وتنسيق الوسائل التي جمع تم الحصول عليها.

² Loué Christophe, Jacques Baronet, opcit p 58.

المطلب الثاني : كفاءات ومهارات المفاوض

يتميز المفاوض بعدة كفاءات، نذكرها فيما يلي³:

أولاً: كفاءات التسيير والإتصال

1- القيادة : يفرض المفاوض نفسه كقائد مع تشجيع انضمام ومشاركة موظفيه وشركائه.

2- الإتصال : العمل على انتقال المعلومة داخليا وخارجيا باستخدام الوسائل الفعالة (البريد الإلكتروني ، لقاءات غير رسمية البريد الداخلي) مع التحدث بوضوح واتساق أمام الأفراد أو المجموعات .

3- تسيير وإدارة الأفراد : تخطيط عمل الموظفين إنطلاقاً من الأهداف المحددة في مخطط الأعمال تقويض وتمكين الموظفين متابعة ومراقبة التنفيذ الجيد للمهام والأعمال تقييم النتائج المحققة ، مكافأة الجهد والأداء ، تجنيد وتحفيز ومرافقة الموظفين وحل النزاعات داخل المؤسسة .

ثانياً: الكفاءات التقنو - وظيفية:

1- كفاءات تسويقية وتجارية:

التسويق : تحديد فئات الزبائن المستهدفة من خلال تجزئة السوق ، القيام بدراسات السوق بغرض تحديد وفهم أفضل للهدف وتوقعاته، تحديد استراتيجية تجارية من خلال إعداد السياسات التسويقية ، الترويج للمؤسسة ومنتجاتها لدى فئات الزبائن المستهدفة باستخدام وسائل الترويج الأكثر ملاءمة.

التجارة : إعداد دليل سهل للمبيعات argumentaire يتماشى والزبائن المستهدفين، البحث عن العملاء باستخدام الوسائل الملائمة (الأنترنت، البريد الإلكتروني، ...) الإستماع للزبون وإلى انشغالاته وتحديد ميولاته و إشباع إحتياجاته بتقديم عرض ملائم، الحفاظ على وفاء الزبون من خلال البقاء على إتصال به بفضل عمليات الإشهار....⁴

³ مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2010، ص 57.

⁴ مجدي عوض مبارك، مرجع سبق ذكره، ص58.

كفاءات في تسيير الموارد البشرية⁵:

التوظيف: تحديد إحتياجات المؤسسة من التوظيف مع الأخذ بالإعتبار الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وإحتياجاتها إلى الكفاءات ترجمة إحتياجاتها في التوظيف من خلال المهن والأنشطة والكفاءات، إختيار المواهب والكفاءات المناسبة لمنصب العمل مكاتب التوظيف مدارس، عبر شبكة الأنترنت... إعداد مقابلة توظيف تأخذ بالاعتبار إحتياجات المنصب من الكفاءة وسمات الشخص المحتمل توظيفه احترام الخطوات الأساسية في مقابلة التوظيف الاستقبال تقديم المؤسسة ، تقديم المنصب الذي سيوظف فيه ، توجيه الأسئلة ...).

تسيير إداري- قانوني: معرفة القوانين والتشريعات المعمول بها فيما يخص عقود العمل ، ومختلف المساعدات أثناء التوظيف ، إختيار عقد العمل الأكثر ملائمة للمؤسسة يأخذ بالاعتبار الوسائل المتاحة للمؤسسة والأهداف المرجو تحقيقها صياغة عقد عمل مع احترام القوانين مع إمكانية إضافة بنود خاصة ، تحديد أجر الموظف أخذا بالاعتبار مهنته ، سلم الأجور المعمول به في سوق العمل وكذا وسائل المؤسسة ، معرفة جيدة بالالتزامات الجبائية فيما يخص جباية الأجور الرواتب ومصاريف صاحب العمل والمؤسسات القابضة لها وصياغة كشف الرواتب).

التسيير التنبؤي بالوظائف والكفاءات: ويتعلق الأمر بالتخطيط للموارد البشرية على المدى القصير المتوسط والطويل تبعا لإحتياجات المؤسسة انطلاقا من الأهداف الاستراتيجية الإحتياجات من المناصب والكفاءات الموارد المتاحة وتحليل الفروقات إكتشاف إمكانيات تطور المؤسسة أخذا بالإعتبار الكفاءات المتوفرة لدى كل موظف، تقييم وتثمين كفاءات الموظفين، تطوير كفاءات الأفراد أخذا بالاعتبار إحتياجات المؤسسة وطموحاتهم، تشجيع نقل الخبرة من خلال دعم التبادلات بين الأفراد العمل الجماعي. **كفاءات في التسيير المالي :**

تسيير الخزينة: ويتعلق الأمر بتقدير وإدارة الموارد النهائية للتحصيل من الموردين والعملاء تحديد مراكز الخزينة الأساسية : بيع شراء هيئات اجتماعية ضرائب ، نفقات متنوعة تقدير وتسيير تدفقات الخزينة : الأنشطة التمويل والاستثمار في شكل جدول مؤشرات يخص الخزينة ، تسيير مستوى الخزينة الناتج عن آخر كل دورة رصيد (موجب أو سالب).

⁵ Jacques Baronet, Christophe Loué, Michael Laviolette, les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs: France, Québec, Algérie, colloque GRH, PME et Entrepreneurariat: Regards croisés, Montpellier, France, Avril 2010, p 11.

التسيير المالي : تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة على المدى القصير والطويل فيما يخص الاستثمار وتطور هذه الاحتياجات عبر الزمن تحديد موارد التمويل الممكنة على المدى القصير والطويل ، تحديد الاحتياجات والموارد عبر الزمن ودراسة تطورها أخذا بالاعتبار أفاق تطور المؤسسة ، أخذ نظرة استباقية عبر الزمن من خلال تطوير نهج استباقي للمخاطر المالية ومخاطر الاستغلال) وللمردودية باستعمال وسائل تقديرية (جدول حسابات النتائج التقديري ، مخطط التمويل الميزانية تقدير وتسيير الأثر المالي والضريبي لقرار الاستثمار توظيف كراء/ شراء).

تسيير إداري- قانوني : معرفة وتقدير القيود والفرص الاجتماعية والضريبية الضرائب، الرسوم على الأجور، رسم التدريب، الرسم على القيمة المضافة، التخفيضات) وكذا وضع نظام تسييري فعال داخلي وخارجي بما يمكن من مواجهة تواريخ السداد الاجتماعية والضريبية المتنوعة.

كفاءات سلوكية وشخصية:

- أن يكون لدى المقاول بصيرة وحس ؛
- عمق السيطرة الجوهرية القدرة على الإبداع والابتكار؛
- المثابرة والعمل الجاد؛
- أخذ المخاطرة الرؤية القيادية؛
- مقاومة التوتر وضغوطات العمل.

المطلب الثالث: كفاءة المقاول وعلاقتها بتحسين المشاريع الإستثمارية

حاول عديد الباحثين في مجال المقاولاتية _ انطلاقا من تساؤل رئيسي يتمثل في لماذا ينجح بعض المقاولين فقط في أداء أعمالهم أفضل من غيرهم ؟ تحديد الخصائص التي لها علاقة بنجاح المقاول فوجدوا أن هناك ثلاث أبعاد أساسية متمثلة في (الدوافع الشخصية والكفاءات) . مرتكزين في ذلك على مقاربات معينة أولها " المقاربة المبنية على السمات الشخصية " **L'approche basée sur la personnalité** : وهذا بدراسة البعدين الأولين (الدوافع والشخصية) ، بافتراض أن المقاولون يمتلكون جملة من السمات الشخصية والدوافع الداخلية التي تميزهم وتدفعهم للتصرف بطريقة معينة لتحقيق النجاح المقاولاتي .

لكن بينت نتائج دراسات قام بها الباحثان Dessault et Lorrain ، أن السمات الشخصية والدوافع لا تميز لوحدها بين المقاولين الناجحين والذين لم ينجحوا ، إذا ما قيست بفترة بقاء المؤسسة لمدة ثلاث سنوات بعد الإنشاء⁶.

بينما قام بعد ذلك باحثين آخرين خلال سنوات التسعينيات على غرار Chandler et Jansen , Heron et Robinson ، بالتركيز على دراسة كفاءات المقاول معتمدين في ذلك على مقارنة أخرى تسمى " المقاربة السلوكية " **l'approche hasée sur les comportements** ، تسمى المقاربة الوظيفية **l'approche fonctionaliste** حيث بينت النتائج أن الكفاءات تعتبر أفضل مؤشر للحكم على أداء المقاول مقارنة بسماته الشخصية⁷.

وبالتالي يمكن القول أن هناك مقاربات متعددة لكل منها افتراضات ترتكز عليها ، وبما أن المقاول هو المحور الذي يرتكز عليه نشاط المؤسسة فإن امتلاكه لكفاءات معينة ضروري جدا لتحقيقه النجاح المقاولاتي ، باعتبار أن الكفاءات هي القدرات التي يمتلكها المقاول لانجاز مهامه التي تدخل في إطار نشاطه وتحقيق أهدافه.

⁶ Amina omrane, alane fayolle et olfa zeribi, les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneuriale ; une approche dynamique, la revue de science de gestion, N° 251, université Dauphine, 2011, p 94.

⁷ Ahmed Ramzi Siagh, Contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise, thèse de Magistère, sciences de gestion, option:management, Université de Ouargla, Algérie, 2003, p38..

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المبحث بالتعرف على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا والتي اختلفت بين أبحاث جامعية ومقالات علمية، ومن ثم نقوم بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

لمعالجة موضوع بحثنا ارتكزنا على بعض الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات مختلفة، إذ سنعرض فيما يلي أهم النقاط التي تناولتها بالإضافة إلى

1- دراسة بعنوان: Contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise . وهي دراسة قام بها الباحث "Ahmed Ramzi SHIAGH" في إطار مذكرة ماجستير بجامعة قاصدي مرباح ورقلة (الجزائر) سنة 2003.

إذ تتمثل إشكالية الدراسة الرئيسية في مدى إمتلاك مقاولي ولاية ورقلة السمات محددة تؤثر على إستمرارية مؤسساتهم . كان الهدف من الدراسة التأكيد من مدى مساهمة الميزات والقدرات الشخصية للمقاول في نجاح المؤسسة، وهذا من خلال إجراء دراسة إحصائية استقصائية لعينة من المقاولين، بإستعمال التحليل العاملي، وقد أظهرت النتائج المحصل عليها أن هناك جملة من العوامل الإجتماعية والثقافية والبيئية التي تحيط بالمقاول وتؤثر على سلوكه في إدارة مؤسسته.

2- دراسة بعنوان : Les compétences de l'entrepreneur , validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs : France , Québec , Algérie

وهي دراسة قام بها كل من JACQUES BARONET ، Christophe LOUé و Michael LAVIOLETTE وهذا في إطار ملتقى العقد بفرنسا : Colloque GRH , PME et entrepreneurs : regards croisés 1er Avril 2010 , Montpellier , France .

حيث أخذت الدراسة البعد العالمي كونها أنجزت من خلال القيام بشراكة بين ثلاث مراكز بحث في كل من الجزائر ، كندا (الكيبك) وفرنسا ؛ وهذا بإختيار عينة مقاولين أنشؤوا مؤسساتهم ونشطوا لفترة خمس سنوات على الأقل، إذ

تهدف إلى التعرف على مختلف الكفاءات التي يمتلكها ويتقنها مقاولي العينة والتي مكنتهم من استمرارية نشاطهم لأكثر من خمس سنوات، ومن ثم القيام بإعداد مرجع وتصنيف لأهم هذه الكفاءات، والتي تعتبر أساسية للمقاول .

فتم ذلك على عدة مراحل أساسية، من خلال طرح أسئلة على المقاولين وتركهم يجيبون بكل عفوية، ثم في مرحلة أخرى تقديم جملة من الكفاءات والقدرات بغرض معرفة مدى تمكن مقاولي العينة منها. حيث تمثلت النتائج المتوصل إليها في تقديم أهم الكفاءات حسب رأي المقاولين والتي يعتبرونها أساسية في نشاطهم، بالإضافة إلى إقتراح كفاءات أخرى يرون ضرورة توفرها.

دراسة Frank Janssen 3- Determinants of SMEs Employment Growth Relating to the characteristics of the annual conference of the Strategic Management Society (SMS) , Baltimore , manager , USA , November 2003

حاول الباحث في هذه الدراسة التركيز على تحليل مجموعة من العوامل ذات التأثير المحتمل على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بإعتبار أنه لا توجد دراسة قدمت الجمع بين جميع المتغيرات التي سبق أن تمت دراستها. وسعياً من الباحث لسد هذا الفراغ في الدراسات عمل الباحث على إختبار التأثير المحتمل على نمو العمالة لـ 28 متغيراً جمعها تحت 5 مجموعات: الخصائص النفسية للمقاول، خبرة المقاول ومحيطه العائلي، الدوافع، المتغيرات الديموغرافية ، وجود فرقة للإدارة، وعالجها الباحث من الناحية النظرية.

وتحور البحث حول الإجابة على 28 فرضية تعبر كل واحدة منها عن أحد المتغيرات بلغت عينة الدراسة 150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في بلجيكا والتي كانت نشطة في الفترة ما بين 1994-2000 ، واعتمد الباحث في جمعه للمعلومات والبيانات على استبيان بأسئلة مغلقة وجه للمسرين المالكين لهذه المؤسسات . كما استعمل عدة أدوات إحصائية من بينها SPSS لتحليل الأجوبة. بينت نتائج هذه الدراسة أن نمو العمالة يتأثر ببعض المتغيرات التي تنتمي لمجموعتي : خبرة المقاول ومتغيراته الديموغرافية .

أما بالنسبة للخصائص السيكولوجية، الدوافع ووجود فرقة للإدارة فلم تكشف الدراسة عن أي تأثير ذو دلالة على نمو المبيعات لعينة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة. أربعة متغيرات متعلقة بخبرة المقاول تؤثر في نمو المبيعات

الخبرة المهنية، كالخبرة في التسويق، البحث والتطوير والخبرة في مجال الإستشارات، ممارسة المقاول لأنشطة أخرى أثناء إنشائه لمؤسسته لها تأثير كبير أيضا على نمو العمالة.

4- دراسة: مجدي عوض مبارك، بعنوان: الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2010 .

تهدف هذه الدراسة إلى تقديم معالجة شاملة لموضوع ريادة الأعمال من خلال تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بها، مثل الابتكار والمخاطرة والمبادرة، إلى جانب تناول النماذج الريادية والمدخل العلمية التي توطر هذا المجال، كالمداخل النفسية والاجتماعية والإقتصادية، كما تم التركيز على أهمية البيئة الداعمة لريادة الأعمال، ودور التعليم والتدريب في تعزيز المهارات الريادية لدى الأفراد .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن ريادة الأعمال تعتمد على الابتكار والمبادرة ضمن بيئة داعمة، وإن التعليم والتدريب يشكلان ركيزة أساسية في تنمية المهارات الريادية.

المطلب الثاني: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سنقوم من خلال هذا المطلب بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:

جدول رقم 01: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية

المجال	موضوع الدراسة	الإشكالية	الفترة	الهدف	المنهج	عينة الدراسة	النتائج
الدراسة الحالية	دور الكفاءات المقاولاتية للمقاول	ما هو دور الكفاءات المقاولاتية التي يمتلكها المقاول في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية ؟	2025	تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور الكفاءات المقاولاتية للمقاول في تحسين المشاريع المقاولاتية	وصفي تحليلي	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -ولاية خنشلة-	وجود علاقة إيجابية بين الكفاءات المقاولاتية وأداء المشاريع المقاولاتية حيث أظهرت الدراسة أن الكفاءات المقاولاتية مثل الابتكار، المبادرة، القدرة على تحمل المخاطر، واتخاذ القرار، لها تأثير مباشر في رفع

جودة أداء المشاريع من حيث النمو، الإستمرارية، والربحية.			المقاولاتية.				
هناك جملة من العوامل الإجتماعية والثقافية والبيئية التي تحيط بالمقاول وتؤثر على سلوكه في إدارة مؤسسته.	مقاولي ولاية ورقلة	صفي تحليلي	التأكد من مدى مساهمة الميزات والقدرات الشخصية للمقاول في نجاح المؤسسة.	2003	مامدى إمتلاك مقاولي ولاية ورقلة سمات محددة تؤثر على إستمرارية مؤسستهم؟	Contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise	الدراسات العربية
تم التوصل إلى أن ريادة الأعمال تعتمد على الإبتكار والمبادرة ضمن بيئة داعمة وأن التعليم والتدريب يشكلان ركيزة أساسية في تنمية المهارات الريادية.	تجارب بعض الجامعات والمؤسسات التعليمية في مصر.	الوصفي التحليلي والمنهج المقارن.	تقديم معالجة شاملة لموضوع ريادة الأعمال من خلال تحليل المفاهيم الأساسية المرتبطة بها.	2010	تتعلق بغياب الفهم العميق لمفاهيم ريادة الأعمال في الأوساط الأكاديمية والمهنية.	الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2010	
نمو العمالة يتأثر ببعض المتغيرات التي تنتمي لمجموعتي خبرة المقاول ومتغيراته الديمغرافية.	150 مؤسسة صغيرة ومتوسطة في بلجيكا	وصفي تحليلي	إختبار التأثير المحتمل على نمو العمالة ل 28 متغيرا	2003	مامدى تأثير كفاءات المقاول على نمو العمالة؟	Determinants of SMEs Employment Growth Relating to the characteristics of the annual conference of	دراسة أجنبية

						the Strategic Management Society	
تقديم أهم الكفاءات حسب رأي المقاولين والتي يعتبرونها أساسية في نشاطهم.	عينة من المقاولين	وصفي تحليلي	التعرف على مختلف الكفاءات التي يمتلكها ويتقنها مقاولي العينة والتي مكنتهم من إستمرارية نشاطهم	2010	/	Les compétences de l'entrepreneur , validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs	

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإمام بمختلف الجوانب النظرية للموضوع حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الأسس النظرية لكفاءات المقاول ومختلف مهاراته، وكذلك دورها في تحسين المشاريع المقاولاتية، إذ عملنا على ضبط المتغيرات ووضع الموضوع في إطاره المنهجي أما المبحث الثاني فاستعرضنا فيه مجموعة من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغة الأجنبية، والتي تناولت موضوع بحثنا، ثم قمنا بالمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعرف على المنهج المعتمد في معالجتهم للموضوع والتي من خلالها أخذنا فكرة حول الكيفية التي ستعالج بها الدراسة الحالية.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

تمهيد

بعدها قمنا بإستعراض الجانب النظري للدراسة من خلال الفصول النظرية ، وفي إطار تحقيق الأهداف الرئيسية للبحث ، والمتمثلة في إختبار الفرضيات المطروحة في المقدمة، سوف نحاول من خلال هذا الفصل إسقاط أهم الجوانب النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المقاولين المسيرين والمالكين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها الإطار الميداني للدراسة .

لهذا الغرض تم توزيع إستبيان لمجموع المقاولين المسيرين لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية خنشلة، لمعرفة مدى تأثير الكفاءات المقاولاتية لعينة المقاولين في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية. وبناء على المعطيات التي تم الحصول عليها والتي تم تحليلها ومعالجتها ، قمنا باختبار فرضيات الدراسة وإستخلاص النتائج وذلك باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية بما يتوافق وأهداف الدراسة .

وتم تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث كالتالي :

- المبحث الأول: عموميات حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية
- المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: عموميات حول الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تعتبر الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية من أهم آليات الدعم وإنشاء ومرافقة المؤسسات الناشئة بالنظر إلى مساهمتها الكبيرة في تطوير هذا النوع من المؤسسات من خلال ما تقدمه من امتيازات لتشجيع الشباب حاملي المشاريع.

المطلب الأول : التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية التي تسعى لتشجيع كل صيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الشبابي وكذا التعريف بهذا الجهاز.

أولا : نشأة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

الوكالة نشأت سنة 1996، وباشرت نشاطها في سنة 1997، وقبل انتهاء هذه السنة تلقت الوكالة أكثر من 16961 طلب إنشاء، ومنحت شهادة التأهيل لأكثر من 14918 مشروع، وهو ما يعني وجود فكر المقاول وروح المقاول والمبادرة لدى الشباب، حيث تم إنشاء الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96/296 المؤرخ في 08/09/1996. وفي سنة 2020 تم تغيير اسم الوكالة إلى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية " بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2002 المؤرخ في 22/11/2020، والذي يتضمن تحديد القانون الأساسي الجديد للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وتغيير اسمها، والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 96-96 المؤرخ في 08/09/1996 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.

تضم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية 61 وكالة ولائية تغطي كامل التراب الوطني وكذا العديد من الفروع موزعة عبر كامل التراب الوطني متواجدة في الدوائر الكبرى.

ثانيا : مفهوم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

هي هيئة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل، من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات، وتجسيد الفكر المقاولاتي لدى الشباب وتحويله إلى مشاريع استثمارية حقيقية، ذلك بتوفير تمويل بعدة أشكال وكذا متابعة ميدانية قبل وأثناء وبعد إنشاء وتجسيد المشروع.

المطلب الثاني : أهداف ومهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

في هذا المطلب سنتطرق إلى الأهداف المحددة التي تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى تحقيقها من خلال القيام بعد مهام مسطرة.

أولا : مهام الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

هنالك العديد من المهام:

منح الدعم والمرافقة للشباب أصحاب المشاريع في سبيل تطبيق مشاريعهم الاستثمارية.

التكفل بتسيير تخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات وتخفيض نسب الفوائد في حدود الأغلفة التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.

تشجيع كل مبادرة من شأنها أن تؤدي إلى خلق منصب عمل دائم.

متابعة الإستثمارات التي ينجزها الشباب مع الحرص على إحترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بإنجاز الإستثمار.

تشجيع كل أنشطة الأعمال والتدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب، لاسيما من خلال برامج تكوين والتوظيف الأولي.

تضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي التقني التشريعي والتنظيمي المتعلق بممارسة نشاطهم.

تحدث بنك للمشاريع المفيدة اقتصاديا واجتماعيا.

تقديم الاستشارات ويدا المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب والتعبئة.

تقديم علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها.

تطبيق كل تدبير من شأنه أن يسمح بتعبئة الموارد الخارجية المخصصة لتمويل إحدى النشاطات لصالح الشباب، واستعمالها في الآجال المحددة وفقا للتشريع والتنظيم المعمول به.

تبرم اتفاقيات مع كل هيئة أو مقاول أو مؤسسة إدارية، يتمثل هدفها في أن تطلب لحساب الوكالة إنجاز برامج التكوين والتشغيل الأولى لدى المستخدمين العموميين أو الخواص.

كذلك يمكن للوكالة من أجل تجسيد مهامها على أحسن وجه أن تقوم بما يلي :

تكليف من يقوم بإنجاز دراسة الجدوى بواسطة مكاتب الدراسات المتخصصة لحساب الشباب ذوي المشاريع الاستثمارية بواسطة هيكل متخصص.

تنظيم وتدريب لتعليم الشباب ذوي المشاريع وتحديد مشاريعهم وتكوينهم في تقنيات التسيير على أساس برامج خاصة، يتم إعدادها مع الهيكل القانونية.

تستعين بخبراء مكلفين بدراسة المشاريع ومعالجتها، بالإضافة إلى أن الوكالة تقوم بالمهام التالية :

تسيير الأموال الممنوحة من الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب في إطار إنشاء المؤسسات المصغرة.

متابعة الإستثمارات المنجزة من طرف الشباب أصحاب المشاريع.

تقديم الدعم المعلوماتي في الميادين الاقتصادية، التقنية، التشريعية والتنظيمية لأصحاب المشاريع.

تكليف جهات متخصصة بإعداد دراسات الجدوى، وقوائم نموذجية للتجهيزات وتنظيم دورات تدريبية لأصحاب المشاريع لتكوينهم في مجال التسيير والتنظيم الإداري.

علاوة على أن الوكالة تعمل على تقديم الدعم المعنوي والمالي والفني وتسهر على استحداث مؤسسات تعمل في مجالات مربحة ومستمرة لضمان الشغل من جهة، فإنها من جهة أخرى تعمل على ضمان استرداد الديون المحصلة عليها خلال الآجال المحددة.

إعداد البطاقة الوطنية للنشاطات التي يمكن استحداثها من طرف الشباب وتعيينها دوريا بالاشتراك مع مختلف القطاعات المعنية.

تشجيع استحداث وتطوير الأنظمة البيئية بناء على فرص الاستثمار المتاحة من مختلف القطاعات التي تلبي احتياجات السوق المحلي أو الوطني.

السهر على عصنة عملية إنشاء المؤسسات المصغرة ومرافقتها ومتابعتها إلى جانب إعداد وتطوير أدوات الذكاء الاقتصادي وفق نهج استشاري بهدف تنمية اقتصادية متوازنة وفعالة. تعمل على عصنة ورقمنة آليات إدارة الوكالة وجهاز استحداث المؤسسات المصغرة. تشجيع تبادل الخبرات من خلال برامج الهيئات الدولية والشراكة مع الوكالات الأجنبية لدعم وترقية المقاولاتية والمؤسسات المصغرة.

ثانيا : أهداف الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

تسعى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي، ومنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال كل مراحل، المرافقة وتعمل الوكالة في هذا الإطار بالتنسيق مع البنوك العمومية، وكل الفاعلين على المستويين المحلي والوطني، كما أن للوكالة عدة فروع جهوية والعديد من الوكالات المحلية، وبحكم توزيعها الجهوي المتوازن تسعى لتحقيق الأهداف التالية :

تشجيع خلق النشاطات لفائدة الشباب أصحاب المبادرات.

تشجيع كل الأشكال والإجراءات الرامية إلى تشغيل الشباب قصد تحسين أوضاعهم الإجتماعية.

خلق الثروة وتحسين المستوى المعيشي للأفراد وتلعب الوكالة الوطنية دورا توجيهيا وإعلاميا كبيرا بفضل شبكتها عبر كامل ولايات الوطن وذلك من خلال :

حملات إعلامية وتحسيسية متواصلة خاصة مع الجامعات ومراكز التكوين المهني وذلك من خلال دور المقاولاتية بجميع جامعات الوطن ودار المرافقة الخاصة بالتكوين المهني. أسلوب المرافقة الفردية الذي يتبع مع كل شاب مبادر عبر جميع مراحل انشاء المشروع. المجهودات التي تلعبها الوكالة لمعرفة امكانيات واحتياجات كل منطقة في التراب الوطني وتقديمها للشباب بغية الاستثمار فيها.

تشجيع كل أشكال التدابير الأخرى الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لا سيما من برامج التكوين والتشغيل والتوظيف الأولي.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية والمتعاملين معها

في هذا المطلب سنذكر الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية وابرز المتعاملين مع جهاز الوكالة.

أولا : الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فرع خنشلة من:

مدير الفرع : يتأسس الفرع يقوم بتسيير نشاط الوكالة والسهر على السير الحسن لفرعه من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة من قبل المديرية العامة، ويعمل تحت سلطته المباشرة كل من الأمانة، مكلف الأرشيف المكلفون بالاتصال والإطارات المكونون بالإضافة إلى رؤساء المصالح.

يحتوي فرع خنشلة على خمسة مصالح رئيسية هي :

1- مصلحة المرافقة: والتي تعد القلب النابض للوكالة حيث تضم رئيس المصلحة وكذا المرافقين الذين يقومون بمرافقة الشباب حاملي المشاريع منذ الإستقبال إلى غاية تجسيد المشاريع.

2- مصلحة المالية والمحاسبة: تحتوي على رئيس مصلحة وإطارين محاسبين، حيث تقوم المصلحة بمسك الدفاتر المحاسبية وكذا جميع العمليات المالية.

3- مصلحة الإدارة والوسائل: تضم هذه المصلحة كل من رئيس المصلحة وإطارين في التسيير الإداري، وعون الإستقبال والتوجيه وكذا عون النظافة وسائقين.

4- مصلحة الإحصاء والإعلام الآلي: تتكون من رئيس مصلحة وكذا مهندس في الإعلام الآلي ومهندس في الإحصاء.

5- مصلحة المنازعات : المتابعة والتحصيل تتكون من رئيس مصلحة، إطارات مكلفة بالمنازعات، إطارات مكلفة بالمتابعة والتحصيل.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

في هذا المبحث سنتوقف عند الإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية من عمليات تحديد عينة ومجتمع الدراسة، وتحديد المتغيرات وقياسها وطريقة جمعها وكذلك أسلوب المعالجة الإحصائية لبياناتها كما يتم تلخيص المعطيات وجدولتها وفيما يلي شرح تفصيلي لتلك الإجراءات.

المطلب الأول: منهج، مجتمع وعينة الدراسة

للوصول إلى نتائج البحث العلمي لا بد من طريقة منظمة منسقة بمعنى الوسيلة التي يتم بواسطتها الوصول إلى الحقيقة وإلى مجموعة حقائق في أي موقف من المواقف ومحاولة اختباره للتأكد من صلاحيتها في مواقف أخرى وتعميمها للوصول بها إلى ما يطلق عليه اصطلاح النظرية وهي هدف كل بحث علمي.

أولاً: المنهج

على ذكر ما سبق وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والنتائج المراد الحصول عليها ، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً، تم الاعتماد على المنهج الإحصائي، وذلك نظراً لطبيعة البحث التي تفرض علينا إتباع هذا المنهج باعتباره طريقة تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة للدراسة وقياس الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة وقد اعتمدنا هذا المنهج بهدف تحليل نتائج الدراسة الميدانية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة للوصول إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسة والتساؤلات الفرعية واختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها

- **تقديم مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة تم اختيار المؤسسات بطريقة عشوائية (غير احتمالية)، حيث من بين المؤسسات التي تمت عليها دراسة الحالة ما يلي: (مؤسسة "إيفا" لإنتاج الألبسة الجاهزة، مؤسسة "الجزائرية للزجاج والبلور" ، مؤسسة " الروابي " لإنتاج الألبان، مؤسسة " أوراس " للمقاولات والبناء، مؤسسة " إيليا " للخدمات اللوجستية.....)
- **تعريف بعينة الدراسة:** تم اختبار عينة الدراسة بطريقة عشوائية (غير احتمالية) وهم مجموعة من المؤسسات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02: عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والاستبيانات القابلة للدراسة

نوع الاستبيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	33	100 %
الاستبيانات المسترجعة القابلة للمعالجة	30	91 %
الاستبيانات الغير قابلة للمعالجة	3	9 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة بلغ عددها 33 مؤسسة، حيث بعد توزيع استمارة استبيان بشكل عشوائي كان عدد استمارات المسترجعة والقابلة للمعالجة 30 استمارة من بين الاستمارات الموزعة من العدد الإجمالي.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة والمعالجة الإحصائية

لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام عدة أدوات تتماشى مع معالجة الإحصائية المستخدمة.

1. الأدوات المستخدمة في الدراسة:

أولاً- الاستبيان: لغرض الحصول على البيانات واختبار الفرضيات التي تم طرحها للقيام بهذه الدراسة تم الاستعانة بإعداد وتصميم استبيان كأداة لجمع تلك التكوين والتدريب المتعلقة بالدراسة. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين على النحو التالي:

❖ **المحور الأول:** يحتوي على البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين من المؤسسات والمقاولين وهي: قطاع نشاط المؤسسة، عمر المؤسسة، عدد العمال، الشكل القانوني للمؤسسة، طبيعة التسيير في المؤسسة، هل تملك المؤسسة فروع، وكذا معلومات خاصة بالمقاولين حيث خصصنا هذا الجزء من اجل الحصول على المعلومات الشخصية الخاصة بهم قبل إجابتهم على الاستبيان.

✓ **المحور الثاني:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالصفات الشخصية للمقاول المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **المحور الثالث:** يحتوي هذا المحور في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالتكوين والتدريب المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **المحور الرابع:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالخبرة المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

✓ **المحور الخامس:** هو الآخر يتمثل في مجموعة من الأسئلة النظرية والتي من خلالها نقوم بإسقاط المفاهيم النظرية الخاصة بالمهارات والكفاءات المقاولاتية المذكورة في الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة، ويكون السؤال مصاغ إلى المؤسسة وتعطى له مجموعة من الخيارات النظرية ولا يمكن أن يختار أكثر من فكرة.

ثانيا- السلم التقديري: وقد تم الاعتماد على سلم خماسي لذلك فإن المجالات تحسب بالاعتماد على المدى كما

$$\text{يلبي المدى} = \text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى ومنه المدى} = 5 - 1 = 4$$

$$\text{المدى} = 5/4 = 0.8$$

لتصبح المجالات المستخدمة كما يلي:

جدول رقم 03: توزيع سلم ليكارت

مجال الحسابي	المتوسط] 1.8-1 [] 2.6-1.8 [] 3.4-2.6 [] 4.2-3.4 [] 5-4.2 [
درجة المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الدرجة	1	2	3	4	5	
مستوى	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	

✓ المصدر: من إعداد الطالب.

2. المعالجة الإحصائية لمتغيرات الدراسة:

بغية تحليل بيانات الدراسة تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

- التكرارات والنسب المئوية:

التكرارات تستعمل لمعرفة تكرار اختيار كل بديل من الاستبيان، أما النسبة المئوية فتستعمل لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل الاستبيان.

- المتوسط الحسابي:

وذلك للتعرف على متوسط إجابات الأفراد حول عبارات أداة الدراسة.

- الانحراف المعياري:

ويستخدم من أجل التعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة اتجاه كل عبارة، وكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما كانت النتائج أكثر مصداقية وجودة.

• التوزيع الطبيعي:

للتأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا، تم استخدام اختبار كولموجروف.

• معامل الصدق والثبات:

وهو مقياس يقيس درجة ثبات وصدق أسئلة الاستبيان ونقصد بثبات أسئلة الاستبيان إستقرار المعطيات وعدم تناقضه مع نفسه أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لعملاء المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة، أما الصدق فنقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

المطلب الثالث: الإختبارات المستخدمة

1. اختبار التوزيع الطبيعي:

قبل الشروع في استخدام الأدوات الإحصائية وجب التأكد فيما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ولهذا الغرض يتم استخدام اختبار kolmogrov –sminrov test والجدول الموالي يوضح النتائج المحصل عليها:

جدول رقم 04: نتائج اختبار kolmogrov –sminrov test

مستوى المعنوية	عدد فقرات الاستبيان	
0.062	09	المحور الثاني: الصفات الشخصية للمقاول
0.061	05	المحور الثالث: التكوين والتدريب
0.051	07	المحور الرابع: الخبرة
0.059	12	المحور الخامس: المهارات والكفاءات المقاولاتية
0.063	12	المحور السادس: كيف تتوقع وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة
0.081	45	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل محور يحقق الشرط مستوى معنوية أكبر من 0.05، مما يعني أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً ومنه يمكن إستخدام الاختبارات المعملية.

2. ثبات أداة الدراسة:

تم الاعتماد على الفا كرونباخ للتحقق من ثبات الاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 05: نتائج اختبار الفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité		
المحور	عدد الأسئلة	عملاء ألفا كرومباخ
المحور الثاني: الصفات الشخصية للمقاول	09	0.830
المحور الثالث: التكوين والتدريب	05	0.872
المحور الرابع: الخبرة	07	0.858
المحور الخامس: المهارات والكفاءات المقاولاتية	12	0.911
المحور السادس: كيف تتوقع وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة	12	0.881
المجموع	45	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن عملاء ألفا كرونباخ أكبر من 0,6، وهذا يعني ان الاختبار إيجابي أي ثبات الاستبيان ونسبة جيدة لأغراض التحليل.

3. الإتساق الداخلي:

جدول رقم 06: نتائج إختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الصفات الشخصية للمقاول

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	أميل للمخاطرة في إختيار المشاريع.	0.770**
02	الرغبة في تحقيق الذات تدفعني للعمل المتواصل.	0.690**
03	أميل للأعمال الصعبة التي تتطلب التحدي.	0.652**
04	أفضل المغامرة من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة.	0.649**
05	التفاؤل يدفعني للعمل أكثر لتحقيق النجاح.	0.676**
06	أتمتع بثقة عالية بالنفس تساعدني في مواجهة المصاعب.	0.710**
07	أتحكم في الضغوط والتوتر الناتجة عن العمل.	0.76**
08	النجاح يكون نتيجة العمل وليس الحظ والقدر.	0.67**
09	أفضل الإستثمار في بيئة تتميز بالتأكد التي لا تحتاج الى مخاطرة.	0.80**
Y	الكلبي	1

الجدول رقم 07: نتائج إختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور التكوين والتدريب

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	تلقيت تكويننا في مجال إدارة الأعمال والمقاولاتية قبل إنشاء مشروعنا الخاص.	0.770**
02	سمحت لي وظيفتي السابقة من الاستفادة من عدة دورات تكوينية وتطوير معارفي فيما يخص إدارة المشروع.	0.690**
03	أشارك باستمرار في دورات تكوينية خارج المؤسسة لاكتساب خبرات جديدة.	0.652**
04	ساعدني محيطي العائلي في إدارة المشروع في بدايته.	0.649**
05	يعود مصدر معارفي المكتسبة في إدارة المشروع إلى مشواري الدراسي.	0.676**
Y	الكلبي	1

الجدول رقم 08: نتائج إختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور الخبرة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	لم تكن لدي خبرة سابقة في إنشاء المشاريع.	0.770**
02	قمت بإنشاء مشروع خاص سابقا لكنه لم ينجح.	0.690**
03	قمت بإنشاء مشروع خاص سابقا مع شركاء وحقق نموا كبيرا.	0.652**
04	كنت موظفا في مؤسسة كبيرة.	0.649**
05	كنت المسؤول عن إدارة المؤسسة التي عملت بها.	0.676**

06	لدي خبرة مهنية سابقة في مجال نشاط مؤسستي.	0.710**
07	قمت بتسيير مؤسسات وفروع أملكها .	0.597**
Y	الكلبي	1

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

الجدول رقم 09: نتائج إختبار معاملات الارتباط بين عبارات محور المهارات والكفاءات المقاولاتية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط
01	أقوم بالتخطيط لأهداف المؤسسة باستمرار.	0.770**
02	أتحكم في وسائل الإعلام والاتصال لتوصيل صورة جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها.	0.690**
03	لدي المهارات الإدارية اللازمة لتسيير المؤسسة بشكل جيد.	0.652**
04	أملك قدرات معرفية تقنية في المحاسبة، التحليل المالي، تساعدني في اتخاذ القرارات.	0.649**
05	أقوم بتحفيز عمل الفريق وإشراك العمال في إعداد أهداف المؤسسة.	0.676**
06	أحرص على متابعة التغييرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحليلها.	0.710**
07	أعمل على توفير التنسيق بين وحدات العمل.	1780.**
08	أحرص على إستغلال وقتي بشكل جيد يسمح لي بإنجاز مهامي في وقتها .	90 70.**
09	أفضل إيجاد الأساليب المرنة التي تسهل على العمال تقبل التغييرات في المؤسسة.	2 40.6**
10	أقوم بتفويض البعض من مهامي للعمال الأكفاء في المؤسسة.	0.649**
11	أسعى لإيجاد الحلول المناسبة للنزاعات بين الإدارة والعمال وبين العمال فيما بينهم.	0.676**

1 ^{**} 80.7	أقوم باتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة بمفردتي.	12
1	الكلبي	Y

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة:

حيث سيتم في هذا المبحث تحليل نتائج كل محور من محاور الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض النتائج

أولاً: التحليل الإحصائي لعبارات المحور الأول من الاستبيان والمتعلق بالمتغيرات الشخصية

تتكون العينة من موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة البالغ عددهم 30 حيث تم إدراج مجموعة من البيانات الشخصية لهم في استمارة الاستبيان والمتمثلة في: قطاع نشاط المؤسسة، عمر المؤسسة، عدد العمال، الشكل القانوني للمؤسسة، طبيعة التسيير في المؤسسة، وبيانات خاصة بالمقاولين سيتم من خلالها تحليل عينة الدراسة باعتماد التكرارات والنسب المئوية.

أولاً: المؤسسة

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير قطاع نشاط المؤسسة:

جدول رقم 10: يمثل قطاع نشاط المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	قطاع نشاط المؤسسة
17 %	5	خدمي
33 %	10	صناعي
50 %	15	تجاري
100 %	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير قطاع نشاط المؤسسة والدائرة النسبية يتبين لنا أن نصف أفراد العينة هي مؤسسات ذات طابع تجاري أي إنها تبيع السلع على حالها دون تعديل أو تصنيع وبلغت نسبتهم 50 %، وفي المرتبة الثانية المؤسسات التي تمارس نشاط صناعي أي انها تحول المواد الأولية الى منتجات نهائية وبلغ عددها 10 مؤسسات

وقدرت نسبتهم ب 33 % أي ثلث أفراد العينة تليها بفارق نسبة المؤسسات التي تمارس نشاط خدمي حيث بلغت نسبتهم 17 %

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 02: خصائص أفراد العينة حسب متغير قطاع نشاط المؤسسة



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة

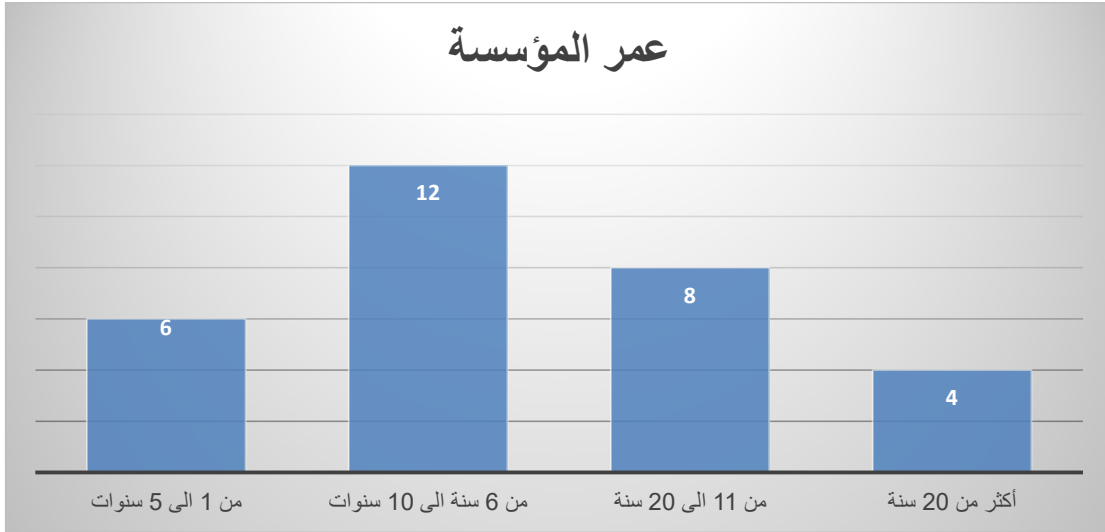
جدول رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	عمر المؤسسة
20 %	6	من 1 الى 5 سنوات
40 %	12	من 6 سنة الى 10 سنوات
27 %	8	من 11 الى 20 سنة
13 %	4	أكثر من 20 سنة
100 %	30	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية المؤسسات تتراوح عدد سنوات تواجدها في القطاع بين 6 و 10 سنوات وعددهم 12 مؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 40% من العدد الإجمالي للمؤسسات، وفي المرتبة الثانية المؤسسات التي تتراوح عدد سنوات تواجدها في القطاع بين 11 و 20 سنة وعددهم 8 مؤسسات حيث قدرت نسبتهم بـ 27% وفي المرتبة الثالثة المؤسسات التي تبلغ سنوات تواجدها في القطاع لأقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 20% وهي فئة المؤسسات الجديدة في القطاع، تليها نسبة المؤسسات القديمة في القطاع والتي تجاوزت مدة تواجدها أكثر من 20 سنة في القطاع حيث بلغت 13%،

الشكل رقم 03: خصائص أفراد العينة حسب متغير عمر المؤسسة



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير عدد العمال

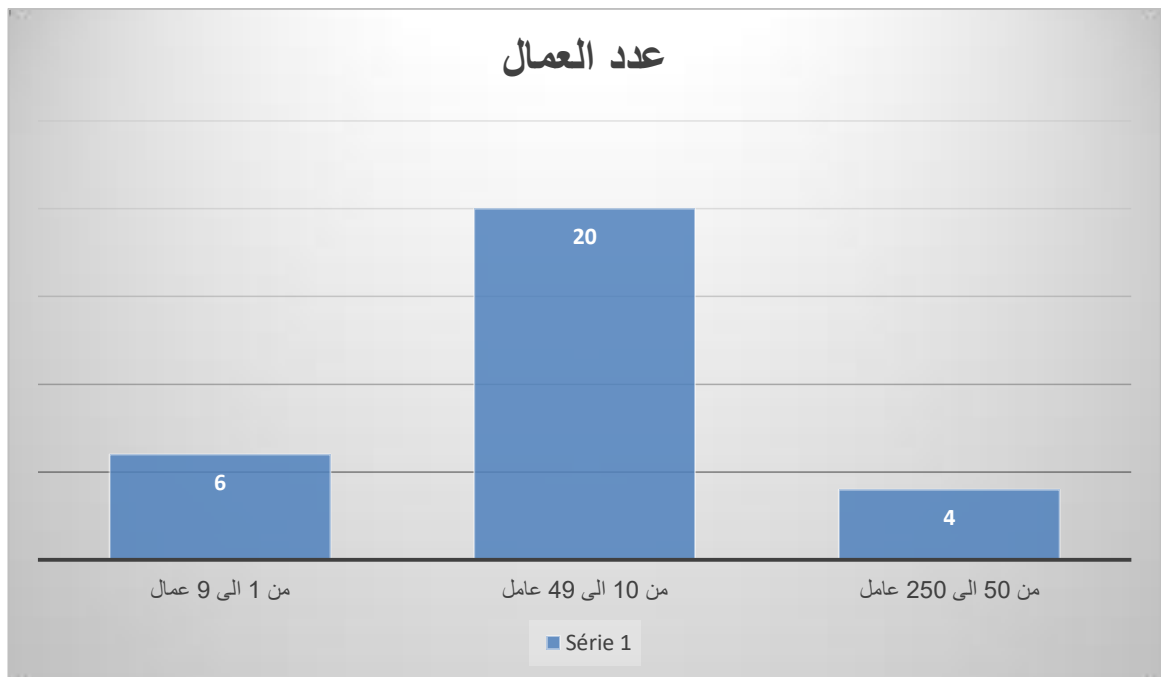
جدول رقم: 11 خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد العمال

عدد العمال	التكرار	النسبة المئوية
من 1 الى 9 عمال	6	20%
من 10 الى 49 عامل	20	67%
من 50 الى 250 عامل	4	13%
المجموع	30	100%

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية المؤسسات يتراوح عدد عمالهم بين 10 و 49 عامل وعددهم 20 مؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 67% من العدد الإجمالي لأفراد العينة وهي فئة المؤسسات المتوسطة، تليها نسبة المؤسسات الذين يمتلكون 9 عمال أو أقل حيث بلغت 20% وهي فئة المؤسسات الصغيرة، تليها في المرتبة الأخيرة نسبة المؤسسات الكبيرة والتي تملك عدد عمال يتراوح بين 50 و 250 عامل حيث بلغ عددهم 4 شركات و قدرت نسبتهم بـ 13%.

الشكل رقم 04: خصائص أفراد العينة حسب متغير عدد العمال



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

4. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟

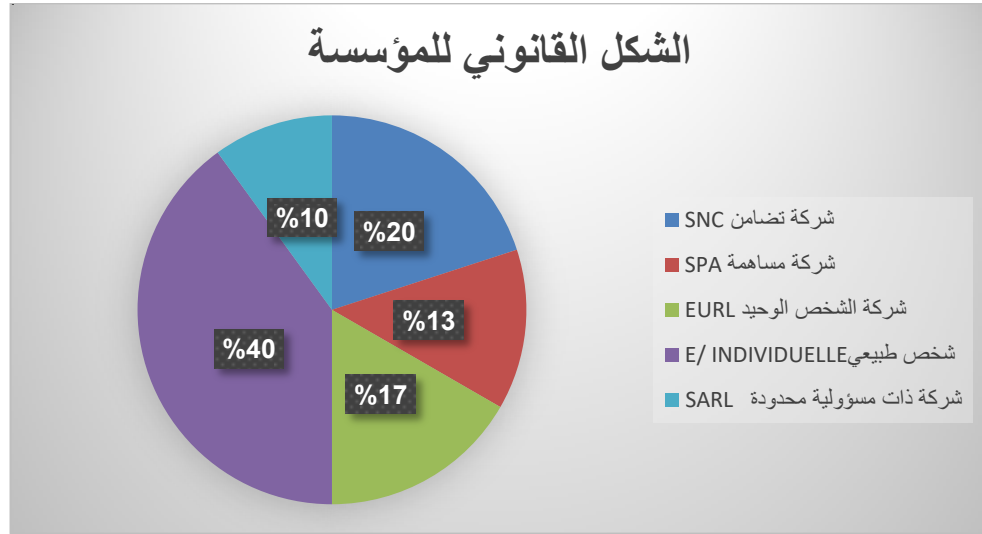
جدول رقم 12: خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟

النسبة المئوية	التكرار	الشكل القانوني
20 %	6	SNC شركة تضامن
13 %	4	SPA شركة مساهمة
17 %	5	EURL شركة الشخص الوحيد
40 %	12	INDIVIDUELLE E/ شخص طبيعي
10 %	3	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة
100 %	30	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية المؤسسات هي مؤسسات شخص طبيعي وبلغ عددهم 12 مؤسسة حيث قدرت نسبتهم ب 40 % من العدد الإجمالي للمؤسسات، تليها نسبة المؤسسات من شكل شركة تضامن حيث بلغت 20 %، وفي المرتبة الثالثة نسبة شركة الشخص الوحيد والتي تملك مسير رئيسي واحد حيث بلغت 17 % تليها شركات المساهمة والتي ينقسم رأس مالها الى أسهم حيث بلغت 13 %، تليها في المرتبة الأخيرة نسبة شركة ذات مسؤولية محدودة SARL بنسبة 10 %.

الشكل رقم 05: خصائص أفراد العينة حسب متغير ما هو الشكل القانوني للمؤسسة؟



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الإحصائية spss.

5. تحليل نتائج العينة حسب متغير طبيعة التسيير في المؤسسة:

جدول رقم 13 : يمثل طبيعة التسيير في المؤسسة

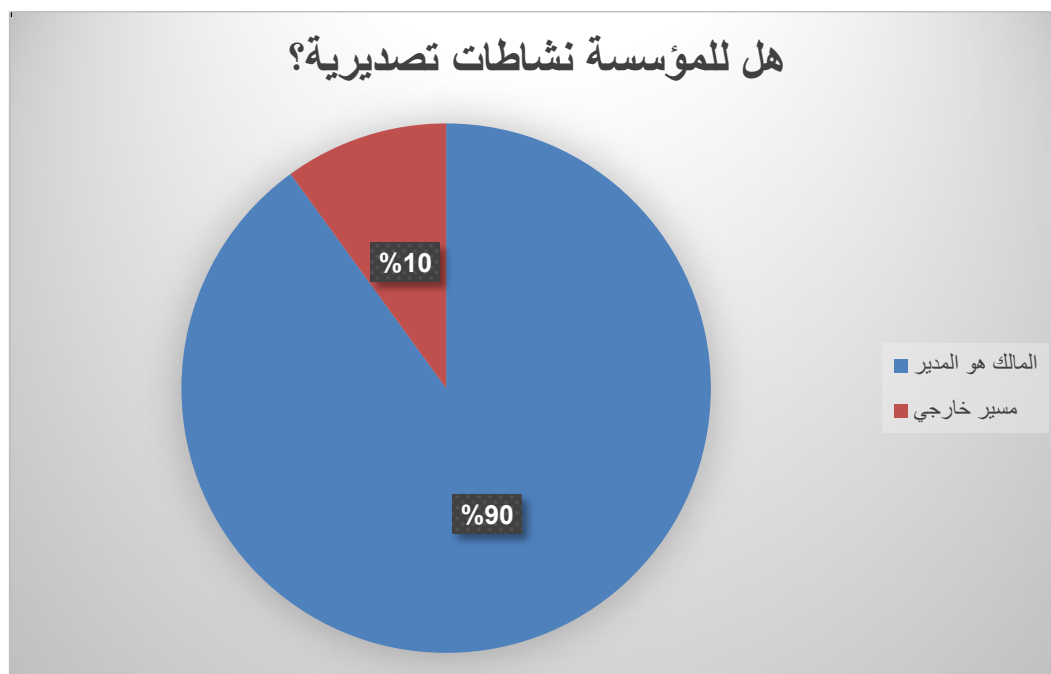
الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
المالك هو المدير	27	90 %
مسير خارجي	3	10 %
المجموع	30	100 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بأن إذا كانت المؤسسة تمتلك مالك أم مسير خارجي يتبين لنا أن أغلبية المؤسسات تمتلك مالك وهو المدير وبلغت نسبتهم 90 %، تليها بفارق كبير نسبة المؤسسات التي تمتلك مسير خارجي أجنبي حيث بلغ عددهم 3 مؤسسات وقدرت نسبتهم بـ 10 %.

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 06: خصائص أفراد العينة حسب متغير طبيعة التسيير في المؤسسة



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

ثانيا: البيانات الديمغرافية للمقاول

1. تحليل نتائج العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 14: يمثل الجنس

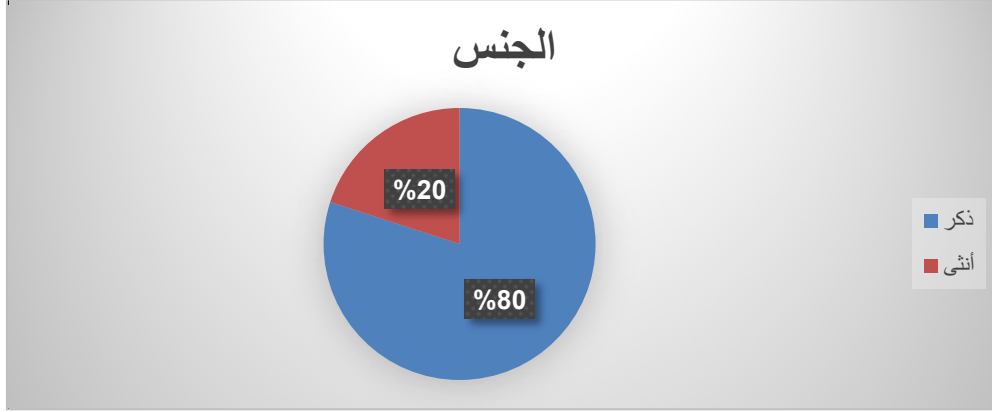
الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	24	80%
أنثى	6	20%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بمتغير الجنس لأفراد العينة والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة ذكور وبلغت نسبتهم 80%، تليها بفارق كبير نسبة أفراد العينة الإناث حيث بلغت نسبتهم 20%

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 07: خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

2. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم 15: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر

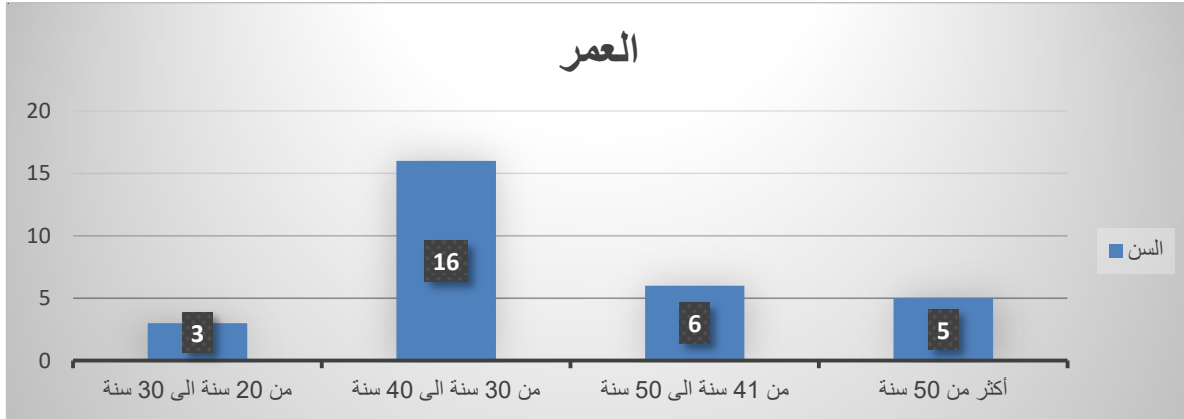
الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية
من 20 سنة الى 30 سنة	3	10 %
من 30 سنة الى 40 سنة	16	53 %
من 41 سنة الى 50 سنة	6	20 %
أكثر من 50 سنة	5	17 %
المجموع	30	100 %

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية spss

نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة وعددهم 16 موظف حيث بلغت نسبتهم 53 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة، تليها نسبة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة حيث بلغت 20 %، وفي المرتبة الثالثة أفراد العينة الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة وعددهم 5 موظف حيث بلغت نسبتهم 17 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة، وفي المرتبة الأخيرة أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة حيث نلاحظ وجود 3 أفراد وقدرت نسبتهم ب 10 %

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم 08: خصائص أفراد العينة حسب متغير العمر:



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية SPSS.

3. تحليل نتائج أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

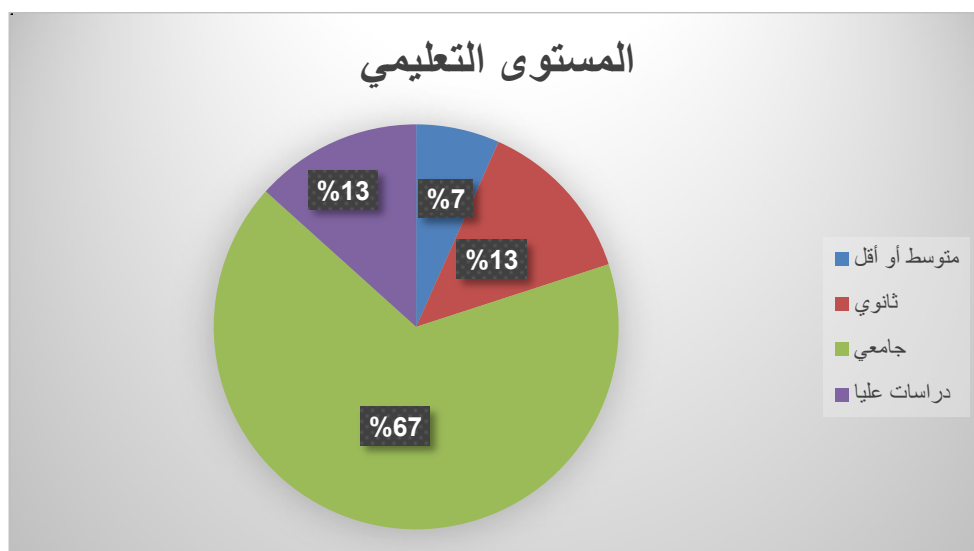
جدول رقم 16: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
7 %	2	متوسط أو أقل
13 %	4	ثانوي
67 %	20	جامعي
13 %	4	دراسات عليا
100 %	30	المجموع

من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الاحصائية SPSS

✓ نلاحظ من خلال تحليلنا للجدول أن أغلبية أفراد العينة متحصلين على مستوى تعليمي جامعي وعددهم 20 موظف حيث بلغت نسبتهم 67 % من العدد الإجمالي لأفراد العينة، تليها نسبة أفراد العينة الذين درسوا مستوى تعليمي ثانوي والذين أكملوا دراسات عليا حيث بلغت نسبة كل فئة منهما 13 %، تليها في المرتبة الأخيرة نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون مستوى تعليمي متوسط أو أقل ونلاحظ وجود موظفين بنسبة 7 %.

الشكل رقم 09: خصائص أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

4. تحليل نتائج العينة حسب متغير الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة:

جدول رقم 17: يمثل الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة

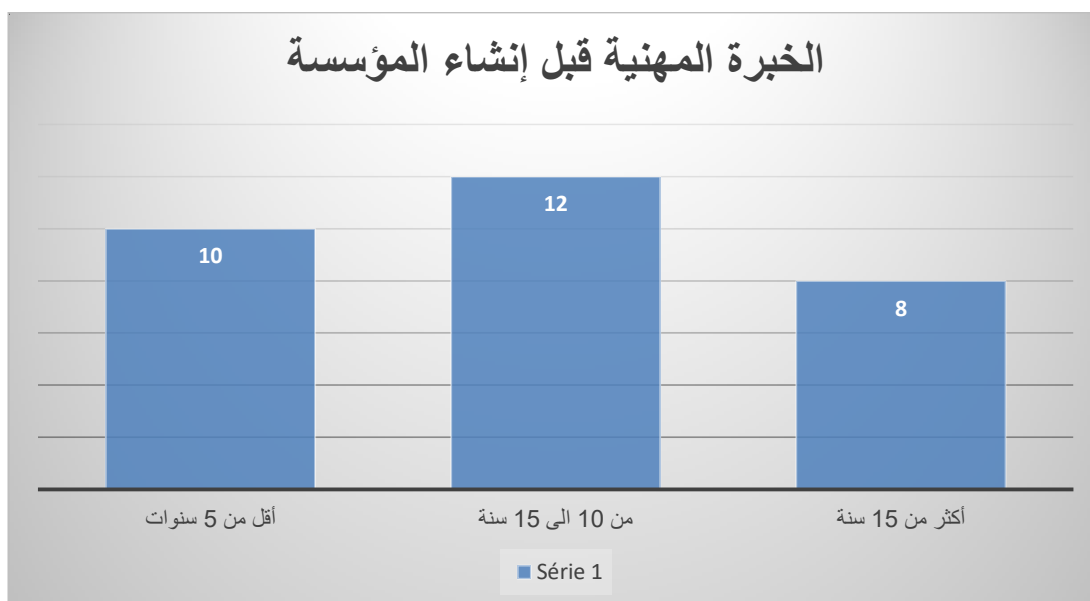
الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	10	33%
من 10 الى 15 سنة	12	40%
أكثر من 15 سنة	8	27%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية spss

من خلال تحليلنا للجدول الخاص بالخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة لأفراد العينة والدائرة النسبية يتبين لنا أن أغلبية أفراد العينة يمتلكون خبرة مهنية تتراوح بين 10 الى 15 سنة وبلغت نسبتهم 40%، تليها بفارق صغير نسبة أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغت نسبتهم 33% أي ثلث أفراد العينة، وفي الأخير أفراد العينة الذين يمتلكون خبرة مهنية كبيرة أكثر من 15 سنة ونلاحظ وجود 8 أفراد حيث بلغت نسبتهم 27%

ويمكن ترجمة البيانات الجدول في الدائرة النسبية التالية:

الشكل رقم 10: خصائص أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة



من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

ثانيا: تحليل نتائج القسم الثاني من الاستبانة

1. عرض النتائج الخاصة بالمحور الثاني: الصفات الشخصية للمقاول

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 09 عناصر وهي:

الجدول رقم 18: تحليل عبارات الخبرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة	الرقم
4	عالية	1,17	4,13	15	9	3	1	2	التكرار	01	
				50,0	30,0	10,0	3,3	6,7	النسبة		
9	عالية	1,21	3,67	7	14	4	2	3	التكرار	02	
				23,3	46,7	13,3	6,7	10,0	النسبة		

6	عالية	1,08	4,07	12	13	1	3	1	التكرار	03
				40,0	43,3	3,3	10,0	3,3	النسبة	
2	عالية جدا	0,94	4,27	14	13	1	1	1	التكرار	04
				46,7	43,3	3,3	3,3	3,3	النسبة	
1	عالية جدا	0,85	4,37	15	13	1	0	1	التكرار	05
				50,0	43,3	3,3	0	3,3	النسبة	
5	عالية	1,27	4,10	15	10	1	1	3	التكرار	06
				50,0	33,3	3,3	3,3	10,0	النسبة	
8	عالية	1,18	3,90	12	9	4	4	1	التكرار	07
				40,0	30,0	13,3	13,3	3,3	النسبة	
3	عالية	1,02	4,17	13	13	1	2	1	التكرار	08
				43,3	43,3	3,3	6,7	3,3	النسبة	
7	عالية	1,14	3,93	11	12	2	4	1	التكرار	09
				36,7	40,0	6,7	13,3	3,3	النسبة	
	عالية			المحور الثاني: الصفات الشخصية للمقاول						

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,37 وانحراف معياري قدره 0.85 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن التفاؤل يدفعهم للعمل أكثر لتحقيق النجاح.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,27 وانحراف معياري قدره 0.94 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يفضلون المغامرة من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 1.02 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن النجاح يكون نتيجة العمل وليس الحظ والقدر.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدره 1.17 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يميلون للمخاطرة في إختيار المشاريع.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 1.27 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتمتعون بثقة عالية بالنفس تساعدهم في مواجهة المصاعب.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 1.08 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يميلون للأعمال الصعبة التي تتطلب التحدي.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 1.14 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يفضلون الإستثمار في بيئة تتميز بالتأكد التي لا تحتاج الى مخاطرة.
- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 1.18 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتحكمون في الضغوط والتوتر الناتجة عن العمل.

- إحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.67 وانحراف معياري قدره 1.21 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة تدفعهم الرغبة في تحقيق الذات للعمل المتواصل.

2. عرض النتائج الخاصة بالمحور الثالث: التكوين والتدريب

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 05 عناصر وهي:

الجدول رقم 19: تحليل عبارات التكوين والتدريب

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة	الرقم
1	عالية جدا	0,83	4,27	13	14	1	2	0	التكرار		01
				43,3	46,7	3,3	6,7	0	النسبة		
5	عالية	1,32	3,90	14	7	3	4	2	التكرار		02
				46,7	23,3	10,0	13,3	6,7	النسبة		
3	عالية	1,66	134,	15	11	0	1	3	التكرار		03
				0,50	7,36	0,0	3,3	0,10	النسبة		
2	عالية	1,04	4,13	13	12	2	2	1	التكرار		04
				43,3	40,0	6,7	6,7	3,3	النسبة		
4	عالية	1,18	3,90	11	12	1	5	1	التكرار		05
				36,7	40,0	3,3	16,7	3,3	النسبة		
	عالية			المحور الثالث: التكوين والتدريب							

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4,27 وانحراف معياري قدره 0.83 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة تلقوا تكويننا في مجال إدارة الأعمال والمقاولاتية قبل إنشاء مشروعهم الخاص.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4,13 وانحراف معياري قدره 1.04 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن محيطهم العائلي ساعدهم في إدارة المشروع في بدايته.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.13 وانحراف معياري قدره 1.66 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يشاركون باستمرار في دورات تكوينية خارج المؤسسة لاكتساب خبرات جديدة.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 1.18 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يعود مصدر معارفهم المكتسبة في إدارة المشروع إلى مشوارهم الدراسي.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 1.32 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة سمحت لهم وظيفتهم السابقة من الاستفادة من عدة دورات تكوينية وتطوير معارفهم فيما يخص إدارة المشروع.

4. عرض النتائج الخاصة بالمحور الرابع: الخبرة

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 07 عناصر وهي:

الجدول رقم 20: تحليل عبارات الخبرة

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة	الرقم
3	عالية	1,18	4,17	16	8	3	1	2	التكرار		01
				53,3	26,7	10,0	3,3	6,7	النسبة		
2	عالية	0,87	4,17	11	15	3	0	1	التكرار		02
				36,7	50,0	10,0	0	3,3	النسبة		
4	عالية	1,08	3,93	11	11	3	5	0	التكرار		03
				36,7	36,7	10,0	16,7	0	النسبة		
5	عالية	1,31	3,93	13	10	2	2	3	التكرار		04
				43,3	33,3	6,7	6,7	10,0	النسبة		
1	عالية جدا	1,09	4,30	17	9	2	0	2	التكرار		05
				56,7	30,0	6,7	0	6,7	النسبة		
6	عالية	1,36	3,73	10	12	2	2	4	التكرار		06
				33,3	40,0	6,7	6,7	13,3	النسبة		
7	عالية	1,13	3,80	9	13	1	7	0	التكرار		07
				30,0	43,3	3,3	23,3	0	النسبة		

	عالية			المحور الرابع: الخبرة
--	-------	--	--	-----------------------

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية SPSS.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4,30 وانحراف معياري قدره 1.09 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة كانوا المسؤول عن إدارة المؤسسة التي عملوا بها.
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4,17 وانحراف معياري قدره 0.87 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة قاموا بإنشاء مشروع خاص سابقا لكنه لم ينجح.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 1.18 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة لم تكن لديهم خبرة سابقة في إنشاء المشاريع.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 1.08 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على قاموا بإنشاء مشروع خاص سابقا مع شركاء وحقق نموا كبيرا.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.93 وانحراف معياري قدره 1.31 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة كانوا موظفين في مؤسسة كبيرة.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.73 وانحراف معياري قدره 1.36 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد لديهم خبرة مهنية سابقة في مجال نشاط مؤسستهم.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.80 وانحراف معياري قدره 1.13 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة قاموا بتسيير مؤسسات وفروع يملكونها .

5. تحليل عبارات المحور الخامس المهارات والكفاءات المقاولاتية

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 12 عناصر وهي:

الجدول رقم 21: تحليل عبارات المهارات والكفاءات المقاولاتية

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار	النسبة	الرقم
8	عالية	1,11	4,07	13	11	2	3	1	التكرار		01
				43,3	36,7	6,7	10,0	3,3	النسبة		
5	عالية جدا	0,77	4,23	12	14	3	1	0	التكرار		02
				40,0	46,7	10,0	3,3	0	النسبة		
4	عالية جدا	0,98	4,27	15	11	2	1	1	التكرار		03
				50,0	36,7	6,7	3,3	3,3	النسبة		
12	عالية	1,46	3,87	15	6	3	2	4	التكرار		04
				50,0	20,0	10,0	6,7	13,3	النسبة		
3	عالية جدا	1,06	4,30	17	9	1	2	1	التكرار		05
				56,7	30,0	3,3	6,7	3,3	النسبة		
2	عالية جدا	0,99	4,30	16	10	2	1	1	التكرار		06
				53,3	33,3	6,7	3,3	3,3	النسبة		
11	عالية	1,16	3,97	11	13	2	2	2	التكرار		07
				36,7	43,3	6,7	6,7	6,7	النسبة		
10	عالية	1,13	3,97	12	11	1	6	0	التكرار		08

				40,0	36,7	3,3	20,0	0	النسبة	
6	عالية	1,02	4,17	13	13	1	2	1	التكرار	09
				43,3	43,3	3,3	6,7	3,3	النسبة	
7	عالية	0,99	4,10	12	12	4	1	1	التكرار	10
				40,0	40,0	13,3	3,3	3,3	النسبة	
1	عالية جدا	0,92	4,30	15	11	3	0	1	التكرار	11
				50,0	36,7	10,0	0	3,3	النسبة	
9	عالية	1,17	4,00	12	12	2	2	2	التكرار	12
				40,0	40,0	6,7	6,7	6,7	النسبة	
	عالية			المحور الخامس: المهارات والكفاءات المقاولاتية						

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- إحتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 4,30 وانحراف معياري قدره 0.92 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يسعون لإيجاد الحلول المناسبة للنزاعات بين الإدارة والعمال وبين العمال فيما بينهم.
- إحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 4,30 وانحراف معياري قدره 0.99 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون يحرصون على متابعة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحليلها.

- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري قدره 1.06 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يقومون بتحفيز عمل الفريق وإشراك العمال في إعداد أهداف المؤسسة.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 4.27 وانحراف معياري قدره 0.98 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة لديهم المهارات الإدارية اللازمة لتسيير المؤسسة بشكل جيد.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 4.23 وانحراف معياري قدره 0.77 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتحكمون في وسائل الإعلام والإتصال لتوصيل صورة جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 4.17 وانحراف معياري قدره 0.02 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يفضلون إيجاد الأساليب المرنة التي تسهل على العمال تقبل التغيرات في المؤسسة.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 4.10 وانحراف معياري قدره 0.99 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يقومون بتفويض البعض من مهامهم للعمال الأكفاء في المؤسسة.
- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 1.11 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يقومون بالتخطيط لأهداف المؤسسة باستمرار.
- احتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.17 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يقومون باتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة بمفردهم.
- احتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 1.13 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يحرصون على إستغلال وقتهم بشكل جيد يسمح لهم بإنجاز مهامهم في وقتها .

- إحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 1.16 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يعملون على توفير التنسيق بين وحدات العمل.
- إحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري قدره 1.46 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون يملكون قدرات معرفية تقنية في المحاسبة، التحليل المالي، تساعدني في اتخاذ القرارات.

6. تحليل عبارات المحور السادس كيف تتوقع وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة

يتكون المحور من مجموعة من العبارات مقسمة على 12 عناصر وهي:

الجدول رقم 22: تحليل عبارات كيف تتوقع وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة

الرقم	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	التكرار	0	2	1	14	4,27	0,83	عالية	1
	النسبة	0	6,7	3,3	43,3			جدا	
02	التكرار	2	3	4	8	3,90	1,27	عالية	8
	النسبة	6,7	10,0	13,3	43,3				
03	التكرار	4	1	0	12	3,97	1,35	عالية	7
	النسبة	13,3	3,3	0	43,3				
04	التكرار	2	2	2	12	4,00	1,17	عالية	5
	النسبة	6,7	6,7	6,7	40,0				
05	التكرار	2	5	1	12	3,77	1,28	عالية	10
	النسبة	6,7	16,7	3,3	33,3				

6	عالية	1,30	3,97	14	8	4	1	3	التكرار	06
				46,7	26,7	13,3	3,3	10,0	النسبة	
4	عالية	1,03	4,03	10	15	0	3	2	التكرار	07
				33,3	50,0	0	10,0	6,7	النسبة	
3	عالية	0,94	4,07	11	13	0	3	3	التكرار	08
				36,7	43,3	0	10,0	10,0	النسبة	
11	عالية	1,38	3,77	11	11	2	2	4	التكرار	09
				36,7	36,7	6,7	6,7	13,3	النسبة	
2	عالية	1,23	4,17	16	9	0	2	3	التكرار	10
				53,3	30,0	0	6,7	10,0	النسبة	
12	عالية	1,45	3,63	10	11	2	2	5	التكرار	11
				33,3	36,7	6,7	6,7	16,7	النسبة	
9	عالية	1,15	3,83	10	12	1	7	0	التكرار	12
				33,3	40,0	3,3	23,3	0	النسبة	
	عالية			المحور السادس: كيف تتوقع وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة						

من إعداد الطالب بالاعتماد على الحزمة الاحصائية spss.

- احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي قدره 4,27 وانحراف معياري قدره 0.83 ودرجة الموافقة عالية جدا وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون تباطؤ نمو المؤسسة بسبب الصعوبات المالية
- احتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي قدره 4,17 وانحراف معياري قدره 1.23 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون يتوقعون أن تقوم مؤسستهم بتصدير منتجاتها للأسواق الخارجية.
- احتلت المرتبة الثالثة العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي قدره 4.07 وانحراف معياري قدره 0.94 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون أن تتمتع مؤسستهم بولاء كبير من زبائنهم.
- احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي قدره 4.03 وانحراف معياري قدره 1.03 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون بقيام مؤسستنا بتنويع منتجاتها لإستهداف أكبر عدد من الزبائن.
- احتلت المرتبة الخامسة العبارة رقم 4 بمتوسط حسابي قدره 4.00 وانحراف معياري قدره 1.17 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون إزدياد حجم الإنتاج سنويا نظرا لارتفاع الطلب على منتجاتنا.
- احتلت المرتبة السادسة العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 1.30 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون إبرام المؤسسة شراكة مع مؤسسات أخرى.
- احتلت المرتبة السابعة العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي قدره 3.97 وانحراف معياري قدره 1.35 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة في السنوات الأخيرة.
- احتلت المرتبة الثامنة العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري قدره 1.27 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة تهدف المؤسسة إلى توسيع نشاطها إلى الأسواق الدولية.

- إحتلت المرتبة التاسعة العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي قدره 3.83 وانحراف معياري قدره 1.15 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون توسع الحصة السوقية للمؤسسة من المستوى المحلي إلى المستوى الوطني.
- إحتلت المرتبة العاشرة العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.28 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يوقعون إرتفاع أرباح المؤسسة سنويا.
- إحتلت المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 9 بمتوسط حسابي قدره 3.77 وانحراف معياري قدره 1.38 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة يتوقعون نجاح مؤسسة في إستقطاب زبائن المؤسسات المنافسة.
- إحتلت المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي قدره 3.63 وانحراف معياري قدره 1.45 ودرجة الموافقة عالية وهذا يدل على أن العبارة إيجابية وأفراد العينة موافقون على أن قطاع نشاط مؤسستنا سيمتاز بالمنافسة الشديدة.

المطلب الثاني: مناقشة واختبار الفرضيات

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي تعتبر إجابات مبدئية على تساؤلات الدراسة والتأكد من تحققها او عدم تحققها.

➤ الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وفعالية التكوين والتدريب على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$..

- فرضية العدم H_0 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وفعالية التكوين والتدريب؛
- الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وفعالية التكوين والتدريب

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

جدول رقم 23: العلاقة بين ممارسة الخبرة وفعالية التكوين والتدريب

معامل الارتباط		التكوين والتدريب
الخبرة	معامل الارتباط	0.836**
	مستوى المعنوية	0.016
	عدد أفراد العينة	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين ممارسة الخبرة وفعالية التكوين والتدريب بلغ 0.836 عند مستوى معنوية 0.016 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط, ومنه تحقق الفرضية H0 توجد علاقة إرتباطية بين ممارسة الخبرة وفعالية التكوين والتدريب

➤ الفرضية الثانية

تؤثر الخبرة على المهارات والكفاءات المقاولاتية.

- فرضية العدم H0 : تؤثر الخبرة على المهارات والكفاءات المقاولاتية ؛
- الفرضية البديلة H1 : لا تؤثر الخبرة على المهارات والكفاءات المقاولاتية.

جدول رقم 24: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين الخبرة والمهارات

والكفاءات المقاولاتية

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	التباين المفسر	قيمة فيشر المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
	0.813	0.770	0.714	0.45937	5.747	29	0.023

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.813 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين الخبرة والمهارات والكفاءات المقاولاتية، كما نلاحظ أن معامل التحديد R^2 يساوي 0.770، وهذا يعني أن الخبرة يفسر 77.0% من التغيرات التي تحدث في المهارات والكفاءات المقاولاتية والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.023 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 يؤثر الخبرة على المهارات والكفاءات المقاولاتية على مستوى مؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم 25: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين الخبرة والمهارات والكفاءات المقاولاتية

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	β	
0.0001	4.836		0.573	2.770	الثابت
0.012	2.397	0.413	0.141	0.339	الخبرة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{المهارات والكفاءات المقاولاتية} = (0.339 \times \text{الخبرة}) + 2.770$$

• β (الثابت) = 2.770 مستوى دلالة قدر ب 0,0001، وهو أقل من مستوى الدلالة ل (α) ، والمقدر ب 0,005، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة المهارات والكفاءات المقاولاتية في حالة انعدام قيم الخبرة، وهو ما يفسر وجود حد أدنى القيمة للمهارات والكفاءات المقاولاتية في حالة انعدام قيم الخبرة، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.

• $\beta_1 = 0,339$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في المهارات والكفاءات المقاولاتية بدلالة الخبرة، ما يفسر أنه عند تغير الخبرة بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة المهارات والكفاءات المقاولاتية تتغير إيجاباً ب

0,339، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,012، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدرة بـ 0,05 .

➤ الفرضية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\geq 0.05 \alpha$..

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

➤ الفرضية الثالثة:

توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية التكوين والتدريب

- فرضية العدم H_0 : توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية ؛
- الفرضية البديلة H_1 : لا توجد علاقة ارتباطية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية ؛

جدول رقم 26: العلاقة بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية ؛

المهارات والكفاءات المقاولاتية	معامل الارتباط	معامل الارتباط
0.629**	معامل الارتباط	التكوين والتدريب
0.031	مستوى المعنوية	
30	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية بلغ 0.629 عند مستوى معنوية 0.031 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H_0 هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية

➤ الفرضية الرابعة

تؤثر المهارات والكفاءات المقاولاتية على نمو المؤسسة.

- فرضية العدم H0 : تؤثر المهارات والكفاءات المقاولاتية على نمو المؤسسة ؛
- الفرضية البديلة H1 : لا تؤثر المهارات والكفاءات المقاولاتية على نمو المؤسسة.

جدول رقم 27: نتائج جودة مطابقة النموذج للفرضية الفرعية الأولى للعلاقة بين المهارات والكفاءات المقاولاتية ونمو المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة فيشر المحسوبة	التباين المفسر	معامل التحديد المصحح	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	النموذج
0.013	29	2.482	0.633948	0.816	0.814	0.853	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.853 مما يدل على وجود ارتباط متوسط بين المهارات والكفاءات المقاولاتية ونمو المؤسسة، كما نلاحظ أن معامل التحديد R² يساوي 0.814، وهذا يعني أن المهارات والكفاءات المقاولاتية يفسر 81.4% من التغيرات التي تحدث في نمو المؤسسة والباقي يرجع إلى عوامل أخرى، وبالنظر إلى مستوى معنوية 0.013 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 يؤثر المهارات والكفاءات المقاولاتية على نمو المؤسسة على مستوى مؤسسات محل الدراسة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

جدول رقم 28: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للعلاقة بين المهارات والكفاءات المقاولاتية ونمو المؤسسة

مستوى الدلالة Sig	T	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		النموذج
		Bêta	الخطأ المعياري	β	
0.023	1.398		0.996	2.389	الثابت
0.013	1.575	0.285	0.240	0.378	المهارات والكفاءات المقاولاتية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن صياغة معادلة الانحدار على النحو الموالي:

$$\text{نمو المؤسسة} = (0.378 \times \text{المهارات والكفاءات المقاولاتية}) + 2.389$$

- β (الثابت) = 2.389 مستوى دلالة قدر ب 0,023، وهو أقل من مستوى الدلالة ل (α)، والمقدر ب 0,005، ما يدل على أن هذه المعلمة دالة إحصائياً، وهي تعبر عن قيمة نمو المؤسسة في حالة انعدام قيم المهارات والكفاءات المقاولاتية، وهو ما يفسر وجود حد أدنى للقيمة للمهارات والكفاءات المقاولاتية في حالة انعدام قيم المهارات والكفاءات المقاولاتية، ويكون هذا الحد دال إحصائياً.
- $\beta_1 = 0,378$ ، توضح هذه المعلمة معامل التغير في نمو المؤسسة بدلالة المهارات والكفاءات المقاولاتية، ما يفسر أنه عند تغير المهارات والكفاءات المقاولاتية بقيمة بوحدة واحدة، فإن قيمة نمو المؤسسة تتغير إيجاباً ب 0,378، هذا المعامل دال إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة 0,013، وهي أقل من مستوى الدلالة (α) المقدر ب 0,05.

➤ الفرضية الخامسة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$..

بما ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي سنستعمل معامل الارتباط Person

الفرضيات الفرعية الثانية: توجد علاقة إرتباطية بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة

- فرضية العدم H0: توجد علاقة إرتباطية بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة ؛
- الفرضية البديلة H1 : لا توجد علاقة إرتباطية التكوين والتدريب ونمو المؤسسة ؛

جدول رقم 29: العلاقة بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة ؛

معامل الارتباط	نمو المؤسسة
معامل الارتباط	0.645**
مستوى المعنوية	0.002
عدد أفراد العينة	30

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة بلغ 0.645 عند مستوى معنوية 0.002 أقل من 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ومنه تحقق الفرضية H0 هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة دور الكفاءات المقاوالتية للمقاول في تحسين أداء المشاريع المقاوالتية، بالتطبيق على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية خنشلة كحالة للدراسة. وقد قمنا في بداية الفصل بإعطاء نظرة عامة عن الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالتية - خنشلة - . بعدها تطرقنا إلى مبحثين خصصا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الخاتمة

الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال دراستنا هذه التعرف على مدى وجود تأثير للكفاءات الريادية للمقاول في تحسين أداء المشاريع المقاولاتية، وذلك من خلال الإحاطة بالجوانب النظرية المتعلقة بكفاءات ومهارات المقاولين ودورها الفعال في تحسين المشاريع. لنعرض بعد ذلك دور الكفاءات المقاولاتية للمقاول بإعتباره عاملا حاسما في نمو المشاريع. أما الجانب الميداني حاولنا أن نسقط أهم المفاهيم التي تضمنها الجانب النظري على الدراسة الميدانية حيث تم تبني مجموعة من الفرضيات تم وضعها في هذا البحث، والتي قمنا بإختبارها. حيث أجريت الدراسة على مجموعة من المقاولين المسيرين والمالكين لمؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية خنشلة. وتم الإعتماد على إستمارة الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة.

وبناء على ما سبق أسفرت الدراسة على مجموعة من النتائج ، يمكن تقسيمها إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية والتي على أساسها خرجنا ببعض الإقتراحات والتوصيات وكذا طرح آفاق البحث المستقبلية للباحثين المهتمين بمجال الريادة، والمشاريع المقاولاتية والمقاولين .

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: نعم، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وفعالية التكوين والتدريب على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية

$$\alpha \leq 0.05$$

- الفرضية الثانية: أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير للخبرة على المهارات والكفاءات المقاولاتية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

- الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الرابعة: يوجد تأثير للمهارات والكفاءات المقاولاتية على نمو المؤسسة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.

- الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب ونمو المؤسسة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- يعتبر المقاول من بين أهم الموارد اللازمة لتحقيق إستمرارية ونمو المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة والتطورات التكنولوجية المتسارعة ومصدرا هاما لتحقيق الثروة والميزة التنافسية للمؤسسات ككل، من خلال تراكم المعرفة والخبرات والمهارات لدى الأفراد.
- وجود علاقة إيجابية بين الكفاءات المقاولاتية وأداء المشاريع المقاولاتية حيث أظهرت الدراسة أن الكفاءات المقاولاتية مثل الابتكار، المبادرة، القدرة على تحمل المخاطر، واتخاذ القرار، لها تأثير مباشر في رفع جودة أداء المشاريع من حيث النمو، الإستمرارية، والربحية.
- تبين أن المشاريع التي يقودها مقاولون يتمتعون بكفاءات ريادية عالية تميل إلى تحقيق أداء أفضل مقارنة بتلك التي تفتقر إلى هذه الكفاءات.
- المقاول الذي يمتلك كفاءة في التخطيط والقدرة على رسم إستراتيجيات واضحة يكون أكثر قدرة على تجاوز الأزمات وتحقيق أهداف المشروع.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة وفعالية التكوين والتدريب على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$.
- أثبتت الدراسة أنه يوجد تأثير للخبرة على المهارات والكفاءات المقاولاتية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين والتدريب والمهارات والكفاءات المقاولاتية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية خنشلة عند مستوى معنوية $\alpha \geq 0.05$.

توصيات الدراسة:

- من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية وبناء على النتائج المحصل عليها ستحاول تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد المقاولين في تحسين نشاطهم، وتذكر من بينها:
- ضرورة تغيير مفهوم المقاولين عن النجاح وعدم حصره في تحقيق أرباح وتحقيق مردودية للمؤسسة فقط ، وإنما التفكير بالرقى بالمؤسسة في إيصالها للعالمية.
 - العمل برؤية واستراتيجية واضحة.
 - ينبغي على المقاولين الإهتمام بتنمية الكفاءات المقاولاتية بإعتبارها محرك لباقي الكفاءات، خاصة فيما يتعلق بالإبداع والإبتكار والبحث عن الشركاء لتطوير المؤسسة.
 - ضرورة العمل بروح المجازفة والمخاطرة.
 - الإهتمام بالموارد البشري والنظر إليه ك رأس مال إستراتيجي يُكسب المؤسسة مزايا تنافسية.
 - ينبغي الإهتمام بالتدريب والدورات التكوينية الهادفة للتحسين المستمر في القدرات وبالتالي الكفاءات.

آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال هذه الدراسة تناول بعض الأبعاد المتعلقة بالموضوع، ولذا نقتح فيما يلي مواضيع مستقبلية لتوسيع البحث أكثر:

- دور كفاءة المقاول على تحسين القدرة الإبتكارية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- أثر الكفاءات المقاولاتية على الروح المقاولاتية للمقاول.
- عوامل فشل ونجاح النشاط المقاولاتي.
- تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحقيق نمو المشاريع المقاولاتية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

❖ أولاً: الكتب

1. مجدي عوض مبارك، الريادة في الأعمال، المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديثة، عمان، 2010.

المراجع الأجنبية :

2. Ahmed Ramzi Siagh, Contribution du profil entrepreneurial à la réussite de l'entreprise, thèse de Magistère, sciences de gestion, option:management, Université de Ouargla, Algérie, 2003.
3. Amina omrane, alane fayolle et olfa zeribi, les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneuriale ; une approche dynamique, la revue de science de gestion, N° 251, université Dauphine, 2011 .
4. Jacques Baronet, Christophe Loué, Michael Laviolette, les compétences de l'entrepreneur, validation qualitative d'un référentiel auprès d'un échantillon de 29 entrepreneurs: France, Québec, Algérie, colloque GRH, PME et Entrepreneuriat: Regards croisés, Montpellier, France, Avril 2010.
5. Loué Christophe, Jacques Baronet, stéphane jacquet, le métier d'entrepreneur, des compétences à développer, acquérir et maîtriser, 2011.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص إدارة الأعمال

دور الكفاءات القيادية للمقاولين في تحسين أداء المشاريع

المقاولاتية

دراسة حالة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية

- خنشلة -

الأستاذ المشرف:

- د. علي خنافر

إعداد الطالب:

- غراب حازم إسلام

ملاحظة:

أحيطكم علما أن جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، لذا أرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة والإجابة عنها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأسكم ولكم مني جزيل الشكر.

السنة الجامعية: 2024-2025

الملاحق

المحور الأول: بطاقة تعريفية للمؤسسة والمقاول

الهدف من دراسة هذا القسم هو جمع بيانات عامة حول المؤسسة والمسير المقاول، لذا يرجى التكرم بوضع العلامة (X) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة .

1. المؤسسة :

تاريخ إنشاء المؤسسة:/...../.....

قطاع نشاط المؤسسة: خدماتي () صناعي () تجاري () .

الشكل القانوني للمؤسسة:

() EURL () SPA () SNC SARL () E / INDIVIDUELLE ()

عمر المؤسسة: 1 - 5 سنوات () 6 إلى 10 سنوات () 11 إلى 20 سنوات ()

أكثر من 20 سنة () .

عدد العمال: من 1 إلى 9 () من 10 إلى 49 () من 50 إلى 250 ()

طبيعة التسيير في المؤسسة: المالك هو المدير () مسير خارجي () .

2. البيانات الديموغرافية للمقاول :

الجنس : ذكر أنثى ()

العمر: 20 إلى 30 سنة () 30 - 40 سنة () من 41 إلى 50 سنة ()

من 41 إلى 50 سنة () أكثر من 50 سنة: ()

المؤهل العلمي : أقل من الثانوي () ثانوي () جامعي () دراسات عليا ()

الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة : لا شيء () أقل من سنة ()

أقل من 5 سنوات () من 5 إلى 10 سنوات () من 10 إلى 15 سنة ()

أكثر من 15 سنة () .

الملاحق

المحور الثاني: الصفات الشخصية للمقاول.

يهدف هذا المحور إلى معرفة مساهمة الصفات الشخصية للمقاول المسير في نمو مؤسسته، لذلك يرجى قراءة كل عبارة بتمعن ووضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة، مع ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط لكل فقرة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أميل للمخاطرة في إختيار المشاريع.					
02	الرغبة في تحقيق الذات تدفعني للعمل المتواصل.					
03	أميل للأعمال الصعبة التي تتطلب التحدي.					
04	أفضل المغامرة من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة.					
05	التفاؤل يدفعني للعمل أكثر لتحقيق النجاح.					
06	أتمتع بثقة عالية بالنفس تساعدني في مواجهة المصاعب.					
07	أتحكم في الضغوط والتوتر الناتجة عن العمل.					
08	النجاح يكون نتيجة العمل وليس الحظ والقدر.					
09	أفضل الإستثمار في بيئة تتميز بالتأكد التي لا تحتاج الى مخاطرة.					

الملاحق

المحور الثالث: التكوين والتدريب

يهدف هذا المحور الى معرفة مساهمة تكوين المقاول المسير في نمو مؤسستكم ، نرجو منكم قراءة العبارات بتمعن ووضع الاشارة (X) في الخانة المناسبة، مع ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط لكل فقرة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تلقيت تكويننا في مجال إدارة الأعمال والمقاولاتية قبل إنشاء مشروعني الخاص.					
2	سمحت لي وظيفتي السابقة من الاستفادة من عدة دورات تكوينية وتطوير معارفي فيما يخص إدارة المشروع.					
3	أشارك باستمرار في دورات تكوينية خارج المؤسسة لاكتساب خبرات جديدة.					
4	ساعدني محيطي العائلي في إدارة المشروع في بدايته.					
5	يعود مصدر معارفي المكتسبة في إدارة المشروع إلى مشواري الدراسي.					

المحور الرابع: الخبرة

يهدف هذا المحور إلى تحديد مجموع الخبرات المهنية للمقاول المسير التي ساهمت في نمو مؤسسته، نرجو منكم قراءة العبارات بتمعن ووضع الاشارة (X) في الخانة المناسبة ، مع ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط لكل فقرة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	لم تكن لدي خبرة سابقة في إنشاء المشاريع.					
2	قمت بإنشاء مشروع خاص سابقا لكنه لم ينجح.					
3	قمت بإنشاء مشروع خاص سابقا مع شركاء وحقق نموا كبيرا.					
4	كنت موظفا في مؤسسة كبيرة.					

الملاحق

					5	كنت المسؤول عن إدارة المؤسسة التي عملت بها.
					6	لدي خبرة مهنية سابقة في مجال نشاط مؤسستي.
					7	قمت بتسيير مؤسسات وفروع أملكها .

المحور الخامس: المهارات والكفاءات المقاولاتية.

إليك العبارات التالية التي تقيس مدى توفر بعض المهارات لدى المقاول المسير والتي تساعد في تنمية نشاط المؤسسة، لذلك يرجى قراءة كل عبارة بتمعن ووضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة، مع ضرورة اختيار إجابة واحدة فقط لكل فقرة.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أقوم بالتخطيط لأهداف المؤسسة باستمرار.					
2	أتحكم في وسائل الإعلام والاتصال لتوصيل صورة جيدة عن المؤسسة ومنتجاتها.					
3	لدي المهارات الإدارية اللازمة لتسيير المؤسسة بشكل جيد.					
4	أملك قدرات معرفية تقنية في المحاسبة، التحليل المالي، تساعدني في اتخاذ القرارات.					
5	أقوم بتحفيز عمل الفريق وإشراك العمال في إعداد أهداف المؤسسة.					
6	أحرص على متابعة التغيرات الحاصلة في بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحليلها.					
7	أعمل على توفير التنسيق بين وحدات العمل.					
8	أحرص على إستغلال وقتي بشكل جيد يسمح لي بإنجاز مهامي في وقتها .					
9	أفضل إيجاد الأساليب المرنة التي تسهل على العمال تقبل التغيرات في المؤسسة.					
10	أقوم بتفويض البعض من مهامي للعمال الأكفاء في المؤسسة.					

Corrélations

		المحور الثالث: التكوين والتدريب	وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة
المحور الثالث: التكوين والتدريب	Corrélacion de Pearson	1	,645**
	Sig. (bilatérale)		0,002
	N	30	30
وضعية المؤسسة في السنوات الأربع القادمة	Corrélacion de Pearson	,645**	1
	Sig. (bilatérale)	0,002	
	N	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - عباس لغورور - خنشلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الرقم: 28 / ج.ع.ل.ج.ل.ع.إ.ت.ع.ب.ت / 2025

استمارة تقييم تقرير المترجم

- أ. الاسم: اسلام حازم
- ب. تاريخ الميلاد: 2003-05-26
- ج. رقم الترخيص: 34048255
- د. عنوان المنشأة: دور الكفاءات القيادية للمقاولين في تحسين اداء المشاريع المقاولاتية
- هـ. مكان الترخيص: الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية - وكالة خنشلة -

ملاحظة	العلامة	معايير المراقبة
	04/.../...	المواظبة
	04/.../...	المبادرة
	04/.../...	المعارف التطبيقية
	04/.../...	قدرة العمل
	04/.../...	العلاقة مع الضمان
	04/.../...	العلامة النهائية
	20/.../...	

شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير

جامعة عباس لغورور خنشلة

ملاحظات أخرى:

ملاحظات أخرى:

ملاحظات أخرى:

سعودي كريم
إطار في التفتيش رئيسي



جامعة عجاوالم ودرختلة
ASSIUT UNIVERSITY FACULTY OF EDUCATION



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - عباس لغرور - خنشلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

خنشلة في: 2025-05-13

الى السيد: مدير الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية - وكالة خنشلة

ك

2

الرقم: 28 / ج.ع.ل.خ/د.ع.ات.ع.ت / 2025

رسالة

سعيًا لاستكمال البرنامج الدراسي ، المقرر للحصول على شهادة ماستر بنظام ل مدي في علوم التير والعلوم التجارية ، ومن أجل تد ميد ا و
المفاهيم النظرية للطلبة . يشر فذ أن اطلب من سيادتكم مساعدة وتسهيل المهمة للطلاب:

الاسم: اسلام حازم
تاريخ الميلاد: 2003-05-26
رقم التسجيل: 34048265
عنوان المذكورة: دور الكفاءات القيادية للمقاولين في تحسين اداء المشاريع المقاوالاتية في او

*وذلك من أجل إجراء تريض تطبيقي لدى مؤسساتكم .

د

شيبان سمير
رئيس قسم علوم التسيير
جامعة عباس لغرور خنشلة

مستلمة في 2025-05-13
مدير الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاوالاتية