

الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وما يترتب على ذلك من تداعيات كثيرة بالإضافة إلى التطور التكنولوجي السريع، مما يجعل القائد في موقف لا يمكن لمؤسسته الصمود إلا بمواكبة هذه التحديات والعمل على استيعابها بتغييرات فعالة داخل مؤسسته والعمل على الريادية من أجل استمراريتها، لذا فإن موضوع الريادية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما يمكن أن تشكله من خصائص ومهارات ريادية تلعب دوراً فعالاً لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يمكن أن نحصر الموضوع فيما يلي: ما مدى مساهمة القائد الريادي في تنمية وتطوير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

الفرضيات:

- سنحاول تقديم دراسة المقال اعتماداً على الفرضيات التالية:
- تميز المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مرهون بسمات ومهارات القائد.
- القائد الريادي هو عنوان النجاح للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في كونه يخوض في ظروف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتطويرها، باعتبار أن الاتجاهات الحديثة للدول هي دعم أشكال هذه المؤسسات لما لها من دور فعال في التنمية الاقتصادية. يركز موضوع البحث حول متغيرين أساسيين وهما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والريادية كمتطلب أساسي لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتنمية وتطوير هذه المؤسسات وتمييز أدائها، ولهذا فإن أهمية البحث تأتي من أهمية هذه المتغيرات في تفاعلها وترابطها وتنميتها لخدمة هذا القطاع من الاقتصاد.

أهداف البحث:

- محاولة تحديد صورة نمطية للقائد الريادي من خلال واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
- التعرف على الخصائص الريادية التي تعزز دور أصحاب هذه المؤسسات والتي تمكنهم من التميز في الأداء.
- الوقوف على المهارات الريادية التي يجب أن يعتمدها القائد في تطوير مؤسسته. ولغرض معالجة هذا الموضوع ارتأينا دراسة النقاط التالية:

1. الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد أخذ المشرع الجزائري بنفس التعريف المطبق في الإتحاد الأوروبي والمحدد منذ 1996 والذي كان موضوع توصية لكل البلدان الأعضاء، حيث تضمن القانون التوجيهي ما يلي: (1)

تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخصا.
- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي ملياري دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة مليون دينار.
- تستوفي معايير الاستقلالية.
- يقصد في مفهوم هذا القانون بالمصطلحات الآتية: (2)
- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي. السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل.
- الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر شهرا.
- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها التعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- وجاء في المواد 5، 6، 7، من القانون ما يلي: (3)
- تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي مليون وملياري دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة وخمسمائة مليون دينار.
- تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي مليون دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة مليون دينار.
- تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل من عامل إلى تسعة عمال وتحقق رقم أعمال أقل من عشرين مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة ملايين دينار.
- ويمكن تلخيص التعريف في الجدول التالي:

جدول (1): معايير تصنيف وتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الصف	عدد العمال	رقم الأعمال	الحصيلة السنوية (الميزانية)
مؤسسة مصغرة Micro Entreprise	1 - 9	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
مؤسسة صغيرة Petite Entreprise	10 - 49	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
مؤسسة متوسطة Moyenne Entreprise	50 - 250	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	100 - 500 مليون دج

المصدر: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، عدد 77.

2. تعريف الريادية

مصطلح الريادية أو الريادة هو الترجمة للمصطلح اللاتيني Entrepreneuriat أو Entrepreneurship، وهناك من الباحثين من يترجمونه إلى مصطلح المقاولاتية أو إلى مصطلح المبادرة إلا أننا نتوافق مع المدلول الأول أي الريادية باعتبار أنها تدلنا على الشخص الذي يعمل على تنمية مؤسسته إلى مصاف الريادة والسيطرة على السوق. ولقد كانت الريادية تعني دائماً الاستحداث، حيث استخدم هذا المفهوم على نطاق واسع في عالم الأعمال اليابانية، وفي الآونة الأخيرة أصبحت الريادية في عالم الأعمال تعني السبق أو التفوق في مجال ما، كما يمكن أن تعني أيضاً من يدير شيئاً جديداً في ميدانه أو يبتكر شيئاً جديداً كلياً يلاقي طلباً ورواجاً، أما الريادية في حقل إدارة الأعمال فهي المفهوم الذي يقصد به من ينشئ مشروعاً جديداً أو يقدم فعالية مضافة إلى الاقتصاد، وبشكل أوسع فإن الريادة الإدارية تشمل أيضاً من يدير الموارد المختلفة لتقديم شيء جديد أو ابتكار مشروع جديد.⁽⁴⁾ وتظهر الريادية كظاهرة تنظيمية تقود إلى ظهور أشكال منظمة اجتماعية - اقتصادية تستلزم قيادة من أجل الوصول إلى المستقبل المرغوب فيه من طرف مسؤوليها أو مسيرتها. ويظهر أنه من المهم من أجل استخدام القيادة فهم شروط ظهور هذه الأشكال التنظيمية، من جهة من أجل مساعدة فعالية لهذا الظهور (من أجل خلق القيمة، الشغل، ومن أجل تجديد النسيج الاجتماعي - الاقتصادي والاستجابة إلى المعطيات التنافسية...)، ومن جهة أخرى لأن هذه الشروط مؤثرة على الشكل الظاهر والممكن تطويره.⁽⁵⁾

ويرى Loue و Laviolette أن الريادية لها ثلاث مفاهيم متكاملة:⁽⁶⁾

المفهوم الأول هو ذلك الذي يعرف الريادية كسيرورة، التي بها عند خلق المنتجات والخدمات المستقبلية تكون الفرص ظاهرة، مقيمة ومستغلة. والفرص تعني الوضعيات التي تكون فيها المنتجات الجديدة، الخدمات، المواد الأولية وطرق التسيير تنتج وتباع بسعر أعلى من تكلفة إنتاجها.

أما المفهوم الثاني هو الظهور التنظيمي، ويعني السيرورة التي تقود إلى ظهور تنظيم جديد. في هذا المدخل الريادية تفهم على أساس أنها سيرورة إنشاء منظمة، وتعني الأنشطة التي بها المنشئ يعي وينظم موارد (معلوماتية، وسائل، بشرية...) من أجل تجسيد الفرصة في مشروع مهيكّل.

في هذا المدخل الريادي هو استراتيجي قادر على إعداد نظرة ريادية وقائد قادر على قيادة التغيير عن طريق أعمال ريادية.

والمفهوم الثالث هو حوار بين فرد/خلق قيمة، ويمكن أن يعرف كديناميكية تغيير أين يكون الفرد هو عامل إنشاء القيمة والذي يحدد طرق وموضوع إنشاء القيمة. وتعرف الريادية في هذا المدخل كوضعية مرتبطة بصفة ملازمة لفرد يتميز بالتزام

شخصي قوي (استهلاك الوقت، المال، الطاقة...) ومشروع أو منظمة ظاهرة أو تنظيم مستقر بنمط ريادي.

القيمة التي تخلق تعود إلى إسهامات تقنية، مالية وبشرية التي تولد التنظيم الجديد وتحقق الرضا لدى الريادي وجميع الأطراف ذات الصلة، وبالنسبة للزبائن تتعلق بالرضا الحاصل باستهلاك المنتج و/أو الخدمة المقترح.

هذه المفاهيم الثلاثة هي متكاملة فيما بينها لأن أي مفهوم منها غير كافي لوصف الظاهرة الريادية، فالمقاربة المتعلقة بخلق فرص الأعمال تشكل مرحلة ظهور الفكرة في شكل فرصة، بالمقابل المدخل المتعلق بإنشاء منظمة يدرج ثانية عمل التنسيق أو الهيكلة الحقيقي الذي يقترح قرار الإنشاء بأشكال منظمة متعددة التي هي نموذج الأعمال، مخطط الأعمال، النموذج الأولي للمنتج، هذه المقاربة تركز أكثر على مرحلة تركيب المشروع وإطلاق الأنشطة حتى يستقر التنظيم، وتكون الوضعية ريادية عندما تكون هناك ديناميكية تغيير مصاحبة بين الفرد ودعائم خلق القيمة، هذه الدعائم يمكن أن تعتبر كأشكال منظمة لقرار التنظيم، فالخلق الفعلي للقيمة لا يكون إلا في المرحلة الأخيرة، أي الذي تكون لديه منظمة ريادية مستقرة ومقيمة بواسطة مؤشرات الأنشطة، الأداء والنتائج.

هذه المقاربات الثلاثة يمكن أن توفق من خلال تعريف عملي⁽⁷⁾ الريادية هي محرك خلق واستغلال فرص الأعمال من طرف فرد أو مجموعة أفراد عن طريق إنشاء منظمات جديدة بهدف خلق القيمة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الريادية هي العملية التي من خلالها فرد أو مجموعة من الأفراد يستخدمون جهدا منظما ووسائل للسعي وراء الفرص لتأمين النمو للمنظمة بالتجاوب مع الرغبات والحاجات من خلال الإبداع والتفرد.

ولابد للريادي من أن ينظر إلى تنظيم منظمته ويتضمن اختيار الريادي للشكل القانوني، وإدراك تصميم هيكل التنظيم المناسب لعمله حتى يضمن أن يسير العمل في التنفيذ على أحسن وجه، لأنه بدون اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فإن الريادي قد يجد منظمته في حالة فوضى، لأن نمو المنظمة سيؤدي إلى تعدد وظائفه ولا بد من تسليم بعض الأعمال إلى الآخرين، وهي من أصعب الأشياء على الريادي نفسه.

3. خصائص الريادية

إن مقومات نجاح الفرد وبلوغه حالة الريادة يمكن أن تتبثق من فحوى المصطلحات الآتية: الإبداع، المخاطرة، النمو⁽⁸⁾، وأن الريادة الناجحة لها قيم مستقلة وإبداعية لامتلاكها القدرة على انتقاء الفرصة المتاحة في السوق والتي لم يدركها الآخرون، كما أن الريادة الناجحة لها نظرة واسعة وعميقة تمكن من الكشف عن بعض المنطلقات التي لا يراها الفرد الاعتيادي. ولا بد من القول من أن المؤسسات الحديثة ليست كلها ناجحة، فقد واجه العديد منها الفشل بسبب عدم

المهارة والخبرة الإدارية أو بسبب افتقار مالكيها لأساليب العمل الجاد والريادي الضامن لإدامة بقاء هذه المؤسسات. ومن أسس الريادة الناجحة حسن استثمار الوقت وممارسة العمل القيادي السليم دون التركيز على أعمال تصريف المنتج فحسب، بل الريادي الناجح يميل دوماً إلى إناطة الأعمال الإجرائية التنفيذية للغير وينصرف هو إلى التفكير الإبداعي للتطوير وإلى ممارسة القيادة والتوجيه.

كما أن الابتعاد عن التخطيط والتهيؤ للتوسع المحتمل يؤديان كذلك إلى فشل الرائد الإداري، ذلك أن التنبؤ بالمستقبل ورسم أبعاده أمران مهمان للإبقاء على الحالة الريادية واستثمار معطياتها، وأخيراً فإن الضعف في إدارة الموارد المالية يمكن أن يقوض من جهود المؤسسة الريادية. ويمكن القول أن الريادة تدفع الأفراد للإبداع في الأعمال وإنشاء المؤسسات الصغيرة، وأن العناصر السابقة ترسم ملامح الحكم على مدى نجاح أو فشل المؤسسة الجديدة وعلى كون رواد الأعمال يرثون خصائص معينة تمكنهم من إقامة مشاريع أعمال وإدارتها، إلا أن حالات الفشل التي واجهت البعض منهم تعكس الحاجة الملحة إلى تعليم الرواد وتطوير قابليتهم وزيادة معارفهم ليصبحوا أكثر قدرة وإمكانية في الحفاظ على مؤسساتهم.⁽⁹⁾

ويمكن القول أن مفهوم الريادية في مجال الأعمال له الصفات والمزايا التالية:⁽¹⁰⁾

❖ الريادية هي أحد مدخلات عملية اتخاذ القرار المتعلق بالاستخدام الأفضل للموارد المتاحة للوصول إلى إطلاق المنتج أو الخدمة الجديدة وكذلك الوصول إلى تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.

❖ الريادية هي الجهد الموجه نحو التنسيق الكامل بين عمليات الإنتاج والبيع.

❖ الريادية هي مجموعة المهارات الإدارية الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية والموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة والتي تتسم قراراتها بمستوى معين من المخاطرة.

❖ الريادية تعني الإدراك الكامل للفرص المتمثلة بالحاجات والرغبات والمشاكل والتحديات والاستخدام الأفضل للموارد نحو تطبيق الأفكار الجديدة في المشروعات التي يتم التخطيط لها بكفاءة عالية.

❖ الريادية هي المحور الإنتاجي للسلع والخدمات والتي تعود للقرارات الفردية الهادفة إلى تحقيق الربح من جراء اختيار النشاط الاقتصادي الملائم.

❖ الريادية تعني العمل الذي يقوم به الفرد تلقائياً حيث يشتري بسعر معين في الوقت الحاضر، ليبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل مما يجعله عرضة لحالات عدم التأكد.

4. مفهوم الريادي

لقد تطور مفهوم الريادي بدءاً من القرن السابع عشر وحتى أوائل القرن الحالي، إذ بدأت الريادة تأخذ بعداً اقتصادياً واجتماعياً.

فالريادي هو الشخص الذي يجلب الموارد، والعمالة، والأصول الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل. كما وأنه الشخص الذي يكون مسرورا بتأمين الثروة للآخرين بإيجاد طرق جديدة للانتفاع من الموارد، وتقليل الفاقد، وإنتاج الوظائف للآخرين، كما يرى بيتر داركر بأن الريادي هو الذي ينظم وينفذ الفرص.

ويتضمن مفهوم الريادي المستكشف نوعا من السلوك يشمل: (11)

• أخذ روح المبادرة والتحرك . • قبول المخاطرة وال فشل . • تنظيم وإعادة تنظيم الآلية الاقتصادية والاجتماعية. وعموما فإن الريادي هو: (12)

◀ الوكيل الذي يقوم بتوحيد وسائل الإنتاج من أجل تقديم القيمة الجديدة التي تؤهله لإعادة تأسيس موارده المالية بالإضافة إلى تحديد الأجور والفوائد والأرباح.
◀ الشخص المجدد الذي يزاوّل التغيير في الأسواق من خلال تقديم المنتجات والخدمات بأنماط جديدة، وقد تأخذ هذه الأنماط الأشكال التالية:

☑ تقديم منتج جديد، أو إضافة جديدة على منتج قائم.

☑ تقديم طريقة إنتاج جديدة.

☑ المساهمة في فتح أسواق جديدة.

☑ الحصول على مورد (أو موردين) جدد.

☑ تأسيس منظمة جديدة في أحد قطاعات الأعمال.

◀ الشخص الذي يحاول سد النقص أو الثغرات في الأسواق من خلال أنشطته المختلفة، وهذه الأنشطة تعني القيام بمشروع في أسواق غير كاملة بعد، أو أسواق لازالت متطلبات الإنتاج فيها غير متوفرة بالكامل.

◀ الفرد الذي يدرك فرص السوق ويستجيب لها.

◀ الشخص الذي يقوم بعملية تحديد وتطوير وصياغة الرؤيا الجديدة للأعمال من خلال فكرة جديدة أو فرصة جديدة أو طريقة جديدة لأداء الأعمال.

وغالبا ما ينظر إلى مفهوم الريادة على أنه الوظيفة التي تتضمن استثمار الفرص المتاحة في السوق، إذ يشمل هذا الاستثمار توحيد وتوجيه مدخلات الإنتاج بصورة فاعلة، وعادة ما يخوض الرياديين في المخاطر من أجل اقتناص مثل هذه الفرص، بحيث تشمل تجربتهم على أعمال ونشاطات جديدة وإبداعية، كما يقوم الريادي بأداء دور إداري في العملية الريادية.

5. الخصائص الريادية لقادة المؤسسات الصغيرة

إن قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يكونوا رياديين ويتمتعون بصفات وطبيعة ريادية ليتمكنوا من جعل مؤسساتهم الصغيرة مؤسسات كبيرة وناجحة، ومن الصفات الريادية لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يذكر: (13)

أولاً: الاستعداد والميل 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 الابتكارات بتكرار أكبر في المنظمات الصغيرة مقارنة بالمنظمات الكبيرة التقليدية. إذ تتقبل المنظمات الصغيرة التي يديرها رجل واحد هو صاحب الفكرة الأساسية مخاطرة أكبر مما تقبله منظمات كبرى متعددة الملكية.

ويعتقد بأن الرياديين هم الناس الذين تستند أعمالهم على إبداع منتج جديد أو خدمة جديدة، ولكن يمكن لأي شخص لديه الشجاعة أن يبدأ عملاً جديداً أو فريداً هو رجل ريادي حيث يحمل هذا المشروع نوعاً من المخاطرة، والمخاطرة متنوعة سواء عند بدء المشروع، أو تشغيله، فالمالك/المسير يعمل غالباً بأمواله الخاصة، وتتضخم هذه المخاطرة وتزداد عادة مع زيادة احتمالية فشل المشروع، وكلما زادت درجة الرغبة في النجاح يزداد الميل والاستعداد نحو المخاطرة. وإن أهم ما يجب أن يتمتع به رجل الأعمال المبادر هو الشجاعة والمخاطرة، ولكن المخاطرة غير المقامرة، حيث تقوم الأولى على العمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة، بينما تقوم المقامرة على الحظ والمصادفة.

ثانياً: الرغبة في النجاح

يعرف الرياديين أهدافهم جيداً، ويعملون بمتابعة لتحقيق تلك الأهداف، إنهم منظمون فسيولوجياً على أنهم يختلفون في درجة الرغبة في النجاح، ويملكون درجات أكبر من الأشخاص العاديين حيث يقدمون مسؤولية ذاتية لأعمالهم ووظائفهم.

فالنجاح في عالم الأعمال ليس سهلاً وليس مستحيلاً، فالسهولة والصعوبة 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 نجاحاً باهراً في عملك، فهناك معوقات قد تواجهك في كل الأحوال، ولكن يمكنك القفز فوق حواجزها إذا ما تابرت على النجاح.

ثالثاً: الثقة بالنفس

إن الناس الذين يملكون الثقة بالنفس يشعرون بأنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، وعن طريق الثقة بالنفس يستطيع أصحاب الأعمال الصغيرة والرياديون أن يجعلوا من أعمالهم أعمالاً ناجحة، إنهم يملكون شعوراً متفوقاً، وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى، "ذلك أن الثقة بالنفس تشط الجوانب الإدراكية والتصورية للفرد وبما يجعله أكثر تفاؤلاً تجاه المردود المتوقع من أعماله الجديدة" (14)

إن ميزة الإحساس بالأمان التي يبحث عنها الناس عادة لا تحد من قدرة رجال الأعمال على الحركة وحريتهم في السيطرة على الأمور، وذلك لأنهم لا يخافون ارتكاب الأخطاء، فهم يعلمون أن الخطأ جزء من ضريبة العمل الحر، والإدارة المستقلة. وإن حصل الخطأ فلا يكون مضطراً لإخفائه، وبدلاً من ذلك سيعمل على الإبداع والتطوير وإضافة قيم وخدمات جديدة للمجتمع.

رابعاً: الالتزام

لابد لأصحاب الأعمال الصغيرة من إدامة تركيزهم على أهدافهم، وعدم تخليهم عن تخطيط أنشطتهم المختلفة، ويمكن لكل إنسان أن ينجح في العمل الحر بشرط الا يتراجع، وأن يتعلم من أخطائه وأخطاء الآخرين، وتؤكد الدراسات وجود علاقة إيجابية بين مدى الالتزام ومستوى نجاح العمل، لأن بقاء ونمو الأعمال لا يبني فقط الخصائص مثل الوضوح، والتنظيم، والتخطيط الجيد، بل أن نموها يتغذى أساساً من قدرتنا على الابتكار، والتضحية، والالتزام.

خامساً: التفاؤل

يتملك أصحاب الأعمال الصغيرة خاصية التفاؤلية، فهم غير متشائمين، إنهم متفائلون أكثر من غيرهم، صحيح أن الناس قد يفشلون في تحقيق شيء ما، أو في مرحلة ما من مراحل الحياة، وهذا أمر لا يمكن تفاديه، ولكننا يجب أن نتعلم من ذلك الفشل، حيث نعتبر الفشل حلقة في سلسلة النجاح، بشرط أن لا تكون هذه هي الخطوة الأخيرة في المرحلة.

إن تحويل الفشل إلى نجاح، والخسارة إلى فوز، يشبه تحويل الطاقة السلبية إلى طاقة إيجابية، والتفكير السلبي إلى تفكير إيجابي، فهناك بالفعل قوة وطاقة وراء التفكير الإيجابي، فهناك بالفعل قوة وطاقة وراء التفكير الإيجابي، إذ أن التفاؤل يمكن أن يساعد على النجاح.

سادساً: منهجي ونظمي

إن الرياديين وأصحاب الأعمال الصغيرة لديهم القدرة على ترتيب وتنظيم وقتهم بشكل جديد، وهم قادرون على رؤية الصورة الكبيرة وبشكل 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. والمالك/المسير ليس مثالياً باحثاً عن الكمال، فالمشكلات هي جزء من حياته، ولا بد له من التعايش معها، فوجود المشاكل في العمل لا يعني أنك مدير غير فعال، بل هي دليل على أنك تكافح، وأن الصراع من أجل النجاح مستمر. ويضيف فرانكلين سي أشبي وآرثر أربيل الخاصيتين التاليتين:⁽¹⁵⁾

سابعا: يتبنون نظرة إيجابية للعالم من دون القبول بالواقع المأزوم:

القادة الحقيقيون لا يرضون بالقليل الذي تحقق، ولذلك فيعنيهم اليقظة تبحث دائماً عن آخر الابتكارات لتطوير أساليب العمل وضمان استمرارية رضى الزبائن، وزيادة أرباح الشركات التي يديرونها. عقولهم مفتوحة أبداً للأفكار الجديدة وترحب بكل الاقتراحات، وحتى بعد إحداث التغييرات والتحسينات على الأداء، تراهم يتابعون البحث عن طرق أفضل لتحقيق الأهداف. قادة من هذا الطراز لا تعيق طموحاتها مشاعر القناعة والرضى الذاتي، بل يراجعون بشكل دوري كافة الإجراءات ويعيدونها لتناسب المقام، ولا يقعون في غرام أفكارهم ولكن يتقبلون النقد والأفكار الجديدة المبتكرة.

ثامنا: يعتبرون أنفسهم في حالة دائمة من التطور:

مثمنا يتبنى القادة الناجحون موقفاً إيجابياً دون الاكتفاء بما أنجز، كذلك لا يرضون تماماً عن أنفسهم، فتراهم يحضرون الندوات وبرامج تطوير الذات، ويستمعون إلى أشرطة التسجيل ويقرؤون أحدث الكتب والدوريات ليس فقط للإطلاع على آخر الابتكارات في مجال اختصاصهم بل أيضاً لزيادة معارفهم وفهمهم للأمور في شتى المجالات. القادة الحقيقيون لا يقصرون مواهبهم على أعمالهم ووظائفهم، فهم يلعبون أدواراً فاعلة في الجمعيات والنوادي المهنية والتجارية التي ينتمون إليها للبقاء على اتصال بأخر التطورات، وتبادل الرأي مع زملاء المهنة في شركات أخرى. إضافة إلى مشاركاتهم في المؤتمرات والاجتماعات لإيجاد شبكة من الأصدقاء المهتمين الذين يمكن اللجوء إليهم على مر السنين للحصول على المعارف والأفكار الجديدة والخلاقة.

1.6 المهارات القيادية

يذهب كل قائد إلى استعمال مهاراته كموارد قابلة للاستخدام أثناء عمله، ففي سنوات 1990، توجه الباحثون في شمال أمريكا نحو دراسة مهارات قادة ومؤسسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونتائج أبحاثهم أثبتت أن المهارات لها ارتباط مباشر بأداء القادة والرياديين أكثر من خصائصهم الشخصية.

أولاً: تعريف المهارة

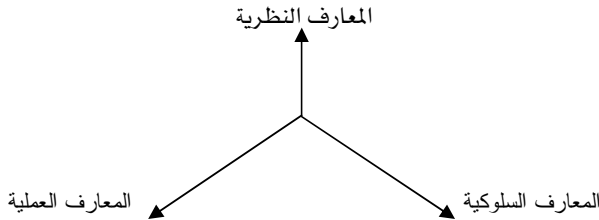
هنالك عدة مداخل لتحليل المهارة إلى ثلاث معارف: معارف (connaissances)، ممارسات (savoir-faire)، ومعارف التحلي (savoir être)، وحسب le boterf فإن "المهارة لا تعبر عن حالة أو معرفة نمتلكها ولكنها مجموع ثلاثة أبعاد مترابطة وهي المعرفة، الممارسة ومعارف التحلي وهذا الترابط خاصية أساسية من أجل إدارة وتطوير أي نظام"⁽¹⁶⁾، وهذا يتوافق مع تعريف Y.Lichtenberger حيث يرى أن "المهارة تستوجب التنسيق بين ثلاثة مكونات وهي المعرفة، القدرة وترجم في الممارسات، والإرادة والتي تنتج عنها المعارف السلوكية أو التحلي"⁽¹⁷⁾.

مع بداية سنوات 2000، le MEDEF نظم أيام دراسية دولية وخلص إلى التعريف الأتي للمهارة: "المهارة المهنية هي تشكيلة من المعارف، الممارسات، الخبرات والسلوك تمارس في إطار محدد".⁽¹⁸⁾

نجد أنه في هذه المداخل الموارد الأساسية (المعارف، الممارسات، المعارف السلوكية) المشكلة للمهارة، وهي توظف تبعاً للأهداف المحددة للمؤسسة مع خصوصية الإطار الذي تظهر فيه، والمؤسسة بدورها لها مهمة اكتشاف، تثبيت وتنمية المهارات.

وتعتبر الأبعاد الأساسية للمهارات وهي المعارف، الممارسات والمعارف السلوكية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

شكل (1): الأبعاد الأساسية للمهارات



المصدر:

Thomas Durand, *savoir, savoir-faire et savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise*, sur le site: www.strategie-aims.com/montreal/durand.pdf, (juin 2007), p23

ويمكن إعطاء هذا التعريف الإجرائي للمهارة فهي مجموعة المعارف والاستعدادات المكتسبة والتي يمكن من خلالها للفرد من تعبئتها في معارف سلوكية وذلك بمراعاة الإطار الخاص الذي يمكن أن توظف فيه بغية تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: المهارات الأساسية لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بعد التعرض لمفهوم المهارة، من المهم التعرف على المهارات التي يجب يمتلكها القائد من أجل أن ينفذ بفعالية مهامه كمالك ومسير للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة. في سنوات التسعينيات من القرن الماضي، اتجه الباحثون نحو دراسة مهارات قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الرياديين وأسهموا بتحديد دور الخصائص الشخصية في ديناميكية الأداء، وبينت نتائج أبحاثهم أن المهارات تظهر أكثر تأثيراً على أداء القائد من الخصائص الشخصية.⁽¹⁹⁾

ومن جهة ثانية، كشف الباحثون في علم النفس الصناعي في وقت مضى السببية (causalité) بين المهارات والمردودية، فالباحث Maier في سنة 1965 أشار إلى دور المهارات أو القدرات الإنسانية على الأداء. وكذلك بين الباحثون في مجال إدارة الأعمال، ومن بينهم Katz في سنة 1965 أن المهارات ستكون أكثر محدد لأداء

المسيرين بالنظر إلى الخصائص الشخصية ووضع دراسة تصنيفية للمهارات الإدارية، ومن جهة أخرى ففي سنة 1974 وصف Mintzberg في كتابه حول عمل المسيرين، المهارات التي يجب أن يمتلكها المسيرون في ممارسة أدوارهم.⁽²⁰⁾ إن تحليل الوثائق العلمية لشمال أمريكا والمحقق من طرف Lorrain سنة 1995 حول الخصائص النفسية المشتركة لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينت أنه قبل 1990 كانت الأبحاث المهتمة بالمهارات التي يجب أن يمتلكها أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نادرة وقليلة وتمحور حول تحديد بعض المهارات تسمى "ريادية" كالقدرة على إعداد الرؤية، فضلا عن بعض الأبحاث التي تطرقت إلى المهارات وأداء المؤسسة.⁽²¹⁾

حديثا، اقترح بعض المختصين في علم النفس الريادي أنماطا مختلفة من المهارات لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالباحث Herron سنة 1990 اقترح سبعة أنماط من المهارات: مهارة تصور المنتجات والخدمات، مهارة تقييم الوظائف المختلفة للمؤسسة، مهارة فهم قطاع نشاط المؤسسة وتوجهاته، مهارة تحفيز الأفراد، مهارة خلق علاقات تأثير في شبكة أعماله (réseau d'affaires)، مهارة تخطيط وإدارة وظائف المؤسسة وأخيرا مهارة تحديد وخلق الفرص.

أما Chandler et Jansen في سنة 1992 اقترحا في تصنيفهما للمهارات ثلاثة أصناف: ريادية، تسييرية وتقنية وظيفية (technico-fonctionnelles) وتشمل المهارات التالية: مهارة تحديد واستغلال الفرص، مهارة العمل بحدّة، مهارة ربط مصالح ووظائف المؤسسة، مهارة إدارة الأفراد والمهارة السياسية لتأكيد موقعها في شبكة الأعمال بالإضافة إلى المهارة التقنية الوظيفية التي هي القدرة على استعمال الأدوات، الإجراءات والتقنيات في مجال اختصاصي.

وكذلك أبحاث Baum سنة 1995 والمحققة حول 363 قائد مؤسسة صغيرة ومتوسطة بينت وجود علاقات كبيرة بين مهارات القادة ونمو مؤسساتهم، كالمهارة التنظيمية، مهارة اتخاذ القرارات، والمهارة التقنية ومهارة تحديد واستغلال الفرص.⁽²²⁾

بينما نجد أن Charles-pauvers، Urbain و Schieb-bienfait في سنة 2004⁽²³⁾ اقترحوا تعريف وتحديد المهارات المعبأة من طرف منشئي مؤسسات إبداعية بالتركيز على تحليل تطوري (diachronique) لأربعة مشاريع. ابتكار هذه الدراسة يكمن أساسا في تقديم ديناميكية زمنية بثلاثة أوقات: ظهور الفكرة، إعداد المشروع وانطلاق النشاط، وتمييز المهارات التي صنفها الباحثون في ثلاثة أنماط: شخصية (ذاتية)، معرفية (cognitive) واجتماعية.

ومن بين المهارات المحددة ركز الباحثون أكثر على المهارات التالية: المهارة (الخبرة) المتعلقة بالمنتوج والمرتبطة أساسا بالمرحلة 2، القدرة على تثبيت المشروع وتوسيطه بالمرحلة 2 و3، القدرة على بناء الرؤية بالتقاء المرحلة 1 و2، القدرة على

تعبئة شبكات أساسية بالمرحلة 2 و3. تعتبر المهارات الشخصية كالقدرة على القيادة، الاستماع، التفويض أساسية في جميع المراحل. وأخيرا القدرة على بناء فريق يظهر ضروريا منذ المرحلة 2.

ويمكن تلخيص ما سبق من خلال الجدول التالي:

جدول (2): المهارات الريادية لقادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أنواع المهارات	الباحث
<ul style="list-style-type: none"> - مهارة تصور المنتجات والخدمات. - مهارة تقييم الوظائف المختلفة للمؤسسة. - مهارة فهم قطاع نشاط المؤسسة وتوجهاته. - مهارة تحفيز الأفراد. - مهارة خلق علاقات تأثير في شبكة أعماله - مهارة تخطيط وإدارة وظائف المؤسسة. - مهارة تحديد وخلق الفرص. 	Herron :1990
<ul style="list-style-type: none"> - مهارة تحديد واستغلال الفرص. - مهارة العمل بجدة. - مهارة ربط مصالح ووظائف المؤسسة. - مهارة إدارة الأفراد. - المهارة السياسية لتأكيد موقعها في شبكة الأعمال. - المهارة التقنية الوظيفية. 	Chandler et Jansen :1992
<ul style="list-style-type: none"> - المهارة التنظيمية. - مهارة اتخاذ القرارات. - المهارة التقنية. - مهارة تحديد واستغلال الفرص. 	Baum :1995

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على ما سبق.

الخاتمة

يمكن القول بعد دراستنا للموضوع أن :

- القائد يمثل حجر الأساس في التطوير والتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- القائد الريادي هو ذلك القائد الذي يسعى إلى :

تنمية وتطوير أسلوب إدارته ويتحول إلى التفكير الاستراتيجي بدلا عن التصور الوقتي،

التركيز على فريق العمل بديلا عن الأفراد،

العمل على تأمين الجودة،

التفاعل مع المعلومات بديلا عن الافتراضات،

خلق مناخ التجديد والإبداع والابتكار بديلا عن الالتزام الحرفي بالتعليمات.

- الهوامش:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، القانون رقم 18 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ص 5.
2. المرجع السابق، ص 6، 5.
3. المرجع نفسه، ص 6.
4. أحمد بوشناف، أحمد بوسهمين، متطلبات تأهيل وتفعيل إدارة المؤسسات الصغيرة في الجزائر، مجمع أعمال الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة الشلف، 17 - 18 أفريل 2006، ص 796.
5. Thierry VERSTRAETE, Entrepreneuriat: modélisation du phénomène, revue de l'Entrepreneuriat, vol 1, N 1, 2001, p7.
6. Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Les compétences entrepreneuriales. Définition et construction d'un référentiel, communication au séminaire l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion Fribourg, Suisse, 25,26,27 octobre 2006, p3.
7. Boualem ALIOUAT, Karim HEBBAR, Entrepreneuriat, capital humain et processus d'innovation, 5^e congrès international francophone sur la PME, Lille, 26,27/10/ 2000, p 3.
8. كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2000، ص 15.
9. المرجع السابق، ص 15، 16، بتصرف.
10. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد، عمان، 2006، ص 8.
11. Sophie BOUTILLIER, Dimitri UZUNDIS, L'Entrepreneur, Economica, Paris, 1995, p 26
12. فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سابق، ص 9.
13. المرجع السابق، ص 10-13.
14. شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان، 2000، ص 468.
15. - فرانكلين سي آشيبي، آرثر أربيل، تبنى التفوق، ترجمة معين محمد الإمام، مكتبة العبيكان، الرياض، 2004، ص 409.
16. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, les notions de compétences dans les différentes disciplines, sur le site: www.e-rh.org, (Mai 2007).
17. Ibid.
18. Eric Michael Laviolette et Christophe Loue, Op.cit., p5.
19. Mohamed Bayad, Yosra Boughattas, Christophe Schmitt, le métier de l'entrepreneur: le processus d'acquisition de compétences, communication au séminaire: L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, 27, 26 25 octobre 2006, p 5.
20. Ibid, même page
21. Jean Lorrain, André Belley, Louis Dussault, Les compétences des entrepreneurs: élaboration et validation d'un questionnaire (QCE), communication au 4^e congrès international francophone sur la Pme, univ de Metz-univ de Nancy, sur le site: <http://neumann.hec.ca/airepme/pdf/1998/orbeldu.pdf>, (juillet 2007), p 4.
22. - Ibid, p 5.
23. - Houria AIT-ZIANE, Kamel AIT-ZIANE, la promotion des compétences entrepreneuriales en Algérie, communication au séminaire entrepreneuriat et innovation dans les pays en voie de développement; C U Khemis melyana, 13,14/11/2007, p 257.