

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد

-تلمسان-

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و التسيير
مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد و حوكمة الشركات
مخصص: حوكمة الشركات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير

أبعاد كفاءات و مهارات المقاول في تطوير المؤسسة
-المقاول الجزائري-
(دراسة حالة المقاولين في ولاية بشار)

تحت إشراف الأستاذة:

د. ثابت أول وسيلة

من إعداد الطالبة:

شافي فدوى عمرية

أعضاء اللجنة

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بوهنة علي
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	الدكتورة ثابت أول وسيلة
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة	الدكتورة قارة تركي اسيا
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	الدكتور بن منصور عبدالله

السنة الجامعية: 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٣﴾

الآية 32 سورة البقرة .

التشكرات :

أسهب بشكري العظيم للخالق الكريم الذي

من أخرج علي برعمة واسعة لا تعد ولا تحصى

و الذي أتمنى أن يتقبل خلاصة جهري خالصا لوجهه الكريم .

كما أعمره عمرا واثما يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه .

و أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل :

الأستاذة العشاوي وسيلة، المشرفة علي تأطير المذاكرة ، والتي ساهمت بنصائحها

الثمينه في إتمام المذاكرة . مدير و عمال مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية

بشار . مدير الوكالة الوطنية لرعم تشغيل الشباب و الأستاذ بلبوخاري عبر المالك .

الأستاذ كيحل عابر مدير المكتبة المركزية لجامعة بشار . الأستاذ بشير سعير . بن طالب

بومرين . عائلة بن ثابت شريفة .

أشكر لجنة المناقشة (الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا العمل .

الإهداء :

أُخني إجلال و تقديرا إلى من لا يرضى التقدير إلا برضاها

" والري الكريمين "

قبلة سعوتي وحصن طاقتي . أهديهما أقل ما يمكن تقريسه مقابل سهرهما على إتمام
هذا العمل .

أهدي ثمرة جهدي إلى إخوتي : أحمد ، براهيم ، عبد الصمد ، عبد الله ، زكرياء .

إلى أخواتي : نعيمة ، فوزية ، سميرة ، ناوية ، حاجة ، نوال ، أسماء .

إلى أبنائهم وبناتهم .

إلى زملائي و زميلاتي في وفة ماجستير حوكمة الشركات 2011 / 2012

إلى كل أصدقائي و صديقاتي .

المقدمة

الفصل الأول : المقالة والمقال

المبحث الأول : المقالة

المبحث الثاني : المقال

المبحث الثالث : المقال القائد

الفصل الثاني : كفاءات ومهارات المقال

المبحث الأول : مفهوم الكفاءات والمهارات

المبحث الثاني : المهارات والكفاءات المطلوبة للمقالة

المبحث الثالث : الروح الإبداعية لدى أصحاب المهارات

الفصل الثالث : وظائف المقولين في المؤسسة

المبحث الأول : خلق المؤسسة أو المشروع

المبحث الثاني : الابتكار والتجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (وسائل تطوير المؤسسة)

المبحث الثالث : سياسة الجزائر في تشجيع المقالة

الفصل الرابع : المقال الجزائري

المبحث الأول : تاريخ المقالة في الجزائر

المبحث الثاني : دراسة حالة للمقال في ولاية بشار (منهجية البحث)

الخاتمة العامة

المراجع باللغة العربية

المراجع باللغة الأجنبية

الملاحق

الفهرس

المقدمة العامة

- إن الرغبة في تلبية الحاجات اليومية للإنسان وجدت منذ عصور قديمة ، وخلق مع ذلك وسائل و طرق لتحقيق هذا الهدف . من بين هذه الطرق ، خلق المؤسسات و الشركات بين الأفراد ، إلا أن الدراسة العلمية للمؤسسة بدأت في الظهور في أوائل القرن العشرين ، فأخذت بالتطور بمساعدة علوم متعددة منها علم النفس ، الإجتماع ، الإقتصاد و غيرها من العلوم .

تختلف أحجام المؤسسات (كبيرة ، متوسطة ، صغيرة و مصغرة) ، وتعددت أيضا وظائفها و إختصاصاتها و زاد الإهتمام بها في ظل هذا التطور و ذلك لمساهمتها في تطور و رقي المجتمعات ، لهذا يسלט الضوء حاليا على المقاول و تشجيع المقاوله . في إطار هذا الإهتمام تقوم الدول بتقديم تحفيزات مالية و مادية و غيرها لتشجيع المقاوله ، و من بينها الجزائر ، التي تسعى بمختلف الطرق و الوسائل لتشجيع ثقافة المقاوله .

أهملت الجزائر دور المقاول بعد الإستقلال ، بإتباعها النظام الإشتراكي . إعتمدت الجزائر في إقتصادها على عائدات البترول ، لكن ، و نحن في القرن الواحد العشرين و بالمقارنة مع التطور السريع لإقتصاد الدول الكبرى كالولايات المتحدة الأمريكية نلاحظ أن الإهتمام بخلق المؤسسات و تشجيع المقاوله و توفير المحيط المناسب لذلك خلق ثروة حقيقية للولايات المتحدة الأمريكية و هذا أول ما يلاحظ بالعدد الهائل للمؤسسات بها .

تسعى الجزائر إلى توفير محيط مناسب لخلق المؤسسات ، و ذلك بإبراز أهمية المقاوله في التنمية الإقتصادية ، أصبح هذا المصطلح من أهم المواضيع المتداولة في وسائل الإعلام الجزائرية ، حيث تهدف إلى توضيح الصورة ، عن إستراتيجية الجزائر في هذا المجال ، من إعفاءات ضريبية و تخفيض نسبة الفائدة بالإضافة إلى شرح آليات الدعم التي تقدمها مؤسسات الدعم لخلق مؤسسة .

إن ما تشكله أهمية خلق المؤسسات في تنمية الإقتصاد الجزائري و مواجهة غزو السلع الأجنبية للأسواق الجزائرية ، دفع الجزائر إلى تشجيع ثقافة المقاولة و العمل الحر، بإعتماد طرق إستراتيجية لإزالة المخاوف عن إنشاء مؤسسة، يشمل ذلك الإعفاءات الضريبية و تمديد فترة تسديد القروض إلى ثلاث سنوات بالنسبة للوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب. رغم ذلك نجد أن العنصر المالي و المادي طغى على هذه الإجراءات ، مقارنة بالكفاءات التي يجب أن تتوفر في المقاول و التي تساعده في، أولا إتباع خطة محكمة في عملية الإنشاء للمؤسسة ، ثانيا المحافظة على إسبقوار المؤسسة .

نجد أن الجزائر إعتمدت في إستراتيجيتها لدعم كفاءات المقاول و تطيرها إلى مراكز التسهيل و مشاتل المؤسسات التي تعتمد دورها على إطارات في مختلف التخصصات إلا أننا نجد مراكز التسهيل عددها محدود تشمل بعض ولايات الجزائر ، إضافة إلى مراكز التسهيل، الحاضنات التكنولوجية، و التي تهدف إلى متابعة المقاولين منذ إنشاء المؤسسة إلى مرحلة عمل المؤسسة .

إن أزمة التشغيل التي تعاني منها الجزائر ، حتى بعد إنشاء الوكالة الوطنية لإدماج حاملي الشهادات، مقارنة بالعدد الهائل لحاملي الشهادات من مختلف المؤسسات التعليمية (الجامعات، المدارس العليا ، معاهد و مراكز التكوين المهني ، وغيرها). أضافت الجزائر إلى مساعيها الهادفة إلى تشجيع المقاولة ، في توجيه الشباب حاملي الشهادات إلى المقاولة، و إتبع ذلك إجراءات ، كتكثيف إعداد أيام دراسية بالقرب من الجامعات و مؤسسات التكوين المهني، لغرس ثقافة العمل الحر في وسط هذه الفئة التي تشكل أهم فئة تحمل الكفاءات اللازمة للمقاولة في إنشاء مؤسسة .

إن أهم مهارة يتميز بها المقاول هي الإبداع و التجديد، حسب شومبيتر فهو ركيزة المقاول الكفاء ، لكن يتطلب لخلق مؤسسة كفاءات عديدة ، تتماشى و التطور السريع في إقتصاد

العالم . على ضوء ما سبق تقوم الجزائر بتأهيل المقاولين على الإبداع و التجديد والتحسين في المنتجات و الخدمات من خلال الحاضنات التكنولوجية، " فالمقاول هو الشخص القادر على تحويل فكرة و الإختراع إلى مشروع ، فالمقاولة تدفع إلى خلق المؤسسة¹.

إن سبب تشجيع المقاولة في الوسط الجامعي ، هو أن الطالب الجامعي ستتوفر لديه كفاءات مضاعفة² ، أي كفاءات تقنية و كفاءات تسييرية (روح المبادرة ، القيادة وإتخاذ الخطر) .

تهدف السياسات والإصلاحات القائمة إلى المواصلة في إدارة حكيمة في الإقتصاد الكلي للحفاظ على هذا الإقتصاد ، و تحسين نسبة نمو الإقتصادي الوطني . كل هذا إنطلاقا إلى السعي نحو توسيع دائرة المحروقات و التي تعتمد عليها الجزائر بشكل أساسي ، لهذا فإن العمل على توجيه خريجي الجامعات والمعاهد و المدارس و مختلف المؤسسات التعليمية ، يدعم الإستراتيجية المتبعة من طرف الدولة إلى الحصول على الكفاءات في خلق المؤسسات الخاصة. في ظل الضغط الذي يواجه قطاع التشغيل في الجزائر، و خاصة أن حاملي الشهادات يميلون إلى القطاع العمومي نظرا لما يمنحه من إستقرار في منصب العمل و ضمان للمستقبل ، و الذي يكون مجهول في حالة إنشاء مؤسسة خاصة ، تعتمد الجزائر أيضا إلى تخفيض هذه المخاوف من المقاولة و العمل الحر من خلال سياستها و إستراتيجيتها في دعم خلق المؤسسات . إن 10% من خريجي المعهد الوطني للتجارة يتوجهون لإنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة ، حسب ما صرح به عميد المعهد الوطني للتجارة السيد عبد السلام سعدي لجريدة المساء³ ، و هذا العدد ضئيل بالمقارنة مع المناصب المفتوحة في المؤسسات العمومية و الخاصة ، و بالمقارنة مع عدد المتخرجين .

¹ - محمد لكروم : مدير التسويق لوكالة الحضائر التكنولوجية ، حصة جامعة التكوين المتواصل بعنوان المقاولة سراجة التنمية المستدامة ، 2011/11/18 .

² - إلياس لعماري : مهندس وممثل شركة مايكروسوفت في الجزائر ، حصة جامعة التكوين المتواصل بعنوان المقاولة سراجة التنمية المستدامة ، 2011/11/18 .

³ - نوال . د : جزايرس ، 2009/05/17 .

أشارت الوزيرة المنتدبة المكلفة بالبحث العلمي السيدة " سعاد بن جاب الله " ⁴: " أن أساس إنشاء المؤسسات تعتمد على التمويل بـ 40% و كفاءة صاحب العمل بـ 60% و هو ما يؤكد وجوب الإهتمام بتكوين و تدريب خريجي الجامعات للحصول على المعارف الأساسية في مجال إنشاء المؤسسات و تكوين رجل أعمال مؤهل للحصول على ثقة كل من أصحاب المال و الإداريين ."

تبعا لما سبق تبرز لنا معالم المشكلة التي نعمل على معالجتها من خلال الإجابة على السؤال التالي :

- ما هي أبعاد كفاءات و مهارات المقاول في تطوير المؤسسة، خاصة المقاول الجزائري؟

لتوضيح هذه الإشكالية ، نقوم بطرح عدد من الأسئلة الثانوية و هي :

1. ما هي مصادر كفاءات المقاول، وخاصة المقاول الجزائري ؟
2. ما هي الوسائل المساعدة في تطوير المؤسسة ؟

على ضوء العرض السابق لمشكلة البحث ، يمكن صياغة الفرضيات التالية :

1. المحيط (من بينه التحصيلات العلمية و المعرفية) له دور في خلق المقاول الكفاء .
2. توفر الكفاءة و المهارة لدى المقاول الجزائري تساعد في تحفيز ثقافة العمل الحر (المقاولة) .

نسعى من خلال هذا البحث إلى بلوغ الأهداف التالية :

1. وضع أهم النظريات الإقتصادية حول المقاولة في دائرة المقاول الجزائري .

⁴ - نوال د : نفس المرجع السابق .

2. محاولة إبراز أهمية توفر الكفاءات لدى المقاول الجزائري في عملية إنشاء المؤسسة (المقالة) .

3. محاولة تقريب المفاهيم النظرية إلى المقاول الجزائري وذلك من خلال الدراسة التطبيقية ، ومنها : أ - إدارة الجودة الشاملة .

ب - الإبداع ، التجديد ، التحسين والإختراع .

ج - المقارنة التطويرية .

4. محاولة إبراز ، مدى إهتمام الجزائر بالكفاءات و المهارات لدى المقاول خلال تطبيق إستراتيجيتها في تشجيع المقولة .

ترتكز حدود الدراسة على ما يلي :

1. توضيح أهمية المقولة في التنمية الإقتصادية .

2. توضيح أهمية كفاءات المقاول خلال مراحل عمل المؤسسة .

3. أهمية الوسائل التطويرية في نمو المؤسسة .

4. دور المؤسسات الداعمة لخلق المؤسسات في تشجيع المقولة .

5. إبراز خصائص المقولة في الجزائر .

تتمثل مبررات و دوافع إختيار هذا الموضوع إجمالاً في :

1. أهمية المقولة في التنمية الإقتصادية في الجزائر .

2. من خلال التطلع إلى إستراتيجية الجزائر في تشجيع المقولة ، لاحظنا أن الإهتمام

بالتنمية المالي يأخذ أكبر نصيب من الإهتمام في حين نرى أن الكفاءات أخذت

النصيب الأقل .

3. التقرب من المقاول الجزائري و خاصة في ولاية بشار ، بهدف إبراز أهم الكفاءات

و المهارات في الجانب النظري إلى التطبيقي .

تمكنا من خلال البحث ، من الإطلاع على عدة دراسات حول موضوع المقاول ، كفاءات و مهارات المقاول ، و التي نشير إليها :

1. رسالة ماجستير للأستاذة "ثابت أول وسيلة" التي تناولت فيها خصائص المقاول/المسير وخاصة الجزائري ، و ذلك بالتطرق إلى أهمية التكوين و الخبرة عند المقاول الجزائري .
2. رسالة ماجستير للأستاذة " بقدر عائشة " ، التي تناولت فيها كفاءات المقاول ، بالتطرق إلى تحليل العلاقة بين التكوين و الكفاءات لدى المقاول الجزائري .
3. رسالة ماجستير للطالبة " بوزيدي سعاد " ، و التي تناولت فيها المقولة و التنمية الإقتصادية ، و التي تطرقت فيها إلى دور المقولة في التنمية الإقتصادية من خلال دراسة عينة للمؤسسات المصغرة و الصغيرة .
4. مذكرة ماستر للطالبة " مرابط هجيرة " ، و التي تناولت فيها المقولة النسائية بين الحياة المهنية و الشخصية و التي تطرقت فيها إلى دور المحيط العائلي في التشجيع على المقولة .

و كان بإطلاعنا على هذه الدراسات أثره في تصورنا بجوانب هذا البحث، المتمثل في ضرورة إعطاء أهمية للمقاول الجزائري و ذلك من خلال تطوير كفاءاته ، و البحث أكثر عن وسائل و إستراتيجية لدعم كفاءات و مهارات المقاول الجزائري ، كما هو حال الإستراتيجية المعتمدة في الإعفاءات الضريبية و تمديد فترة تسديد القروض و غيرها .

- و لأجل معالجة الموضوع نتخذ المنهج الوصفي ، و ذلك لإبراز مفهوم المقولة و المقاول و أهم كفاءات المقاول .

بالإضافة إلى ذلك سنعتمد على المنهج التحليلي الإستنتاجي في تحليل نتائج جمع المعلومات من خلال توزيع الإستمارات ، لتوضيح مستوى كفاءات المقاول الجزائري .

محاولة منا للإجابة على إشكالية البحث عمدنا إلى تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول :

1. نطرح في الفصل الأول ، مفهوم المقاول من خلال أهم المفكرين الاقتصاديين ، ثم نتعرض إلى مفهوم المقاول و أهم خصائص المقاول و دور المقاول ، و ذلك بالتطرق إلى أهم النظريات المفكرين الإقتصاديين . ثم تطرقنا إلى المقاول القائد من خلال التعرض إلى مفهوم القيادة و أبعاد القيادة الإدارية عند المقاول ، وأدخلنا العنصر الأنثوي بطرح خصائص المرأة القيادية .
2. نطرح في الفصل الثاني ، كفاءات و مهارات المقاول ، بالتعرض إلى مفهوم الكفاءات و المهارات و أهميتها و مصادرها ، ثم نتعرض أيضا إلى الكفاءات والمهارات المطلوبة للمقاولة ، بشرح الكفاءات التقنية ، مهارات إدارة الأعمال والمهارات المقاولتية . و نتطرق إلى أهم صفة عند المقاول و هي الإبداع ، بطرح مفهوم الإبداع ، روح الإبداع عند المقاول .
3. نتعرض في الفصل الثالث إلى وظائف المقاولين في المؤسسة ، و ذلك بإبراز مراحل خلق المؤسسة أو المشروع . بالإضافة إلى ذلك التطرق إلى مفاهيم حول أهم عنصر في إستراتيجية الجزائر في تشجيع المقاولة و هي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمصغرة. ثم نتطرق إلى أهم الوسائل التطويرية التي تساهم في تطوير المؤسسة بشرحها و إبراز أهميتها في المؤسسة . بالإضافة إلى إعطاء صورة عن المرأة المقاولة .
4. في الفصل الرابع سنتطرق إلى إبراز تاريخ المقاولة في الجزائر و أهم الأجهزة المتبعة في إستراتيجية الجزائر لتشجيع المقاولة و دورها في تنمية كفاءات المقاول.

من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى دراسة عينة عن المقاول الجزائري و خاصة في ولاية بشار ، و ذلك بجمع معلومات عن طريق الإستمارات ، ومعالجتها ببرنامج إحصائي (SPSS) ثم تحليل النتائج و المعطيات .

من خلال البحث ، واجهنا جملة من العوائق في الناحية التطبيقية و هي في النقاط التالية :

1. عدم توفر مراجع تشرح فيها سياسة الجزائر في تشجيع المقاولة و تنمية الكفاءات المقاولتية ، بالإضافة إلى سوء تنظيم مواقع الإنترنت الجزائرية التي تتضمن بيانات إحصائية عن المقاولة في الجزائر .
2. صعوبة جمع المعلومات ، وذلك لإنشغال المقاولين و تواجد المؤسسات ومكاتب المقاولين في مناطق متفرقة ، حتى رغم توفر العناوين لدى مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الإستثمار .
3. صعوبة الإلتقاء بالمكونين و الإطارات في مجال المقاولة ، وذلك لتعدد المهام التي يشغلونها في الحياة المهنية ، سواء أستاذ جامعي أو إداري أو صاحب مؤسسة ، و هذا لإعطاء نظرة شاملة عن كيفية التكوين في إطار المقاولة .

الفصل الأول

الفصل الأول : المقالة والمقال

تمهيد :

- إن ظهور المقالة لم يكن مجرد صدفة في العالم ، وإنما هو نتيجة لأحداث تاريخية متعاقبة منذ أن عرف الإنسان التجارة والتعاملات التجارية . مع مرور الزمن برز عدة علماء و باحثين في هذا المجال الواسع والغامض ، حيث أنه كانت عدة دراسات وأبحاث في الأعمال المقاولتية ، ومن أهم هؤلاء الإقتصادي شومبيتر والذي يعد الأب الروحي للمقالة من خلال أبحاثه المكثفة والعميقة في المقالة ، رغم ذلك نجد من القرن السابع عشر دراسات قليلة لم تجد صدق إلا بعد الحرب العالمية الثانية ، وخاصة مؤلفات ريتشارد كانتيلون .

إن الهدف الرئيسي في الأبحاث المكثفة في مجال المقالة هو رغبة الدول في النمو إقتصادي وإزدهارها إقتصاديا ، فلماذا المقالة بالتحديد ؟ هذا السؤال يجيبنا عليه شومبيتر ببساطة ، لأن المقال هي مركز محرك الإقتصاد . لهذا نجد أغلب الدول وقد تكون كلها تصب إهتمامها في تسخير الطاقات المادية والبشرية لتشجيع خلق المؤسسات . لكن الموضع في حد ذاته شاسع فهو يشمل الفرد المبادر بالمشروع أيضا فهو محور تحريك هذه المقالة ، فالمقال مجموعة من الخصائص والسلوكات التي جمعت فيما بينها لتشكيل شخصية قوية مستعدة لبناء مؤسسة وتشغيل هذه المؤسسة في إطار الموارد المتاحة والفرص القائمة ، في ظل بيئة غير معروفة .

من خلال الأبحاث التي قام بها مجموعة من العلماء في مختلف المجالات ، يلاحظ أن المقال له علاقة بعدة شخصيات في عدة مجالات ، كالقائد والمسير فهما شخصيات متلازمة في العلوم الإقتصادية ، وأثبتت كل واحدة منها دورها في الإقتصاد والمجتمع والإدارة وغيرها من المجالات . من خلال هذا الفصل سنوضح مفهوم المقال بشكل خاص وأهميته في العالم وعلاقاته مع المحيط و الشخصيات البارزة في الإقتصاد (القائد، المسير).

المبحث الأول : المقاول (الريادة)

من خلال البحث عن تعريف للمقاول صادفت عدة مصطلحات تصب في معنى واحد وهي " المقاوله " : الأعمال الحرة , الريادة , المقاولتية وغيرها من المصطلحات ولكن سأعتمد في التعريف على مصطلح المقاوله بما أنه المصطلح الأكثر شيوعا في المؤلفات الإقتصادية الغربية.

رغم تعدد التعاريف لمفهوم المقاوله في حقب مختلفة ومن باحث إلى آخر , تبقى مصدر إهتمام الدول ومجموعة معينة في المجتمعات التي تملك القدرة على الإبداع والخلق والتجديد. تسعى الدول من خلال خلق المشاريع الصغيرة للشباب إلى الدخول في إقتصاد السوق , لتطوير إقتصاد الدولة وإشباع حاجات المستهلك بالمنتجات والخدمات المحلية , وهذا يؤدي بالضرورة إلى رفع كفاءات ومهارات الثروة الحقيقية والتي هي الموارد البشرية .

المطلب الأول : تعريف المقاول (الريادة)

1 - تعريف المقاول لغتا :

- كان أول ظهور لمصطلح المقاول في قاموس بارنهارت " Barnhart " وكانت أول كتابة على الشكل التالي " entrepreneur " وذلك في سنة 1475 والظهور الثاني كان سنة 1485 " entrepreneur ".

إختفى بعد ذلك هذا المصطلح لمدة 350 عاما حتى ظهوره مرة أخرى سنة 1852 لكن بمعنى مختلف ومصطلح جديد وهو " manager أو promoteur " المسير أو الرائد (يجب التنويه هنا أن الترجمة تختلف في المصطلحات من الفرنسية إلى العربية لكن يبقى المعنى واحد).

أما في قاموس أوكسفورد الإنجليزي¹ OED فقد أعطى نفس المعنى للمقاول والمسير فهو يسمى الآن الشخص الذي يبرز في مؤسسة , الذي يملك أو يسيّر عملا , هو الشخص الذي يتحمل الأخطار في إطار الخسارة أو الربح . وضع OED تعريفا للمقاول والذي نقصد به في هذا البحث : إن المقاول يأخذ عدة أشكال ، فقد يكون رجل أعمال خاص ، أو شركة تعاونية ، شركة ذات أسهم ، في بلدية².

أما في اللغة العربية فالمصطلح بعيد عن المقولة لكن المعنى واحد . في قاموس المنجد العربي نجد "الرياسة" وهي تعني البروز في الأعمال و تغير المصطلح بعد ذلك إلى الريادة.

2 - تعريف المقاول إصطلاحا :

المقولة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة ، وتخصيص الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المصاحبة لهذا العمل و إستقبال المكافئة الناتجة عنه . إنها بذلك

¹ - Oxford English Dictionary

² - Marie Claude Esposito , Christine Zumello : L'entrepreneur et la dynamique économique (L'approche Anglosaxonne) , Economica ,paris , 2003, p30.

عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة ، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، وأيضا الإلتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات والخدمات ، وهذه المنتجات قد تكون جديدة أو فريدة ، ولكن يجب على المقاول أن يضيف لها قيمة من خلال تخصيص الموارد المتاحة والمهارات الضرورية³ .

حسب ستيفن " steven " و ساهلمان " sahlman " يعرفان المقاول بأنها طريق الإدارة الذي يتضمن متابعة الفرص بدون إعتبار المصادر المسيطرة عليها⁴ .

المقاوله هي عمل المقاول ويمكن أن تمارس في سياق وأشكال مختلفة بحيث يمكن أن تكون:

- خلق مؤسسة جديدة وتعد مقاوله بمعناها القانوني⁵ .
- تطوير نشاط جديد في ظل مؤسسة متواجده مسبقا .
- إعادة تأهيل مؤسسة المصغرة أو صغيرة هي في حالة إنحلال .

تبقى هذه التعريفات شاملة وعامة لمفهوم المقاوله التي هي في حد ذاتها مجال بحث

لعديد من الإقتصاديين ، بحيث يعرفها جون ستيوارت ميل Jhon stewart mill (1948) ، بأنها مثل تسجيل أي شركة خاصة والتي تشمل أصحاب القرار ، متخذي المخاطر والأفراد الذين يأملون في تحقيق الثراء من خلال إدارة أقل الموارد لتأسيس شركات أعمال جديدة⁶ .

المقاوله هي وحدة للإنتاج تعتمد على العمل ورأسمال تقني ومالي لإنتاج منافع وخدمات وذلك لتلبية حاجات المستهلك وتهدف المقاوله إلى تحقيق أكبر قدر من الربح. بالإضافة إلى أن المقاوله جهاز منظم يعتمد على رؤساء ومرؤوسين وكل شخص في المقاوله يختص

³ - فايز حمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد علي : الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة ، دار حامد للنشر، عمان الأردن ، 2006 ، ص5

⁴ - بوزيد سعاد : مذكرة ماجستير بعنوان المقاوله والتنمية الإقتصادية (حالة المؤسسات المصغرة والصغيرة ، تلمسان)، 2006 ، ص10

⁵ -Emille-michel Hernandez : L'entrepreneuriat approche théorique, L'harmattan , p13.

⁶ - ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، ديسمبر 2010 .

بمهام معينة (إدارة ، إنتاج ، تسويق) وهي جهاز منفتح على عدة شركاء (ممولون، الزبناء، الممولون ،...).

- عند سماعنا لمصطلح المقابلة أول مجال يخطر هو الإقتصاد ، غير أن مجالاتها واسعة ومجالات البحث التي تشد الإنتباه في المقابلة عديدة ومختلفة ، لا تقتصر على التجارة أو الصناعة وإنما هي شاملة وعامة. برز نطاق المقابلة ، حيث أن مختلف تكويناته حازت إهتمام وملاحظة الإقتصاديين ، علماء الإجتماع ، المؤرخين ، وعلماء النفس ، والمختصين في علوم السلوك وعلوم التسيير⁷ ، بحيث قاموا بتحليل وملاحظة مكونات المقابلة ، إذا هي لا تقتصر على نطاق واحد وذلك لإهتمام الدول بخلق المشاريع لأنها أحد مصادر النمو الإقتصادي أو حيازة أكبر المؤسسات في العالم .

عرف فايول " Fayoll " (2003) المقابلة هي حقل بارز ودراستها لا تزال في مرحلة جديدة التركيب⁸.

إن المقابلة ليست مجرد أعمال إنتاجية أو صناعية لتحقيق المنفعة ، وإنما تناسق مجموعة من السلوكيات التي يقوم بها المقاول والمجموعة التي يعمل معها في إطار مشروع خاص . إذا المقابلة هي تقدم فعال لأشخاص أخذوا في الإعتبار شعورهم بأن إكتساب مؤسسة خاصة بهم يأسس إنتقاء حلول حيوية ، هؤلاء الأشخاص يفكرون في مؤسسات قادرين على خلقها وتسمح في معرفة الطريق ليصبحوا مقاولين والإنطلاق في إنشاء و بروز مؤسسة⁹ .

⁷ - Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat ,Dunod, Paris , 2005 , p5

⁸ -Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat, op cit.p5.

⁹ - Louis Jacques Fillion :cours d'entrepreneuriat sur site « Analyse financier d'un projet » ,février 2011.

المقولة هي القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة العمال ذات الصلة بها ، حيث يعتبر المشروع المقاولاتي (الريادي) الأساس في بناء وتطوير منظمات الأعمال القادرة على المنافسة والدخول إلى الأسواق الخارجية¹⁰ .

جوهر المقولة محدد في إدراك وإستغلال الفرص الجديدة المتاحة في إطار المؤسسة ، وهذا له صلة مع ما جاء به الإستعمال المتنوع للموارد الوطنية المسخرة للإستعمال المعتاد والقابلة لإتخاذ تشكيلات جديدة¹¹ ، وهذا عنصر مهم في المقولة حيث أن الإبتكار والإبداع هو الذي يخلق العلاقة بين الموارد والفرص المتاحة للحصول على النتائج ذات فعالية في المؤسسة وتسهم بذلك في تطوير المؤسسة ، فالمقولة (الريادة) هي بناء وإبتكار شيء ذي قيمة من لا شيء و الإستمرارية في إغتنام الفرص بناء على الموارد والإلتزام بالرؤية وكذلك الأخذ بالإعتبار عنصر المخاطرة¹² .

إن الرغبة في الجديد والإبتكار هو ما دفع العديد من علماء الإجتماع و الإقتصاديين والباحثين في مختلف العلوم إلى دراسة سلوك المقاولين والبحث في أعماق شخصية هذه الفئة من الأشخاص والتي تمثل مورد من موارد ثروة الدول ، تساعد هذه الأبحاث في تحليل القدرات والمهارات لدى الفرد بإختلاف اتجاهاته أو مستوى تعليمه .

3 - المقولة حسب المشرع الجزائري :

- عرف المشرع الجزائري المقولة في المادة (2) من القانون التجاري غير التي جاءت في المادة (549) من القانون المدني ،والقصد الأساسي من المقولة في هذه الحالة هو تنظيم نشاط معين في شكل مشروع ، وهو المعنى الإقتصادي الذي إستعاره المشرع في فكرة المقولة ، ذلك أن معنى المقولة في مفهوم المادة (2) من القانون التجاري والتي تعد

¹⁰ - زياد مراد :الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المقاولتية (التكوين وفرص الأعمال) ،الجزائر ، بسكرة 8/7/6 أبريل 2010 .

¹¹ - Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat ,Dunod, Paris , 2005 , p10

¹² - زياد مراد :الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

عملا تجاريا بحسب الموضوع¹³ ، وفصلت في ذلك مجموعة من أنواع المقاولات والتي سنذكرها في المطلب الرابع من هذا المبحث غير أنها لا تنطبق على المعنى الوارد الذي جاءت به المادة (549) من القانون المدني : "المقولة هي عقد يتعهد بمقتضاه أحد المتعاقدين أن يصنع شيئا أو أن يؤدي عملا أو يتعهد به المتعاقد الآخر " وهذه المادة تعتبر المقولة من العقود الواردة على العمل أساسا ، يمثل العمل عنصرا جوهريا في عقد المقولة الأمر الذي يؤدي إلى الخلط بين الحرف المدنية والمقاولات التجارية ، لذلك فإن فكرة المشروع تعد أدق وأكثر دلالة على قصد المشرع وهي تعني : "مجموعة الأعمال التجارية بطبيعتها أو بالتبعية متكاملة ومنتظمة تنفذ تحت إدارة رئيس يكون شخصا طبيعيا أو معنويا أو بواسطة أشخاص أو معدات بغية تحقيق غاية معينة"¹⁴.

فالمقولة تخضع إذن لقدر من التنظيم وتظافر الجهد والعناصر المادية والمعنوية وأن تتبع في ممارسة النشاط السبيل والأساليب الدقيقة والحديثة المعروفة لسير المشروعات ، فإذا التقت كل هذه المعطيات ولم يأخذ النشاط صورة المشروع ، ولم يكن على قدر من الأهمية يسمح بوقوع المضاربة فلا يعتبر العمل الذي يقوم به الشخص من قبيل المقولة ولا يكتسب الشخص صفة التاجر .

ذكرت المقولة عند المشرع الجزائري ضمن الأعمال التجارية بحسب الموضوع حيث أن هذه الأعمال تعتبر تجارية بصرف النظر عن صفة الشخص الذي يمارسها سواء كان تاجر أو غير تاجر ، أو هي تلك المتعلقة بالوساطة في تداول الثروات وتستهدف تحقيق الربح ، وقد إستعمل المشرع الجزائري للتعبير عن هذه الأعمال إصطلاح "العمل" وإصطلاح "المقولة أو المشروع"¹⁵ مرة أخرى . يصنف المشرع الجزائري المقولة إلى عشرة أنواع من المقاولات والتي يتفق عليها في المادة (2) من القانون التجاري .من خلال هذه

¹³ - القانون التجاري : الأمر 5975 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 ، تعديلات 2005 ، دار الجزيرة للنشر والتوزيع .
¹⁴ - أكمون عبد الحليم : الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، قصر الكتاب ، البلدة الجزائر ، 2006 ، ص 59 .
¹⁵ - أكمون عبد الحليم : نفس المرجع السابق، ص 49 .

الإصطلاحات تدل على أن هذه الأعمال التجارية تنقسم إلى فئتين ، أعمال تثبت لها الصفة التجارية دائما ولو وقعت منفردة أي مرة واحدة ، وأعمال لا تعد كذلك إذا صدرت على وجه المقولة أو المشروع .

- تختلف التسميات لكن يبقى العمل واحدا والهدف واحد : مقولة ، المشروع ، عمل حر أو مؤسسة إلى غير ذلك من المصطلحات والتسميات ، ففي مناطق متعددة من العالم أطلق هذا التعبير (المقولة) على هذا النوع من الأعمال الذي يقوم فيه المقاول بالتعاقد مع صاحب العمل المراد تنفيذه¹⁶ (والذي كثيرا ما يكون ذا صفة إنشائية) الأمر الذي يجعل بعضهم يدعوا مثل هذه الأعمال بالأعمال الإنشائية ، على القيام بإنجاز هذا العمل نيابة عنه بحسب أحكام العقد المبرم بينهما . غالبا ما يتم تنفيذ مثل هذه الأعمال حسب دفتر شروط فنية و أخرى إدارية ومالية يتم إعدادها بمعرفة جهازه الخاص به ، أو بمعرفة مكتب هندسي متخصص به . ويتولى الإشراف على العمل مهندس إستشاري يختاره صاحب العمل ليساعده في دراسة العمل المطلوب ووضع الشروط والمخططات اللازمة حسب حاجة المشروع ومتابعة ومراقبة حسن تنفيذه¹⁷ ، مع الأخذ بالإعتبار المخاطر و المجازفات التي قد يتعرض لها صاحب العمل أثناء تنفيذ الخطة المعتمدة والتي يمكن أن تغير مسار عمله أو أن يبقى مستمر في التنفيذ مع وجود المخاطر .

لا تخلو أي مقولة من العراقيل والصعوبات التي تصادفها بين الحين والآخر ، حتى تنمو المؤسسة وتتطور يجب على المقاول أخذ خبرة والتجارب التي يصادفها في نطاق واسع على مستوى إستراتيجيته المعتمدة ، شأن ذلك المؤسسات العالمية الكبرى والتي لم يخلو طريقها من المخاطر . يعتبر اليوم "بيل غيتس" مؤسس شركة "مايكروسوفت" العملاقة نموذجا للريادة لأنه أسس شركة صغيرة جدا للمباشرة بنشاط تصميم الحواسيب الشخصية والذي كان عملا جديدا نتائجه غير معروفة ، إستطاع خلال سنوات أن يجعلها عملا عملاقا وناجحا ،

¹⁶ - محمد علي جعلوك : أعمال المقاولات (إدارة المشروعات وتنفيذ العقود) ، دار الراتب الجامعية للنشر ، لبنان ، 1999 ، ص16

¹⁷ - محمد علي جعلوك : نفس المرجع السابق ، ص17

حصل نفس الشيء مع شركة "فورد للسيارات " عندما إخترع " هنري فورد " تكنولوجية جديدة لإنتاج السيارات ، بدأ كعمل صغير ثم توسع تدريجيا مع زيادة خبرته ¹⁸ .

- تعتبر عملية المقابلة (الريادة) والمبادرات الفردية شائعة في العالم ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يحاول سنويا أربعة بالمئة من المجتمع القادر على العمل أن يبدأ عملا جديدا ، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عمل ¹⁹ . إنتقلت هذه الثقافة إلى المجتمعات العربية لكن تختلف الأهداف حيث أن البحث عن عمل إضافي أصبح ضروري لسد حاجات الفرد والأسرة التي تزيد من يوم لآخر والتي لا يكفيها الأجر الذي يحصل عليه الفرد من وظيفة واحدة . مع ذلك أصبح الطموح أكبر من ذلك ، في إمتلاك مؤسسات كبرى تنافس المؤسسات العالمية كمايكروسوفت وشركة دال " Dell " لأجهزة الكمبيوتر .

- في عرضنا لهذه التعريفات المتعددة لمصطلح المقابلة ، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية لها كما يلي:

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة .
- تخصيص الوقت والجهد و المال .
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة .
- إستغلال الفرص المتاحة في محيط المقابلة ، مع مراعات التهديدات التي قد تتعرض لها .

- بعض المؤلفين حافظوا على هذا التفسير لمفهوم المقابلة ، حيث أن قراءاتهم سمحت لنا بالكشف عن بعض المصطلحات الهامة وهي تعد مفاتيح محددة لعمل المقابلة ²⁰ :

¹⁸ - سعاد نائف برنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة) ، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص62.

¹⁹ - سعاد نائف برنوطي : نفس المرجع السابق ، ص 65

²⁰ - Françoise Danny : Cadre et Entrepreneuriat (Mythes et Réalités),06 juin 2002 ,organisé par E .M –Lyon Ecully. Journée d'étude .

- الأخذ بعين الإعتبار الخطر .
- التردد .
- الفرص .
- الإبداع .
- التشكيلة الجديدة للموارد .
- التنمية الإقتصادية .

وبالتالي فإن تحديد الأهداف مع توفر الإبداع والإختراع لدى الفرد ينتج بالنهاية تنظيم متناسق للموارد، وتوزيع المهام على مختلف الفروع الإدارية في المؤسسة بشكل منظم وعملي وهادف إلى تحقيق الربح ، بالإضافة إلى امتلاك الكفاءة والخبرة .

المطلب الثاني : تطور مفهوم المقولة

- إن مجرد سماع مصطلح المقولة ، تتبادر إلى الأذهان الأعمال الصغيرة ، والتي كانت مصدر رزق الكثير من العائلات الأوروبية أثناء الحرب العالمية الثانية ، أولاً لإرضاء حاجاتها ورغباتها ثانياً للهروب من الفقر ومخلفات الحرب من البطالة مع الإنهيار الإقتصادي للدول . فهذه الأعمال الصغيرة أو الأعمال الحرة البعيدة عن التبعية للمؤسسات الحكومية فهي مبادرات شخصية وأعمال ريادية تتسم بالمخاطر والإستغلال الجيد للفرص المتاحة .

- لقد تغيرت الترجمة العربية لمصطلح (entrepreneur) ثلاث مرات من خلال العقود الأخيرة ، فقد كانت منظم ثم مقاول ثم تحولت في التسعينات إلى ريادة (مقولة)²¹ . فمذ التسعينات الكثير من الإطارات أقاموا مشاريع خدمات في المعلوماتية ، خدمات الإنترنت ، صناعة الهواتف المحمولة ، وغيرها ، هؤلاء الشباب إستطاعوا خلال مدة قصيرة تحويل تلك المشاريع الصغيرة إلى شركات كبيرة²² .

إن القواعد التاريخية للمقولة تعود للعلوم الإقتصادية . مصطلح المقولة ظهر في الإقتصاد من خلال تأليفات ريشارد كونتيلون "Richard Cantilon" الذي هو ربما أول من قدم وظيفة المقاول وأهميته في تنمية الإقتصاد . زاد كذلك في تحليله لظاهرة المقولة ، دور عدم اليقين والخطر²³ .

1 - تطور مفهوم المقولة في الإقتصاد :

- إن الرؤية القديمة تختلف عن الرؤية الحديثة للمقولة ، ففي القرن السادس عشر 16 كانت وظيفة المقولة محصورة في المتاجرة بممتلكات الغير ، وهذا ما يعني العمل الحر

²¹ - زياد مراد : نفس المرجع السابق .

²² - سعاد نانف برنوطي : نفس المرجع السابق ، ص 28.

²³ - Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat ,Dunod, Paris , 2005 , p10

المتمثل في "الفعل الذي من خلاله يستأجر قادة الثروة جنود لحماية البلدات الصغيرة " وهذا حسب ما ذكره " Martineli , 1994 ". اما المقاربات الحديثة " Dess, 1996 " عرف المقولة : " كفعل للدخول الجديد بدافع الربح " .

كان أول ظهور لإستعمال مصطلح المقاول (Entrepreneur) مرتبط بالتاريخ العسكري، وإستعمل هذا المصطلح في القرن الثامن عشر 18 في سياق الأعمال التجارية فعرفه " ريتشارد كونتيلون " 1755 «المقاول هو الشخص الذي يشتري السلع بسعر معروف من أجل بيعها فيما بعد بسعر غير معروف ، مستندا بذلك على المخاطرة ، أي أنه الفرد الذي يتحمل المخاطرة في إدارة أعماله التجارية بهدف الربح.

وفي 1776 رأى آدم سميث ، Adem Smith في كتابه " ثروة الأمم " أنه ليس من كرم وطبيعة الخباز الذي تدفعه إلى توفير الخبز ، بل دافعه وإهتمامه اللذان يدفعانه لتوفير الخبز²⁴. من وجهة نظر آدم سميث المقاولون هم سفراء الإقتصاد اللذين حولوا الطلب إلى مردودية أرباح .

وبعد ذلك جاء الإقتصادي جون باتيس ساي " Jean Baptise Say " (1767، 1832) وهو الأب الروحي للمقولة يعتبر أن المقاول يساهم في التطوير الإقتصادي، كما أكد "ساي " أن المقاول يجب أن يكون قائد " leader " .

وفي القرن الثامن عشر (18) والتاسع عشر (19) أحرز مفهوم المقولة تقدما كبيرا في النظريات الإقتصادية وإرتبطت أهميتها بالثورة الصناعية فكل من "جون ميل " ، دافيد ريكاردو " و آدم سميث " قاموا بتقديم مفهوم أوسع لإدارة الأعمال . جاء ألفريد مارشال " Alfred Marchal " بأربع عوامل للإنتاج وهي : الأرض ، العمل ، رأس المال والمنظمة، يعتبر المقاول الشخص الذي يقود التنظيم في نهايته . أما الإقتصادي الألماني

²⁴ -Sobel Robert : The entrepreneurs (Explorations within the american business tradition ,1974 ,Wikipidya , 10 février 2011

ج هـ فونتونان "J.H Venthunen" فإعتبر ربح المقاول هو مكافئة المخاطرة . هناك عدة نظريات إقتصادية أعطت أهمية عظمى للمقولة فهي المحرك الرئيسي لتنمية الإقتصاد .

2 - تطور مفهوم المقولة من خلال تطور الأعمال الصغيرة :

- كانت الأعمال الصغيرة الوحدات الأساسية بل الوحيدة التي قام عليها إقتصاد

العالم ، وفي كافة الحضارات والمجتمعات ، وحتى القرن السابع عشر 17 .

فمنذ قيام المجتمعات والجماعات في العالم ، قامت في كل مجموعة متاجر وحرف ومزارع تبيع (أو تقايض) السلع والخدمات التي تحتاجها الجماعة ، وكانت كل هذه الأعمال الصغيرة الحجم وأسرية الطابع تقيمها الأسرة كمصدرها الرئيسي للدخل ، غالبا ما تنتج ما تحتاجه الأسرة من سلعة أو خدمة وتقايض أو تبيع الفائض للآخرين : فقد تدير أسرة ما أو أكثر مزرعة صغيرة وتقيم أخرى محل تجارة وثالثة متجرا أو بقالة صغيرة أو محل حدادة أو خياطة أو / و غيرها . هذه الأعمال كانت تخدم العدد محدد من سكان القرية أو المدينة . حتى عندما كانت مجموعة من الأفراد تتعاون للقيام بأعمال الإستيراد و/ أو التصدير مثلا ، غالبا ما كان عدد الشركاء محدودا ، ويقوم غالبا بتنفيذ صفقة أو سفرة تجارية واحدة²⁵ .

رغم أهمية هذه الأعمال الصغيرة عند الأسرة ونظرهم لها أنها الحل الوحيد لتطویر مستواهم المعيشي ، لكن كيف كانت تدير هذه الأسر هذه الأعمال بالنظر إليها أنها أعمال في طريق النمو أو الفشل ومصيرها مهم عند أصحابها وهم في حد ذاتهم فئة من المجتمع التي تجهل طرق التسيير وقواعده ، وحتى أنها لن لم تتلقى تعليم في مجال الإدارة أو التجارة وغيرها من العلوم التي تساعد في تسيير أعمال المؤسسة الخاصة بهم . هذا ما يؤدي بنا إلى طرح سؤال عن تأثير إهتمام علم الإدارة بإحتياجات الأعمال الصغيرة ؟

²⁵ - سعاد نايف برنوطي : نفس المرجع السابق ، ص 168 .

ماكان جليا آن ذاك أن إهتمام علماء الإدارة الأوائل إنصب على تطوير الأنظمة التي بدأت الأعمال الكبيرة الجديد التي تحتاجها ، كأنظمة العمل والتمويل و الحسابات والعاملين ، ... الخ . كما بدأت هذه الأعمال بالإستعانة بهؤلاء العلماء كمدراء أو مستشارين تدفع لهم أجور عالية لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها ، فمثلا ، إذا واجهت شركة صناعية كبيرة مشكل تدريب عمالها على مهارات تحتاجها ، تقوم بالإستعانة بمختص في الإدارة تدفع له مبلغا كبيرا لتنفيذ دورة التدريب التي تحتاجها ، هذا الشخص يركز إهتمامه على تنفيذ دورات مشابهة لشركات أخرى كبيرة تعاني من نفس المشكل . وبما أن العمل الصغير الذي قد يعاني من مشكلة مشابهة لا يستطيع دفع مثل هذه المبالغ لذلك ، لا تصل مشاكله إلى أسماع وتلقى إهتمام علماء الإدارة . أدى ذلك إلى جعل الأدوات والأفكار التي طورها علماء الإدارة هي تلك التي تحتاجها الأعمال الكبيرة وتصلح لها²⁶ .

زاد إهتمام الدول بالمقولة والأعمال الريادية بإعتبارها محرك ومنشط لإقتصاد الدول ووسيلة لإقامة إقتصاد حر ، وإنفتاح على الأسواق الخارجية .

²⁶ - سعاد نائف برنوطي : نفس المرجع السابق ، ص 49.

المطلب الثالث : أهمية المقابلة

إتسعت الفجوة بين الغنى والفقير في العالم ، حيث يعاني نصف العالم من الفقر ، بحيث يعيشون بدخل قيمته دولارين في اليوم . إن الفقر ظاهرة خطيرة ، حيث أنها السبب الرئيسي ، ونتيجة لوضعية أين الفقراء ليس لديهم إلا القليل من الحظ لإنقاذ أنفسهم من هذه الظاهرة²⁷ . من خلال هذا نجد أن معظم الدراسات التي تدور حول المقابلة في الدول النامية وأهم أهدافها هي التقليل من العواقب التي يخلفها الفقر ، وهي في تشجيع خلق العمال الصغيرة وتدريب الذات على تسيير المشروعات الخاصة ، وبذلك خلق فرص عمل كما هو الحال في دول : إفريقيا الوسطى كينيا ، المغرب ، الموزمبيق ، حسب الدراسة التي قامت بها ONUDI²⁸ ، وبالتحديد في تطوير المقابلة في الأرياف وتشجيع النساء على الولوج إلى عالم الأعمال .

بالمقارنة إلى الدول المتقدمة فإن هدفها في تشجيع خلق المؤسسات خاصة بعد الأزمة الإقتصادية العالمية ، والتي كان من إحدى نتائجها تفاقم ظاهرة البطالة ، فتشجيع روح المقاوتية يخلق بذلك فرص عمل حرة وتوسيع نطاق أسواق هذه الدول .

1 - تحقيق التنمية الإقتصادية :

- لقد إختلفت تعاريف ومفاهيم التنمية الشاملة لإختلاف المؤشرات ووجهات نظر كل مفكر ، فبالنسبة للمؤشرات الإقتصادية تعني التنمية الإقتصادية قدرة الإقتصاد القومي على تحقيق النمو الإقصادي أي تحقيق زيادة سنوية في الناتج القومي الإجمالي وهي تعني ، أي تنمية الإقتصادية ، كذلك قدرة الإقتصاد القومي على تحقيق معدل نم للدخل الفردي تفوق

²⁷ - ONUDIM : un voie pour sortir de la pauvreté « développer l'entrepreneuriat rural et féminin », colloque, vienne , Autriche , décembre 2003

²⁸ - Organisation de Nations Unies pour le Développement Industriel .

معدلات النمو السكاني وذلك بإستبعاد أثر التضخم²⁹ . وتعرف التنمية أنها عملية غايتها الإنسان ، وهي عملية واعية ومعقدة طويلة الأمد وتشترط تظافر وتكامل جهود القطاعين العام والخاص .

يرى جيرارد ميرى "Gerarde Maire" بأن التنمية الإقتصادية هي عملية يرتفع بموجبها الدخل الوطني الحقيقي من خلال فترة من الزمن أي لتحقيق التنمية يجب إرتفاع الدخل الوطني مع إستمرارية هذا الإرتفاع ومواصلته لفترة زمنية طويلة³⁰ . كما يعرف ماير "Elthon Mayer" التنمية : أن التنمية تعني إرتفاع الدخل الفردي لفترة زمنية طويلة مصحوبة بإنخفاض في مستوى الفقر وعدم المساواة³¹ .

أن هدف الدول في خفض مستوى الفقر وعدم المساواة ، جعل من المقولة وخلق المشاريع محور إهتمام يصب في جميع القطاعات ، الصناعية ، الإنتاجية ، الخدمية فمن مبادئ التنمية الإقتصادية المفاضلة بين المشروعات الصغيرة والكبيرة ، حيث يطرح هذا المبدأ مسألة ما إذا كان يجب على الدول وخاصة النامية أن تعتمد على المشروعات الصغيرة أو تعتمد على المشروعات الكبيرة في تحقيق تنميتها ، وقد أثبت الواقع أنه يجب على الدول النامية التركيز في خطواتها الأولى على المشروعات الصغيرة وذلك لأنها لا تتطلب نسبة كبيرة من المواد الإقتصادية النادرة كما أنها تؤدي في نفس الوقت إلى تطوير الخبرات اللازمة لعملية التصنيع في المراحل الآتية للتنمية ، ومنه فإن إمكانية نجاحها تكون كبيرة على عكس المشروعات الكبيرة التي تكون فرصة نجاحها محدودة .

يجدر بنا الإشارة إلى أنه لا يمكن الفصل بين المشروعات الصغيرة والكبيرة كون النوعين متكاملين وليس متنافسين فقد تؤدي صناعة كبيرة إلى تحفيز العديد من المشروعات الصغيرة من خلال الخدمات التي تقدمها المشروعات الصغيرة للمشروعات الكبيرة لذلك لا يمكن

²⁹ - عبد الوهاب الأمين : التنمية الإقتصادية ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، 2000 ، ص17.

³⁰ - د. إسماعيل شعباني : مقدمة في إقتصاد التنمية ، دار هومة للنشر ، 1997 ، ص50.

³¹ - د. إسماعيل شعباني : نفس المرجع السابق ص50.

القول كقاعدة ثابتة أن حجم مؤسسة ما أفضل من حجم مؤسسة أخرى وإنما يجب أن تحدد البدائل في كل حال على حدا .ومن جهة أخرى من مبادئ التنمية أيضا المفاضلة بين المشاريع التي تعتمد على العمل والتي تعتمد على رأس المال ، يعني هذا الجانب بكثافة الهمل مقابل رأس المال ويقصد بكثافة العمل الظاهرة التي يكون فيه عرض العمل كبيرا في قطر معين بالنسبة لعرض رأس المال ، وعليه فإن هذا القطر يجب عليه إعطاء الأولوية للمشروعات التي تستخدم أقصى عدد ممكن من العمال وأقل نسبة ممكنة من رأس المال والعكس صحيح ومنه تتخفف البطالة وفي الوقت ذاته زيادة الإنتاج الصناعي و إنخفاض مستوى الفقر ، فالشغل الشاغل لمعظم الدول هو القضاء على البطالة قدر الإمكان ، بتشكيلها خطر على المجتمع مما تخلفه نتائجها السلبية على المجتمعات ، من خلق آفات إجتماعية وهي في غنى عنها ، و بذلك توفير الوقت لمحاربتها على حدا .

تسعى الجزائر كغيرها من الدول إلى تحفيز الشباب على المقاول ، حيث نظمت أول منتدى دولي حول المقاولتي بتاريخ ماي 2009 ، والتي تعتبر جوابا على رهانات التنمية الإقتصادية كما ذكرنا سابقا ، وذلك لتشجيع خريجي الجامعات على إطلاق العنا لمواهبهم الإبداعية³² .

2 - الأعمال الإقتصادية ذات بعد إقتصادي و إجتماعي :

- تشكل الأعمال المقاولتية ، مركزا أساسيا ذا بعد إقتصادي وإجتماعي ، ويشمل في أغلب الدول ميادين مختلفة حتى الثقافية والسياسية . فهي محور المجتمعات في إطار البحث عن تطوير الذات و الإستقرار ، فمن أهم آثار هذه الأعمال المقاولتية على الإقتصاد والمجتمع ما يلي:

³²- نوال .ح : الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاولتية (المراهنة على رفع تحديات التنمية)جريدة المساء الجزائرية ، 2009/05/17 ،

- إن تعدد الأعمال المقاولتية والمبادرات الفردية يمنع تعرض المستثمرين والمبادرين للأزمات الحادة ، في الولايات المتحدة الأمريكية يلاحظ بشكل بارز توسع الأعمال المقاولتية مما خفض من درجة تضرر الدولة إقتصاديا ، خلال الأزمة التي مرت بها في سنة 2008، وهذا ما لاحظته "Martine Azuelos" : «إن أكثر ما شد إنتباهي في الولايات المتحدة الأمريكية ، ليس الحجم الكبير لبعض المؤسسات الصناعية وإنما التعدد الغير المحدود للمؤسسات الصغيرة»³³.
- يعتبر الإتجاه إلى الإستثمار في المشروعات الريادية عاملا من عوامل الإستقرار الإقتصادي والإجتماعي وخاصة أثناء الأزمات³⁴.
- إستقطاب الشباب للعمل الحر والمبادرات الفردية الأعمال المقاولتية (الريادية) وتشجيعهم على إستثمار أموالهم وطاقاتهم في مشروعات صغيرة ، إن عدم التوازن بين مناصب الشغل الشاغرة وعدد الخريجين من الجامعة خلق إضطراب في إقتصاديات الدول مما حملها على تسخير طاقات بشرية ومادية لتوجيه الشباب إلى العمل الحر والإتكال على الذات ، مع مراعاتها للأخطار التي قد توجهها هاته الفئة ، فكلما كان التوجه إلى التوسع في الأعمال المقاولتية مدروسا كلما تضاعفت سلبياته وإكتسب آثاره الإيجابية مساحات أوسع على الإقتصاد الوطني والمجتمع ككل .
- تحمل أعباء المشروعات على جميع الأصعدة ، التخطيط التمويل الإدارة وغيرها من الأمور .
- تعتبر الأعمال المقاولتية بمثابة مرحلة تدريبية وطور تعليمي لصقل وإعداد رجال الأعمال بإكتسابهم لمختلف المهارات والتمرس على التعامل مع مختلف أطراف العمليات الإنتاجية والتسويقية وما شابهها .ليس بالضرورة أن يكون

³³ - Christine Zumello et Marie -Claude esposito :L'entrepreneur et la dynamique (L'approche anglo -saxone) , ed .Economica Paris ,2003,p143.

³⁴ - زياد مراد : مرجع سبق ذكره .

المقاول أو الشخص المبادر في العمل الحر ، يملك مهارات وكفاءات علمية أو تلقى تكويناً في هذا المجال فنعظمه هؤلاء دفعتهم الحاجة إلى التوجه إلى إقامة عمل حر نظراً للظروف الإقتصادية في الدولة والوضع الإجتماعي المتدني . بعد مرور الوقت قد يكتسب الفرد الخبرة والمهارات التي تزيد من إرادته في الإستمرار في هذا المجال ، وليس الفشل نهاية طريق وإنما بداية لطريق قد يكون حافلاً بالنجاح والربح لمشروعه .

- تدعيم الأعمال الإبداعية بواسطة برامج الحاضنات التكنولوجية وتوفير الدعم المالي والقانوني للمستثمرين بغية تدفق الأفكار الإبداعية وتكوين مخزون بشري من رجال الأعمال مما يسهل نقل مخرجات البحث والتطوير من المختبرات إلى الأسواق .

- تخفيض الإجراءات الحكومية التي تعيق إقامة المشروعات الإبداعية وفي سياق هذه الإجراءات خصصنا جزءاً مذكراً فيه المؤسسات الداعمة للمؤسسات الغير والمتوسطة ، والتي تشجع بذلك الأعمال المقاولتية وخلق مشاريع صغيرة ، مع تحمل الدولة لبعض الأعباء.

المطلب الرابع : أنواع الأعمال المقاولتية

- تختلف التصنيفات للأعمال المقاولتية من دولة إلى أخرى حسب التشريعات التي ينص عليها القانون الداخلي ، في الجزائر مثلا هناك عشرة أنواع من المقاولات حسب ما نصت عليه المادة الثانية من القانون الجزائري ، وسنذكرها بالتفصيل .في المغرب تصنف إلى ثلاث قطاعات ، الزراعة الخدمية ، والصناعية ، وتصنف أيضا المقاولات حسب معايير مختلفة أهمها : ملكية رأس المال ، حجم المقاول ، نشاط المقاول .إذا كان الرأسمال في ملكية الدولة بصفة كاملة فالمقاول تسمى عمومية ، وإذا كان الرأسمال في ملكية الخواص فالمقاول خصوصية ، وإذا كان رأس المال مشتركا بين الدولة والخواص فالمقاول شبه عمومية أو شبه خصوصية حسب درجة المساهمة . أما حسب الحجم فيمكن قياس حجم المقاول إنطلاقا من عدة وحدات للقياس فيمكن قياس حجم المقاول إنطلاقا من عدة وحدات للقياس منها : عدد العاملين بالمقاول ، قيمة رأس المال ، قيمة المبيعات ، حجم الإنتاج . أما حسب النشاط فتتوزع أنشطة المقاولات على 3 قطاعات : القطاع الأول الذي يضم المقاولات التي تعتمد على النشاط الفلاحي وتربية المواشي والصيد والمناجم والغابات ، أما القطاع الثاني فيضم المقاولات التي تقوم بأنشطة الصناعات التركيبية والتحويلية والكيميائية ، والقطاع الثالث يضم المقاولات التي تقوم بأنشطة تجارية ، صناعية أو خدمية³⁵.

1- أنواع الأعمال المقاولتية :

- فيما يلي تصنيف للأعمال المقاولتية والمبادرات الفردية كأعمال إبداعية ومتجددة وهي ثلاث أنواع :

³⁵ - ويكيبيديا الموسوعة الحرة . فبراير 2011 www.wikipidya.com

أ - أعمال إبتكارية بحثة :

- هناك أمثلة عديدة في العالم والتي برزت في عالم الأعمال المقاولتية وأصبحت مجال للدراسة و الأبحاث في إطار التنمية الإقتصادية والدخول في إقتصاد السوق . يقوم المبادر بالعمل الحر أو المقال بنقل الفكرة الجديدة إلى منتج جديد وبيني نشاطا جديدا في عالم الأعمال. ومن بيم الأمثلة في هذا المجال ما قام به "ستيفن جاب " مؤسس شركة "AppII" للكمبيوتر وكذلك "بيل غيتس "مؤسس شركة "مايكروسوفت ". وهذا ما يميز هذه الأعمال في وقت إنتشرت فيه تكنولوجيا جديدة للإتصال والبحث عن وسائل أسرع وذات جودة عالية .

ب - أعمال إبتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة :

- يقوم المقال بتأسيس أعمال ريادية بناء على أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة. حيث يقوم المقال بتوظيف التكنولوجيا المطورة لأغراض تخصصية في أعمال ومجالات أخرى مختلفة . فمثلا برنامج أبحاث الفضاء الأمريكي شهد تطبيقا للعديد من التكنولوجيات الفضائية في المجالات المدنية³⁶ ، وأيضا تكنولوجيا الإتصال كالهاتف النقال والتحديثات الجديد والسريعة التي تحدث في هذا المجال . بغض النظر على أن المقالين كونهم مبتكرين ومتخذين للأخطار فهم يحسنون إستغلال الفرص لإنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب، فهم يقدمون تكنولوجيا صناعات جديدة ومنتجات جديدة مختلفة بعض الشيء لكنها نتاج تكنولوجيا متوفرة³⁷ .

ج - الملكية لأعمال إبتكارية :

- يلجأ بعض المقالين أو المبادرين في الأعمال إلى إختصار الطريق في شراء مؤسسة ، كانت قائمة سابقا ، حيث أن عملها ودرجة الكفاءة فيها محددة سابقا ، لا تستحق

³⁶ - زياد مراد : مرجع سبق ذكره .

³⁷ - Sobel Robert : The entrepreneurs , op cit .

بذلك خلق نشاط جديد وإبتكارات حديثة في وسط هذه المؤسسة ، يعتبر هذا الوضع أقل أنواع الإبداع أو الريادة حيث أن الحاجة إلى الإبداع هو أقل في هذا الوضع لكنه سوف يتحمل المخاطر المالية ويفتتص الفرص³⁸ ، مع مراعات التهديدات التي تحيط بهذه المؤسسة . أو يلجأ المقاول إلى إمتلاك عمل ، نفس الحالة بالنسبة لما سبق فإن درجة الإبداع تكون منخفضة ، فالمقاول في هذا النوع ، لا يلجأ إلى البحث المستمر والسعي إلى التجديد ، ولكن يكون بصورة متباعدة الزمن .

2 - أنواع المقاولات في الجزائر :

- نصت المادة الثانية من القانون التجاري الجزائري على عشر مقاولات وهي كالتالي³⁹ :

أ - مقاولات تأجير المنقولات والعقارات :

- يعد تأجير المنقولات والعقارات عملا تجاريا إذا حدثت على سبيل التكرار و إتخذت شكلا منظما ، يستوي أن يكون التأجير وارد على المنقول أو عقار ، وقد اضىف المشرع على هذه الأعمال الصفة التجارية إذا تم ممارستها في شكل مشروع ، الهدف من ورائه القيام بالمضاربة وتحقيق الربح ، فأراد المشرع حينئذ حماية المتعاملين مع أصحاب هذه المشروعات فأصبغ الطابع التجاري على الإلتزامات الناتجة عن الأعمال التي تزاولها هذه المشروعات وأخضعهم لإلتزامات التجار (مسك الدفاتر التجارية ، القيد في السجل التجاري، دفع الضرائب على الأرباح التجارية والصناعية) . كما أعطى المشرع ضمانات للمتعاملين في الحصول على حقوقهم عندما تتوقف هذه المشاريع عن دفع ديونها .

³⁸ - زياد مراد : مرجع سبق ذكره .

³⁹ - أكمون عبد الحليم : الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، قصر الكتاب ، البلدة الجزائر ، 2006 ، ص60

ب- مقاوله الإنتاج أو التحويل أو الإصلاآ :

- من خلال نص المادة (4/2) يكون المشرع الجزائري قد قضى على التفرقة بين الصناعة والزراعة والتجارة ، حيث عدد صور النشاط دون أن يخصص نوعيته وعلى هذا الأساس جاء النص مطلقا ، فيستوي أن يكون الإنتاج صناعيا أ زراعيا ، كمن يقوم بمشروع يستهدف منه إستخراج الجديد وتحويله إلى آلات لبيعها أو القيام الشخص بزراعة مساحة واسعة من الأرض كزراعة القطن وغزله وتحويله خيوط وبيعها في السوق ، غير أنه يشترط لقيام هذه المشاريع التي تباشر نشاط الإنتاج أو التحويل أو الإصلاآ أن يكون لها من الوسائل المادية والبشرية اللازمة لممارسة هذا النشاط (إستخدام العمال ، الفنيين ، المواد الأولية).

ج - مقاوله البناء أو الحفر أو لتمهيد الأرض :

- كل مقاوله للبناء أو الحفر أو لتمهيد الأرض ، يعد عملها تجاريا و أيا كان نوع هذه الأشغال فيدخل في نطاقها إنشاء المباني والطرق والجسور و الأنفاق والمطارات والآبار والقنوات والسدود وخطوط السكك الحديدية والهدم والترميم...إلآ . ووفقا للنص أيضا فإن من يتعهد بتقديم المواد اللازمة أو القوة البشرية لتنفيذ كل العمليات السابقة الذكر فإن عمله يعد تجاريا .

د - مقاوله التوريد أو الخدمات :

- التوريد عملية تعهد بتقديم سلع معينة أو خدمات إلى الغير بصورة دورية منتظمة لفترة معينة ، ومن أمثلة ذلك : توريد الأغذية إلى المدارس أو المستشفيات أو الفنادق أو توريد الفحم أو البترول إلى المصانع ، وتوريد الورق إلى الصحف وما إلى ذلك ، وقد إعتبر المشرع الجزائري توريد الأشياء أو الخدمات التي تكون عن طريق المقاوله عملا تجاريا ، ويشترط لإعتبار التوريد عملا تجاريا أن يتكرر وقعه بشكل منتظم حتى تصدق

عليه فكرة المقاول أو المشروع ، وقد ثار خلاف فقهي حول ما إذا كان يجب لإعتبار التوريد عملا تجاريا أن يسبقه شراء أم أنه لا يشترط ذلك ؟ وخلص الرأي وهو الراجح إلى إعتبار عمليات التوريد تجارية حتى ولو لم يسبقها شراء وهو ما يفعله المشرع الجزائري عندما أضفى الصفة التجارية على عمليات التوريد بإعتبار أنها لا تقتصر على عملية البيع إنما تتضمن أيضا المضاربة وتعرض المورد إلى تقلبات الأسعار.

هـ - مقاوله إستغلال المناجم والمحاجر ومنتجات الأرض :

- إعتبر المشرع الجزائري أن كل إستغلال للمناجم أو المحاجر وكافة ثروات الأرض عملا تجاريا إذا ما تم مباشرة عن طريق مشروع منظم وسواء كان القائم بالمشروع شخصا طبيعيا أو معنويا ، وبهذا يكون المشرع قد حسم الخلاف الفقهي الذي كان قائما حول مدى إعتبار هذا النوع من الإستغلالات عملا تجاريا نتيجة للتطورات الكبيرة في الميدان الزراعي وكذا ميدان التحول الكبير للآلة والتطور الصناعي الهائل في جميع المجالات وهو ما أكده في المادة (7/2)⁴⁰ بقوله : " كل مقاوله لإستغلال المناجم السطحية أو مقالع الحجارة أو منتوجات الأرض الأخرى .

و - مقاوله إستغلال النقل :

- نصت المادة (8/2)⁴¹ على أن كل مقاوله لإستغلال النقل أو انتقال وبتطبيق النقل على جميع صور النقل سواء كان ذلك قد تم عن طريق البر أو البحر أو الجو و أيا كانت وسيلة النقل المستعملة ، سواء حصل ذلك عن طريق السيارة أ الطائرة أو الباخرة وسواء كانت عملية النقل تخص البضائع أو السلع والمعدات أو الإنسان . فيقصد بالنقل (نقل البضائع أو السلع والمعدات والحيوانات) ، ويقصد بالإنقال (الإنسان عن طريق وسائل النقل المختلفة) . ولكي يعتبر العمل فيها تجاريا يجب أن تتم كل هذه الأمور عن طريق قيام

⁴⁰- القانون التجاري : الأمر 5975 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 ، تعديلات 2005 ، دار الجزيرة للنشر والتوزيع . 2010.
⁴¹- القانون التجاري الجزائري : نفس المرجع السابق.

مشروع أو مقاول للنقل والانتقال، فعمليات النقل المنفردة لا تعد تجارية ، كملك سيارة الأجرة والحمال وما إلى ذلك فهم حرفيين لا غير ، ولا يتحقق في عملهم عنصر المضاربة على عمل الغير ولا يتوفر في نشاطهم فكرة المقاول ، ويعد مشروع النقل عملا تجاريا أيا كانت صفة القائم به ، سواء كان فردا أم شركة ، وتعد مقاوله النقل التجارية بالنسبة للناقل وحده أما بالنسبة للمستأجر أو صاحب البضاعة فتحدد صفة العمل حسب صفة هذا الأخير .

ز - مقاوله إستغلال الملاهي العمومية والإنتاج الفكري :

- الملاهي العمومية هي تلك الأماكن التي تهدف إلى تقديم التسلية والترفيه للجمهور مقابل أجر ، كالمسارح ودور السينما ومدن الملاهي والألعاب الرياضية و سباق الخيل والمعارض العامة ولم يعرف المشرع الجزائري الملاهي العمومية أو الإنتاج الفكري العمل فيه تجاريا إذا أخذ شكل المشروع أو المقاول ، وأضفى الصفة التجارية على هذه الأنشطة عندما رأى تدخل الوطاء في هذه الأعمال .

ح - مقاوله التأمينات :

- تأمين عمليات بمقتضاها يحصل أحد الأطراف (المستأمن) لصالحه أو لصالح الغير حالة تحقق خطر ما ، على أداء من طرف آخر (المؤمن) الذي يأخذ على عاتقه مجموعة من الأخطار يقوم بالمقاصة بينهما وفقا لقوانين الإحصاء مقابل أداء من المستأمن ، هو القسط، ففكرة التأمين تقوم على أساس توزيع الخسائر التي يصاب بها البعض نتيجة نتيجة تحقق خطر معين (الوفاة ، المرض ، الحوادث ، الحريق ، ...إلخ). فتوزيع نتائجه على الجماعة تهون وتصبح سهلة الإحتمال قليلة الأثر ، وتقوم عملية التأمين على مشروع له مقوماته الفنية والتقنية الدقيقة والراقية ، وعلى هذا الأساس إعتبر المشرع الجزائري في المادة (10/2) من القانون التجاري الجزائري أن مقاوله التأمين العمل بها يعد عملا تجاريا

ولم يفرق النص بين أنواع وعمليات التأمين فقط أن تكون عملية التأمين هذه قائمة على مشروع منتظم ودقيق .

ط - مقولة المخازن العمومية :

- المخازن العمومية عبارة عن محلات واسعة يودع فيها التجار بضائعهم لقاء أجر بانتظار بيعها أو سحبها عند الحاجة ، ويعطي صاحب البضاعة إيصالا يسمى سند التخزين وهو يمثل البضاعة ، ويمكن عن طريق تحويله إلى الغير بيع هذه أو رهنها دون نقلها ، وإعتبار هذه العمليات تجارية نظرا لكونها مرتبطة إرتباطا وثيقا بالحياة التجارية لا و بل تعد من دعائمها الأساسية وعلى هذا الأساس إعتبرها النص تجارية في المادة (11/2) ولا يشترط لإكتساب مشروع المخازن الصفة التجارية أن يشمل على إستثمار عدة مخازن بل يكفي أن يكون الإستثمار واقعا في مخزون واحد رغم ورود العبارة في النص بصيغة الجمع (المخازن العمومية)⁴² ، فقط يكفي أن يكون هذا المخزون واسعا ومنتظما وملبيا لحاجات العملاء .

ك - مقولة السلع الجديدة بالمزاد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة بالتجزئة :

- حاول المشرع الجزائري إخضاع كل عمليات التي تتم عن طريق البيع بالمزاد العلني جملة أو متجزئة إلى الأحكام التي يخضع لها التاجر وحتى ولو كانت هذه العمليات والبيوع مدنية ، الهدف من ذلك هو حماية جمهور المتعاملين من هذه المحلات ، ونظرا لظروف هذه البيوع الغير طبيعية وما تتسم به من إغراءات وترويج للبضاعة المر الذي قد يؤدي إلى الإضرار بجمهور المتعاملين ، رأى المشرع أن يضيف عليها الصفة التجارية حتى يخضع البائع إلى أحكام القانون التجاري وأهمها الخضوع للنظام الإفلاسي .

⁴² - القانون التجاري الجزائري : نفس المرجع السابق .

خلاصة :

ظهور الأعمال المقاولاتية في الولايات المتحدة الأمريكية ، شجع الأشخاص في جميع أنحاء العالم على أخذ هذه المبادرات ، وخلق مؤسسات صغيرة بإمكانيات محدودة لكن بعزم كبير ، فروح المقاولاتية تكمن في داخل الفرد الذكي ، و القوي المستعد لتحمل الأخطار والمغامرة ، فتعدد المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة الأمريكية والملاحظ بشكل كبير ، ليس بالضرورة دليل على نجاحها كلها وإنما هي الحاجة إلى الكفاية الذاتية والإستقلال في الأعمال . فبعد الأزمة الإقتصادية سنة 2008 ، كانت أكبر المؤسسات هي المتضررة من هذه الأزمة . إذا المقاولات ليست مجرد عمل وإنما هي حل لأزمات عدة تصادف الدول كإيجاد حل لأزمة البطالة والفقير .

المبحث الثاني : المقاول (الريادي)

تمهيد :

- تعتمد المؤسسة بشكل أساسي على صاحبها ، فهو صاحب القرار وصاحب الأفكار المتجددة ، والسبب الرئيسي في تطورها . هذا المقاول هو محور إهتمام علماء الإقتصاد، الإجتماع وعلماء النفس أيضا ، لهذا نجد عدة مفاهيم حول هذا الشخص الذي تركز عليه المؤسسة .

إن رأي الإقتصاديين هام للغاية لأنه يعطي قاعدة تاريخية لحقل المقابلة ، فهو كذلك متعدد التكوين ويميل إلى إظهار على الأقل صنفين من المقاولين وأربع أدوار مقاولتية رئيسية ، فهناك المقاول المنظم لنشاطات إقتصادية والمقاول المجدد والمبدع .

المطلب الأول : مفهوم المقاول

- توجد عدة تعريفات للمقاول وهذا لغموض شخصيته و تنوع في سلوكه ، فهو شخص ينتمي إلى المجتمع قبل أن يكون صاحب أعمال حرة ، فيما يلي أهم التعريفات والمفاهيم المتعلقة بهذه الشخصية الهامة في الإقتصاد :

1 - تعريف المقاول :

أ - في التاريخ الإقتصادي يتضمن في عدم الشك في عقول العلماء الذين ضحوا بوقتهم لتطوير النظرية الإقتصادية حي يعد جوزيف شومبيتر " Joseph Alois Schumpeter" (1883/1956) من أهم الإقتصاديين الذين برزوا في مجال المقابلة لهذا نجد حالياً في ظل الإهتمام بروح المقابلة عبارة " L'entrepreneur Schumpetérien " لأن جوزيف شومبيتر يعد الأب الروحي للمقاول ، فالمقاول حسب شومبيتر هو قبل كل شيء مبدع ومجدد ، مع شومبيتر (1935) : " المقاول أصبح شخصية مركزية للتنمية الإقتصادية" من خلال نظرية التطور الإقتصادي⁴³ . حيث عرف شومبيتر المقاول : " المقاول هو رجل ، أين تكمن الآفاق الإقتصادية الشاسعة والطاقة كافية لعرقلة أو القضاء على الميل إلى الروتين وتحقيق الإبداعات"⁴⁴ . من خلال هذا التعريف فإن المقاول عند شومبيتر هو روح قبل وقتها ، بحيث أنه يعلم كيف يستغل الفرص التي يتيحها الحاضر لإختراع المستقبل ، فهو يتنبأ ويعرض حلول جديدة ، فهو يبتكر وغير قواعد اللعبة .

يوضح شومبيتر في كتابه (Capitalisme , socialisme et Démocratie) أن المقاول هو محرك الإقتصاد ، إستناداً إلى أصحاب الدخل المرتفع ، لإعطاء دفعة إقتصادية للشركة من خلال طاقته ورؤيته وفرصه ، فهو يثري هذه الفئة التي تحتاج لإستثمار أموالها وجلب الإبتكارات التكنولوجية ، والمنتجات والخدمات الجديدة التي تلبي الحاجات الجديدة

⁴³ - Allain Fayoll : Introduction à entrepreneuriat , dunod , Paris , 2005,p11

⁴⁴ - Philip Coub : une vie plus riche , www.lepost.fr ,article ,mars 2011.

للمجتمع والتي لم تكن متصورة حتى الآن . منذ ذلك فإن مفهوم المقاول يحظى باهتمام الشركات الكبرى والتي باختراعات وإبداعات جديدة على المجتمع وهذا بفضل المفهوم الذي أتى به شومبيتر للمقاول

(L'entrepreneur schumpétérien)⁴⁵ مثل google ، microsoft ، apple ومع ذلك هناك مقاولين ساهموا في تطوير البشرية ، إلا أن شومبيتر هو أول إقتصادي الذي أبرز وشرح أسرار المقاول ، لهذا نحن مدينون له بالعرفان .

ب - حسب كانتيلون " Cantillon " (1755) ، فإن المقاول هو متخذ للأخطار ، لأنه يستثمر أمواله ، بحيث يوضح كانتيلون بأن المقاول يشتري المادة الأولية بسعر معين من أجل تحويلها وبيعها بسعر غي مؤكد . فإذا المقاول حسب كانتيلون هو الشخص الذي يعرف إنتهاز الفرص من أجل تحقيق الربح ، لكن يجب أن يؤمن على الأخطار التي تصادفه .⁴⁶

يعد ريتشارد كونتيلون أيضا، من أهم العلماء الإقتصاديين الذين برز إسمهم في الأبحاث المتعلقة بالمقولة ، فقد أوضح دور المقاول في التنمية الإقتصادية ، حيث عرف المقاول " أنه الشخص المتعرض للخطر ، بحيث إلتزامه مع غيره جدي و أفعاله ليست مبنية على اليقين " ⁴⁷.

ج - أما جين باتيس ساي " Jean Baptise Say " ، فهو يتفق مع كانتيلون أن المقاول متخذ للأخطار ، بما أنه يستثمر ماله ، لكنه قام بالتفرقة بين المقاول والرأسمالي ، فالمقاول صنفه كمبدع ويرى أنه وكيل للتجديد والتغيير في المجتمع ⁴⁸ . فالمقاول عند باتيس

⁴⁵ - Philip Coub : une vie plus riche , op cit .

⁴⁶ - François Danny : Cadre et entrepreneuriat (Mythes et Réalités), op cit.

⁴⁷ - Allain Fayoll : Introduction à entrepreneuriat , dunod , Paris , 2005,p10

⁴⁸ - François Danny : op cit .

ساي : " هو الشخص الذي يستثمر ماله الخاص وينسق الموارد من أجل الإنتاج " ⁴⁹ . فهو يخلق وينمي النشاطات الإقتصادية من أجله حساباً الخاص .

د - حسب علماء النفس وأخصائي السلوك البشري ، فُن هناك عدة أعمال وأبحاث ، حازت على إهتمام المقابلة والمقاول ، هي ليست مجرد عمل تجاري أو الفرد الذي يقوم بها يعتبر تاجراً أو منتج و إنما هي سلوك قبل كل شيء .

- حاول العالم الإقتصادي دافيد ماكليلند " Daved C. Mclelend " (1961) ، في أعماله أن يضع مفهوم نظام القيمة وحوافز المقاول . ماكليلند كشف عن معيارين مهمين محددان لسلوك المقاول ⁵⁰ :

- الحاجة إلى الإنجاز .
- الحاجة إلى الدافع والحافز .

فالحاجة إلى الإنجاز تدفع الفرد إلى أن يكون مسؤول عن إيجاد حلول لمشاكله وبالتالي ضبطه للأهداف المؤهلة من أجل التنمية .

أما الحاجة إلى الدافع والقوة فأنها أقل دراسة بحيث أنها تمر بإرادة واضحة لتحتل بذلك مكان سائد في النظام .

- يرى ميشال بالمر " Michel Palmer " 1987 ، أن الأشخاص هم في أشد حاجة للإنجاز مقارنة بالأشخاص الذين لهم حافز ضعيف في هذا المجال ، هم مميزون بإختيارهم للأعمال الصعبة وذات المسؤولية الخطرة ، أعمال تتطلب قوة فكرية .

هـ - وضعت اللجنة الأوروبية مفهوماً للمقاول ، جمعت فيه آراء وأبحاث علماء الإقتصاد لتحديد تعريف واضح وشامل لهذا الفرد الذي يجمع عدة تعاريف حوله : " أن روح

⁴⁹ - Allain Fayoll : Introduction à entrepreneuriat , p11

⁵⁰ - François Danny : نفس المرجع السابق

المقولة يرجع إلى كفاءة الشخص في تجسيد فكرة إلى نشاط ، ويشمل أيضا القدرة على الخلق ، الإبداع وتحمل المخاطر كذلك القدرة على التخطيط وتسيير المشاريع من أجل تحقيق الأهداف . هذه الكفاءة هي مكسب لأي شخص في الحياة بدون استثناء وفي الحياة اليومية ، في المنزل ومع المجتمع ، وأيضا العنال الذين أدركوا ظروف أعمالهم وهم مستعدين لإستغلال الفرص والمعرفة الأكثر تحديدا والتي رؤساء المؤسسة في حاجة إليها ، كالإبداع في أنشطتهم الإجتماعية والتجارية⁵¹.

2 - تطور المقاول في الإقتصاد :

- يعد المقاول في الإقتصاد مجال للدراسة شاسع ومصدر ثروة للمؤسسة ، فهو الذي يتخذ قرارات إستراتيجية وبراءة . غير أن هذا المصطلح مليء بالإتجاهات مع نمو إقتصاد السوق في النظام الرأسمالي الصناعي ، وفي الفكر الإقتصادي ككل .

أ - نشأة صعبة :

أولا في المظام الرأسمالي التجاري ، المقاول يتدخل في العمليات التجارية (مثلا : بين الناسجين وتجار النسيج) . في القرن الثامن عشر 18 ، كان يحمل المقاول في الصناعة على عاتقه صناعة المنتوجات ، حيث يدفع من راسماله من أجل شراء الآلات وتنظيم الإنتاج.

المقاول عند "آدم سميث" ، يهياً قبل كل شيء ميزة التوفير وتجهيز رأس المال . بعد فترة قصيرة ، خصص الإقتصادي الفرنسي "جون باتيس ساي" ، للمقاول دور هام في تنظيم الإنتاج " التنسيق بين عوامل الإنتاج " ن وهذا ما يضمن ربحه (وبالزيادة أيضا في رأس

⁵¹ - Laurent Degroot : Développer l'Entrepreneuriat en région Nord- Pas de calais , www.lepost.fr,décembre 2010

المال). إن دور المقاول عندهم مكثفي بالخضوع لقوانين السوق ، في إطار بحثه عن كسب أقصى ربح ، بإستعماله الجيد وبأقل تكلفة لعوامل الإنتاج⁵².

بدأ الإقتصاديين الأمريكيين في بداية القرن التاسع عشر 19 برد الإعتبار للمقاول ، في إطار ما يسمى التيار المؤسساتاتي (institutionnalisme) * .

أكد فبلان " Veblen " في كتابه الذي صدر في 1910 ، على الدور الأساسي للمقاول وتخوف من إستبداله بشكل نهائي " بالمهندسين " ، بمعنى آخر بمديري أعمال مستأجرين .

أعطى نايت " Knight " في 1920 تبريرا للربح الذي يحصل عليه المقاول كتعويض للخطر الذي يواجهه وأيضا التردد أو الشك الذي يصادفه . في 1930 خصص جوزيف شومبيتر الدور الأساسي للمقاول إلى روح المؤسسة وإلى تنمية النظام الرأسمالي . هذه الروح ، تعبر عن البحث الثابت للإبداع في جميع النواحي (المنتوجات ، التقنيات ، الصفقات ، التنظيم ،...الخ). هذه الموجة الثابتة للإبداع تفسر ديناميكية النظام الرأسمالي⁵³.

ب - حقبة إستبدال بمديري الأعمال :

- بعد الحرب العالمية الثانية ، كان تطور إدارة الأعمال تحت على البحث في

أكبر الأبعاد ، في الهيكل الإداري ، في الإجراءات الإدارية ، وفي التخطيط . المقاول

إستبدل بمديري الأعمال المستأجر ، أكد ذلك برنارد " Bernard " ، و بورنهام " Burnham "

في الولايات المتحدة الأمريكية . إن المؤسسة الصغيرة ورب العمل الصغير ظهروا

كأصناف تجاوزتها سباقات إقتصاد السلميات ، وتجاوزتها المؤسسات ذات الحجم الكبير .

لكن المؤسسات الكبيرة عندها قابلية لإظهار أداء أعلى وإبداع أكثر و ربح أكبر . أما

⁵² - Michel marchissnay : Mngement Strategique , L'ADREG , 2004 , p228.

* institutionnalisme : école de penssé économique américaine , née dans les années 1920 , qui met l'accent sur le rôle joué par les institutions dans le champ et l'orientation des décision économiques .

⁵³ - Michel marchissnay : Mngement Strategique , p229,op cit.

المؤسسات الصغيرة التي نجحت في البقاء فهي مؤمل لها أن تصبح كبيرة ، وان تتحول إلى مؤسسة " لإدارة الأعمال " .

ج - المقاول الحالي أو الجديد :

- إن رد الإعتبار للمقاول وروح المقاولية ، المتجسدة في خلق المؤسسات ، ظهر في السبعينات ، وزاد شيوعا في الثمانينات وأحدث تيار من الدراسات ، خاصة في الإستراتيجية ، كانت الأسباب كالتالي :

- فشل تجاوب المؤسسات الكبيرة في الأزمة الإقتصادية التي حدثت في السبعينات من القرن العشرين .
- بروز نشاطات جديدة تصادفت مع الثورة الصناعية الثالثة ، أين المؤسسات الصغيرة والمقاولين الجدد لعبوا دورا محدد وبعزم أكثر .
- الشروط الجديدة للتقسيم الدولي للعمل : لتطوير صناعات جديدة ، أو تركيب صناعات قديمة ، قامت البلدان والأقاليم بتطوير سياسة مساعدة لخلق مؤسسة .
- فقدان شرعية المؤسسات الكبيرة ، خاصة في الثمانينات من القرن العشرين . حيث أن الخلق الفعلي لمناصب العمل أصبح قطاع نشيط وفعال مع بروز المؤسسات الصغيرة .بالإضافة إلى أن هذه المؤسسات أظهرت صمودها للآزمات المتتالية .

- إن خلق المؤسسات في أواخر القرن العشرين بدأ يظهر ليس بطريقة عفوية أو سذاجة ، ولكن كوسيلة لإيجاد مناصب شغل للبطالين ، فقد أصبحت هذه المؤسسات حلا لأزمة شائعة في الدول كلها حتى الدول المتقدمة .

- من خلال ما سبق ، نلاحظ أن هناك عدة تعاريف للمقاول ، حيث أنه لا يوجد معيار محدد متفق عليه عالميا ، كما رأينا أن أهم الإقتصادييين والباحثين طرحوا تعريفات

مختلفة للمقاول ، نستنتج تعريفات من أهمها ، أن المقاول هو الشخص الذي يتمتع بمصفات أخذ المبادرة وينظم الآليات والمتطلبات الاقتصادية والاجتماعية . كذلك القبول بالفشل والمخاطرة . وهو شخص لديه القدرة على طلب الموارد والعاملين والمعدات وباقي الأصول ويجعل منها ذات قيمة ، ويقدم شيئاً مبدعاً وجديداً ، وكذلك يتمتع بالمهارات والخصائص سواء الإدارية والاجتماعية والنفسية التي تمكنه من القيام بالعمل المقاولاتي⁵⁴ .

⁵⁴ - بلال خلف سكارنة : الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة للنشر ، ط1، الأردن 2008 ، ص19.

المطلب الثاني : خصائص و مميزات المقاولين :

- يتميز المقاول عن غيره من الأشخاص الإقتصاديين بسلوكاته الغير المتوقعة والتي يفرضها عليه المحيط والتغيرات التي تحدث فيه فهو يتحمل كل المسؤولية في الإستجابة إلى تفاعلات المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة ، كما عرفه شومبيتر فهو الشخص المتخذ للأخطار ، وله القدرة على التنسيق بين الموارد بصورة منظمة في إطار الفرص المتاحة . هناك اربعة خصائص تميز سلوك المقاول وقد نجدها بصورة أقل أو أكثر أو باختلاف تألفها في تصرفات المقاولين ، ولكنها مع ذلك غير كافية لعرض سلوك المقاول الشامل والمتجدد دائما ، والذي لا يمكن التنبأ بسلوكه المبني على الشك واليقين . وهذه الخصائص هي :

1 - الحاجة إلى تحقيق الذات : need for achievement

إن المقاول هو الفرد الذي يثبت التحديات بوضع الحط في الأعلى ، فيميل إلى تعريف نفسه بمقاييس التقييم الخاصة به ومعايير النجاح الموحدة . وهو كذلك يكسب إرادة مستمرة ، للنمو و تحسين أدائه ودفع الحواجز . هذه الحاجة للإنجاز أو تحقيق الذات درست خاصة في الخمسينات من القرن العشرين ، ضمن أعمال العالم النفساني "دافيد ماكيلند " .

إن الفرد لا يرضى بالرفاهية في مستوى معين ، لأنه غالبا ما يشعر أن هذا لم يعبر عن إمكانياته في التطوير . عدم الراحة ، هي علامة الحاجة للإنجاز الفعلي ⁵⁵ . إن البحث عن الربح وكذلك تطوير المؤسسة هي ما يشغل المقاول ويبحث دائما عن وسائل وأساليب تميزه عن غيره من المقاولين ، لذلك فإن إثبات الذات وفي المحيط الإقتصادي هو ما يميّز سلوك المقاول المبدع .

⁵⁵ - Olivier Basso : le manager entrepreneur(entre discours et réalité, diriger en entrepreneur), Pearson Education France , Paris 2006, p61

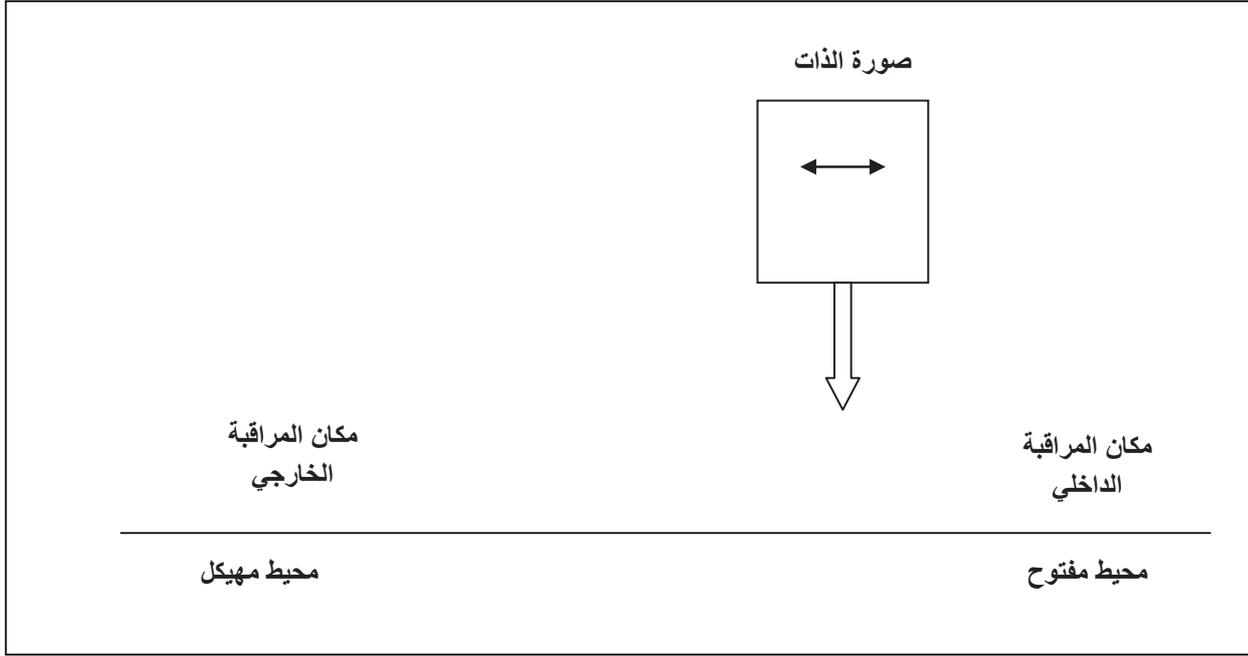
2- مكان المراقبة الداخلي : internal locus of control

إن هذه الخاصية بسيطة وهامة في حد ذاتها ، فهي تشترك في السلوك المقاولاتي . على سبيل المثال ، إذا أخذنا شخص يحكي قصة حيلته ، فهو قادر على إستعمال أسلوبين لتقديم أهم الأحداث . فروايته يمكن أن تكون مميزة مثلا، باستعمال العبارات الغير الشخصية ، مثلا (حدث لا ، الفرصة أو الحظ منحاني) ، أو قد تصبح الرواية غير شخصية تماما ، هذا يعني أن الموضوع الأحداث التي عاشها بطريقة غير مقصودة. القصة بمجملها وفي صيغتها العميقة قصت بصيغة المبني للمجهول، هذا المثال يوضح لنا طريقة نظر المقاول إلى الأحداث التي يصادفها خلال عمله .فالمحيط والسياق وإطار النشاط أخذوا الأولوية على الفرد ، الذي يتطور كإبرة في كومة من القش .

في المقابل الأسلوب المختار قد يكون شديد القصد ويضع في المقدمة المبادرات والقرارات والخيارات الإرادية . ثم لدينا أيضا رواية قصة نشاطات الشخص الذي يتولى مصيره بيده والذي يضع بصماته على الطريق والذي يتطور فيه . فعلت هذا ، إختيار كان في ذلك الحين ...هذه العبارات تتكرر كثيرا ⁵⁶ . إن هذين الأسلوبين [أخذنا إلى وجهين للإهتمام بعلاقتنا بالعالم ، الشكل التالي يوضح (الشكل 1-1) هذين الوجهين واللذان يوضحان علاقة المقاول بالمحيط الخارجي والداخلي .

⁵⁶ - Olivier Basso : le manager entrepreneur(entre discours et réalité, diriger en entrepreneur)p 62

الشكل (1 - 1) : مكان المراقبة الداخلي للمقاول (ترجمة الطالبة)



Olivier Basso : le manager entrepreneur(entre discours et : المصدر
réalité, diriger en entrepreneur) p 62,Pearson Education France , Paris
2006.

على يسار الشكل (1 - 1) يتقدم الفرد الذي تسيطر عليه الأحداث والتي يخضع لها ،
والتي تقع كليا على جسمه المدافع ، فهو سجين في الطريق الذي ماهو إلا جزئ منه ،
وما هو إلا جهاز في آلة هي العالم.

أما على يمين الشكل فهو العكس ، فهو الذي يحرك نشاطه ومكان مراقبته وهو بالتأكيد
داخلي . وهو محور الموضوع ، الفرد بحد ذاته وهو المسؤول عما يجري له . لديه
أيضا القدرة على التصرف في الأمور وإعادة ترتيب الأشياء . هماكن بالتأكيد معطيات لا
يمكن تغييرها ، ولكم مصيره لم يحدد بعد ولديه الثقة والإرادة الحرة .

في أعلى الشكل تظهر صورة الذات الفعالة ، نرى أن طرفا التناسب يشير إلى الظروف
الصحية : على اليسار ، يتنازل عن الإرادة ، والتخلي عن العمل والشعور بالعجز ،
وإنعدام السيطرة على الأحداث التي تؤدي إلى إنفعالات سلبية . أما على اليمين فهو

الإفعال العكسي ، القوة : كل ما يحدث هو من عمل الفرد و هو ليس سببا لما يحدث من حوله . هذا التلازم بين الفرد والمحيط يفاجئ أحيانا مسؤولي المؤسسات الكبيرة ، الذين يضعون صورة للحظة معينة ، لأنهم رغم إنفتاحهم على العالم ، ما لديهم إلا صورة غير كاملة ، فهم متمكنون من كل الأحداث وأصبحوا سادة العالم عن طريق أعمالهم الرائجة فيه .

من خلال الشكل ، فالفرد المقاولاتي مرجح أن يكون على الطرف الأيمن من الشكل (1-1) في معظم الأحيان ، لأن إيمانه العميق انه يمكن أن يغير تنظيم الأمور ويغير مسار الأحداث ، دون أن يكون مقيدا بالقوى الخارجية . إن المقاول يرجع إخفاقاته ونجاحاته إلى القدرة الشخصية وليس إلى الحظ أو الصدفة . إن هذه القوة للمراقبة الداخلية ، والتي تضع في الفرد القدرة على تغيير ترتيب الأمور ، تتماشى في سياق واحد مع الرغبة في تحقيق الذات.

3 - إتخاذ الخطر : *Prise de Risque*

إن إتخاذ الخطر نقطة جد خاصة ، فهي كما يبينها الشكل ب تتماشى على التوازي مع السلوك المقاولاتي ، فلهما علاقة مرتبطة ببعضهما البعض . فهل هذا يعني أن نجد العرض المشترك للمقاول على أنه مجرد متخذ للخطر بلاوعي ؟ وهل يمكن تصور المقاول أنه مثل المقامر ؟ هذا التشبيه من الصعب التوفيق بينه وبين موضع مراقبة داخلي قوي ن لان اللاعب يرجح دائما الحظ إلى جانبه ويثق في ثروته ، وأيضا في عامل خارج إرادته .لهذا فإن المقاول لا يلعب لعبة الحظ .إن علاقة المقاول بإتخاذ الخطر خاصة جدا ، ولكن تبقى جد عقلانية .فالمقاول ليس محب للخطر من أجل الخطر: إن ما يحرك المقاول في الحقيقة هي الحالات التي تمثل على حد سواء درجة عالية من الخطر والنتيجة المنتظرة والتي تستحق ذلك اي المخاطرة ، إنها الأهم للمخاطرة مقرونة بالأمل في الربح كالذي يتكون منه المغناطيس على سبيل المثال .

يجب الإنتباه هنا إلى النتيجة المنتظرة ليست بالضرورة مالية ، قد تكون من جميع النواحي من الأرباح (كالمعرفة ، ومزايا مختلفة ، ...إلخ)⁵⁷ .

إن ما يدفع المقاول إلى الأخطار التي تحيط به هو النمو وتطوير مسسته فهو ينظر إلى تلك الأخطار عقبات في طريق يؤدي في الأخير إلى النجاح ، ولكن مع ذلك يجب تحدي تلك العقبات .لهذا يجب الإشارة إلى أن المقاول ليس مجرد متخذ للخطر بشكل أعمى وإنما شخص فطن ويستعمل أساليب عقلانية .

4 - التساهل مع الغموض : Tolérance à l'ambiguïté

التساهل مع الغموض أو الشكوك هو أيضا من أسباب الربح الذي يعمل عليه المقاول مثل الأخذ بالخطر فالمقاولين يضطرون إلى التعامل مع ظروف جديدة ، معقدة أو تظهر أنها غير متتاسقة ، لأنها تفسر قبل كل شيء الأبعاد الغمضة مرسوم طريق غير محدد ، وفي النتيجة هو مستعد لتغيير هذا الطريق بنشاطه ، فالبيئة الغير معروفة هي إطار عمل مفتوح لإنطلاق المبادرات .

إن المقاول بدلا من ان يحصل عناصر الصراع بإعتبارها تهديد لاستقرار النظام الموجود ، فهو أخذ يفسر هذه العناصر كخطوط مفتوحة ومساحات حقيقة مستقلة لتطوير فرص جديدة. في الإتجاه المعاكس ، نجد بيئة منظمو جدا أو تظهر كذلك ، تؤدي أحيانا إلى سياق أين نجد فيه أماكن شاغرة أقل من أجل فرص مقاولتية (مخاطر عالية / الربح المنتظر مرتفع). إن الغموض يحمل الكثير في المستقبل المتوقع ويضع طريق لتشغيل مشاريع جديدة ومبادرات مبدعة .

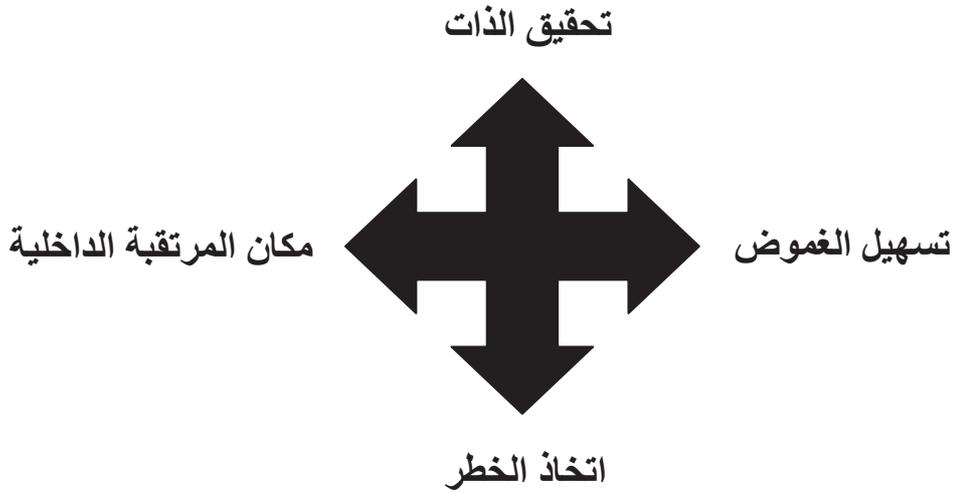
إن هذه الخصائص قد نجدها مختلفة من مقاول إلى آخر وتتوفر أيضا في أفراد عاديين ، قد نجدها في الطلب ، عند العامل ، كل من له الإرادة أو إبداء الرغبة في عمل شيء

⁵⁷ - Olivier Basso : le manager entrepreneur(entre discours et réalité, diriger en entrepreneur),opcit,P65

لتحقيق ذاته . فحب المخاطرة تكمن في أي شخص له طموحات وأهداف يريد الوصول إليها .

الشكل (1-2) يوضح مراكز الخصائص الأربعة للمقاول وهي كالتالي :

الشكل (1 - 2): الخصائص الأربعة للمقاول (ترجمة الطالبة)



المصدر : Olivier Basso : le manager entrepreneur(entre discours et réalité, diriger en entrepreneur), opcit, P65

يمكن إيجاد خصائص أخرى يتميز بها المقاول وهي :

- الثقة الكاملة بالنفس .
- القدرة على تحمل المخاطر المدروسة .
- الإصرار على النجاح رغم المخاطر ، والمواظبة في العمل .
- التعلم من الأخطاء والتجارب .
- المهارت في إدارة المخاطر .
- رؤية المتغيرات كفرص يتحتم إقتناصها .

- الإستعداد وتثبيت الإرادة .
 - الرغبة الشديدة في الإنجاز والنمو .
 - القدرة على التحدي والإبتكار والإبداع .
 - التفاؤل ، وهي نقطة مهمة لبعث الأمل في روح العمل وتحقيق طموحات المقاول.
 - الإلتزام والإنضباط بالخططة المرسومة لتحقيق الهدف ، وعدم التراجع ، لمجرد مصادفة عقبة في الطريق .
 - القدرة على التنظيم ، توفر الكفاءات والمهارات المناسبة ل تطوير المؤسسة ونموها وكذلك القدرة على إقناع الفريق ، فهي إحدى المهارات التي يتميز بها المقاول والمهمة فقد يقتصر عمله أيضا على جماعة .
 - المجازفة والمخاطرة ، لكن يجب أن تكون عقلانية ومدروسة بشمل جيد.
- بالإضافة إلى هذه الميزات هناك العديد من الميزات ، وهذا راجع إلى طبع المقاول الغامض والذي يحمل المفاجئات دائما .

المطلب الثالث : أدوار المقاول

- إن دور المقاول جد هام في التنمية الإقتصادية ، فهو الذي ينسق بين عوامل الإنتاج حسب كونتيلون ، فهو يعتبر المقاول في مركز الإنتاج والمبادلات⁵⁸ . أما شومبيتر فيرى أن المقاول حسب نظرية الإقتصاد أنه عنصر أساسي في التطور الإقتصادي ، فالمقولة ليست مجرد حرفة وإنما هي وظيفة . تعددت آراء علماء الإقتصاد في دور المقاول ولكن يبقى دوره الأساسي هو تحقيق الأهداف المرجوة مع تحمل المخاطر وتحمل البيئة الغامضة.

في النظام الإقتصادي يقوم المقول بأربعة أدوار أساسية :

- حسب " Cantillon ، Say ،Knight " فإنه يعتبر مخذ الأخطار ومسير الأخطار.
- حسب شومبيتر ، فيعتبر المبدع .
- حسب " Casson " فدور المقاول هو التنسيق بين الموارد المحدودة .
- حسب " Kirzner ، Mises ، Hayek " فيرون أن دور المقاول هو أن يبقى متيقظ للفرص .

برز 'سمان في المدرسة الكلاسيكية الفرنسية "ريتشارد كونتيلون" و " جون باتس ساي " وأوضحا دور المقاول فيما يلي :

1 - دور المقاول حسب "كونتيلون" و ساي " :

أ - حسب ريتشارد كونتيلون :

أوضح كونتيلون في كتابه " Esai sur la nayur de commerce en générale " (1728،1730) مكان المقاول حيث وضعه في مركز المبادلات والإنتاج ، بحيث

⁵⁸ - Marie Claude Esposito , et Christine Zumello : L'entrepreneur et la dynamique économique(l'approche anglo saxone) ,Economica , Paris 2003, p14.

يوضح أن المقاولين ينشطون في وقت واحد ، بمجال الإنتاج والمبادلات ، أو كيف ما كان نوع والمجال الذي يعمل به ، إذا كان مزارع ، أو إسكافي فإن "المقاول في عمله الخاص به " . ثانياً فإن المقاولين يجمعون بين تجار الجملة وتجار المحلات.. إلخ كما أن المقاول متخذ للأخطار حسب مونتيلون ، كما أوضح في كتابه وظيفة المقاول وأعطى مثال عن المقاول المزارع لأن كونتيلون من أبرز علماء الإقتصاد في منتصف القرن العشرين ، أين كانت الزراعة أكثر النشاطات شيوعاً ، " إن المزارع مقاول مستعد لدفع للمالك ، من أجل المزرعة أو الأرض ، قيمة ثابتة من النقود بدون أن يكون متيقن من الإيجابيات التي سيتحصل عليها من هذه المؤسسة"⁵⁹ إذا المزارع لا يعلم الثمن الذي يمكن أن يبيع به سلعته . بحيث أنه يبيع مرفوحه في البلدة القريبة إلى تجار التجزئة ثم إلى تجار الجملة ، بذلك يمثل دور المزارع في توجيه المواد الغذائية إلى المدينة ، يوضح بذلك كونتيلون أن الغموض إنتقل من المزارع إلى سوق الجملة .

إذا فالمقاول ، كيف ما كان ، مزارع أو تاجر فإنه يستطيع ان يقود عمل عندما تكون التكاليف معروفة ولكن الأجر غير محدود . إن المقاول مهدد أن يبقى بمخزون مكلف وكاسد ، إذا لم يتم بتحديد سريع للأسعار تبعاً للطلب . يجب أن يكون المقاول قادراً على الفهم والتنبؤ بما يحدث في السوق في ظل بيئة غامضة .

في ظل ما سبق ، فإن أرباح المقاولين غير معروفة ، بسبب تغير الأسعار في السوق فالمقاولين مستعدون للشراء بسعر معين والبيع بسعر غير مؤكد . إذا فوظيفة المقاول بالتحديد هي تحمل الأخطار .

⁵⁹ - Marie Claude Esposito , et Christine Zumello : op cit .

ب - حسب " جون باتيس ساي " :

ركز باتيس ساي تحليله على على وظيفة الإنتاج ، في كتابه " le traité d'économie politique " ، والتي تعتبر ظاهرة مركزية في النشاط الاقتصادي ، على خلاف "كونتيلون " ، يضع "باتيس ساي " المقال في مركز نظام الإنتاج ، حيث يعتبر المقال وسيط بين العملاء والمستهلكين ، وله أيضا علاقة بين الطرفين العرض والطلب، حيث يجب عليه شراء المواد الأولية ، الإنتاج والبحث عن الزبائن لتسويق منتوجه.

عرف "باتيس ساي " المقال الصناعي : "بأنه ذلك الذي يقوم بالخلق من حسابه ، لاجل الربح والمخاطرة مهما كان المنتج .المقال الصناعي يمكن أن يكون مزارع ، صاحب مصنع ، أو تاجر .فوظيفة المقال حسب "باتيس ساي " يركز على تطبيق معرفته المكتسبة في خلق منتج للإستعمال " . وفي طبعة أخرى لكتابه (1821) " إن تطبيق المعلومات المكتسبة ، في حاجات البشرية ، تشمل على وسائل التنفيذ وتوجيه هذه الوسائل⁶⁰ .

دور المقال حسب "باتيس ساي " يشمل الإستعمال الجيد للمعرفة المكتسبة وتوظيفها في مكانها المناسب .

كلا من الإقتصاديين "كونتيلون ، وساي " أبرزوا في مؤلفاتهم أن ارباح المقاولين متغيرة وغامضة لانها مرتبطة بقيمة المنتجات ولأنهم لا يعرفون مسبقا حاجات المستهلكين وسعر المنتجات التي يقصدونها .في ظل هذا الغموض الذي يحيط بالمقال فهو يأخذ في الحسبان الفرص والتهديدات ، وبفضل ذلك ، يستطيع أن

⁶⁰ - Marie Claude Esposito , et Christine Zumello : op cit .

يقلص حجم الخطر الذي سيواجهه، وهذا دور أساسي في مؤسسته التي تنمو في وسط بيئة غامضة .

إن النقاط المنظمة للبيئة ، تقدم في وجه واحد للجميع ولكن ليس بنفس النتيجة. فالمقاولين الفعالين يتميزون بقدرتهم على كشف وإستغلال الفرص لفائدتهم مع أخذ الإحتياط من المصاعب التي قد يواجهونها⁶¹ . وقد تتمثل هذه الصعوبات في عمليات الإنتاج ، التمويل أو في التسويق وغيرها ، ولهذا من أهم أدوار المقاول هي:

أ - تنظيم العلاقة بالمحيط الخارجي :

إن صاحب المؤسسة الكبيرة أو المتوسطة يستطيع إقامة دوائر للإهتمام بالكثير من القضايا اليومية ، إبتداءاً لأمن دوائر للشؤون المالية والمحاسبية ، الشؤون القانونية ، الدراسات والأبحاث القضايا الفنية وغيرها ' وهي تسند مسؤولية إدارة هذه الدوائر إلى مختصين في الوظيفة المعنية .في المقابل فإن العمل الصغير لا يستطيع إقامة هذه الدوائر لكل تلك الأمور ، بل عليه الحصول على هذه الخدمات بشكل مجاني لو أمكن أو بأقل تكلفة حسب الحاجة ، هذا يتطلب أن يعرف ما هو ما توفر وما خصائصه وكيف يحصل عليه .

وفي جهة أخرى يعاني صاحب العمل الصغير من متطلبات غير مقبولة من المجتمع قد لا يستطيع الخروج منها في إطار قانوني كما تفعل المؤسسات الكبرى ، فدوره في تهيئة نفسه لمعالجة هذه المواقف المحرجة بطريقة نحفظ له علاقته مع الغير ، ويعين الوقت عليه أن يحافظ على العمل⁶² .

⁶¹ - Hamid Bouchiki , Jhon Kimberly : entrepreneurs et gestionnaires (clés du management entrepreneurial) , les edotion d'organisation , Paris , 1994 p117

⁶² - سعاد تائف برنوطي : مرجع سبق ذكره ص 60

ب - تطوير الذات والعاملين :

يقوم المقاول بالبحث بنفسه عن الكفاءات والمهارات لتطوير الذات وأيضا العاملين لديه، فهذا ما يتطلب في البيئة الإقتصادية الحالية ، التجديد والإبداع هي إحدى خصائص المقاول الناجح .فتنظيم وقته هو ضمن المهارات ، في ظل الإهتمامات الكبيرة التي تشغله في سير عمله ، لذلك يحتاج إلى برنامج لتنظيم وقته وتوزيعه على كل الأمور ، وكل حسب أهميتها . بما في ذلك تخصيص وقته للحياة الشخصية، وتحقيق التوازن بين العمل والأسرة ونفسه .

ج - تنظيم الموارد البشرية :

في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة نجد إدارة الموارد البشرية هي من يقوم بهذه الوظيفة ، أما المؤسسات الصغيرة فهذا قد يكلف صاحب العمل لهذا يقوم بهذه الوظيفة بنفسه ، في تنسيق العاملين لديه بما في ذلك تهيئة شخص يخلفه ذا ثقة . يمكن لصاحب العمل الصغير أن يركز على القضايا الأساسية ويختصرها ضمن أربعة وظائف أساسية تستوعب كل ما هو مهم ، كما يلي : التمويل ، يضمن الشؤون المحاسبية ، التسويق ، العمليات والإنتاج ، الإدارة والصرف .

خلاصة :

على ضوء ما سبق ، يعد المقال مركز التنمية الاقتصادية ، بفضل الأبحاث التي أجريت من أجل تطوير هذا الشخص ، لأنه يحمل رسالة هامة إلى مجال الأعمال . وكذلك للدور الرئيسي الذي يقوم به في الاقتصاد والمجتمع وثقافة المجتمع ، فمن الدول تسعى إلى تقديم تشجيعات وتحفيزات مختلفة ومتنوعة لتطوير إطارات في مجال المقالة . فالمقال ليس مجرد شخصية تجارية أو إنتاجية وإنما هي مجموعة من الإنفعالات السلوكية والتي تؤدي في الأخير إلى نتيجة إيجابية إذا كانت هذه الإنفعالات موجهة بطريقة صحيحة وبالطرق الفعالة ، فحسب شومبيتر المقال هو محرك الاقتصاد.

المبحث الثالث : المقاول القائد

تمهيد تعد صفة القيادة من أهم صفة الفرد يشرع في بناء مشروع جديد كيف ما كانت طبيعته ، فتشمل هذه الكلمة على مهارات وكفاءات تمكنه من التحكم في المؤسسة ، فوجود القائد يعد شرطاً أساسياً لإنظام بنية الجماعة ، فهو النواة التي تتيح للأفراد الإلتفاف والتمركز حوله .

إختلف علماء السلوك في تحديد القيادة ، إذا كانت صفة مكتسبة أو فطرية ف الفرد . رغم ذلك فإن الشخص القائد يحمل خصائص تميزه عن غيره في محيطه ، فله الخبرة والذكاء الذي جعله أهلاً لتحمل مسؤولية مجموعة من الأفراد والتي تعمل على تحقيق هدف معين ، وهذه المجموعة تأثر وتتأثر في حد ذاتها بالقائد . فالقيادة من الناحية النفسية هي فن تعديل سلوك ليسير في الإتجاه المرغوب .

المطلب الأول : مفهوم القيادة

توجد عدة تعاريف للقيادة والقائد فهو محور إهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة من أهم التعاريف هي كالتالي :

1 - تعريف القيادة :

- إن إهتمام علماء الإدارة والإقتصاد بالقيادة ، سببه حب الفرد في التحكم والقيادة، فأى إنسان إلا وله نطلعات قيادية ويمارس نوعا من أنواع القيادة ، في الأسرة ، في العمل في وسط مجموعة من الأفراد ، فما هي القيادة ؟ .

القيادة هي تحريك الناس نحو الهدف⁶³ ، عرف "فيير" بأنها تشمل أي جهد لتشكيل سلوك الأفراد أو الجماعات في المؤسسة حيث تحصل المؤسسة من خلالها على مزايا أو تحقيق لأغراضها . بينما عرفها " هرس " بأنها عملية تأثير في نشاطات أفراد أو مجموعة تسهم في تحقيق الأهداف في موقف محدد . وعرفها أيضا " ستوجل " بأنها القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق أهداف أو أغراض محددة⁶⁴ . وتعرف القيادة أيضا على أنها تلك الصفة التي تخلعها جماعة معينة على فرد من أفرادها ، تتوفر فيها خصائص وقدرات معينة تجعله في نظرهم أهلا للصدارة ، وأحق بالقيادة ، ومن أهم تلك الخصائص قدرته على التأثير ودفعهم إلى العمل كفريق متعاون ومنسجم نحو تحقيق هدف مرغوب . فهي فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في سلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم وإحترامهم وتعاونهم فهي بذلك فن توجيه الناس والتأثير فيهم . ومن مفاهيم القيادة أيضا هي القدرات والإمكانات الإستثنائية الموجودة في الشخص القائم في موقع التأثير فيمن حوله إبتغاء تحقيق الهدف ، أي

⁶³ - طارق السويديان ، فيصل باشراحيل : صناعة القائد ، دار الأندلس الخضراء ، السعودية ، 2003 ، ص40.

⁶⁴ - أمين بن محمد المدري : 30 وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا ، اليمن ص 11.

أنها عبارة عن علاقة متبادلة بين الأفراد⁶⁵ . فهل يوجد تعريف موحد للقيادة متفق عليه عند العلماء ؟ يقول " Burns " في ذلك : " القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحا وأقلها إدراكا "⁶⁶ . إذا لا يوجد تعريف متفق عليه في العالم للقيادة ، لأنها صفة متميزة لدى الفرد بالخصوصية ومختلفة من شخص إلى آخر . لذلك يمكن تعريف القيادة بشكل أكثر تحديدا على أنها مجموعة سلوكيات أو تصرفات معينة تتوفر في شخص ما تسعى إلى توجيه مجموعة نحو تحقيق هدف معين ، كيف ما كانت طبيعة الهدف . عن ابن عمر رضي الله عنهما ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " . فالأمير راع على رعيته . ومسؤول عنهم . والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسؤولة عنه . والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه "⁶⁷ .

تتكون القيادة من ثلاث عناصر أساسية وهي وجود هدف يحرك الناس إليه ، وجود مجموعة من الأفراد ، وأخيرا وجود قائد .

على ضوء ما سبق فإن القيادة ، هي القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة . فهي مسؤولية إتجاه المجموعة المقودة للوصول إلى الأهداف المرسومة . والقيادة الناجحة تحرك الأفراد في الإتجاه الذي يحقق مصالحهم على المدى البعيد .

2 - نظريات القيادة في الفكر الإداري :

من أهم النظريات التي إهتمت بالقيادة وأوضحت معالمها ما يلي⁶⁸ :

⁶⁵ - محمد حسني العجمي : الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، عمار المسيرة ، عمان ط 2 ، 2008 ص 32.

⁶⁶ - طارق السويديان ، فيصل باشراحيل : نفس المرجع السابق ص 41.

⁶⁷ - الإمام أبي زكريا النووي : رياض الصالحين ، دار الفكر ، 2006 ص 72.

⁶⁸ - محمد حسني العجمي : نفس المرجع السابق ، ص 33.

أ - نظرية الرجل العظيم :

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية ، تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر ، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ . رغم ذلك فهذه النظرية اصطدمت ببعض الحالات التي تقلل من صدقها ، فقد نجد مثل هؤلاء في العالم .

ب - نظرية السمات :

تقوم هذه النظرية على أن القادة يولدون قادة ، وأنه لا يمكن للشخص الذي لا يملك الصفات القيادية أن يصبح قائدا . فالملك والأمير والإقطاعي والرأسمالي ، كل هؤلاء يولدون قادة لأن لديهم من الصفات الوراثية ما يجعلهم أهلها . وتتادي هذه النظرية بأن القائد يتمتع بسمات معينة تؤهله للقيادة أم التابع فيفتقر إلى هذه السمات ولذلك فلا يمكنه أن يقوم بدور القائد .وتقوم أيضا هذه النظرية على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية التي تلازم النجاح . وتشمل هذه السمات أيضا الشكل الخارجي للقائد ، بحيث أدت دراسة هذه الصفات إلى نظرية تقول أن القادة الناجحين يصل طول الواحد منهم أكثر من 180 سم ، ولكن هذه النظرية ليست ثابتة على هذه الصفة لأن الباحثين خرجوا بنتائج متباينة و إتفقوا على صفة الذكاء والشجاعة والقدرة على التوجيه .

ج - النظرية الموقفية :

تقوم هذه النظرية ، على افتراض أساسي مفاده أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لإستخدام مهاراته وتحقيق نطلعاته، بمعنى آخر فإن ظهور القائد لا يتوقف على الصفات الذاتية التي يتمتع بها ، وإنما

يعتمد في المقام الأول على قوى خارجية بالنسبة لذاته ، لا يملك سوى سيطرة قليلة أو قد لا يملك سيطرة عليها بالمرّة .

بانتشار المبادئ الديمقراطية إكتشف الباحثين خطأ نظرية السمات فقد وجدوا أن أغلب الصفات التي إعتبرت مقومات القيادة لم تكن في الواقع مشتركة بين القادة التقليديين . وهنا ظهرت أهمية المواقف والتي تقوم على أن القيادة هي نتيجة مباشرة للتفاعل بين الناس في مواقف معينة وليست نتيجة لصفات معينة في شخص ما . يقرر في ذلك " وليام، و جنكنز " أن العمل المشترك بين القادة هو ليست سمات معينة ولكن قدرة القادة على إظهار معرفة أفضل أو كقادة أكثر من غيرهم في مواقف معينة أي أن القيادة موقفية .

د - النظرية الوظيفية :

تربط هذه النظرية القيادة بالأعمال والجهود التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها وحفظ التماسك بينهم. إن القيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة .

هـ - النظرية التفاعلية :

تقوم هذه النظرية على فكرة الإمتزاج والتفاعل بين المتغيرات التي نادى بها النظريات الأخرى التي سبقتها ، فهي تأخذ في الإعتبار السمات الشخصية والظروف الموقفية والعوامل الوظيفية معا . تعطي النظرية أهمية كبيرة لإحتواء القائد لنفسه ، وإدراك الآخرين له ، وإدراك القائد للآخرين . فالقيادة في مفهوم النظرية التفاعلية تتوقف على الشخصية وعلى المواقف وعلى الوظائف وعلى التفاعل بينها جميعا .

3 - أهمية القيادة :

تتمحور أهمية القيادة في ثمان نقاط هي⁶⁹:

- إن القيادة لا بد منها في الحياة حتى تترتب ويقام العدل ، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف .
- هي حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق . يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة ربان السفينة .
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها
- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .
- وضع إستراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سام .
- تنمية و رعاية الأفراد ، في إطار المشروع المخطط له .
- إعادة التوازن للحياة.

⁶⁹ - طارق السويدان ، فيصل باسراجيل : نفس المرجع السابق ص 42.

المطلب الثاني : مفهوم القائد

- كما ذكرنا سابقا في نظريات الفكر الإداري فإنه لا يوجد تحديد واضح لمفهوم القيادة، وهناك تعريفات مختلفة وعديدة للقائد وصفات القائد، مادية ومعنوية تختلف من قائد إلى آخر ، تكسبه الميزة عن غيره من القادة .

1 - تعريف القائد :

- القائد هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة . والقائد هو الذي ينتظر منه ممارسة دور مؤثر في تحديد و توجيه أهداف الجماعة . فهو مسؤول عن أتباعه " كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته " فقد أمر الرسول عليه الصلاة والسلام بها واو كانت في الإجتماع القليل العدد أو المتواضع الهدف " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم " قول الرسول عليه الصلاة والسلام . ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية : يجب أن يعرف أن ولاية أمر الناس من أعظم واجبات الدين ، بل لا قيام للدين إلا بها ، فإن بني آدم لا تتم مصلحتهم إلا بالإجماع لحاجة بعضهم إلى بعض ، ولا بد لهم عند الإجتماع من رأس⁷⁰ .

القائد إذا هو الشخصية القادرة على إختيار الأفراد ، وفرض إحترامهم عليهم ، والحصول على محبتهم ومعرفة إمكاناتهم وإستغلالها ، ووضع كل منهم في المكان الذي يلائمه ، وبت فكرة القوة والمساروة بينهم ، وتوزيع المسؤوليات عليهم ، وإشراكهم جميعا في خدمة هدف سام على أن يمثل فيه إيمان جاد بالمهمة التي يقوم بها . فالقائد هو الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة الخاصة ، وفي سبيل تحقيق هذا فإن القائد يعمل دائما على تقوية وتدعيم العلاقات وتحقيق أهداف الجماعة التي ينتمي إليها أيضا فهو يعمل على تعديل سلوك الجماعة بين أفراد الجماعة حتى يزيد من تماسكها ومن صلابتها وفي سبيل

⁷⁰ - أمين محمد المدري : نفس المرجع السابق ، ص13

ضمان طاعتهم وثقتهم وإحترامهم و تتعاونهم ويعرفها البعض على أنها فن يكفل عدم خروجها من الخط الذي يوصل إلى تلك الأهداف⁷¹ .

2 - أهم صفات القائد :

من أهم الصفات التي تميز القائد الفعال هي الذكاء والقدرة على التحكم في المجموعة وهناك صفات متفاوتة الدرجات في الأفراد ومع ذلك نجد لها أساسية في القائد كل حسب موقفه والحالات التي تصادفه :

أ - القوة :

القوة تعني الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة وتختلف درجة القوة من مهمة إلى أخرى، فمظاهر القوة تشمل على عدة أمور تتوفر في القائد ، أن يكون القائد قوي الإيمان بما يدعو إليه ومتحمسا له ، وكذلك أن يكون له قوة التأثير على الغير ، وجذب الناس إليه وإقناعهم بمبادئه . أن يكون قادرا على توجيه الجماعة توجيها يجعلها تحدد أهدافها .

ب - الأمانة :

وتعني المصداقية وإستحقاق الثقة والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء المهمة على وجهها وهي من أهم الصفات التي تحدث عنها علماء الغرب والمسلمين⁷² . ففي الدين الإسلامي إن أكثر شيء تكليف في الأرض هي الأمانة فهي ليست مقتصرة في القضايا المالية ، هي أبعد وأشمل من ذلك . ويتبع ذلك أن يتوفر القائد على الضمير اليقظ ، ل يتم عمله برضا عن النفس ورضا الغير ورضا الله .

⁷¹ - محمد حسنين العجمي : نفس المرجع السابق ، ص 31
⁷² - طارق السويدان ، فيصل باشرحيل : نفس المرجع السابق ص 54.

ج - الثقة بالنفس والغير :

وهي أن يتوفر لدى القائد الإيمان بالإنسان والمبادئ الإنسانية⁷³ ، والثقة بالنفس أولاً .
فلولا الثقة لا يستطيع التحكم في المجموعة التي تعلق آمال على شخصيته القوية في التوجيه والقيادة ، فثقته بنفسه تؤدي به إلى الإستماع إلى الآخرين والثقة فيما يقدمونه من أفكار ، فإن كل فكرة جديدة جدية بالإستماع إليها ومناقشتها ، فكل فرد لديه القدرة على أن يسهم إسهاماً فعالاً فيما يعود بالنفع على الجماعة .

د - إثبات الشخصية :

وهي أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية في مسائل التربية والتعليم وهذه الفلسفة لا تأتي عرضاً ولكنها نتاج لخبرته المتعاقبة في الحياة وفي المهنة وهي تنمو وتتطور شيئاً فشيئاً .
بالإضافة إلى ذلك فإن القائد إذا أعطى صدا لشخصيته فإنه يفرض على المجموعة إحترامه ويحتفظ بمركزه في هذه المجموعة ، وأن يكون معتمداً بنفسه ولكن في تواضع ' فلا يضعف ولا يرتبك في مواجهة الفريق . ومع ذلك أن يكون قادراً على الشعور بشخصية الجماعة أو الشعور بالذاتية الجماعية . أن يكون القائد قادراً على الإحتفاظ بإتزانه الإنفعالي وليس سريع الغضب لكي يكسب ثقة الجماعة .

هـ - توفر المهارات :

إن القائد الفعال ، هو أيضاً الشخص الذي يملك الخبرات والمهارات ، كالمهارات العلمية والفنية. يجب أن يكون له القدرة على إنتهاز الفرص المناسبة والمتاحة ، التي يوفرها المحيط فهذه الفرص قد تكون قليلة ومؤقتة فأضاعتها يشكل خسارة له ، أن يتوفر على المهارات ف إدارة جلسات المناقشة بالروح التعاونية ، وكذلك التخلص من الروتين .
بالإضافة إلى ذلك الإستعداد الدائم لتشجيع العاملين وتحفيزهم مادياً ومعنوياً .

⁷³ - محمد حسنين العجمي : نفس المرجع السابق ، ص 50

إن صفات القائد لا حصر لها ، قد نجد بعضها في القائد أو قد نجد أغلبيتها ، لكن هناك صفات ليست أساسية في الوصول إلى الأهداف التي حددتها المجموعة .

في المقابل حدد "كورتو " في كتابه (لمحات فن القيادة) 17 صفة للقائد وهي :

- الهدوء وضبط النفس .
- معرفة الرجال .
- الإيمان بالمهمة .
- الشعور بالسلطة .
- البدهة و المبادرة و أخذ القرار .
- الإنضباط .
- الفعالية .
- الواقعية .
- التواضع .
- الدماثة والعطف .
- طيبة القلب .
- الحزم .
- العدل .
- إحترام الكائن البشري .
- إعطاء المثل والقذوة الحسنة .
- المعرفة .
- التنبؤ .

2 - المرأة القيادية :

لا تختلف المرأة عن الرجل في القيادة ، فنفس الوقت التي نجدها في الرجل القائد ، الذكاء ، القوة ، الشجاعة وغيرها تتوفر عليها اغلب النساء القائدات ، كل حسب مجالها ، رغم أنه كانت هناك دراسات وأبحاث تحصر صفات القائدة أنها عاطفية وشمل فقط تشجيع التعاون لأن هذه الصفة تغلب على كل النساء . فالنساء في مجال الأعمال يهتمون كما الرجال بأمرين ، الإهتمام بالإنجاز و الإهتمام بالعمل ⁷⁴ . هناك نمط من أنماط القيادة يتناسب مع النساء أكثر ، كما أوضحت بعض الدراسات ، ألا وهو نمط المشاركة ، وهو بإختصار : إعطاء القائد لمجموعته فرصة أكبر لإبداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرارات . كما أن للمرأة مهارات إجتماعية أكثر من الرجل مما يساعدها على إتقان نمط المشاركة بشكل أفضل. لكن تبقى نهم المرأة كقائدة أصعب من الرجل لأن الناس ينظرون إلى المرأة القائدة بنظرة أقل درجة من الرجل حتى لو كانت المرأة أكثر نجاحا ، وتشير بعض الدراسات أن تقييم للمرأة في نجاحها كقائدة أقل من تقييم المرأة للمرأة .

من أهم صفات ومميزات التي تميز المرأة القائدة هي ما يلي :

- المشاركة ، الإستشارة في عملية إتخاذ القرارات ، المشاركة في النصح والتوجيه .
- التعاطف ، فيه الميزة التي وهبها لها الخالق ، والتي تبعث الرحمة والتعاطف مع المجموعة التي تنتمي إليها وتعين عليها بناء علاقة حقيقية وصادقة .
- الإبداع ، هناك دراسات أثبتت أن المرأة أكثر إبداعا من الرجل بحوالي 25 % ، ففي ظل التغيرات السريعة في العالم فرضت المرأة نفيها في عالم الشغل وأثبتت ضرورة وجودها في المؤسسات لإيجاد حلول والإسهام بأفكار متجددة .
- تفهم حاجات النساء ، فهي الأكثر تفهما لمثيلاتها ، لهذا كان لها دورا هام في الإقتصاد ، فهي تتخذ معظم القرارات الخاصة بالمنزل والتعليم والصحة ، لهذا كان

⁷⁴ - طارق السويديان ، فيصل باشراحيل : نفس المرجع السابق ص 209.

من الضروري وجود نساء في المؤسسات ، لإدراكهم حاجة النساء أكثر من إدراك الرجل لها .

- التفويض وإعطاء الصلاحيات ، أثبتت الدراسات التي قامت بها الباحثة " جوديث روزنر " ، " Judith Rziner " والباحثة " سالي هيلجسن " ، " Sally Helgusen " في كتابهما (الميزة الأنثوية في القيادة) أن إستعمال المرأة للقوة في العمل أق من الرجل وهي أكثر من من الرجل في إعطاء الصلاحيات للعاملين ، وتخويلهم حرية إتخاذ القرار مما يجعل الفريق متحمسا ومتماسكا ⁷⁵ .
- بعد النظر ، فنظر المرأة يتوجه إلى المستقبل البعيد ، تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل .
- الإتصال ، أن المرأة أكثر إنفتاحا في الحديث فمشاعرها وقناعتها عن الحلول عن طريق الإتصال والحوار هما أساسيان في إدارة العمل .
- العلاقات ، المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين وهي أدق منه في الإنتباه للأخطاء التي تأثر سلبا على العلاقات . والمرأة تملك منهجية وطريقة سلسلة في إقامة العلاقات وبشكل منظم .

⁷⁵ - طارق السويديان ، فيصل باشر اهيل : نفس المرجع السابق ص 211.

في الجدول التالي مقارنة توضيحية بين المرأة القيادية والرجل القيادي⁷⁶ :

جدول (1-1) المقارنة بين المرأة القيادية و الرجل القيادي

المرأة القيادية	الرجل القيادي
- تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة	- يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون إنقطاع .
- تعتبر الزيارات والمقاطعات فرص لبناء العلاقات ولتفهم إحتياجات الفريق ومساعدتهم	- المقاطعات والزيارات تربكه وتؤثر على أنتاجياته وأراءه .
- تخصص وقتا للأمر الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية	- يحرص على العمل بشكل كبير و لا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب .
- لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة .	- له علاقات واسعة مع الأشخاص خارج المنظمة .
- تقييم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم ومحوها .	- يتابع أداء المهمة ، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية .
- ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمر كثيرة أخرى .	- يرتبط بعمله بشكل عميق .
- تحب تبادل المعلومات .	- يحب الإحتفاظ بالمعلومات
- تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي .	- يحرص على التسلسل التنظيمي .

المصدر : طارق السويدان ، فيصل باسراويل : صناعة القائد ، دار الأندلس

الخضراء،السعودية ، 2003، ص 214.

⁷⁶ - طارق السويدان ، فيصل باسراويل : نفس المرجع السابق ص 214.

المطلب الثالث : أبعاد القيادة الإدارية عند المقاول .

- أن القيادة والمقاول مصطلحان لا ينفصلان ، لإشتراك المقاول في الصفات التي تميز القائد ، في إتخاذ القرارات ، الشجاعة ، فلكي يصبح المقاول ناجحا في عمله يجب أن يكون قائدا فعال ليحقق بذلك أهدافه وأهداف العاملين معه .

رغم ارتباط القيادة قديما بالحروب والمعارك ، إلا أن هذا المفهوم تغير بتغير أوضاع العالم وحسب الحاجات التي يفرضها النمو السريع في كافة المجالات الإقتصادية ، الإجتماعية والإدارية . تعددت بذلك المفاهيم الإدارية والقيادية نتيجة للدراسات العديدة والبحوث الكثيرة التي أجريت حول التنظيمات الإدارية .

القيادة تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل وتهتم بالرؤية و التوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب ، وقضاء الأوقات الطويلة مع المجموعة وتوطيد العلاقة بينهم ، و الإدارة تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر ، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء و الإهتمام باللوائح والنظم وإستعمال السلطة.

من خلال هذه الخصائص للإدارة والقيادة ، فإن المقاول يجمع بين وظائف القائد والمسير ، فالمقاول يجمع في سلوكه مجموعة الأنشطة التي يقوم بها القائد والمسير ، للوصول إلى الهدف المخطط لها في سير المشروع . فيما يلي توضيح العلاقة بين المقاول والقائد والمسير :

1 - النقاط المشتركة بين المقاول ، القائد والمسير :

إن هاته المصطلحات المقاول ، القائد و المسير مستعملة في العالم من أجل التعريف بنشاطات وأدوار منظرة من كل واحد منهم داخل المؤسسة . غير أن تطبيقها ومعناها العميق نادرا ما يكونان واضحا ، فهما يستعملان وكأن لهما نفس المعنى . في الواقع

إن الأمور التي تمثلها هاته المصطلحات والتي هي متمسكة بها كالدلالات ، الصورة المشتركة، وقوة التمييز قد تكون مختلفة بسبب التنوع الثقافي والتنظيمي وكذلك الفردي . غير أن هاتان الظاهرتان ، القائد والمقاول ، إستثمرا بإبداع قوي جدا يعتبر في مجتمعاتنا كشخصية يقتدى بها وبطل لا يمكن الإستغناء عنه ، فإن المقاول بالنسبة للإقتصادي هو الذي يفسر ولادة الشركة وخلق القيمة ⁷⁷ . في نظرية الإقتصاد الجزئي فهو يبرز بقوة لإظهار الوحدات الإقتصادية الأساسية ثم نقوم بنسيانها ، فهو الذي يسمح بوضع الأولويات في صفقة ما كما لو يضع حجر الأساس في مشروع ما ، فهو حسب شومبيتر عامل الإبداع، حامل للأفكار الخلاقة ، والتي تمنح للرأسمالية التجديد بدون فشل ، إذا لم تصل المؤسسات الكبيرة إلى نهايتها أو إفلاسها .

بالنسبة للسياسيين ، فإن المقاول متجسد في المنقذ ، أين يكون النشاط هو في خلق المشاط ، وهذا يعني خلق فرص العمل وأيضا النمو الإقتصادي . لهذا نجد المقاول في معظم البلدان مكرم وهتم به ، لأن كل دولة مهتمة بتطوير إطارات إقتصاديين ، قانونيين وثقافيين ، الذي يسمح بولادة المقاولين . في معظم الدول صبت إهتمامها في تقديم دعم في خلق المؤسسات كخفض الضرائب ، تسهيل الإجراءات الإدارية ، ومنح القروض وتبسيط إجراءات الإستفادة منها ، فكل هذه القرارات نجدها مطبقة في الأغلب الدول ، كما الجزائر قامت بذلك بخفض نسبة الفائدة لإستقطاب الشباب حاملي المشاريع والأفكار الجديد .

- على ضوء ما سبق بالنسبة للمقاول ، نجد نفس المظاهر عند القائد ، فهذا واضح خاصة في عالم السياسة .ففي حالة أزمة أو مشكلة صعبة ، يجب العثور على القائد المناسب والذي يمكن الإعتماد عليه في الخروج من الأزمات ، فالقائد أصبح الجواب على كل مشكلة مهمة قد تصادف في مؤسسة أو مشروع ما ، فالقيادة الرشيدة تهدف

⁷⁷ - Olivier Basso : l'entrepreneur manager , p 60.

إلى مساعدة الآخرين على تحقيق أفضل مل لديهم ، ويتضمن ذلك أن نضع أهدافا عالية المستوى وواقعية للأداء لأنفسنا ومرؤوسينا مع إيجاد الأساليب اللازمة لتحسين العمليات والإجراءات التنفيذية وأن نسعى جاهدين لتحقيق مستويات الجودة الشاملة في كافة المجالات⁷⁸ .

إن القائد يحمل رؤية للدولة على خلاف مع الحضر ، ويجسد التغيير ويلهم العمل الجماعي. إن المظهر الهيجلي " Hégélienne " * للرجال العظماء والتي تركت آثار في التاريخ تنتمي إلى هذه الفئة : " لهذا يجب علينا أن نسميهم الأبطال ، لأنهم لم يستمدوا ميلهم وأهدافهم في سياق الأحداث التي يكرسها النظام السلمي. إن تبريرهم ليس في النظام القائم ، ولكن يقدمونه من مصدر آخر " ⁷⁹.

إن هذا الرجل العظيم أتى لتغيير تنظيم العالم ، فهو الجل الذي نشأ في أوقات الأزمات ، فهو بذلك يدرك كل الظروف التي قد تصادف كل فرد من مشاكل وعراقيل ، فإن ما يحمله هو مجرد رؤية ، كما ذكرنا سابقا في ميزات القائد التنبؤ وهي صفة مهمة وملازمة يجب أن يتحلى بها في ظل الغموض الذي يحيط بالعلم : إن الأفراد التاريخيين يستقبلون داخليا إلهام بما هو مهم وينتمي إلى إمكانيات الوضع الحالي . فهم يعرفون جيدا عملهم ويرغبون به ، لأنه يتوافق مع متطلبات الوقت الحال . هدفهم يتمثل في معرفة العالم الجديد والمرحلة الضرورية والعالية التي ينتمي إليها عالمنا " ⁸⁰ . إن التحليل الهيجلي يبرز قدرة الرجل العظيم على قراءة الحاضر بألف مسار في المستقبل ، ويجعل تطابق إرادته مع مجموع الإجراءات التي يمكن إتخاذها .

فالرجل العظيم حسب تحليل "Hégel Frédérique" ، هو الرجل الذي يستطيع أن يقدر الفرص المتاحة مع إمكانية إستغلالها أحسن إستغلال حسب الوقت والظروف ، وهذه

⁷⁸ - سلسلة الإدارة المثلى : القيادة الإدارية الفعالة ، دار دورلنغ كندرلسي للنشر ، لبنان ، 2001 ص03.

⁷⁹ - Oliveir Basso : op cit ,55 ص.

* - Hégélienne : Hegel Frédérique صاحب نظرية "Thèse Anti Thèse Synthèse"

⁸⁰ - Oliveir Basso : op cit ,55 ص

الصفة توجد أيضا في المقاول ، فإستغلال الفرص تعتبر ضرورة حتمية لأنها لا يمكن أن تتكرر في وقت آخر .

- ظهور القائد مرتبط دائما بحالة أزمة مع إبراز التغيير والذي تعطيه قيمة بطولية

مثال على ذلك القائد الفرنسي "ديغول" ، فوغم طموحه المبكر التي كشفت عنه

رسائله منذ شبابه فهل كان يمكن أن يكون قائدا من دن وقوع الحرب العالمية

الثانية؟، لا يمكن الإجابة على هذا التساؤل لأنه ظهر في ظل أزمة الحروب مع أن

طموحه كان يشير إلى ذلك .

- إن وسائل الإعلام كان لها الدور في إبراز شخصيات هامة عبر التاريخ والتي كان

لها الفضل في التغيير والتطور ، فالمقابلة تحتفي برموزها المقاولين الجدد ، أمثال

ريتشارد برانسون صاحب شركة "virgin" ، وجيف بيسوس صاحب " Amazon

.com" ومايكل دال صاحب شركة أجهزة الكمبيوتر ن فهم أبطال بالنسبة للمجتمع ،

وهو أشخاص لمعوا بفضل أعمالهم والتي كانت نتاج جهد مادي وفكري ، فالمقاولين

والقادة سواء كان رجال أو نساء ، هم أشخاص استثنائيين وغير عاديين في العالم .

- أما المسير فهو لا يشبه المقاول في نقاط عدة لأن وظيفته في المؤسسة محددة في

إطار الإدارة وتسيير الوظائف ، وليس تحمل المخاطر ، والعمل في إطار الغموض

الذي يحيط المؤسسة بشكل أكثر دقة ويخلو من المخاطرة والمغامرة .

خلاصة :

عبر التاريخ نجد أسماء برزت كقادة كل حسب مجاله ، ولكن أبرزها في الحروب والمعارك ، لذلك إكتسب القائد جملة من الصفات من خلال هذه الأزمات ، وتبلور بعد ذلك هذا المفهوم من خلال المقال الذي يبحث دائما عن تحقيق الكفاية الذاتية والوصول إلى أهدافه ، فبرزت بذلك شخصيته القوية والمغمرة ، وهما صفتان متلازمتان عند المقال والقائد ، فإرتباطهما بمحيطهما كون هذه الشخصية المستعدة دائما لشتى الظروف التي قد تصادفها . وهو مدرك أنه ليس وحده من يتحمل أعباء القرارات الخاطئة التي قد تتخذ وإنما الفريق كله والمؤسسة بجميع عناصرها ، يقول نابليون : " لا يستطيع أحد أن يقود أفراد دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخص بهم ، فالقائد هو باعث الأمل ."

خاتمة الفصل:

إن بروز ظاهرة المقاول في العلم لم يكن نتاج أعمال بسيطة وإنما جاء خلف ذلك أبحاث ودراسات متعددة شملت كل العلوم ، علوم الإقتصاد ، علم النفس ، علم السلوك ، وعلوم الإدارة وغيرها من العلوم ، المقاول في حد ذاته ظاهرة سلوكية متعددة الجوانب والتي أثبتت الدراسات والأبحاث أنه لا حدود لأفعال ونشاطات المقاول . ليكون المقاول فعلا في مؤسسته يجب أن يقوم بأدوار صعبة وهو ما يميزه عن غيره من الشخصيات . فالمقاول يبحث دائما عن التجديد والإبداع لخلق القيمة . إن المقاول حسب شومبيتر عنصر مهم في تنمية الإقتصاد ، فهو ينسق بين عوامل الإنتاج والموارد المتاحة لخلق منتج ذا قيمة على المجتمع .

تشمل صفات ومميزات المقاول ، القدرة على قيادة المشروع فهو أيضا القائد الفعال في محيطه، بالنظر إلى شخصيات برزت في العمل المقاولاتي والتي أصبحت قدوة سواء في مجال العمل أو السلوك أو حتى أخلاقهم ، لأن نجاحهم ، هو رسالة واضحة إلى العالم للتعبير عن إمكانية إحداث التغيير في الذات ثم المحيط ثانيا . فهو كما فسر معظم الإقتصاديين أنه محرك الإقتصاد ويحتل مركزا مهما في مركز العمليات الإنتاجية من مبادلات وقد يكون وسيط في ذلك .

الفصل الثاني

مقدمة الفصل :

في إطار مساعي المؤسسات نحو تطوير الكفاءات ، تسعى الدول إلى إمتلاك أحسن الكفاءات ، أو تدريب أكثر الأفراد، لأنها تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة في محيط يمتاز بنبضات متسارعة في التغيير . للكفاءات البشرية أهمية محورية في الإقتصاد ، لهذا تعمل الدول على توفير وسائل لتطوير هذه الكفاءات ، وبالتالي إستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة بطرق ناجعة .

كما ذكرنا في الفصل الأول فإن للمقاول أهمية في تنمية الإقتصاد و بما أن الإقتصاد يحتاج إلى كفاءات ، لتحقيق هذا النمو ، فإن المقاول بدوره يجب أن يتوفر على مهارات و كفاءات، أولاً تساعد في نمو مؤسسته و ثانياً و هي النتيجة التي تسعى إليها الدول ، نمو الإقتصاد الوطني .

بالنظر إلى خصائص المقاولين فهم يتميزون بكفاءات شخصية و حصرية ، والتي يجب أن تتوفر فيهم لبلوغ مقاصدهم . ليس مجرد الربح المادي و إنما المعنوي أيضا فهو يقوم بإدخال ثقافات جديدة إلى المجتمعات من خلال الإبداع و الابتكار وهذا ما سنحاول إيضاحه في هذا الفصل . فالإبداع هو جوهر التغيير إلى الأحسن ، لهذا يجب القيام برعاية هذا العصر وتوفير الشروط اللازمة لتحقيق ذلك .

المبحث الأول : مفهوم الكفاءات والمهارات .

تمهيد :

- إن الأداء الفعال لأي مقاول لا يكتمل إلا بتوفر كفاءات ومهارات تساعده في تشغيل عمله ، و هذه الكفاءات تتطلب لتوفرها عدة عوامل سواء كانت خارجية ، من محيط المؤسسة الخارجي ، أو داخلية من محيط المؤسسة الداخلي .

يتعلق مصطلح الكفاءة بعدة مجالات في العلوم ، وهناك دراسات وأبحاث لتوضيح الكفاءات والأشخاص المعنيين بإكتسابها ومصادرهما . فقبل أن يكون هذا المصطلح محل دراسة وبحث، فقد كان في إطار التطبيق لهذا أثير فضول الباحثين والعلماء ، فقد ذكر "هنري مينتز بيرغ" (Henry Mintz Berg) ثلاث أنواع من المهارات للمسير في إطار دراساته عن دور المسير وهي : مهارات التخطيط ، مهارات التنظيم ، مهارات التوجيه .

إن مصطلح الكفاءة له علاقة متلازمة في أغلب المؤسسات بالموارد البشرية ، فهي السبب الرئيسي في تحقيق النمو للمؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات والمهارات .

ظهرت عدة تعاريف لمصطلح الكفاءة بتعدد الباحثين في شتى العلوم المرتبطة بالكفاءة في مايلي تعريف الكفاءة :

1 تعريف الكفاءة :

- لغة نجد مصطلح الكفاءة متعلق بعدة مفاهيم كالقدرة و المعرفة و السلوك والمهارات. في معجم "Le petit Larousse" عرفت الكفاءة : > هي القدرة المعروفة في مادة معينة ، والتي تعطي الحق في إبداء الرأي فيها ، أو إصدار الأحكام فيها ،¹ وهي معرفة في هذا المعجم على عدة مجالات ، مجال القانون ، مجال الإدارة ، من خلال هذا نستنتج أن الكفاءات ليست محصورة في قطاع واحد او فئة معينة ، فهي بذلك مجال واسع التطبيق ، وتعرف الكفاءات كذلك بـ :

- هي الإستعداد على قوة القيام ببعض الأفعال ، مثل كفاءة إدارة ما ، والتي تمارس في حدود القانون .
 - الكفاءة إستعداد معروف قانونيا لسلطة إجتماعية ، تقوم بموجبه ، بهذا الفعل أو ذلك ضمن شروط معينة . وبهذا يمكن القول كفاءة المدرس وكفاءة القاضي والشرطي ...
 - عرفت الكفاءة على أنها معرفة التطبيق على أساس الحركة و الإستعمال الفعال لمجمل الموارد . فهي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات .
- الكفاءة هي ليست نفسها المعارف ، بل تستعمل ، تقوم بدمج وتحرك المعارف المعلنة والمنتقاة والمشروطة .

- إصطلاحا الكفاءة لها علاقة متلازمة مع المهارة ، فالمهارة هي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة ، تنتج عموما عن حالة تعلم ، وهي عادة ما تهيأ من خلال إستعدادات

¹ - Le petit Larousse , 2010.

وراثية . و الكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان ، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد ، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية . وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية والتقنية ، ومع الإنجازات الفنية والإكتسابات المدرسية وأيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا .

ظهر مصطلح الكفاءة في أصول اللغة اللاتينية منذ القرن الخامس عشر . ولكن إستعماله الحقيقي كان في الستينات من القرن العشرين بعد ذلك توسع إلى أبعد حدود هذا المصطلح . وكان من بين أهم مجالات إستعمال هذا المصطلح هو الإدارة والمؤسسات الصناعية .

- في سنة 1982 عرف " Boyatzis " الكفاءات كالتالي : < الكفاءة هي تحديد خصائص الفرد ، التي هي متعلقة بفعاليتها أو أدائه العالي في عمل أو وضع ما . العمل الكفؤ هو خصائص محددة في إطار ، تحفيز ميزة أو مهارة ، لصورة الذات أو دور إجتماعي أو المعرفة التي يتعملها هذا الفرد >² .

من خلال هذا التعريف فإن الكفاءة هي <الخصائص الخفية للشخص ، قد تكون نشاط ، ميزة أو خاصية أو قدرة أو مظهر لصورته أو دوره الإجتماعي أو معرفته التي يستعملها > . يمكن القول أن Boyatzis يعتبر الكفاءات هي مجموعة من الخصائص التي يمكن أن تجلب النجاح للعمل . لهذا فالكفاءات تؤدي بنا إلى الأخذ بالإعتبار نشاطات الفرد ، سلوكه الشخصي ، وسمات خاصة به كالذكاء والحكمة والتصرف في الأمور بعقلانية ، وبالتالي نستنتج التعريف التالي : الكفاءة هي ، خاصية مميزة ، تتكون من المعارف ، من حسن التصرف ، من السلوك والذي تؤدي إلى أداء جيد في مهمة أو وظيفة معينة >³ .

من خلال ما سبق فإن الكفاءات لها علاقة بفعالية الأعمال ، لهذا فإن الكفاءات ليست خصائص خفية وإنما هي ظاهرة ، ويمكن ملاحظتها في إطار العمل ، إذا هي مجموعة من

² - Louvan Beirendock : Management des compétences (évaluation , développement et gestion), de Boeck et Larcier , 2004, Bruxelles, p19.

³ - Louvan Beirendock : Management des compétences (évaluation , développement et gestion), p20

السلوكات الموجهة إلى تحقيق نتيجة . فدور هذه الكفاءات مهم جدا في تنفيذ المهمة وتحقيق الأهداف المرسومة من طرف شخص (مدير ، قائد ، مقاول ،...) . فالكفاءات ليست مجرد خصائص سلوكية أو معارف مهنية ، وإنما هي قيم ، مواقف و دوافع لتحقيق إنجاز ما .

2 - تطور مفهوم الكفاءات من خلال نظرية المنظمات :

إن المتتبع لمسيرة الفكر التنظيمي عن كثب عبر مراحل المتلاحقة منذ إنطلاقته الفعلية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين ، وتطور موقع ومكانة الإنسان في ذلك الزخم الهائل من الأفكار والنظريات ، فقد تطورت النظرة إلى الإنسان من خلال هذه المسيرة من التصور الآلي (الإنسان مجرد يد) إلى التصور الإنساني (الإنسان يد و قلب أيضا) إلى التصور الحالي الذي يغلب عليه الطابع العقلي والمعرفي (الإنسان عقل إلى جانب كونه يد و قلب) .

و يمكننا أن نستشف من خلال هذه التصورات المتباينة ، النظرة السائدة لموضوع الكفاءات المهنية ، وكيف تطورت هذه النظرة بتطور نظريات المنظمات ، و في مايلي إسهامات الفكر التنظيمي في تطوير مفهوم الكفاءات :

أ - إسهامات الإتجاه الكلاسيكي :

تشتمل المدرسة الكلاسيكية على إسهامات رواد الفكر التنظيمي الذين وضعوا الأسس الأولى لبناء صرح علم التنظيم ، وقد برز من ضمنهم على وجه الخصوص :⁴

- F. Taylor (1856 - 1915) صاحب نظرية التنظيم العلمي للعمل .
- H . Fayol (1841 - 1925) واضع نظرية التنظيم الإداري .
- M . Weber (1864 - 1920) صاحب نظرية التنظيم البروقراطي .

⁴ - ثابتي الحبيب و بن عبو الجبالي : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية (دعائم النجاح الأساسية لمؤسسة الألفية الثالثة) ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 99.

إهتم تايلور بدراسة الدافعية لدى العمال عبر طريقة إعادة تنظيم طرق العمل فيما عرف بإسم الإدارة العلمية ، إعادة طرق أو مناهج العمل بحيث توصل إلى أكثرها كفاءة وأن هناك حافظ مال للعمل بجد وإجتهاد أو للعمل الشاق وأطلعته تايلور على هذا المنهج في الإدارة إسم إدارة الحوافز أو البواعث أو المبادأة .⁵

ترتكز هذه المدرسة (الكلاسيكية) على مجموعة من المسلمات مستمدة من التصورات السائدة آنذاك والتي كرسها عدد غير قليل من العلماء والمفكرين أمثال " Lavoisier " و " Coulomb " وغيرهما ، ممن يرون أن الإنسان أشبه ما يكون بالآلة وأن نشاطاته الجسدية هي ظواهر قابلة للقياس .

وعلى هذا الأساس تتبنى المدرسة الكلاسيكية المسلمات التالية :

- المؤسسة عبارة عن آلة ضخمة تتشكل من آلاف القطع ، والعمال مجرد دواليب في هذه الآلة .
- الإنسان يبحث دوما عن الأمن ويمقت المسؤولية ، وهو كسول بطبعه ويميل إلى الغش .
- الدافع الوحيد للعمل هو الأجر .

إنطلاقاً من هذه الأسس ترسم أربعة مبادئ كبرى يتميز بها الفكر الكلاسيكي :

- التنظيم التدرجي : تدرج المؤسسة يتمثل في هرمية السلطة .
- مبدأ الإستثناء : المنفذون يتكفلون بالمهام الروتينية فقط ، بينما يتولى معالجة المشاكل الإستثنائية الهيئة القيادية .
- وحدة القيادة : لا يخضع المنفذ إلا لرئيس واحد يتلقى منه كافة الأوامر والتعليمات .

⁵ - عبد الرحمن عيسوي : الكفاءة الإدارية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1996 ، ص40.

- مبدأ التخصص : يقسم العمل إلى حركات بسيطة جدا وسهلة التعلم من قبل يد عاملة 76 قليلة التأهيل مما يسمح بتقليص وقت التعلم ، ويؤدي تكرار الحركات إلى تسريع وتيرة الأداء .

إن " Bernard Demandeville " هو أول من إستعمل مفهوم تقسيم العمل في نصوص له كتبها في النصف الأول من القرن الثامن عشر معتبرا تقسيم العمل كفيل وحده بتحقيق إنجازات كبيرة رغم ضعف الذكاء وقلة المؤهلات الفكرية .
يتجلى تطور النظرية الكلاسيكية على مفهوم الكفاءات فيمايلي :

أ - 1 - تايلور والتنظيم العلمي للعمل :

أعاد تايلور تنظيم المسار الإنتاجي وفق تقسيم مزدوج :

- التقسيم العمودي : مهام التصور ، التصميم والقيادة من صلاحيات المديرية وحدها ، أما العامل فعليه التنفيذ فقط ، لأنه على حد قول " تايلور " لا يتقاضى أجره من أجل التفكير .
- التقسيم الأفقي : يحلل العمل ويفكك إلى حركات أولية ، ويكلف كل عامل بمهام بسيطة (التخصص المعمق) .

يخول هذان التقسيمان سلطة مطلقة لمهندسي التنظيم بإعتبار أنهم وحدهم الأدرى بكيفيات الإنجاز الذي لا يتم إلا وفق طريقة وحيدة مثلى (one best way) ، ويحدد من جهة أخرى مجال التأهيل للعمال الذين يحصرون في نطاق ضيق (حركات محدودة) مما يخلق حالة عامة من البله والبلادة في أوساط الشغيلة .

أ - 2 - فايول والتنظيم الإداري :

خلاف لتايلور ، إعتنى فايول بالتنظيم الإداري لمعالجة أزمة القيادة التي إستفحل أمرها آنذاك، فقسم المؤسسة إلى ست وظائف : تقنية ، تجارية ، محاسبية ، مالية ، أمنية وإدارية. وتمثل الوظيفة الإدارية أهم الوظائف في نظر فايول ، وتتضمن خمس عمليات هي : التخطيط ، التنظيم ، القيادة ، التنسيق ، المراقبة . وقد حدد فايول لكل وظيفة قدرات مناسبة، فميز بذلك بين القدرة التقنية والقدرة الإنتاجية ، والقدرة المالية ، والقدرة الإدارية... إلخ ، وكل واحدة من هذه القدرات تعتمد على مجموعة مواصفات ومعارف :

- صفات جسدية (الصحة ، القوة ، النباهة) .
- صفات عقلية (الفهم ، التعلم ، الحكم) .
- صفات خلقية (الطاقة ، الشجاعة ، المبادرة ، الولاء ، الكرامة...) .
- الثقافة العامة (مفاهيم مختلفة لا تتعلق بضرورة بالوظيفة المؤداة) .
- معارف خاصة (تخص الوظيفة الممارسة : تقنية أو تجارية أو مالية...) .
- الخبرة (الدروس المستفادة بصفة شخصية من الأحداث) .

وتختلف أهمية كل عنصر من عناصر القدرات باختلاف حجم المؤسسة ، مما أدى بفايول إلى وضع قيم تعبر عن الأهمية النسبية لكل قدرة لدى كل صنف من أصناف المستخدمين .

أ - 3 - ماكس فيبر والتنظيم البيروقراطي :

في تصنيفه لأنواع السلطات ، حدد فيبر مجموعة من المواصفات تميز السلطة العقلانية الشرعية (التنظيم البيروقراطي) عن غيرها ، أهمها في هذا السياق إعتداد المؤهلات العلمية والقدرات التقنية كأسس للإنتقاء وتولية المناصب والمسؤوليات ، خلافا لنمطي السلطة الكاريزمية والتقليدية الذين لا يوليان الكفاءة أي إعتبار .

غير أن إبراز الخبرة كدعامة أساسية في النظام البيروقراطي لم يمنع من سلب الصفة الإنسانية عن هذا التنظيم لإعتماده على المظاهر غير الشخصية بصفة مبالغه وهو ما حدا بالمهتمين بنظرية المنظمات إلى إدراج التنظيم البيروقراطي ضمن الإتجاه الآلي .

وخالصة القول أن المدرسة الكلاسيكية تعتمد على مبدأ التأهيل ، على إختلاف من حيث الشكل بين نظرياتها المختلفة (التايلورية ، الفايولية ، البيروقراطية) .

ب - الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية :

يندرج في إطار هذه المدرسة مجموعة نظريات تهدف إلى معالجة الوضعية التنازعية الناجمة عن علاقات العمل وبناء النشاط الجماعي ، بالمراهنه أساسا على حاجات العامل إلى الإندماج الإجتماعي ، و قد إنتقلت هذه النظريات بالتفكير التنظيمي من العقلانية الإقتصادية " L'Homo-economicus " إلى العقلانية الإجتماعية " L'Homo-Socius " ، وبذلك فهي لم تحل مشكلة النشاط الجماعي بل تجاهلته في سياق تبنيتها للمسلمة الإجتماعية .

وتتمثل أهم المساهمات ، أبحاث هاوثورن " Howthorne " الشهيرة التي كانت منطلقا لهذه المدرسة في إبراز أهمية العلاقات بين المشرفين والعمال ودورها في رفع مرد ودية العامل، وان الإشراف الفعال الذي من شأنه أن يخلق جوا ملائما من العلاقات الإنسانية ويستثمر العواطف الناجمة عن ذلك في تحسين أداء الأفراد ، هذا الإشراف يتطلب مهارات خاصة ، ويستدعي إخضاع المشرفين لدورات تكوينية تتعلق بأساليب وطرق الإشراف .

ومن جهة رتب ماسلو " Maslow " ، متأثرا بأبحاث هاوثورن ، الحاجات الإنسانية إلى خمس مستويات متدرجة تصاعديا :

1. الحاجات الفيزيولوجية .
2. حاجات الأمن .
3. حاجات الإنتماء .

4. حاجات التقدير والإحترام .

5. حاجات الإنجاز وتحقيق الذات .

وفي سنة 1943 أضاف ماسلو لهرمه نوعين من الحاجات هما : الرغبة في المعرفة والفهم، بالإضافة إلى الحاجات الجمالية .

يعطي ماسلو منهاجا لتصنيف حاجات الفرد ويساعد في إكتشاف أي الحاجات في الوقت الحاضر له أهمية أي تلك الحاجة غير المشبعة .

لقد حاول بعض الباحثين خفض تصنيف ماسلو للحاجات إلى ثلاث فئات من الحاجات فقط هي⁶:

1. حاجات متعلقة بوجود الفرد .

2. حاجات متعلقة بعلاقات الفرد بالآخرين.

3. حاجات متعلقة بالنمو .

هذا التطور أرسى دعائم توجهات جديدة تولي الإنسان وقدراته الشخصية ، الفكرية والمهنية مكانا مرموقا في البناء التنظيمي ، وتراهن ليس فقط على حاجاته الإجتماعية وإنما على حاجاته المعرفية معتبرة كل تطور للقدرات الفردية تطورا للإمكانيات التنظيمية . وبعبارة أخرى تراهن هذه التوجهات على الإستثمار البشري بالدرجة الأولى⁷.

⁶ - عبد الرحمن عيسوي : الكفاءة الإدارية ، دار النهضة العربية ، 1996 ، بيروت ، ص 44 .

⁷ - أ. ثابتي الحبيب ، و، أ. بن عبو الجبالي : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسي لمؤسسات الألفية الثالثة ، مؤسسة الثقافة الجامعية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 105.

ج - الكفاءات في ظل مقاربات وتطوير و أسنة المنظمات⁸:

عرفت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية تحولات جذرية في شتى المجالات لاسيما مجال النشاط الصناعي الذي إستدعت عملية إعادة إنطلاقته تمكينه من الإستجابة للإحتياجات الكثيرة والطلبات المتزايدة بإستمرار ضرورة ترقيته بشريا وتقنيا ، وإنصب إهتمام الباحثين آنذاك على التوفيق بين المتطلبات الإجتماعية والتكنولوجية ، خاصة فريق " Tavistock Institute " البريطاني الذي تأسس عام 1946 والذي تمخضت أشغاله عن بروز إتجاه فكري يعرف بإسم المقاربة الإجتماعية " Aproche socio Technique " .

وبالتزامن مع هذه المدرسة أثار " Kurt lewin " في سنة 1946 ، والمخبر الوطني للتدريب " National Training Laboratory " في Bethel عام 1947 ، ضرورة الإعتناء بالتكوين المتخصص ، وبفرق التكوين الذاتي ، فاتحين الباب بذلك أمام " Chris Argyris " لطرح فكرة الفرق التدريبية كوسيلة لتغيير قيم و سلوكات الإداريين بواسطة ما أسطح عليه بالتكوين المخبري .

ومن جهتهما إقترح " J.S.Mouton " و " R.R.Blake " (1964) برنامج شامل للتطوير التنظيمي في ست مراحل ، تتراوح المدة الزمنية لتنفيذه بين ثلاث وخمس سنوات ، في إطار الشبكة الإدارية " La Grille Managériale " المتضمنة لمحورين متدرجين من 1 إلى 9، يمثلان الإهتمامين الأساسيين للمديرية : الإهتمام بالإنتاج و الإهتمام بالمستخدمين .

والأسلوب القيادي الأمثل يحصل عليه في النقطة (9 ، 9) أي أقصى إهتمام بكل من الإنتاج والمستخدمين معا (الأسلوب الإندماجي) . والخطوة الأولى لترقية الثقافة التنظيمية تتمثل في تكوين الإطارات على الأسلوب (9 ، 9) بغرض توجيه مجهودات الجميع بإتجاه إنجاز الأهداف التنظيمية .

⁸ - أ. ثابتي الحبيب ، و، أ. بن عبو الجبالي : نفس المرجع السابق ص 106 .

تأتي عقب ذلك مرحلة تطبيق المعارف ، المواقف والمؤهلات المكتسبة خلال فترة التكوين على مستوى المجموعات الطبيعية من أعلى إلى أسفل الهرم الإداري ، على أن يتم تطوير المجموعات في سياق المشاكل الواقعية التي يواجهها الفريق في العمل .

تلي ذلك مراحل أخرى ضمن إستراتيجية التطوير التنظيمي تتمثل في :

- تطوير العلاقات بين المجموعات .
- تصميم مخطط تنظيمي مثالي .
- تنفيذ التغييرات المحددة .
- التقييم المنظم والتثبيت .

وما يسترعي الإنتباه هنا هو المكانة التي أولاها " بلاك وموتن " للتكوين في مشروع التطوير التنظيمي و إعتبره مرحلة الإنطلاق في إستراتيجية التغيير للوصول بالمنظمة إلى مصاف التفوق من خلال بلوغ مستوى إداري مثالي يوفق إلى أقصى درجة بين الإعتبارات الإقتصادية والإعتبارات الإنسانية .

3 - دراسات حول الكفاءة :

- في 1996 ، إفتتح المدير العام ل " Thomson CSE Airsys " ، أداة جديدة للتخطيط (الخطة الإستراتيجية للكفاءات) . هذا المشروع هو أداة لإدارة الأعمال ، وسيلة تسمح للمسؤولين ، بالتنبؤ وضمان تطابق ، حاجات النشاط مع الموارد ، في إطار الكفاءات. إن الكفاءة تأتي من مصطلح المعرفة التقنية (الكهرباء العامة ، الرادار... إلخ) أو المعرفة الإدارية (ضمان الجودة ، القرارات ، ... إلخ) أو من الأبعاد الشخصية (من أجل تحديد المشاكل ، أو من أجل التحفيز... إلخ)⁹.

⁹ -Jacque Aubert, Patrick gilbert et Frédérique Pigeyre : management des compétences (enjeux , modèles et perspectifs) , DUNOD , Paris , 2010 , p51.

- عند " Péciney " في إطار دراسته " التسيير يتنبأ بالكفاءات " (تسيير مسبق للموارد البشرية المبنية على أساس الكفاءة)¹⁰، قد قدمت في إتفاقية 13 ديسمبر 1992 ، تحت عمل لتغيير منظمة العمل . هذا التسيير يتنبأ بالكفاءات و موجه لتحضير عمال في الوقت المناسب لهذا التطور . وقد عرفت هذه الإتفاقية الكفاءة " بأنها تشغيل القدرات في وضعية مهنية ، مع مستوى المتطلبات المحددة " . هذه القدرات والمهارات الشخصية ، قد عبر عنها بأفعال تحت عبارة " المعارف "، " حسن التصرف " . الكفاءة هي ضرورة لا تنفصل عن التغيير في تنظيم المؤسسة .

- وفي دراسة أخرى ل Philippe carré , Pierre Caspar ، والتي تتعلق بالعلوم وتقنيات التكوين ، إستنتج التعريف التالي للكفاءة : " الكفاءة تسمح بالتصرف أو / و حل المشاكل المهنية بطريقة مرضية ، في سياق خاص ، وذلك بتحريك قدرات مختلفة بطريقة تكاملية " .¹¹

- أما حسب " Guy le Boterf " فقد قدم تعريف للكفاءة هي : " الكفاءة هي تحريك أو تحفيز عدة معارف ، في وضع وسياق معطيات "

- أما حسب " Motmolin " ، فإن الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف و معرفة التصرف ، تأثيرات نوعية ، إجراءات معيارية ، وأنواع من التصرفات العقلانية ، والتي تسمح بوضعها في إطار العمل بدون تكوينها من جديد والتي تترسب وتبني مكتسبات التاريخ المهني : فهي تسمح بالنتبأ بالظواهر ، التنوع في المهام ، وتنفيذ التوجيهات .

¹⁰ - Jacque Aubert, Patrick gilbert et Frédérique Pigeire : op cit , p 10 .

¹¹ - pour aller plus loin sur la notion de compétence : " gérer les compétences pour vous projet , TICE ".www.Competice.fr, 01/02/2011.

- حسب " Samurcay , Paster " فإن الكفاءة هي ترجمة للأداء الفعال والملاحظة ، عند تنظيم المعارف المبنية من أجل العمل ، الكفاءات هي إذا¹²:

- النهائية : وهي ان تكون كفاء من أجل مهام محددة .
- العمليات : تتعلق بالمعارف المتحركة والتي تحرك في نشاط وفعالية من اجل هذا العمل .
- معلومة من خلال التكوينات المقامة ، أو من خلال التمرين في نشاط معين .
- وقد تكون واضحة أكثر من أن تكون مبهمة : الموضوع لا يكون دائما هو توضيح المعارف العملية التي تشغل في النشاط .

4 - أنواع الكفاءات :

يمكن أن نجد عدة تقسيمات للكفاءات ، إلى عدة أنواع فهناك من يقسمها إلى نوعين ، الكفاءات السلوكية ، الكفاءات الداخلية ، وهذا حسب " Marc Romainville " وهو يعني بالكفاءات السلوكية والتي تدخل ضمن سلوك الفرد الموجه لتحقيق هدف معين ، أو نشاط ، أو مهمة محددة ، اما الكفاءات الداخلية فيعني بها الكفاءات الخفية ، القدرات العامة والتي تؤدي إلى النجاح ، وهي تولد عدة مهام متعددة ملائمة إلى وضعيات جديدة . وهناك تقسيم " Guy le Boterf " للكفاءات وهي كمايلي¹³:

- المعارف النظرية (معرفة الفهم ، معرفة التفسير) .
- معارف الإجراءات (معرفة كيف نتصرف) .
- معرفة التصرف في الإجراءات (معرفة التصرف ، معرفة القيام بعملية) .
- معرفة التصرف في الخبرات (معرفة العمل ، معرفة القيادة) .

¹² - pour aller plus loin sur la notion de compétence : opcit

¹³ - pour aller plus loin sur la notion de compétence : opcit

- معرفة التصرف الإجتماعية (معرفة السلوك الجيد ، معرفة القيادة)
 - معرفة التصرف الإدراكي (معرفة معالجة المعلومات ، معرفة تسمية العمل الذي نقوم به ، معرفة التعلم ، معرفة التصرف بعقلانية) .
 - وهناك تقسيمات أخرى ، تقسم الكفاءات إلى ثلاث أنواع¹⁴ :
 - الكفاءات العامة : وهذه الكفاءات جد مهمة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة وتتعلق بكل العاملين فهي تتعلق بالكفاءات السلوكية العامة الضرورية من أجل كل الوظائف .
 - كفاءات حسب المستوى : وهي تتعلق بالكفاءات المرتبطة ببعض المجموعات على المستوى الوظيفي ، مثلا الكفاءات الأساسية لكل مسير في مؤسسة .
 - الكفاءات المرتبطة بالوظيفة أو الأدوار : وهذه الكفاءات هامة جدا من أجل التوظيف الجيد في مهمة ما أو وظيفة معينة التي وجهت له .
- ومن بين الدراسات التي أقيمت حول الكفاءات والمهارات فقد قام هنري مينتز بيرغ " Henry Mintzberg " ، بتحديد أربعة أنواع من المهارات التي تميز المسير¹⁵ :

1. المهارات المتعلقة بالتخطيط :

وهي تشمل مهارات وضع الأهداف الجيدة وفقا للوقائع الملموسة . إمتلاك الخرائط السيطرة ويقصد بها طرق الخروج من المشاكل . مهارة الفهم السريع لمتغيرات البيئة . ومهارة تسيير الوقت .

¹⁴ - Louvan Beirendock : Management des compétences (évaluation , développement et gestion),op cit, p21 .

¹⁵ - «Le manager au quotidien : les 10 rôles du cadre» par Henry Mintzberg : Publié le 15 février 2011 par Julie Major G. :

<http://com1500g.oupossum.ca/feru/2011/02/15/%C2%ABle-manager-au-quotidien-les-10-roles-du-cadre%C2%BB-par-henry-mintzberg/>

2. مهارات التنظيم :

وهي تشمل إمتلاك القوة . معالجة الفروقات الثقافية . تكوين فرق العمل . القدرة على التفويض والتمكين . تصميم الأعمال المحفزة . الإلمام بالثقافة التنظيمية ، و تخفيض التوتر والإجهاد .

3. مهارات التوجيه :

وهي تشمل زيادة القوة . إختيار الأسلوب القيادي الفعال . التدريب وتصميم العمال المحفزة، التأديب ، تسيير مقاومة التغيير .

4. مهارات الرقابة :

وهي تشمل ، الموازنة ، الإنضباط ، تقويم المعلومات المرتدة .

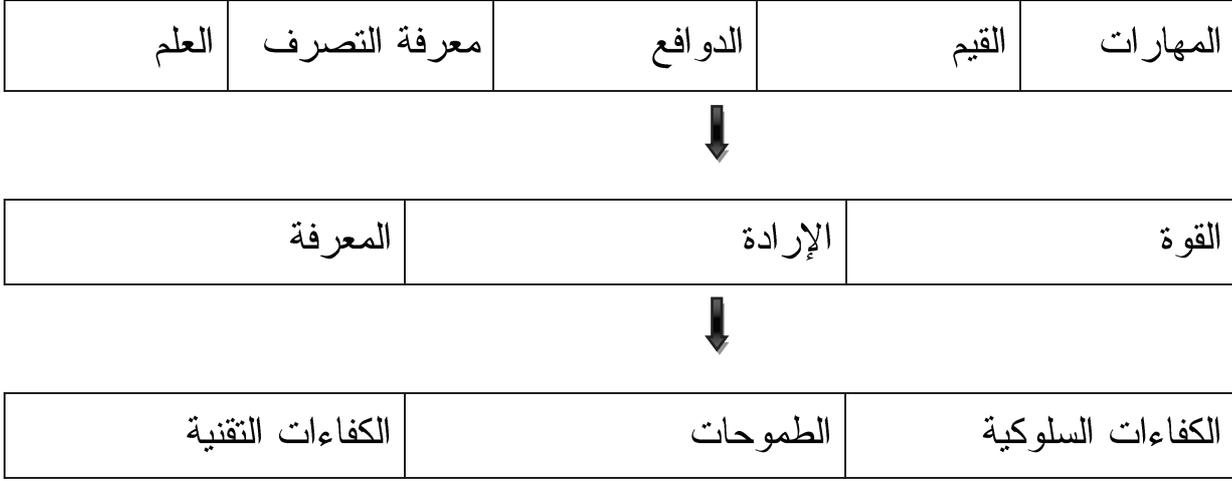
- على ضوء هذا التعدد لأنواع الكفاءات والمهارات ، فيما يلي أنواعها المتداولة :

أ - الكفاءات الفردية والجماعية :

الكفاءات الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة ، ويتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية . أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسة ، ومصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال إختيارهم للمورد الأكثر كفاءة . كما يمكن تقسيم الكفاءات الفردية إلى ¹⁶ : المعارف ، معرفة التصرف ، الدافع ، المهارات ، والقدرة... إلخ. من خلال الشكل (1-3) يمكن توضيح القدرات الفردية :

¹⁶ - Louvan Beirendock : Management des compétences (évaluation , développement et gestion),op cit, p2 .

الشكل (3-1) القدرات الفردية



(Louvan Beirendock : Management des compétences (évaluation , développement et gestion), de Boeck et Larcier , 2004,Bruxelles,p20. ترجمة الطالبة . (3-1) الشكل

- من خلال هذه الكفاءات فإن الطموح له علاقة بالسمات الشخصية للفرد وهذه السمات قد تكون خفية . أما الكفاءات السلوكية فهي القدرات الإجتماعية ، أو المهارة في حل المشاكل ، قدرات التسيير أو الإدارة كل هذه الخصائص ، فهي متعلقة بالفرد وإمكاناته الشخصية ، أما التقنية فهي قدرات الفرد في التحكم في الأمور التقنية كالإعلام الآلي ، المحاسبة وغيرها .

2 - الكفاءة الخاصة أو النوعية :

وهذه الكفاءة تؤدي بنا إلى التقسيم الذي وضعه أحد الباحثين والذي قسم الكفاءات حسب مستويات الوظائف وحسب الأدوار . فهذه الكفاءات مرتبطة بمجال معرفي أو مهاراتي محدد ، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن إختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الأفراد التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع المهمة التي كلف بها . وهذا النوع جد محدد لأنه يخصص كل وظيفة

في المؤسسة على حدى ويحدد المهارات والكفاءات ، التي تتطلب لإنجاز هذه المهام وهذا ما يسهل على العاملين تحديد المعارف التي يجب إكتسابها ، وتحديد مصادرها .

3 - الكفاءة الممتدة :

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة ، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءة ، واسعة و مختلفة عن المجال والوضعية الأصلية ، كلما كانت درجة إمتداد هذه الكفاءة كبيرة . والكفاءات الممتدة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية ، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة .

- من خلال ذلك نجد أن أهم الإستعمالات للكفاءات ، هو في الموارد البشرية ، تركز معظم المؤسسات على هذه الوظيفة للأهمية الكبيرة التي تشكلها داخل المؤسسة مع ذلك هناك إستعمال واسع للكفاءات في العديد من وظائف المؤسسة . فكما أنها ضرورية في وظيفة الموارد البشرية ، فيمكن توجيه هذه الكفاءات في الإتصالات التي تتم بين تسيير الموارد البشرية ووظائف أخرى في المؤسسة .¹⁷

4 - الكفاءة التنظيمية :

وهذه الكفاءات مقسمة حسب التسلسل الوظيفي في المؤسسة ، فمثلا الكفاءات الخاصة بمسير المؤسسة . وهي مقسمة أيضا حسب تعدد الوظائف (كالتخطيط ، التنفيذ ، الإدارة الرقابة) . فهي بذلك شاملة وواسعة تشمل عدة كفاءات ، كما قسمها " Kartz " : > الكفاءات التصورية ، الكفاءات التقنية ، الكفاءات البشرية ،¹⁸ . تشمل الكفاءات التصورية (التحليل ، الفهم ، التصرف بشكل منظم) ، والكفاءات التقنية تعني (الإلمام بالإجراءات التقنية ،

¹⁷ - مرجع سبق ذكره ، ص 12 ، Jacques Aubert, Patrick gilbert et Frédérique Pigeys : Management des compétence,

¹⁸ - " pour aller plus loin sur la notion de compétence : " gérer les compétences pour vous projet , TICE " .

الطرق ، والعمليات ، وتقنيات تخصص ما) ، أما الكفاءات البشرية و هي تشمل (في العلاقات بين الأشخاص) ، وهي بذلك ، تتمثل في كفاءة العلاقات الإنسانية والكفاءة الإدارية من جهة ، كفاءة التنفيذ وكفاءة الرقابة والتقييم ، وبذلك فهي تتلخص في الكفاءات الداخلية للمؤسسة وعلاقتها بمحيطها الداخلي والخارجي .

المطلب الثاني : مصادر الكفاءات و المهارات .

- بالنظر إلى أنواع الكفاءات ، فإننا نجد تنوع وتعدد لا حصر له لهذه الأنواع وهي واسعة النطاق والإستعمال ، لذلك فإن إكتسابها مرتبط بنوع هذه الكفاءة ، فمصادر متعددة ومختلفة ، قد نجد كفاءة تتبع من عدة مصادر وبدرجات متفاوتة من المعرفة ، وبمستويات مختلفة ، فإن الكفاءة ليس لها حصر في مكان معين وشخص معين أو إمكانات محددة أويكون السن و الجنس محددان ، فهي تشمل كل الكفاءات بإختلاف مستوياتها .

فالكفاءة هي مزيجا تطوريا من التجارب ، القيم ، المعلومات ، والخبرات التي تشكل دورها إطارا لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة . وهذه الخبرات والتجارب مكتسبة من مختلف الأطوار التعليمية او تكوين خارج هذا الإطار ، لإكتساب معرفة علمية في مجال معين ، وبذلك نستعرض مختلف المصادر لإكتساب الكفاءة :

1 - المؤسسات التعليمية :

من الأهمية بمكان تنمية المصادر البشرية ذلك لأن تنمية المصادر الطبيعية لا يمكن أن يكتب لها النجاح دون تنمية المصادر البشرية ، ومن هنا لابد لنا من تغيير مستويات المعرفة والمهارات و الإهتمام والقيم و الإتجاهات والميول والقدرات و الإستعدادات والخبرات والمعارف الخاصة بأبناء المجتمع . ومن هنا كان لابد من إرتباط السياسة التعليمية بإحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية . وذلك حتى لا يصبح التعليم أداة للبطالة ، بدلا من أن يكون أداة للإنتاج . ويواجه مخطط التعليم صعوبة في هذا الصدد نظرا لإقبال الناس

على التعليم التقليدي ، ولكن تنمية المجتمع وتحديث الحياة فيه تتطلبان وضع نظام تعليمي كفاء يسد إحتياجات التنمية¹⁹ .

إن أهم المراحل التي يمكن أن يكتسب فيها الفرد كفاءات ومهارات وهي مختلف المؤسسات التعليمية والتكوينية ، فيمكن للفرد إكتساب مهارات من خلال التحصيل العلمي الذي إكتسبه من الأطوار التعليمية الثلاث ، الإبتدائي ، المتوسط والثانوي . فهي اهم المراحل التي يدرك فيها ايا كان أهم المعارف ، البديهية والمبدئية لعلم شاسع . فالمعلومات التي يتلقاها هي مجرد مدخل إلى تكوين كفاءات متعددة . فحسب الدراسة التي قدمها " Guir و Bessière ، في إطار كفاءات المكونين ، فإن المكون يطور سبعة كفاءات جديدة وهي²⁰ :

- كفاءات التنظيم والإدارة .
- كفاءات في الطرق .
- الكفاءات التكنولوجية (NTIC) .
- كفاءات الإتصال والتحفيز .
- الكفاءات الإستراتيجية (التحليل الإستراتيجي التنظيمي الداخلي والخارجي) .
- كفاءات تصورية / نظرية (معارف نظرية) .

- إن الفرد من خلال هذه التكوينات التي يحصل عليها (في الجامعة ، مدارس التكوين الخاصة... إلخ) ، لها علاقة وطيدة بتطوير كفاءات إستراتيجية وإدارية أو سلوكية . تساعد الفرد في الإندماج في عالم الشغل ، بطريقة تسمح له بالإلمام بجميع المهام التي يمكن أن توكل إليه .

¹⁹ - عبد الرحمن عيسوي : الكفاءة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 129 .

²⁰ -pour aller plus loin sur la notion de compétence : " gérer les compétences pour vous projet , TICE " .

Competice.fr , op cit .

- ومن أجل وضع نظام تعليمي كفاء يتطلب القضاء على المعوقات التي تقف في سبيل النهضة التعليمية في البلاد ، من ذلك قلة التخطيط المركزي ، وعدم حل المشاكل التعليمية ، وجود المناهج وتكرارها ، وعدم رعاية المتفوقين ، وعدم الإهتمام بالتعليم المهني ، وكثرة إعداد أرباب التعليم النظري ، وضعف وسائل تقويم أعمال الطلاب ، حيث تقتصر في الوقت الحاضر ، على مجرد قياس القدرة على الإسترجاع والحفظ والسردي الآلي ، وهذا ما تعاني منه المؤسسات التعليمية في الدول العربية . ومن ذلك أيضا ، ضعف مستوى من يلتحق بكليات التربية والمعلمين حيث لا يدخلها إلا من يعجز الإلتحاق بكليات أخرى .

ومن العقبات المادية قصور الميزانية وكثرة تسرب التلاميذ ، وعدم إلتسام الإدارة التعليمية بالطابع الديمقراطي ، وقصر فترة التعليم الإلزامي ، وضعف سياسة القبول ، وعدم خضوعها لمعايير موضوعية ، بحيث يوضع الطالب المناسب في المكان المناسب ، وعدم التصدي لمشكل القضاء على الأمية ، وعدم الإهتمام بالمكتبات المدرسية وبالصحافة المدرسية . وبالمعامل والمختبرات والكتب والمراجع والأندية... إلخ²¹ . فهذه العناية بالمؤسسات التعليمية وتطويرها حسب التطورات الحادثة في العالم ، تنتج في الأخير كفاءات مكونة بمفهوم مسبق عن العالم الخارجي ، وعالم الشغل خاصة ، فتلازم الكفاءات والموارد البشرية لم يكن محظ صدفة ، فهذا من خلال التطبيقات وتنفيذ المهام ، أعطى معنى للكفاءات البشرية . فإدخال معنى الكفاءات على مستوى وظيفة الموارد البشرية ، هذا يعني توجيه الرابط بين مصطلح الكفاءة ، ومختلف مراحل تسيير الموارد البشرية وبشكل خاص الإجراءات التي تشمل (التوظيف ، الأجور ، المهنة)²² .

²¹ - عبد الرحمن عيسوي : الكفاءة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 130 .

²² - Jacque Aubert, Patrick gilbert et Frédérique Pigeire : Management des compétence, op cit , p 49 .

2 - التكوين المهني :

إن التكوين يقع في الواجهة بين عالم ثقافة العمل وبين تطوير شخصي ومهني للأفراد . فهو في نفس الوقت ميدان تفاعل متعدد بين الباحثين ، المكونين ، العوامل الإجتماعية .

إن علوم التكوين ألهمت بطريقة شاسعة ، المقاربات المطورة في إطار علم نفس العمل والتي تركز على نشاط الفاعل . مثلا حسب " J.H.Hoc " ²³ ، التكوين المهني يجب أن يسمح للفاعلين ببناء أنظمة جديدة للمعالجة والتقديم ، وتسمح لهم بالدخول في وظائفهم الخاصة بالنظام . فهي لا تتعلق بتموين لغة جديدة ، وإنما إمكانيات جديدة لفك الرموز وبالتالي رفع النشاط الذي يقوم به الفرد . أي أن نظام المعالجة يصبح عملي إذا كان متصل بأفراد أخرى لهم علاقة بالعمل ، وهذا يعني إذا كان هذا النظام مبني من طرف الفرد من خلال نشاطه المدرك لمحيطه .

نرى في وسط التكوين ، الظهور المتطور لمصطلح (الكفاءة) ، هو مشترك في إعداد نوع من التكوين المركز على نشاط وحركة الفرد ، معرفة مراحل التدريب ، تحليل الأهداف المرجو بلوغها من أجل تجميع ، إدراكيا وتقنيا ، المهام التي يجب القيام بها .

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الكفاءة المهنية ، بأنها قدرة الشخص على إستعمال مكتسباته لشغل وظيفة أو حرفة أو مهنة حسب متطلبات محددة ومعترف بها من قبل عالم الشغل .

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول : < الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد . وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني ، و الذي يعطي لها صفة القبول . ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها > .

²³ - Jacque Aubert, Patrick gilbert et Frédérique Pigeyre : Management des compétence, op cit ,p 51.

- وهناك مصادر أخرى للكفاءات :

3 - إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في أنظمة المؤسسات وهذا ما يزيد من مردودية المؤسسات ، وتنمية مهارات العاملين بها ، بحيث يواكب التطور في مجال التكنولوجيا والإعلام و الإتصال (NTIC) الجاري في المحيط العالمي . حيث تطوير الكفاءات في مجال الكمبيوتر يمنح المؤسسة مرونة في المعاملات ، فمن خلال الأشكال البيانية والرسوم التوضيحية الموجودة في الحاسب الآلي ، يمكن لأي مؤسسة أن تحصل بسرعة وسهولة على صورة شاملة للطريقة التي يسير بها أداء الشركة ، وبذلك يستطيع الأفراد أن يرو بوضوح تأثير عملهم على أداء الشركة إجمالاً .

وإذا كان وجود نظام عرض ودعم معتمد على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، مطلوباً من أجل عمل جمع البيانات ورفع التقارير على المدى الطويل ، فإن من المهم أيضاً أن لا يكتسب المشروع صورة ذهنية (كمشروع كمبيوتر) في وقت مبكر جداً ، لأنه إذا فعل قد يعتبره أفراد كثيرون في المنشأة تجريدياً بصورة مفرطة²⁴. تكنولوجيا الإعلام و الإتصال هي وسيلة من بين الوسائل لصقل الكفاءات ، وتطوير بعض المهارات المهنية في سياق ما تحتاجه المؤسسة من كفاءات ومهارات .

قامت الدول بتطوير مصادر جديدة لتنمية الكفاءات البشرية وهذا من خلال الحاضنات .

4 - الحاضنات :²⁵

- يمكن تعريف الحاضنات بأنها بيئة (إطار متكامل من المكان والتجهيزات والخدمات والتسهيلات وآليات المساندة و الإستشارة و التنظيم) مخصصة لمساعدة رواد

²⁴- نيلز جوران ، جان روي ، وماجنز ووتر (ترجمة : علا أحمد صالح) : الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن " أفكار عالمية معاصرة " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك " ، القاهرة ، 2003 ، ص 427 .

²⁵ - محمد بن بوزيان ، و طاهر زباني : مداخلة بعنوان (تكنولوجيا الحاضنات في العالم العربي ، الفرص الجديدة لتطوير الكفاءات) ، مجلة الإقتصاد والمناجنت ، العدد 03 ، 2004 ، بعنوان تسيير المعارف وتنمية الكفاءات .

الأعمال في إدارة وتنمية المشروعات الجديدة (الإنتاجية أو الخدمية أو المتخصصة في البحث والتطوير) ، ورعاية ودعم هذه المنشآت ، لمدة محدودة (أقل من سنتين في الغالب) بما يخفف عن هؤلاء الرواد المخاطر المعتادة و يوفر لهذه المنشآت فرصا أكبر للنجاح ، وذلك من خلال كيان قانوني مؤسس لهذا الغرض .

أوضح " T . Miyake " أن فكرة الحاضنات قد نشأت في الولايات المتحدة الأمريكية منذ عام 1959 ، وتبعا لتحد حاضنات الأعمال الأمريكي فإن الحاضنات عبارة عن وسيلة تساعد الشركات الحديثة على البقاء والنمو خلال فترة الإقلاع ، حيث تمد لها يد العون في مواضيع الإدارة توفير مدخل إلى التمويل إضافة إلى الدعم الفني . كما يعرف المهندس " نبيل محمد " شبلي حاضنات الأعمال بأنها منظومة متكاملة ، تعتبر كل مشروع صغير وكأنه وليد يحتاج الحماية من المخاطر التي تحيط به وتمده بطاقة الإستمرارية ، وتدفع به تدريجيا بعد ذلك ، قويا قادرا على النماء ومؤهلا للمستقبل ومزودا بفعاليات وآليات النجاح .

إن الحاضنات ليست بالإبتكار التكنولوجي الوحيد بحيث هناك عدة أنواع وأدوات مستحدثة يمكن ذكر (مدن التكنولوجيا Technopdes ، حدائق البحوث Research-parks ، مراكز التميز Center of excellence ، التجمعات الصناعية المستندة إلى التكنولوجيات الرفيعة High-technology clusters ، ممرات التكنولوجيا Technology corridors) إلا أن حاضنات الأعمال هي التي تعتبر الطريقة الأكثر فعالة بالنسبة للمشاريع الصغيرة والمتوسطة. يتواجد عالميا أكثر من 3500 حاضنة للأعمال ومعظمها مدعم من الإدارة المحلية والحكومات المركزية والبنك الدولي والإتحاد الأوروبي ومنظمة الأمم المتحدة ، وهناك إتحدات للحاضنات في العديد من الدول .

إن الهدف من هذه الحاضنات هو :

- مساعدة الشباب من خريجي الجامعات والمعاهد العليا على إقامة مؤسساتهم ومشاريعهم الخاصة .
 - تطوير أفكار جديدة لخلق وإيجاد مشروعات إبداعية جديدة أو المساعدة في توسعة مشروعات قائمة .
 - مساعدة الباحثين الشباب على الاستفادة من نتائج الأبحاث التي ينفذونها (مشاريع تخرج) من مرحلة العمل المخبري إلى مرحلة التطبيق العملي بهدف الإنتاج التجاري .
 - توفير الدعم والتمويل والخدمات الإرشادية والتسهيلات المتاحة لمنتسبيها .
 - تقليص الخطر وأسباب الفشل للمشروعات .
 - تغيير ثقافة تقاسم الأخطار والعمل الجماعي في شكل شبكات وإقتسام المعلومات لمساعدة رواد الأعمال على إنشاء الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مراحل الإقلاع (خارج الحاضنة) .
 - ربط المؤسسات المختصة بالقطاعات الصناعية والتجارية محليا وربما في الدول الصناعية المتقدمة .
 - المساهمة في توطين التكنولوجيا المستوردة والمساعدة في نقل التكنولوجيا من الدول المتطورة تكنولوجيا وتعزيز إستخداماتها وتطبيقاتها في المجتمع المحلي بما يخدم عملية البناء الإقتصادي .
- ومن خلال ما سبق فإن من خصائص الكفاءات ، أن الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات ، والكفاءات أيضا شاملة ومدمجة للمعارف ولمختلف المجالات . الكفاءات تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور المحيط الإجتماعي والبيداغوجي لحاملها . الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي تسعى

لتحقيقها، من خلال المنهاج وتطبيقاته . فالكفاءات مرتبطة بالسلوكات والإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها وتقييمها .

المطلب الثالث : أهمية الكفاءات والمهارات في المؤسسة .

- من خلال تعريف الكفاءات ، نلاحظ التنوع في تعريف هذا المصطلح ، وتنوع في استعمال هذا المصطلح من أجل الوصول إل هدف . الباحثين أيضا لاحظو التنوع في استعمال مصطلح الكفاءة ، من خلال تطبيقات في المؤسسة أو من خلال تعريف المفهوم ، ولاحظوا أيضا الإستعمال المتكرر لكلمة " كفاءة " ، وهي من الأقل فهما .²⁶

من خلال إستعمالها في المؤسسة ، مفهوم الكفاءة ، يكون مبهم . مثلما لاحظ ذلك " A . Dietrich " ما يأخذ في الحسبان أولا ، في مديريات المؤسسة ، هو معناها الرمزي وقدراتها على تحريك مجموع من العوامل . فقد ظهرت كوسيلة لتوضيح القواعد الجديدة في المنظمة وتسيير الأفراد ، وضبطها حسب المعايير الحالية للفعاليات الإقتصادية .

قام " B .Sire " ²⁷ بإعطاء مفاهيم مختلفة بين فرنسا و العالم الأنجلو ساكسون (anglo-saxon) . في فرنسا ، الكفاءة تنحدر من المعرفة (الكفاءات النظرية) ، معرفة التصرف (الكفاءات التطبيقية) ، معرفة أن تكون (كفاءات إجتماعية وسلوكية) . هذا الإنحدار من كلمة " معرفة " قد يكون من المكتسبات عن طريق التكوين المدرسي . في الأدب الأنجلو ساكسون ، تقارب الكفاءة نشأ من نظرة معقدة تتميز بـ :

- القدرات (les skills) : معرفة التصرف والتي تعني البرهان السلوكي لخبرة ما .
- المهارات (les abilities) : المهارات والقدرات التي تسمح بالقيام بنشاط .
- السلوكيات (les behaviors) : أفكار الذات التي تنجم عن مواقف ، قيم صورة الذات .
- المعارف (les knowledges) : معارف الشخص في ميدان العمل .

²⁶ - Jacques Aubert, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeure : Management des compétences, 54 ص ، مرجع سبق ذكره .

²⁷ - Jacques Aubert, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeure : Management des compétences, 54 ص ، مرجع سبق ذكره .

- المتغيرات الشخصية (les personality variables) : السمات الشخصية ، والتي تقود إلى القيان بهذا السلوك أو ذلك .
- الدوافع (les motives) : وتعني الدوافع والتحفيزات ، التي تعني القوة الداخلية، التي تدفع الأفراد للعمل .

- إن ما تشكله المعرفة دعما للتحديات التي يواجهها الإنسان في محيط المشاكل الجديدة والمجددة ، على هذا الأساس أضحت تطوير الكفاءات وتنمية القدرات البشرية ضرورة ملحة بالنسبة لكل إنسان حتى يتسنى له العمل والعيش في المجتمع الجديد . وتتجلى هذه المعرفة في تطوير الكفاءات والمهارات لدى الإنسان وبشكل خاص ومحدد فإن سعي المؤسسة الإقتصادية إلى إستخدام موارد مختلفة (مواد أولية ، يد عاملة ، معارف ...إلخ) بغية الحصول على منتجات أو خدمات تقدر قيمتها بمعايير مختلفة ، والهدف من ذلك هو خلق الثروة ، والسبيل إلى ذلك هو تحسين أداء المنظمة ورفع نجاعتها ، وتتجسد النجاعة الشاملة في نجاعة النشاطات والأفراد ، وهذا ما يخلق تنافسية للمؤسسة في محيط غامض نسبة التنبؤ فيه ضئيلة . إذا فإن المعرفة والتعلم هي محور تطوير الكفاءات .

1 - التعلم والنمو²⁸ :

- يمكن منظور التعلم و النمو ، المنشأة من ضمان قدرتها على التجديد على المدى الطويل ، وذلك شرط أساسي للبقاء على المدى الطويل . في هذا المنظور ينبغي أن تدرس الشركة ليس فقط ما يجب أن تفعله للإحتفاظ بالمعرفة التقنية المطلوبة لفهم وإشباع حاجات العملاء وتطوير تلك المعرفة ، ولكن أيضا كيف يمكنها أن تحتفظ بالكفاءة الإنتاجية الضرورية للعمليات التي تخلق حاليا قيمة ، ولما كانت المعرفة التقنية قابلة للتلف بدرجة متنامية ، فسوف يصبح من المهم بصورة متزايدة تحديد القدرات المحورية (هامل ،

²⁸ - نيلز جوران ، جان روي ، وماجنز ووتر (ترجمة : علا أحمد صالح) : الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن " أفكار عالمية معاصرة " ، مرجع سبق ذكره ، ص 105 .

وبراهالاد ، 1994) التي يجب أن تكتسبها الشركة كأساس لتطورها . ونتيجة لهذا الإختيار الإستراتيجي سوف يتعين على الشركة أيضا أن تقرر كيفية الحصول على المعرفة التقنية التي ستظل في حاجة لها في المجالات والنواحي التي تقرر ألا يكون لها قدرات محورية فيها .

تمول المنشآت تقليديا معرفتها التقنية إعتقادا على التمويل الذاتي بنسبة 100% ، وحيث أن المعرفة التقنية ينبغي إعتبارها بصورة متزايدة سلعة قابلة للتلّف ، فإن مسألة ما إذا كانت مثل هذه الإستراتيجية مناسبة تثير شكوكا وتساؤلات . ومثلما هو الحال في التمويل الذاتي بالمعنى التقليدي ، هناك من الأسباب ما يدعو للتخوف من أن يؤدي إنتهاج سياسة مماثلة فيما يتصل بالقدرات إلى إعاقة نمو الشركة . وللتوصل إلى إستراتيجية مناسبة للقدرات تحدد المجالات التي ستوظف فيها الشركة إستثمارات بهدف تطوير قدراتها الخاصة من الداخل وتلك التي ستلجأ فيها إلى التعاون مع أطراف خارجية ، ومن خلال نموذج (هاميل ، وبارهاالاد ، 1994) المتمثل في الشكل (1-4) ، أثبتت جدواه في إعداد إستراتيجيات للقدرات :

الشكل (1-4) : نموذج (هاميل ، و بارهالاد ، 1994)

	قائمة	السوق	جديدة
جديدة	ما القدرات المحورية الجديدة التي سنحتاج لبنائها للمشاركة في أسواق المستقبل الأكثر إثارة ؟	ما القدرات المحورية الجديدة التي سنحتاج لبنائها لحماية توسيع إمتيازنا في أسواقنا الحالية ؟	
قدرة محورية	ما هي فرصة تحسين مركزنا في الأسواق القائمة من خلال توفير رافعة مالية أفضل لقدراتها الموجودة ؟	ما هي المنتجات و الخدمات الجديدة التي يمكننا أن ننشأها عن طريق إعادة نشر أو إعادة دمج قدراتها الحالية تخيليا ؟	
قائمة			

المصدر: نيلز جوران ، جان روي ، وماجنز ووتر (ترجمة : علا أحمد صالح): الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن " أفكار عالمية معاصرة " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة " بميك " ، القاهرة ، 2003 ، ص 108 .

- على ضوء ما سبق فإن المؤسسة تحافظ على تنافيتها عن طريق إكتساب معلومات ومعرفة جديدة ، وذلك أيضا للمحافظة على مكانتها في السوق . فهي تعتمد على بدرجة عالية على كفاءاتها وقدراتها لتنمية حلمها وتوسيع نطاقها في المحيط الخارجي .

2 - الكفاءات و إستراتيجية تطوير المؤسسة :

- إن تكثف الضغوطات التنافسية ، تسارع التغيرات التكنولوجية وتقلب أذواق المستهلكين ، دفع المؤسسات إلى إعادة التفكير في إستراتيجيتها ، وهيكلها والعديد من مظاهر سلوكياتها ، وإعادة توجيهها بما يضمن لها مرونة أكبر وتكثيفا سريعا . فالميزة

التنافسية تتحقق بتوظيف موارد و كفاءات ثمينة ، لهذا فإن الصياغة الصريحة أو الضمنية لإستراتيجية المؤسسات ينبغي أن تتجه نحو الإستغلال الأمثل لهذه الموارد .

فالكفاءة الإستراتيجية أو قطاع التفوق هي مؤهل أو قدرة قابلة للتحديد ، تقوم المؤسسة بتنميتها حتى تبلغ بها مستوى عال من التحكم مقارنة بباقي قدراتها ومقارنة بمنافسيها . إن التنمية الإدارية لمؤهلات إستراتيجية في قطاع أو أكثر يشكل قوة و حيوية الإستراتيجية ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية هامة ، وكذلك الأمر بالنسبة للمؤهلات الأصلية للمؤسسة إذا ما إستغلت بصورة صحيحة و ثم تطويرها بشكل مستمر فإنها تخلق ميزة تنافسية دائمة ، على حد قول " E. Penrose " : «مادامت الموارد غير مستغلة كلية في العمليات الموجودة ، فعلى المؤسسة البحث عن طريقة لإستغلالها بصفة كاملة»²⁹ . فهذه المؤهلات تشكل عامل تلبية فعلية لرغبات الزبائن وتحد كثيرا من محاولات التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين .

- إن التحديد والتسيير الإستراتيجي للكفاءات الأساسية يتطلب من المسيرين توجيه موارد ومجهودات المؤسسة نحو قطاعات منتقات بغية إضافة أقصى قيمة للمنتوجات والخدمات المعينة ، مما يعيق المنافسين عن المناورة المماثلة لا سيما إذا كانت قطاعات تفوقهم مختلفة . وبالإضافة إلى ما سبق بإمكان المؤسسة إذا ما أحصت كل مجالات تطبيق كفاءاتها الأساسية أن تنطلق في غزو فتحات جديدة (nouveaux créneaux) من الأسواق، المنتوجات ، الإجراءات ...، التي تلتقي مع نشاطها الأصلي في إمكانية تطبيق كفاءاتها الأساسية ، وكمثال على ذلك نذكر شركة " Honda " اليابانية التي تصنع حاليا منتوجات مختلفة : سيارات قاطعات أعشاب ، دراجات نارية ومولدات ، وهي منتوجات تحول الكفاءة الأساسية للشركة المتمثلة في المحركات ، حتى غدا شعار Honda الإستراتيجي هو > محركات لكل العالم»³⁰ .

²⁹ - أ. ثابتي الحبيب ، و، أ. بن عبو الجليلي : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسي لمؤسسات الألفية الثالثة ، مرجع سبق ذكره ، ص215.

³⁰ - أ. ثابتي الحبيب ، و، أ. بن عبو الجليلي : تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية دعائم النجاح الأساسي لمؤسسات الألفية الثالثة ، نفس المرجع السابق ، ص217.

- وبإمكان إحصاء عدد من المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات مايلي :

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل ظهور أشكال جديدة للعمل تركز على المعرفة ، الخبرة والمهارة ، مما جعل إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالإستثمار المادي وقوة العمل ، بل تعتمد أكثر فأكثر على الموارد غير المادية ، وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية .
- في ظل محيط شديد التقلبات ، سريع التغيرات وكثير الغموض و اللاتأكد ، أصبح لزاما على المؤسسة - لضمان الإستمرار والنجاح - حيازة القدرة على رد الفعل السريع (الإرتدادية) ، بل إستباق الفعل ، ولبلوغ ذلك ينبغي التعويل أولا وقبل كل شيء على الكفاءات والمعارف .
- في سياق يتسم بتضخم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل ، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لإتخاذ القرارات السليمة والصائبة .
- تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعارف من خلق ثقافة تنظيمية جديدة تتسم بالرغبة في التعلم المستمر ، تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين إلى المنظمة أو المنتمين على الأقل لنفس المجموعة .
- إن المؤسسات تقوم أولا بالتنبؤ باحتياجاتها في إطار نشاطها ، لإتخاذ إستراتيجية محددة ، في إطار الثنائية المنتج × سوق ، لكي تستتبط الوظائف

المستقبلية ووضعها بمنظور مع خصائص الأشخاص وهذا يعني توافق الكفاءات
مع العاملين.³¹

³¹ - Jacque Aubert, Patrick gilbert et Frédérique Pigeyre : Management des compétence, op cit ,p27

خلاصة :

- إن نمو المؤسسة وتطورها يتطلب مستلزمات من بينها :
- القدرة على التكيف مع التحولات المستمرة للمحيط السياسي الإقتصادي ، المالي ...إلخ .
- القدرة على توقع إحتياجات الزبائن ومواكبتها .
- والقدرة على تطوير التنظيم والمهن والمناصب تبعاً لذلك .

إن تحقيق هذه المستلزمات منوط بالتجنيد الفعال للموارد البشرية بشكل يجعلها تساهم فعليا في رفع التحديات المتعلقة بالقدرة بشكل يجعلها تساهم فعليا في رفع التحديات المتعلقة بالقدرة التنافسية ، المرونة التنموية ، ...وتشكل عاملا حاسما في مجال خلق القيمة المضافة . في إطار هذه الظروف يتحتم على المؤسسة إقامة إستراتيجية تتلائم والكفاءات و القدرات المتوفرة .

- المبحث الثاني : الكفاءات و المهارات المطلوبة للمقاول .

تمهيد :

إن العديد من علماء الإقتصاد ، إتفقوا على أن نشاط المقاول يتعرض إلى الأخطار ، ودوره الأساسي يتمثل في إتخاذ هذه الأخطار وهذا ما يميز المقاول ، مثلما ذكرنا في ميزات وخصائص المقاول في الفصل الأول من هذا البحث ، فإن المردود الحقيقي للمقاول هو ما ينتج عند إتخاذه هذه الأخطار . على حد قول Knight (1920) ، أن تبرير الربح الذي يحصل عليه المقاول كتعويض للخطر الذي يواجهه . ومع ذلك فإن المقاول يتميز بكفاءات ومهارات ، تساعد على مواجهة هذه الأخطار .

تنقسم مهارات المقاول إلى ثلاثة أقسام ، المهارات التكنولوجية ، مهارات إدارة العمال ، والمهارات المقاولتية الشخصية ، فرغم تطابق بعض صفاته وميزاته مع المسير والقائد إلا أنه يمتاز بمهارات تميزه عن المسير والقائد ، والتي يجب أن تتوفر فيه .

المطلب الأول : الكفاءات التقنية (التكنولوجية) .

- نقصد بالمهارات التقنية ، وهي الكفاءات والمهارات التقنية والتي تساعد الفرد على ، مواكبة التطور التكنولوجي ، كاستعمال الحاسوب الآلي ، الإنترنت ، والأجهزة المصاحبة مع هذا التطور ، وأيضا التميز بميزات سلوكية وشخصية .ومن بين هاته المهارات مايلي³²:

- الكتابة .
- القدرة على الإتصال .
- مراقبة البيئة .
- إدارة الأعمال التقنية .
- تكنولوجية .
- الإصغاء .
- الشخصية .
- القدرة على التنظيم .
- العمل ضمن فريق .
- مدرب .

1 - التعلم من اجل القيام بعمل :

إن إكتساب المعارف لا حدود له ، فهو لا يقتصر على عناصر معينة أو مجال معين ، فالتعلم هو بداية لمراحل طويلة والتي تؤدي بنا إلى ردود فعل إستراتيجية ، أقرب ما تكون ثقافية أو تقنية ، من خلال مقال لـ " Lemoigne " (1997) ، قال : « أن تعمل من أجل المعرفة ، والمعرفة من اجل العمل ، التصرف من أجل الفهم والفهم من أجل التصرف .

³² - زياد مراد : الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سبق ذكره .

التفكير في وقت واحد ، بطريقة المعرفة وكيفية العمل مع البحث بصبر ، لربط الفعل بالمعرفة وبطريقة نظيفة ، "أفعاله" و "معرفته". معرفة العمل ، هو العمل على المعرفة ، بكل معاني الكلمات. ³³ وفي إتجاهات أخرى تعني المعرفة توجيه الخلاقين إلى تطوير معرفة نشطة (Argyris , 1995) ، وتساعد أيضا على التنفيذ الإستراتيجي . وهذا يؤدي بالخلاقين للتعلم من أجل الإتراع وليس مجرد تطبيقات بسيطة .

وهذه المعلومات والمعرفة تشمل الكفاءات المهنية ، والتي تتمثل في ميادين عدة كتقنيات المحاسبة ، المالية ، إعداد الميزانية ، القوانين و الإجراءات التي تلزم لإعداد مشروع ، إستعمال برامج الكمبيوتر ، وغيرها .

2 - المهارات التقنية :

أ - الكتابة والقراءة :

إن الجهود القائمة في معظم الدول لمحو الأمية ، وتعميم التعلم ليس لمجرد التعليم ، وإنما هذا هدف تسعى من أجله الدول إلى تنمية إقتصاد بلادها . أولا قبل أن يقوم المقاول المبادرة بأي مشروع ، يجب أن يكون لديه كفاءة الكتابة والقراءة ، فهذا يسمح له بالإلمام بالقوانين والإجراءات و التعلم و إكتساب الخبرات . فالكتابة والقراءة عاملان أساسيان لسير عمله ، وبذلك توفير المعلومات ، فالمدبر الفعال هو الذي يستطيع غزارة المعلومات وقد تكون المعلومات داخلية وخارجية ³⁴ ، مثلا المعلومات الحكومية ، والتقارير الداخلية) .

³³ - Stéphane Marion , Xavier Noel , Sylvie Sammut , Patrick Senicourt : Réflexions sur les outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprise, Adreg , avril 2003 , p20.

³⁴ - فريد النجار : الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم (مدخل رواد الأعمال) ، الدار الجامعية ، مصر ، (2006 ، 2007) ، ص215.

ب - القدرة على الإتصال و بناء العلاقات والشبكات :

وتتمثل هذه المهارة في قدرة المقاول على ، خلق شبكة تواصل بين البيئة الداخلية والخارجية ، فهو في إطار بناء مشروع جديد ، يلزمه علاقات خارجية ، تشمل إجراءات العقود، الإتصال بالمصالح المعنية بالمقاولات (غرفة التجارة ، البنوك ... وغيرها) وهي بدورها تسمح بإكتساب المعلومات التي تفيد في إدارة العمال الصغيرة ، و هي³⁵:

- سجلات المواليد و الوفيات .
- بيانات الجريدة الرسمية ، مجموعة القوانين الإقتصادية و التجارية و الصناعية وقوانين العمل .
- إحصاء الزواج و الطلاق .
- توزيع الطلاب على المدارس والجامعات .
- البطالة وتوزيع العمالة .
- الضرائب على المبيعات .
- السيارات المسجلة .
- الرخص الصادرة لكل نوع من الأعمال .
- دليل الشركات وحصر المديرين .
- نشرات البنوك التجارية والصناعية والبنك المركزي وجامعة الدول العربية .
- نشرات النقابات وغرف التجارة و إتحادات المهن .
- دوريات مراكز الأبحاث والإستشارات والتقارير عن الحالة الإقتصادية .
- الإنترنت وقواعد البيانات .

³⁵ - فريد النجار : الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم (مدخل رواد الأعمال) ، نفس المرجع السابق ، ص 217.

وهي تعد مصادر ثانوية للمعلومات ، وتجمع لغرض معين حسب حاجة المشروع وحسب حاجة وكفاءة المقاول في معالجة المعطيات ، أما بالنسبة للمصادر الأولية فهي عديدة و من الوسائل لجمعها مالي :

- التجربة ، أي إجراء تجارب إحصائية و إختيار عينة لجمع البيانات .
- الملاحظة .
- الإستقصاء (شخصيا ، بالبريد ، بالمقابلة ، بالفاكس ، بالإنترنت) .
- المقابلة الشخصية .
- المحاكاة الإلكترونية .

وتفيد هذه المعلومات في إدارة المقاولات عن طريق التعرف على :

- موقع المستهلكين بالنسبة للمشروع .
- قدرة المستهلكين على السداد .
- خصائص المستهلكين وفقا للسن والجنس والأصل والحالة الإجتماعية و العمل والأجر .
- من هم المنافسون .
- الطلب الموسمي .

ج - مراقبة البيئة :

- وهي تحديد نقاط القوة والضعف ، والفرص والتهديدات التي حددها Porter ، في إقامة إستراتيجية المؤسسة ، وهذا ما يقصد بالتحليل البيئي ، وهو حصر الفرص والتهديدات التي يمكن أن يتعرض لها العمل إذا أقيم نتيجة الأوضاع الإقتصادية و الإجتماعية و القانونية والسياسية ، الخارجية ، وهذا يعني بأن على المستثمر الجديد أن يحدد فيما إذا يوفر الوضع الإقتصادي و التغيرات فيه لهكذا عمل فرصا لنجاح ، وهل أن التغيرات القانونية والسياسية

ستشكل مصدر فرص نجاح أم تهديد بالفشل ، وهكذا بالنسبة لعوامل مختلفة أخرى ، وحتى يحدد ذلك ، عليه أن يجري تنبؤات عنها . والهدف هو أن ينتهي بقائمة تتضمن الفرص والتهديدات المحتملة لتحديد فيما إذا توفر لفكرته فرص للنجاح³⁶.

د - إدارة الأعمال التقنية :

وهي الكفاءات والمهارات التي يجب أن تتوفر في المقاول في إطار المفاهيم التقنية ، القانونية والتشريعية ، المحاسبة والمالية... إلخ وهي كما يلي³⁷ :

د - 1- المعرفة في المواد المحاسبية والمالية :

- معرفة قراءة حسابات نتيجة ومقارنتها بالسنة التي قبلها .
- معرفة إنشاء مخطط خزينة دقيق .
- معرفة تفسير ميزان المحاسبة .
- حساب رأس المال الدائر .
- حساب حاجات لرأس المال الدائر (الزبائن ، الموردين ، المخزون) .
- حساب سعر التكلفة ، ثمن البيع ، هامش الربح .

د - 2 - في المواد الإدارية والجباية :

- فهم كيف يوظف نظام تغطية الضرائب ، وكيفية ملئ التصريحات .

د - 3 - في المواد التشريعية والقانونية :

- معرفة الكتب القانونية الضرورية .
- معرفة النصوص القانونية .

³⁶ - سعاد نانف برنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة) ، مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

³⁷ - Bakadour Aicha : Les compétence de l'entrepreneur (Analyse de la relation entre la formation se les compétences de l'entrepreneur privé Algérien) thèse de magister ,Faculté des science économie et gestion et science commercial université Aboubekr Belkaide , Tlemcen , 2001 , p101 .

- معرفة الضروريات ، و الأعراف الضرورية في المجتمع .
- معرفة قانون العمل .
- معرفة قانون الإفلاس .

د - 4 - في المواد البنكية :

- معرفة التفرقة بين الأنواع المختلفة للدين .
- معرفة العلاقة الضمنية في إمضاء إلتزام الضمان .

د - 5 - في مواد تسيير النصائح :

- معرفة أن العلاقة مع المحامين والخبراء المحاسبين ، هي علاقة تجارية ، مبنية على مقاييس واضحة ، أتعابها مبررة و مناقشة مسبقا .
- فهم أنه لا يمكن لأي مؤسسة المرور بمحامي ، ولكن التكاليف يجب أن تكون مراقبة .

د - 6 - في المواد التجارية :

- معرفة ماذا يتكون محيط التوزيع والدراية بتقنيات التجارية المطبقة في المؤسسة .
- أن يكن حذر إتجاه التقنيات التجارية والمبيعات المطبقة لدى المنافسين .

هـ - المهارات التكنولوجية :

إن ما تشكله الإختراعات و الإبداعات في مجال الآلات المستعملة في شتى ميادين الصناعة، قد فرض على الإنسان تعلم طرق و أساليب إسخدامها ، ومواكبة هذا التطور السريع .و خاصة في مجال الإعلام الآلي . هذه المنتوجات الحساسة ، للمعلوماتية وتكوين الذاتي الفردي ، لها أشكال متعددة مثل الكتب ، مواقع إنترنت ، الأقراص المضغوطة أو برامج مخصصة ، تفتت بمقام كبير ، فهي عامة بدون طموحات أكاديمية ولها فترة حياة

محدودة . ولكن هذه الوفرة تبني وتدفع الأحاسيس إلى عرض تعليمي شائع تقليدي بطريقة ضرورية لتعلمها وطرق حكم مسبقة³⁸ .

و - المهارات السلوكية (الشخصية) :

ونعني بها التصرفات الكفاء لدى المقاول و التي تميز شخصيته وقد ذكرنا هذه الميزات في الفصل الأول ، ومن أهم الكفاءات الشخصية³⁹ :

- الإستعداد الشخصي للقيادة .
- القدرة على تحمل المسؤولية .
- القدرة على سرعة البت في الأمور .
- أن يتميز بأخلاق عالية .
- حسن الإصغاء والفهم وإدراك الأمور .
- البعد عن نزعات الهيمنة والتسلط والإستبداد و الإنفراد بالسلطة أو الديكتاتورية .
- مهارة في أسلوب التحدث ، الإقناع ، بالبراهين الموثوقة .
- بعث روح التعاون في فريق العمل .

ز - القدرة على التنظيم :

إن أول ما يميز عمل المقاول هو تنظيم وترتيب الأمور ، ترتيب نشاطه حسب الأولويات، وضع خطط واضحة في بداية المشروع ، بحيث يساعد ذلك في تجسيد أفكاره على أرض الواقع، وذلك بتنفيذها في سياق منظم ، كل حسب ضرورته و أولويته .

³⁸ - Stéphane Marion , Xavier Noel , Sylvie Sammut , Patrick Senicourt : Réflexions sur les outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprise, op cit, p86.

³⁹ - عبد الرحمن عيسوي : الكفاءة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 131 .

ح - العمل ضمن فريق :

ينطلق من مبدأ " ما خاب من إستشار " ، فالعمل بروح الفريق يضمن إكتساب كفاءات ومهارات أكثر ، جديدة وفعالة . فالأداء الفعال لا يرتبط بمستوى الكفاءات الشخصية لكل فرد ، فهي ترتبط بشدة بطريقة ترابط الفريق . فالتعاون في قلب الفريق ، فهو مصدر للأداء الفعال وشرط الإنتاج لأنه يسمح بإعادة تأهيل روتين التنسيق . الإستقلالية المتطلبة من الفرد ليست مجرد هامش بسيط لليد العاملة بالنسبة لقاعدة : هي موجهة مثل القدرة الديناميكية بجدية في مجموعة⁴⁰ .

وتتمثل هذه الكفاءة أيضا في القدرة على التأثير في المجموعة التي يتولى قيادتها ، وتوجيه سلوكهم نحو الأهداف المرغوبة . وأيضا القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه .

ط - مهارات التدريب :

للتدريب أهمية كبيرو ولأسيما التدريب المهني ، وتزداد هذه الأهمية يوما بعد يوم بتعدد النظم الصناعية ، وبتطور أنظمة الإدارة ، ومناهجها و فلسفاتها .فالتدريب يؤدي ، بلا شك إلى زيادة كمية الإنتاج ، كما يؤدي إلى زيادة تحسين جودة السلع المنتجة ويرفع من مستوى الخدمات التي تقدم للأفراد المنتجة ، كما يؤدي إلى رفع كفاءة المتدرب . فكلما ارتفعت كفاءة العاملين في المؤسسة كلما إنخفضت تكلفة الإنتاج . فعملية التدريب تعتبر في جوهرها نوعا من التعلم بغية إكتساب المهارات ، المعارف ، الخبرات ، و المعلومات و الحقائق المرتبطة بمهنة معينة⁴¹ . وهذا يشمل المقاول أن يكون مدربا كفاء ، بحيث أنه في إطار بناء مشروع أو إكتساب مؤسسة، قد يكون العاملين بها في حاجة إلى التدريب في مجال ما ،

⁴⁰ - Jacque Aubert, Patrick gilbert et Frédérique Pigeyre : Management des compétence, op cit , p25.

⁴¹ - عبد الرحمن عيسوي : الكفاءة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 145 .

ويتلقى أيضا بدوره تدريبا في مجال معين وهذا ما تقوم به مراكز التسهيل التي أقيمت في الجزائر ، لتقديم المساعدة لأصحاب الأفكار .

من خلال ما سبق ، ندرك أن الأهمية للتعلم و إكتساب المعرفة وهذا لتوظيفها في المقاتلة بصورة تسمح بتطوير الكفاءات وتوجيهها في سياق المؤسسة ، فالمهارات التقنية أو التكنولوجية هي مجرد مجموعة من المهارات الشاسعة والمتعددة التي يجب أن تتوفر في المقاتل .

- **المطلب الثاني : كفاءات إدارة الأعمال .**

رغم تعدد و إختلاف التكوينات التي حصل عليها المقاول ، خلال الأطوار التعليمية التي بلغها . ولكن ليس بالضرورة أن يكون قد شمل مجال إدارة الأعمال ، ففي العالم هناك بعض المقاولين الذين تلقوا تكويناً في الطب أو الكيمياء ولكن ثبت إختيارهم المهني على مجال الأعمال الحرة ، المقاولتية وإحتراف إدارة الأعمال . لهذا يجب قبل كل شيء أن يملك كفاءات ومهارات إدارية . حيث قامت بعض الدراسات لـ " Robert Eichinger " للوكالة الأمريكية للإستشارة " Lominger Limited INC " ، وعرف عشر كفاءات لإدارة الأعمال الأكثر إستعمالاً وقام بقياس مدى تطورها بالنسبة للمشاركين وهي⁴² :

- الكفاءات الأخلاقية .
- كفاءات في التوجيه نحو النتيجة .
- الإبداع .
- القيادة .
- التوجيه نحو الزبون .
- إدارة الأفراد .
- كفاءات التكاملية .
- قدرة الإتصال .
- كفاءات وظيفية تقنية .

وقد لاحظ من خلال هذه الدراسة أن معظم مديري الأعمال أعطوا قبول و رضى لخمس من هذه الكفاءات (الأخلاقية ، التوجيه نحو النتيجة ، التوجيه نحو الزبائن ، كفاءات التكاملية ، الكفاءات الوظيفية التقنية) ، وقد طرح من طرف المترشحين أن هذه الكفاءات لا

⁴² -- مرجع سبق ذكره،(Louvan Beirendock : Management des compétences (évaluation , développement et gestion) -- p29.

يمكن أن تكون مقاسة . أما بالنسبة للكفاءات التي سجلت أقل النتائج من طرف مديري الأعمال فهي تتعلق بالكفاءات الإجتماعية ، أي التي تميز الذكاء العاطفي أو الحسي .

من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن الكفاءات الإدارية ، والتي هي محل إهتمام المقاولين بتحديد، هي التي تشمل في مساعدة المؤسسة على صنع القرار وبناء إستراتيجية واضحة المعالم ، وتساعد على التنظيم و التخطيط . إن المقاول بدرجة متفاوتة يعتمد على هذه الكفاءات ومن أهم مهارات إدارة الأعمال الذي يجب أن تتوفر لدى المقاول هي ⁴³:

- وضع الأهداف والتخطيط .
- صنع القرار .
- العلاقات الإنسانية .
- التسويق .
- المالية .
- المحاسبة .
- الإدارة .
- الرقابة .
- التفاوض .
- طرح المنتج .
- تنظيم النمو .

⁴³ - زياد مراد : زياد مراد : الريادة والإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سبق ذكره .

1 - وضع الأهداف و التخطيط :

إن أول ما يميز الخطوات الأولى في مشروع ما ، هو وضع خطة واضحة ، لتحديد الأهداف المرجو الوصول إليها من خلال هذا المشروع ، ويمكن تحديد هذه الخطة في النقاط التالية⁴⁴:

- تحديد نتائج المشروع .
- مراقبة اعمال المشروع .
- تأمين المصادر اللازمة لإنجاز الأعمال في الوقت المحدد .
- الحصول على جميع المواد والأجهزة اللازمة .
- مراقبة عمل المشروع لإبقائه في مساره الصحيح حسب الجدول .
- التعامل مع المتغيرات .
- إدارة المخاطر التي ينطوي عليها المشروع .
- حل ما يبرز من مشاكل .
- مراقبة المتعهدين الفرعيين والموردين .

2 - صنع القرار :

يجب على المقاول أن تتوفر لديه القدرة على إتخاذ القرارات اللازمة لكل موقف حسب تعقده وصعوبته ، فكل موقف وله سماته التي يمكن أن تبرز شخصية المقاول الكفاء، فصنع القرار ليس بالأمر السهل لكن الخبرة تمنح المقاول الكفاءة في صنع القرارات الجيدة ، والتي تساهم في منحه الثقة لشخصه وفريقه . فإتخاذ القرارات الإستراتيجية يساعد على نمو المؤسسة وتطورها في ظل محيط تغلب عليه المنافسة الشديدة ، وبالتالي فالمؤسسة ، هي

⁴⁴- تريفر يونغ (ترجمة : سامي تيسير سلمان) : كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع ، International Ideas Hime ، 1997 ، ص56 .

رهن قرارات المقاول . لهذا يجب عليه التمتع بكفاءات صنع القرارات السليمة ، ويتطلب وجود هذه الكفاءة لإستمرارية المؤسسة .

3 - العلاقات الإنسانية :

تتميز أعمال القرن الواحد و العشرين ببناء علاقات إنسانية داخل العمل وفي إطار العمل، وهذا ما دعت له المدرسة الكلاسيكية . فمبدأ العلاقات الإنسانية يشمل تفهم العاملين وفرق العمل. فالمقاول يجب أن يتميز بأخلاق ن يبني من خلالها علاقات إنسانية مع العاملين معه أو في المجتمع الخارجي ، فهو ليس مجرد آلة ، موجهة للعمل في إطار المشروع لا غير . فهذه الكفاءة تبعث روح لعل وروح التعاون في المؤسسة ، وبالتالي تحسين نفسية المقاول والعاملين أيضا ورفع معنوياتهم ، وبالتالي إعطاء منتج ذو جودة عالية .

4 - الكفاءات التسويقية :

كما ذكرنا في المهارات التقنية والمتعلقة بالقدرة على الإتصال فهذه الكفاءة تمنحه الميزة لوضع قواعد تسويقية ، تسمح له بإجراء مسح شامل للمنطقة التي يقيم فيها عمله ، فالكفاءات التسويقية تشمل معرفة سلوك المستهلك ، المنتجات الموسمية ، نسبة الزبائن المتنبأ بها لهذا المنتج ، ففكرة المقابلة تنبع أحيانا من نظرة توقعية لإحتياجات المجتمع الذي ينوي إقامة مشروع فيه .

إن ما يمثله التسويق من أهمية في المؤسسة يتحتم على المقاول الدراية بالمزيج التسويقي ، وهو خليط من الأنشطة الرئيسية التي يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة و تحديد السعر المناسب و التنافسي لبيعها ثم الترويج لها لدى المستهلكين و من ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب وهي هذا المزيج يتمثل في⁴⁵ : السلعة ، تسعيرها ،

⁴⁵ - بلال خلف السكارنة : الريادة وإدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص142.

توزيع السلعة ، ترويجها ، وبحكم طبيعته وتكوينه فإن هذا المزيج لا يتخذ نمطا ثابتا ، يتغير من حين لآخر وفقا لتغيير المعطيات في السوق ، وتمثل عناصر المزيج التسويقي " العوامل المتغيرة " في إستراتيجية " التسويق أي تلك التي تقع تحت تأثير مديري التسويق . لهذا يجب على المقاول الإلمام بالمبادئ التسويقية لتطوير كفاءاته التسويقية .

5 - وظائف المؤسسة :

وتشمل مايلي⁴⁶:

أ - العمليات و الإنتاج : أي كل مل يتعلق بالعمليات الفعلية لإنتاج السلع و الخدمات ، بالإضافة إلى توفير المستلزمات المادية من بناء ومكائن ومواد أولية .

ب - إدارة الموارد المالية (الشؤون المالية) : وتشمل كل ما يتعلق بتوفير الأموال أو إستخدامها أو تسجيل المعلومات عنها ، بالإضافة إلى كل ما يتعلق بالشؤون المحاسبية .

ج - إدارة الموارد البشرية (شؤون العاملين) : وتشمل كل الأمور الخاصة بالعاملين، كتحديد أعدادهم ومؤهلاتهم وتعيينهم وتكليفهم بالعمل وتدريبهم وتحديد الأجور التي يستحقونها .

د - الإدارة الصرف : وتشمل المسؤوليات الإستراتيجية و العملياتية . فالمسؤوليات الإستراتيجية تتمثل في قرارات تتعلق بتحديد خصائص أساسية للعمل ومستقبله . والمسؤوليات العملياتية فتشمل التخطيط والرقابة والتوجيه وغيرها مما يتعلق بإدارة العمل اليومي .

⁴⁶ - سعاد نانف برنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة) ، مرجع سبق ذكره ، ص 168 .

6 - تنظيم النمو :

لكي تقوم المقاولات على أساس متين يجب على المقاول تحديد الأسس التالية⁴⁷:

أ - تحديد الغاية : أي الهدف العام المراد تحقيقه في المدى البعيد .

ب - تحديد الإستراتيجية : ويقصد بها المسار الرئيسي لتحقيق الغاية من حيث إحداث تغيير إيجابي حقيقي في المجتمع ، عن طريق التخلي عن ممارسات وسلوكيات و إتجاهات ومستويات أداء إقتصادي و فني و إجتماعي غير مرغوبة .

ج - توفير البيانات والمعلومات عن قطاع المشروعات : حيث أن وجود المعلومات المتعلقة بحجم وأنشطة هذه المنشآت و إحتياجاتها ودراسة نقاط القوة والضعف ، وأقل هذا القطاع دراسة مدى الفرص والتهديدات التي تحيط بها يعمل على إعداد الصياغة الصحيحة الإستراتيجية لدعم هذه المشروعات .

د - توفير مناخ صحي سليم لنمو و تطور المشروع ، يحقق لها كل متطلبات النجاح منذ فترة ما قبل التأسيس وعند مرحلة التشغيل والتسويق والتطوير والنمو .

- إن جوهر عملية إدارة النمو هو التوظيف و التنظيم ، فعلى هذا المقاول (الريادي) ، وحالما أقام عملا وجد بأن هناك طلب على الخدمة أو السلعة التي يقدمها ونجح في تسويقها، كما وجد بأن السوق يستوعب مبيعات أكبر ، عليه بأن يبدأ بتغيير إهتماماته الشخصية ، كما يلي⁴⁸:

• عوضا عن التفرغ لقضايا العمليات والتسويق ، عليه أن يبدأ بتفويض هذه العمليات إلى معاونين ، وهذا يعني بأن عليه أن يسبق ذلك بإختيار عاملين جيدين ويبدأ

⁴⁷ - بلال خلف السكرانة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 94.

⁴⁸ - سعاد نانف برنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة) ، مرجع سبق ذكره ، ص 417 .

بمنحهم سلطات للإهتمام بهذه القضايا ، وهذه الخطوة الأولى في منح العمل إستقلالية عن شخصه .

- متى بدأ هؤلاء بتحمل مسؤولياتهم ، عليه (المقاول) ، و بالتعاون معهم ، المباشرة بتقليل الحرفية و زيادة البيروقراطية في التنظيم ، وهذا يتم بإحداث تخصص وتقسيم عمل و وضع إجراءات عمل لجعل تنفيذ المهام الروتيني .
- الخطوة التالية هي وضع أنظمة رقابة وتنسيق لتحقيق بيروقراطية كاملة ، وقد يتطلب التغيير ، تغيير في الشخصية القانونية للعمل .
- يعتمد النجاح في كل ذلك على تطويره و إستخدامه معارف و مهارات إدارية ، فإقامة العمل تتطلب مهارات إمتلاك فكرة جيدة وحسن تسويقها ، ثم أسلوب قيادة يعتمد على اللمسة الشخصية المباشرة ، أما تنمية العمل وتوسيعه و إعطائه الشخصية المستقلة فتتطلب معارف التنظيم و التخطيط و الرقابة ونمط قيادة تقوم على منح الثقة والسلطات وجعلهم فريق عمل يتعاون لنجاح العمل .

إن توفير هذه العوامل تضمن للمقاول النمو المنظم لعمله ، لكن يبقى تعرضه للمخاطر قائم ، لأن المقابلة أو المؤسسة ، تقام في محيط غامض و غير مؤكد .

- إن مهارات إدارة الأعمال ، رغم تشعبها وصعوبة إدراكها جميعها فهي واجبة لأن كل عمل إلا و يجب أن يكون فيه تسيير فعال لوظائفه الإدارية ، فهي محور التنظيم الديناميكي والمنسق لعناصر المؤسسة .

المطلب الثالث : الكفاءات المقاولتية الشخصية .

- إن ما يميز المقاول هو دوره في الإقتصاد ، حيث كما إعتبره شومبيتر محور التنمية الإقتصادية ، فالمكانة التي يحتلها في الدولة تفرض عليه التحلي والبحث عن كفاءات شخصية ، تساعد على قيام مؤسسة في سياق متلائم مع المحيط الغير مؤكد ومن بين هذه الكفاءات وهي كالتالي :⁴⁹

1 - الإستعداد و الميل نحو المخاطرة :

تطالب الإدارة العليا في المنظمات الكبيرة بنجاح أكبر كلما زادت كمية الأصول اللازمة ، وكلما زادت فترة ربط هذه الأصول بالمشروع المقترح ، وقد يكون هذا أحد الأسباب التي تشرح ظاهرة حدوث الإبتكارات بتكرار أكبر في المنظمات الصغيرة مقارنة بالمنظمات الكبيرة التقليدية . إذ تتقبل المؤسسات الصغيرة التي يديرها رجل واحد هو صاحب الفكرة الأساسية مخاطرة أكبر مما تقبله مؤسسات كبرى متعددة الملكية .

يعتقد البعض بأن المقاولين (الرياديين) هم الناس التي تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة ، ولكننا نعتقد أن أي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملا جديدا أو فرديا أ هو رجل مقاول (ريادي) حيث يحمل هذا المشروع ، والعمل نوعا من المخاطرة ، والمخاطرة متنوعة سواء عند بدأ المشروع ، أو عند تشغيله ، فالمالك يعمل غالبا بأمواله الخاصة حتى أن هذه المخاطرة قد تمتد للعائلة أيضا ، وتتضخم هذه المخاطرة ، وتزداد عادة مع زيادة إحتمالية فشل المشروع ، ونلاحظ أنه كلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والإستعداد نحو المخاطرة .

إن أهم ما يجب أن يتمتع به رجل الأعمال المبادر أو المقاول هو الشجاعة و المخاطرة ولكن المخاطرة غير المقامرة ، حيث تقوم الأولى على العمل الشاق و إنتهاز الفرص السانحة،

⁴⁹ - د .فايز صالح النجار ، و أ.د.عبد الستار محمد العلي :الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

بينما تقوم المقامرة على الخط ، والمصادفة إنها لعبة التحدي والإثارة ، ومتعة العمل من أجل النجاح.

2 - الرغبة في النجاح :

يعرف المقاولين (الرياديين) أهدافهم جيدا ، ويعملون بمثابة لتحقيق تلك الأهداف إنهم منظمون فزيولوجيا على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح . ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم و وظائفهم . فالنجاح في عالم الأعمال ليس سهلا وليس مستحيلا ، فالسهولة و الصعوبة أمور نسبية تتوقف بدرجة كبيرة على إرادتنا ، لأنك يمكن أن تقوم بكل ما هو مطلوب منك على أكمل وجه ، ويبقى النجاح صورة بلا إطار ، وبالمقابل قد تحقق نجاحا باهرا في عملك ، فهناك معوقات قد تواجهك في كل الأحوال ، ولكن يمكنك القفز فوق حواجزها إذا ما ثابتت على النجاح ، وذلك بالتشبث بهويتك ، وان لا يغررك النجاح .

3 - الثقة بالنفس و التفاؤل :

إن الناس الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن ان يقابلوا التحديات ، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع المقاولين (و أصحاب الأعمال الصغيرة) أن يجعلوا من أعمالهم أعمالا ناجحة ، إنهم يملكون شعورا متفوقا ، وإحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى ، إذ أظهرت أغلب الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس ، وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة ، وتصنيفها ، والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين . يمتلك المقاولين خاصية التفاؤلية ، فهم غير متشائمين ، إنهم متفائلون أكثر من غيرهم . حيث يجب إعتبار الفشل حلقة في سلسلة النجاح ، بشرط أن لا تكون هذه هي الخطوة الأخيرة في المرحلة .

4 - الإندفاع للعمل :

عادة ما يظهر المقاولين (الرياديون) مستوى من الإندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين حتى إن هذا الإندفاع و الحماس يأخذ شكل العناد والرغبة في العمل الصعب أو الشاق . إن مالكي المؤسسات الصغيرة يمتلكون دافعا ذاتيا للتميز ، ويزدهرون ويتألقون في مواجهة التحديات . إذ يشكل الرواد في المؤسسات الصغيرة مجالا حيويا لروح المبادرة في مجال الإنتاج ، والنواة التي تبدأ منها أفكار الصناعات الكبيرة .

5 - الإستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة :

إن أي شخص يرغب في إمتلاك عمل ، لا يمكن أن يتوقع أنه سيعمل ثمان ساعات يوميا ، وخمسة أيام في الأسبوع ، فهم أول القدمين صباحا إلى العمل وآخر المغادرين يوميا، وهم في الغالب يداومون أيام الأسبوع كاملة حتى يحققوا المنافسة مع المؤسسات الكبرى . إن من يعمل ساعات طويلة ، ومن يسهر لابد أن يمتلك إرادة قوية تمكنه من ذلك، ومن يلاحظهم عن قرب يجد أنهم حتى في أسوأ حالات مرضهم يمتنعون عن مغادرة العمل، ولا يقدمون إجازات مرضية ، أثناء عملهم لأنهم يرون النشاط في العمل ، والإبتعاد عنه هو المرض بعينه .

6 - الإلتزام :

لابد لأصحاب الأعمال الصغيرة من إدامة تركيزهم على أهدافهم ، وعدم تخليهم عن تخطيط أنشطتهم المختلفة ، ويمكن لكل إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط ألا يتراجع ، وأن يتعلم من أخطاء الآخرين ، وتؤكد الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مدى الإلتزام ومستوى نجاح العمل ، لأن بقاء ونمو الأعمال لا يبنى فقط على بعض الخصائص مثل الوضوح ، التنظيم والتخطيط الجيد ، بل أن نموها يتغذى أساسا من قدرتنا على الإبتكار ، التضحية والإلتزام .

7 - منهجي وتنظيمي :

إن المقاولين (الرياديين) لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جيد ، وهم قادرون على رؤية الصورة كبيرة و بشكل واقعي ، ومدركين في نفس الوقت للتفاصيل الدقيقة داخل تلك الصورة . وهذا يحتاج إلى قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية قد لا يملكها الآخرون . ولا نرى المالك مثاليا باحث عن الكمال ، فالمشكلات هي جزء من حياته ، ولا بد له من التعايش معها .

8 - مهارات الإبداع :

وهي المهارة والكفاءة التي يركز عليها المقاول ، والتي تعد الكفاءة التي تميزه عن القائد والمسير ، فحسبما صنفها " شومبيتر " إلى خمسة أصناف هي⁵⁰:

- إنتاج منتجات جديدة لطلبات مستقبلية .
- الكشف عن طرائق جديدة في الإنتاج لم تكن معروفة من قبل ، تسهم في تخفيض التكاليف .
- إيجاد منفذ جديد لتصريف المنتجات .
- إكتشاف مصدر جديد للموارد الأولية .
- إيجاد تنظيم جديد .

- وهناك من يقسم المهارات المقاولتية إلى⁵¹ :

- الرقابة والإلتزام .
- أخذ المخاطرة .
- الإبداع .

⁵⁰ - زياد مراد : الريادة والإبداع في المشروعات الصغير و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره .
⁵¹ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

- القدرة على التنفيذ .
- المثابرة .
- رؤية قيادية .
- يركز على التغيير .

- وهذه التقسيمات تختلف حسب نظرة كل باحث إلى المقاول فهناك تقسيم لكفاءات المقاول في إطار بحوث جامعية وهي كما يلي⁵²:

- مهارات إتخاذ الأخطار .
- نقل حركات نشطة .
- التفرد والمسؤولية الشخصية .
- الثقة بالنفس .
- القدرة على إصدار الأحكام .
- التنبأ .
- مهارات الإبداع .

⁵² - Bakadour Aicha : Les compétence de l'entrepreneur (Analyse de la relation entre la formation se les compétences de l'entrepreneur privé Algérien) thèse de magister ,Faculté des science économie et gestion et science commercial université Aboubekr Belkaide , Tlemcen , 2001 , p93.

- خلاصة :

يتجلى هدف المقاول ، في تحقيق النمو للمؤسسة وتطويرها في إطار بيئة إقتصادية وإجتماعية و سياسية غامضة ، وغير مؤكدة ، هذا النمو مصحوب بتوفر كفاءات ومهارات لدى المقاول ، و التي تؤدي - هذه المهارات والكفاءات - إلى تحديد خطط سليمة وجيدة ، ووضع إستراتيجية تلائم وضعية المؤسسة أو المشروع في المحيط الخارجي . نلاحظ تعدد وإختلاف هذه الكفاءات وهذا للميزة الخاصة التي يملكها المقاول والأهمية الكبيرة التي يحتلها في دوره التنموي في الإقتصاد .

تعد سلوكياته غير متنبأ بها ، حاله حال المحيط المتواجد فيه ، فمن خلال ما سبق - كفاءات المقاول - فإن حصر هذه الكفاءات في مجموعة معينة لا يعني وجوب توفرها بشكل خاص، لكن قد تختلف من مقاول إلى آخر وقد تجتمع في نفس المقاول أو قد تتوفر بعضها في المقاول الواحد . فهناك إختلاف في الدراسات والأبحاث لتحديد كفاءات ومهارات المقاول ، خاصة الأبحاث والدراسات الأمريكية . فقد نجد عدم الإتفاق في بعض الخصائص.

المبحث الثالث : الروح الإبداعية لدى المقاولين .

تمهيد :

- تسعى جميع المؤسسات إلى إضافة قيمة جديدة إلى منتجاتها ، لهذا نجدها تسعى إلى البحث المستمر عن منتوجات جديدة ، والإبداع ، والخلق ، وقد يكون هذا الإبداع متمثل في إبداع تكنولوجي ، منج جديد ، أو طريقة جديدة في تقديم منتج ، أو تقديم خدمة جديدة وقد يكون الإبداع في التسويق ، أو التوزيع ، وقد يكون في إعادة هيكلة التنظيم أو الإداري. فالمقولة ، تركز معنويا على طريقة جديدة في عمل الأشياء . فهذه الميزة التي تميز المقاول عن غيرها ، تمنح المؤسسة ميزة تنافسية في السوق وهي بذلك يجب أن تتوفر على شروط لتطوير هذا الإبداع .

المقاول الفعال أن يتوفر على روح الإبداع التي تمنحه الإستمرارية في عمله وضمان نجاح المؤسسة .

المطلب الأول : مفهوم الإبداع .

إن الإبداع يشمل عدة معطيات فكرية ، وفيزيولوجية ، وتكنولوجية التي تساهم في الإبداع وبالتالي خلق القيمة . فأهم كفاءة يركز عليها المفاوض هي الإبداع ، لإعطاء ثقافة جديدة للمجتمع المحلي الذي يعمل فيه ، فهو بذلك يساهم في تنمية ثقافة المجتمع من خلال أفكاره الإبداعية ، مثال على ذلك مؤسس شبكة التواصل الإجتماعي " faceBook " ، فمن خلال الفكرة التي طرحها إلى العالم ، خلق بذلك ثقافة جديدة للتواصل ، فهو مبدع وسبب في تغيير وإدخال ثقافة جديدة .

هناك عدة تعريفات للإبداع فأهم الباحثين الذين برزوا من خلال المقالة ، ركزوا على الإبداع في توفره في سمات المفاوض .

1 - تعريف الإبداع :

- يرجع الفضل في إستعمال الإبداع لأول مرة في المجال الإقتصادي إلى المفكر الكلاسيكي " جوزيف شومبيتر " ، كما يتضح في < نظرية التطور الإقتصادي > (1912) ، عرف جوزيف شومبيتر الإبداع : " الحصيلة الناتجة عن إبتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج إلى تغيير مكونات المنتج ، وكيفية تصميمه ⁵³ .

أشار الباحثان " Daft , Noe ,2001 ⁵⁴ إلى أن الإبداع (Innovation) هو القدرة على جمع أو مشاركة المعلومات بطرق تطوير أفكار جديدة . وبعبارة أخرى هو تطوير الأفكار الإبتكارية التي تعكس الحاجات المدركة واستجيب للفرص في المنظمة ، و هو يعتبر الخطوة الأولى للإبتكار ويساهم في نجاح المنظمة على المدى الطويل ، كما أنه يحسن من عملية

⁵³ - د. ناصر مراد : واقع الإبداع في المؤسسة (الملتقى الدولي حول : الإبداع والتعبير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب و طنية و دولية) ، الجزائر ، 13/12 ماي 2010 .

⁵⁴ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

صنع القرار من خلال تشجيع العصف الذهني كأحد الأساليب المستخدمة في جمع أعضاء الجماعة مع لتطوير أفكار جديدة بحرية و عفوية دون إنتقاء .

كما يرى " Rami , 1994 " أن الإبداع على شكلين ⁵⁵ :

هو الإبداع الجذري (الإختراق) ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق ، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عما قبله و ينقطع عنه محققاً دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً .

أما الثاني ، فهو الإبداع التحسين (التدريجي) وهو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية ، وأن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية و إن تراكمها يحقق إبداعاً جذرياً .

لقد وجدت عدة تعاريف للإبداع ، وهذا لإختلاف الباحثين و العلماء و عدم وجود تعريف موحد، و متفق عليه وفي ما يلي بعض التعاريف التي طرحت في الإبداع ⁵⁶:

- الإبداع عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية ، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة ، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج .
- الإبداع هو تطبيق الأفكار الجديدة التي تؤدي إلى تحسين ملحوظ على المنتجات ، طرائق الإنتاج ، التنظيم و التسويق داخل المؤسسة بكيفية تهدف إلى إحداث أثر إيجابي و ناجح على أداء و نتائج المؤسسة .
- الإبداع هو كل الأفكار التي تؤدي إلى تحسين مختلف تطبيقاتها ، سواء كان ذلك في الميدان الإقتصاد والصناعة ، في الأمور العامة أو الخاصة ، هو كل خروج عن

⁵⁵ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، نفس المرجع السابق ، ص 47 .

⁵⁶ - د. ناصر مراد : واقع الإبداع في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره .

الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته ، فائدته وتأثيراته على الحياة بصفة عامة .

- ويرى البعض بأن الإبداع⁵⁷ : هو المبادرة التي يبديها الفرد بقدرته على الخروج عن المألوف في التفكير . ويحصل التغيير من خلال العملية التي يصبح عندها الفرد حساساً للمشكلات التي يواجهها والتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة ، فعندها يوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية وخاصة في مجال الأعمال حيث يؤدي إلى تطوير الإنتاج كماً و نوعاً وخفض في التكاليف ، وهذا يقود إلى أن الإبداع عملياً فكرية تجمع بين المعرفة المتألفة والعمل الخلاق ، وتتعامل مع الواقع وتسعى نحو الأفضل ، فضلاً عن كونها ناتج تفاعل متغيرات شخصية وبيئية وسلوكية يقودها أشخاص مميزون .

من خلال ما سبق فإنه يتجلى تعريف شامل للإبداع ، بأنه تلك المجموع من العناصر المتكاملة فيما بينها ، والتي تتبلور في إطار فكري كفاء ، ليؤدي بالنهاية إلى إختراع طريقة جديدة في الإنتاج في التسويق ، في خلق منتج جديد . فالنظرة الإقتصادية للإبداع هي على أنه إيجاد توافق جديد للعوامل الإقتصادية⁵⁸ . لأن المقابلة لها أبعاد إقتصادية و إجتماعية ، فهي مركز لخلق قيمة جديدة .

2 - خصائص الإبداع :

إن للأهمية الكبيرة التي احتلها الإبداع في خلق القيمة في المؤسسة ، فهو يتميز بخصائص منفردة ، تساهم في تطوير المؤسسة . فمجموع العناصر التي يضيفها الإبداع إلى نشاط المؤسسة ، تطوير منتج جديد ، تحسين السلع أو الخدمات المقدمة و تقديمها في أسلوب حديث و متجدد ، وغيرها ، كل هذه الأمور التي تدخل في إطار الإبداع تساهم في

⁵⁷ - زياد مراد : الريادة و الإبداع في المشروعات الصغير و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره .

⁵⁸ - د .فايز صالح النجار ، و أ.د.عبد الستار محمد العلي : الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 14.

تطوير ثقافة المجتمع ، ومن خصائص الإبداع يحددها " Mcdaniel , Bruce ,2000 " فيما يلي⁵⁹:

- الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشأ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع .
- الإبداع يمثل الجديد وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة ، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها .
- الإبداع هو التوليفة الجديدة وهو أن يكون بمثابة وضع أشياء معروفة و قديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل .
- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق و في هذا تمييز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى الفكرة و المنتج و السوق عن الآخرين وهم المقلدون ، وحتى في حالة التحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أدخل على المنتج من تعديلات ، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه في التوصل إلى ما هو جديد .
- الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص ، و هو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات ، ورؤية خلاقة لإكتشاف قدرات المنتج الجديد ، في خلق طلب فعال و لإكتشاف السوق الجديد الذي هو غير موجود حتى الآن ، ولا دلائل على حجمه و خصائصه ، ولهذا ترى الشركات المبدعة في إكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة .

⁵⁹ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 48 .

3 - آثار الإبداع على المؤسسة :

يساعد الإبداع من خلال الخصائص التي يملكها ، في مواجهة المحيط الغامض و الذي يتميز باللاتأكد ، فبالإضافة إلى خلق قيمة في المؤسسة فله تأثير على جميع عناصر المؤسسة وكذلك المقاول ، وتشمل هذه الآثار في ما يلي⁶⁰ :

أ - تحسين أداء المؤسسة :

يؤدي الإبداع التكنولوجي من خلال تفعيل البحث والتطوير و إستخدام تقنيات متطورة إلى زيادة القدرة الإنتاجية للمؤسسة ، كما يعمل على الإستعمال العقلاني لمواردها المادية ، المالية ، البشرية والتكنولوجية ، مما يعمل على تحقيق الكفاءة و الفعالية في الأداء ، وقد بينت إحدى الدراسات التي شملت 1300 مؤسسة في أوروبا و اليابان و أمريكا الشمالية ، أن هناك ارتباط قوي بين الأداء الحالي والإبداع التكنولوجي ، إذ كانت مستويات أداء تلك المؤسسات عالية وأرباحها متميزة بسبب التكنولوجيا المتطورة في الإنتاج والعمليات .

ب - تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة :

يعمل الإبداع على ترسيخ العمل الجماعي بين أفراد المؤسسة أي تنشيط العمل بالفريق ، كما يعمل على تشجيع الديمقراطية و المشاركة ، مما يشكل حافزا لطرح المبادرات وظهور القدرات الإبداعية . كما يسمح الإبداع التحول من الإنتاج الواسع للمنتجات النمطية إلى منتجات وفقا لطلبات الزبائن ، التي تتطلب على الإعتماد على نظم الإنتاج ذات مرونة عالية تساعد في تقديم منتجات متميزة .

⁶⁰ - د. ناصر مراد : واقع الإبداع في المؤسسة ، مرجع سبق ذكره .

ج - تدعيم تنافسية المؤسسة :

يعمل الإبداع على إكتساب المؤسسة مزايا تنافسية تعزز مركزها التنافسي في السوق ، وهذا من خلال تحسين جودة المنتجات وتقليل التكاليف أي تخفيض الأسعار ، كما يعمل الإبداع على زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال سرعة تقديمها للمنتجات الجديدة وتغيير العمليات الإنتاجية . بالإضافة إلى الإستجابة لحاجات ورغبات المستهلكين من خلال تجديد المنتجات وتطوير أساليب الإنتاج ، وسرعة تسليم المنتجات من خلال تقليل أوقات التصنيع والتأخيرات في العمل ، و الذي يؤدي إلى تحسين صورة المؤسسة ومكانتها وإيجاد فرص جديدة لزيادة مبيعاتها وأرباحها ، مما يعمل على إرتفاع الحصة السوقية .

د - مواكبة التطور التكنولوجي :

يؤدي الإبداع التكنولوجي إلى قدرة المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي ، وذلك من خلال تكثيف نشاطات البحث والتطوير ، قصد التحسين المستمر لمنتجاتها ، وبالتالي تمديد دورة حياتها . فالمؤسسات تعتمد إلى إدخال التحسينات والتعديلات على منتجاتها أكثر من لجوئها إلى طرح منتجات جديدة ، نظرا لما تتطلبه هذه الأخيرة من إمكانيات كبيرة قد لا تتوفر لدى كل المؤسسات .

- ويرى أيضا الباحثان " Bruce , McDaniel " 2000 ، أن الإبداع الذي يتم من خلال التكنولوجيا الحديثة يساعد منظمات الأعمال في تحقيق أربعة أغراض هي⁶¹:

- زيادة الربحية من خلال تقليل كلفة الإنتاج .
- تحسين الإنتاج ووقت تسليم المنتج وتقليل الأسعار و زيادة الحصة السوقية من خلال زيادة المبيعات .

⁶¹ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 .

- تقليل كلف الرقابة و متابعة الأعمال .
- تقليل كلف التخزين .

4 - أشكال الإبداع :

الإبداع (Innovation) يشمل < إدخال شيء جديد غير معروف ، في شيء مؤسس > هذا التعريف للإبداع من Petit Robert ، يؤدي بنا إلى سياق خلق القيمة في حالات المقالة .

الإبداع مميز بالتجديد وإدخاله في نظام إجتماعي قائم ، ومن هنا يتضح أن فكرة الإبداع تتعلق بكل أشكال التجديد ، ويمكن أن توجه إلى أي ميدان أو مجال في الحياة الإقتصادية والإجتماعية. الإبداع ينبع من الحوار ، العلاقة مع مجموعة من العوامل التي تشكل مفتاح المحيط⁶² : الخبرة ، المستعملون ، الزبائن ، الموردون .

إن محاولة الإبداع ، يمكن أن تأتي من شيء (قائم) موجود مع دافع البحث لتحسينه إذا أمكن . يمكن في إطار هذه الشروط ، أن نقوم بعمل جيد و مختلف ، سريع ، أقل ثمن ، أكثر متانة ، وأكثر سهولة للصيانة .

الإبداع يمكن أن يكون في إستمرارية منتج أو عملية . التحسين يحدث على الهامش وهنا نتكلم على إبداع " الإبداع الإضافي " . أو يمكن أن يكون " إبداع إنفراجي " وكبير ، في هذه الحالة ، إبداع أساسي (إبداع جذري) . في نظرة الفرد أو المؤسسة ، يمكن أن يكون الإبداع نتيجة مبادرة أو يظهر كحاجة ذات أهمية ، أو واجب مثل الإستراتيجية ، الإبداعات يمكن أن تكون معرفة مسبقا ومخطط لها مسبقا أو بالعكس ، يمكن أن تكون بارزة و ملائمة و في أوانها . الإبداع ، يمكن أن وضعه سبب جد عميق ، لمؤسسة أو عمليات ، أو يشمل عناصرها بشكل جزئي . الإبداع الشامل يقع في الإبداع المحلي . إن مجالات والحقل

⁶² - Allain fayole : Introduction à l'entrepreneuriat , op cit, p50 .

الملموس من طرف الإبداع عديد⁶³ . كنظام تما في الوقت والذي يتعلق بإدارة الجودة الشاملة، أو حتى في المؤسسات وقواعدها التي تشمل العطل ، قد يشمل هذا الإبداع . فالإبداع يأتي بعدة أشكال و طرق و أفكار، فليس هناك حدود للإبداع ، إذا لا يمكن الإستهانة بالأفكار البسيطة فهي قد تكون ثمرة لنجاح كبير لعمل ما .

ويظهر الإبداع في شكل تحسين ، فهو عبارة عن إدخال تعديلات و تغييرات صغيرة أو كبيرة على العمليات أو المنتجات الحالية بما يجعلها أكثر كفاءة أو تنوعا أو موائمة في الإستخدام . كما يرى " Rami " 1994 ، أن الإبداع على شكلين⁶⁴:

- الإبداع الجذري (الإختراق) : ويتمثل في التوصل إلى المنتج الجديد أو العملية الجديدة التي تختلف كلياً عما سبقها وتحقق قفزة إستراتيجية كبيرة في السوق ، فهو بمثابة تقدم كبير مفاجئ يختلف عن ما قبله وينقطع عنه محققاً دورة إبداعية جديدة ذات مستوى أعلى من الدورة السابقة من حيث الكفاءة ودفع التقدم في مجاله وفي المجتمع عموماً .
- الإبداع أو التحسين (التدريجي) : و هو التوصل إلى المنتج الجديد جزئياً من خلال التحسينات الكثيرة والصغيرة التي تم إدخالها على المنتجات الحالية ، و أن بعض هذه التحسينات قد تكون جوهرية و أن تراكمها يحقق إبداعاً جذرياً .

⁶³ - Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat , op cit, p52 .

⁶⁴ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 47 .

المطلب الثاني : روح الإبداع عند المقاول .

- يشكل الإبداع عند المقاول ضرورة حتمية ، لأنه ركيز المقابلة ، و ثروة فكرية عند المقاول ، فهو يعمل في إطار محيط تنافسي و متغير و غامض و كذلك متجدد ، لهذا تفرض عليه هذه الظروف توفر روح إبداعية ، للبقاء و الإستمرارية ، ويشمل أيضا البعد عن الروتين، و بذلك إدخال ثقافات جديدة على المجتمع .

1 - المقاول المبدع عند شومبيتر⁶⁵ :

إن المفكر الإقتصادي شومبيتر هو أول من ربط بين ظاهرة المقابلة و الإبداع و يعامل إجتماعي هو المقاول ، مع الأخذ و بالتحديد و قبل كل شيء ، أن المقاول لم يكن فقط خالق المؤسسة . نقوم بربط أقصى القطبين المرتبطين بدرجة قوة أو كثافة الإبداع (الإنفراجي ، المتزايد) مع السلوكات الممكنة للمقاول (القائد و المراقب) ، و بالتالي يمكن طرح النموذجية التالية و المتمثلة في الجدول (1-2) ، أين تكمن حالات شديدة التباين :

أ - إبداع إنفراجي (L'innovation de rupture) :

يتكون من حالة نادرة ، فهي تتمثل في أن المقاول يقدم منتج ، خدمة ، أو عمليات لم تكن موجودة من قبل في السوق . مثلا مؤسس شركة " Technomed " الذي وضع جهاز يستعمل في معالجة الحسابات العصبية ، قدم إبداع إنفراجي في الوسط الصحي .

المقاولين الذين ينقلون إبداعات إنفراجية ، فهي إبداعات متكررة أكثر ، فهم يستطيعون أن يجعلوها قدوة حصرية ، والذي لا يمثل أغلبية الحالات ، في المعيار أين أغلب الإبداعات الإنفراجية محمية . أحيانا كثيرة ، يقومون المقاولين بجلب تعديلات على المنتج الأصلي ومحاولة تطوير جاذبيته و إحاطة بحواجز الحماية . لهذا فإن بعض المقاولين تابعوا شركة Technomed لتقديم منتجات منافسة .

⁶⁵ - Allain fayole : Introduction à l'entrepreneuriat , مرجع سبق ذكره , p55.

ب - الإبداعات الإضافية (les innovation incrémentales) :

فهي الإبداعات الأكثر تكراراً . فإن تعديل أو تغيير صغير للمنتوج ، أو خدمة أو عملية موجودة ، لا تشكل صعوبة بالنسبة للذي يعرف كيف يلاحظ ويحلل السلوكيات ، العادات ، حاجات أو توظيفات . هذه التغييرات يمكن أن تأكد أحيانا غاية الإيجابية وتحسين بقوة التطابق بين الحاجات و عرض موجه للإرضاء . مثلا في ميدان الغسيل الجاف للملابس ، فهناك مقاول إقترح على زبونة ، منذ سنوات ، عرض يشمل غسيل لمدة 24 ساعة ، مع التنظيف وإرجاع الملابس إلى البيت . التغييرات التي بها للعرض الموجود ، يتعلق من جهة بتقليص الأجال ، ومن جهة أخرى يتضمن خدمة كاملة ، بحيث يتفادى الزبون التنقل . عند بعض الأشخاص ، وإطارات عليا ، الأكثر إستثماراً في نشاطاتهم المهنية ويرجون أرباح عالية ، أتى لهم هذا العرض ، و بدون مناقشة ، بقيمة جديدة .

جدول (1-2) : typologie des formes d'innovation

Formes d'innovation	Caractéristiques
Innovation de rupture	Introduction dans un marché d'un produit , processus ou service complètement nouveau , par un entrepreneur ou un intrapreneur .
Imitation d'une innovation de rupture	Adoption d'une innovation de rupture par un autre entrepreneur ou intrapreneur qui se comporte comme un suiveur.
Modification d'une innovation de rupture	Adoption d'une innovation de rupture avec des modification plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur .
Innovation incrémentale	Innovation, créatrice de valeur , apportée à un produit ,un processus ou un service existant, par un autre entrepreneur ou intrapreneur .
Imitation d'une innovation incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale par un autre entrepreneur ou intrapreneur qui se comporte comme un suiveur.
Modification d'une innovation incrémentale	Adoption d'une innovation incrémentale avec des modification plus ou moins importantes, apportées par un autre entrepreneur ou intrapreneur .

المصدر: .: p54 , 2005 , Paris , DUNOD , Introduction à l'entrepreneuriat , Allain fayole

- إن التصنيفات الذي ذكرناها ، دليل على أن الإستراتيجية المتبعة من طرف المقاولين من اجل الإبداع ، خلقت من قيمة أنت من طرق مختلفة ، تحتاج إلى كفاءات جد دقيقة . بعض هذه الكفاءات تعتمد على معارف علمية وتقنية مرتبطة ببعض الفضول . والبعض الآخر يعتمد على الملاحظة و التحليل ، وقياس قيم الأشياء ، والبعض يعتمد على التحليل القائم ، الدقة ، الذكاء في التصرف .

2 - أنواع الإبداعات المقاولية :

إن الإبداع والمقاولة و ما يربط بينهما من علاقة تساعد منظمات الأعمال على أن يكون لها الدور الريادي سواء في تقديم المنتجات أم الخدمات وإرضاء الزبائن ، و القدرة على إختراق الأسواق والسيطرة على جانب معين من هذه الأسواق . وفي هذا الصدد أوضح " Wichham.A " 2001 ، أربعة أنواع إبداعات للمقاول⁶⁶ :

أ - **الإبداع الجزئي الداخلي** : وهويتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الإهتمام الزائد في الأسواق .

ب - **الإبداع التخصصي** : يتعلق الإبداع في حالة إستخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجية جديدة مع إهتمام قليل في السوق و مستوى الطموح و دون المطلوب .

د - **الإبداع العالمي الجديد** : يتعلق الإبداع في حالة إستخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود إهتمام عال في الأسواق .

- أما بالنسبة لـ " Kathren and others " ⁶⁷(2001) ، فإن عملية الإبداع يتم

التعامل معها من خلال مصادر متعددة مثل الإستراتيجية والموارد ، وأهداف المنظمة والمشاكل والأفكار والبيئة التي تتناسب جميعها داخل النظام ، والتي تصبح لاحقا جزءا من خطة الإبداع التي تتناسب مع أهداف المنظمة ومن بعد ذلك تقييم المشروع ، خطة الإبداع وذلك بوضعها بشكل يتناسب مع الإستراتيجية المهمة و معايير الأداء والتحسينات الجزئية والموارد المالية الموجودة في المنظمة .

المطلب الثالث : شروط أساسية لتطوير روح الإبداع عند المقاول .

⁶⁶ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .
⁶⁷ - بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، نفس المرجع السابق ، ص 51 .

- تساهم عناصر عديدة ومختلفة في تطوير روح الإبداع لدى المقاول قد يكون للدولة دخل فيها ، أو من محيط المؤسسة الداخلي ، فتعد هذه المصادر شروط أساسية لتطوير روح الإبداع .

1 - مصادر تطوير روح الإبداع⁶⁸:

أ - المستهلك :

يعتبر المستهلك من أهم المصادر الرئيسية لتطوير الأفكار ذات الصلة بالمشروعات المقاولتية الجديدة ، حيث تأتي هذه الأفكار على هيئة الحاجات والمتطلبات التي يعبر عنها المستهلك بطرق مباشرة أو غير مباشرة ، إذ تعكس هذه الأفكار مقدارا جيدا من حاجة السوق لضمان نجاح المشروع المقاولاتي الجديد . ولتحقيق ذلك ، يتوجب على الفرد المقاول القيام دوما بمراقبة الأسواق وتحديد حاجاتها ذات الطلب المتزايد والمستمر ، وتقييم المنتجات والخدمات الرائدة في السوق المنافسة من أجل الوصول إلى تطوير منتجات جديدة وجذابة .

ب - قنوات التوزيع :

تعتبر قنوات التوزيع مصدراً مهماً من مصادر تطوير الأفكار الجديدة و ذلك لمعرفة الموزعين بأحوال السوق و إحتياجاته ومتطلباته . و مما يؤكد الدور الفعال لقنوات التوزيع في دعم وإنجاح المشروع المقاولاتي هو مساهمة الموزعين في تقديم المقترحات الجديدة التي تساعد المقاولين في تطوير و تسويق المنتجات و الخدمات الجديدة .

ج - الحكومات :

⁶⁸ - د.فايز صالح النجار ، و أ.د.عبد الستار محمد العلي :الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 15.

تسهم الحكومات أيضا في توجيه المقاولين وتقديم المشورة لهم نحو الأفكار المقاولاتية (الريادية) الجديدة ، وذلك من خلال بناء قاعدة معرفية متكاملة للإختراعات و الإبتكارات الجديدة وتنظيم التشريعات و التعليمات التي تساهم من جانبها في فتح المجال أمام الإبداعات المقاولتية في تطوير الأعمال الجديدة من سلع وخدمات .

د - مراكز البحث والتطوير :

تلعب مراكز البحث دورا بارزا في عمليات البحث والدراسات المتعلقة بالفرد و المقاول، وذلك من خلال البحوث المختلفة التي يمكن أن تقدمها سواء من المنتجات أو الأسواق أو الحاجات المختلفة للمستهلك . فوجود بحث علمي من المفترض أن تقوم به المؤسسات البحثية للمساهمة في النمو الإقتصادي للدولة عن طريق نقل و توطين التكنولوجيات الجديدة التي تؤدي إلى إستخدام منتجات أو خدمة جديدة أو تحسين جودتها . وحسب " دافيد أنكوا " ، أستاذ بجامعة باريس ، فإن زيادة إضافية في نفقات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي بمقدار واحد بالمئة (1%) من شأنها أن تحقق زيادة في الإنتاج تقدر بحوالي ثلاثون بالمئة (30%) .

هـ - توافر روح الإبداع و الإبتكار⁶⁹ :

إن أخذ المحاور الرئيسية للتطور التكنولوجي هو الإبداع و الإبتكار ، ولا يقتصر التغيير التكنولوجي على إدخال طرق إنتاج جديدة أو منتجات جديدة فقط ، ولكن التطور التكنولوجي يمكن أن يحدث من خلال سلسلة من التحسينات و الإضافات الصغيرة و الكبيرة في المنتج أو الخدمة . فالقدرة على الإبداع ترتبط بالتفاعل بين المجتمع والمحيط والموارد الذاتية للفرد والتي بدورها تتأثر بالعملية التعليمية ومستوى الوعي في المجتمع المحيط به .

و - وجود آليات الدعم الفني المتخصص⁷⁰ :

⁶⁹ - زياد مراد : الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره .

يمكن أن توجد هذه الآليات عن طريق التوسع في إقامة حاضنات الأعمال والمشروعات التكنولوجية والمؤسسات المشابهة الداعمة للمشروعات الجديدة الناشئة .

ز - وجود رؤوس الأموال و آليات الدعم المالي المناسب :

بالإضافة إلى ميزانية الدولة وجهات التمويل التقليدية هناك جمعيات رجال الأعمال المتخصصين في تمويل المشروعات الجديدة ، خاصة المتعلقة بالتكنولوجيا الجديدة الناشئة ذات المخاطر العالية جداً .

خلاصة :

إن المقاول الفعال ، ليضمن بقائه وإستمراريته في البيئة الغير مستقرة تلزمه شروط إبداعية وإبتكارات متجددة تؤدي بذلك إلى خلق القيمة التي تبحث عنها المجتمعات . فهناك أدوار متعددة لأطراف لها أهمية كبيرة في تشجيع الإبداعات ، فالميزة المركزية التي تميز المقاول عن غيره، هي الإبداع لهذا نرى جهود الدول موجهة نحو توفير الموارد والطاقات لإيقاظ هذه الروح الإبداعية ، وإستغلالها في إقتصادها الوطني .

فمثلا هناك برامج تلفزيونية مدعمة من طرف الدول ، لإستقبال المبدعين و المبتكرين وعرض إبداعاتها في إطار تنافسي ، في المغرب مثلا برنامج " Challenger " فيمثل هذا البرنامج منبر مفتوح أمام الإبداعات الجديدة و الإقتصادية و الفعالة في نفس الوقت . حيث تساهم هذه الإبداعات الخفية لتطوير المنتوجات المحلية . في الجزائر هناك عينات لقت الإهتمام مثل صاحب الطائرة التي يتحكم فيها عن بعد و التي تساعد في القيام بمسح شامل للمناطق ، بالتحكم عن بعد . وهناك عدة أفكار لم ترى النور لكن ما نلاحظه في العالم أن المسعى إلى توفير شروط لازمة لسليط الضوء على هذه الإبداعات أصبح قائما ، و كذلك أصبح ضرورة حتمية ، فهذه الإبداعات تعد منبع من منابع الثروة .

خاتمة الفصل :

- إن مساعي الدول في تشجيع ثقافة المقاول ، ليست مجرد بحث عن المقاولين أو المبادرين و القيام بخلق مؤسسات ، وتوفير شروط و دعم لهذه المؤسسات ، فهو يشمل أيضا توفير الكفاءات و تطويرها ، و إعدادها لمواجهة الأخطار الحقيقية التي يشكلها المحيط الغامض والغير مؤكد . فالمقاول الفعال يتمتع بكفاءات ومهارات تحول دون إنهياره أمام الصعوبات التي قد يتعرض لها ، فالدول وضعت إستراتيجية محكمة لمتابعة هذه الكفاءات عن طريق وسائل عدة كالحاضنات التكنولوجية ، فهذه بدورها توفر مهارات عديدة للمقاول الذي لم يتلقاها خلال تكويناته بمختلف مراحلها .

كما أوضح الإقتصادي شومبيتر أن مركز المقاول هو الإبداع ، فمن خلال توفر مبدعين تسهل إقامة مقاولات وخلق مؤسسات جديدة ، فهذا الإبداع يدعم إستراتيجية المؤسسة و الذي يحفزها في الوصول إلى هدفها في تحقيق الربح العالي . فالثروة الحقيقية ليس بإمتلاك المال فقط ، وإنما إمتلاك الكفاءات والأفكار المتجددة والإبداعات ، يعد ثروة تهدف إلى خلق قيمة ، وتطوير ثقافة المجتمعات في إطار تطوير البحث العلمي ، و تدعيم المؤسسات والمنظمات التي ترعى هذه الإبداعات .

يتضح من خلال ذلك ضرورة التأكيد على وظيفة من خلال تحديد التجديد و التطوير والعمليات و الأنشطة اللازمة وقياس المخرجات و الأهداف المحققة و المؤثرات الخارجية . لذلك تعمل المؤسسات على إنشاء إدارات متخصصة في البحوث و تطوير المنتجات مع تحمل المخاطرة علما بأن المخاطرة أقل من مخاطر عدم التجديد والإبداع، لمواجهة المنافسة الشديدة .

الفصل الثالث

مقدمة الفصل :

- تعتبر المقاول من الأعمال الهامة في اقتصاديات الدول ، لهذا نجد التسهيلات التي تمنح لخلق المؤسسات بارزة في الوقت الحالي . بالإضافة إلى أن أي فرد يحلم بالإستقلالية في الأعمال ، لهذا نجده يبحث عن أساليب وطرق لتحقيق هذه الإستقلالية . فبالنظر إلى توفر الأفكار المبدعة ، فقد نجد في المقابل نقص في الإمكانيات المادية و المالية وهذا ما قد يؤدي إلى تلاشي الإرادة في تحقيق هذا الحلم ، وليس بالضرورة توفر الإمكانيات يعني توفر الفكرة لخلق المؤسسة و تواجد الإرادة في إقامة مؤسسة .

إن عملية الخلق والإنشاء تتطلب وضع إستراتيجية محكمة ومدروسة ، و ذلك لتحقيق الهدف المرجو فهذه العملية عملية ديناميكية و متكاملة المراحل . ليس بالضرورة أن تتشابه الخطط في إعداد مراحل الإنشاء ، فقد نجدها مختلفة من مقاول إلى آخر وهذا ما يميز كل مقاول عن غيره .

عملية الإنشاء لا تنتهي عند إقامة المؤسسة ، فالعمل الحقيقي يكمن في سياق نشاط المؤسسة ، والعوامل المؤثرة التي تحيط بها سواء كانت داخلية أو خارجية ، فلهذا يجب مراعات عنصر توفير الوسائل التطويرية في المؤسسة وذلك للحفاظ على إستمرارية المؤسسة و نجاحها في ظل المحيط المتغير . في إطار هذه الإجراءات يتطلب عنصر المبادرة والإندفاع والمخاطرة ، مع إتخاذ الحذر .

المبحث الأول : خلق المؤسسة أو المشروع .

تمهيد :

- تمثل المؤسسة محيط نشاط الأفراد و مصدر لقوتهم اليومي ، فإن توفر المؤسسات يشكل أهمية للكائن البشري . نجد المقاولين يحلمون بإنشاء مؤسسات خاصة ، ويذهب حلمهم إلى أبعد من ذلك في تحقيق النجاح و تطوير حجم مؤسساتهم لدوافع شخصية قد تكون إقتصادية ، إجتماعية وحتى ثقافية وغيرها فتجسيد هذه المؤسسة على أرض الواقع يتطلب توفر عناصر محددة مسبقا من المحيط كالفكرة ، الموارد المالية ، الموارد البشرية ، و إعداد إستراتيجية .

من أول إنطلاقة قد يظهر صعوبة أو حتى إستحالة إنجاز هذا المشروع ، لكن في أيامنا هذه ثقافة خلق المؤسسات أصبحت شائعة وذلك لمساهمة الدول في تشجيع المقولة ، للأهمية التي تشكلها في الإقتصاد .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة (المؤسسة الصغيرة والمتوسطة) .

- إن المجتمعات تتكون عادة من مجموعة من العناصر والقوى الفاعلة والمؤثرة داخل كياناتها فإن المؤسسات تشكل بامتياز الأنظمة الطبيعية والمحركة لقيام المجتمعات ولدخولها في علاقات تعاقدية وتبادلية في ما بينها . أضف إلى ذلك أن المؤسسات هي المكان الطبيعي لبروز الإبداع ، وتحفيز الفكر الخلاق .

1 - تعريف المؤسسة :

- المؤسسات واقع يعرفه الجميع ويتعامل معه الجميع إلا أن مفهوم هذا الواقع ليس واضحا تماما نظرا لتعدد التسميات التي تطلق عليه .

التعريف المبسط الذي من خلاله نفهم المؤسسات هو التعريف الرسمي الذي يطلق على المؤسسة والقائل¹: " المؤسسة مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف أو أهداف مشتركة. وهذا يعني أن المؤسسة هي كيان إجتماعي جامع للأفراد على أداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها ". ينطبق هذا التعريف على المؤسسات ذات الأحجام والأنواع المختلفة : فالحجم هو متغير رئيسي في فهم المؤسسة . فالمؤسسة قد تكون كبيرة الحجم وقد تكون متوسطة أو صغيرة الحجم ، فالمؤسسات الكبيرة الحجم لها إمتداد جغرافي وشهرة تفوق عادة الإمتداد المحلي و الشهرة الداخلية للمؤسسات الصغيرة الحجم . والعنوية هي متغير آخر تقسم على أساسه المؤسسات إلى قسمين ، المؤسسات العامة والمؤسسات الخاصة ومعظم المؤسسات العامة تعد مؤسسات غير ربحية ، بينما تصنف معظم المؤسسات الخاصة بالمؤسسات الربحية أي أن هدفها الرئيسي هي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح . وبغض النظر عن تصنيف ونوع المؤسسات فإن المجتمع يرى أن جميع

¹- البروفيسور ، حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والاتجاهات الحديثة وإدارة المؤسسات ، جامعة لبنان ، 2005 ، ص18 .

المؤسسات تتقاسم هدفا عاما وهو تقديم السلع والخدمات النافعة ويتوقع هذا المجتمع من كل مؤسسة أن تقدم مزيدا من القيم وتشبع حاجات و ورغبات المستهلكين .

2 - تعاريف حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة :

أ - ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- لقد أصبح من الصعب إيجاد تعريف موحد لهذا النوع من المؤسسات إذ يختلف من دولة لأخرى ، إعتقادا على معياري الحجم لعدد العمال أو رأس المال ، فيما يبدو مؤسسة صغيرة أو متوسطة في بلد متطور قد يكون مصنف كمؤسسة كبيرة في بلد نام و العكس صحيح و لذا نجد أن²:

- هناك من يعرف هذا النوع من المؤسسات بأنها : " تلك المؤسسات التي تمتاز بمحدودية رأس المال وقلة العمال ، محدودية التكنولوجيا المستخدمة ، بساطة في التنظيم الإداري وتعتمد على تمويل ذاتي حيث رأس المال يتراوح بين 5 - 65 ألف دولار وعدد العمال أقل من عشرة ."
- البنك الدولي لا يعرف المنشآت الصغيرة والمتوسطة بإستخدام عدد العمال والذي يعتبر معيارا مبدئيا (بأنها تلك المنشآت التي توظف أقل من خمسين عامل . ويصنف المشروعات التي يعمل بها أقل من عشرة عمال بالمشروعات المتناهية الصغر . والتي بها ما بين 10 - 50 عامل تعتبر مؤسسات صغيرة ، و ما بين 50 - 100 عامل فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة) .
- ولقد إختلف الإقتصاديون في التفرقة بين المشروعات الصغيرة والكبيرة حيث أن الإعتبار القائم بالتفرقة على أساس حجم العمال خاطئ . فمثلا مطبعة تشغل عشرة عمال تعتبر كبيرة ، اما مصنع يشغل مئة عامل فهو يعتبر صغير هذا في الصناعة

²- أ . آيت عيسى عيسى : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (آفاق وقيود) ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد 6 ، 2009 ، ص 273 .

وفي هذا ما يجعل التفرقة تتم على أساس الإنتاج الكبير والإنتاج الصغير في المشروعات التي تعمل في فرع واحد ، أما الزراعة فتدخل عوامل أخرى للتفرقة كمساحة الأرض ، خصوبة الأرض ، طرق الزراعة ... وغيرها .

- الأمم المتحدة للتنمية الصناعية تعرف المشروعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة و القصيرة الأجل ، كما يتراوح عدد العمال فيها ما بين 10 - 15 عامل .

- و هناك العديد من دول العالم التي تستخدم هذا المعيار للتعريف بالمنشأة الصغيرة والمتوسطة فنجد أن :

- الولايات المتحدة الأمريكية ، إيطاليا ، فرنسا ، المنشأة الصغيرة والمتوسطة توظف حتى 500 عامل .
- السويد توظف حتى 200 عامل .
- في كندا وأستراليا توظف حتى 99 عامل .
- في الدنمارك توظف حتى 50 عامل .

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة مهمة في إقتصاديات العديد من دول العالم مثل إيطاليا ، الهند ، تونس و ماليزيا .

وتعتبر إيطاليا الدولة الأوروبية الأبرز في هذا المجال إنطلاقا " من أن 98 % من الشركات الصناعية بها لا تحتاج لأكثر من مئة عامل ، وهذه المؤسسات يقوم عليها الإقتصاد الإيطالي حيث تعتبر أقوى الشركات المصدرة في مجالات الصناعات الغذائية ، المنتجات والسيراميك".

- وهناك من يتخذ طبيعة التكنولوجيا المستخدمة معيارا لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث تتصف المؤسسات الصغيرة بإعتمادها في إنجاز أعمالها في الأغلب على

الفنون الإنتاجية البسيطة في تكوينها ، فضلا عن محدودية إستخدام التكنولوجيا فيها . وهناك من ينظر ببساطة في التنظيم الإداري ، حيث يتصف هذا النوع من المؤسسات بإندماج الإدارة بالملكية . بمعنى أن صاحب المشروع يدير مشروعه مباشرة وبنفسه ، دون النظر إلى إمكانياته الإدارية و مدى إتساع مداركه الإقتصادية³ .

- و للإشارة فإن الولايات المتحدة أصدرت قانون الأعمال الصغيرة منذ الخمسينات ، وهو ما يزال ساري المفعول إلى الآن . كما أن الإحصائيات تشير إلى أنها تتوفر على 22 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة . كما أسفرت إحصائيات أجريت في 1996 عن وجود 18 مليون مؤسسة في دول الإتحاد الأوروبي ، يشغل 99,8 % منها أقل من 250 أجير ، وتساهم في تشغيل 66,52 % من اليد العاملة وتحقق نسبة 85,64 % من رقم الأعمال الإجمالي⁴ .

ب - معايير تصنيف المؤسسات :

- يتم الإعتماد على نوعين من المعايير للفرق بين المؤسسة الصغيرة والكبيرة ، النوع الأول هو المعايير الكمية والتي تصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية ، حيث يسهل بمقتضاها جمع البيانات عن المنشآت المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المنشأة الصغيرة والكبيرة مما يساعد الجهات التنظيمية المسؤولة عن مساندة وتدعيم المنشأة الصغيرة في تحديد نطاق عملها على وجه دقيق ، أما النوع الثاني فيعتمد على الفروق الوظيفية وهو يصلح لإجراء التحليل الإقتصادي وتقويم كفاءة المشروعات وتحديد الدور الكامن لكل من المنشأة الصغيرة والكبيرة في تحقيق التنمية الإقتصادية .

³ - أ . د . هلال إدريس مجيد ، و ، د.معن ثابت عارف : دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة ، (ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، ص 1016 .

⁴ - Dr. Hocine Rahim : Management des savoirs et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes ، مجلة الإقتصاد ، المناجمنت العدد 03 بعنوان : تسيير المعارف وتنمية الكفاءات ، مارس 2004 ، ص 234 .

ب - 1 - المعايير النوعية⁵:

من خلال نتائج الدراسة التي قام بها البروفيسور (J.E.Bolton) في بريطانيا في سنوات الستينات عرف خلالها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإعتماد على ثلاثة معايير هي :

- أن تكون المؤسسة مسيرة من طرف مالكيها بصفة شخصية .
- أن تكون حصتها في السوق محدودة .
- ان تكون مستقلة .

فحسب البروفيسور Bolton أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تسير من طرف أصحابها أي مالكيها بطريقة مباشرة ، كما تتميز هذه المؤسسات بهيكل تنظيمي أفقي أي عدم وجود تفويض للمسؤوليات من طرف مالك المؤسسة .

كما يرى البروفيسور Bolton على أن حصة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في السوق تكون محدودة ، فغالبا ما تكون حصتها في السوق ضعيفة بحيث لا تستطيع التأثير بصورة فعالة في أسعار البيع وذلك عن طريق تغيير كميات السلع التي تنتجها .

أما المعيار الثالث الذي إعتده البروفيسور Bolton والمتمثل في الإستقلالية ، أي أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إلى مؤسسة كبيرة لا تصنف ضمن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ففروع الشركات الكبرى لا يمكن إعتبارها مؤسسات صغيرة او متوسطة حتى ولو توفر فيها الشرطان السابقان .

⁵ - د. كتوش عاشور ، و ، أ. طرشي محمد : تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، (ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، ص 1033 .

وقد تم تعريف هذه المؤسسات من طرف الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا كمايلي : " هي المؤسسات التي يتحمل فيها مديرها بصفة شخصية ومباشرة المسؤولية المالية والتقنية والاجتماعية لها وهذا مهما كان طابعها القانوني ".
و من خلال ما سبق نلاحظ أن المعايير النوعية المعتمدة من طرف معظم المحللين لتحديد مفهوم أو تعريف لهذه المؤسسات هي :

- المسؤولية : أن يقوم صاحب المؤسسة او المالك بالتسيير وإتخاذ القرارات حيث يجمع بين عدة وظائف (مالية ، تسويقية ، ...) .
- الملكية : تكون ملكية المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة بفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد .
- حصتها في السوق : تكون حصة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة ضعيفة في السوق .

ب - 2 - المعايير الكمية⁶ :

- تتعدد المعايير الكمية المستخدمة للتمييز بين المنشأة الصغيرة والكبيرة ، لقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود ما لا يقل عن خمسين تعريفا مختلفا للمنشأة الصغيرة يتم الاسترشاد به في مختلف الدول ، كما أوضح وجود إتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة .

و في دراسة خاصة بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة قاما بها لجنة الإتحاد الأوروبي لوحظ أن في مختلف دول الإتحاد يتم التمييز بين المؤسسات بالإعتماد على المعايير الكمية والتي تختلف من بلد إلى آخر ، ويرجع إعتماد المعايير الكمية في هذه الدول لأسباب إحصائية أو جبائية ، وكذلك من أجل تحديد شروط الإستفادة من بعض المزايا والمساعدة في بعض

⁶ - د. كتوش عاشور ، و ، أ. طرشي محمد : تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، (ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، ص 1034 .

المجالات المالية و الجبائية ، كما لوحظ أن هذه المعايير لا تختلف من بلد لآخر فحسب ، بل حتى داخل نفس البلد ومن برنامج إلى آخر .

- يعتبر معيار عدد المشتغلين بالمؤسسة هو أكثر المعايير إستخداما لتفرقة بين المنشأة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة ، وذلك لعدة أسباب اهمها توفر بيانات العمالة - نسبيا - في غالبية الدول ولسهولة إستخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية، كما أنه يسمح بالمقارن الدقيقة بين المنشآت التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج انواعا متماثلة من السلع وتتقارب في فنونها الإنتاجية .

ولكن يلاحظ أن الإسترشاد بهذا المعيار وحده قد لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمنشأة بسبب إغفاله لحجم رؤوس الأموال المستثمرة وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة الكثافة الرأسمالية، هذا إلى جانب إعتماده على بيانات العمالة بأجر فقط وإغفاله للعمالة الأسرية بدون أجر والعمالة المؤقتة والموسمية ، وذلك من إنتشارها في نطاق الأعمال الصغيرة .

نظرا لأسباب سالفة الذكر ، يرى البعض ان معيار العمالة لا يعد معيارا سلميا او كافيا للتفرقة بين المنشأة الصغيرة والكبيرة وأن الإسترشاد بمعيار رأس المال المستثمر قد يكون ذا فاعلية ، إضافة إلى معيارين آخرين هما :

- رقم الأعمال .
- القيمة المضافة .

3 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

أ - تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

- لقد تم الإعتماد في تعريف هذا النوع من المؤسسات في التشريع الجزائري على معياري عدد العمال والجانب المالي حيث أشارت الجريدة الرسمية⁷ :

- المادة الرابع : يقصد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك المؤسسات التي تقوم بإنتاج السلع و /أو الخدمات ، التي تشغل من 1 إلى 250 عامل ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100 و 500 مليون دينار .
- المادة الخامسة أشارت إلى تصنيف المؤسسة المتوسطة بأنها تلك التي تشغل ما بين 50- 250 عامل ورقم أعمالها يتراوح بين 200 مليون و 2 مليار دينار أو الميزانية العامة السنوية تتراوح بين 100-500 مليون دينار .
- المادة السادسة : تصنف المؤسسات الصغيرة بأنها تلك التي تشغل بين 10-49 عامل، ورقم أعمالها لا يتجاوز 200 مليون دينار أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 100 مليون دينار .
- المادة السابعة : تصنف المؤسسات المتناهية الصغر أو الصغرى إلى تلك التي تشغل ما بين 1-9 عامل تحقق رقم أعمال أقل من 20 مليون دينار ، أو الميزانية العامة السنوية لا تتجاوز 10 مليون دينار .

فالمؤسسات المتناهية الصغر (TPE) متجسدة في المؤسسات العائلية أو المؤسسات المصغرة⁸ .

⁷- أ. آيت عيسى عيسى : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (أفاق وقبود) ، مرجع سبق ذكره ، ص 274 .

⁸ - Kerzabi Abdellatif , et , Tabet Awel Lachachi Wassila : L'entreprise Familial en Algérie (de l'indépendance au conservatisme) colloque international de la vulnérabilité des TPE et des PME dans une environnement mondialisé , Canada , 27/29 mai 2009 , p2 .

ب - الدعم الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

- إن المؤسسات الصغيرة والتي تعتبر رافدا رئيسيا للاقتصاد الجزائري في الآونة الأخيرة ويجب أن توجه لها جزء كبير من الموارد لتنميته لا ينعم بما تنعم به المنشآت الكبيرة والمتوسطة . ولعل عدم وضوح الرؤيا وتفر السيولة ورأس المال في فترات سابقة وسهولة الحصول على التمويل أدى لعدم الإهتمام بتوفير الدعم الإقتصادي لها . ولكن الوضع الآن يستلزم توجيه جزء كبير من الموارد التي إستفادت منها المشاريع الكبيرة لتنمية ورعاية المشاريع الصغيرة . علاوة على أهمية أن يستغل تمويل المنشآت الكبيرة لدعم التعاون والتفاهم والتبادل التجاري مع المنشآت الصغيرة كما هو حاصل في الدول الصناعية المتقدمة . وبالرغم أن هذه الدول بخطوات لكن محور تطورها هو سهولة الدخول لسوق رأس المال وتوفير الدعم اللامحدود من الدولة في تسهيل الحصول على التمويل . خاصة أن الجزائر تجد صعوبة في التعامل مع القطاع المصرفية⁹ .

ج - تطور الأطر التشريعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹⁰ :

- في ظل تبني الخيار الإشتراكي وإعطاء القطاع العام الدور الأساسي ، على حساب القطاع الخاص ، وإعتماد سياسات الصناعات المصنعة وما يرتبط بها من مؤسسات كبرى مرافقة في القطاعات الإقتصادية ، فقد شهدت الجزائر خلال مرحلة الستينات والسبعينات ضعفا كبيرا لمنظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التابعة للقطاع العام ، ومحدودية المؤسسات المملوكة للقطاع الخاص وقد أصبحت ثغرات عدم تطورها واضحة خلال هذه الفترة التي شهدت محاولات تطبيق السياسات الإشتراكية في الجزائر . وقد كان نتيجة هذا التوجه وضع حد لتوسع المؤسسة الخاصة عن طريق المراقبة الصارمة وتطبيق ضغوط

⁹ - د. بن عيشي بشير ، و ، غالم عبد الله : أفاق تطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لمواجهة التنافسية (ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أبريل 2006 ، ص 1023 .
¹⁰ - د. كتوش عاشور ، و ، أ. طرشي محمد : تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مرجع سبق ذكره ، ص 1035 .

جبائية تقلص من توسع و إنتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ، إضافة إلى حرمان هذه المؤسسات من ممارسة التجارة الخارجية .

ومنذ بداية الثمانينات بدأت سياسات إقتصادية جديدة تحاول إحداث إصلاحات هيكلية في الإقتصاد الوطني للتخفيف من حدة الأزمات المتنامية ، وقد كان المخططان الخماسيان الأول (1980 / 1984) والثاني (1985 / 1989) يجسدان مرحلة الإصلاحات في ظل إستمرار الخيار الإشتراكي ، وإعادة الإعتبار نسبيا إلى القطاع الخاص والتراجع عن سياسات الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة ، فصدرت العديد من القوانين وأهمها :

- القانون رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982 .
- القانون 88-25 المؤرخ في 12 جويلية 1988 .

وإبتداءا من سنة 1990 ، طبقت مجموعة من الإصلاحات وتجلى ذلك من خلال إصدار جملة من القوانين التي تهيأ الإطار العام لخصوصية المؤسسات العمومية وتحفيز القطاع الخاص والتقليص من التسيير الإداري للإقتصاد الوطني ، وتم الإعتراف الرسمي بالدور الذي يمكن ان يلعبه القطاع الخاص في ظل تحول الإقتصاد الجزائري نحو إقتصاد السوق ، ومن أهم هذه القوانين نذكر :

- القانون 90-10 المؤرخ في 14 أفريل 1990 ، المتعلق بالنقد والقرض .
- قانون الإستثمار لسنة 1993 .
- قانون الإستثمار الجديد لسنة 2001.
- القانون 01-18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 : ويعد هذا القانون منعرجا حاسما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية حيث تحدد من خلاله الإطار القانوني الذي تنشط فيه هذه المؤسسات وكذا آليات دعمها و ترقيتها .

المطلب الثاني : أهمية و خصائص المؤسسة (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

- إن للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمصغرة أهمية في إنعاش الإقتصاد الوطني ، وتحقيق الكفاية الذاتي ، فلا خلاف حول اهمية المؤسسات كون المؤسسات موجودة معنا و حولنا وكون الحديث عنها و افرا جدا من خلال الأخبار الواردة إلينا و من خلال أحاديثنا مع مختلف الأشخاص الذين نلتقي بهم او نتفاعل معهم .

1 - أهمية المؤسسات :

- فأهميتها تتمثل في مايلي¹¹ :

- المؤسسات مراكز عمل وتعامل .
- المؤسسات محطات إنتاج الحاضر والمستقبل .
- المؤسسات ذاكرة الماضي .

من الطبيعي أن نهتم بدراسة المؤسسات كون المؤسسات توفر مراكز عمالة للناس و تسهم في رفع مستويات معيشتهم وإن بدرجات متفاوتة . والمؤسسات مهمة أيضا كونها تشكل مراكز نقصدها ونتعامل معها سواء في دراستنا أو في مشترياتنا أو في إستشفائنا أو في إتصالاتنا ومراسلاتنا أو حتى في سعينا وراء الترفيه والتسلية والسعادة .

نهتم أيضا بدراسة المؤسسات كون المؤسسات إنتاج الحاضر والمستقبل فالمؤسسات تعتمد على أفكار وإبداعات الأفراد وتنتج بإستخدام سواعدهم وعقولهم سلعا وخدمات ومشاريع مختلفة . كما أن للمؤسسات إنعكاساتها السلبية والإيجابية على الحاضر و المستقبل بدليل أن البيئة التي نعيش بها تبدلت وتغيرت وأصبحت صنيسة نتاج عمليات مخرجات المؤسسات بحيث أصبح التلوث حديث المجتمعات والدول والشغل الشاغل للإدارات والجمعيات المهمة

¹¹ - البروفيسور ، حسن إبراهيم بلوط : المبادئ والإتجاهات الحديثة وإدارة المؤسسات ، مرجع سبق ذكره ، ص 19 .

بمكافحته . أضف إلى ذلك أننا قد نفرح بما تقدمه لنا بعض المؤسسات من إختراعات وإكتشافات في مجالات عدة كالطب والإتصالات والهندسة والمعلوماتية وقد نكتئب ونتعس بما تصنعه بعض المؤسسات من أسلحة القتال و الدمار الشامل ، حيث غدت هذه الأسلحة عدو مشرعيها ومصنعيها معا .

وأخيرا ، تكمن أهمية المؤسسات في كونها ذاكرة للماضي عند الأفراد وعند المتعاملين والمتعاونين معها . إذ أن إختزان وتوظيف المؤسسات لمجموعات متعددة ومتنوعة من الموارد البشرية هو بحد ذاته ذاكرة ماض لمجهودات وعمل هؤلاء الأفراد معا ضمن قواعد وأسس التواصل و الإختلاط الذي شرعه قانون الإنتاج و العمل . فمن حق الفرد الطبيعي الذي أفنى عمرا لابأس به في العمل ، أن يتذكر ماضيه و أن يروييه بحضور من يختار وبالطريقة التي يشاء وبغض النظر عن شكل ذاك الماضي ومضمونه . أضف إلى ذلك أن الألقاب والمناصب والمراكز التي وزعتها المؤسسات على قلة من الأفراد تبقى جزءا من ماضي تلك القلة و ذاكرة في حاضرها . أضف إلى ذلك ، أن إنتماءات أو ولاءات الأفراد للمؤسسات تعرف عنهم وعن تاريخ إنضمامهم للمؤسسات وبقائهم معها أو تركهم لها . أما مبادئ المؤسسات وقيمها فهي أشبه بالمرآة التي تعكس ماضي نتاج عمل المؤسسات وحاضره وفلسفة مؤسسيها ومديريها ، كما تعكس النجاحات و الإنتصارات التي حققتها قياداتها في الماضي ومدى رغبة القيادة الحالية لديها في إبقائها حية ومستمرة حاضرا ومستقبلا .

2 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لم تعرف لحد الساعة إتفاقا حول المعايير المستخدمة فإن ثمة إتفاقا على أهميتها او موقعها في النشاط الإقتصادي بإعتبارها محركا لعملية التنمية والنمو الإقتصادي :

- إن هذه المؤسسات هي أفضل الوسائل للإنعاش الإقتصادي نظرا لسهولة تكييفها ومرونتها التي تجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الإقتصادية والإجتماعية وذلك بتوفيرها لمناصب الشغل وخلق الثروة ، ذلك أن المؤسسات الكبيرة بالرغم من مميزاتها ما فتئت تطرح مشاكل التحكم في التسيير¹² . وتظهر هذه الأهمية بالإضافة إلى توفير مناصب الشغل، فإن هناك عمال قد سرحوا من أماكن عملهم لهذا فإن لها الدور في إعادة إدماج العمال المسرحين لظروف إقتصادية ، مما يسمح بإستغلال الكفاءات والتجارب وتجسيد أفكارهم في الواقع هذا ما يساهم في إمتصاص البطالة ، لما يتميز به هذا النوع من المؤسسات في خلق فرص عمل في شتى القطاعات¹³ .

- ففي الولايات المتحدة الأمريكية أكبر قوة إقتصادية عالمية نجد أن 90% من مجموع المؤسسات هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، توظف أكثر من نصف اليد العاملة وان 37% من هذه المؤسسات تقوم بالتصدير وأن 25% من هذه المؤسسات يوظف كل منها 100 أجير . ومع ذلك فإن هذه المؤسسات الكبيرة بما فيها العملاقة والتي تمثل حوالي 20% هي التي تسيطر حاليا على 80% من التبادل الدولي . في الواقع فإن تشجيع مدعم وإقامة نسيج من الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعد أسلوبا بالغ الأهمية لرفع مستوى المعيشة وإمتصاص البطالة ، وهو ما يساعد على التخفيف من الضغوطات الإجتماعية وتثبيت الإستقرار ، ناهيك عما يحققه في التنمية الإقتصادية ، إن مشكلة البطالة التي أصبحت سمة مميزة للإقتصاديات المعاصرة ، ومنذ سنوات دفعت غالبية الدول للإهتمام أكثر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة . ذلك أن هذا الصنف من المؤسسات ، على الرغم من ضآلة حصته في السوق العالمي ، فإنه يعتبر الوسيلة الفعالة لإمتصاص البطالة ، وعلى هذا الأساس تم إعداد الكثير من البرامج في مختلف بلدان العالم تهدف دعم وتنمية الصناعات

¹² - أ. بريش السعيد ، و، أ. بلغرة عبد اللطيف : إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعول ومتطلبات المأمول (ملتقى دولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية) ، الشلف ، الجزائر ، يومي 17 و 18 أفريل 2006 ، ص 322 .
¹³ - أ. آيت عيسى عيسى : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (أفاق وقيود) ، مرجع سبق ذكره ، ص 275 .

و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ونذكر هنا على سبيل المثال ، البرنامج الذي أعدته الحكومة الفرنسية منذ 1976 تحت شعار " البطالون أنشئوا مؤسستكم " ، (chômeurs créez votre entreprise) والذي تم دعمه من خلال ما يسمى " مساعدة للبطالين المنشئين لمؤسستهم " (ACRE) وقد أدى هذا البرنامج إلى خلق عدة مؤسسات بلغت 183000 مؤسسة في سنة 1994¹⁴ .

فحسب حكومات " Jean – pierre Raffarin " و كذلك " Dominique de Villepin " ، فقد وجدوا أن المؤسسات الصغيرة ، وليست الكبيرة ، هي التي تخلق مناصب الشغل . بإعتبار أن مفاتيح العمل تكمن في خلق المؤسسة فهم يبحثون عن الأفضل¹⁵ .

ويضاف إلى ذلك :¹⁶

- تظهر أهميتها في الأزمات .
- يتم إعادة تأهيلها بسرعة .
- لا تلجأ إلى التصفية والتسريح إلا نادرا .
- سهولة القيادة والتوجيه .
- بساطة في التنظيم .
- قابليتها للتجديد والإبتكار .
- تقاوم وبشكل احسن الضغوط الخارجية .
- قدرتها على تجنيد مواردها .
- لها أهمية كبرى في أن تكون بديلا للتصدير ومنشأة لمناصب العمل .

¹⁴ - أ. بربيش السعيد ، و، أ. بلغرسة عبد اللطيف : إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول ، مرجع سبق ذكره ، ص 323 .

¹⁵ - Alain Fayolle : L'art d'entreprendre , Pearson éducation France, Paris , 2007 , p24 .

¹⁶ - أ. بربيش السعيد ، و، أ. بلغرسة عبد اللطيف : إشكالية تمويل البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعمول ومتطلبات المأمول ، مرجع سبق ذكره ، ص 324 .

- يمكن أن تكون قاعدة إستراتيجية وطنية يندرج تحتها أصحاب رؤوس الأموال ، الإبداع التكنولوجي وأصحاب الأفكار .

- وتشمل الأهمية في الجزائر ودورها في ترقية الصادرات الجزائرية ففي الجزائر ، تسيطر المحروقات على الصادرات الجزائرية بنسبة تفوق في كل مراحل تطور الإقتصاد الجزائري 95% ، ففي منتصف الثمانينات تأثر إقتصاد الجزائر عند إنخفاض سعر البرميل لذلك قامت الدولة بتشجيع الصادرات خارج قطاع المحروقات . وتساهم أيضا في القيمة المضافة فالتحول الذي عرفته السياسة الإقتصادية في الجزائر بداية من العشرية الأخيرة من القرن العشرين ، أفرز تغييرات هامة خاصة في هياكل الإقتصاد الوطني فبعد التجارب غير الناجحة في مجال تنظيم و تسيير المؤسسات أعطت الدولة مجالا أوسع ودعما لنمو وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويظهر ذلك من خلال إنشاء هياكل تهتم ببرامج أعدت خصيصا لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات إقتصادية متعددة¹⁷ .

3 - خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- إن مهما اختلفت أنواع المعايير التي تصنف بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن خصائصها تشمل كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة ، ومنها مايلي¹⁸ :
- محدودية الإنتشار الجغرافي ، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية .
 - ضآلة حجم المال الأساسي والعامل ، وهو ما يعني بدوره ضآلة حجم التمويل المطلوب .
 - مستوى متواضع أو متوسط من التقنية ، ومن الكفاءات البشرية المطلوبة .
 - هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى إشراف محدود ، أو وظيفة واحدة يمكن أن تقوم مقام عدد من الوظائف .

¹⁷- د. كتوش عاشور ، و ، أ. طرشي محمد : تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، مرجع سبق ذكره ، ص 1043 .

¹⁸ - Dr. Hocine Rahim : Management des savoirs et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes , op cit, p235

- نظام معلوماتي غير معقد يتلائم مع نظام القرار المعقد في هذه المؤسسات .
- إعتقاد الخبرة والتقدير الشخصيين وعلى إستراتيجية رد الفعل أكثر من الإعتقاد على خطة إستراتيجية مستقرة رسمية وصريحة .

وبالإضافة إلى هذه الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإن، حجمها يعطيها ميزة عن المؤسسات الكبيرة ، و مرونة تنظيمية تمكن مالكيها من التحكم فيها حيث أنها تتميز بـ :¹⁹

- سهولة تأسيسها وتوفير متطلبات البيئة الأساسية لها والتي تتميز بإنخفاضها . بما في ذلك عدم الحاجة إلى رأس مال كبير (وعلى وجه الخصوص في بداية تشغيل المشروع ، فضلا عن عدم حاجتها إلى تكنولوجيا متطورة في المرحلة الأولى من العمل) .
- قدرة هذه المؤسسات على الإستفادة من المواد الأولية المحلية فضلا عن إستفادتها من الإرتباطات الأمامية والخلفية للصناعات وذلك بإستخدام بعض هذه المؤسسات لمخلفات الصناعات الكبيرة .
- دخول المؤسسات الصغيرة إلى مضامير الصناعات التي تحجم عن دخولها المؤسسات الكبيرة لاسيما في الأنشطة الإنتاجية السلعية والخدمية البسيطة .
- إمتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمرونة الكافية التي تمكنها من الإنتشار في مختلف المدن الصغيرة الريفية والمناطق مما يجعلها قادرة على التوسع ، وهذا يفضي إلى التوازن الإقليمي والجغرافي للتنمية الإقتصادية .

¹⁹ - أ . د. هلال إدريس مجيد ، و ، د.معن ثابت عارف : دور الحاضنات الإنتاجية في تنمية المؤسسات الصغيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 1016 .

المطلب الثالث : مراحل خلق المؤسسة (فكرة المشروع وبدايته) .

1 - خلق المؤسسة :

- إن عملية الإنشاء هي عملية عادية لأنها غير معقدة بل أصبحت بسيطة في يومنا . كما أنها غير عادية في نفس الوقت لأنها تضع في كثير من الأحيان الأفراد في حالات جديدة بالنسبة لهم والتي ليست لديهم فيها خبرة حتى لو قليلة فقط . إن عملية الخلق (مؤسسة أو غيرها) يتبع مسارات متنوعة . وهي بالطبع مختلفة عن بعضها البعض . يمكن أن تخلق عن طريق الاختيار ، مع وجود نية سابقة التي تتشكل وتتطور مع مرور الوقت ، بعد تقييم البدائل معا . و يمكن أن ينجر في تيار رغما عنه ، كما يمكن للمرء أن يجد أن من الضرورة إنشاء الأعمال التجارية ، لأنه السبيل الوحيد لا يجاد وظيفة وإعادة دمج اجتماعيا²⁰ .

فخلق المؤسسة الخاصة ، هي مغامرة كائنة ولكنها معرضة للخطر إذا لم يعد لها بطريقة جيدة . فكل شخص يحلم بالإستقلالية في العمل ، وذلك عن طريق إنشاء مؤسسة خاصة ، فبالرغم من العلامات الغير مؤكدة التي يحملها فعل خلق المؤسسة ، إلا أنه يوفر الإستقلالية وهو ما يبحث عنه الكائن البشري . لهذا نجد هذه الميزة - إتخاذ الخطر - يتمتع بها المقاول فهو يحمل في شخصيته مجموعة من الخصائص التي تمكنه من القيام بهذه المبادرة .

إذا كانت الثروة إبتسمت لذوي الجرأة ، فإن الجرأة لا تكفي لخلق مؤسسة ، فمنشئ المؤسسة يجب تتوفر فيه الخصائص التالية²¹:

- المنشئ محرك من طرف إرادة مندفعة ، و ذلك للذهاب إلى أبعد الحدود .
- فهو يعرف مواجهة الصعاب و لا يعترف بالهزيمة .
- فهو قادر على تغيير ، إذا كانت فكرته المثبتة غير مربحة و " إسقاطها أسفل رجليه" .

²⁰ - Alain FAYOLLE : Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre , 3^{ème} édition, 2004, page 112.

²¹ - Robert Papin: Stratégie pour la création d'entreprise , DUNOD , Paris , 2003 , p2 .

- فهو خاصة ، يقوم بمجهودات للمعرفة أكثر ، معرفة قدراته و أهدافه و المحفزات والدوافع ، و أيضا نقاط القوة و الضعف لديه كل هذه تعتبر عناصر سر النجاح .

2 - مراحل إنشاء المؤسسة :

- إن كل خطوة يقوم بها المنشئ في مراحل خلق المؤسسة ، يجب أن تكون مدروسة جيدا و إستراتيجية ، مع تحديد الهدف ، و هذا يفرض إلتزام قوي من جانب الفرد أو الفريق حتى يعطي نتيجة أو نتائج مرضية . وتتمثل مراحل خلق المؤسسة في مايلي ، ولكن يجب التنويه إلى أنه لا يوجد تحديد دقيق ومتفق عليه في مراحل إنشاء المؤسسة²² :

- تقييم الفرصة .
- تصميم وصياغة المشروع .
- تنظيم البنية القانونية وتمويل المشروع .
- الإنطلاق في المشروع .

أ - تقييم الفرصة :

إن أول ما يقوم به المنشئ هو توفر فكرة المشروع . فإذا عرفنا كيف ننظر و نلاحظ العالم فسوف نجد العديد من الأفكار لخلق شيء ما ، و لكن الفكرة بدون سوق لا تمثل أي فائدة . إضافة إلى ذلك فإن الشخص الذي يستطيع ملاحظة أن هناك حاجة للمستهلكين لم يتم إشباعها ، فهو بذلك يبحث على إرضائهم ، وإيجاد فكرة مهمة ، ويحاول جاهدا إختبارها قبل إطلاقها²³ .

فتحويل الفكرة إلى فرصة إنشاء حقيقية تتطلب تحديد الفكرة الأولية بدقة كبيرة . و في هذه المرحلة الأساسية يجب تحديد الأهداف ، أي الغاية التي تسعى إليها من أجل إنشاء هذا

²² -Alain FAYOLLE : Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre,op cit, p 113.

²³ - Robert Papin: Stratégie pour la création d'entreprise , DUNOD , Paris , 2003 , p53.

المشروع وهل تم إختيار فكرة المشروع المناسبة لك ، ومدى الإستعداد و الرغبة لأداء الفكرة و كذلك هل لديك قدرة شخصية لإدارة هذا المشروع من خلال الخبرات الفنية ، ومعلومات سابقة ، تدريب سابق لمهارات إدارية وسلوكية في التعامل مع الآخرين . و يتم أيضا دراسة جدوى مبدئية لفكرة المشروع و هذا يتم من خلال دراسة حاجات السوق والمشروعات المشابهة ، و مراحل عمليات أنشطة المشروع . و هل يحقق المشروع فائدة لك و للمجتمع²⁴ .

لتقييم الفرص يجب التطرق إلى النقاط التالية²⁵:

- يجب البحث عن المعلومات اللازمة : جمع الآراء ، نصائح الخبراء و المختصين ، إختبار الفكرة بالقرب من السوق أي في الخارج وتحليل القيود المتعلقة بالمشروع .
- تحديد رقم الأعمال المرجو ، عدد العمال ، نوع و مستوى الكفاءات ، الموارد المالية.
- تحليل الوضعية والمنهجية الشاملة المتمثلة في الأدوات جد فعالة من أجل تحقيق عملية التقييم .

في بعض الحالات تمر مرحلة تقييم الفرصة عبر مراحل بحث و تطوير نماذج تجريبية.

²⁴ - د. بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص99.

²⁵ - Alain FAYOLLE : Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre , op cit, p 114.

ب - تصميم وصياغة المشروع :

وتتمثل هذه المرحلة تجسيد لفكرة المطروحة ، في هذه المرحلة يجب أن تجرى

دراسات مختلفة : دراسة السوق ، دراسة حول الصناعة ، دراسة مالية و الدراسة القانونية²⁶. ويجب تحديد النقاط التالية و ذلك يؤدي إلى وضع إستراتيجية و خطة محكمة²⁷:

- دراسة بيئية ، هل المشروع يتوافق مع البيئة.
- دراسة تسويقية ، هل المشروع يسد حجم معين من الطلب على المنتج .
- دراسة فنية ، هل المشروع قادر على سد الفجوة على الطلب في السوق و ما هي الخامات و أية أساليب تكنولوجية و فنية تستخدم .
- دراسة مالية ، هل ميزانية المشروع المالية قادرة على تغطية تكاليف الإنتاج .
- دراسة إقتصادية ، هل سيحقق المشروع هامش الربح المعقول بالإضافة للتكاليف .
- دراسة إجتماعية ، هل سيحقق المشروع عائدا إجتماعيا يعود بالنفع على المجتمع المحلي و المستهلك أو الفئة المستهدفة .

ج - تنظيم البنية القانونية و تمويل المشروع :

و هذا يتم من خلال معرفة ما لديك من قدرات مالية للقيام بالمشروع أو الإستعانة بمصادر تمويلية أخرى تساعد على نجاح فكرة المشروع و إعطاء الطابع القانوني لهذا المشروع يجب التقرب من المصادر المعنية للمعلومات²⁸:

- غرف التجارة والصناعة .
- نوادي و جمعيات المدارس الكبرى في هذا المجال .
- شبكات النحاسبين الخبراء و المحامين المختصين في هذا الميدان .

²⁶ - Alain FAYOLLE : Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre , op cit, p 117

²⁷ - د. بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 99.

²⁸ - Alain FAYOLLE : Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre , op cit, p 140

- المؤسسات المالية المختصة .
- المستشارين المستقلين .
- التنظيمات المحترفة .

إن إختيار الهيكل القانوني المثالي عند إنطلاق المشروع ، هو إختيار مهم لكل المنشئين ، ولكن مع ذلك فهو إختيار صعب . في البلدان الفرنكفونية (Francophones) ، المنشئين لديهم الإختيار بين مؤسسة فردية أو شركة و هذا يأخذ عادة شكل (SARL) شركة ذات المسؤولية المحدودة أو على شركة حيادية (société anonyme, SA)²⁹.

د - الإنطلاق في المشروع :

و هي المرحلة التي تتعلق بالكيفية التي يتم بها إنشاء المشروع و تجهيزه و كذلك تنفيذه بالشكل المناسب للقيام بالإنتاج المطلوب و هذا يتم كمايلي³⁰ :

- شراء وتكيب الآلات و المعدات .
- إختبارات التشغيل و الإنتاج .
- التسويق و البيع .
- المتابعة والتقييم (من حيث الأعمال ، من حيث الزمن ، من حيث نسبة التنفيذ ، وهل توجد مشكلة من حيث التصحيح للتأكد من تحقق هدف المشروع .

- إن هذه الفترة تبدأ عند تأسيس قانوني إلى غاية الوصول إلى نقطة توازن التشغيل . كما أن نقطة التشغيل العادلة هي مجموع النفقات ، متغيرة وثابتة ، تم إستيعابها تمام من قبل الهوامش المحققة³¹.

²⁹ - Robert Papin: Stratégie pour la création d'entreprise , op cit , 2003 , p276.

³⁰ - د. بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 100.

³¹ - Alain FAYOLLE : Entrepreneuriat, apprendre à entreprendre , op cit, p 117.

خلاصة :

إن توفر الفكرة لوحدها ، ليست بالربح الكبير للمقاول ، فإن تجسيد الفكرة هو العمل الحقيقي و الذي يجب وضع خطة و إستراتيجية دقيقة لتنفيذها . لذلك فإن خلق المؤسسة تتطلب عوامل و عناصر إستراتيجية تساهم في تسهيل عملية تنفيذ المشروع . فالمؤسسة كيان يتطلب توفر شروط تطويرية ، تساعد في تنمية المؤسسة في السوق ، فليس مجرد خلق المؤسسة هو هدف المقاول و إنما الإجراءات التنفيذية التي تحتاجها المؤسسة خلال عملياتها هي العناصر المهمة في إقامة المؤسسة و بقائها كالتجديد و الإبداع .

المبحث الثاني : الإبتكار والتجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

تمهيد :

- أصبح من الضروري مواجهة المنافسة في الأسواق المحلية والأجنبية والسلع المستوردة عن طريق التجديد و الإبتكار وطرق مستحدثة في الإنتاج والتسويق والتمويل . لهذا تعمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطبيق طرق ووسائل تحسينية لأدائها وكفاءاتها ، إضافة إلى ذلك إدخال مفاهيم جديدة من خلال ، التطور السريع في أساليب الإنتاج والعمليات ، ووظائف المؤسسة . رغم التكاليف العالية التي قد تتطلبها فيجب أن تكون هناك إستراتيجية واضحة في إعتداد الوسائل التطويرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والمصغرة .

المطلب الأول : التجديد و الإختراع .

- بالنظر إلى أن الإبداع يلعب دورا هاما ، في تطوير المؤسسة ، فهو مركز شخصية المقاول الفعال ، والذي يبحث عن التطوير ، النمو ، و الإستمرارية .فهذه العناصر ، التجديد، الإختراع ، الإبداع لها أهمية كبيرة في المؤسسة وبقائها وبالتالي تنمية الإقتصاد . فهي تعتمد على الفكر الخلاق والذي يملك الأفكار المتجددة .

1 - التجديد و الإبتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة :

- يعتبر الإبتكار الخطوات الأولى في التجديد ، حيث يتأثر بالمتغيرات الكمية والسلوكية والتطلعات والخبرة السابقة والتعليم و الإحتكاك والتفاعل والمعرفة و الإدراك والشخصية والبيئة والإنتفاع الفكري و الذاكرة والحاجة والإمكانيات والقدرات الذاتية والمكتسبة³² . يتكون أي برنامج للإبتكار من عناصر أساسية يجب الإهتمام بها مثال : تنشيط مستوى الذكاء ، والقدرات الذاتية وتحديد الفئات البشوية ذات القدرات الإبداعية ، وتنمية المناخ المناسب للخلق و الإبتكار والتجديد والتطوير ، وتنشيط المعرفة ومن أمثلة العنصر الخاص بتنشيط الذكاء والقدرات الذاتية عملية التطوير العقلي أو ما يطلق عليه Brainstorming والذي ينتج عنها إقتراح أفكار جديدة وتقييم تلك الأفكار . وهناك أسلوبان آخران لتنشيط حركة الإبتكارات و هما التحليل المورفولوجي Morphological Analysis الذي يقوم على تحديد المؤشرات وتحليل المتغيرات والمحددات للمجموعة الممكنة من الإبتكارات تحت الدراسة للتوصل إلى قدرات ووظائفية . وكذلك أسلوب الملاحظة لكيفية التوصل للنتائج في الحياة العملية و إستخدام نفس الأسلوب في إبتكارات جديدة ويطلق على

³² - د. فريد النجار : إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية (مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة) ، مؤسسة شباب الجامعة ، 2005 ، الإسكندرية ، ص436 .

هذا الأسلوب Bionics³³ . أما العنصر الثاني في برامج الإبتكار هو تحديد الكفاءات البشرية ذات المقدرة على الإبتكار والإختراع .

إن تطبيق هذه البرامج في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤدي بالضرورة إلى نتائج إيجابية مرتفعة ، ففي إطار هذا التطور السريع في المحيط الإقتصادي و التكنولوجي يتطلب أفكار جديدة تواكب هذه الظروف . وتحتاج المنافسة الشرسة في إقتصاد السوق وخاصة مع الشركات الكبرى والشركات متعددة الجنسية وفروعها في الأسواق المحلية إلى ضرورة قيام المشروع الصغير والمتوسط بدور فعال في التجديد والإبتكار وتميز المنتجات والخدمات حتى تصبح ذات علامة تجارية وخصائص وطابع مميز . يجب تشجيع التجديدات المستمرة في منتجات وخدمات المشروع الصغير والمتوسط الحجم . كذلك من الضروري الإهتمام بالإختراعات وبراءات الإختراع ومنح الميداليات والأوسمة التي تشجع رواد الأعمال على الإستمرار في التحسينات المستمرة كما يجب أن يكون المناخ مشجعا على الإختراعات والإبتكارات والتجديد المستمر لضمان البقاء في الأسواق وفتح الأسواق الخارجية . من أهم خصائص مناخ الإختراع مايلي³⁴:

- روح عمل الفريق .
- العمل في مجموعات تخصصية مملكة .
- قبول التحدي .
- التفكير المنظم .
- توفر الحوافز والدوافع الفعالة (المادية و المعنوية) .
- سهولة تشجيع الحكومة والإعتراف ببراءات الإختراع .

³³- د. فريد النجار : إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية ، نفس المرجع السابق ، ص 434 .

³⁴- د. فريد النجار : الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم (مدخل رواد الأعمال) ، الدار الجامعية ، مصر ، 2007/2006 ، ص 259

2 - التجديد والإختراع وروح المقاومة : Imagineering

إن هذه المفاهيم ، التجديد ، الإختراع وروح المقاومة ، حصرت في مفهوم واحد هو الإماجينييرينغ . حيث أن العنصر الأساسي الذي يسمح للإختراع لأن يتحول إلى تجديد هو المقاول نفسه ، فهو الوحيد القادر لأن يعطي للإختراع قيمة إقتصادية أو بمعنى آخر ، هو القادر على أن يجسد الممكن إلى الواقع . كما أن المقاول في منظمة الأعمال ليس بحاجة لأن يكون مخترعا ، في المقابل التجديد وروح المقاومة لا يمكن أن تتجسدا في معزل عن الإختراع فكلاهما يكمل الآخر مع إحترام الترتيب (إختراع ، التجديد وروح المقاومة) المقترح من طرف شومبيتر وشموكليز (Schmookler ,1966)³⁵ .

إن الإرتباط المتبادل بين كل من الإختراع ، التجديد وروح المقاومة قد يرجع في أكثره إلى التشابه الموجود بين العناصر الثلاثة هذه ، خاصة إذا نظرنا إلى صيرورتها على مستوى الفرد . الدارسون للموضوع متفقون عامة على أن هناك تشابه كبير في مدخلات كل من الإختراع التجديد وروح المقاومة وفي مخرجاتها ، بحيث أن³⁶:

- المردود الناتج عن كل منهما يتجسد في شيء جديد (Johannessen, 2001) .
- كل منها تتصف بالإبداع و إن كان هذا الإبداع أقل وقعا عندما يتعلق الأمر بروح المقاول (Beatti , 1999) .
- شومبيتر يرى على العكس أن التطلع لخلق جيد وهو كاف لتحفيز المقاول في منظمة الأعمال .

³⁵ - د. كمال بوصافي ، و ، د. عدنان مريزق : الإطار النظري لعلاقة التفاعل بين الإبتكار والتجديد و روح المؤسسة (الإماجينييرينغ) ، (الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب و وطنية و دولية) ، الجزائر ، 13/12 ماي 2010 . ص 3 .

³⁶ - د. كمال بوصافي ، و ، د. عدنان مريزق : الإطار النظري لعلاقة التفاعل بين الإبتكار والتجديد و روح المؤسسة (الإماجينييرينغ) ، (الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب و وطنية و دولية) ، الجزائر ، 13/12 ماي 2010 . ص 4 .

- في أيهما نخوض ، في الإختراع أو في التجديد أو في روح المقولة إلا و كانت النتيجة ظهور عناصر جديدة لم تكن موجودة من قبل ، وللمقاول دور هام في خلق التفاعلات والإرتباطات بين العناصر الثلاثة .
- ريديلانجوس (Redelinguys,2000) أن ما يميز نشاطات الإختراع عن النشاطات الأخرى هو طابعهما غير الأكيد ومنه الإيماجينييرينغ لا يكون ولا يتبلور إلا إذا إتصف المحيط الذي يتبلور فيه بحالة عدم التأكد .
- عناصر الإيماجينييرينغ لا تنتج عن فرص جديدة دون أن يول إهتماما كبيرا بموضوع ، يبقى على أنه غير منطقي ، بل لا يستطيع المقاول تأدية نشاطه إذا كان هذا النشاط مبني على المنطق والعقلانية فقط (Langlois, 1987) .
- الإيماجينييرينغ ينتج من الإدراك غير الكامل للأوضاع هذه الميزة جعلت " روزيللو يقر " نظرية لتغيير تستند على الإدراك غير الكامل عند الفرد (Rizzello , 1999) .
- يرجع للفرد نفسه فمنبع الإختراع والتجديد وروح المقولة هو الفكر الفردي ولعل هذه الميزة كافية تتيح لباحث لأن يجمع كل هذه العناصر في مصطلح واحد ، ضف إلى ذلك فهي يجمعها عنصر آخر مشترك هو تكنولوجيا التصور .

3 - إستراتيجية التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

تهدف 'إستراتيجية التجديد إلى دعم القدرات الفنية للمؤسسة بصورة مستمرة بغرض مواجهة مختلف الاضطرابات المحتملة في المحيط ، والتي من شأنها التأثير سلبا على قدراتها التنافسية ولا يكون الهدف من التجديد دوما تنمية حصة المؤسسة السوقية و خاصة إذا كانت تواجه تهديدات جادة ³⁷ .

³⁷ - Dr. Hocine Rahim : Management des savoirs et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes ، مجلة الإقتصاد والمناجمنت العدد 03 بعنوان : تسيير المعارف وتنمية الكفاءات ، مارس 2004 ، ص241 .

فإن المكانة التي تحتلها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد ، هي التي حفزت على وضع إستراتيجية تجديد في إطار أعمالها . و ذلك مواجهة المنافسة الشديدة في محيطها الغير مؤكد ، فإن أهمية وضع إستراتيجية تجديد تتمثل في مايلي³⁸:

- تزداد أهمية إستراتيجية التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب طبيعة هذه المؤسسات و محدودية مواردها بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة ، فمن خلال التجديد المستمر يمكن أن تضمن لنفسها مكانا في السوق .
- التجديد هو الخيار الإستراتيجي الأكثر ضمانا لمثل هذه المؤسسات ، و لذلك فهي تتدفع إليه بإعتباره بديلا لا غنى عنه . وتدلنا الدراسات أن أكثر من نصف الإبتكارات في القرن العشرين هو نتاج مخترعين مستقلين ومؤسسات صغيرة الحجم .

- غير أنه يجب التنويه إلى ان عمليات التجديد و الإبتكار محفوفة بالمخاطر ، وغير سهلة ، لأن الموارد المتاحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المصغرة محدودة ، ولأن عمليات التجديد و الإختراع تتطلب أمولا ضخمة ولهذا فإن الممول له يتبغى أن يتصف بروح المخاطرة، أو أن يكون شريكا حقيقيا فيه ، لهذا فإن الشخص المناسب لهذا العمل هو المقاول والذي يتميز بصفة إتخاذ الخطر ، فالإبداع هو مركز شخصية المقاول .

فضلا عن ذلك فإن المؤسسات التي تعتمد على برامج الإبتكار و التجديد فهي تكون شديدة الحرص وتتوخى الحذر ، في مثل هذه العمليات التي تتسم بالمخاطرة ، وتتمحور حول قرارات مبنية على محيط غامض وغير مؤكد ، بالإضافة إلى متطلباتها المادية و المالية الكبيرة .

³⁸ - Dr. Hocine Rahim : Management des savoirs et stratégies d'innovation dans les PME Algériennes,op cit, p242

- أدت دراسة في فرنسا قامت بها (INSEE) ، أن هناك فاعلية في الحجم بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة ، خاصة عندما الإبداع يتعلق في المنتجات الموجودة في السوق و المنتجات الجديدة من أجل السوق ، المؤسسات الكبيرة كانت أكثر فعالية من الصغيرة . و لكن هذه الفعالية أقل في حالة المنتجات الجديدة من أجل المؤسسة . في المجموع ، أحصي تقريبا 60% من المؤسسات الصناعية تشغل أكثر من 20 أجير مبدع . هذه النسبة تفوق 80% في الوُسات التي تشغل أكثر من 500 عامل . المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبذل أكثر في إبداع المنتج من الإبداع في الأسلوب³⁹ .

³⁹ - Pierre-André Julien ,et Michel Marchesnay : L'entrepreneuriat , Economica , paris , 1996 , p43 .

المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

1 - إدارة الجودة الشاملة :

- إن الجودة الشاملة ظاهرة قديمة ، فهي كانت أول إنشغالات الإنسان منذ توأجده ، لأنها تترجم بشكل أساسي بحوث حول تطابق الأشياء مع استعمالاتها ، وهذا يعني الفعالية والراحة . إن الوسائل التي تستعمل للحصول على الجودة طورت عبر الوقت . قبل الثورة الصناعية وجوب الجودة فسرت بكل بساطة بالضمير المهني لأحسن العمال والحرفيين تحت على وجود المنتجات والخدمات بدون أخطاء من طرف الزبائن .

إن أي مؤسسة تضع اليوم إجراءات للنوعية و الجودة ، ليس فقط من أجل طرح تغيير في أعماق اليكل الوظيفي الجاخلي ولكن أيضا عليها تحويل علاقتها مع شركائها الخارجيين وإحترام المحيط الطبيعي الذي تتواجد فيه . إن إجراءات الجودة تتطلب تطبيقات بعض المبادئ العقلانية و المعنوية مع مجمل الحقل المغطى من طرف المؤسسة⁴⁰ .

- أدخلت اليابان مفهوم إدارة الجودة الشاملة في الخمسينات بواسطة الإستشاري الأمريكي " إدوارد ديمينغ " " Edward Deming " ، ويقصد بها التأكد من أن المنتج والخدمة التي تبيعها المؤسسة تقابل و تلبي إحتياجات المستهلكين ومتطلبات الجودة ، وتستخدم المراقبة الكلية للجودة كنظام تحدد به المؤسسة وبناء عليه سمعتها ومركزها التنافسي، وهذه الكلمة مراقبة الجودة الشاملة تعني مايلي :⁴¹

- خطة موضوعية ورقمية .
- أداء فعلي (تنفيذ للخطة) .
- المقارنة بين الخطة والأداء .

⁴⁰ - بوشخي عائشة : مجاضرات مقياس (إدارة الجودة الشاملة) ، سنة أولى ماجيستير لمدرسة الدكتوراه ، تخصص حوكمة الشركات ، السنة الجامعية 2010/2009 .

⁴¹ - الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال مؤتمرات) ، 2008 ، ص263 .

• تحديد الإنحرافات .

إن إدارة الجودة تكشف عن كفاءات الإدارة ويجب أن تدخل ضمن سياق المؤسسة . لأن إدارة الجودة موجهة⁴² :

- لإرضاء حاجات الزبون .
- تقويم تنافسية المؤسسة و بالتالي ضمان نجاح المؤسسة لأجل طويلة .
- تسيير نظامي لأخطار المؤسسة .

2 - معايير الجودة الشاملة : ISO 9000

في عام 1987 وضعت المنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) مواصفات قياسية دولية إتفقت عليها الدول الصناعية لتوحيدها لكافة المنتجات فيما عدا المنتجات الكهربائية والغذائية ، حيث تولت كلا من المنظمة الدولية للكهربائية الفنية (IEC) و المنظمة الدولية لدستور الأغذية (CAC) القيام بذلك .

- والمنظمة الدولية للمواصفات القياسية (ISO) هي منظمة دولية مستقلة تضم في عضويتها المنظمات الوطنية للمواصفات القياسية لحوالي 90 دولة وتضم سلسلة مواصفات الأيزو وخمس وثائق ثلاث فيها عن جوهر نظام الشركة ككل كنماذج لتأكيد الجودة وهي التحديد⁴³ :

- المواصفة الأولى الأيزو 9000 ، وهي ترشيد إلى المواصفات التي تناسب طبيعة كل نشاط .

⁴² - بوشخي عائشة : محاضرات مقياس (إدارة الجودة الشاملة) ، سنة أولى ماجستير لمدرسة الدكتوراه ، تخصص حوكمة الشركات ، السنة الجامعية 2010/2009 .

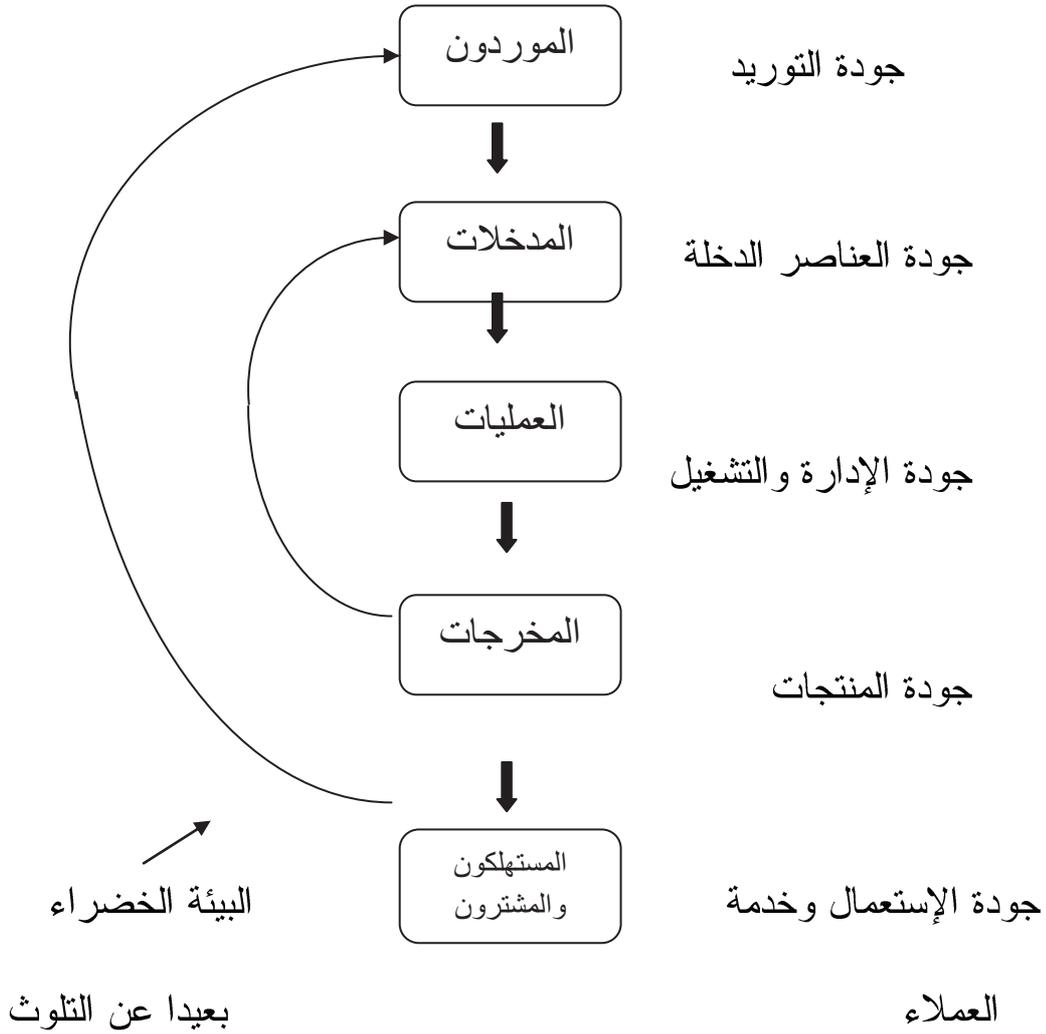
⁴³ - الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال مؤتمرات) ، 2008 ، ص 260 .

- المواصفة الثانية الأيزو 9001 ، و تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الأداء في المنظمة الصناعية أو الخدمية و التي ابدأ عملياتها بالتصميم والتطوير و الإنتاج والتركيب و نظام الخدمات للمنتج أو الخدمة وتنتهي بخدمات ما بعد البيع .
- المواصفة الثانية الأيزو 9002 ، و تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الأداء في المنظمة الصناعية أو الخدمية التي تشمل عملياتها تصميم المنتج أو الخدمة ما بعدالبيع وهي تشمل المؤسسات التي تتعلق بنظام الأيزو 9001 .
- المواصفة الرابعة الأيزو 9003 ، و تتضمن ما يجب أن يكون عليه نظام الأداء في المنظمات التي تقتصر عملياتها على الفحص و التفتيش و الإختبار .
- المواصفة الخامسة الأيزو 9004 ، وهي دليل يرشد في تحقيق التوافق مع المواصفات التي سيتم إختيارها سواء كانت 9001 أو 9002 أو 9003 ، وتختص بعناصر إدارة الجودة .

3 - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

- يؤدي تطبيق الجودة في كل النشاطات الصغيرة إلى توفير ضمانات القدرة على المنافسة و الإستمرار و الإنتشار في الأسواق . ويعني ذلك أن الجودة مطلوبة في جميع مراحل المشروع أو المؤسسة ، الشكل (1-5) يوضح ذلك .

الشكل (1-5) : إدارة الجودة في المشروع .



المصدر : فريد النجار ، الصناعات والمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم (مدخل رواد

الأعمال) ، 2007/2006 ، الدار الجامعية ، مصر ص 260 .

وتهدف إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى :

- أداء العمل بأفضل صورة من أول مرة .
- أداء العمل بدون أخطاء .
- توفير معايير ومواصفات دولية محلية ملزمة للتشغيل والإنتاج .
- تطبيق تكاليف و وقت وجهد معياري .
- دراسة زمن العمليات وحركة الأداء لإلغاء غير الهام منها .

- على ضوء ما سبق ، فإن ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، مهمة في وسط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمصغرة ، فضلا عن ذلك يجب على المقاول ان يكون ملم بهذا المفهوم ، فليس مجرد الإبداع كاف في تحقيق هدف المؤسسة ف ضمان الجودة للمنتوج أو الخدمة هو ضمان لنجاح المنتوج والخدمة في السوق .

فلقد آن الأوان أن نتحول جميعا من مجرد النظرة إلى الجودة باعتبارها جودة المخرجات والعمليات النهائية (المنتج) إلى جودة التوريد و التشغيل والمخرجات والإستعمال . إنها جودة شاملة لأن أي خطأ وانحراف في تلك السلسلة سوف يؤثر على بقية الخطوات والمراحل . فيجب أن تشمل ثقافة المؤسسات عناصر جديدة تدعو إلى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الإنتاج والتسويق والتمويل و إدارة الموارد البشرية⁴⁴ .

⁴⁴ - د. فريد النجار : إدارة الأعمال الإقتصادية والعالمية ، نفس المرجع السابق ، ص 443 .

المطلب الثالث : المقارنات التطويرية .

1 - المقارنات التطويرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

إن إدخال المفاهيم العالمية و الأساليب التطويرية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعتبر عنصرا مهما في تطويرها ، فلا يقتصر إستعمال أساليب خاصة على المؤسسات الكبيرة بل يشمل أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المصغرة . ويشمل ذلك المقارنات التطويرية Benchmarking . حيث تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى إجراء مقارنات مع أفضل نموذج (سلعة أو خدمة) في الأسواق . ويتطلب ذلك ضرورة قياس الفروق و العمل على التحديث (Modernization) المستمر . وليس من الضروري أن تكون التحسينات وفق نموذج محلي فقط . و لكن قد يكون نموذج المقارنة علمي أو دولي حسب المواصفات المحلية أيضا⁴⁵ . ومثال على ذلك مقارنة المنتجات الحلية مع العالمية ذات العلامات التجارية العالمية .

ونقصد بطريقة Benchmarking⁴⁶ :

- هي طريقة ذات إستخدام ياباني تعني التوسع التنافسي تركز على إجراء مقارنة بين نشاط المؤسسة بغيرها من الشركات المنافسة من خلال علاقة (جودة - سعر) ومن أنواعها :

- Benchmarking تنافسي .
- Benchmarking داخلي .
- Benchmarking وظيفي .

إن طريقة Benchmarking تساعد على قيادة المؤسسة نحو التحسين والتطوير السريع للعمل من خلال :

⁴⁵ - د. فريد النجار : الصناعات والمشروعات الصغيرة ومتوسطة الحجم (مدخل رواد الأعمال) ، مرجع سبق ذكره ، ص 261 .
⁴⁶ - بوشخي عائشة : محاضرات مقياس (إدارة الجودة الشاملة) ، سنة أولى ماجستير لمدرسة الدكتوراه ، تخصص حوكمة الشركات ، السنة الجامعية 2010/2009 .

- تحديد وقياس الفجوة بين أداء المؤسسة و منافسيها .
- الفهم و الإدراك لسبب الأداء الحالي وكيفية تغييره .
- إختبار أفضل الفرص الخارجية و التنبأ بمستقبل المؤسسة .

- ومن خلال ما سبق فإن المقارنات التطويرية تساهم في وضع المنتج في إطار مقارنة مع منتج جيد و أحسن ، هذا يسمح بتطوير المنتجات في محيط تنافسي شديد ، غامض وغير مؤكد. لهذا فإن على المقاول إتباع طرق تنافسية وعالمية لتحسين كفاءته وأدائه في السوق .

خلاصة :

تساهم الوسائل التطويرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى :

- تحسن جودة المنتج او الخدمة .
- تطوير كفاءات المقاول و بالتالي ، تنمي المؤسسة إقتصاديا .
- الحصول على الأفضلية في المحيط التنافسي .

إن توفر المقاول على كفاءات شخصية وميزات فعالة ، تسمح له بالتحكم في عدة أساليب ومنها هذه الوسائل والطرق التطويرية .

المبحث الثالث : سياسة الجزائر في تشجيع المقاوله .

تمهيد :

- نظرا لأهمية المقاوله في التنمية الإقتصادية ، إتخذت الجزائر إستراتيجية تساهم في ذلك على تشجيع المقاوله و خاصة في وسط حاملي الشهادات على مستوى الجامعات ، معاهد ومراكز التكوين المهني . إن إستراتيجية الجزائر تشمل مؤسسات الدعم و هي : الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، الوكالة الوطنية للقرض المصغر ، مراكز التسهيل ، الحضائر التكنولوجية ، مشاتل المؤسسات ، وغيرها .

تهدف هذه الإستراتيجية إلى سد النقص في توفير مناصب الشغل و الضغط الذي تتحمله المؤسسات العمومية الجزائرية ، تعمل بذلك على توجيه حاملي الشهادات إلى المقاوله والعمل الحر من خلال إنشاء مؤسسة خاصة.

المطلب الأول : تشجيع ثقافة المقاول

- إن المقاول ليس مجرد فعل أو عمل ، يضمن ربح أو مدخول للعيش فهي ثقافة تميز مجتمع ما، فالتنوع في الإنتاج يعبر عن ثقافة المقاولين وعن شخصياتهم المتميزة ، فالمقاول بحد ذاته مركز تنمية الإقتصاد ، وهو يأتي بثقافة جديدة على المجتمع ، لهذا نجد حكومات الدول تقوم بتشجيع هذه الثقافة بأساليب عدة ، لتشجيع الإبداع و الابتكار .

إن توفير منصب شغل ثابت ليس حلا ، للباحث عن العمل ، ولكن بتشجيعه و توجيهه إلى خلق مؤسسة ، فهذا يعتبر حلا للدولة وله ، لملئ فراغ البطالة ، وبالتالي إيقاظ روح الإبداع التي تكمن في داخله . فلكل فرد نسبة من الإبداع ، يبقى إستغلال هذه الميزة هو الخاصية التي تفرق بين الفرد و الآخر .

1 - الثقافة المقاولتية :

كلمة المقاولتية تنطبق على عدة حقائق . خمس حالات التي تلتق إنتباهنا بالأخص عندما يتعلق الأمر " بالثقافة المقاولتية " ⁴⁷:

- خلق وتسيير المؤسسة .
- إلتماس قوة دافعة و مبدعة من طرف العامل في حالة عمل من أجل ترقية المؤسسة.
- البحث النشط و الفعال لعمل من طرف شخص بدون عمل .
- البيداغوجية المقوية والداعمة للمدرسين والمكونين ، بالقرب من الشباب في مرحلة التكوين .
- التدخل الإجتماعي و الإبداعي .

- الثقافة المقاولتية تسمح لقدرة الخلق والتسيير أن تصبح ديمقراطية ، وبهذا يلغى الفقر بمساعدة خلق الثروة . و كذلك بديمقراطية قدرات خلق مؤسسة وتسييرها بطريقة صحيحة :

⁴⁷ - cours d'entrepreneuriat : sur site « Analyse financière d'un projet » février 2011.op cit .

- نسمح بتحسين نوعية الحياة الفردية و الجماعية .
- نضمن خلق الثروات و الوظائف .

- كما أن روح المقاومة تهم المؤسسات بالدرجة الكبيرة بسبب الميزات التي تحفل بها مثل تشجيع الخيال على الإستقرار ، والإدارة في تقبل الأخطار . و روح المقاومة يؤدي إلى التوجيه القوي إتجاه البحث عن الفرص و المبادرات الخلاقة للقيمة . وهذا يعني إندفاع قوي للأفراد والمهارات الأكثر ملاحظة ، لتحمل المسؤولية أو تمرينها . فالمؤسسات تبحث على تطوير ، إبداع أو الإحتفاظ ببعض الخصائص المقاولتية ، مثل المبادرة ، إتخاذ الأخطار ، التوجيه نحو الفرص ، النشاط أو المرونة . لهذا فهي لا تتردد في الإندفاع نحو سياق للتغيير، وأحيانا تحويل ثقيل وإستهلاك للطاقات و الموارد .

دركز " Drucker " ، هو من المفكرين الكبار في إدارة أعمال المؤسسات ، فهو أول من لاحظ في بداية الثمانينات من القرن الحادي و العشرين ، هذا الإتجاه ⁴⁸: « الأعمال اليوم ، وخاصة الكبيرة منها ، لا يمكنها البقاء في هذه الفترة المتميزة بسرعة التغيير و الإبداع ، إلا إذا حصلت على كفاءات مقاولتية .»

من خلال الأهمية التي تحتلها ظاهرة المقاومة ، فإن مسعى كل دولة في ترسيخ هذه الثقافة ، من مراحل مبكرة في وسط المجتمعات .

2 - تشجيع ثقافة المقاومة :

تكمن تشجيع ثقافة المقاومة في عناصر واضحة ، قد يقوم بها الفرد أو الحكومة ، أو عوامل أخرى مخفية . كما ذكرنا سابقا فإن مصادر الإبداع والشروط الأساسية لتطويرها لها دور في تشجيع ثقافة المقاومة ، فمن خلال توفير حاضنات الأعمال ، لمتابعة الكفاءات ، فهذا يعد عامل لتحفيز التوجه نحو المقاومة للتقليل من البطالة . فتشجيع روح المقاومة يساهم في

⁴⁸ - Allain fayole : Introduction à l'entrepreneuriat , opcit, p21.

تحسين التراث العالمي مع ضمان معيشة أحسن ، فعندما الأشخاص المؤهلين للعمل يساهمون في خلق الثروة ، يسهل من بعد على الدولة السهر على راحة ورفاهية الغير المؤهلين للعمل بطرق شتى و ميكانيزمات مختلفة لتقسيم الثروة .⁴⁹

– الثقافة المقاولتية كغيرها من الثقافات تحتاج إلى بعض الشروط لإزدهار و نموها ،
وذكر منها الرئيسية :

- يجب مشاركة أجهزة الإعلام .
- يجب التعريف بعينات ثم ترقيتها .
- يجب التأكد من مشاركة المدرسة .
- هناك أربعة ميادين أين يمكن ترسيخ هذه الثقافة ، البعض منها أكثر إستيعاب و هي :
(العائلة ، المدرسة ، المؤسسة أو المنظمة أو الحي) .

⁴⁹ - cours d'entrepreneuriat : sur site « Analyse financière d'un projet » opcit.

المطلب الثاني : إستراتيجية الجزائر في تشجيع المقاول

- تتمثل إستراتيجية الجزائر في دعم المقاول بأبرز النقاط التالية :

1. إتخاذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوسيلة لتوفير أكبر عدد من مناصب الشغل ، وهي من أهداف برنامج رئيس الجمهورية «عبد العزيز بوتفليقة > القاضية بتوفير 3 ملايين منصب شغل إلى غاية سنة 2014 .
2. إعتقاد بعض المعاهد على تدريس حصص في المقاولة ، مثال على ذلك المعهد الوطني للتجارة و الذي يعتمد منذ سنة 2008 على تدريس حصص في المقاول ، يقوم من خلالها مجموعة من الأساتذة و المختصين في الإقتصاد بمتابعة و مساندة الطلبة في إعداد مشاريعهم الإقتصادية و كسب ثقة كل من البنوك و الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب للحصول على التمويل اللازم ، وحسب المعطيات الأولية فإن 10% من خريجي المعهد الوطني للتجارة ، تمكنوا من فتح مؤسساتهم الخاصة سواء من دعم من البنوك أو مؤسسات عائلية في عدة مجالات⁵⁰ .
3. إعداد أيام دراسية تحسيسية بالقرب من الجامعات ، لتشجيع ثقافة المقاول و غرس ثقافة المقاول عند الشباب ، و خاصة حاملي الشهادات .
4. إدراج المقاولة ضمن البرامج الجديدة التي إعتدتها وزارة التعليم العالي و البحث العلمي منذ مدة لعصرنة خدماتها لتتماشى و التغيرات التي يعرفها العالم بصفة عامة منها إدخال نظام " ل ، م ، د " ليسانس ماستر دكتوراه و أقطاب الإمتياز ، و معاهد كبرى و هي برامج تنوي من خلالها الحكومة خلق جيل جديد من العمال والمختصين في جميع المجالات يجيدون التحكم في التكنولوجيات الحديثة و يستعملون البحوث العلمية في تطوير الإقتصاد المحلي⁵¹ .

⁵⁰ - سعدي عبد السلام : عميد المعهد الوطني للتجارة ، موقع جزايرس ، مقال "لنوال ح" ، بعنوان (الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاولة ، المراهنة على رفع تحديات التنمية) ، 2009/05/17 .
⁵¹ - رشيد حراوية : وزير التعليم العالي و البحث العلمي ، موقع جزايرس ، مقال "لنوال ح" ، بعنوان (الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاولة ، المراهنة على رفع تحديات التنمية) ، 2009/05/17 .

5. تشجيع البحوث العلمية داخل المؤسسات الإقتصادية مع فك العزلة عن مجموعة من البحوث التي لم ترى النور خاصة تلك التي تعني بمجالات الري ، الفلاحة و حتى الصناعة⁵² .

6. إدخال مواد جديدة في التدريس تخص " المقاول و البيئة الإقتصادية بالإضافة إلى التعمير الإقتصادي و ذلك من خلال الإستفادة من خبرة الأساتذة الجزائريين في المهجر الذين كانوا وراء فتح أول مركز لتطوير الإرشاد و التوجيه المهني و " دار المقاولتية " بكلية الإقتصاد و التسيير بجامعة قسنطينة⁵³ .

7. الإنفتاح على المحيط الإقتصادي و لبلوغ هذه الأهداف يجب الإستفادة من خبرات الجامعات الأوروبية و الأمريكية في هذا المجال و هو ما قامت به جامعة قسنطينة ، التي قامت بتوأمة بينها و بين جامعة " غرونبول " بفرنسا لغرض تكوين الأساتذة الجزائريين في مجال "المقاولتية" و مساعدتهم على فتح " دار المقاولتية " التي تقوم منذ سنتين بمجموعة من النشاطات التحسيسية لصالح طلبة الجامعات من خلال تنظيم ملتقيات و أيام دراسية لتكوين الطلبة على الحصول على معارف في الإقتصاد و الإدارة⁵⁴ .

- و في إطار الدعم المالي قامت الجزائر بإعتماد سياسة تمويل عن طريق الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب و غيرها :

1. في إطار الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب هناك طريقتين للتمويل⁵⁵:

أ - التمويل الثنائي : تكون المساهمة فقط من الشاب و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل

الشباب ، و هو قرض بدون فائدة .

⁵² - سعد بن جاب الله : الوزيرة المنتدبة المكلفة بالبحث العلمي ، موقع جازيرس ، مقال " لنوال ح. " ، بعنوان (الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاولتية ، المراهنة على رفع تحديات التنمية) ، 2009/05/17 .

⁵³ - سعدي عبد السلام : مرجع سبق ذكره .

⁵⁴ - شراب عبد العزيز : عميد كلية الإقتصاد و التسيير بجامعة قسنطينة ، موقع جازيرس ، مقال " لنوال ح. " ، بعنوان (الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاولتية ، المراهنة على رفع تحديات التنمية) ، 2009/05/17 .

⁵⁵ - الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية بشار .

- ب - التمويل الثلاثي : تكون المساهمة بين الشاب و الوكالة و البنك ، بقرض ذو نسبة فائدة مخفضة من 80% إلى 95% بالنسبة للمشاريع المتعلقة بالفلاحة ، الصيد البحري و الري .
2. الإعفاءات الضريبية ، ساعدت هذه السياسة في تخفيض الأخطار المالية التي يواجهها المقاولين .
3. تخفيض نسبة الفائدة و التي تمثل 1% فقط .
4. ضمان القروض لدعم المبادرة المقاولتية و ترقية التشغيل⁵⁶ .
5. تحديد قيمة 40 مليار دينار جزائري بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2009 لفائدة صندوق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب .
6. في إطار غرفة الصناعة التقليدية و الحرف ، أعد برنامج ترقوي يتضمن :
- أ. التظاهرات المحلية و الوطنية و الدولية .
- ب. تقديم مساعدات في شكل تجهيزات و معدات ، وذلك عن طريق الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعات التقليدية .
- ج. إيجاد فضاءات دائمة و مناسبة لتسويق المنتجات .
- د. التدريب و التأهيل .
- هـ. التكوين .
- و. الجائزة الوطنية للإبداع و المحافظة على تراث الصناعة التقليدية ، موجهة لمكافأة أحسن الأعمال المنجزة من طرف الحرفيين .
- ز. ترقية الصناعات التقليدية من خلال تقديم التمويل المالي و المساعدة في خلق مؤسسة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و جهاز القرض المصغر (ANGEM) و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة (CNAC)

⁵⁶ - الطيب لوح : وزير التشغيل و الضمان الإجتماعي ، مجلس النواب ، 2011/11/10 .

و تمكن هذه الأخيرة من مساعدة كل بطل في إنشاء مؤسسة و يمنح عدة إمتيازات .

بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية وتخفيض نسبة الفائدة ، و نظرا للأهمية الإقتصادية التي تحتلها المقاول في الإقتصاد الجزائري فإن الدولة الجزائرية عملت على إعتناء إستراتيجية وسياسة جديدة محفزة لإعادة توجيه نحو الأعمال الحرة و إنشاء المؤسسات ، وحتى عن طريق أجهزة الإعلام ، و ذلك بإعداد برامج تحسيسية بالمقاول و سياسة الجزائر في هذا المجال ، تقوم هذه البرامج بـ :

- عرض تعريف المقاول في الجزائر .
- شرح الأجهزة الداعمة لخلق المؤسسات .
- طرح نماذج واقعية عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة و مصغرة ، و إستضافة خبراء ومقاولين ، وأساتذة جامعيين .
- شرح مراحل خلق المؤسسة عن طريق الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب أو غيرها من الوكالات و المؤسسات (ANGEM – CNAC) .
- تبسيط مفهوم المقاول ، وذلك بإعتبار أن المخاوف في خلق المؤسسات هي السبب الرئيسي في نقص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (لإزالة هذه المخاوف تقوم المحاضرات التكنولوجية بإزالة هذه المخاوف من خلال إعداد أيام دراسية ، في الجامعات و المدارس و ذلك لتشجيع الأشخاص المعنيين ، و غرس الثقة في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)⁵⁷ .

و في إطار تشجيع ثقافة المقاول تقوم الجزائر بتقريب مفهوم المقاول إلى الشباب الجامعي سواء في مراحل الدراسة أو المتخرجين ، حيث قامت جامعة باتنة بإنشاء "دار المقاولية" وهي تضم خبراء في التسيير من أساتذة جامعيين و مسيري مؤسسات .

⁵⁷ - محمد لكروم (مدير التسويق لوكالة الحضائر التكنولوجية) : المقاولية سراج التنمية المستدامة، حصة لقاء المعرفة ، 2011/11/18 .

لكن ما تعانيه المقولة في الجزائر هو نقص الإبداع و التجديد ، و عدم وجود أفكار إبداعية لدى المقاولين و أصحاب المشاريع ، و ليس هناك منافسة شرسة⁵⁸ لفتح الأبواب نحو الإبداع و الابتكار .

⁵⁸ - أثابت أول وسيلة : المقولة ، محاضرة ، سنة أولى ماستر (تخصص الموارد البشرية) ، أكتوبر 2011 .

المطلب الثالث : المرأة المقاتلة .

1 - المرأة في مجال الأعمال :

إن دخول المرأة مجال الأعمال ، من خلال إحتلال مناصب الشغل الإدارية أو التعليمية أو في الصحة ، أضاف معنى آخر للعمل . كما أشرنا في الفصل الأول عن دور المرأة القيادية، فإن وجوب حضور العنصر الأنثوي في مجال الأعمال يشكل أهمية إلى عنصر العلاقات الإنسانية و روح التعاون .

إن بروز المرأة في المقاتلة ، له عدة أسباب منها ما له بعد تعليمي و منها الحاجة ما دفع المرأة إلى دخول عالم الشغل . إن عدم توفر إحصائيات تشمل النساء المقاتلات ⁵⁹ شكل صعوبة في إيجاد دراسات عن النساء المقاتلات ، ففي هذا المجال نجد أن الدراسة تضم الجنسين معا بدون وضع إحصاء كل جنس على حدى .

2 - المرأة المقاتلة في المناطق الريفية ⁶⁰:

تمثل النساء و الفتيات أكثر من نصف الفقراء في العالم ، و هذا لعدم التوازن في الجنس . وهذا للحظ الضئيل في التعلم و الدراسة والحصول على الشهادات نظرا للظروف التي قد تشمل العائلة أو التقاليد أو ظروف إقتصادية .

تتجه أغلب النساء إلى الصناعات الغذائية ، الزراعة و قطاع المؤسسات المصغرة . في معظم الدول النامية و خاصة في أفريقيا تمثل النساء أغلبية اليد العاملة في المواد الغذائية حيث تمثل من 70% إلى 80% ، فهي بهذا تضمن قطاع الصناعات الغذائية ، إذا ليس مجرد صدفة أن نجد عبر العالم المؤسسات المصغرة التي تديرها النساء تختص في إنتاج

⁵⁹ - Nathalie Cobbaut (journaliste) : L'entrepreneuriat féminin en Wallonie, revue d'agence de stimulation économique , p8 , Belgique ,2010 .

⁶⁰ - ONUDIM(opcit) : un voie pour sortir de la pauvreté « développer l'entrepreneuriat rural et féminin, vienne , Autriche , décembre 2003

المشروبات ، خدمة الأشخاص ، الخياطة ، البيع في حالات إستثنائية . إن المرأة تمثل ما يقدر بين ثلث وربع التجار في قطاع الشركات في العالم ، و ثلث اليد العاملة .

في إطار عمل المرأة فإن لها دور في المجتمع من خلال العائلة و الأسرة ، فهي بذلك تعد يد عاملة بدون أجر ، تضيف باهتمامها بهذا المحيط قيمة للمجتمع (الأم الحارسة) .

إن عمل المرأة في الريف ، يحتاج إلى تدعيمات تشريعية ، بوضع قرارات تساعد المرأة المقولة في الريف على أداء وظيفتها ، و ذلك نظرا لما يشكله المحيط القاسي في الريف من عدم توفر شروط العمل المناسبة .

- إن إختلاف النسب بين المرأة العاملة و الرجل يدفع إلى وضع إستراتيجية في التنمية الإقتصادية ، لوضع المرأة ليس كمجرد مصدر فائدة و إنما كمتخذ للقرارات و عامل للتغيير في إقتصاد العالمي ، فهي تحتل مكانة في المجتمع من خلال دورها الأساسي في العائلة ، سواء في المناطق الريفية أو في المدينة .

خلاصة :

- إن خلق المؤسسات في الجزائر أصبح وسيلة لخلق مناصب العمل و صراع للقضاء على البطالة ، فوظيفة المقاول خلقت من خلال القيود الإجتماعية . إن الهدف الرئيسي من خلال إنشاء المؤسسات هو إيجاد مصدر آخر غير المحروقات لمداخيل الدولة ، و أيضا تخفيض الضغط على الطلب لمناصب العمل لهذا أصبحت المقاوله مصدر للعيش .

خاتمة الفصل :

إن دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإقتصاديات الدول ، جعل منها هدفا للتنمية المستدامة ، و محيط جدير بوضع إستراتيجيات جديدة تساهم في تنمية هذا القطاع . وذلك للبحث عن مصادر لإيرادات الدولة في مختلف القطاعات ، مقارنة بالدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية و التي تتميز بإنشار المقولة و تعدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، فمن أبرز صور تطور هذه الدول هو توفير المناخ المناسب لخلق المشاريع، و دعم الأشخاص لإنشاء مؤسسات خاصة .

إن إعتداد الوسائل التطويرية له دور هام في تطوير المؤسسة ، فمن خلال المقارنات التطويرية تمنح للمؤسسة ميزة تنافسية في ظل المحيط التنافسي الصعب . و كذلك إن للإبداع و إختراع أهمية في تجديد نشاط المؤسسة و ذلك نظرا للتطور السريع في التكنولوجيا بالإضافة إلى إضافة ميزة تتوافق و المواصفات العالمي .

إن للمرأة وظيفة مميزة في المؤسسة لما يمثله تكوينها الفيزيولوجي و الفكري المختلف عن الرجل ، والذي يمنح كفاءة خاصة في المقولة ، و ذلك لقدرتها على التحكم في بعض القطاعات كالقطاع الخدمي و الصناعات الغذائية . لكن يجب الإهتمام بالمرأة المقولة وتشجيعها على التوجه نحو العمل الحر ، و توفير المحيط المناسب نظرا لأهمية وظيفتها في العائلة أيضا .

الفصل الرابع

مقدمة الفصل :

إن إتباع الجزائر للنظام الإشتراكي منذ الإستقلال ، أعطى لتاريخ المقاول مفهوم آخر ، وذلك لإنخفاض في خلق المؤسسات مع خروج أهم المؤسسات الأجنبية التي كانت أثناء الإستعمار ، بعد ان قررت الجزائر توطين هذه المؤسسات و هذا ما رفضته هاته المؤسسات فقررت الإنسحاب من الأراضي الجزائرية .

من خلال الإستراتيجية التي تتبعها الجزائر لتشجيع المقاول ، يلاحظ دعم كبير لخلق المؤسسات المصغرة ، و هذه الإستراتيجية ساهمت في تخفيض المخاطر المالية التي يواجهها المقاولين أثناء إنشاء المؤسسة . تقوم أجهزة دعم هذه الإستراتيجية بمتابعة المقاولين منذ بداية المشروع و خلال بداية المؤسسة في نشاطها ، نظرا لعدم توفر الكفاءات اللازمة عند صاحب المشروع فمن خلال هذا الفصل سنبين أبعاد هذه الكفاءات عند المقاول الجزائري و أهم نقاط التي توضح الإستراتيجية المتبعة من طرف المقاول الجزائري في تطوير المؤسسة .

المبحث الأول : تاريخ المقاول في الجزائر .

تمهيد:

عند فتح وسائل الإعلام نجد حديث اليوم هو المقاول، والفئة المستهدفة هي الشباب حاملي الشهادات . قامت الدولة الجزائرية بتوفير كل وسائل الدعم بهدف تشجيع التوجيه نحو خلق مؤسسات مصغرة والصغيرة والمتوسطة وذلك بتشجيع روح المقاول لدى الأفراد وهذا للأهمية التي تشكلها المقاولات في تنمية الاقتصاد الوطني وخلق الكفاية الذاتية على المستوى المحلي وتوسيع السوق الوطنية بتشجيع المنتجات والخدمات المحلية ومن خلال ذلك أيضا تشجيع الاستثمار في بعض القطاعات التي تشكل منبع ومصدر مهم في تنمية الاقتصاد الوطني كالصناعة والزراعة .

في ظل هذه الاستراتيجية قامت الدولة بتغيير في آليات الدعم المتبعة في المؤسسة الداعمة لخلق المؤسسات، الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار، مراكز التسهيل، مشاتل المؤسسة و صندوق الزكاة .

في الواقع إن أزمة التشغيل دفعت كلا الطرفين (الدولة والبطالين) إلى إعادة النظر في طرق التشغيل ومن جهة أخرى وسيلة لضمان مكسب للعيش .

على ضوء هذا الموضوع أعدت بحوث أكاديمية تطرح إشكاليات مختلفة عن المقاول والمقاول في الجزائر، الأستاذة ثابت أول وسيلة (ماجستير 2001 دكتوراه 2006) الأستاذة بقدر عائشة (ماجستير 2001) وطرحت مواضيع أيضا في إطار المرأة المقاول و من هذه البحوث مرابط هجيرة (ماستر 2010 جامعة تلمسان)، عائشة ضيف (ماجستير 2010 جامعة وهران) .

المطلب الأول : تاريخ المقاول في الجزائر

- لاستحضار تاريخ المؤسسات الجزائرية يجب العودة أولاً إلى بداية الاستعمار الفرنسي أي منذ 1830، خلال الفترة الممتدة من 1830 إلى 1902 كان الاتجاه نحو السيطرة السياسية فقد اتخذت الاتجاه السياسي، حيث أن الملك " تشارلز السادس" في سنة 1830 كان بحاجة إلى إعادة الإضاءة في داخل الدولة كما في خارجها¹.

- خلال الاستعمار الفرنسي قامت فرنسا بإعادة النظر في أملاك الدولة الجزائرية، لهذا قامت بتشجيع هجرة الفرنسيين إلى الجزائر وذلك لإعمار الدولة والنظر في ما يمكن أخذه من هذه الأرض باستغلال الملايين من هكتارات الأراضي الجزائرية والتي كانت تحت سيادة الدولة العثمانية، هذه الأراضي أدمجت في قطاع كان يسمى آنذاك القطاع الفرنسي حيث قسمت إلى مستثمرات الاستعمار أو إلى شركات زراعية كبيرة اعتبرت الجزائر آنذاك من طرف مختلف الحكومات كمستعمرة أين نجد استقرار القرويين والفلاحين والفرنسيين بحيث اعتبرت دائماً الانشغالات الأكثر أهمية من طرف السيادة الثانية .

إن كل الإتجاه الإقتصادي المتعلق بالإستعمار فقد أهمل من طرف فرنسا ، فأين هم الخبازين، الحداد و البناء لبناء المنازل...؟!² هذه المهن التي لم تفكر فيها الدولة المستعمرة (الإستعمار الفرنسي) ، في ظل الظروف الصعبة قام القرويين و الفلاحين الفرنسيين بجلب كل الأجهزة المساعدة في إعادة إصلاح الأراضي حتى أبسط الأمور .

تم إنشاء غرفة التجارة في ديسمبر 1830 ، في مدينة وهران سنة 1844 ، قسنطينة سنة 1846. بعد إنشاء غرف التجارة في المدن الكبرى للجزائر ، لوحظ دخول أجنب غير فرنسيين، و بهذا شوهد خلق مؤسسات من طرف الإسبانيين و الإيطاليين ومن مالطا أحيانا ، بالإضافة إلى الفرنسيين ، و هذا كان من أواخر 1830 إلى 1890 - 1880³ ، مثال على

¹ - Jean-Jacques Jordi : une histoire de l'entrepreneuriat algérien , Article publié dans le magazine Histoire d'entreprises , juillet 2009 , numéro de magazin 7.

² - Jean-Jacques Jordi : une histoire de l'entrepreneuriat algérien . op cit .

³ - Jean-Jacques Jordi : une histoire de l'entrepreneuriat algérien . op cit .

ذلك مؤسسة " Liminana " صاحبة المنتج المشهور (Cristal Anis) من المنتجات الكحولية ، و بذلك أصبحت مؤسسة متطورة لأكثر من جيل و هي في الأصل شركة إسبانية. بالإضافة إلى سيجارة باستو (les cigarettes Bastos) حيث كان إمتداد هذه الشركة واسع بتشغيل 1500 شخص في الجزائر العاصمة و 2000 شخص في وهران . و هناك عدة مؤسسات أنشأت في هذا القطاع .

الإيطاليون كغيرهم من الإسبانين ، قاموا بإنشاء مؤسسات أو حتى فروع لمؤسسات متواجدة في إيطاليا ، مثلا مؤسسة (Ferero) و التي إتخذت لها موقع في الجزائر عن طريق الإستعمار ، و أطلقت مشروعها في العجائن ، لهذا فقد أصبحت هذه الشركة (Ferrero) في 1930 ، القائد العالمي لحبة الكسكس .

لم تكن الجزائر آنذاك بلد صناعي فلم يكتشف البترول ، و لم يكن للمناجم إنتاج وفير ، لهذا كان عدد صغير من المؤسسات الصناعية الفرنسية التي تواجدت بالجزائر، و لكن مع ذلك فنجد مؤسسات عائلية فرنسية مستقرة بالجزائر بحكم أن فرنسا الدولة المستعمرة . إن الأمور آنذاك كانت متضاربة في إقتصاد الجزائر الفرنسية ، و هذا يرجع إلى تلاصق القطاع الإقتصادي بالسياسة، و ذلك راجع لتتصيب أصحاب المؤسسات الكبرى في مناصب سياسية مثلا : Laurent Schiaffino، ابن Schiaffino الأول فقد كان في وقت واحد ، رئيس لجنة أصحاب السفن الجزائرية ، رئيس الاستشارة الجزائرية للقرض الشعبي بالإضافة إلى رئيس المنطقة الاقتصادية للجزائر وكذلك رئيس مجلس الشيوخ .

قام Jean-Jacques⁴ بزيارة الجزائر في إطار البحث عن المؤسسات التي خلقت من طرف الجزائريين فتفاجأ بعدم توفر الأرشيف والذي يمحو فرصة دراسة تاريخ هذه المؤسسات ،

⁴ - Jean-Jacques Jordi : historien française , spécialiste de l'histoire de la colonisation et de la décolonisation ,

والتي لم تكن كثيرة بحيث إن 80% من سكان الجزائريين هم من القرى و الفلاحين الذين عاشوا في ظل الاستعمار .

فقد تواجدت شركتين أنشئت من طرف عائلات جزائرية وهي "حمود بوعلام " للمشروبات و " تامزالي" والتي كانت تنتج الزيت والدقيق .

بعد الاستقلال , قامت العديد من المؤسسات التي أنشأت من طرف الفرنسيين أو الأجانب بالرحيل إلى الوطن الأم , إلا أن شركة « bastos » حاولت البقاء لكن , بعد أن اتخذت الجزائر قرار توطين الاقتصاد و الأراضي والمؤسسات , قامت هذه المؤسسة بالرحيل أيضا. في نفس الوقت اكتشفت العديد من منابع البترول واستغلت بسرعة , والتي ضمننت للدولة الجزائرية أنداك نهوض الاقتصاد وضمان الثورة ولكن للأسف أهملت القطاع الزراعي والسياحي والصناعي فلحد الآن يعتبر البترول والغاز الطبيعي هم مصادر وإيرادات الجزائر.

- إن تطور القطاع الخاص في الجزائر لم يعرف إرتفاعا إلا منذ سنة 1990 , حيث عرف خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حركة كبيرة⁵ . إعتمدت الجزائر في إطار هذه الحركة الجديدة لإنشاء المؤسسات إستراتيجيات جديدة لتشجيع المقاوله , و تحفيز الشباب على العمل الحر وخاصة الشباب حاملي شهادات التكوين المهني والجامعات .

بالنظر لإحصائيات النفقات العمومية التي تطفو على السطح , هناك ميزانية صغيرة لإحصاء المؤسسات المصغرة الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب , فحسب "دامو فاروق"⁶ : «إذا نظرنا قبل عام 2008 , فالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب قامت بتمويل سنوي لـ 80000 مؤسسة مصغرة , في سنة 2008 قامت الوكالة بتمويل 10600 مؤسسة

⁵ - Tabet aoual née Lachachi Wassila : « L'influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé Algérien (etude exploratoire) », thèse doctorat , 2005/2006, p237.

⁶ - Damou Farouk (un conseilles de l'ANSEJ) : mission de radio « CHAINE 3 » (page économique), Hakima Kamel , 02/11/2011 .

مصغرة ، في 2009 قامت بتمويل 20840 ، في 2010 قامت بتمويل 22600 مؤسسة مصغرة ، مع توظيف مباشر لـ 60130 شخص ، و خلال التسع أشهر لسنة 2011 هناك 21700 مؤسسة مصغرة .

وصل الإحصاء الإقتصادي في الجزائر لسنة 2010 إلى تعداد أكثر من 600000 مؤسسة صغيرة و متوسطة مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2009 التي وصلت إلى 7570.838 مؤسسة صغيرة و متوسطة . إن القطاع الخاص يضم أغلبية القطاعات الإقتصادية وهذا بفضل إنتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسط الخاصة⁸.

- إن المقولة في الجزائر هي في شكل تشغيل ذاتي ، أين الأمريكيون يسمونها (self- employment) أي ما يعني به أي شخص لم يجد عمل و ليس بيده خيار إلا خلق مؤسسته الخاصة⁹.

⁷- نتائج إحصائية من طرف المصالح التقنية لإدارة وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " نشرية المعلومات الإحصائية رقم 15 " السداسي الأول لسنة 2009 .

⁸ - ahmed bouyakoub : la PME en Algérie quelles réalités approches Algéro-Française , 2004.

⁹ - Ait ziane Kamel et Ait ziane Houria : " territoire et entrepreneur innovateurs , cas de l'Algérie " , colloque international (creation d'entreprises et territoires) , Tamanrasset , 03 et 04 decembre 2006 .

المطلب الثاني : الأجهزة الداعمة لخلق المؤسسة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

1- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR):

- باعتبار مشكل الضمان هو العقبة التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع البنوك التجارية، أنشئ صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مارس 2004 بموجب المرسوم رقم 373/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 ، برأسمال 1,1 مليار دج ,حيث يعتبر هذا الصندوق وسيلة دعم , حيث يقدم ضمان للمشاريع المربحة التي ليس لها ضمانات ويقدم ضمانات إضافية للمشاريع التي ليس لها ضمانات كافية لان هدف الصندوق هو مساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وليس البنوك عن طريق تمويل المشاريع بالانطلاق و التوسيع ذات المخاطر الكبيرة وليس تخفيض المخاطر للبنك وذلك على شكل ضمان قرض طويل الأجل لتغطية جزء من الخسارة التي تتحملها البنوك و المؤسسات المالية على أن يغطي الضمان 80% من قيمة القرض المحصل عليه , علما أن الضمان الأدنى لمنح القروض هو 50 مليون دج.

2 - صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة CGCI

وهي شركة ذات أسهم أنشأت بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 2004/04/19 برأسمال يقدر ب 30 مليار دينار ويهدف الصندوق إلى ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتمويل الاستثمارات المنتجة لسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسات وتوسيعها ,حيث يكون المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار.

3 - المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

ثم إنشاء المجلس بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08/03 المؤرخ في 2003/02/25

و مقره الجزائر العاصمة ويكلف بترقية الحوار و التشاور بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و جمعياتهم المهنية من جهة والسلطات العمومية من جهة أخرى.

4 - الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

أعدت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية برنامج وطنيا لتأهيل هذه المؤسسات بقيمة مليار دينار.

5 - مشائك المؤسسات :

- جاءت هذه المشائك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003, حسب المادة 02 من هذا المرسوم فان مشائك المؤسسات هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتكون في احد الأشكال الآتية:

- أ. المحضنة : هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات.
- ب. ورشة ربط هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث وهي تتوخى الأهداف التالية :

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسساتي.
- المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها .
- تشجيع بروز المشاريع المبتكرة.
- تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجديدة.
- ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة .
- تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل .

- العمل على أن تصبح على المدى المتوسط عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.

6 - مراكز التسهيل:

نشأت هذه المراكز بموجب المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 , وهي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتدعى في صلب النص المراكز و تتوخى هذه المراكز الأهداف التالية :

- أ. وضع شبك يتكيف مع احتياجات منشئ المؤسسات و المقاولين .
- ب. تطوير ثقافة المقاول.
- ج. ضمان تسيير الملفات التي تحضى بمساعدات الصناديق المنشأة لدى وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا للتنظيم المعمول به .
- د. تقليص أجال إنشاء المؤسسات وتوسيعها واستردادها .
- هـ. تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع .
- و. إنشاء مكان التقاء بين عالم الأعمال والمؤسسات والإدارات المركزية أو المحلية .
- ز. الحث على تثمين البحث عن طريق توفير جو للتبادل بين حاملي المشاريع ومراكز البحث وشركات الاستشارة ومؤسسات التكوين والأقطاب و التكنولوجية والصناعية والمالية .
- ح. ترقية تعميم المهارة وتشجيعها.
- ط. تثمين الكفاءات البشرية وعقلية استعمال الموارد المالية
- ي. إنشاء قاعدة معطيات حول الكثافة المكانية لنسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحول ترقب التكنولوجيات.
- ك. نشر الأجهزة الموجهة لمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودعمها .
- ل. مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاندماج في الاقتصاد الوطني والدولي .

7 - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب ANSEJ:

تم إنشاء هذه الوكالة بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 234/96 المؤرخ في 02 جويلية 1996, ويتمثل دعم تشغيل الشباب في مايلي :

أ. تشجيع إحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات من قبل الشباب ذوي المشاريع .

ب. تشجيع كل أشكال الأعمال والتدابير الرامية إلى ترقية تشغيل الشباب لا سيما من خلال برامج التكوين والتشغيل والتوظيف .

ج. توفر الشروط اللازمة والمرتبطة بالسن والتأهيل ومستوى المجهود الشخصي على الخصوص.

د. لا يمكن تجاوز ومنع الاستثمارات المنصوص عليه في هذا المرسوم 4 مليون دج.

8 - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر:

أنشأت هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 14/04 المؤرخ في 22 يناير 2004 ,حسب المادة 05 من هذا المرسوم التنفيذي تضطلع الوكالة بالاتصال مع المؤسسات والهيئات المعنية بالمهام الآتية:

- تسيير هذا القرض المصغر وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما.
- تدعم المستفيدين وتقدم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ انشطتهم .
- تمنح قروض بدون مكافأة.
- تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم.
- تضمن متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدين مع الحرص على احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة ومساعدتهم عند الحاجة لدى المؤسسات والهيئات المعنية بتنفيذ مشاريعهم.

- تقوم ه ذه الأجهزة والوكالات بدعم مادي ومعنوي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتشجيع روح المقاولة بتوفير شتى الطرق التي قد يعتبرها الأشخاص قيود في انجاز المشاريع أو إعادة تأهيل المؤسسة .
- بالإضافة إلى الإعفاءات الضريبية التي تمنحها الدولة الجزائرية لتشجيع خلق المشاريع فهناك اهتمام أيضا بتكوين وتطوير كفاءات المقاولين لتنمية مشاريعهم والمساعدة في مواكبة التطور السريع في الاقتصاد بحكم أن هناك نقص في توفر كفاءات لدى المقاول.

المطلب الثالث : دور أجهزه الدعم في تنمية كفاءات ومهارات حاملي المشاريع والمقاولين

1 - مراكز التسهيل:

حسب المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 تتولى مراكز التسهيل في إطار تطبيق الأهداف المذكورة سابقا , القيام بالمهام التالية :

- دراسة الملفات التي يقدمها حاملو المشاريع أو المقاولين والإشراف على متابعتهم .
- تجسيد اهتمامات أصحاب المؤسسات في أهداف عملية وذلك بتوجيههم حسب مسارهم المهني .
- مساعدة المستثمرين على تخطي العراقيل التي تواجههم أثناء مرحلة تأسيس الإجراءات الإدارية.
- مرافقة أصحاب المشاريع والمقاولين في ميدان التكوين والتسيير .
- تشجيع نشر المعلومات بمختلف وسائل الاتصال المتعلقة بفرص الاستثمار والدراسات القطاعية والإستراتيجية والدراسات الخاصة بالفرع.
- تقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية وكل الأشكال الأخرى المحددة في سياسة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- دعم تطوير القدرة التنافسية .
- المساعدة على نشر التكنولوجيا.

وفي ه ذا الإطار تتدخل مراكز التسهيل لمساعدة حاملي المشاريع والمقاولين عن طريق ما يلي:

- مراقبة حسن التكامل بين المشروع وقطاع النشاط المعني ومسار المترشح واهتمامه .
- إعداد مخطط التطوير ومخطط الأعمال ، عند الاقتضاء.
- اقتراح برنامج تكوين أو استشارة يتكيف مع احتياجاتهم الخاصة .
- تشجيع بروز مؤسسات جديدة وتوسيع مجال نشاطها.
- مساعدتهم على هيكلة استثماراتهم على أحسن وجه .
- مساعدتهم في مشاريعهم الرامية إلى تحويل التكنولوجيا .
- مرافقتهم لدى الإدارات والهيئات المعنية من أجل تجسيد المشاريع .

2 - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب:

- تقوم ه ذه الوكالة بالإضافة إلى تخفيض في نسب الفائدة بالنسبة للقروض البنكية المحصل عليها، إلى إقامة دورات تكوينية قبل البدء في عمل المشروع وهذا مباشرة بعد موافقة اللجنة على الملفات.
- دور الأجهزة الداعمة في تشجيع روح المقاول و تنمية كفاءات المقاولين في ولاية بشار.
- بالنظر إلى توفير الإعفاءات الضريبية والقروض , تخفيض نسبة الفائدة، إلا أننا نجد نقص في الدعم في إطار التكوين المتخصصين في متابعة المقاولين في تنفيذ مشاريعهم، وتقديم خدمات في مجال الاستشارة في وظائف التسيير والتسويق واستهداف الأسواق وتسيير الموارد البشرية ، في مايلي وظائف أجهزة الدعم لولاية بشار في تنمية كفاءات المقاولين في المنطقة :
- تعد مراكز التسهيل مركز المتابعة ه ذه الفئة (المقاولين) وترقية المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ولكن للأسف لم ينتهي بعد انجازها فهي في طور الانجاز وكان من المفروض الانتهاء من الأعمال في أكتوبر 2011, لهذا تستعين مدير بيق المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة بإطارات للقيام بهذه المهام¹⁰ التي وردت في المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 .

- وبدورها تقوم غرفة التجارة بإعداد دورات تدريبية للمقاولين مرة واحدة في كل سداسي بمساعدة إطارات ذو خبرة في مجال التسيير أو أساتذة جامعيين .
- وبالنظر إلى الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب هي وجهة الشباب حاليا في خلق المشاريع، يتم متابعة هذه الفئة المستفيدة من الدعم للوكالة ، بعد موافقة اللجنة على ملفات المترشحين يقوم مباشرة بإعداد برنامج تكويني لهذه المجموعة وتدوم الفترة التدريبية أسبوع يقوم خلالها أستاذ التكوين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب بتوجيه المستفيدين من القرض وحاملي المشاريع ، إلى أهم الكفاءات التي يجب أن تتوفر لديهم والتي تساعدهم على خلق المشروع وتسيير المؤسسة مستقبلا وتتمثل هذه الطريقة في النقاط التالية¹¹:

- المائدة المستديرة: فقد لوحظ أن هناك تجاوب للفريق أثناء التكوين عن طريق الجلوس في مائدة مستديرة متقابلين، وهذا يساعدهم على :
 - التحفيز النفسي.
 - البعد عن التنظير .
 - السهولة والفعالية .
 - المشاركة لمعالجة المشاكل الفعلية .
 - التدريب بتمارين واقعية .

ويتبع خلال هذ التكوين مفاهيم بسيطة في مراحل إنشاء المؤسسة المصغرة بتدريس مواد التكوين التالية:

- 1 حساب التكاليف.
- 2- التسويق .

¹⁰ - مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و ترقية الإستثمار لولاية بشار ، أبريل 2011 .
¹¹ - عبد المالك بلبوخاري : أستاذ التكوين بالوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب لولاية بشار ، أكتوبر 2011 .

3 التخطيط المالي . 4- المحاسبة .

إن اعتماد طريقة مبسطة في شرح هذه المواد يهدف إلى إيصال المعلومات اللازمة إلى كافة المستويات المتواجدة في الفريق باعتبار أن حامل المشروع ليس بالضرورة أن يكون ذا مستوى جامعي وإنما يجب أن تتوفر لديه الشروط من الشهادة المعنية في المشروع المقترح أو الكفاءة المهنية .

يهدف البرنامج التكويني إلى :

- 1 دعم ومساندة هياكل ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .
- 2 تحسين القدرات التنافسية للمؤسسات الوطنية (تسيير فعال) .
- 3 اقتناء مشاريع ناجحة ومدروسة .
- 4 إنشاء مؤسسات بركانز متينة .

- يتم أثناء مرحلة التكوين بتوزيع إستثمارات على المترشحين ، تهدف هذه الإستثمار إلى جمع معلومات عن نوعية التكوين و مستوى إدراك للمواضيع المدروسة . (الإستثمارات مرفقة في الملاحق) .

- بعد انتهاء فترة التكوين يحصل حامل المشروع على شهادة كفاءة تعتمد على برنامج المكتب الدولي للعمل وهذا لإعطاء الشكل الرسمي والشرعية القانونية .

- برنامج المكتب الدولي للعمل :

وهذا البرنامج اعتمد في أكثر من 100 بلد في العالم منها (أمريكا الجنوبية , آسيا , إفريقيا , أوروبا) ، هذا البرنامج يخضع إلى أعلى مقاييس العصرية في التكوين وهو معتمد من طرف المكتب الدولي للعمل ، وهو برنامج تكويني في التسيير موجه لمنشئي ومسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو في ثلاث نقاط :

- 1 - أوجد فكرة مؤسسة : TRIE.
- 2 - أنشئ مؤسستك : CREE.
- 3 - سير مؤسستك بشكل أحسن : GERME.

المطلب الرابع : المرأة المقاول في الجزائر :

أخذت المقاول النسائية مكان مهم في عدد النساء المقاولات في الجزائر ، والذي تطورت منذ تحرير الإقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة ، و قد إعتبرت كعوامل جديدة في الإقتصاد الجزائري . في إطار دراسة أعدت لإحصاء عدد النساء المقاولات في الجزائر وصلت إلى " 1992 " امرأة مقاول في سنة 1990 ، في حين إرتفع العدد إلى 3300 امرأة مقاول سنة 2007 . لكن من الملاحظ أن هناك دراسات قليلة في إطار المرأة المقاول في الجزائر مقارنة بدراسات دولية .

في الجزائر هناك عينات بارزة في هذا المجال مثال على ذلك ، المقاول " أمينة بن حمو " والتي تملك مؤسسة "سندس للطاقة الشمسية " وهي مؤسسة صغيرة تقوم بمشروع مهم في إطار إستغلال الطاقة الشمسية و مؤخرا أبرمت إتفاقا مع شركة كندية في نفس المجال ، لكن الإشكال الذي طرحته هذه المقاول - خلال لقاء لها في حصة صباح الخير الجزائرية - أن هناك نقص في المادة الأولية .

في إطار مذكرة ماجيستر تأكد الطالبة عائشة ضيف على الدور الكبير الذي تقوم به المرأة المقاول من خلال خلق مؤسسات حيث يساهم في تطوير الإقتصاد الجزائري ، وأشارت إلى أيضا إلى العنف في التعامل مع المرأة العاملة¹² . و في دراسة أخرى في إطار مذكرة ماستر بولاية تلمسان للطالبة مرابط هجيرة أثبتت من خلال دراسة عينة في ولاية تلمسان أن الوضعية العائلية لها علاقة مع خلق المؤسسة و أيضا المحيط العائلي .

¹² -Abderrahmane Mebtoul : Quelle place pour l'entrepreneuriat féminin en Algérie, le quotidien d'Oran, 04 /11/2010.

خلاصة :

- ركزت الجزائر على قطاع الخدمات في الفترة الممتدة بين 1995 و 2004 حيث احتل هذا القطاع المرتبة الأولى بالمقارنة مع القطاعات الأخرى، كالصناعات الغذائية والكيميائية وغيرها، لهذا تعمل الجزائر حاليا على تشجيع الإستثمار في شتى القطاعات الإقتصادية .

إن المقاول الجزائري يفتقر إلى الإبداع ، حيث أن عمله اليومي في المؤسسة هو مجرد عمل روتيني فقط من أجل سد الإحتياجات العائلية و الشخصية . لهذا نجد أن أجهزة دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها دور كبير في ترقية المؤسسات و كفاءات المقاولين .

المبحث الثاني : دراسة حالة للمقاول في ولاية بشار (منهجية البحث) .

نعتمد من خلال الدراسة التطبيقية على جمع المعطيات بمساعدة الإستمارات ، و هو منهج استقصائي عن طريق طرح جملة من الأسئلة التوضيحية ، ثم نقوم معالجة هذه المعطيات ببرنامج (SPSS) وهو برنامج إحصائي يساعد في معالجة المعطيات الإحصائية بطريقة تقنية ومرنة في نفس الوقت .

المطلب الأول : الإطار الوصفي للبحث .

- من خلال الدراسة النظرية لكفاءات و مهارات المقاول ، نجد أن هناك إتساع و تنوع في هذه الكفاءات ، و في إطار الدراسة الميدانية للمقاول الجزائري نحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذا البحث .

1 - إشكالية البحث :

ما هي أبعاد كفاءات ومهارات المقاول الجزائري في تطوير المؤسسة ؟

تؤدي بنا هذه الإشكالية إلى طرح أسئلة فرعية و هي :

- هل للمقاول الجزائري تكوين في مجال المقابلة الخاصة به ؟

- هل هناك إستعمال للوسائل التطويرية (اللإبداع التحسين ، إدارة الجودة الشاملة ، المقارنة

التطويرية) في المقابلة الجزائرية ؟

2 - فرضيات البحث :

لتعميق البحث و توضيح كفاءات المقاول الجزائري ، نقترح الفرضيات التالية :

- للمحيط (التحصيلات العلمية و المعرفية) دور في خلق المقاول الكفاء .

- توفر الكفاءة و المهارة لدى المقاول تساعد في تحفيز ثقافة العمل الحر (المقابلة) .

3 - أهداف البحث :

من خلال الدراسة الميدانية للمقاول الجزائري ، فإن هذا التحليل يهدف إلى وضع مقارنة توضيحية بين الجانب النظري و التطبيقي للبحث. و على ضوء هذه الدراسة نقوم بتحديد ومعرفة أبعاد كفاءات المقاول الجزائري من خلال النقاط التالية :

- المستوى المعرفي والعلمي لدى المقاول الجزائري .
- تحديد كفاءات المقاول الجزائري (الكفاءات التقنية ، كفاءات إدارة الأعمال ، الكفاءات المقاولتية و الشخصية) .
- إعطاء صورة توضيحية عن معرفة و إستخدام الوسائل التطويرية (الإبداع والتحسين ، إدارة الجودة الشاملة ، المقارنات التطويرية) لدى المقاول الجزائري.

المطلب الثاني : الإطار العملي للبحث .

1 - إختيار العينة :

إن منهجية دراستنا تعتمد على إستعمال الإستمارة كطريقة لجمع المعطيات ، و هذه الإستمارة موجهة إلى المقاول الجزائري و بالتحديد أخذنا عينة من المقاولين لولاية بشار .

و لتحديد العينة بشكل دقيق إعتدنا على المقاولين في بلدية بشار دائرة بشار نظرا لتواجد 3435 مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقابل المجموع الإجمالي الذي يقدر بـ 4167 حسب إحصاء مديريةية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتاريخ : 31 ديسمبر 2010 . للإشارة أن عدد بلديات ولاية بشار يقدر بـ 21 بلدية .

تتوزع نشاطات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة بولاية بشار على القطاعات التالية :

- البناء و الأشغال العمومية
- النقل
- التجارة
- الفندقة و الإطعام
- خدمات المؤسسات
- خدمات للعائلات
- خدمات للمرافق الجماعية
- المناجم و المحاجر
- مواد البناء
- الصناعة الغذائية
- صناعة الخشب ، الفلين ، الورق

• صناعة مختلفة

• الفلاحة والصيد البحري

• أعمال عقارية

- و للتعريف أكثر بالمنطقة و الإمكانيات المادية و الثروات الطبيعية التي تزخر بها
الولاية، نطرح التعريف الموجز التالي :

- تقع ولاية بشار في الجنوب الغربي للجزائر ، و هو ما يجعلها تملك ثروات

عديدة يمكن ان تحولها إلى قطب صناعي هام حيث تتوفر على نسيج صناعي يؤدي

دورا مهما في تنمية المنطقة إقتصاديا و إجتماعيا ، مع وجود منطقة صناعية على بعد

5 كلم جنوب غرب مدينة بشار تبلغ مساحتها الإجمالية 152 هكتار 53 أر 17 سنتيار

مقسمة إلى 146 قطعة وزعت منها 134 قطعة . بالإضافة إلى منطقة صناعية جديدة

ذات مساحة 200 هكتار تقع جنوب مدينة بشار بحوالي 12 كلم باتجاه دائرة العبادلة.

بالإضافة إلى توفرها على ثروات متنوعة تسمح بتوفر فرص إستثمار بالناحية أهمها

في الجدول (3-1) :

الجدول (1-3) بعض الثروات الطبيعية في ولاية بشار

المستخدم	الموقع	طبيعة المادة
مواد غذائية صناعة كيميائية	- بشار وقنادسة - سبخة المالح	ملح
- إنتاج الحصى ، الصابورة و الجير - إنتاج الإسمنت - إنتاج الحصى - إنتاج الجير	- واد النهلة بشار - جبل مجوز - تاغيت ، إقلي - البرقة - بني ونيف	الحجر الجيري
-السيرايك العادي (الطوب و البلاط) - السيراميك على الجودة	- بن عباس - تبلبالة	الطين
- إنتاج السيراميك	- بن زيرق ، بشار	الحجر
- إنتاج الطوب	- البرقة	مرنس
/	- القنادسة ، واد قير ، العبادلة	الجبس
- الحفر الطينية الصناعة الكيميائية	- دريسة ، تبلبالة	221بريبتين
- الطوب ، الزجاج ، الجير	- تاغيت ، بني عباس ، إقلي	الرمل
الحجارة للبناء	- واد درمرن، تبلبالة	
- الصناعة الكيميائية ، المعادن ، السيراميك	- جبل قطارا	
- مجموعات الحرف التقليدية	- زريقات ، العبادلة	
مجموعات الزخرفة	- قصابي	ورد الرمال

- المصدر : دليل مديرية الصناعات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار لولاية

بشار .

كما تزخر المنطقة أيضا بعدة ثروات أخرى من النخيل و الحيوانات خاصة الإبل
والموارد المائية .

2 - جمع المعلومات :

تم جمع المعلومات حسب المنهجية التالية :

أ - تحديد المقاولين :

- التوجه إلى مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، و ذلك للحصول على مساعدة لإقتناء العنوان الخاص بكل مؤسسة . لكن كانت هناك صعوبة في تحديد مكاتب المقاولين نظرا لأن العنوان مجرد إجراء إداري لأخذ الطبيعة القانونية للمؤسسة .

- التوجه إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و ذلك للحصول على المساعدة في تحديد المقاولين الذين حصلوا على الدعم عن طريق الوكالة. كانت النتيجة إيجابية نظرا لمعرفة الموظفين بالعنوان الخاص بكل مقاول .

- المعرفة الشخصية ببعض المقاولين و معرفة المعلومات الخاصة بمقر عملهم .

- كانت المقابلة شخصية بالمقاول و كان هناك تحاور حول الأسئلة الموجهة له في الإستمارة .

- الإستعانة ببعض الأفراد، لأخذ معلومات عن المقاولين في ولاية بشار و مقر تواجد مكاتبهم .

ب - الإستمارة :

* تتكون الإستمارة من 35 سؤال وتشمل هذه الأسئلة الأهداف المسطرة في إطار البحث، وهي تتكون من ثلاث مجموعات مقسمة حسب الدراسة النظرية للبحث وهي كمايلي :

أولا : المجموعة الأولى :

في هذه المجموعة خصصت الأسئلة في إطار المقاول والمؤسسة ، وذلك لتحديد بعض المعلومات الخاصة بهما وهي جد مهمة لإستكمال الدراسة و هي تتعلق بـ :

- الجنس.
- عمر المقاول.
- المستوى التعليمي.
- التكوين في إطار العمل.
- إسم المؤسسة.
- قطاع المؤسسة.
- عمر المؤسسة.
- عدد العمال في المؤسسة.
- الأرباح السنوية.

ثانيا : المجموعة الثانية :

و تضم هذه المجموعة الأسئلة المتعلقة بكفاءات المقاولين و التي حددت في الدراسة النظرية وهي مقسمة بدورها إلى ثلاث محاور : - الكفاءات التقنية

- كفاءات إدارة الأعمال

- الكفاءات الشخصية و المقاولتية

ثالثا : المجموعة الثالثة :

تضم هذه المجموعة الأسئلة المتعلقة بمعرفة و إستخدام الوسائل التطويرية وهي كالتالي

حسب الدراسة النظرية : - التجديد ، الإختراع ، الإبداع والتحسين

- إدارة الجودة الشاملة

- المقارنة التطويرية (benchmarking)

* إستعملت في هذه الإستمارة أسئلة مباشرة ومبسطة لتكون في مستوى إستيعاب جميع المستويات التعليمية لدى المقاولين . و عن طريق المحاورة كان هناك تبسيط أكثر لبعض الأسئلة ، بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة .

* تم الإعتماد في هذه الإستمارة على المقياس الثلاثي : - جيد ، - متوسط ، - ضعيف.

* في المجموعة الأولى هناك أسئلة تعتمد على إجابات مفتوحة و أسئلة بإختيارات محددة ، أما المجموعة الثانية فقد إعتدنا على المقياس الثلاثي لتحديد الإجابة ، و في المجموعة الثالثة إعتدنا على الإجابة بـ نعم أو لا ، و المقياس الثلاثي أيضا .

ج - حجم العينة :

كان العدد المحدد للمقاولين في البحث لأكثر من 33 مقاول ، و نظرا لتعذر تواجد بعض المقاولين في فترة جمع المعلومات بالمدينة ، إستقر حجم العينة على 33 مقاول ، ولم يكن هناك رفض على الإجابة إلا من طرف مقاول واحد و السبب حسب السؤال الذي طرحه وهو : لماذا تبحث الدولة الجزائرية عن الكفاءات إذا كان متوفر لدى الشخص الإمكانات المادية (ويقصد بالمادية المال الكافي) لخلق مؤسسة ؟

3 - طريقة تحليل المعلومات :

إعتدنا في تحليل المعطيات على برنامج الإحصاء الوصفي (SPSS version 12) ، وهذا لما يمنحه البرنامج من مرونة في التعامل مع المعطيات بطريقة إحصائية و عملية .

تمت معالجة المعطيات في البرنامج بإستبدال المعطيات بأرقام و بأحرف أو كلمات مختصرة كمايلي :

الفصل الرابع : المقاول الجزائري

رمز الاختيار	الرمز بالأرقام	الإختيارات	رمز الكلمة	السؤال
m	1	ذكر	sex	الجنس
f	2	أنثى		
A1	1	من 18 إلى 29 سنة	age	عمر المقاول
A2	2	من 30 إلى 40 سنة		
A3	3	من 41 إلى 50 سنة		
A4	4	من 51 إلى 60 سنة		
A5	5	من 60 و أكثر		
educ1	1	إبتدائي	educ	المستوى التعليمي
educ2	2	متوسط		
educ3	3	ثانوي		
educ4	4	جامعي		
educ5	5	أكثر		
oui	1	نعم	forma	التكوين في إطار العمل
non	2	لا		
E1	1	من 1 إلى 5 سنوات	agtp	عمر المؤسسة
E2	2	من 6 إلى 15 سنة		
E3	3	من 1 إلى 25 سنة		
E4	4	من 25 فأكثر		
tpe	1	من 1 إلى 9 عمال	emp	عدد العمال المؤسسة
pet	2	من 10 إلى 49 عامل		
moy	3	من 50 إلى 250 عامل		
oui	1	نعم	inov	الإختراع والتجديد الإبداع والتحسين
non	2	لا		
oui	1	نعم	tqm	إدارة الجودة

non	2	لا		الشاملة
oui	1	نعم	bench	المقارنة
non	2	لا		التطويرية
-	1	-	bon	جيد
-	2	-	moy	متوسط
-	3	-	faib	ضعيف
-	-	-	من q1 إلى q18	أسئلة المجموعة الثانية
-	-	-	من q19 إلى q21	أسئلة المجموعة الثالثة (ب، د، و)

* استعنا في تحليل المعطيات بالجدول والمدرجات الإحصائية ، و ذلك لإعطاء صورة عن القيم التي نحن في صدد دراستها.

4 - الصعوبات التي واجهناها في الجانب التطبيقي :

لا يخلو أي عمل من عراقيل وقيود ومن بين هذه الصعوبات :

- عدم توفر عناوين ثابتة و صحيحة للمؤسسات والمقاولين .
- تواجد بعض مكاتب المقاولين و المصانع في أماكن معزولة وغير آمنة .
- فيما يخص النساء المقاولات ، لاحظنا أن هناك مجرد أسماء لمقاولات لكن العمل الفعلي هو لأحد الأقارب (الأب ، الزوج ، الأخ أو الإبن) ، فقط لمعاملات إدارية وإتخاذ الصورة القانونية للشخص عند فتح المؤسسة ، لهذا واجهنا صعوبة في إيجاد نساء مقاولات .
- ملل بعض المقاولين من ملئ هذه الإستثمارات التي تخص البحث الأكاديمي و بدون مقابل ، مواجهة صعوبة في الإقناع بأهمية البحث .

- عدم الإجابة على السؤال الذي يتعلق بالأرباح و هذا لتحفظ الأغلبيّة ، فقد كانت الإجابة إلا من طرف 5 مآولين لهذا إعتبرنا هذا السؤال كقيمة مفقودة.

المطلب الثالث : الدراسة الإحصائية

1 - التحليل الوصفي للمقاول و المؤسسة :

أ - قطاع المؤسسات :

- من خلال جمع المعطيات و التي و جهت إلى قطاعات مختلفة في ولايات بشار،
نعرضها كالتالي :

الجدول (1-أ) : قطاع المؤسسات .

العدد	قطاع المؤسسة
10	البناء و الأشغال العمومية
1	الري
2	الصحة
4	السياحة
3	النقل
1	التأمينات
5	المنتجات الغذائية
3	الخطاطة (Textile)
4	الخدمات
33	المجموع

من خلال الجدول (1-أ) نلاحظ توزيع مختلف الأنشطة للمؤسسات ، و أكبر نشاط هو في قطاع البناء و الأشغال العمومية وهذا ما لاحظناه من خلال تعدد مكاتب الدراسات والهندسة، رغم ذلك ، و بما أن المنطقة هي في مرحلة إنعاش لقطاع السياحة، فإن هذا القطاع مستغل من طرف مقاولين .

ب - مقارنة عمر المؤسسة و طبيعة المؤسسة :

- الجدول (1-ب) : مقارنة طبيعة المؤسسة و عمر المؤسسة .

agtp * emp Crosstabulation

Count

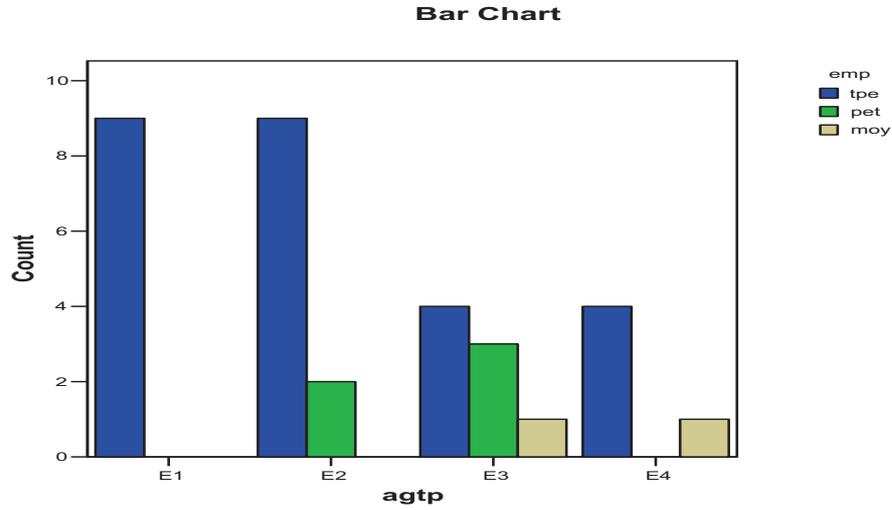
		emp			Total
		tpe	pet	moy	
agtp	E1	9	0	0	9
	E2	9	2	0	11
	E3	4	3	1	8
	E4	4	0	1	5
Total		26	5	2	33

من خلال الجدول (1-ب) نرى أن عدد المؤسسات المصغرة (TPE) يمثل أعلى نسبة من المتوسطة والصغيرة .

ويتمثل أكبر عدد للمؤسسات، التي يبلغ عمرها ما بين 6 و 15 سنة ، وهي حسب الجدول معظمها مؤسسات مصغرة .

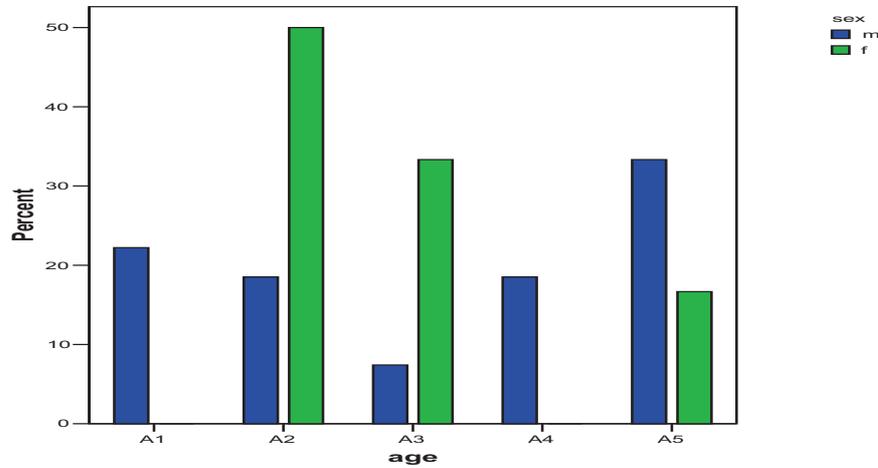
كما يوضح الشكل البياني التالي :الشكل (1-ب)

- الشكل (1-ب) مقارنة طبيعة المؤسسة و عمر المؤسسة .



ج - عمر المقاول :

الشكل (1-ج) : مقارنة عمر المقاول بالجنس

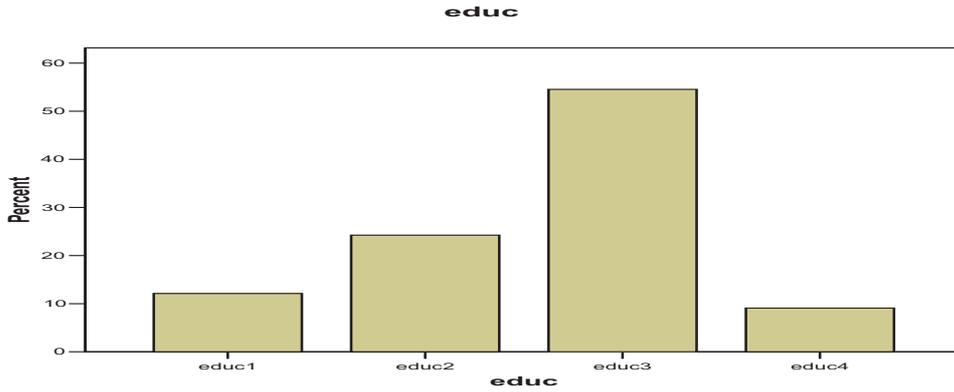


تمثل أكبر نسبة من أعمار المقاولين وهي التي تفوق 60 عاما بنسبة 30 % من مجموع المقاولين . وعند مقارنتنا لنسبة الفئة التي تبلغ أعمارهم من 30 إلى 40 عاما نجد أن أغلبهم نساء بحيث ملاحظ غياب هذا الجنس في الفئة العمرية من 18 إلى 29 سنة ومن 51 إلى 60 سنة .

د - المستوى التعليمي :

الشكل البياني التالي يوضح المستوى التعليمي للمقاولين في العينة

- الشكل (1-د) : المستوى التعليمي لدى المقاولين



-الجدول (1-هـ) : مقارنة بين المستوى التعليمي و التكوين في إطار العمل

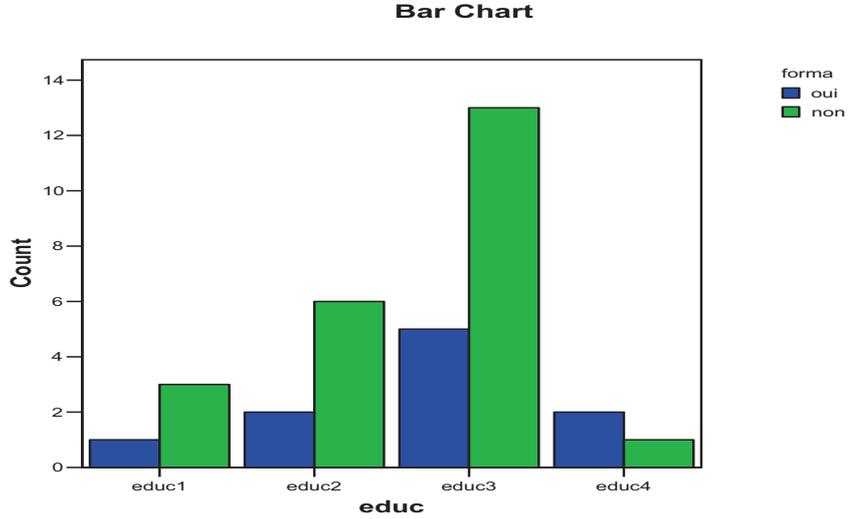
educ * forma Crosstabulation

Count		forma		Total
		oui	non	
educ	educ1	1	3	4
	educ2	2	6	8
	educ3	5	13	18
	educ4	2	1	3
Total		10	23	33

نلاحظ من الجدول (1- هـ) أن المستوى التعليمي لأغلب المقاولين وهم 18 في العينة هو ثانوي ، لكن بالمقارنة مع التكوين المتابع في إطار العمل فإن 23 مقاول من أصل 33 كانت إجاباتهم بـ لا ، أي أنهم لم يتابعوا أي تكوين له علاقة بنشاط المؤسسة .

كما يوضح ذلك الشكل البياني التالي :

الشكل (1- هـ): مقارنة بين المستوى التعليمي و التكوين في إطار العمل



2 - التحليل الوصفي لكفاءات المقاول :

أ - الكفاءات التقنية :

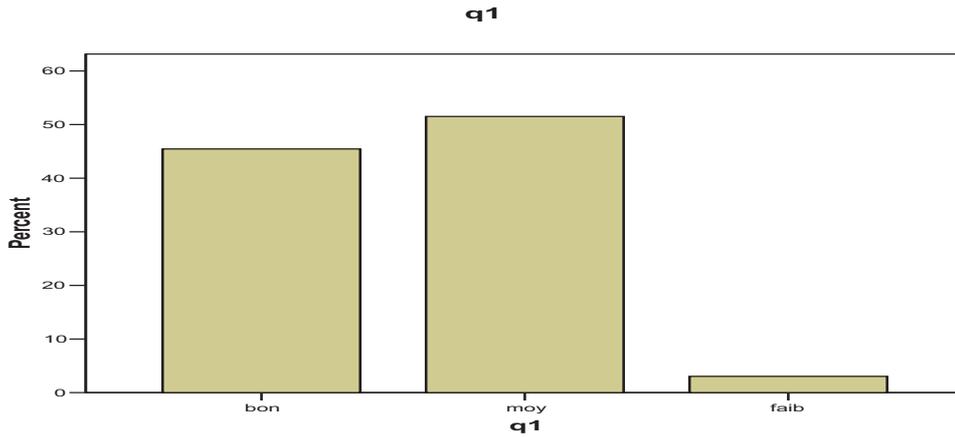
ومن خلال هذا التحليل الوصفي يمكن إستنباط أبعاد كفاءات المقاولين المدروسة في العينة، وهذا بمقارنة نسب الإجابات و التي إعتدنا فيها على المقياس الثلاثي .

الجدول (2-أ): نسبة الإجابة على السؤال الأول من المجموعة الثانية

q1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	15	45,5	45,5	45,5
moy	17	51,5	51,5	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الشكل (2-أ): نسبة الإجابة على السؤال الأول من المجموعة الثانية



نلاحظ أن نسبة الإجابة بين متوسط و جيد كانت متقاربة. مع أخذ بعين الإعتبار أن الإجابة بضعيف كانت فقط 3% ، وهو ما يشير أن معظم المقاولين بالعينة لديهم كفاءات تحرير الرسائل الإدارية وهو مهم في المعاملات الإدارية .

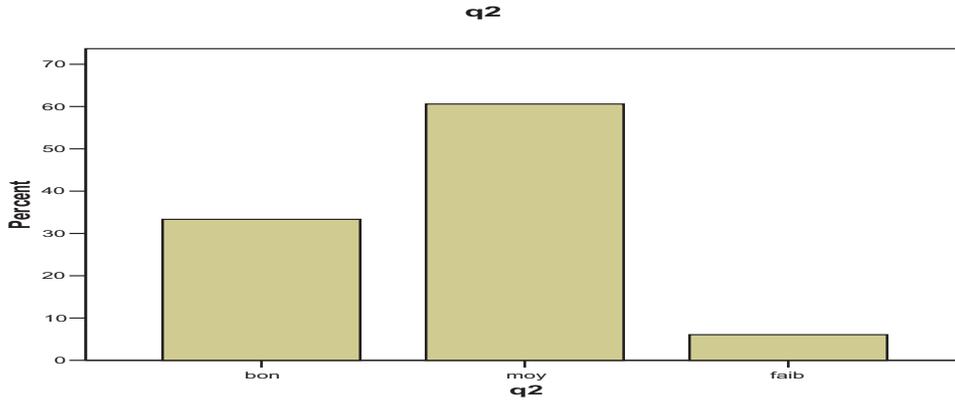
و بالنسبة لباقي الأسئلة هي كالتالي في مجموع ستة أسئلة من محور الكفاءات التقنية :

- الجدول (2-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الثاني من المجموعة الثانية

q2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	11	33,3	33,3	33,3
moy	20	60,6	60,6	93,9
faib	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (2-ب): نسبة الإجابة على السؤال الثاني من المجموعة الثانية

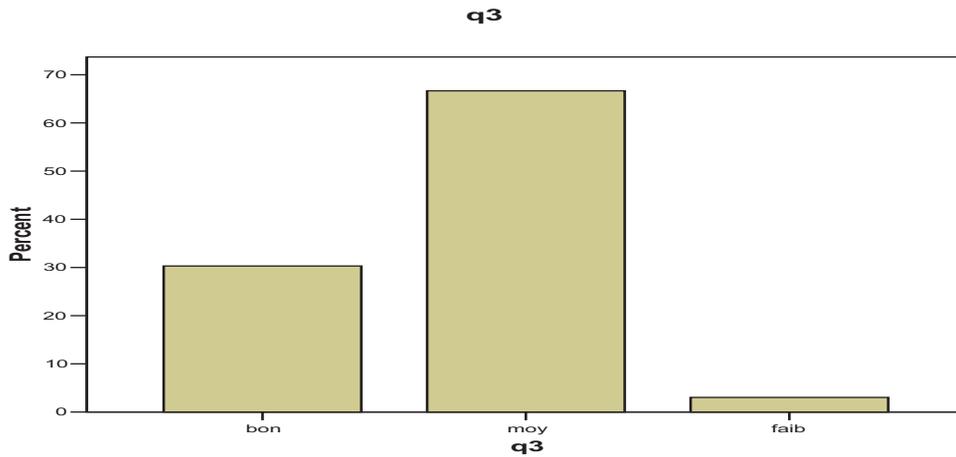


أكثر من 60% من المقاولين أجابو بمتوسط على السؤال الثاني ، و 6.1 % من المقاولين اجابو بضعيف على نفس السؤال ، أي أن المقاولين متصلون بالمحيط الخارجي .

- الجدول (2- ج) : نسبة الإجابة على السؤال الثالث من المجموعة الثانية
q3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	10	30,3	30,3	30,3
moy	22	66,7	66,7	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (2- ج): نسبة الإجابة على السؤال الثالث من المجموعة الثانية



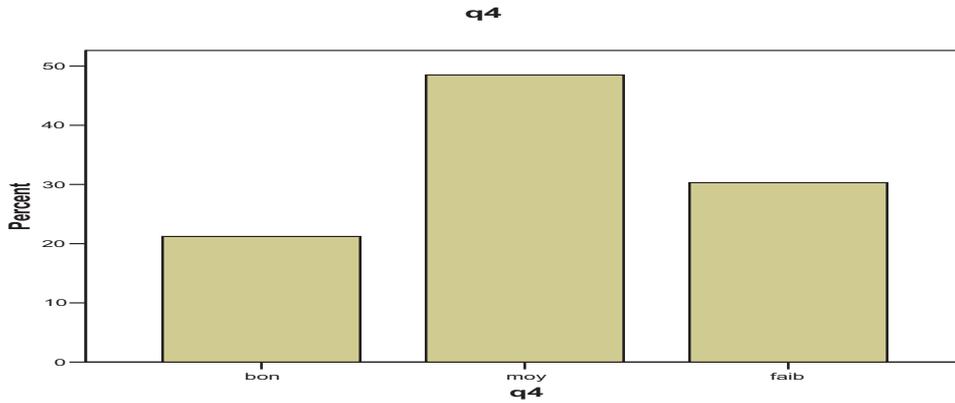
نلاحظ أيضا أن الإجابة على هذا السؤال بـ 66.7 % وكانت الأجوبة بمتوسط، و هذا ما يشير إلى إمتلاك قدرات في المحاسبة ، و القانون والجباية وغيرها.

- الجدول (2-د) : نسبة الإجابة على السؤال الرابع من المجموعة الثانية

q4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	7	21,2	21,2	21,2
moy	16	48,5	48,5	69,7
faib	10	30,3	30,3	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (2-د): نسبة الإجابة على السؤال الرابع من المجموعة الثانية



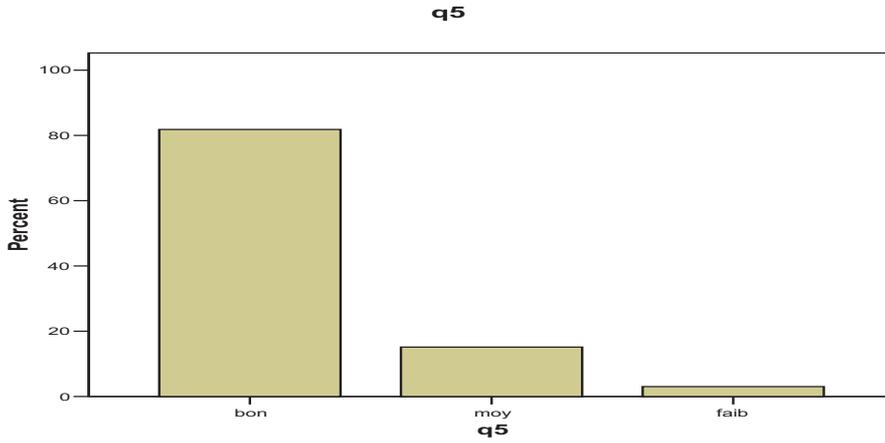
يتمثل السؤال الرابع من المجموعة الثانية والذي رمزنا له برمز q4 في معرفة مستوى تحكم المقاول في وسائل الإعلام والإتصال و الآلات التكنولوجية الحديثة وكانت نسبة الإجابة على هذا السؤال حسب ما يوضحه الجدول و الشكل البياني (2-د) هي 48.5% بـ متوسط أي تقريبا نصف المقاولين أما الإجابة على ضعيف فكانت 30.3% .

- الجدول (2- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس من المجموعة الثانية
q5

q5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	27	81,8	81,8	81,8
moy	5	15,2	15,2	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (2- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس من المجموعة الثانية



من الملاحظ من خلال الشكل أن نسبة الذين أجابو على السؤال الخامس كانت الأغلبية
بجيد والتي تقدر بـ 81.8% وهي نسبة مرتفعة ومن خلاله ان نستنتج أن معظم المقاولين
لديهم قدرات جيدة في تنظيم الأعمال في المؤسسة .

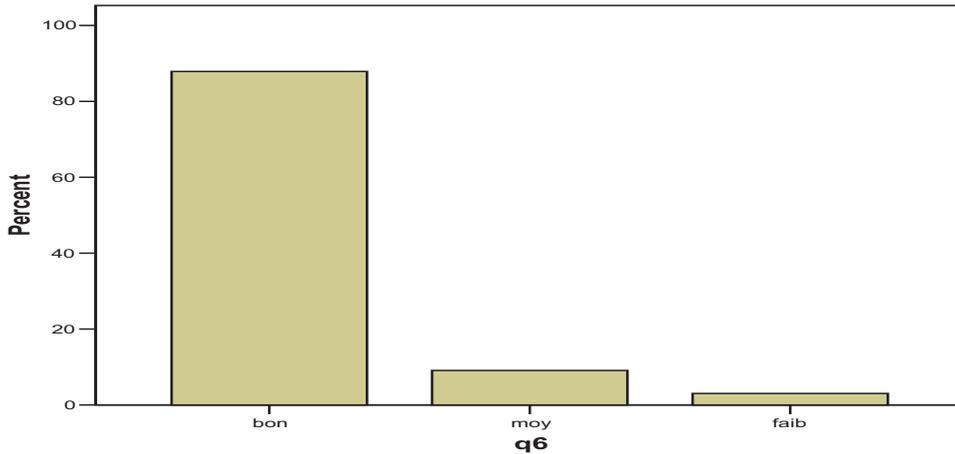
- الجدول (2- و) : نسبة الإجابة على السؤال السادس من المجموعة الثانية

q6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	29	87,9	87,9	87,9
moy	3	9,1	9,1	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (2- و) : نسبة الإجابة على السؤال السادس من المجموعة الثانية

q6



بالمقارنة مع السؤال الخامس فإن نفس النتائج تحصلنا عليها وهي بإجابة الأغلبية

على السؤال السادس بجيد والذي يتعلق بالتعاون مع فريق العمل وتقدر النسبة

. 87.9%

ب - كفاءات إدارة الأعمال :

يحتوي هذا المحور على ستة أسئلة تشمل الكفاءات التي تتوفر لدى المقاول في إدارة

الأعمال .

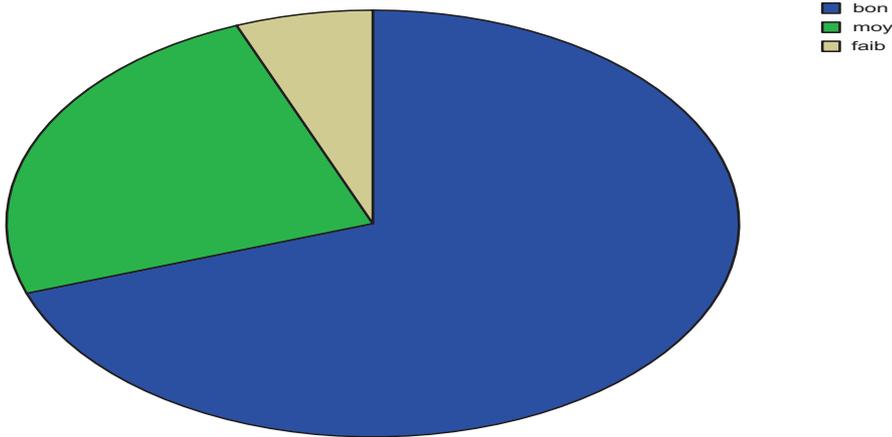
- الجدول (3-أ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع من المجموعة الثانية

q7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	23	69,7	69,7	69,7
moy	8	24,2	24,2	93,9
faib	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (3-أ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع من المجموعة الثانية

q7



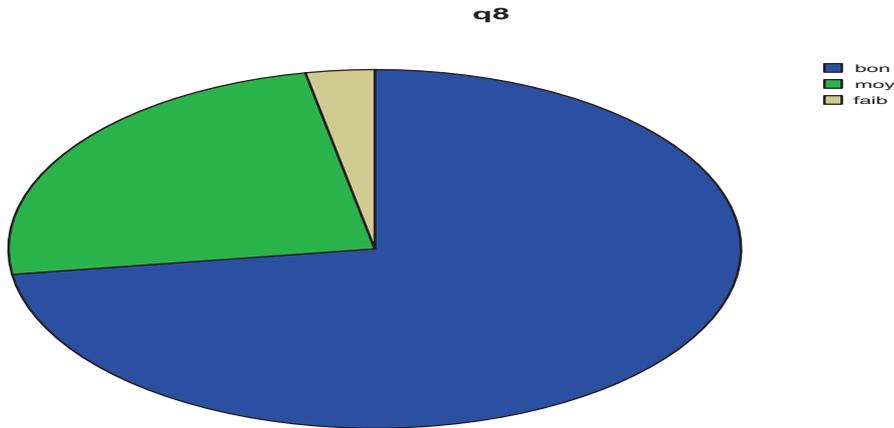
من خلال الشكل البياني يتضح وبشكل كبير نسبة التي تفوق 50% على السؤال السابع بجيد والذي يتضمن القدرة على وضع الأهداف و التخطيط وتقدر النسبة بـ 69.7% من المقولين .

- الجدول (3-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الثامن من المجموعة الثانية
q8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	24	72,7	72,7	72,7
moy	8	24,2	24,2	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

من خلال النسب الموضحة في الجدول (3-ب)، فإننا نلاحظ أن أغلب المقاولين
يملكون قدرات جيدة في إتخاذ القرارات .

- الشكل (3-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الثامن من المجموعة الثانية



تقدر نسبة الإجابة على السؤال الثامن بـ 72.7% بجيد و هي النسبة الغالبة في

الشكل .

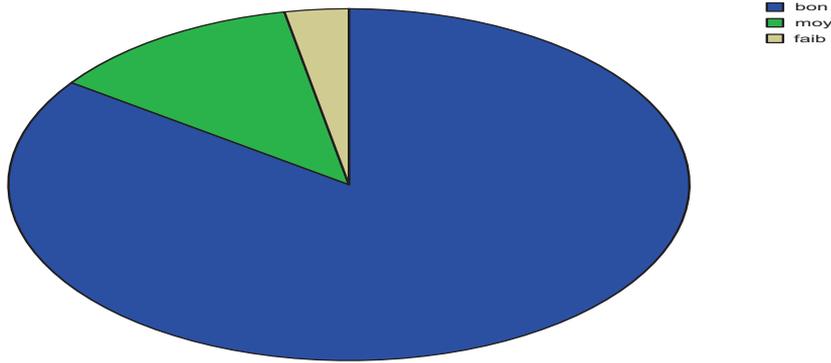
- الجدول (3-ج): نسبة الإجابة على السؤال التاسع من المجموعة الثانية

q9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	28	84,8	84,8	84,8
moy	4	12,1	12,1	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (3-ج): نسبة الإجابة على السؤال التاسع من المجموعة الثانية

q9



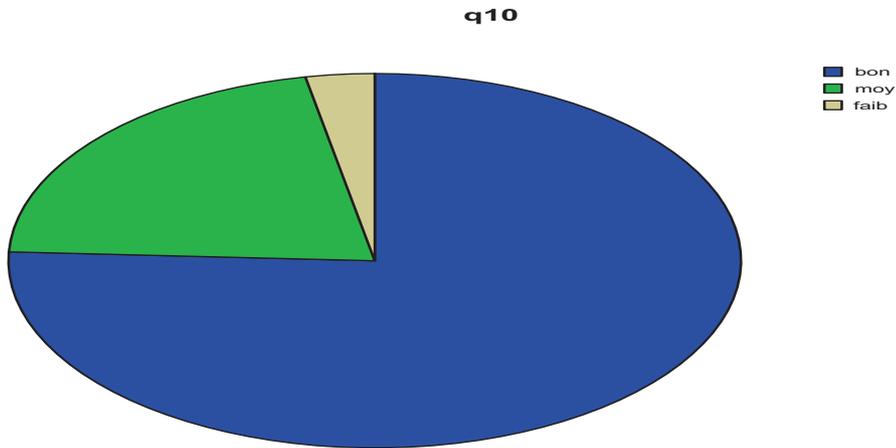
- من خلال الشكل البياني يلاحظ أن نسبة الإجابة بجيد على السؤال التاسع تقدر بـ 84.8% من مجموع الإجابات والذي تعلق هذا السؤال بخلق علاقات إنسانية خارج إطار العمل .

- الجدول (3-د) : نسبة الإجابة على السؤال العاشر من المجموعة الثانية

q10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	25	75,8	75,8	75,8
moy	7	21,2	21,2	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (3-د): نسبة الإجابة على السؤال العاشر من المجموعة الثانية



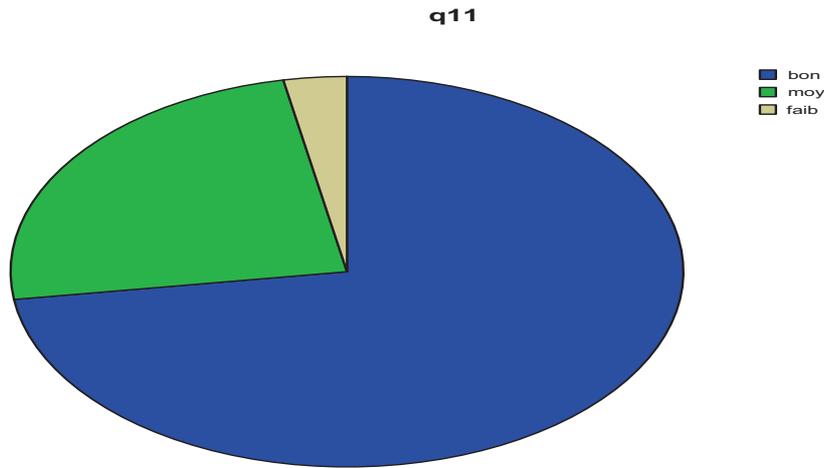
من الملاحظ جدا أن نسبة الإجابة بجيد على السؤال العاشر والتي تقدر بـ 75.8% أنها أكبر النسب و هي تشمل السؤال عن المزيج التسويقي نستنتج أن معظم المقاولين لديهم مستوى جيد في تطبيق القواعد التسويقية .

- الجدول (3- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الحادي العاشر من المجموعة الثانية

q11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	24	72,7	72,7	72,7
moy	8	24,2	24,2	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

• الشكل (3- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الحادي العاشر من المجموعة الثانية



كذلك بالنسبة للسؤال الحادي عشر فإن أغلب الإجابات كانت بجيد بنسبة 72.7% و هو يتعلق بالتحكم في وظائف المؤسسة (عمليات الإنتاج ، الموارد المالية ، الموارد البشرية) .

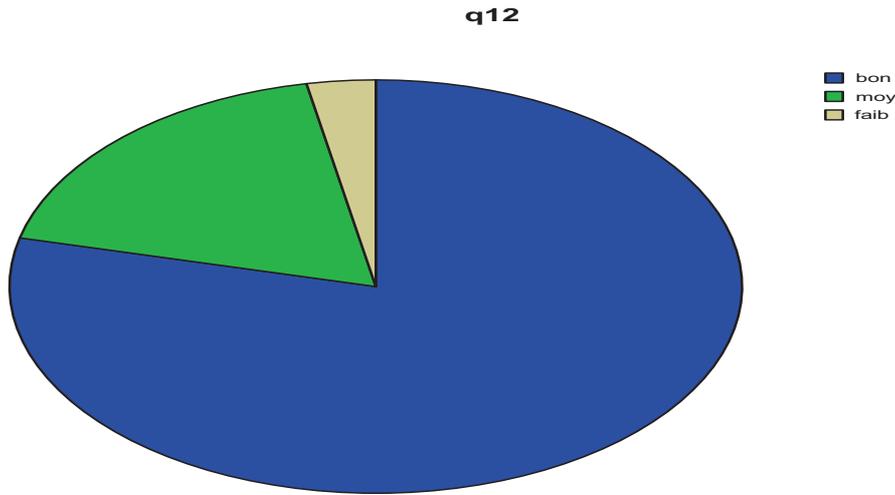
- الجدول (3- و) : نسبة الإجابة على السؤال الثاني العاشر من المجموعة الثانية

q12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	26	78,8	78,8	78,8
moy	6	18,2	18,2	97,0
faib	1	3,0	3,0	100,0
Total	33	100,0	100,0	

من الملاحظ أن المقاولين يملكون كفاءات للحفاظ على نمو المؤسسة و هذا ما يبينه الجدول (3- و) و الشكل (3- و) .

- الشكل (3- و) : نسبة الإجابة على السؤال الثاني العاشر من المجموعة الثانية



تقدر نسبة الإجابة بجيد 78.8% وهذا واضح من خلال الشكل البياني أن أغلب الإجابات كانت بجيد وهي تتعلق بسؤال القدرة على تنظيم النمو السنوي للمؤسسة .

- من خلال تحليلنا لهذا المحور والذي يتعلق بكفاءات المقاولين في إدارة الأعمال نلاحظ أن في مجموع الأسئلة الستة كانت أغلب الإجابات بجيد وهي نستنتج منه أن لدى المقاولين كفاءات جيدة في إدارة الأعمال .

ج - الكفاءات المقاولتية والشخصية :

في هذا المحور وضعنا ستة أسئلة توضيحية لمعرفة القدرات الشخصية لدى المقاول وقدراته المقاولتية .

- الجدول (4-أ) : نسبة الإجابة على السؤال الثالث العشر من المجموعة الثانية

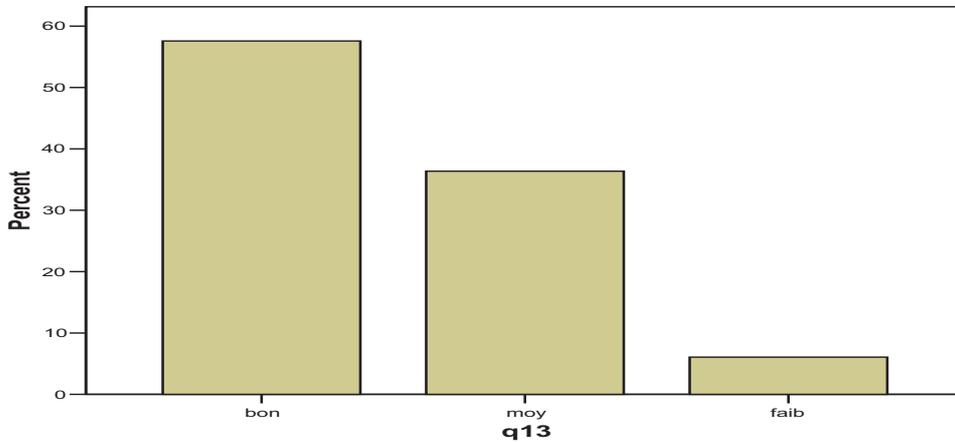
q13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	19	57,6	57,6	57,6
moy	12	36,4	36,4	93,9
faib	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- من خلال الجدول الذي يبين نسبة الإجابة على السؤال الثالث عشر من المجموعة الثانية نلاحظ أن نسبة الذين أجابوا بـ جيد تقدر بـ 57.6% و نسبة الذين أجابوا بـ متوسط تقدر بـ 36.4% وهذا واضح من خلا الشكل البياني . حيث يتعلق هذا السؤال بأهم صفات المقاولين وهي إتخاذ الأخطار .

- الشكل (4-أ) : نسبة الإجابة على السؤال الثالث العشر من المجموعة الثانية

q13

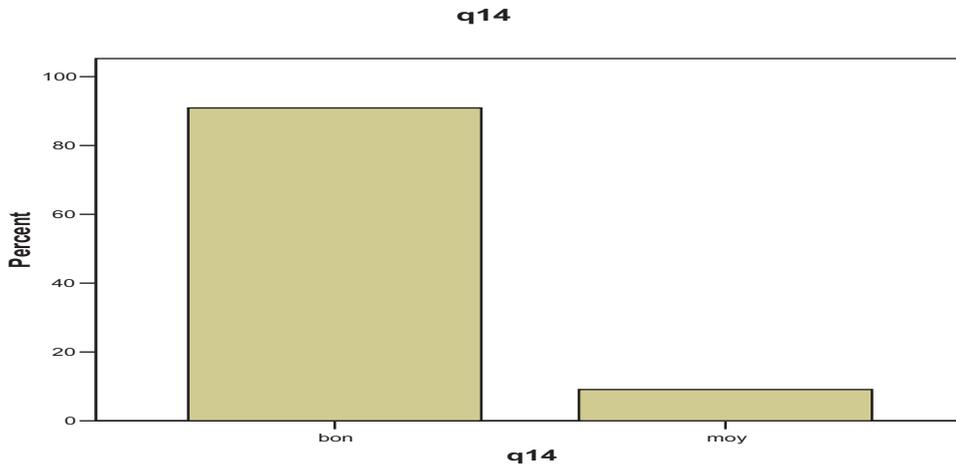


- الجدول (4-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الرابع العشر من المجموعة الثانية

q14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	30	90,9	90,9	90,9
moy	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- الشكل (4-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الرابع العشر من المجموعة الثانية



يتعلق هذا السؤال بالرغبة في إستمرار و نجاح المؤسسة ، حيث لم يسجل أي نسبة لإجابة بضعيف غير أن الإجابة بجيد قدرت بـ 90.9% . مما يستنتج أن كل المقاولين لهم الرغبة في الإستمرار .

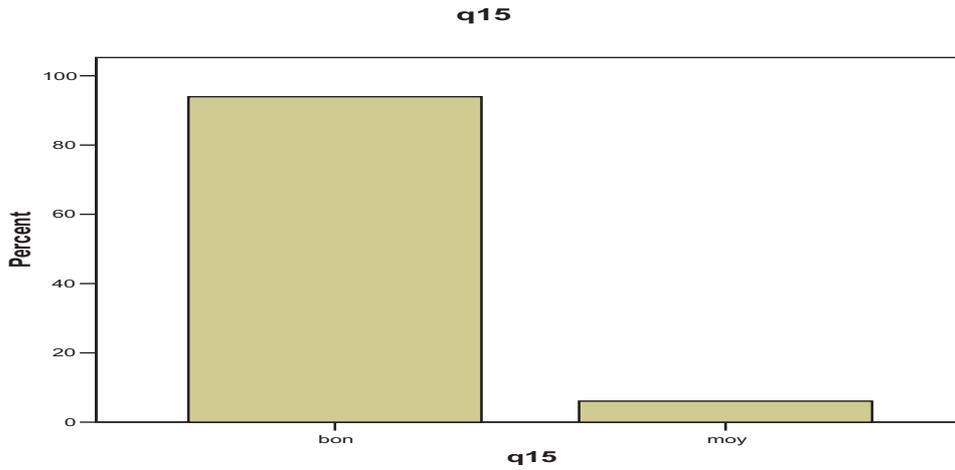
- الجدول (4-ج) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس عشر من المجموعة الثانية

q15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	31	93,9	93,9	93,9
moy	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

في الإجابة عن هذا السؤال ، لم يتم تسجيل أي إختيار لإجابة ضعيف ، و لكن، ما هو واضح من خلال الجدول أن نسبة الإجابة على جيد تقدر بـ 93.9% من المجموع الكلي والشكل البياني يوضح ذلك بشكل دقيق :

• الشكل (4-ج) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس عشر من المجموعة الثانية



إن هذه النسبة التي تقارب 100% ، تدل على أن أغلب المقاولين في العينة لديهم ثقة بالنفس جيدة وأيضا مستوى جيد من التفاؤل .

- الجدول (4-د) : نسبة الإجابة على السؤال السادس عشر من المجموعة الثانية

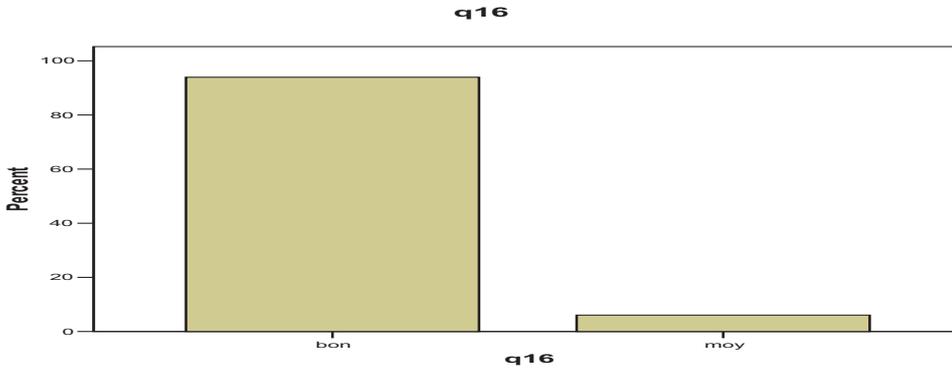
q16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	31	93,9	93,9	93,9
moy	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

- من خلال الجدول تقدر نسبة الذين أجابوا على جيد بـ 93.9% ، و لم يكن هناك تسجيل أي نسبة على جواب ضعيف ، من خلال هذا نستنتج أن المقاولين لديهم إندفاع للعمل جيد

و هذا واضح من خلال الشكل البياني التالي :

• الشكل (4-د) : نسبة الإجابة على السؤال السادس عشر من المجموعة الثانية



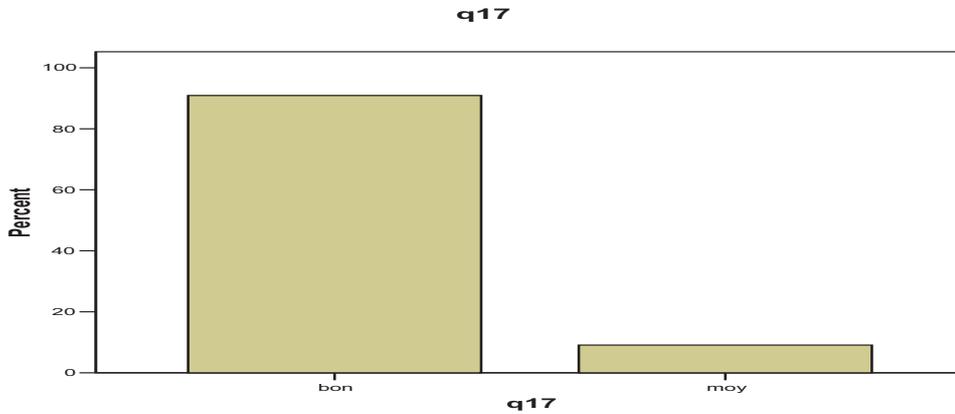
- الجدول (4- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع عشر من المجموعة الثانية

q17

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	30	90,9	90,9	90,9
moy	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

قدرت نسبة الذين أجابوا على السؤال السابع عشر بجيد : 90.9% أي ما يعادل 30 مقاول من أصل 33 ولم يكن هناك أي إجابة على ضعيف . حيث يتعلق هذا السؤال بالإلزام وتنظيم العمل ، نستنتج أن المقاولين لديهم مستوى جيد في تنظيم العمل .

• الشكل (4- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع عشر من المجموعة الثانية



- يوضح الشكل (4- هـ) نسبة الإجابة على جيد ، ويظهر عدم الإجابة على

ضعيف .

- الجدول (4- و) : نسبة الإجابة على السؤال الثامن عشر من المجموعة الثانية

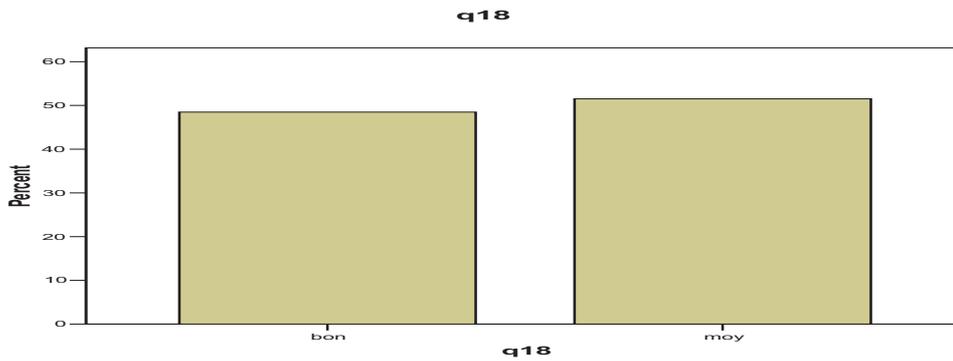
q18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid bon	16	48,5	48,5	48,5
moy	17	51,5	51,5	100,0
Total	33	100,0	100,0	

نلاحظ تقارب في نسب الإجابات على هذا السؤال والذي يتضمن مستوى المهارات والإبداع لدى المقاول في 48.5% جيد ، و 51.5% متوسط مع عدم تسجيل أي إجابة لضعيف .

من خلال هذه النتائج نستنتج أن المستوى الإبداعي لدى المقاولين متوسط رغم أن الأبداع هو خاصية لها أهمية عند المقاول الكفاء .

• الشكل (4- و): نسبة الإجابة على السؤال الثامن عشر من المجموعة الثانية



من خلال الشكل البياني يتضح لنا التقارب الكبير في نسب الإجابتين على جيد و متوسط .

3 - الوسائل التطويرية :

تشمل المجموعة الثانية الوسائل التطويرية و التي تساهم في تطوير المؤسسة وإستمراريتها ، من خلال طرحنا لهذه الأسئلة نحاول معرفة مدى إستخدام هذه العناصر ومدى معرفة المقاولين بهذه العناصر :

- الإبداع ، التحسين ، التجديد و الإختراع .
- إدارة الجودة الشاملة.
- المقارنة التطويرية (Benchmarking) .

تهدف هذه المجموعة إلى التحقق من إستخدام العناصر المساهمة في تطوير المؤسسة .

أ - التجديد ، الإختراع ، الإبداع و التحسين :

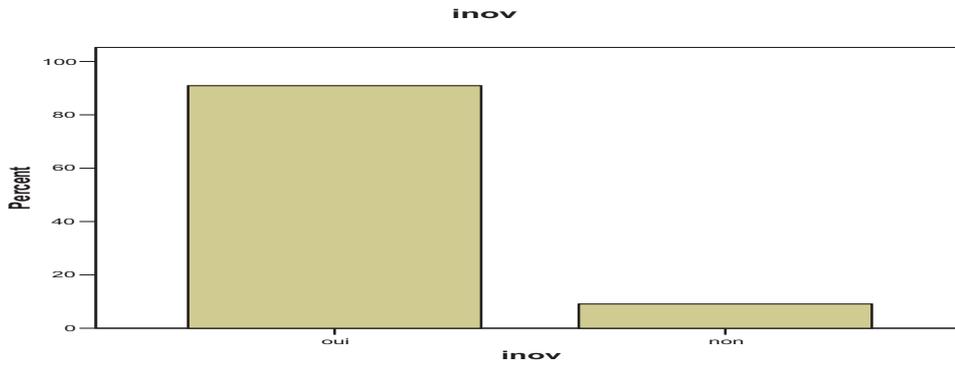
- الجدول (5-أ) : نسبة معرفة التجديد ، التحسين ، الإبداع و الإختراع

inov

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	30	90,9	90,9	90,9
non	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

نلاحظ أن 90.9% من المقاولين لديهم معرفة عن الإبداع ، التحسين ، الإختراع والتجديد، 9.1% أجابوا بلا .

- الشكل (5-أ) نسبة معرفة الإبداع، التحسين، الإبداع و الإختراع



في حين أن نسبة الذين أجابوا على نعم كانت نسبة إستخدامهم لهذا العنصر ب :
 57.6% (أي ما يعادل 19 مقاول) للذين أجابوا بمتوسط وهي أغلب الإجابات ، في المقابل
 سجلت 30.3% من المقاولين الذين أجابوا بجيد و هذا ما يبينه الجدول (5-ب) و الشكل
 (5-ب) .

- الجدول (5-ب) نسبة الإجابة على السؤال التاسع عشر من المجموعة الثالثة

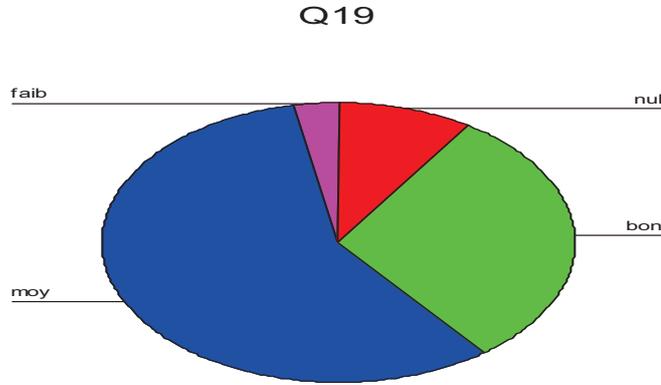
Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nul	3	9,1	9,1	9,1
	bon	10	30,3	30,3	39,4
	moy	19	57,6	57,6	97,0
	faib	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

و من خلال الشكل البياني الشكل (5-ب) التالي يتضح ذلك :

أن الإبداع في المؤسسات بولاية بشار متوسط .

- الشكل (5-ب): نسبة الإجابة على السؤال التاسع عشر من المجموعة الثالثة



ب - إدارة الجودة الشاملة :

- الجدول (5-ج) نسبة معرفة إدارة الجودة الشاملة

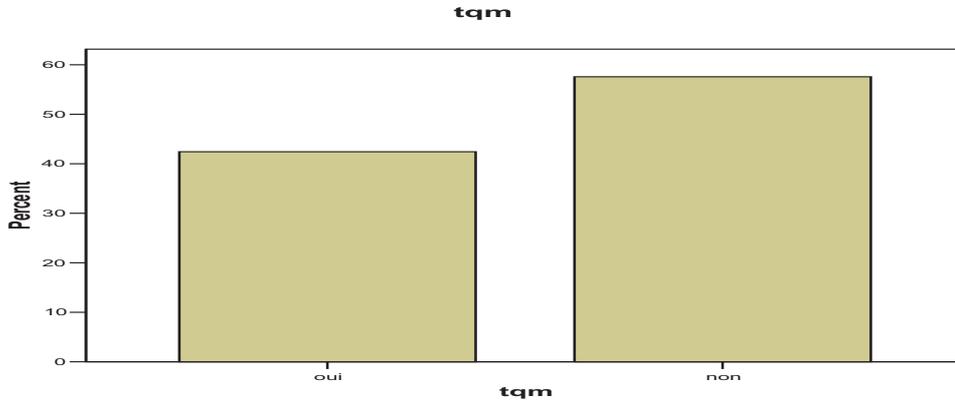
tqm

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	14	42,4	42,4	42,4
non	19	57,6	57,6	100,0
Total	33	100,0	100,0	

من خلال الجدول نلاحظ أن 57.6% من لديهم معرفة بإدارة الجود الشاملة ، و 42.4%

من المقاولين أجابوا بالنفي .

- الشكل (5- ج) نسبة معرفة إدارة الجودة الشاملة



- بالمقارنة مع الذين أجابوا بنعم فإن مستوى إستخدامهم لهذا العنصر كانت حسب معطيات الجدول التالي :

- الجدول (5- د) : نسبة الإجابة على السؤال العشرين من المجموعة الثالثة

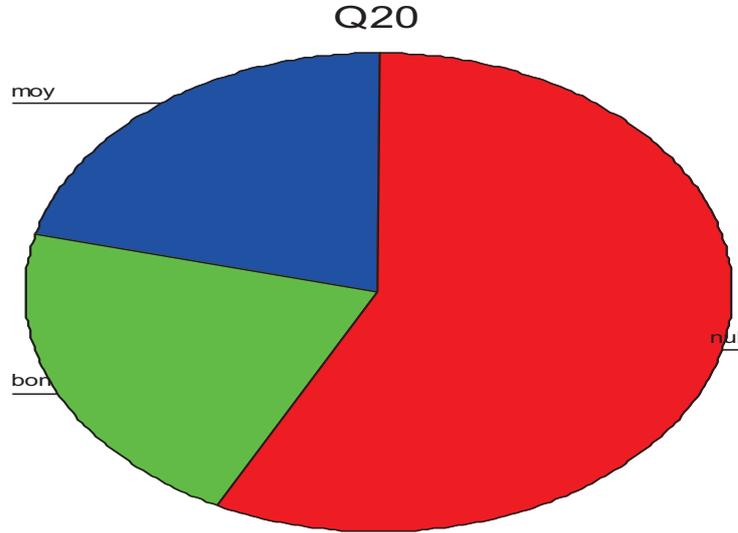
Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nul	19	57,6	57,6	57,6
	bon	7	21,2	21,2	78,8
	moy	7	21,2	21,2	100,0
	Tota 1	33	100,0	100,0	

من خلال الجدول فإن الإجابة كانت متعادلة بين جيد و متوسط حيث قدرت بـ 21.2% من مجموع 14 مقاول ، حيث لم يسجل أي إجابة لضعيف في هذا السؤال .

والشكل (5- د) التالي يوضح ذلك :

- الشكل (5- د) : نسبة الإجابة على السؤال العشرين من المجموعة الثالثة



ج - المقارنات التطويرية (Benchmarking) :

من خلال هذا السؤال نحاول معرفة إذا كان المقاولين يحاولون تطوير مؤسساتهم بمقارنتها بالمؤسسات المنافسة وكانت نتيجة التحليل كمايلي :

- الجدول (5- هـ) : نسبة إستخدام المقارنة التطويرية

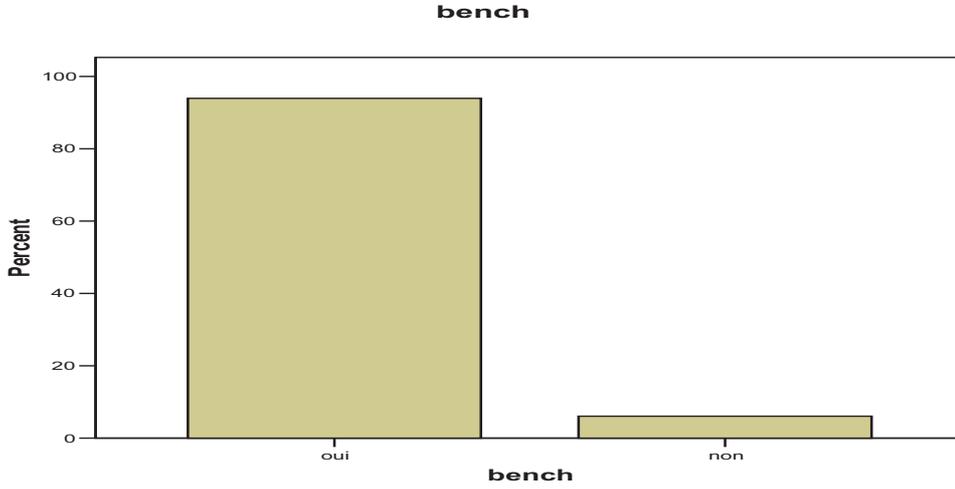
bench

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	31	93,9	93,9	93,9
non	2	6,1	6,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

إن الجدول (5- هـ) يوضح أن 93.9% من المقاولين يقومون بمقارنة مؤسساتهم بمؤسسات أخرى .

و الشكل البياني (5- هـ) يوضح ذلك :

- الشكل (5- هـ): نسبة استخدام المقارنة التطويرية



نلاحظ إرتفاع العمود الخاص بإجابة نعم بنسبة تفوق 80%.

في الجدول الموالي هناك توضيح لمستوى استخدام المقارنة التطويرية من طرف الذين أجابوا بنعم :

- الجدول (5- و) : نسبة الإجابة على السؤال الواحد والعشرين من المجموعة الثالثة

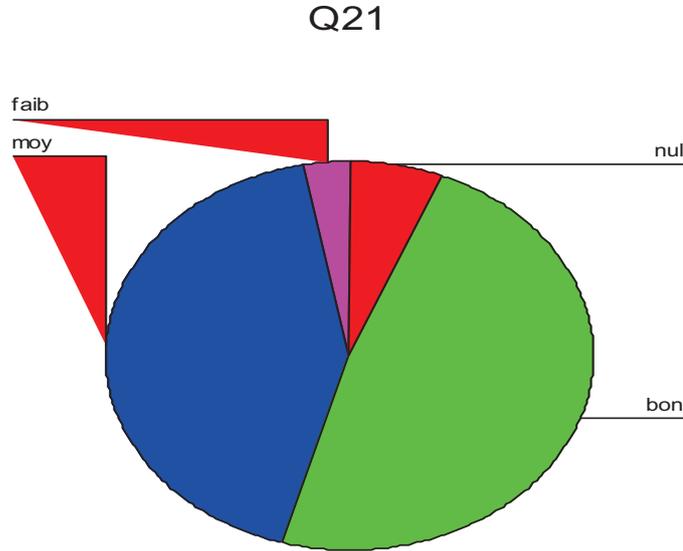
Q21

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nul	2	6,1	6,1	6,1
	bon	16	48,5	48,5	54,5
	moy	14	42,4	42,4	97,0
	faib	1	3,0	3,0	100,0
	Total	33	100,0	100,0	

نلاحظ من خلال الجدول أن 48.5% من المقاولين الذين يستخدمون هذا العنصر كانت إجاباتهم جيد، و 42.4% أجابو بمتوسط ، و 3% أجابوا بضعيف .

الشكل (5- و) التالي يوضح هذه النتائج :

- الشكل (5- و): نسبة الإجابة على السؤال الواحد والعشرين من المجموعة الثالثة



- من خلال تحليل نتائج المجموعة الثالثة فإن إستخدام الوسائل التطويرية يركز على

عنصرين هما:

- التجديد ، الإختراع ، الإبداع و التحسين .
- المقارنات التطويرية .

- من خلال هذه النتائج نستنتج أن المقاولين يعتمدون على هذين العنصرين في تطوير

مؤسستهم ، والأقلية هي التي تعتمد في تطوير المؤسسة على إدخال إدارة الجودة الشاملة .

مما يدل على أن جودة المنتج أو الخدمة المعروضة من طرف المقاولين لا تطابق

مواصفات "ISO" .

يبقى إستعمال الوسائل التطويرية محدود من طرف المقاول الجزائري رغم التواتر السريع

في الإقتصاد العالمي .

المطلب الرابع : تحليل النتائج

1 - النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية :

على ضوء ما سبق ، يمكننا إستخلاص النتائج التالية :

1. إن علاقة التكوين الذي تلقاه المقاول الجزائري بإختلاف التخصصات و المراحل، له علاقة بتوفر الكفاءات لدى المقاول ، فهو دافع للإستمرار في تنمية المؤسسة . فمن الملاحظ أن معظم المقاولين لديهم مستوى ثانوي مع مقارنة التكوين في إطار العمل فهذا يدل على أن المقاولين الذين لديهم مستوى ثانوي لديهم تكوين في إطار العمل .

2. تظهر نتائج معالجة المعطيات أن معظم المقاولين لديهم كفاءات تقنية بإختلاف مستويات بعض هذه الكفاءات ، و لكن في مجمل التحليل أن المقاول الجزائري لديه كفاءات تقنية و التي ذكرناها في الفصل الثاني من هذا البحث ، نعرض في مايلي بعض آراء المقاولين من خلال المحاور المباشرة :

أ - تقول مقاولتان فيما يخص تحرير الرسائل الإدارية ، أن هذه الكفاءة إستمدتها من الخبرة ومساعدة بعض الأطراف من المحيط الخارجي (الزوج ، الإخوة ، الأصدقاء) ، وتساعد هذه الأطراف أيضا في المحاسبة و مسائل الجباية . و من خلال هذا نستنتج أيضا أن المحيط له دور في توفير هذه الكفاءات. ما يميز هذا التحليل أن المحيط له علاقة في تشجيع النساء المقاولات على الإستمرار .

ب - و هناك مقاول أضاف أن التكوين الذي تلقاه أثناء مرحلة إنجاز المشروع عن طريق الوكالة الوطني لدعم تشغيل الشباب ، كان له أهمية كبيرة في إمتلاك كفاءات في تسيير المؤسسة.

3. تشير النتائج أن المقاول الجزائري لديه كفاءات في إدارة الأعمال من مستوى جيد وهذا ما يتضح من خلال الإجابات التي حصلنا عليها والتي تفوق 50% ، مما يشير على أن المقاول يعتمد على الكفاءات الإدارية في الحفاظ على نمو مؤسسته . نريد الإشارة هنا أنني إلتقيت بحالة إستثنائية و هي مقولة تعاني من ضعف في التسويق ، و ذلك من خلال المحاورة قالت أنها تعتمد على المزيج التسويقي في ترويج منتجها إلا أن هناك إقبال ضعيف على المنتج ، ولكن الطريقة المتبعة هي التي كانت سبب في فشل مؤسساتها (فشلها ، لأنها تريد تغيير نشاط المؤسسة بشكل جذري). وأضافت أيضا أن التكوين المتبع في مراكز التكوين المهني لا يواكب التطور السريع في الإقتصاد.

4. أبرزت النتائج المتعلقة بالكفاءات المقاولتية أن هناك تفاوت في النسب ، و ذلك بالحصول على إجابة جيد بنسبة مرتفعة في الأسئلة الخمس الأولى ، ولكن فيما يخص أهم عنصر في المقولة و ما يميز المقاول و هو الإبداع فإننا حصلنا على نسب متقاربة بين جيد و متوسط ، وهذا يدل على أن المقاول الجزائري يملك مستوى متوسط من الإبداع ، تبقى الأسباب غير متيقن بها :

- قد يرجع هذا، أن المقاول الجزائري هدفه في خلق المؤسسة هو سد حاجاته وحاجات أفراد العائلة لا غير و لا يطمح إلى الذهاب إلى أبعد من ذلك ، مثلا منافسة المنتجات العالمية التي تغزو الأسواق الجزائرية .
- و قد يكون السبب عدم توفر المواد الأولية والتي يشكو من نقصها معظم المقاولين .

لا يمكن حصر أسباب نقص الإبداع عند المقاول الجزائري في تلك النقاط و يعد ذلك إلى إضطراب إقتصاد الجزائر و إعماده على المحروقات من أهم إيرادات الدولة .

5. من خلال عرض النتائج الخاصة بالوسائل التطويرية فإننا حصلنا على نتيجة مفادها أن المقاول الجزائري يعتمد على مقارنة مؤسسته بمؤسسة منافسة كشكل من أشكال التطوير ، أما الإبداع و الإختراع و التجديد والتحسين فكانت النتيجة بنسب متفاوتة ومستوى إعتقاد هذا العنصر كان متوسط عند أغلب المقاولين. عند مقارنة النتائج السابقة بعنصر إدارة الجودة الشاملة فإن النتائج أوضحت أن إعتقاد هذا العنصر ضعيف ، نظرا لعدم إمتلاك أي معلومة عن إدارة الجودة الشاملة من طرف أغلب المقاولين .

6. استنتجنا أن المقاول الجزائري يملك كفاءات و مهارات ، لكن هذه الأخيرة تحتاج إلى عملية صقل أو توعية هذا المقاول بقدراته ، و من جهة الأخرى نجد أن المحفز الأساسي في تطوير المقاولات هو توفر المادة الأولية ، و هي مشكل يعاني منه المقاول الجزائري ، لدى يجب على الجزائر في إطار تشجيع المقاول ، توفير المادة الأولية أيضا .

2 - تحليل الفرضيات :

- من خلال تحليل النتائج نستخلص أبعاد كفاءات و مهارات المقاول الجزائري ، وذلك بتأكيد الفرضية أن للمحيط الخارجي دور في توفير الأنواع الثلاثة للكفاءات (الكفاءات التقنية أو التكنولوجية ، كفاءات إدارة الأعمال ، الكفاءات المقاولتية) ، فالدراسات الجامعية أو التكوين في مراكز و معاهد التكوين المهني ، له دور كبير في توفير الكفاءات و المهارات لدى المقاول الجزائري ويساهم بذلك تشجيع ثقافة المقاول. بالإضافة إلى ذلك فإن التعليم الثانوي له دور في تمكين المقاول من مهارات تساعده في مواصلة المشروع .

- تأكد النتائج أن الفرضية الثانية صحيحة ، و هي أن توفر الكفاءات تحفز في تشجيع ثقافة المقاول ، و ذلك برغبة المقاولين في إستمرار و تطور المؤسسة،

يؤدي بنا هذا الرجوع إلى إستراتيجية الجزائر في تحفيز خلق المؤسسات، و أهمية إعادة النظر في الإهتمام بتطوير كفاءات المقاول الجزائري و حاملي المشاريع .

2 - إيجابيات الدراسة التطبيقية :

إن من إيجابيات الدراسة التطبيقية هي تقريب بعض المفاهيم النظرية إلى المحيط الخارجي ، خارج إطار الدراسة و البحث العلمي . فمن خلال الحوار المفتوح أثناء عملية جمع الإستمارات ، أكد بعض المقاولين أن هذه الأسئلة ساعدته في إكتشاف نقص في بعض المعلومات ، كطرق التسويق مثلا ، و كذلك التفكير في تحسين نوعية المنتج وطريقة الإنتاج .

و من إيجابية هذه الدراسة ، هي مقارنة النتائج مع واقع المؤسسات الجزائرية ، فمن خلال تحليل المعطيات نجد أن هناك نقص في توعية المقاول الجزائري ببعض الآليات التي تساعد في ترقية المؤسسات .

خلاصة :

- من خلال ما سبق نستنتج أن المقاول الجزائري لديه كفاءات تقنية و كفاءات في إدارة الأعمال و كفاءات مقاولتية ، إلا أننا نجد أنه يعتمد على نسبة قليلة لهذه الكفاءات في تطوير المؤسسة ، و ذلك باعتماد ضعيف للوسائل التطويرية والتي تساهم في تنمية المؤسسة ، وهي من أبرز الوسائل الفعالة و التي تعتمد عليها المؤسسات الكبرى العالمية :
- الحفاظ على الجودة حسب المواصفات العالمية ، لكسب رضى الزبون .
- الإبداع و اعتماد طرق جديدة في التسيير و الإنتاج ، وقد يشمل ذلك في إختراع منتج جديد أو تحسين منتج موجود سابقا .
- مواكبة المنافسة في السوق عن طريق مقارنة المؤسسة بمؤسسة أخرى .

خاتمة الفصل :

- تعتبر الجزائر من بين الدول النامية التي تعتمد سياسات جديدة لترقية الإقتصاد ، و ذلك لمواكبة التطور السريع في الإقتصاد العالمي ، لكن طريقة تطبيق هذه الإستراتيجية تشكل عائقا بالنسبة للجزائر ، فالإستراتيجية المتبعة لتشجيع ثقافة المقاوله وضعت كفاءات المقاول في حيز ضيق بالمقارنة مع الإهتمام بطرق و أساليب تمويل المشاريع و تشجيع الإستثمار في الجزائر .

من خلال النتائج المتحصل عليها من دراسة الميدانية للمقاول الجزائري ، نلاحظ أن تكوين الكفاءات أخذ الحصة الأقل بالمقارنة مع نسبة إعتداد الإستراتيجية على 60% من كفاءات المقاول في إطار مشروع خلق المؤسسة ، أما التمويل فيشكل 40% .

يجب على الجزائر إتخاذ إجراءات مكثفة لتكوين كفاءات لها القدرة على تسيير المشاريع مع ضمان إستمرارية و نمو هذه المشاريع ، و ذلك بتوفير المناخ المناسب لتحقيق الأهداف .

الخاتمة العامة

- تسعى الجزائر جاهدة إلى مواكبة النمو السريع في الإقتصاد العالمي و ذلك من خلال وضع سياسات جديدة تساعد في التنمية الإقتصادية ، ومن بين هذه السياسات ، الإستراتيجية المتبعة في تشجيع المقاوله ، عن طريق الإعفاءات الضريبية ، تخفيض نسبة الفائدة ، تمديد فترة تسديد القروض ، بالإضافة إلى ذلك متابعة المقاولين خلال مرحلة خلق المؤسسة وتقديم الدعم والمساعدة التي تتطلب ، من خلال توفير إطارات تشرف على هذا المشروع . تساعد هذه المجموعة من الإطارات في تقديم المعلومات و الإرشادات التي تلزم المقاول أثناء إنشاء المؤسسة و خلال مرحلة دخول المشروع في النشاط .

بالنظر إلى الإستراتيجية الموضوعه من طرف الدولة ، مقارنة بالواقع فنجد هناك نقص في الإهتمام بكفاءات المقاول و التي تعتبر عنصر أساسي في عملية إنشاء المؤسسة ، لذلك نجد أن الجزائر عمدت على تسليط الضوء على فئة معينة و التي لها كفاءات مضاعفة تختصر بذلك الطريق الطويل للتكوين و التدريب ، هذه الفئة تتمثل في خريجي الجامعات ومعاهد التكوين المهني و المدارس العليا و غيرها . تقوم الجزائر بالتقرب من هذه الفئة عن طريق إعداد أيام دراسية و ملتقيات حول المقاوله .

من خلال ما تطرقنا إليه في البحث ، نلاحظ أن أبعاد كفاءات و مهارات المقاول شاسعة ، يصعب تحديدها في شخص واحد نظرا لأهمية العنصرين ، المقاول و هذه الكفاءات من جهة . إن توفر الكفاءة و المهارة المقاولتية لدى المقاول الجزائري ، تساعد في تحقيق أهداف الدولة في التنمية الإقتصادية . ومن خلال البحث أيضا نرى أن إرتباط خصائص المقاول بكفاءاته متينة مما يجعلنا نؤكد على الإهتمام بكفاءات و مهارات المقاول الجزائري ، و الذي بدوره يساهم في تحقيق التنمية المستدامة .

إن مساعي الجزائر في إستراتيجية تشجيع المقاوله ، تبرز أيضا في نقاط عدة منها ، تخفيض المخاوف لدى الأفراد من عملية خلق مؤسسة خاصة ، و ذلك بوضع آليات الدعم لإنشاء مؤسسة في إطار واضح و شفاف في متناول كل شخص مهما اختلف المستوى

المعرفي لديه ، لكن رغم ذلك نجد نقص في التوجه إلى المقاوله ، و هذا ما تعبر عنه إحصاء عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يصل إلى أكثر من 600,000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة. تعمل الجزائر على ترقية التشغيل للمقاربة الإقتصادية ، من خلال زرع الثقة في الشباب ، و تقليص الأخطار التي قد يواجهها ، لذلك تسعى إلى تنمية كفاءات المقاولين من خلال التدريب و التكوين في مختلف مؤسسات الدعم ، كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، مراكز التسهيل و التي نلاحظ أن عددها قليل و محدود في الجزائر و غير متوفرة في معظم الولايات .

إن دراسة كفاءات و مهارات المقاول الجزائري من خلال تحديد مستوى الكفاءات التقنية وكفاءات إدارة الأعمال و الكفاءات المقاولتية ، أدى إلى إستخلاص أهمية توفر الكفاءة لدى المقاول ، بالإضافة إلى إعتقاد الوسائل التطويرية ، و التي تتمثل في إدارة الجودة الشاملة ، المقارنة التطويرية و الإبداع و التجديد . هذه الدراسة مكنتنا من إستخلاص النتائج التالية :

1. يشكل المحيط الخارجي مصدر هام في تكوين الكفاءات ، وذلك من خلال ما أوضحتته

النتائج الإحصائية ، إن للتكوين دورا هاما في توفير الكفاءات لدى المقاول و التي تساعده في تطوير المؤسسة ، سواء كانت في مجال العمل أو خارج إطار العمل . وتبرز النتائج أن التحصيل العلمي في أطوار التعليم الإبتدائي و المتوسط و الثانوي ، يمكن أن تكون مصدر للكفاءات ، من خلال التطرق إلى بعض المبادئ و البديهيات ، لكنها غير كافية بالمقارنة مع دخول الجزائر في إقتصاد السوق و تحرير الإقتصاد .

2. إن سياسة الجزائر المتبعة لزراع ثقافة المقاولتية في أوساط الشباب ، مرتكزة على تخفيض المخاطر المالية مقارنة بالإهتمام المنخفض للكفاءات و متابعة المقاولين خلال نشاطهم .

ففي هذه المرحلة التي تمر بها الجزائر في تحفيز خلق المؤسسات المصغرة ، هناك إحصائيات تكشف أيضا عن 70% من الأصول المستحقة للفوائد عن عدم قدرة

المؤسسات المصغرة عن تسديد القروض أي ما يعادل 3070 ملف وطنيا . و هذا لفشل المقاولين في تطوير المؤسسة والحفاظ على نموها ، لعدم توفر الكفاءات اللازمة ، لهذا فإن توفر الكفاءات لدى المقاول تشجع ثقافة العمل الحر و المقولة . يقول وزير التشغيل و الضمان الإجتماعي « يجب وضع الثقة في الشباب » و ذلك لتخفيض إحتمال الفشل أثناء إنشاء المؤسسة الخاصة .

3. من خلال جمع المعطيات يتضح أن إعتداد الوسائل التطويرية (إدارة الجودة الشاملة، المقارنة التطويرية، الإبداع ، التجديد ، التحسين و الإختراع) مخفض جدا ، ويرتكز أغلب المقاولين على مقارنة مؤسسته بمؤسسة منافسة كوسيلة لتحسين المنتج أو الخدمة، و هذا غير كاف لتحقيق نمو المؤسسة لمنافسة المنتجات العالمية التي تغزو الأسواق المحلية الجزائرية ، فيمكن تصنيف هذه المنافسة كمنافسة محلية ، على ضوء نقص الإبداع و التجديد لدى المقاول الجزائري .

ساعدت هذه الدراسة في تقريب بعض المفاهيم النظرية مثل الوسائل التطويرية إلى المقاول ، نستنتج من خلال هذا أن إعداد أيام تكوينية ، تساعد في تطوير كفاءات المقاول الجزائري .

4. من خلال مقارنة نتائج البحث بالنتائج التي وصلت إليها الأستاذة بقدر عائشة في إطار رسالة ماجستير عن كفاءات المقاول الجزائري ، والتي تتمثل في علاقات الكفاءات المهنية و المقاولتية بالتكوين الدراسي ، و مستخلص نتائجها أن التكوين الدراسي له علاقة ضعيفة بهذه الكفاءات نظرا لعدم توفر مواد في البرنامج التعليمي تساعد في إكتساب الكفاءات الإدارية و المهنية ، مع الإشارة أن الدراسة تمت في سنة 2001 . على ضوء هذه النتائج فإن الدراسة التي قمنا بها تشير إلى أن التحصيل العلمي له دور أساسي في توفير الكفاءات ، مما يدل على أن هناك تطور في تفكير المقاول الجزائري ، و هناك دور لسياسة الدولة في تنمية كفاءات المقاول .

و من خلال النتائج التي وصلت إليها الأستاذة ثابت أول وسيلة في إطار مذكرة ماجستير ، فإن الطموح يتوفر لدى المقاول الجزائري لكن ينقصه الإبداع ، وهو ما يميز المقاول .

بناء على النتائج المتحصل عليها ، يمكن إقتراح جملة من التوصيات ، وهي :

1. تدعيم البرامج التعليمية ، ب مواد تقنية و نظرية في التسيير ، و تشمل ذلك كل التخصصات (مثلا : الطب ، الهندسة المعمارية ، الإعلام الآلي ، ... وغيرها) ، سواء من خلال الجامعات ، المدارس العليا ، معاهد و مراكز التكوين المهني .
2. البعد عن التنظير من خلال برامج التكوين التي تعتمد مؤسسات الدعم للمقاولة (الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، الوكالة الوطنية للقرض المصغر ، غرفة التجارة و أخرى) ، مع إضافة دراسة تطبيقية في هذا البرنامج ، و إدخال أمثلة واقعية و عالمية ناجحة في مجال المقاولة .
3. ضرورة المتابعة الميدانية المنتظمة للمقاولين و ذلك لتنمية الكفاءات ، و ترشيد ثقافة المقاولة .
4. تكثيف الجهود نحو إعداد الكفاءات المقاولتية كما هو الحال في إستراتيجية التمويل المتبعة من طرف الدولة .
5. تكوين إطارات مساعدة في تكوين المقاولين الجدد ، مع إعتماد طرق و برامج عالمية ناجحة ، مثال على ذلك ، المكتب الدولي للعمل (BIT) .
6. نظرا لأهمية الإبداع و التجديد في المقاولة ، لابد من إتباع سياسة تساهم في إنفتاح ثقافة المقاول على المشاريع العالمية ، و بالتالي تحفز على تقديم منتج أو خدمة أكثر إبداع و تجديد قد تنافس المنتجات العالمية .

7. و في إطار تشجيع ثقافة المقابلة ، فمن خلال الإتصال المباشر بالمقاولين فإن أغلبهم طرحوا إشكالية نقص في توفير المادة الأولية للمشاريع ، لهذا تفرض هذه الإستراتيجية في تشجيع المقابلة على الدولة توفير المواد الأولية .

و في الختام ، و من خلال بحثنا تمكنا من إستنباط آفاق البحث ، و جوانب أخرى تحتاج إلى الدراسة ، لم يسع البحث مناقشتها و التعمق فيها ، و هي تتمثل في النقاط التالية :

1. دراسة حول مقارنة كفاءات المرأة المقابلة و الرجل المقاول في الجزائر .
2. دراسة جوانب تباعد نسب خلق المؤسسات بين ولايات الوسط و الشرق والغرب والجنوب ، و التي كشف عنها وزير الصناعات الصغيرة والمتوسطة وترقية الإستثمار (محمد بن مرادي) خلال إنعقاد لمجلس النواب في نوفمبر 2011 (والتي تتمثل في 53% من المشاريع في ولايات الوسط ، 27% في الشرق ، وفي الغرب 17% أما الجنوب فهناك 4% فقط) .
3. آفاق المقابلة في الجزائر في ظل الإستراتيجية الجديدة لتشجيع المقابلة .
4. إذا كانت الحاجة أم الإختراع ، فهذا يدفعنا إلى طرح تساؤل عن هذه الحاجة التي قد تحفز الشاب الجزائري إلى التوجه نحو المقابلة .

المراجع

المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب :

1. د . عبد الرحمن عيسوي : " الكفاءة الإدارية " ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1996.
2. نيلز جوران ، جان روي ، ماجنز ووتر : " الأداء البشري الفعال لقياس الأداء المتوازن (أفكار عالمية معاصرة) " ، ترجمة : علا أحمد صالح ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك ، القاهرة ، 2003 .
3. أ . ثابتي الحبيب ، أ. بن عبو الجيلالي : تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، الجزائر ، 2009 .
4. بلال خلف السكارنة : " الريادة و إدارة منظمات الأعمال " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، 2008 .
5. د . فايز جمعة صالح النجار ، أ.د. عبد الستار محمد العلي : " الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2006 .
6. الإمام أبي زكريا يحيى شرف النووي دمشقي : " رياض الصالحين " ، دار الفكر ، بيروت ، لبنان ، 2006 .
7. أمين بن محمد المدري : " 30 وصية ووصية لتكون قائدا ناجحا " ، اليمن ، 2008 .
8. د .طارق محمد السويدان ، أ . فيصل عمر باشرحيل : " صناعة القائد " ، دار الأندلس الخضراء ، السعودية ، 2003 .
9. البروفيسور . حسن إبراهيم بلوط : " المبادئ و الإتجاهات الحديثة و إدارة المؤسسات ، جامعة لبنان ، 2005 .

10. تريفير يونغ : " كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع " ، ترجمة : سامي تيسير سلمان ، إنترناشيونال أيدر هوم أنكوروبوتيد ، 1997 .
 11. فريد النجار : " الصناعات و المشروعات الصغيرة و متوسطة الحجم (مدخل رواد الأعمال) " ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006/2007 .
 12. فريد النجار : " إدارة الأعمال الإقتصادية و العالمية (مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة) " ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
 13. سعاد نائف برنوطي : " إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة) " ، دار وائل ، الطبعة الأولى ، 2005 .
 14. أكمن عبد الحليم : الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، قصر الكتاب ، البلدة الجزائر ، 2006 .
 15. محمد علي جعلوك : أعمال المقاولات (إدارة المشروعات و تنفيذ العقود) ، دار الراتب الجامعية للنشر ، لبنان ، 1999 .
 16. عبد الوهاب الأمين : التنمية الإقتصادية ، دار الحافظ للنشر و التوزيع ، 2000 .
 17. د. إسماعيل شعباني : مقدمة في إقتصاد التنمية ، دار هومة للنشر ، 1997 .
- ثانيا : الملتقيات :**
1. الملتقى الدولي حول : " متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية " ، تحت إشراف مخبر العولمة و إقتصاديات شمال إفريقيا جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، 17 و 18 أفريل 2006 .
 2. الملتقى الدولي حول المقاولتية (التكوين وفرص الأعمال) ، الجزائر ، بسكرة 8/7/6 أفريل 2010 .

3. الملتقى الدولي حول : الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، دراسة و تحليل تجارب وطنية و دولية)، الجزائر ، 13/12 ماي 2010

ثالثا : المجالات و المنشورات :

1. مجلة الإقتصاد و المناجمنت : تسيير المعارف و تنمية الكفاءات ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر ، العدد 03 ، مارس 2004 .

2. مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا : العدد 06 ، 2009 ، الجزائر .

3. الإدارة الإستراتيجية و دعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة و الخاصة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية (أعمال مؤتمرات) .

رابعا : المحاضرات :

1. ثابت أول وسيلة : المقابلة ، سنة أولى ماستر تخصص الموارد البشرية ، 2012/2011 .

2. بوشیخي عائشة : إدارة الجودة الشاملة ، سنة أولى ماجستير تخصص حوكمة الشركات ، 2009/2010 .

3. ثابت أول وسيلة : المقابلة ، سنة أولى ماجستير " حوكمة الشركات ، 2010/2009 .

خامسا : المواد القانونية والمراسيم :

1. القانون التجاري الجزائري : الأمر 5975 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 ، تعديلات 2005 ، دار الجزيرة للنشر و التوزيع .

2. المرسوم رقم 373/02 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 .

3. المرسوم الرئاسي رقم 134/04 المؤرخ في 19/04/2004 .
4. المرسوم التنفيذي رقم 08/03 المؤرخ في 25/02/2003 .
5. المرسوم التنفيذي رقم 79/03 المؤرخ في 25 فبراير 2003 .
6. المرسوم الرئاسي رقم 234/96 المؤرخ في 02 جويلية 1996 .

سادسا : القواميس :

1. قاموس المنجد العربي، 1960.

سابعا : المذكرات :

1. بوزيد سعاد : مذكرة ماجستير بعنوان المقاوله والتنمية الإقتصادية (حالة المؤسسات المصغرة والصغيرة ، تلمسان) ، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2006 .

ثامنا : المقالات :

1. نوال . ح : الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاولتية (المراهنة على رفع تحديات التنمية)جريدة المساء الجزائرية ،
2009/05/17
(www.jazayresse.dz)

تاسعا : مراجع أخرى :

2. راديو القناة الثالثة الجزائري (3 chaine) :
- برنامج (page économique) للصحفية حكيمة كمال .
3. القناة الجزائرية المحلية :
- برنامج جامعة التكوين المتواصل .

المراجع باللغة الأجنبية :

أولاً : الكتب :

1. Hamid Bouchikhi et Jhon Kimberly : « **Entrepreneurs et gestionnaires (les clés du management entrepreneurial)** », les édition d'organisation , Paris, 1994 .
2. Olivier Basso : « **Le manager entrepreneur (entre discours et réalité, diriger en entrepreneur)** », Pearson Education France, Paris, 2006.
3. Marie-Claude Esposito et Christine Zumelo : « **L'entrepreneur et la dynamique économique (L'approche anglo saxonne)** », Economica, Paris, 2003.
4. Allain Fayolle : « **Introduction à l'entrepreneuriat** », Dunod, Paris, 2005.
5. Anne Dietrich : « Le management des compétences (une vision synthétique et opérationnelle des dispositifs et outils du management des compétences) », Vuibert, avril 2008.
6. Jacque Aubert, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeyre : « **Management des compétences (enjeux, modèle et perspectif)** », Dunod, Paris, 2010.
7. Lou-Van Beirendonck : « **Management des compétences (évaluation, développement et gestion)** », De Boeck et Larciens .a, Bruxelles, 2004.
8. Stéphane Marion, Sylvie Sammut, Xavies Noel et Patrick Senicourt : « **Réflexions sur les outils et les méthodes a l'usage du création d'entreprise** », Adreg, avril 2003.
9. Alain Fayolle : « **L'art d'entreprendre** », Pearson Education France, Paris, 2007.
10. Michel Marchesnay et Pierre-André Julien : « **L'entrepreneuriat** », Economica, Paris, 1996.
11. Robert Papin : « **Stratégie pour la création d'entreprise** », Dunod, Paris, 2003.
12. Emile-Michel Hernandez : « **L'entrepreneuriat approche théorique** », L'Harmattan.

ثانيا : الملتيقيات :

1. colloque international « creation d'entreprises et territoires » : territoire et entrepreneur innovateurs , cas de l'Algérie , Tamanrasset , 03 et 04 decembre 2006.
2. colloque international de la vulnérabilité des TPE et des PME dans une environnement mondialisé , Canada , 27/29 mai 2009.

ثالثا: المقالات :

1. Jean-Jacques Jordi : « une histoire de l'entrepreneuriat algérien » , Article publié dans le magazine Histoire d'entreprises , juillet 2009 , numéro de magazin 7.
2. Sobel Robert : « the entrepreneurs (Exploration within the American business) », article republier en avrile 2011, Wikipidya.
3. Damou Farouk (un conseilles de l'ANSEJ) : mission de radio « CHAINE 3 » « page économique », Hakima Kamel , 02/11/2011 .
4. Ahmed Bouyakoub : « la PME en Algérie quelles réalités approches Algéro-Française » , 2004 .
5. Nathalie Cobbaut (journaliste) : « L'entrepreneuriat féminin en Wallonie », revue d'agence de stimulation économique, Belgique ,2010 .
6. ONUDIM (Organisation de Nations Unies pour le Développement Industriel) : un voie pour sortir de la pauvreté « développer l'entrepreneuriat rural et féminine »,coloque , vienne , Autriche , décembre 2003.
7. Philip Coub : une vie plus riche , www.lepost.fr ,article ,mars 2011.
8. Laurent Degroot : Développer l'Entrepreneuriat en région Nord- Pas de calais,décembre 2010

رابعاً : المحاضرات :

1. Cours d'entrepreneuriat : Louis Jacques Fillion sur site « Analyse financière d'un projet » février 2011.
2. Cours d'entrepreneuriat : Tabet aoual Wassila née Lachachi , 1^{er} année master « GRH » , octobre 2011 .
3. Cours d'entrepreneuriat : Tabet aoual Wassila née Lachachi , 1^{er} année magistère « gouvernance des entreprise ».mars 2010 .

خامساً : المذكرات :

1. Tabet aoual née Lachachi Wassila : « L'influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé Algérien (etude exploratoire) », thèse doctorat , 2005/2006 , université de Tlemcen , Aboubekre Belkayed
2. Tabet aoual née Lachachi Wassila : « caractéristique et performances du manager / entrepreneur, cas du manager / entrepreneur privé Algérien », Magistère 2000/2001.université de Tlemcen , Aboubekre Belkayed .
3. Bakadour Aicha : Les compétence de l'entrepreneur (Analyse de la relation entre la formation se les compétences de l'entrepreneur privé Algérien) thèse de magister, université Aboubekr Belkaide , Tlemcen , 2001/2000
4. Mrabet Hajira : « femme entrepreneur entre vie de famille et vie professionnel » , master 2009 /2010 . université de Tlemcen , Aboubekre Belkayed .

سادساً : القواميس :

1. Petit Larousse , 2010 .

الملاحق

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

- هذه الإستمارة موجهة إلى دراسة أبعاد كفاءات المقاول الجزائري في تطوير المؤسسة، وهي في إطار بحث أكاديمي، لذا نشكركم مسبقا على منحنا بعضا من وقتكم للإجابة على الأسئلة التالية بوضع (x) في الخانة المناسبة:
- المجموعة الأولى : معلومات شخصية وعن المؤسسة .

- 1 - الإسم : اللقب :
- 2 - الجنس : ذكر - أنثى
- 3 - العمر : 18-29 سنة 30-40 41-50 51-60 أكثر من 60
- 4 - المستوى التعليمي : - ابتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي - أكثر
- 5 - هل لديك تكوين في إطار عملك : - نعم - لا

إذا كانت الإجابة على السؤال رقم (5) بنعم يرجى ذكر التكوين :

- 6 - إسم المؤسسة :
- 7 - قطاع المؤسسة :
- 8 - عمر المؤسسة : 1-5 سنوات 6-15 16-25 25 فأكثر
- 9 - عدد العمال في المؤسسة : 1-9 10-49 50-250
- 10 - الأرباح السنوية :دج

- المجموعة الثانية : الكفاءات المتعلقة بالمقاول الجزائري .

1 - الكفاءات التقنية :

- أ - ما هو مستوى قدرتك على تحرير الرسائل الإدارية : - جيد - متوسط - ضعيف
- ب - ما هو مستوى المعلومات التي تصلك عن المحيط الخارجي :
- جيد - متوسط - ضعيف

ج - ما هو مستوى قدراتك المعرفية في المواد التقنية

(المحاسبة ، الجباية ، القانون ، التجارة ، البنوك) : - جيد - متوسط - ضعيف

د - ما هو مستوى تحكّمك في وسائل الإعلام و الاتصال

و الآلات التكنولوجية الحديثة : - جيد - متوسط - ضعيف

هـ - ما هو مستوى قدرتك على تنظيم الأعمال

في المؤسسة : - جيد - متوسط - ضعيف

و - ما هو مستوى تعاونك مع فريق العمل : - جيد - متوسط - ضعيف

2 - كفاءات إدارة الأعمال :

أ - ما هو مستوى قدرتك على وضع الأهداف

والتخطيط : - جيد - متوسط - ضعيف

ب - ما هو مستوى قدرتك على صنع القرار و إتخاذ

القرارات اللازمة في الوضعيات المناسبة : - جيد - متوسط - ضعيف

ج - ما هو مستوى تمكّنك من خلق علاقات إنسانية

(علاقات خارج إطار العمل لرفع معنويات الفريق) : - جيد - متوسط - ضعيف

د - ما مستوى معرفتك بالقواعد التسويقية

(المزيج التسويقي: السلعة ، تسعيرها ، توزيعها) : - جيد - متوسط - ضعيف

هـ - ما مستوى تحكّمك في وظائف المؤسسة (عمليات

الإنتاج ، إدارة الموارد المالية ، الموارد البشرية) : - جيد - متوسط - ضعيف

و- ما مستوى قدرتك على تنظيم النمو السنوي

للمؤسسة : - جيد - متوسط - ضعيف

3 - الكفاءات الشخصية و المقاولتية :

أ - ما مدى إستعدادك للمخاطرة : جيد - متوسط - ضعيف

ب - ما مدى رغبتك في النجاح و استمرار

مؤسستك : جيد - متوسط - ضعيف

ج - ما مستوى ثقتك بنفسك و تفاؤلك : جيد - متوسط - ضعيف

د - ما مدى إندفاعك للعمل : جيد - متوسط - ضعيف

هـ - ما مدى التزامك و تنظيمك للعمل : جيد - متوسط - ضعيف

و - ما هو مستوى مهاراتك الإبداعية : جيد - متوسط - ضعيف

- المجموعة الثالثة : معرفة و إستخدام الوسائل التطويرية .

أ - هل لديك معلومات عن التجديد، الإختراع، الإبداع و التحسين : نعم - لا

ب - إذا كانت إجابتك نعم :

- ما مدى معرفتك و استعمالك لهذه العناصر : جيد - متوسط - ضعيف

ج - هل لديك معرفة عن إدارة الجودة الشاملة : نعم - لا

د - إذا كانت إجابتك نعم :

- ما مدى معرفتك و استعمالك لهذا العنصر : جيد - متوسط - ضعيف

هـ - هل تقوم بتحسينات في العمل عن طريق مقارنة مؤسستك بمنافسيك : نعم - لا

و - إذا كانت إجابتك نعم :

- ما مستوى تطبيقك لهذه المقارنة : جيد - متوسط - ضعيف

الفهرس

- الشكل (1- 1) : مكان المراقبة الداخلي للمقاول (ترجمة الطالبة) 39
- الشكل (1- 2) : الخصائص الأربعة للمقاول (ترجمة الطالبة) 42
- الشكل (1- 3) : القدرات الفردية..... 86
- الشكل (1- 4) : نموذج (هاميل ، و بارهالاد ، 1994) 99
- الشكل (1- 5) : إدارة الجودة في المشروع 180
- الشكل (1- ب) مقارنة طبيعة المؤسسة و عمر المؤسسة 230
- الشكل (1- ج) : مقارنة عمر المقاول بالجنس 230
- الشكل (1- د) : المستوى التعليمي لدى المقاولين 231
- الشكل (1- هـ) : مقارنة بين المستوى التعليمي و التكوين في إطار العمل 232
- الشكل (2- أ) : نسبة الإجابة على السؤال الأول من المجموعة الثانية 233
- الشكل (2- ب) : نسبة الإجابة على السؤال الثاني من المجموعة الثانية 234
- الشكل (2- ج) : نسبة الإجابة على السؤال الثالث من المجموعة الثانية 235
- الشكل (2- د) : نسبة الإجابة على السؤال الرابع من المجموعة الثانية 236
- الشكل (2- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس من المجموعة الثانية 237
- الشكل (2- و) : نسبة الإجابة على السؤال السادس من المجموعة الثانية 238
- الشكل (3- أ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع من المجموعة الثانية 239
- الشكل (3- ب) : نسبة الإجابة على السؤال الثامن من المجموعة الثانية 240
- الشكل (3- د) : نسبة الإجابة على السؤال العاشر من المجموعة الثانية 242
- الشكل (3- هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الحادي العاشر من المجموعة الثانية 243
- الشكل (3- و) : نسبة الإجابة على السؤال الثاني العاشر من المجموعة الثانية 244
- الشكل (4- أ) : نسبة الإجابة على السؤال الثالث العشر من المجموعة الثانية 245
- الشكل (4- ب) : نسبة الإجابة على السؤال الرابع العشر من المجموعة الثانية 246
- الشكل (4- ج) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس عشر من المجموعة الثانية 247

- الشكل (4-د) : نسبة الإجابة على السؤال السادس عشر من المجموعة الثانية 248
- الشكل (4-هـ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع عشر من المجموعة الثانية 249
- الشكل (4-و) : نسبة الإجابة على السؤال الثامن عشر من المجموعة الثانية 250
- الشكل (5-أ) نسبة معرفة الإبداع ،التحسين ،الإبداع و الإختراع 252
- الشكل (5-ب) : نسبة الإجابة على السؤال التاسع عشر من المجموعة الثالثة 253
- الشكل (5-ج) نسبة معرفة إدارة الجودة الشاملة 254
- الشكل (5-د) : نسبة الإجابة على السؤال العشرين من المجموعة الثالثة 255
- الشكل (5-هـ) : نسبة إستخدام المقارنة التطويرية 256
- الشكل (5-و) : نسبة الإجابة على السؤال الواحد والعشرين من المجموعة الثالثة ... 257

- جدول (1-1): المقارنة بين المرأة القيادية و الرجل القيادي..... 42
- جدول (2-1): typologie des formes d'innovation: 138
- جدول (3-1): بعض الثروات الطبيعية لولاية بشار 221
- جدول (1-أ): قطاع المؤسسات..... 228
- الجدول (1-ب) : مقارنة طبيعة المؤسسة و عمر المؤسسة 229
- الجدول (1-هـ) : مقارنة بين المستوى التعليمي و التكوين في إطار العمل..... 231
- الجدول (2-أ): نسبة الإجابة على السؤال الأول من المجموعة الثانية 233
- الجدول (2-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الثاني من المجموعة الثانية 234
- الجدول (2-ج) : نسبة الإجابة على السؤال الثالث من المجموعة الثانية..... 235
- الجدول (2-د) : نسبة الإجابة على السؤال الرابع من المجموعة الثانية 236
- الجدول (2-هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس من المجموعة الثانية 237
- الجدول (2-و) : نسبة الإجابة على السؤال السادس من المجموعة الثانية 238
- الجدول (3-أ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع من المجموعة الثانية 239
- الجدول (3-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الثامن من المجموعة الثانية 240
- الجدول (3-ج): نسبة الإجابة على السؤال التاسع من المجموعة الثانية 241
- الجدول (3-د) : نسبة الإجابة على السؤال العاشر من المجموعة الثانية 242
- الجدول (3-هـ) : نسبة الإجابة على السؤال الحادي العاشر من المجموعة الثانية 243
- الجدول (3-و) : نسبة الإجابة على السؤال الثاني العاشر من المجموعة الثانية ... 244
- الجدول (4-أ) : نسبة الإجابة على السؤال الثالث العشر من المجموعة الثانية ... 245
- الجدول (4-ب) : نسبة الإجابة على السؤال الرابع العشر من المجموعة الثانية ... 246
- الجدول (4-ج) : نسبة الإجابة على السؤال الخامس عشر من المجموعة الثانية ... 247
- الجدول (4-د) : نسبة الإجابة على السؤال السادس عشر من المجموعة الثانية 248
- الجدول (4-هـ) : نسبة الإجابة على السؤال السابع عشر من المجموعة الثانية ... 249

- الجدول (4- و) : نسبة الإجابة على السؤال الثامن عشر من المجموعة الثانية 250
- الجدول (5- أ) : نسبة معرفة التجديد ،التحسين ، الإبداع و الإختراع 251
- الجدول (5- ب) نسبة الإجابة على السؤال التاسع عشر من المجموعة الثالثة 252
- الجدول (5- ج) نسبة معرفة إدارة الجودة الشاملة 253
- الجدول (5- د) : نسبة الإجابة على السؤال العشرين من المجموعة الثالثة 254
- الجدول (5- هـ) : نسبة إستخدام المقارنة التطويرية 255
- الجدول (5- و) : نسبة الإجابة على السؤال الواحد والعشرين من المجموعة الثالثة . 256

التشكرات

الإهداء

المحتويات

المقدمة أ

الفصل الأول: المقاولة والمقاول

المبحث الأول : المقاولة 03

المطلب الأول : تعريف المقاولة 04

1- تعريف المقاولة لغتاً 04

2- تعريف المقاولة اصطلاحاً 04

3- المقاولة حسب المشرع الجزائري 07

المطلب الثاني : تطور مفهوم المقاولة 12

1- تطور مفهوم المقاولة في الإقتصاد 12

2- تطور مفهوم المقاولة من خلال تطور الأعمال الصغيرة 14

المطلب الثالث : أهمية المقاولة 16

1- تحقيق التنمية الإقتصادية 16

2- الأعمال الإقتصادية ذات بعد إقتصادي و إجتماعي 18

المطلب الرابع : أنواع الأعمال المقاولتية 21

1- أنواع الأعمال المقاولتية 21

أ. أعمال إبتكارية بحثة 22

ب. أعمال إبتكارية مطورة من أفكار ومعلومات وتكنولوجيا متوفرة..... 22

ج. الملكية لأعمال إبتكارية 22

2- أنواع المقاولات في الجزائر 23

أ. مقاولات تأجير المنقولات والعقارات 23

ب. مقاولة الإنتاج أو التحويل أو الإصلاح 24

ج. مقاولة البناء أو الحفر أو لتهييد الأرض 24

د. مقاولة التوريد أو الخدمات 24

25.....	هـ. مقالة إستغلال المناجم والمحاجر ومنتجات الأرض
25.....	و. مقالة إستغلال النقل
26.....	ز. مقالة إستغلال الملاهي العمومية والإنتاج الفكري
26.....	ح. مقالة التأمينات
27.....	ط. مقالة المخازن العمومية
	ك. مقالة السلع الجديدة بالمزاد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة
27.....	بالتجزئة
29	المبحث الثاني : المقاول
30	المطلب الأول : مفهوم المقاول
30.....	1- تعريف المقاول
33.....	2- تطور المقاول في الإقتصاد
33.....	أ . نشأة صعبة
34.....	ب . حقبة إستبدال بمديري الأعمال
35.....	ج . المقاول الحالي أو الجديد
37	المطلب الثاني :خصائص ومميزات المقاولين
37.....	1 - الحاجة إلى تحقيق الذات
38.....	2- مكان المراقبة الداخلي
40.....	3 - إتخاذ الخطر
41.....	4 - التساهل مع الغموض
44	المطلب الثالث : أدوار المقاول
44.....	1 - دور المقاول حسب "كونتيلون" و "ساي"
44.....	أ . حسب ريتشارد كونتيلون
46.....	ب . حسب " جون باتيس ساي"
50.....	المبحث الثالث : المقاول القائد
51	المطلب الأول : مفهوم القيادة
51.....	1 - تعريف القيادة

- 52..... 2 - نظريات القيام في الفكر الإداري
- 53..... أ. نظرية الرجل العظيم
- 53..... ب. نظرية السمات
- 53..... ج . النظرية الموقفية
- 54..... د . النظرية الوظيفية
- 54..... هـ. النظرية التفاعلية
- 55 3- أهمية القيادة
- 56 المطلب الثاني : مفهوم القائد والمرأة القائدة
- 56..... 1 - تعريف القائد
- 57..... 2 - أهم صفات القائد
- 57..... أ. القوة
- 57..... ب. الأمانة
- 58..... ج. الثقة بالنفس والغير
- 58..... د. إثبات الشخصية
- 58..... هـ. توفر المهارات
- 60..... 3 - المرأة القيادية
- 63 المطلب الثالث: أبعاد القيادة الإدارية عند المقاول
- 63..... 1 - النقاط المشتركة بين المقاول ، القائد والمسير
- الفصل الثاني : كفاءات ومهارات المقاول
- 71..... المبحث الأول :مفهوم الكفاءات والمهارات
- 72 المطلب الأول : تعريف الكفاءة والمهارة
- 72 1 - تعريف الكفاءة
- 74 2 - تطور مفهوم الكفاءات من خلال نظرية المنظمات
- 74 أ . إسهامات الإتجاه الكلاسيكي
- 75 ب . الكفاءات في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية
- 80 ج . الكفاءات في ظل مقاربات وتطوير و أنسنة المنظمات

81	3 - دراسات حول الكفاءة
83	4 - أنواع الكفاءات
88	المطلب الثاني : مصادر الكفاءات والمهارات.....
88	1 - المؤسسات التعليمية
91	2 - التكوين المهني
92	3 - مصادر أخرى
92	4 - الحاضنات
96	المطلب الثالث : أهمية الكفاءات والمهارات في المؤسسة
97	1 - التعلم والنمو
99	2 - الكفاءات و إستراتيجية تطوير المؤسسة.....
104	المبحث الثاني : الكفاءات و المهارات المطلوبة للمقاولة
105	المطلب الأول : الكفاءات التقنية (التكنولوجية)
105	1- التعلم من اجل القيام بعمل
106	2- المهارات التقنية.....
106	أ . الكتابة والقراءة
107	ب . القدرة على الإتصال و بناء العلاقات والشبكات.....
108	ج . مراقبة البيئة
109	د . إدارة الأعمال التقنية
110	هـ . المهارات التكنولوجية
111	و . المهارات السلوكية (الشخصية).....
111	ز . القدرة على التنظيم.....
112	ح . العمل ضمن فريق
112	ط . مهارات التدريب
114	المطلب الثاني : كفاءات إدارة الأعمال
116	1 - وضع الأهداف و التخطيط
116	2 - صنع القرار

117	3 - العلاقات الإنسانية.....
117	4 - الكفاءات التسويقية
118	5 - وظائف المؤسسة
119	6 - تنظيم النمو
121	المطلب الثالث : الكفاءات المقاولتية الشخصية
121	1 - الإستعداد و الميل نحو المخاطرة
122	2 - الرغبة في النجاح
122	3-الثقة بالنفس و التفاؤل.....
123	4- الإندفاع للعمل.....
123	5- الاستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة.....
123	6- الإلتزام.....
124	7- منهجي و تنظيمي
124	8- مهارات الإبداع.....
127	المبحث الثالث: الروح الإبداعية لدى المقاولين
128	المطلب الأول : مفهوم الأبداع
128	1- تعريف الإبداع.....
130	2 - خصائص الإبداع.....
132	3 - آثار الإبداع على المؤسسة.....
132	أ. تحسين أداء المؤسسة
132	ب. تحسين التنظيم الإداري في المؤسسة.....
133	ج. تدعيم تنافسية المؤسسة
133	د. مواكبة التطور التكنولوجي
134	4 - أشكال الإبداع
136	المطلب الثاني : روح الإبداع عند المقاول
136	1 - المقاول المبدع عند شومبيتر.....
136	أ . إبداع إنفراجي (L'innovation de rupture).....

- ب . الإبداعات الإضافية (les innovation incrémentales)137
- 2 - أنواع الإبداعات المقاولتية..... 139
- أ . الإبداع الجزئي الداخلي 139
- ب . الإبداع التخصصي..... 139
- ج . الإبداع العالمي الجديد..... 139
- المطلب الثالث : شروط أساسية لتطوير روح الإبداع عند المقاول 140
- 1 - مصادر تطوير روح الإبداع..... 140
- أ . المستهلك 140
- ب. قنوات التوزيع 140
- ج. الحكومات 141
- د. مراكز البحث والتطوير 141
- هـ . توافر روح الإبداع و الابتكار 141
- و . وجود آليات الدعم الفني المتخصص 142
- ز . وجود رؤوس الأموال و آليات الدعم المالي المناسب 142

الفصل الثالث : وظائف المقاولين في المؤسسة

- المبحث الأول : خلق المؤسسة أو المشروع 147
- المطلب الأول : مفهوم المؤسسة 148
- 1 - تعريف المؤسسة 148
- 2 - تعاريف حول المؤسسة الصغيرة والمتوسطة 149
- أ . ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 149
- ب. معايير تصنيف المؤسسات 151
- 3 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 155
- أ. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 155
- ب. الدعم الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 156
- ج. تطور الأطر التشريعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 156

- المطلب الثاني : أهمية وخصائص المؤسسة 157
- 1 - أهمية المؤسسات 158
- 2 - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 159
- 3 - خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 162
- المطلب الثالث : مراحل خلق المؤسسة (فكرة المشروع وبدايته) 164
- 1 - خلق المؤسسة 164
- 2 - مراحل إنشاء المؤسسة 165
- أ. تقييم الفرصة 165
- ب. تصميم وصياغة المشروع 167
- ج. تنظيم البنية القانونية و تمويل المشروع 167
- د. الإنطلاق في المشروع 168
- المبحث الثاني : الإبتكار والتجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 170
- المطلب الأول : التجديد والإختراع 171
- 1 - التجديد و الإبتكار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة 171
- 2 - التجديد والإختراع وروح المقابلة: (Imagineering) 173
- 3 - إستراتيجية التجديد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 174
- المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 177
- 1 - إدارة الجودة الشاملة 177
- 2 - معايير الجودة الشاملة: (ISO 9000) 178
- 3 - إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 179
- المطلب الثالث : المقارنات التطويرية 182
- 1 - المقارنات التطويرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 182
- المبحث الثالث : سياسة الجزائر في تشجيع المقابلة 185
- المطلب الأول : تشجيع ثقافة المقابلة 186
- 1 - الثقافة المقاولتية 186
- 2 - تشجيع ثقافة المقابلة 187

- المطلب الثاني : إستراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 189
- المطلب الثالث : المهارات الراشدة للمقاول (الريادي) 194
- 1 - المرأة في مجال الأعمال 194
- 2 - المرأة المقاوله في المناطق الريفية..... 194

الفصل الرابع: المقاول الجزائري

- المبحث الأول : تاريخ المقاوله في الجزائر 200
- المطلب الأول : تاريخ المقاوله في الجزائر..... 201
- المطلب الثاني : الأجهزة الداعمة لخلق المؤسسة وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 205

- 1- صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR)..... 205
- 2 - صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI)..... 205
- 3 - المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 206
- 4 - الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 206
- 5 - مشاكي المؤسسات 206
- 6 - مراكز التسهيل 207
- 7 - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ)..... 208
- 8 - الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر 208

المطلب الثالث : دور أجهزه الدعم في تنمية كفاءات ومهارات حاملي المشاريع والمقاولين..... 210

- 1- مراكز التسهيل..... 210
- 2 - الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب 211
- المطلب الرابع : المرأة المقاوله في الجزائر..... 215
- المبحث الثاني : دراسة حالة للمقاول في ولاية بشار (منهجية البحث) 217
- المطلب الأول : الإطار الوصفي للبحث 217
- 1 - إشكالية البحث 217
- 2 - فرضيات البحث 217

218	3 - أهداف البحث
219	المطلب الثاني : الإطار العملي للبحث
219	1 - إختيار العينة
222	2 - جمع المعلومات
224	3 - طريقة تحليل المعلومات
226	4 - الصعوبات التي واجهناها في الجانب التطبيقي
228	المطلب الثالث : الدراسة الإحصائية
228	1 - التحليل الوصفي للمقاول و المؤسسة
232	2 - التحليل الوصفي لكفاءات المقاول
251	3 - الوسائل التطويرية
258	المطلب الرابع : تحليل النتائج
258	1 - النتائج المستخلصة من الدراسة التطبيقية
258	2 - تحليل الفرضيات
259	3 - إيجابيات الدراسة التطبيقية
265	الخاتمة العامة

المراجع

الملاحق

خلاصة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أبعاد كفاءات و مهارات المقاول الجزائري ، و التي تشكل أهمية كبيرة في إنشاء المؤسسات و بالتالي الحفاظ على إستمراريتها و تطورها .
في هذه الدراسة تطرقنا إلى أهم كفاءات المقاول و هي : أولاً، الكفاءات التقنية ،كفاءات إدارة الأعمال و الكفاءات المقاولتية. إمتلاك المقاول لهذه الكفاءات يساهم في الإحاطة بوظائف المقاولين في المؤسسة .
من خلال دراسة عينة للمقاولين في ولاية بشار (الجزائر)، إتحضح أن المقاولين لديهم كفاءات تقنية كفاءات إدارة الأعمال و كفاءات مقاولتية ، و لكن نجد الإهتمام بها ضعيف في تطوير المؤسسة .
الكلمات المفتاحية : المقاول ، المقاولة ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المصغرة ،الكفاءات .

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence les dimensions des compétences et des habilités de l'entrepreneur Algérien, un élément primordial pour la création d'entreprise et par là conserver sa continuité et son développement.

Nous avons traité des compétences les plus importantes pour l'entrepreneur: en premier lieu, les compétences techniques, les compétences en gestion d'affaires et compétences entrepreneuriales .La possession de ces compétences pour l'entrepreneur contribue à la compréhension de la fonction des entrepreneurs dans leur établissement.

A travers l'étude spécifique des entrepreneurs dans la Wilaya de Béchar (Algérie) on constate que les entrepreneurs possèdent bien une compétence technique, compétence de la gestion d'affaire et une compétence entrepreneuriale; mais on les trouve dans l'application de ces qualités encore très réservés afin d'améliorer le développement de l'entreprise.

Les mots clé : entrepreneuriat , entrepreneur, PME et TPE , les compétences.

Summry :

This study tries to show the dimensions of the competences and skills of the entrepreneur Algerian, they are very important in the creation and thus in the development and continuation of the institutions.

We mention, the most important competences of the entrepreneur, wich are the technical ones, the competences of managing business and the competences of the undertaking. The entrepreneur's possessing of those competences helps in the comprehension of the entrepreneur's functions in there establishment.

By studing a sample of entrepreneur's in the Willaya of Bechar (Algeria) ,we notice that the entrepreneurs have technical competences, the competences of managing business and competences of the undertaking, but they use them less in the improving the institution .

Key words : entrepreneurship, entrepreneur, SME and SO, the competences .