

II. المقاول كمحرك للسيرورة المقاوالاتية

يعتبر المقاول حجر الزاوية في الظاهرة المقاوالاتية بل في الديناميكية الاقتصادية ككل، ذلك أنه هو المحرك والمنسق بين مختلف عوامل الإنتاج الأخرى، وبالتالي فإن الفهم السليم للمقاوالاتية يجب أن ينطلق من فهم المقاول والظروف والعوامل المحددة لسلوكياته، وتحديد أهم الخصائص والصفات التي يتمتع بها، ويعتبر المقاول عنصرا مهما في بناء الظاهرة المقاوالاتية وسنحاول التطرق إلى تعريف المقاول وأنواعه وأهم خصائصه.

1. مفهوم المقاول

إن محاولة تعريف المقاول ليس بالشأن الهين، حيث أن هناك عددا كبيرا جدا من التعاريف سنحاول التطرق إلى بعض التعاريف:

لقد تطور تعريف المقاول بالموازاة مع التطور الاقتصادي، لذا فقد اختلفت التعريفات التي أعطيت له فمصطلح المقاول "Entrepreneur" ظهر في فرنسا خلال القرن السادس عشر وهي كلمة مشتقة من الفعل "Enreprender" والذي معناه باشر، التزم، تعهد وبالنسبة للغة الانجليزية فإنها تستعمل نفس الكلمة "Entrepreneur" للدلالة على نفس المعنى في اللغة الفرنسية.

وعرف القاموس العام للتجارة الذي تم نشره سنة 1723 بباريس كل من المصطلحين "Entrepreneur" و "Enreprender" بالشكل التالي:

- أ. "Enreprender" : تعني تحمل مسؤولية عمل ما أو مشروع أو صناعة ... الخ .
- ب. "Entrepreneur" : الشخص الذي يباشر عملا ما أو مشروعاً ما ، فمثلا بدلا من أن نقول صاحب مصنع نقول مقاول صناعي.

بالرجوع إلى قاموس ((Meniam Webster 1988) عرف المقاول على أنه : " الشخص الذي يستطيع تنظيم وإدارة شركته باستخدام مهارته الإدارية". ويمكن ذكر أهم التعريف فيما يلي:

❖ حسب "Cantillon" المقاول: هو صاحب رأس المال الذي يتحمل المخاطر الناجمة عن الالايقين في البيئة.

❖ وحسب "D.Mc Clelland" المقاول هو الشخص الديناميكي الذي يخوض مخاطر محسوبة.

❖ وحسب "Knight" المقاول هو الذي يتصرف على أساس توقعاته لتقلبات السوق، ويتحمل الالايقين في ديناميكية عمل السوق.

وهنا يتفق هؤلاء الباحثون على أن المقاول يقوم بإنشاء مؤسسة أين يعمل في ظل لا يقين البيئة بصفة عامة وتقلبات الأسواق بصفة خاصة، ويتحمل المخاطر الناجمة عن ذلك (مخاطر مالية، جسدية، عائلية، نفسية).

أما Schumpete فيرى أن المقاول هو الشخص المبدع الذي يقوم بإيجاد توليفات جديدة لوسائل الإنتاج تأخذ الأشكال التالية: إنتاج سلع أو خدمات جديدة، إدخال طرق إنتاج جديدة، فتح أسواق جديدة، إيجاد مصادر تموين بديلة، وصف طريقة تنظيمية جديدة.

المقاول هو الشخص الذي لديه الإرادة والقدرة وبشكل مستقل – إذا كان لديه الموارد الكافية – على تحويل فكرة جديدة أو اختراع إلى ابتكار يجسد على أرض الواقع بالاعتماد على معلومة هامة من أجل تحقيق عوائد مالية عن طريق المخاطرة ويتصف بالإضافة إلى ما سبق بالجرأة، الثقة بالنفس، المعارف التيسيرية، والقدرة على الإبداع.. ، وبهذا يقود التطور الاقتصادي..

كما يمكن تعريف المقاول على أنه: "شخص مبدع ومسير لمؤسسة صغيرة ومتوسطة يساهم بنسبة كبيرة في رأس مال المؤسسة ويقوم بدور نشيط في القرارات المتعلقة بتوجهه أو حل مشاكلها".

2. التأصل الاصطلاحي للمقاول المدير والقائد

قبل التطرق إلى دراسة أوجه الاختلاف بين كل من القائد، المدير والمقاول كان لزاما علينا التعرف على مفهومي القائد والمدير وذلك كما يلي:

أولاً: المدير

عرف الأستاذ صلاح عبد القادر النعيمي المدير بأنه هو: " الشخص الذي يتولى منصباً وظيفياً في المنظمة يترأس من خلاله مجموعة من الأفراد العاملين، وتقع على عاتقه مهمات متعددة يتطلب إنجازها قدرات و مهارات إدارية في تحقيق حالة التفاعل لأداء النشاطات ذات العلاقة بالوظائف الإدارية التي يكون مسؤولاً عنها".

وأيضاً يمكن تعريفه على أنه: " الشخص المسؤول عن القيام بمجموعة من الجهود (التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة)، واستثمار مجموعة من الموارد المتاحة (مادية و بشرية و معنوية) لتحقيق أهداف المؤسسة".

ويمكن وضع أدوار المدير في ثلاث مجموعات رئيسية:

- الأدوار التفاعلية: كيف يتعامل المدير مع الآخرين
- الأدوار المعلوماتية: كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها.
- الأدوار القيادية: كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات.

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير و لعل أهمها ما يلي :

- 1- **المهارات الفنية** : و تتمثل بالقدرات على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات الحاسوبية و التسويقية و الهندسية و التكنولوجية و غيرها ، و يحصل عليها المدير خلال الدراسة و كذلك التدريب أثناء الوظيفة ، و هذه المهارات مهمة جدا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا ،
- 2- **المهارات الإنسانية**: و تتجسد في العمل مع الآخرين بشكل جيد و متفاعل و متعاون و تظهر في مكان العمل من خلال روح التعاون و الثقة و الحماس للعمل ، و التفاعل الإيجابي مع الآخرين ،
- 3- **المهارات الإدراكية** : إن المدير اليد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي و لديه القدرة على حل المشاكل، و هذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها .

ثانيا: القائد

يمكن تعريف القيادة بأنها: " مجموعة من الخصائص الشخصية التي تجعل التوجيه والتحكم في الآخرين أمرا ، ناجحا " . وفي تعريف آخر القيادة هي: " عملية تأثير القائد في نشاطات الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه " ، وتعرف أيضا على أنها: " استخدام التأثير غير القسري لتشكيل أهداف المؤسسة والجماعة ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة الجماعة والمؤسسة لتشكيل هويتها وثقافتها " .

بناء على ما سبق يمكن تعريف التالي للقيادة : "هي تأثير السلوك الذي يمارسه فرد معين (القائد) على جماعة (مرؤوسين) نتيجة التفاعل بين خصائص كل من القائد، الجماعة والظروف التي تتم فيها القيادة بهدف تحقيق أهداف الجماعة " .

بالنسبة للقائد يمكن إعطاءه التعريفات التالية : يمثل القائد مركز سلوك الجماعة : يؤكد هذا التعريف التفاف الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة، إلا أن الخلل في هذا التعريف يتمثل في أنه توجد الكثير من الحالات التي يكون فيها فرد ما مركزا لانتباه الجماعة ، ولكنه ليس قائداً.

■ القائد قادر على توجيه الجماعة نحو أهدافها: رغم أن هذا التعريف أقوى من سابقه، إلا أنه يصعب تحديد أهداف الجماعة ، كما يوجد قادة يوجهون الجماعات نحو غير أهدافها بل نحو أهدافهم الشخصية ، ومع ذلك فهم قادة مثل هتلر .

■ القائد يتم اختياره إراديا من الجماعة : إن هذا التعريف يشير فقط إلى شخص يحتل منصب القيادة وتقبله الجماعة طوعيا دون أن يبين خصائص هذه القيادة .

■ القائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة : رغم أن هذا التعريف يشير إلى التغيرات التي يحدثها القائد في مستوى أداء الجماعة ، لكنه لا يوضح بدقة من هو الشخص الذي يحدث هذا التغيير .

■ القائد هو الشخص الذي يهتم بسلوك الجماعة: إلا أنه يوجد في الكثير من الحالات أشخاصا يهتمون بسلوك جماعتهم مثل رئيس شركة، حاكم عسكري، ومع ذلك لا يمثلون قادة لاعتمادهم أكثر على السلطة التي يحوها لهم المنصب.

نظرا لوجود بعض الانتقادات في التعريفات السابقة، يمكن تبسيط مفهوم القائد في التعريف التالي: هو الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثر على سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة. وللإشارة يوجد عدة أنماط للسلوك القيادي ويمكن تناول الأنماط الأكثر شيوعا فيما يلي:

القائد الأوتوقراطي "Autocratic leader":

هو القائد الذي يتجه نحو السلطة المركزية و يعتمد على التشريعات (القوانين)، المكافآت، القوة في إدارة المرؤوسين، وتكمن قوته في السلطات الرسمية التي يمتلكها، إذ يعني مصطلح الأوتوقراطي " حكم المكتب " والسمة الغالبة لهذا النمط من القيادة هي الحرص على العمل والإنجاز، فالقائد يهتم بتخطيط وتنظيم العمل وتوجيه المرؤوسين الذين ينبغي عليهم تنفيذ ما هو مطلوب .

أ. القائد الديمقراطي "Democratic Leader":

يتسم سلوك هذا النمط من القادة بتشجيع مشاركة الآخرين وتحويلهم الصلاحيات الضرورية لتسهيل تنفيذ المهمات، وهو يهتم بتسيخ الاعتقاد لدى المرؤوسين أنهم جزء مهم في القرارات الصادرة. إذ يعتمد على الخبرة وعلى قوة الاستشارة في إدارة الآخرين وتحفيزهم على العمل بروح الفريق بالشكل الذي يضمن ولائهم ويزيد دافعهم للانجاز والسعي لتحقيق الأهداف بتعاون جماعي.

ج. القائد الليبرالي "Liberal Leader":

تبنى القائد نمط السلوك الحر أو ما يسمى بقيادة عدم التدخل إذ يخول المرؤوسين الكثير من صلاحياته وتكون مساهماته بالحد الأدنى من الجهود الشخصي والتوجيه، بينما يترك الفرصة الأكبر للمرؤوسين في قيادة أنفسهم وتنفيذ المهمات والواجبات المطلوبة.

وفي الأخير يمكن إبراز أهم الاختلافات بين المقاول، القائد والمدير من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): الفروق بين المقاول، القائد و المدير

المقاول	المدير	القائد
- يتمتع بالعمل..	- يدير	- يقود.
- يبتكر.	- يحافظ على الوضع الراهن.	- يبتكر.
- يخلق وضعاً جديداً.	- يركز على نظم العمل .	- يطور الوضع الراهن.
- يركز على أعمال المؤسسة.	- يعتمد على الرقابة و السيطرة.	- يركز على الأفراد.
- يكون فريق عمل.	- لا يرى إلا المشكلات .	- يوحى بالثقة.
- يدرك وجود الفرص.	- يسأل كيف و متى؟	- ينظر إلى المستقبل .
- يسأل كيف و متى؟	- يركز على الأجل القصير.	- يسأل ماذا و لماذا؟
- يركز على الأجل الطويل.	- يريد أن يؤدي الأشياء بطريقة	- يفكر في الأجل الطويل.
- يريد أن يقوم بأداء الأشياء	صحيحة	- يستخدم تأثيره في أداء
الصائبية		الأشياء

المصدر: عبد الجبار سالمي، التفاعل بين التعليم والمقاوالاتية خدمة لاحتياجات السوق ، مداخلة ضمن

الأيام العلمية الدولية الرابعة حول المقاوالاتية الشبائية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013، ص 05

3. أنواع المقاولين

هناك العديد من التصنيفات المنبثقة عن دراية المقاول وكان هدفها تحديد أنماطه وخصائصه، وفيما يلي أكثر الأنماط تداولاً المركزة على ملامحهم وصفاتهم:

أولاً: أنماط المقاولين حسب ظروف الإنشاء : التقليديوف، الحرفيوف، والمنتهزون للفرص:

بعد دراسة قام بها نورمان سميث Normane Smith على مجتمع يضم منشئي المؤسسات في قطاع معين في و.م.أ، اقترح ترتيب مشهور يفرق بين المقاول الحرفي والمقاول منتهز للفرص، فحسب رأيه يقوم المقاول الحرفي بإنشاء مؤسسة دون أن تكون له خبرة كبيرة في مجالات عدة وبالأخص مجال التسيير، فهو لديه مهارات تقنية أكثر، ويركز على نشاطات ذات تجديد ضعيف. أما المقاول منتهز الفرص فيكون سنه أكبر وذو خبرة كبيرة خاصة في مجال التسيير (بإمكانه أن يكون إطاراً أو مهندساً)، أما نمو ونضج مشروعه فيعود لاستغلاله لفرص التجديد بالاعتماد على استثمار أمواله الشخصية ودعم متين من أطراف أخرى..

ثانياً: أنماط المقاولين تبعا لمواصفات المسيرين والتقنيين والمدراء:

يمتد هذا التصنيف من سابقه، حيث يعطي اهتماما بالغاً لأسلوب إدارة الأعمال. إذ يهتم التقنيون في المستوى الأول بظروف تصنيع المنتج، وفي هذا الإطار يسعون لثمين مهاراتهم المهنية وحرفتهم. لذا نجدهم يقتربون من نمط المقاول الحرفي عند سميث. أما بالنسبة للمدراء وكتيجة لطبيعة تكوينهم (امتلاكهم لشهادات التسيير) أو خبرتهم المهنية، نجدهم يركزون على طرق وأشكال تسيير الموارد، كما يتميزون باليقظة في مجال تدنية التكاليف، والاقتصاد في الموارد، والاستثمار خارج الإنتاج (مثلاً نظام المعلومات)..

والملاحظ أن هذا التصنيف لم يعط اهتماماً كبيراً للمقاول، ويركز على المنظم (وبالتالي يمكن ربطه بالتصنيف الأول مثلما فعله بعض الاقتصاديين)، كما يمكن ملاحظة تواجد نمط آخر من المقاولين وهم التجار الذين يولون اهتماماً أكبر بالمسائل المرتبطة بالسوق والتوزيع، أما المسائل الإدارية فتأتي في مستوى أقل.

ثالثا: أنماط المقاولين تبعا لظروف التجديد:

يعتبر كل من الاقتصاديين الأمريكيين ميلز (Miles) وسناو (Snow) صاحبي هذا التصنيف، حيث قاما بدراسة العلاقة بين المقاولاتية والتجديد، وقاما بالفرقة بين أربعة أنماط من المقاولين:

- ❖ **المقاول الباحث عن التجديد:** يعتبر هذا المقاول مجدد بحث، إذ يبحث الفرد هنا عن التجديد الدائم (في المنتج، إجراءات الإنتاج...)، رغم عدم تأكده التام من قدرته على تجسيده على أرض الواقع، لذا يقوم بتنظيمها أولا ثم يطرها على مستوى السوق، بشكل يمكنه من خلق مؤسسة. ويتلاءم هذا النمط من المقاول مع النشاطات ذات التكنولوجيا العالية، والتي تكون فيها إمكانيات الاستثمار والتصنيع والتسويق تتجاوز القدرات الفردية، فغالبا ما تُشتري هذه الأفكار والمشاريع من قبل المجتمعات الصناعية الكبرى التي ترغب في خلق فرع جديد.
- ❖ **المقاول المجدد:** هو المقاول الذي يتابع التجديد الذي يظهر على مستوى السوق بطريقة نظامية واستباقية دائمة، وهو النمط السائد لدى المؤسسات اليابانية. وفي هذا الإطار يقوم المجددون بفتح المجالات لأنشطة جديدة ومنتجات مختلفة، أما المتبعون فيقومون بإدخال تحسينات على مستوى التجديد الذي قد يمس التسيير وتخفيض التكلفة، وتعتبر هذه الإستراتيجية أصعب من التجديد في ذاته، وذات تكلفة أكبر.
- ❖ **المقاول المتفاعل مع التجديد:** يتبنى هذا النمط من المقاولين إستراتيجية تنمية ناتجة عن رد فعل، حيث يتكيف مع الوقائع التي تحدث ويبيدي لها ردود أفعال تتلاءم والأفعال التي تحدث، وقد يحمل هذا الموقف الانتهازي خطرا يرتبط بالتزعزعات التي يمكن أن تطرأ على القطاع، وضعف درجة استجابة الزبائن للتجديد نتيجة لوفائهم لمنتجاتهم أو مؤسساتهم المفضلة.

رابعا: أنماط المقاولين تبعا لمنطق نشاط CAP و PIC:

اقترح هذا التصنيف من طرف جوليان وماركنزي (Julien & Marchesney) انطلاقا

من مبدأ تواجد ثلاث مبعثيات سوسيواقتصادية للمقاولاتية تتمثل فيما يلي:

- استمرارية المؤسسة (Pérennité): أي أمل استمرار المؤسسة عبر الزمن حتى لو اضطر المقاول لبيعها لأفراد آخرين أو لأحد أفراد العائلة أو المؤسسات الأخرى.
- الاستقلالية: يملك المقاول مستوى عالي من الأنا، ويرغب دائما في الحصول على الاستقلالية فيما يخص امتلاك رأس المال و/ أو مستقل فيما يخص اتخاذ القرار.
- النمو: والذي يشبه إلى حد ما الرغبة في القوة والسلطة.

ومن خلال هذه الخصائص حدد الباحثان نمطين للمقاولين كآلآتي:

❖ **الفرد الذي يعمل تبعا للمنطق الوراثي (PIC):** يبحث المقاول في ظل هذا النمط عن تكديس الثروة قبل كل شيء، قد تكون في شكل ممتلكات ذات قيم استعمالية، يعطي الأولوية لاستمرار المؤسسة، ويطمح للحفاظ على استقلالية ذمته المالية، فيرفض إدخال شركاء أو مقرضين خارجيين، ما قد يجعل هدف نمو المؤسسة يتنافى مع فكرة الاستقلالية المالية. وينتشر هذا النمط بشكل كبير على مستوى المؤسسات العائلية، التي يرغب المقاول فيها بتوسيع استثمارات عائلية. كما أن الفرد في هذا النمط لا يثق في إخراج الأنشطة الاستثمارية المعنوية (التكوين، التجديد، البيع...).

❖ **الفرد الذي يعمل تبعا لمنطق الفعل المقاولاتي (CAP):** انطلاقا من منطق تقديس الثروة يمكن اقتراح منطق آخر ألا وهو رأس المال، ويتعلق هذا الأمر بالأنشطة الخدمائية خاصة، والتي قد تظهر قدرة عالية على النمو وبالتالي ستكون مردودية عالية، لكن وفي حالة ما تم التخلي عن هذه المؤسسة فستكون قسمة التخلي عنها شبه معدومة. والمقاول ضمن هذا النمط يبحث عن الأنشطة ذات النمو القوي، فلا يولون اهتماما كبيرا بالقيمة المادية للمؤسسة، ويتجه نحو المشاريع الخطرة (في حين أن مقاولو نموذج PIC يحاولون تفادي الخطر)، وهم في بحث دائم عن الاستقلالية في اتخاذ القرار دون الاهتمام بمسألة الاستقلالية في رأس المال، الأمر الذي يجعله يلجأ للبحث عن أموال خارجية، والتي قد تؤدي إلى استقلالية فروع المؤسسة مع بقائه سيد المؤسسة، في حين لا يأبه كثيرا لاستمرارية مؤسسته، فيمكن تغيير النشاط بسهولة ما عدا في بعض الحالات الاستثنائية، ويطلق على هذا النوع من المقاولين (CAP).

فالمقاول هنا يتموقع ضمن أنشطة متزعزعة، ومتطورة وفي توسع وله ميل لإخراج البعض من وظائفها، ويعطي الأولوية للاستثمارات المعنوية مثل البحث والتطوير، والإشهار والاتصال وتكوين الأفراد، ويفضل الهياكل المرنة والقادرة على التكيف.

لقد قسمت النظرية الاقتصادية المقاولين من حيث السلوك إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي: المبدع، المخاطر، المدير.

ولقد قسم Mintzberg المقاولين إلى أربع مجموعات وهي: المقاولين ذوي الإمكانية، والرياديين الذين لديهم النية لإقامة مشروع، والرياديين فعليين، ورياديين ليست عندهم النية لبدء وإنشاء مشروع جديد.

ولقد قسم بعضهم مثل Ucbasaran المقاولين إلى أنواع أخرى مثل: مقاول أصيل، ومقاول مبتدئ، ومقاول تسلسلي أو تتابعي ومقاول احتوائي، فالمقاول الأصيل يحوي مفاهيم متعددة كالتالي تم تبيينها في مختلف التعريفات، أما المقاول المبتدئ أو الأولي فهو الذي يمتلك حاليا مشروعا واحدا ولكن عنده خبرة سابقة في ملكية المشاريع وإدارتها كونه مؤسسا لهذا المشروع أو أحد ورثته أو قد يكون مشتر لهذا المشروع، والمقاول التسلسلي أو التتابعي هو المقاول الذي يملك مشروعا واحد في وقت واحد بعد أن قضى فترة زمنية في مشروع سابق، والمقاول الاحتوائي هو الذي يملك أكثر من مشروع واحد في وقت زمني واحد.

نلاحظ من التقسيمات والأنواع السابقة للمقاولين تعدد وتنوع تصنيفاتهم، وقد يعزى ذلك إلى اختلاف المنهج الفكري والخلفية العلمية لكل باحث بالنظر إلى تصنيف المقاولين وإبراز تطبيقاتهم وأنواعهم المختلفة واختلاف طبيعة الفرصة ونوعها.

4. مميزات وخصائص المقاول

لقد تم وضع هذه الصفات في مجموعات (الخصائص الشخصية، الخصائص السلوكية، الخصائص الإدارية) ليسهل فهمها وربطها وذلك كما يلي:

أولا : الخصائص الشخصية

حسب "R.Papin" هناك تعدد وتنوع كبير في الجوانب الواجب توفرها لدى المقاول الناجح ، فليس بالإمكان اقتراح صفة تسمح بالقول أنه لدى شخص ما مزايا المقاول الناجح أم لا ، و لكن هناك حد أدنى من الصفات التي ينبغي توفرها لدى الشخص صاحب الفكرة و التي يمكن حصرها فيما يلي:

✓ **الطاقة والحركية:** سلوك ضروري لا يمكن الاستغناء عنه لأن عملية إنشاء مؤسسة تتطلب بذل جهد معتبر وتهيئة الوقت الكافي والطاقة اللازمة لإنجاز الأعمال.

✓ **القدرة على احتواء الوقت:** ينبغي على صاحب الفكرة القيام بتطوير مجموعة من الأنشطة في الحاضر، و التي سوف لن يكون لها أي أثر إلا لاحقا، فلا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون التفكير في المستقبل وتحديد الرؤية على المدى المتوسط والطويل.

✓ **القدرة على حل مختلف المشاكل:** فقد تواجه المقاول عدة عقبات وهذا ما يفرض عليه محاولة حلها واللجوء في بعض الأحيان إلى أطراف أخرى ومع ذلك لا يجب نقل كل المشاكل إلى استشاري ما ، لأنه ما قد يشكل له مشكلة لا يكون كذلك بالنسبة إلى استشاري أو مساعد.

✓ **تقبل الفشل:** يشكل الفشل جزءا من النجاح وبالنسبة للمقاول الفشل، الخطأ والحلم هي مصادر لاستغلال فرص جديدة، وبالتالي نجاحات مستقبلية.

✓ **قياس المخاطر:** ينبغي أن يواجه المخاطر التي تواجهه في المستقبل وأن لا يعتمد على الحظ الذي نادرا ما يتكرر، فالنجاح يأتي نتيجة لجهود طويلة وعمل دائم وتقييم مستمر للنشاط.

✓ **التجديد والإبداع:** فلا استمرار المؤسسة يجب أن تتطور من ناحية منتجاتها أو هياكلها أو مخططها الاجتماعي، لهذا تنشأ ضرورة للانفتاح على التجديد والتطوير ، وهذا ما يتطلب قدرة على التحليل واستعداد للاستماع وتوفير الطاقة اللازمة للاستجابة للتوجهات الجديدة التي ستكون مفاتيح تطوير المؤسسة.

✓ **الثقة بالنفس:** فيها يجعل المقاول أعماله ناجحة، حيث يملك شعورا متفوقا وحساسا بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى إذ أظهرت الدراسات أن المقاولين يملكون الثقة بالنفس وقدرة على ترتيب المشاكل المختلفة وتصنيفها والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين .

بالإضافة إلى خصائص أخرى مثل: الاندفاع للعمل، الالتزام، التفاؤل، الرغبة في الاستقلالية..... إلخ،

والشكل التالي يوضح أهم خصائص المقاولين .

ثانيا: الخصائص السلوكية

يملك المقاول نوعين من المهارات وهي :

✓ **المهارات التفاعلية Interaction Skills** : وتمثل مجموعة المهارات من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين على الأنشطة والعمليات الإنتاجية، والسعي لخلق بيئة عمل تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات ورعاية وتنمية الابتكارات، فضلا عن تحقيق العدالة في توزيع الأعمال وتقسيم الأنشطة وإقامة قنوات اتصال متفاعلة تضمن سير العمل بروح الفريق الواحد، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الإنتاجية وتطوير العمل.

✓ **المهارات التكاملية: "Integration Skills"** المقاولون يسعون باستمرار إلى تنمية مهارتهم التكاملية بين العاملين، حيث تصبح المؤسسة أو المشروع وكأنه خلية عمل متكاملة وتضمن إنسانية الأعمال والفعاليات بين الوحدات والأقسام.

ثالثا: الخصائص الإدارية

تشتمل على تشكيلة أو توليفة متنوعة من المهارات نذكر منها ما يلي:

✓ **المهارات الإنسانية**: تمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين، ظروفهم الإنسانية وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام الذات فضلا عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني

✓ **المهارات الفكرية**: وتتطلب إدارة المشروعات مجموعة المهارات الفكرية وامتلاك المعارف والجوانب العلمية والتخطيطية والرؤيا لإدارة مشروعه والقدرة على تحديد السياقات والنظم وصياغة الأهداف على أسس الرشد والعقلانية.

✓ **المهارات التحليلية**: بتفسير العلاقات بين العوامل والمتغيرات المؤثرة حاليا ومستقبليا على أداء المشروع وتحليل (الأسباب وتحديد عناصر القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمشروع، عناصر الفرص والتهديدات المحيطة بالمشروع في بيئته الخارجية، تحديد أثر ذلك على المركز التنافسي للمؤسسة، سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية وكذا سلوكيات المستهلكين وأثر ذلك على الحصة السوقية للمشروع، والجوانب المالية والمحاسبية والإنتاجية والتسويقية وغير ذلك).

✓ **المهارات الفنية (التقنية):** وتتمثل في المهارات الأدائية ومعرفة طبيعة العلاقات بين المراحل الإنتاجية، والمهارات التصميمية للسلع ومعرفة كيفية أداء العديد من الأعمال الفنية خاصة فيما يتعلق بتصميم المنتج وكيفية تحسين أدائه وكل ما يرتبط بالجوانب التشغيلية، ومعرفة كيفية تركيب الأجزاء وصيانة بعض المعدات والآلات، والمكونات الأساسية للآلات والمعدات، وهذه المهارات تكون ذات تأثير كبير في بعض المشروعات، كما هو الحال في مصانع الملابس والأقمشة أو الشركات ذات الطبيعة التصنيعية والفنية كالنجارة والمشاغل الأخرى، وحتى في بعض المجالات الخدمية كصيانة الأجهزة الكهربائية والمعدات الأخرى، حيث ينظر العاملون إلى المقاولين وكأنهم المرجع الأساسي لهم في هذا النشاط.

5. المقاول وإدارة التغيير وإدارة المؤسسة:

لاشك أن للمقاول دور يتعدى شخصه إلى التأثير في إدارة مؤسسته وكذا التأثير على ميكانيزمات الاقتصاد الكلي والتوازنات المرتبطة به مروراً بالبيئة الاجتماعية التي لها علاقة قوية بالحالة الاقتصادية، وسنحاول تسليط الضوء على دور المقاول في مؤسسته وإدارة التغيير.

أولاً: المقاول وإدارة التغيير

بشكل عام يمكن تعريف التغيير على أنه إحداث نقلة كمية أو نوعية في التنظيم من خلال عناصر المؤسسة المادية و السلوكية (المهام، الهيكل التنظيمي، القوى البشرية و التكنولوجيا)، وذلك بغرض رفع مستوى أداء المؤسسة بشكل أفضل بما يحقق الكفاءة والفعالية، وذلك عن طريق الاستعانة بتقنيات ومعارف سلوكية.

❖ الأسباب التي تدفع المقاول لإدارة التغيير داخل المؤسسة

هناك العديد من القوى و الأسباب التي تدفع المقاول نحو التغيير و التطوير، إذ يواجه عمل المؤسسات مصدرين من الضغوط، مصدر داخلي و مصدر خارجي:

➤ **القوى والمسببات الداخلية :** هي القوى والمسببات الناشئة من داخل المؤسسة المقولة بسبب عملياتها وعمالها، يمكن أن تتمثل بتضارب الاهتمامات والمصالح بين الإدارة والعمال، والانفعال بين الثقافة العامة السائدة والنظام الاجتماعي للمؤسسة المقولة ، كذلك الاتصالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب أولوياتها. ويمكن القول أن القوى الداخلية التي تستدعي التغيير في المؤسسة المقولة نوعان:

1- مشكلات وإمكانيات تتعلق بالقوى العاملة، مثل المشكلات الناشئة عن إدراك العمال بكيفية معاملة المقاول لهم.

2- سلوك أو قرارات المقاول، فالصراع والاحتكام بين الرؤساء والمرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

➤ القوى والمسببات الناشئة من خارج المؤسسة المقاوله بسبب التفاعل المستمر بين المؤسسة وبيئتها، وتمثل الأسباب الخارجية في جميع التطورات، المستجدات، المشاكل، التوقعات و المتطلبات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، ومن الضغوط الخارجية هناك البيئة، التغيرات السكانية، مستوى الثقافة العامة السائدة ...، ومن أهم القوى الخارجية حسب " Hellriegle " هي:

- ✓ التطور التكنولوجي السريع؛
- ✓ الثورة المعرفية و النمو السريع في جميع ميادين المعرفة؛
- ✓ التقادم السريع للمنتجات؛
- ✓ التغيير في تركيب اليد العاملة؛
- ✓ التغيير في نوعية و جودة حياة العمل؛
- ✓ ظهور أفكار وفلسفات إدارية حديثة، مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة نظم العمل(الهندرة).

❖ دور المقاول في إدارة التغيير

يمكن للمقاول أن يدير مؤسسته بأساليب مختلفة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية للعمال، بما يساعد المؤسسة المقاوله على الاستجابة للمتغيرات البيئية المتسارعة، ومن بين الأساليب التي يمكن للمقاول إتباعها ما يلي:

- ✓ العمل على تهيئة بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على تقديم أفكارهم و مساهماتهم الإبداعية و تجربتها؛
- ✓ جعل الإبداع ثقافة مقاولاتية مشتركة لجميع أفراد المقاوله، عن طريق إعطاء العاملين مزيداً من الحرية في أداء أعمالهم، وتخليصهم من معوقات الروتين و البيروقراطية، و مساعدتهم على تقبل التغيير وإزالة مخاوفهم على أمنهم الوظيفي؛
- ✓ تمكين الأفراد من أن يلمسوا فوائد الإبداع من الناحية المادية و المعنوية، كحافز لهم على الإبداع

❖ مداخل وطرق التغيير التنظيمي

هناك أربع مداخل رئيسية للتغيير في المقاولة والمؤسسات بصفة عامة وهي كالتالي:

- 1- المدخل الوظيفي: ويهتم بأهداف وسياسات المقاولة وكيفية تطويرها، بحيث يمكن إنجاز الأهداف بفعالية وذلك من خلال الإثراء الوظيفي أو التوسع الوظيفي؛
 - 2- المدخل الهيكلي: ويهتم بتوزيع العمل، تشكيل الوحدات الإدارية، ارتباطاتها وخطوط الاتصال والصلاحيات والمسؤوليات؛
 - 3- المدخل التكنولوجي: ويهتم بإدخال طرق وأساليب العمل الفنية، ويشمل ذلك استعمال الأجهزة والبرامج الإلكترونية الحديثة؛
 - 4- المدخل البشري: ويهتم بالتأثير على قيم واتجاهات الأفراد والجماعات ومهاراتهم ويتم بصورة أساسية من خلال التدريب، بناء فريق... الخ.
- وبالرغم من عدم وجود اتفاق عامة لاعتماد مدخل واحد أو مجموعة مداخل لاستخدامها في تغيير المقاولة، فإن هناك عوامل تؤثر في اختيار إستراتيجية التغيير المناسبة ومن أهمها الفرص والقوى المؤيدة للتغيير، الموارد المتاحة... الخ.

❖ كيفية تعامل المقاول مع مقاومة التغيير

يمكن للمقاول بإحداث التغيير، التقليل من المقاومة للتغيير من خلال عدة وسائل أهمها ما يلي:

- ✓ تجنب المفاجآت عن طريق إحاطة الموظفين علنا وبشكل مسبق بما يراد عمله، وذلك حتى يتم تفهم الأسباب، وحتى يتوفر الاستعداد ويتم تقبل التغيير، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمناقشة لتحقيق هذا الهدف؛
- ✓ العمل على إفهام العمال بمضمون التغيير ودوافعه ودواعيه بحيث يتفهموا الأسباب الحقيقية له بما يقطع الشائعات حول مقاصد التغيير وما سيترتب عليه؛
- ✓ ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير، وإشعار المعنيين بالتغيير والمكاسب التي يمكن تحقيقها لهم جراء التغيير (بناء الثقة)؛
- ✓ الاستعانة بالقادة ورؤساء المنظمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعي ما سيترتب عليه؛
- ✓ إشراك العمال بكافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبعه يتقبل أكثر تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له؛

✓ إيجاد رؤيا مستقبلية يتم تعريف العمال بها وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها.

❖ عوامل نجاح المقاول في إدارة المؤسسة الصغيرة

تنحصر أهمها في العوامل الأربعة التالية:

✚ **وجود الفرصة الاستثمارية الحقيقية:** وهناك طريقتان لتحديدها، الأولى تعتمد باعتقاد أن السوق

يحتاج إلى سلعة أخرى أكثر جودة وأقل سعر وهو ما يعرف " بالتوجه الإنتاجي " إلا أن الاتجاه قد

يكون صعبا إذا كانت المنافسة مع شركات كبرى، أما بالنسبة للاتجاه الثاني فهو المدخل العلمي

والذي يعتمد على التعرف على السوق واحتياجاته ومدى تقبله للمنتجات وهو ما يعرف "

بالتوجه التسويقي " أي من خلال بحوث التسويق ويتم ذلك إما بالبحوث الميدانية من خلال

المقابلات مع العملاء بأخذ عينة ممثلة لهؤلاء العملاء، أو عن طريق البحث المكتبي الذي يعتمد على

البيانات الموجودة في الكتب والدوريات العلمية والجهات الحكومية.

✚ **القدرة الإدارية:** وتعني أن يستطيع المالك انجاز أهداف المشروع من خلال الآخرين وأن يكون

ملما الذي يعمل فيه جيدا وكذا الأنشطة القريبة منه.

✚ **توافر القدر المناسب من رأس المال والقرض:** إذ لا بد من تحديد رأس المال اللازم بدقة، وذلك من

خلال تحديد أنواع وأحجام الأصول المطلوبة، وهذا لا يتم إلا بدراسة دقيقة للمشروع.

✚ **القدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة:** وهي القدرة على ممارسة وتطبيق الأساليب الحديثة

في الإدارة سواء كانت تسويقية أو إنتاجية، فقد نجد العديد من المؤسسات المصغرة التي تعتمد على

أساليب تقليدية خاصة الحرفية، التي تتميز بتكلفة إنتاجية عالية، ومن ثم أسعار مرتفعة وهذا ما

يضيق حجمها في السوق الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، كما نجدتها تتميز بمحدودية في الإنتاج

(قلة الإنتاج والسلع). ومن ثم نجد أن الوسائل الحديثة قد تكون أقل تكلفة من الكثير من

الوسائل والأساليب القديمة، وقد يمنح لمالك المؤسسة فرصة أكبر في جودة وكمية وتكلفة منتوجه.

قائمة المراجع :

1. بلال خلف السكرانة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
2. عمر علاء الدين زيداني، ريادة الأعمال القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية. القاهرة، مصر، 2008.
3. صلاح عبد القادر النعيمي، المدير القائد والمفكر الاستراتيجي فن ومهارات التفاعل مع الآخرين. ط1، مكتبة الجامعة الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
4. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي : مدخل تطبيقي معاصر. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. طارق عبد الحميد البدري، أساسيات علم إدارة القيادة. دار الفكر، عمان، 2002.
6. قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
7. زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة. دار الحامد، عمان، 2006.
9. صندرة سايب، مقارنة نظرية حول تطور الفكر المقاولي. عدد 44، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر 2013.
10. خذري توفيق، حسين الطاهر، المقاولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: المسارات والمحددات. مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الوادي، الجزائر 2013.
11. كمال مرداوي، كمال زموري، الابتكار كعنصر أساسي لنجاح سيرورة المقاوالاتية في ظل رهانات اقتصاد السوق. مداخلة في الملتقى الوطني حول المقاوالاتية: التكوين وفرص الأعمال، كلية علوم التسيير والاقتصاد، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، أيام 08/07/06 /أفريل 2010.
12. وفاء اريس، دور التكوين في تنمية الحس المقاوالاتي. مداخلة ضمن ملتقى حول المقاوالاتية التكوين وفرص الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، 2010.
13. شعيب بونوة، سعاد بوزيدي، المقاولة والتنمية الاقتصادية حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مداخلة ضمن الندوة الدولية حول المقاولة والإبداع في الدول النامية، خميس مليانة، الجزائر، 2007.
14. François FCCAHINI, **L'entrepreneur comme un homme prudent.**
La Revue des Sciences de Gestion, N° 226-227 juillet-octobre, 2007.