

## أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة

(دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)

الطالبة : شافي فدوى عامرية

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

جامعة بشار

### خلاصة :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أبعاد كفاءات ومهارات 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 : أولا، 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 )، إتضح أن المقاولين لديهم كفاءات تقنية كفاءات إدارة الأعمال و كفاءات مقاولتية ، و لكن نجد الإهتمام بها ضعيف في تطوير المؤسسة .

الكلمات المفتاحية : المقاولة ، المقاول ، 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.

## المحور الأول : مفاهيم حول المقاولة و المقاول

### اولا : المقاولة

#### 1. تعريف المقاولة :

كان أول ظهور لمصطلح المقاولة في قاموس بارنهارت ( Bernhant ) و كانت أول كتابة على الشكل التالي " Entreprenour " و ذلك في سنة 1475 و الظهور الثاني كان سنة 1485 " Entrepreneur " إحتفى بعد ذلك هذا المصطلح لمدة 350 عاما حتى ظهوره مرة أخرى سنة 1852 لكن بمعنى مختلف و مصطلح جديد و هي " Promoteur ou Manager " المسير أو الرائد ،

إن المقاول يأخذ عدة أشكال ، فقد يكون رجل أعمال خاص أو شركة تعاونية ، شركة ذات أسهم ، في بلدية (1) .

#### 2. تعريف المقاولة إصطلاحا :

المقاولة هي عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة ، و تخصيص الوقت و الجهد و المال اللازم للمشروع و تحمل المخاطر المصاحبة لهذا العمل و إستقبال المكافئة الناتجة عنه .

إنها بذلك عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة ، و هذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم ، و أيضا الإلتزام بالتطبيق لكي يضيفوا قيمة إلى بعض المنتجات و الخدمات ، و هذه المنتجات قد تكون جديدة أو فريدة ، و لكن يجب على المقاول أن يضيف لها قيمة من خلال تخصيص الموارد المتاحة و المهارات الضرورية (2) .

عرف فايول " Fayolle ، 2003 " المقاولة هي حقل بارز و دراستها لا تزال في مرحلة جديدة التركيب (3) .

#### 3. المقاولة حسب المشرع الجزائري :

عرف المشرع الجزائري المقاولة في المادة (2) من القانون التجاري غير التي جاءت في المادة ( 549 ) من القانون المدني، و القصد الأساسي من المقاولة في هذه الحالة هو تنظيم نشاط معين في شكل مشروع ، و هو المعنى الإقتصادي الذي إستعاره المشرع في فكرة المقاولة ، و ذلك أن معنى المقاولة في المفهوم المادة ( 2 ) من القانون التجاري و التي تعد عملا تجاري بحسب الموضوع (4) .

إن فكرة المشروع تعد أدق و أكثر دلالة على قصد المشرع و هي تعني : " مجموعة الأعمال التجارية بطبيعتها أو بالتبعية متكاملة و منتظمة تنفذ تحت إدارة رئيس يكون شخصا طبيعيا أو معنويا أو بواسطة أشخاص أو معدات بغية تحقيق غاية معينة " (5) .

في عرضنا لهذه التعريفات المتعددة لمصطلح المقاولة ، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية لها كمايلي :

- هي عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة .

- تخصيص الوقت و الجهد و المال .
- تحمل المخاطر المختلفة الناجمة عن المخاطرة .
- إستغلال الفرص المتاحة في محيط المقاولة ، مع مراعات التهديدات التي قد تتعرض لها .

#### 4. أنواع المقاولات في الجزائر :

هناك عدة تصنيفات للمقاولات في الجزائر و في مايلي نعرض التصنيفات الذي وضعها المشرع الجزائري بالقانون التجاري<sup>(6)</sup> :

- مقاولات تأجير المنقولات و العقارات .
- مقاولة الإنتاج أو التحويل أو الإصلاح .
- مقاولة البناء أو الحفر أو لتمهيد الأرض .
- مقاولة التوريد أو الخدمات .
- مقاولة إستغلال المناجم و المحاجر و منتجات الأرض .
- مقاولة إستغلال النقل .
- مقاولة إستغلال الملاهي العمومية و الإنتاج الفكري .
- مقاولة التامينات .
- مقاولة المخازن العمومية .
- مقاولة السلع الجديدة بالمراد العلني بالجملة أو الأشياء المستعملة بالتجزئة .

#### ثانيا : المقاول ( الريادي )

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

#### أ. تعريف المقاول :

- في التاريخ الإقتصادي يتضمن عدم الشك في عقول العلماء الذين ضحوا بوقتهم لتطوير النظرية الإقتصادية حيث يعد جوزيف شومبيتر ( Joseph Alois Schumpeter ، 1883 / 1956 من أهم الإقتصاديين الذين برزوا في مجال المقاولة لهذا نجد حاليا في ظل الإهتمام بروح المقاول عبارة " L'entrepreneur Schumpétérien " لأن جوزيف شومبيتر يعد الأب الروحي للمقاول ، فالمقاول حسب شومبيتر هو قبل كل شيء مبدع و مجدد ، مع أن شومبيتر ( 1935 ) : " المقاول أصبح شخصية مركزية للتنمية الإقتصادية " من خلال نظرية التطور الإقتصادي<sup>(7)</sup> . حيث عرف شومبيتر المقاول : " هو الرجل ، أين تكمن الآفاق الإقتصادية الشاسعة و الطاقة كافية لعرقلة أو القضاء على الميل إلى الروتين و تحقيق الإبداعات"<sup>(8)</sup> .

أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار) - 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 و بيعها بسعر غير مؤكد . فإذا المقاول حسب كانتيلون هو الشخص الذي يعرف إنتهاز الفرص من أجل تحقيق الربح ، لكن يجب أن يؤمن على الأخطار التي تصادفه<sup>(9)</sup> .

حيث يعرف ريتشارد كونتيلون المقاول : " بأنه الشخص المتعرض للخطر ، بحيث إلتزامه مع غيره جدي و أفعاله ليست مبنية على اليقين"<sup>(10)</sup> .

- أما جين باتيس ساي ( Jean Baptise Say ) ، فهو يتفق مع كانتيلون أن المقاول متخذ الأخطار ، بما أنه يستثمر ماله ، لكنه قام بالترقية بين المقاول و الرأسمالي ، فالمقاول صنفه كمبدع و يرى أنه وكيل للتجديد و التغيير في المجتمع<sup>(11)</sup> . فالمقاول عند باتيس ساي : " هو الشخص الذي يستثمر ماله الخاص و ينسق الموارد من أجل الإنتاج."<sup>(12)</sup>

- المقاول عند آدم سميث ، يهيء قبل كل شيء ميزة التوفير و تجهيز رأس المال . بعد فترة قصيرة ، خصص الإقتصادي الفرنسي جون باتيس ساي ، للمقاول دور هام في تنظيم الإنتاج ( التنسيق بين عوامل الإنتاج ) ، و هذا ما يضمن ربحه ( و الزيادة في رأس المال ) . إن دور المقاول عندهم مكثفي بالخضوع لقوانين السوق ، في إطار بحثه عن كسب أقصى ربح ، بإستعماله الجيد و بأقل تكلفة لعوامل الإنتاج<sup>(13)</sup> .

#### ب. خصائص و مميزات المقاولين :

يتميز المقاول عن غيره من الأشخاص الإقتصاديين بسلوكه الغير المتوقع و التي يفرضه عليه المحيط و التغيرات التي تحدث فيه فهو يتحمل كل المسؤولية في الإستجابة إلى تفاعلات المحيط الخارجي و الداخلي للمؤسسة . هناك أربعة خصائص تميز سلوك المقاول و قد نجدها بصورة أقل أو أكثر أو بإختلاف تألفها في تصرفات المقاولين ، و هي<sup>(14)</sup>:

##### أ - الحاجة إلى تحقيق الذات :

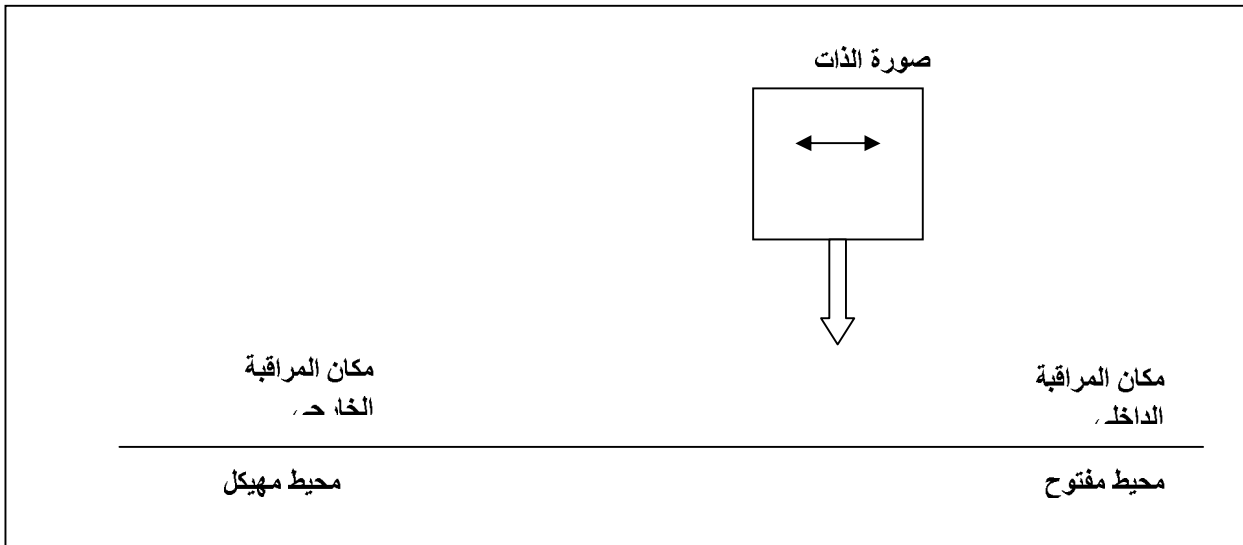
إن المقاول هو الفرد الذي يثبت التحديات بوضع الخط في الأعلى ، فيميل إلى تعريف نفسه بمقاييس التقييم الخاصة به و معايير النجاح الموحدة . إن الفرد لا يرضى بالرفاهية في مستوى معين ، لأنه غالبا ما يشعر أن هذا لم يعبر عن إمكانيته في التطوير . عدم الراحة هي علامة الحاجة للإلحاح الفعلي . إن البحث عن الربح و كذلك تطوير المؤسسة هي ما يشغل المقاول و يبحث دائما عن وسائل و أساليب تميزه عن غيره من المقاولين ، لذلك فإن إثبات الذات و في المحيط الإقتصادي هو ما يميز سلوك المقاول المبدع .

##### ب- مكان المراقبة الداخلي :

إن هذه الخاصية بسيطة و هامة جدا في حد ذاتها ، فهي تشترك في السلوك المقاولاتي . على سبيل المثال ، إذا أخذنا شخص يحكي قصة حياته ، فهو قادر على إستعمال أسلوبين لتقدم أهم الأحداث ، فروايتيه يمكن أن تكون مميزة مثلا ، بإستعمال العبارات الغير شخصية ، مثلا ( حدث لي ، الفرصة أو الحظ مناخني ) ، أو قد تصبح الرواية غير شخصية تماما ،

أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار) هذا يعني أن هذا يعني أن موضوع الأحداث التي عاشها بطريقة غير مقصودة . القصة بمحملها و في صيغتها العميقة قصت بصيغة المبني للمجهول ، هذا المثال يوضح لنا طريقة نظر المقاول إلى الأحداث التي يصادفها خلال عمله . فالمحيط و السياق و إطار النشاط أخذوا الأولوية على الفرد ، الذي يتطور كإبرة في كومة من القش . لدينا الشكل 1 و الذي يوضح علاقة المقاول بالمحيط الداخلي و الخارجي .

الشكل 1 : مكان المراقبة الداخلي للمقاول ( ترجمة الطالبة )



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

من خلال الشكل ، الفرد المقاوالاتي مرشح أن يكون على الطريق الأيمن من الشكل في معظم الأحيان ، لأن إيمانه العميق أنه يمكن أن يغير تنظيم الأمور و يغير مسار الأحداث ، دون أن يكون مقيدا بالقوى الخارجية . إن المقاول يرجع إخفاقاته و نجاحاته إلى القدرة الشخصية و ليس إلى الحظ او الصدفة ، و التي تضع في الفرد القدرة على تغيير ترتيب الأمور ، تتماشى في سياق واحد مع الرغبة في تحقيق الذات .

ج - إتخاذ الخطر :

غن إتخاذ الخطر نقطة جد خاصة ، فهي تتماشى على التوازي مع السلوك المقاوالاتي ، فلهما علاقة مرتبطة ببعضهما البعض . إن علاقة المقاول بإتخاذ الخطر خاصة جدا ، و لكن 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 و النتيجة المنتظرة و التي تستحق ذلك أي المخاطرة ، يجب الإنتباه هنا إلى النتيجة المنتظرة ليست بالضرورة المالية ، قد تكون من جميع النواحي من الأرباح ( كالمعرفة ، و مزايا مختلفة ، إلخ ..... )<sup>(15)</sup> . إن ما يدفع المقاول إلى الأخطار التي تحيط به هو النمو و تطوير مستواه.

#### د - التساهل مع الغموض :

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

\_\_ إن المقاول بدلا من أن يحصل عناصر الصراع بإعتبارها تهديد لإستقرار النظام الموجود ، فهو أخذ يفسر هذه العناصر كخطوط مفتوحة و مساحات حقيقية مستقلة لتطوير فرص جديدة . في الإتجاه المعاكس ، نجد بيئة منظمة جدا أو تظهر كذلك ، تؤدي أحيانا إلى سياق أين نجد فيه أماكن شاغرة أقل من أجل فرص مقاولتية ( مخاطر عالية / الريح المنتظر مرتفع ) . إن الغموض يحمل الكثير في المستقبل المتوقع و يضع طريق لتشغيل مشاريع جديدة و مبادرات مبدعة .

يمكن إيجاد خصائص أخرى يتميز بها المقاول و هي :

- الثقة الكاملة بالنفس
- القدرة على تحمل المخاطر المدروسة .
- الإصرار على النجاح رغم المخاطر ، و المواظبة في العمل .
- التعلم من الأخطاء و التجارب .
- المهارات في إدارة المخاطر .
- رؤية المتغيرات كفرص يتحتم إقتناصها .
- الإستعداد و تثبيت الإرادة .
- الرغبة الشديدة في الإنجاز و النمو .
- القدرة على التحدي و الابتكار و الإبداع .
- التفاؤل ، و هي نقطة مهمة لبعث الأمل في روح العمل و تحقيق طموحات المقاول .
- الإلتزام و الإنضباط بالخطوة المرسومة لتحقيق الأهداف ، و عدم التراجع لمجرد مصادفة عقبة في الطريق .
- القدرة على التنظيم ، توفر الكفاءات و المهارات المناسبة لتطوير المؤسسة و نموها و كذلك القدرة على إقناع الفريق ، فهي إحدى المهارات التي يتميز بها المقاول و المهمة فقد يقتصر عمله أيضا على جماعة .
- المجازفة و المخاطرة ، لكن يجب أن تكون عقلانية و مدروسة بشكل جيد .

المحور الثاني : كفاءات و مهارات المقاول :

أولاً : تعريف الكفاءة :

لغة نجد أن مصطلح الكفاءة متعلق بعدة مفاهيم كالقدرة على و المعرفة و السلوك و المهارات . في معجم ( le Petit Larousse ) عرفت الكفاءة : " هي القدرة المعروفة في مادة معينة ، و التي تعطي الحق في إبداء الرأي فيها ، أو إصدار الأحكام فيها"<sup>(16)</sup>.

عرفت الكفاءة على أنها معرفة التطبيق على أساس الحركة و الإستعمال الفعال لمجمل المواد . فهي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات .

إصطلاحاً الكفاءة لها علاقة متلازمة مع المهارة ، فالمهارة هي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة ، تنتج عموماً عن حالة تعلم ، و هي عادة ما تقيماً من خلال إستعدادات وراثية .

في سنة 1982 عرف " Bayatzis " الكفاءات كالتالي : " الكفاءة هي تحديد خصائص الفرد ، التي هي متعلقة بفعاليتها أو أدائه العالي في عمل أو وضع ما. العمل الكفؤ هو من خصائص محددة في إطار تحفيز ميزة أو مهارة ، لصورة الذات او دور إجتماعي أو المعرفة التي يتعلمها هذا الفرد "<sup>(17)</sup>.

ثانياً : أنواع الكفاءات :

يقسمها Guy Le Boterf إلى مايلي<sup>(18)</sup> :

- المعارف النظرية (معرفة الفهم ، معرفة التفسير )
- معارف الإجراءات ( معرفة كيف نتصرف )
- معرفة التصرف في الإجراءات ( معرفة التصرف ، معرفة القيام بالعملية )
- معرفة التصرف في الخبرات ( معرفة العمل ، معرفة القيادة )
- معرفة التصرف الإجتماعية ( معرفة السلوك الجديد ، معرفة القيادة )
- معرفة التصرف الإدراكي ( معرفة معالجة المعلومات ، معرفة تسمية العمل الذي نقوم به ، معرفة التعلم ، معرفة التصرف بعقلانية

حدد Henry Mintzberg أربعة أنواع من المهارات التي تميز المسير من خلال دراسة قام بها<sup>(19)</sup> :

### 1. المهارات المتعلقة بالتخطيط :

و هي تشمل مهارات وضع الأهداف الجيدة وفقاً للوقائع الملموسة ، إمتلاك الخرائط المسطرة و يقصد بها طرق الخروج من المشاكل ، مهارة الفهم السريع لتغيرات البيئة و مهارة تسيير الوقت .

## 2. مهارات التنظيم :

و هي تشمل إمتلاك القوة ، معالجة الفروقات الثقافية ، معالجة الفروقات الثقافية ، تكوين فرق العمل ، القدرة على التفويض و التمكين ، تصميم الأعمال المحفزة للإمام بالثقافة التنظيمية ، و تخفيض التوتر و الإجهاد .

## 3. مهارات التوجيه :

و هي تشمل زيادة القوة ، إختيار الأسلوب القيادي الفعال ، التدريب و تصميم العمال المحفزة ، التأديب — تسيير مقاومة التغيير

## 4. مهارات الرقابة :

و هي تشمل الموازنة ، الإنضباط ، تقويم المعلومات المرتدة .

### ثالثا : مصادر الكفاءات و المهارات :

لا يمكن حصر الكفاءات في مكان معين أو شخص معين أو إمكانات محددة ، أو سن أو جنس محددان فهي تشمل كل الكفاءات بإختلاف مستوياتها ، فالكفاءة هي مزيجا تطوريا من التجارب ، القيم ، المعلومات و الخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب و معلومات جديدة .

نعرض فيمايلي أهم مصادر الكفاءات و المهارات :

## 1. المؤسسات التعليمية :

إن المراحل التي يمكن أن يكتسب فيها الفرد كفاءات و مهارات و هي مختلف المؤسسات التعليمية و التكوينية . إن الأطوار الثلاث التي يمر بها الفرد تكسبه مهارات و كفاءات و ذلك من خلال التحصيل العلمي ، لهذا كان لابد من إرتباط السياسة التعليمية بإحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية . و ذلك حتى لا يصبح التعليم أداة للبطالة ، بدلا من أن يكون أن أداة للإنتاج<sup>(20)</sup> .

## 2. التكوين المهني :

إن علوم لتكوين أهتم بطريقة شاسعة ، المقاربات المطورة في إطار علم نفس العمل و التي تركز على نشاط الفاعل ، فمثلا حسب J.H.Hoc<sup>(21)</sup> التكوين المهني يجب أن يسمح للفاعلين ببناء أنظمة جديدة للمعالجة و التقدم و تسمح لهم بالدخول في وظائفهم الخاصة بالنظام ، فهي لا تتعلق بتموين لعد جديدة ، و إنما إمكانات جديدة لفك الرموز و بالتالي رفع النشاط الذي يقوم به الفرد .

## 3. إدماج التكنولوجيات الحديثة للإعلام و الإتصال في أنظمة المؤسسات و هذا ما يزيد من مردودية المؤسسات و تنمية

مهارات العاملين بها ، بحيث يواكب التطور في مجال التكنولوجيا و الإعلام و الإتصال ( NTIC ) الحادث في المحيط

أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)

العالمي ، حيث أن المهارة في إستخدام الكمبيوتر يمنح المؤسسة مرونة في المعاملات .

و إذا كان وجود نظام عرض و دعم معتمد على إستخدام تكنولوجيا المعلومات ، مطلوباً من أجل عمل جميع البيانات و رفع التقارير على المدى الطويل ، فإن من المهم أيضاً أن لا يكتسب المشروع صورة ذهنية ( كمشروع كمبيوتر ) في وقت مبكر جدا ، لأنه إذا فعل قد يعتبره أفراد كثيرون في المنشأة تجريد بصورة مفرطة<sup>(22)</sup>.

4. الحاضنات و المراكز التقنية .

5. مشاتل المؤسسات .

6. العائلة :

إكتساب بعض المهارات من طرف أحد أفراد العائلة و ذلك بالمناجعة و الإحتكاك المباشر بصاحب المهارة ، وقد تكون في شكل تدريب .

رابعا : الكفاءات و المهارات المطلوبة للمقاول :

تنقسم مهارات المقاول إلى ثلاث أقسام ، المهارات التكنولوجية ، مهارات إدارة الأعمال و المهارات المقاولتية الشخصية .

1. الكفاءات التقنية ( التكنولوجية ) :

نقصد بالمهارات التقنية ، وهي الكفاءات و المهارات التقنية و التي تساعد الفرد على مواكبة التطور التكنولوجي ، كإستعمال الحاسوب الآلي ، الإنترنت ، و الأجهزة المصاحبة مع هذا التطور ، و أيضا التميز بميزات سلوكية شخصية . و من بين هذه المهارات مايلي<sup>(23)</sup>:

- الكتابة .
- القدرة على الإتصال .
- مراقبة البيئة .
- إدارة الأعمال التقنية .
- تكنولوجيا .
- الإصغاء .
- الشخصية ( السوكية ) .
- القدرة على التنظيم .
- العمل ضمن فريق ( ينطلق من مبدأ ما خاب من إستشار )
- التدريب .

أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار) إن التعلم هو بداية لمراحل طويلة و التي تؤدي بنا إلى ردود فعل إستراتيجية ، أقرب ما تكون ثقافية أو تقنية ، من خلال مقال لـ " Le moigne ، 1997 " قال : « أن تعمل من أجل ، و المعرفة من أجل العمل ، التصرف من أجل الفهم و الفهم من أجل التصرف . التفكير في وقت واحد ، بطريقة المعرفة و كيفية العمل مع البحث بصبر ، لربط الفعل بالمعرفة و بطريقة نظيفة " أفعاله و معرفته " . معرفة العمل ، هو العمل على المعرفة ، بكل معاني الكلمات »<sup>(24)</sup> .

## 2. كفاءات إدارة الأعمال :

إن التحكم في هذه الكفاءة من الصعب أن تتوفر في جميع المقاولين حيث أن المقاول هو شخص إكتسب المعرفة بشكل مختلف من مقاول إلى آخر ، قد نجد أن هناك مقاولين تلقوا تكويننا في الطب أو الكيمياء و لكن ثبت إختيارهم المهني على مجال الأعمال الحرة ، المقاولتية و إحتراف إدارة الأعمال .

عرف Robert Eichinger عشر كفاءات لإدارة الأعمال من خلال دراسة قام بها للوكالة الأمريكية للإستشارة " Lominger Limited INC"<sup>(25)</sup> و هي كالتالي :

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

و من أهم كفاءات إدارة الأعمال التي يجب أن تتوفر في المقاول هي<sup>(26)</sup> :

- أ. وضع الأهداف و التخطيط<sup>(27)</sup> .
  - ب. صنع القرار .
  - ج. العلاقات الإنسانية .
  - د. التسويق ( الكفاءات التسويقية ) .
  - هـ. التحكم في وظائف المؤسسة ، و تشمل مايلي<sup>(28)</sup> :
- العمليات الإنتاجية .

أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)

- إدارة الموارد المالية ( الشؤون المالية )
- إدارة الموارد البشرية ( شؤون العاملين ) .
- الإدارة و الصرف .

و . تنظيم النمو .

### 3. الكفاءات المقاولية الشخصية :

يعتبر المقاول عند شومبيتر محور التنمية الإقتصادية فالمكانة التي يحتلها في الدولة تفرض عليه التحلي بروح المخاطرة و البحث عن كفاءات شخصية ، تساعده على قيام مؤسسة في سياق متلازم مع المحيط الغامض و من بين هذه الكفاءات و هي كالتالي (29) :

- أ. الإستعداد و الميل نحو المخاطرة .
- ب. الرغبة في النجاح .
- ج. الثقة بالنفس و التفاؤل .
- د. الإندفاع للعمل .
- هـ. الإستعداد الطوعي للعمل ساعات طويلة .
- و. الإلتزام ، وهو عدم التخلي عن تخطيط أنشطتهم المختلفة ، و عدم التراجع .
- ز. منهجي و تنظيمي .
- ح. مهارات الإبداع .

اخور الثالث : واقع المقاولة في الجزائر :

أولا : إستراتيجية الجزائر في تشجيع المقاولة :

تمثل إستراتيجية الجزائر في دعم المقاولة بأبرز النقاط التالية :

1. إعتقاد بعض المعاهد على تدريس حصص في المقاولية ، مثال على ذلك المعهد الوطني للتجارة و الذي يعتمد منذ سنة 2008 على تدريس حصص في المقاولية ، يقوم من خلالها مجموعة من الساتذة و المختصين في الإقتصاد بمتابعة و مساندة الطلبة في إعداد مشاريعهم الإقتصادية و كسب ثقة كل من البنوك و الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب للحصول على التمويل اللازم ، و حسب المعطيات الأولية فإن 10% من خريجي المعهد الوطني للتجارة ، تمكنوا من فتح مؤسساتهم الخاصة سواء من دعم البنوك أو مؤسسات عائلية في عدة مجالات (30).
2. إعداد أيام دراسية تحسيسية بالقرب من الجامعات ، لتشجيع ثقافة المقاولة و غرسها عند الشباب ، و خاصة حاملي الشهادات .

- أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)
3. إدراج المقاولنية 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 احكومة خلق جيل جديد من العمال و المختصين في جميع المجالات يجيدون التحكم في التكنولوجيات الحديثة و يستعملون البحوث العلمية في تطوير الإقتصاد المحلي<sup>(31)</sup>.
4. 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 " غرنبول " بفرنسا لغرض تكوين الأساتذة الجزائريين في مجال المقاولنية و مساعدتهم على فتح " دار المقاولنية " 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 الإدارة<sup>(32)</sup>.

ثانيا : أبعاد الكفاءات و مهارات المقاول في تطوير المؤسسة ، ( دراسة ميدانية للمقاولين في ولاية بشار ) :

من خلال دراسة قمنا بها على مستوى قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية بشار حول واقع كفاءات و مهارات المقاولين و مصادر هذه الكفاءات ، كانت نتائج الدراسة كالتالي :

#### 1. منهج الدراسة :

قمنا بتوزيع الإستمارات على مجموعة من المقاولين ، و تشمل هذه العينة ولاية بشار و بعض البلديات ، يتمثل عدد الإستمارات المسترجعة بـ 33 إستمارة شملت مختلف القطاعات و الأعمار و مؤسسات صغيرة و متوسطة و مصغرة ، بحيث كان عدد المؤسسات المصغرة هو الغالب في العينة .

و جهت أسئلة إلى المقاولين عن طريق الإستبيان و على المقاول تقييم كفاءاته بتحديد المستوى الذي يناسب قدراته ، اتبعنا في هذا التقييم على السلم الثلاثي ( جيد ، متوسط ، ضعيف ) .

قسمنا البحث إلى ثلاث محاور و هي كمايلي :

#### أ. الكفاءات التقنية :

و تتمثل في :

- تحرير الرسائل الإدارية حيث حصلنا على 51.5% من المقاولين أعطوا تقييم متوسط على هذه الكفاءة ، و 45.5% من المقاولين كان تقييمهم جيد .
- الإتصال بالمحيط الخارجي : أكثر من 60% من المقاولين أعطوا تقييم متوسط ، و هذا يدل على أن المقاولين على إتصال بالمحيط الخارجي .

أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)

- التحكم في الجباية والمحاسبة: أعطت نتائج الإستبيان 66.7% من المقاولين أعطوا تقييم متوسط على هذه الكفاءة، و هذا يدل أيضا على تمكن المقاولين من تقنيات المحاسبة والجباية.

#### ب. كفاءات إدارة الأعمال:

و تتمثل في ميلي:

- القدرة على وضع الأهداف والتخطيط: في هذا العنصر حصلنا على 69.7% من المقاولين الذين أعطوا تقييم جيد، أي أن تحكّمهم في هذه المهارة جيد.
- القدرة على صنع القرار وإتخاذ القرارات الصائبة: كان تقييم هذه المهارة بنسبة 72.7% من المقاولين أجابت بـ جيد.
- المعرفة بالقواعد التسويقية: أما المعرفة بالمهارات التسويقية فكان تقييم المقاولين بنسبة 75.8% على جيد، وهذا يعني أن لديهم مهارات في التسويق، و هو يشكل جزء هام في عمل المشروع.
- التحكم في العلاقات بين الموظفين: تحصلنا على نسبة 84.8% من المقاولين الذين أعطوا تقييم جيد.

#### ج. الكفاءات الشخصية والمقاولة:

تشكل هذه الكفاءات، أهم عنصر بالنسبة للمقاول، و هذا حسب أكبر الباحثين في المقاولة كجوزيف شومبيتر، و تتمثل في العناصر التالية:

- الإستعداد للمخاطرة: كان تقييم المقاولين بـ 57.6% على المستوى جيد و 36.4% على المستوى متوسط.
- الرغبة في النجاح وإستمرار المؤسسة: تحصلنا على نسبة 90.9% من المقاولين الذي أعطوا تقييم جيد، و هي نسبة مرتفعة، و هذا يدل على رغبة المقاولين في النجاح والإستمرار في العمل، و هي دافع و محفز على تطوير المؤسسة.
- الثقة بالنفس و التفاؤل: كانت النتيجة 93.9% من المقاولين الذي أعطوا تقييم جيد على هذه المهارة، و هي نسبة جيدة، نستنتج منها أن المقاول يمتلك الثقة في النفس و التفاؤل مما يدفعه على إنجاز المشروع.
- الإلتزام بتنظيم العمل: تحصلنا على نسبة 90.9% من المقاولين الذي أعطوا تقييم جيد لهذه المهارة.
- المهارات الإبداعية: تعد المهارات الإبداعية من أبرز الميزات التي يتصف بها المقاول، كانت نسبة 48.5% من المقاولين الذين أعطوا تقييم جيد، في حين 51.5% من المقاولين أعطوا تقييم متوسط، فكانت النسب منخفضة مقارنة بالكفاءات الأخرى

و من جهة تحصلنا نسبة 69.9% من المقاولين ليس لديهم تكوين في إطار المشروع، و نسبة 54.5% من المقاولين لديهم مستوى ثانوي و نسبة 24% من المقاولين لديهم مستوى متوسط.

## 2. تحليل النتائج :

إن علاقة التكوين الذي تلقاه المقاول باختلاف التخصصات و المراحل له علاقة بتوفر الكفاءات لدى المقاول ، فهو دافع للإستمرار في تطوير المؤسسة . فمن الملاحظ ان 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 .

تظهر نتائج معالجة المعطيات أن معظم المقاولين لديهم كفاءات تقنية باختلاف مستويات بعض هذه الكفاءات ، و لكن في مجمل التحليل أن المقاول الجزائري لديه كفاءات تقنية و التي ذكرناها سابقا :

- و إستنتجنا أن هناك مقاولين صرحوا بأن هذه الكفاءات إكتسبت من خلال الخبرة و مساعدة بعض الأطراف من المحيط الخارجي ( الأصدقاء ، الإخوة ، الزوج ، المعارف ) و تساعد هذه الأطراف أيضا في المحاسبة و مسائل الجباية . و من خلال هذا نستنتج أيضا أن المحيط له دور في توفير هذه الكفاءات .
- و هناك أيضا من أضاف أن تكوين الذي تلقاه أثناء مراحل إنجاز المشروع عن طريق الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، كان له أهمية كبيرة في إمتلاك كفاءات تسيير المؤسسة .

- تشير النتائج أن المقاول الجزائري لديه كفاءات في إدارة الأعمال من مستوى جيد و هذا ما يتضح من خلال الإجابات التي حصلنا عليها و التي تفوق 50 %، مما يشير على أن المقاول يعتمد على الكفاءات الإدارية في الحفاظ على نمو مؤسسته .

- أبرزت النتائج المتعلقة بالكفاءات المقاولتية أن هناك تفاوت في النسب ، و ذلك بالحصول علة إجابة جيد بنسبة مرتفعة في الإسئلة الخمس الأولى ، و لكن فيما يخص أهم عنصر في المقاولة و ما يميز المقاول و هو الإبداع فإننا حصلنا على نسب متقاربة بين جيد و متوسط ، و هذا يدل على أن المقاول الجزائري يملك مستوى متوسط من الإبداع ، تبقى الأسباب غير متيقن بها :

- قد يرجع هذا إلى أن المقاولين هدفهم في خلق المؤسسة هو سد حاجاته و حاجات 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 هو عدم توفر المواد الأولية و التي يشكو من نقصها معظم المقاولين .

لا يمكن حصر أسباب نقص الإبداع عند المقاول الجزائري في هذه النقاط و يعد ذلك إلى إضطراب إقتصاد الجزائر و إعماده على المحروقات ، من أهم إيرادات الدولة .

## الإقتراحات :

من خلال النتائج المتحصل عليها ، نلاحظ أن المقاول يمتلك من الكفاءات مما يستدعي إلى نجاح المؤسسة و إستمراريتها ، مع ذلك نجد هناك نقص في إنشاء المؤسسات المصغرة ، و يشكل عددا ضئيلا يقدر بأكثر من 4000 مؤسسة مصغرة بولاية بشار حسب

أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار) إحصائيات سنة 2011 و 600000 مؤسسة وطنية في سنة 2011 ، و هذا ما يدعو للتساؤل في إيجاد الحلول لإستغلال هذه الكفاءات و المهارات ، نقدم في مايلي بعض الإقتراحات :

- الإستثمار في الشباب خريجي الجامعات ، و دعم هذه الفئة بإتسخراج مقاولي المستقبل المؤهلين للإستمرار في العمل الحر .
- تعزيز هياكل دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المصغرة بإطارات ذات كفاءة عالية في مجال المقاولتية .
- الإهتمام بالتكوين الداخلي الذي يتلقاه المقاول في إحدى أجهزة دعم المؤسسات المصغرة ، و التي تعتمد على مكونين ، كالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ، و الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ، و الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة .
- تشجيع روح المقاولتية لدى الشباب ، بالتقرب من المؤسسات التعليمية و التكوينية ، كمراكز التكوين المهني ، حيث تعتبر مصدرا لمقاولي الغد ، بالنظر إلى التعليم و التكوين الذي توفره .
- إعداد أيام دراسية و ندوات بالقرب من الجامعات ، و توعية الشباب على أهمية العمل الحر في الإقتصاد الوطني .
- التسريع في وتيرة إنجاز مراكز التسهيل و مشاتل المؤسسات ، و الهياكل التي من شأنها تشجيع الفكر المقاولاتي و دعم حاملي المشاريع على تحسيد مشاريعهم .

#### الخاتمة :

تعتبر الجزائر من بين الدول النامية التي تعتمد على 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 المقاولة 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 .

#### الهوامش :

1 - Marie Claude Esposito ,Christine Zumello : L'entrepreneur et la dynamique économique ( L'approche Anglo Saxonne ) , Economica, Paris ,2003 ,P30 .

2- فايز جمعة صالح النجار ، عبد الستار محمد علي : الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، دار حامد للنشر ، عمان الأردن ، 2006 ، ص 5 .

3- Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat , Dunod , 2005 , Paris , P5 .

4 - القانون التجاري : الأمر 5975 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 ، تعديلات 2005 ، دار الجزير للنشر و التوزيع ، 2010 .

- أبعاد كفاءات ومهارات المقاول في تطوير المؤسسة (دراسة ميدانية عن المقاولين لولاية بشار)
- 5- أكمون عبد الحليم : الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، قصر الكتاب ، البلدية ، الجزائر ، 2006 ، ص 59 .
- 6- أكمون عبد الحليم : الوجيز في شرح القانون التجاري الجزائري ، قصر الكتاب ، البلدية ، الجزائر ، 2006 ، ص 60 .
- 7 - Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat , Dunod , 2005 , Paris , P11
- 8- Philip Coup : une vie plus riche , www.lepost.fr , article , mars 2011 .
- 9 - François Danny : Cadre et entrepreneuriat ( Mythes et Réalités ) .
- 10 - Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat , Dunod , 2005 , Paris , P10.
- 11 - François Danny : Cadre et entrepreneuriat ( Mythes et Réalités ) .
- 12 - Allain Fayolle : Introduction à l'entrepreneuriat , Dunod , 2005 , Paris , P10 .
- 13 - Michel Marchissnay : Management Stratégique , L'ADREG, 2004 , P228 .
- 14 - Olivier Basso: Le manager entrepreneur ( entre discours et réalité , diriger en entrepreneur ) , Person , Education , France , Paris , 2006 , P61, 62, 65 .
- 15 - Olivier Basso: Le manager entrepreneur ( entre discours et réalité , diriger en entrepreneur ) , Person , Education , France , Paris , 2006 , 65
- 16 - Le petit Larousse , 2010 , Dictionnaire.
- 17 - LOUVAN Beirendock : management des compétences (évaluation développement et gestion), de Boeck et Larcier, 2004, Bruxelles, P19.
- 18 - pour aller plus loin sur la notion de compétence : « gérer les compétences pour vous projet , TICE », www.competice.fr ; 01 / 02 / 2011 .
- 19 - « Le manager au quotidien , les 10 rôles du cadre par Henry Mintzberg : Publié le 15/02 /2011 par Julie Major, www.com1500g.opssum.ca .
- 20 - عبد الرحمان عيسوي : الكفاءة الإدارية ، دار النهضة العربية ، 1996 ، بيروت ، ص 44 .
- 21 - Jacque Aubert, Patrick Gilbert et Frédérique Pigeyre : management des compétences , P51 .
- 22 - نيلز جوران، جان روي، و ماجتر ووتر ( ترجمة علا أحمد صالح ) : الأداء البشري الفعال بقياس الأداء المتوازن " أفكار عالمية معاصرة " ، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، القاهرة ، 2003 ، ص 427 .
- 23 - زياد مراد : الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، الملتقى الدولي حول المقاوالتية ( التكوين و فرص العمل ) ، الجزائر ، بسكرة 6،7،8 /أفريل 2010 .
- 24 - Stéphane Marion , Xavier Noel , Sylvie Sammut , Patrick Senicourt : Réflexion sur les outils et les méthodes a l'usage du créateur d'entreprise , ADREG, Avril 2003, P20 .
- 25 - Louvan Beirendock : Management des compétences ( évaluation, développement et gestion ) , opcit, P29 .
- 26 - زياد مراد : الريادة و الإبداع في المشروعات الصغيرة و المتوسطة ، مرجع سبق ذكره ، ص 168 .
- 27 - تريفير يونغ ( ترجمة : سامي تيسير سلمان ) : كيف تنمي قدرتك على إدارة المشاريع ، International Ideas Hime , 1997 , ص56 .
- 28 - سعاد نائف البرنوطي : إدارة الأعمال الصغيرة ( أبعاد للريادة ) . ، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص177
- 29 - فايز صالح النجار ، أ.د عبد الستار محمد علي : الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة ، ص10 .
- 30 - سعدي عبد السلام : عميد المعهد الوطني للتجارة ، موقع جزايرس ، مقال لـ " نوال.ج " بعنوان الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاوالتية ، المراهنة على رفع تحديات التنمية ، 2009/05/17 .
- 31 - رشيد حراوية : وزير التعليم العالي و البحث العلمي ، موقع جزايرس ، مقال لـ " نوال.ج " بعنوان الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاوالتية ، المراهنة على رفع تحديات التنمية ، بتاريخ 2009/05/17 .
- 32 - شرابي عبد العزيز : عميد كلية الإقتصاد و التسيير بجامعة قسنطينة ، مقال لـ " نوال.ج " بعنوان الجامعة الجزائرية تتبنى إستراتيجية المقاوالتية ، المراهنة على رفع تحديات التنمية ، بتاريخ 2009/05/17 .