

كفاءات المقاول

Entrepreneur's competencies

عيساوي نادية¹

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2

nadia_aissaoui@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019/12/24

تاريخ القبول: 2019/03/10

تاريخ الاستلام: 2018/05/18

Abstract

Entrepreneurial competencies may be considered as factors leading to the success of entrepreneurship emergence and, afterward, the continuity of the established company's activity. Meaning that even with holding the most essential capitals and material resources, business activity is likely to fail without competencies. Therefore, we aim through this study to identify the competencies the entrepreneur should have during the different stages of the entrepreneurial process, which include spotting business opportunities, and moving from the opportunity to the project and from the project to the organization; as each stage requires specific competences.

Key words: entrepreneurship, entrepreneur, entrepreneurial competences.

JEL Classification : M120, O150

ملخص:

يمكن اعتبار كفاءات المقاول من العوامل التي تؤدي إلى نجاح البروز المقاوالاتي وإلى استمرار نشاط المؤسسة بعد ذلك، ما يعني أنه في حال افتقار المقاول لهذه الكفاءات فذلك يؤدي إلى الفشل المقاوالاتي حتى وإن توفرت لدى هذا الأخير مختلف الإمكانيات المالية والمادية الضرورية لنشاطه. وتهدف من خلال هذه الورقة البحثية إذن، إلى التعرف على الكفاءات التي يفترض أن تتوفر لدى المقاول خلال المراحل المختلفة للسيرورة المقاولية والمتمثلة في: مرحلة الكشف عن فرصة الأعمال، مرحلة الانتقال من الفرصة إلى المشروع ومرحلة الانتقال من المشروع إلى المنظمة، حيث تتطلب كل مرحلة منها توفر المقاول على كفاءات محددة.

الكلمات المفتاحية: مقاولية، مقاول، كفاءات المقاولية.

تصنيف Jel: M120, O150

¹ المؤلف المرسل: عيساوي نادية nadia_aissaoui@yahoo.fr

تعكس الكفاءة القدرات البشرية التي إذا ما توفرت لدى الفرد فهي تؤدي إلى حسن أداء الأعمال بغض النظر عن مضمون أو طبيعة العمل المؤدى. وتحتل الكفاءة مكانة معتبرة في مجال إدارة الأعمال، وكما أثبت تطويرها نجاعته في علوم التسيير، حيث يسمح بصيانة رأس المال البشري ومدى تأثير ذلك على مصير المؤسسة وانعكاسه على نتائجه بشكل عام، فبطبيعة الحال يتوقع أن تسهم في إنجاح المفاوضية في حال تم الاهتمام بها والعمل على تطويرها لدى المفاوض بما يؤمن البروز المفاوضية من جهة واستمرار المشروع المفاوضية من جهة أخرى.

وأجمع العديد من الباحثين على أن الكفاءات تختلف تبعاً لاحتياجات كل مرحلة من مراحل السيرورة المفاوضية¹، حيث يمكن أن نميز بين الكفاءات القبلية التي تسبق عملية الإنشاء والتي يتم اكتسابها عن طريق الخبرة والتكوين، الكفاءات الآنية وتعكس مختلف القدرات التي يحتاجها المفاوض بمجرد أن يقرر الدخول في عالم الأعمال، حيث تتزامن ومرحلة الإنشاء. وأخيراً الكفاءات البعيدة التي يحتاج إليها المفاوض بعد انطلاق نشاطه ونعني بذلك الكفاءات التسييرية التي يحتاجها أي مالك و/أو مسير مؤسسة لنجاح نشاطه.

حيث يتعلق الأمر بإدارة الأعمال بشكل عام. ولا يمكن أن يتوفر المفاوض على كل هذه الكفاءات، حيث يحتاج الأمر إلى تكوين ثم تطوير هذه الأخيرة لديه إما شخصياً، حيث ينبع ذلك من رغبة المفاوض في اكتساب وتطوير مهاراته وقدراته وعياً منه بأهمية هذه الخطوة في حياة مؤسسته، أو خارجياً عبر الاستعانة بمهنيين دعم ومرافقة المفاوضين، الجامعات، مراكز البحث والمدارس العليا التي تعد برامج تكوين تأخذ بالاعتبار احتياجات هذه الفئة من الكفاءات، حيث يندرج ذلك ضمن سياسة مختلف الدول لإنجاح المفاوضية.

فسعي هذه الأخيرة إلى تحقيق مختلف الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من خلال المفاوضية، يجعل من الضروري في اعتقادنا الاهتمام بكفاءات المقبلين على إنشاء المؤسسات كونها احتياجاً لا يقل أهمية عن احتياج هذه الفئة للتمويل وللإعانات بمختلف أشكالها. إذن فاهتمامنا بكفاءات المفاوض كان مرتبطاً بأهمية المفاوضية التي تعتبر موضوع الساعة في الجزائر. ونضيف أن حداثة هذا الموضوع وقلة الأبحاث في هذا المجال في هذا البلد زاد من اهتمامنا به.

واعتماداً على ما تقدم وعلى اعتبار أن المفاوض هو الفاعل الأساسي لما يتعلق الأمر بدراسة هذه الظاهرة، ومع افتراض أن الكفاءات المفاوضية تعد من العوامل المحددة لها، حيث يساهم توفرها

لدى المقاول إلى نجاح المراحل المختلفة للسيرورة المقاولة، فذلك يجعلنا نطرح التساؤل التالي: **ما هي مختلف الكفاءات التي يحتاج إليها المقاول عبر المراحل المختلفة للسيرورة المقاولة؟**

ولمعالجة الموضوع اعتمدنا أساسا على المنهج الوصفي الأنسب للتعريف بموضوع الدراسة وهي الكفاءات المقاولة. كما ارتأينا تقسيم هذا العمل إلى ثلاثة أقسام إجابة على التساؤل الرئيسي، حيث خصصنا القسم الأول منه للتعرف على المقاولة من خلال التعريف بها وبأشكالها، بتطور الفكر المقاولاتي والنماذج المقاولة، وكذا السيرورة المقاولة. تطرقنا في القسم الثاني إلى المقاول من خلال التعريف به وبأنواع المقاولين وكذا بتطور دوره في ظل الرأسمالية. أما القسم الثالث فقد خصصناه لدراسة كفاءات المقاول، حيث تناولنا تعريف الكفاءات، كما تعرضنا لأهم الأبحاث التي تناولت كفاءات المقاول والتي قام بها كل من Baronet و Laviolette, Loué، حيث قاموا بإعداد عمل مرجعي يتناول متطلبات كل مرحلة من مراحل السيرورة المقاولة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لم نجد ولا مرجع، رسالة أو مقال باللغة العربية يتناول كفاءات المقاول. وكذلك الأمر باللغة الفرنسية، حيث كانت الدراسات المعدة خلال السنوات 2006، 2010، 2011 في هذا المجال محتشمة باستثناء الدراسات الأولية المرجعية للكفاءات المقاولة والتي من أهم روادها كما أشرنا أعلاه Baronet و Laviolette, Loué والتي أريد من خلالها إعداد عمل مرجعي لهذه الكفاءات يستدل به هيئات الدعم والمرافقة بشكل خاص في إعداد برامج تكوين لفئة المقاولين.

ولاختبار العمل المرجعي المعد من طرف Loué و Baronet² بغية استخلاص خصوصيات المقاولين المغاربة، تمت دراسة بالمغرب³ سنة 2015 (تم نشرها يوم 12 جويلية 2018) مست 179 مقال من مناطق مختلفة من هذا البلد، وقد تبين أن العوامل التالية بشكل خاص لها علاقة بنوع الكفاءات التي يكتسبها المقاول: طبيعة الملكية (عائلية أو فردية)، نوع السوق، قطاع النشاط ورقم الأعمال. فإذا أخذنا على سبيل المثال عامل السوق، فقد لوحظ أن المقاولين الذين ينشطون في الأسواق الدولية هم أكثر كفاءة في الجانب التسويقي، التسييري، لديهم حدس عالي، كما تتوفر لديهم كفاءات مقاولية مقارنة بالمقاولين الذين ينشطون محليا.

كذلك الأمر بالنسبة للملكية، فكون المقاول عائلية ذلك يحتم ضرورة تمتع المقاول بالعديد من الكفاءات كالتسيير المالي، تسيير الموارد البشرية، القدرة على القيادة وإدارة الأعمال مقارنة بمقاول في الملكية الفردية الذي يطور كفاءات في التسويق الاستراتيجي. كما تبين كذلك أن المقاولين في المغرب يطورون لديهم الشعور بالفعالية الذاتية l'auto-efficacité.

أولاً: ماهية المفاوضية

تكسب أهمية التعرف على المفاوضية من الأهمية التي حظيت بها هذه الظاهرة في مختلف المجتمعات بغض النظر عن درجة تقدمها، حيث يفترض أن تحقق من خلالها الدول مختلف الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي باتت المؤسسات كبيرة الحجم عاجزة عن تحقيقها. ولذلك ارتأينا التعريف بها من خلال تناول العناصر التالية: تعريفها وأشكالها، تطور الفكر المفاوضي وكذا النماذج المفاوضية، كما سنتناول السيرورة المفاوضية.

1. تعريف المفاوضية:

تتعدد التعاريف التي أعطيت للمفاوضية تبعاً لتعدد التيارات الفكرية التي تناولتها بالدراسة. حاول أصحابها من خلالها إعطاء تعريف دقيق للمفاوضية، غير أن اهتمامهم بجانب معين دون الجوانب الأخرى وبحكم تخصصهم حال دون تحقيق ذلك. وفي محاولة منا للإلمام بمختلف الجوانب التي مست المفاوضية، اعتمدنا على النماذج المفاوضية المعتمدة من طرف كل من Verstraete و Fayolle في تعريف المفاوضية، حيث وقع اختيارنا على تلك المقترحة من طرف أهم رواد الفكر المفاوضي تبعاً لكل من هذه النماذج كما يبينها الجدول التالي:

جدول 01: تعريف المفاوضية

<p>تعريف المفاوضية حسب نموذج الابتكار: يعرف كل من Marchesnay و Julien المفاوضية كما يلي: " يعتبر الابتكار أساس المفاوضية على اعتبار أن هذه الأخيرة تفترض أفكاراً جديدة عرض أو إنتاج سلع أو خدمات جديدة، أو لإعادة تنظيم المؤسسة... اقتراح طريقة جديدة للتوزيع والبيع" الابتكار إذن هو إنشاء مؤسسة مختلفة عما هو متعارف عليه.</p>
<p>تعريف المفاوضية حسب نموذج خلق القيمة: عادة ما تعرف المفاوضية على أنها جالبة للثروة والتشغيل للأمم أي أساس تحقيق النمو الاقتصادي كما يؤكد تعريف Ronstad الذي يعتبر أن المفاوضية هي العملية الديناميكية التي تؤدي إلى خلق ثروة إضافية من خلال إنتاج سلع وخدمات. كما لخص Bruyat المفاوضية في العلاقة القائمة بين الفرد وخلق الثروة فيما أسماه: la dialogique individu/création de valeur ، حيث اعتبر أن الفرد هو أساس خلق الثروة.</p>
<p>تعريف المفاوضية حسب نموذج خلق منظمة: تعكس المفاوضية حسب Gartner قدرة الفرد أو مجموعة من الأفراد على تحويل أحلامهم إلى فعل من خلال إنشاء منظمة.</p>
<p>تعريف المفاوضية حسب نموذج الفرصة: تعكس المفاوضية حسب هذا النموذج القدرة على اكتشاف، تقييم واستغلال فرصة مفاوضية.</p>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

1. Tounes Azzedine , « *l'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre des étudiants suivants des formations en entrepreneuriat (bac + 5) et des étudiants en DESS CAAE* », thèse présentée en vue d'obtention de grade de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, 2003, PP 9 - 12.
2. Laurent Paul, « *l'entrepreneur dans la pensée économique, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise* », vol. 2, n° 1, 1989, p. 57-70
3. Julien Pierre-André, Marchesnay Michel, « *l'Entrepreneuriat* », édition Economica, Paris, 2011, P 35.
4. Messeghem Karim, Sammut Sylvie, « *l'entrepreneuriat* », edition, EMS,2011, PP 30 et 31.
5. Verstraete Thierry, Fayolle Alain, "*quatre paradigmes pour cerner le domaine de l'entrepreneuriat*, 7eme congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, 2004, P 41.

وعلى العموم وإن بدت هذه التعاريف متعارضة فهي تخفي تكاملا بين هذه النماذج وكتيجة بين التعاريف، فإذا أخذنا بالاعتبار المفاهيم الأربعة (خلق القيمة، إنشاء منظمة، اكتشاف فرصة والابتكار) في تصنيف هذه النماذج فنلاحظ أنها تترايط منطقيا، حيث أنه لا يمكن أن تستغل فرصة أعمال إلا إذا تبين إفرازها للقيمة التي تعتبر الدافع لإنشاء مشروع مقاولاتي والذي لن يكفل بالنجاح إلا إذا رافقته جهود الابتكار. وبناء عليه، يمكن تعريف المقاولية كما يلي: **تعكس المقاولية سلسلة من الأعمال المترتبة منطقيا يشرع الفرد بتنفيذها بدء بالبحث عن فرص الأعمال والخروج بفكرة أو نشاط مبتكر أخذنا بالاعتبار معطيات المحيط ليتم تجسيدها بعد ذلك على أرض الواقع من خلال ممارسة نشاط مقاولاتي بعدما يتأكد من قدرة هذا الأخير على خلق القيمة⁴.**

وبعد تعرفنا على المقاولية نتناول فيما يلي الأشكال التي يمكن أن تتخذها هذه الظاهرة.

2. أشكال المقاولية:

تتعدد الأشكال التي يمكن أن تأخذها المقاولية، فقد يتعلق الأمر بإنشاء مؤسسة جديدة أو استرجاع مؤسسة قديمة، كما يمكن أن يتم إنشاء مؤسسة من الداخل، عن طريق التفريع أو الامتياز. نتناول هذه الأشكال فيما يلي:

جدول 02: أشكال المقاولية

<p>إنشاء مؤسسة جديدة ex-nihilo: يتم إنشاء المؤسسة من العدم (-ex nihilo). وإذا أخذنا بالاعتبار وجهة النظر الاقتصادية في تفسير ذلك، فذلك يشير إلى العملية التي تقضي بإنشاء المؤسسات بالاعتماد على أفكار جديدة (ربما لم يسبق لها وجود). ولا يعتبر إنشاء مؤسسة من العدم بالأمر السهل، فمعدلات المخاطرة عادة ما تكون مهمة نتيجة جهل المقاول للسوق، كما أنها تتطلب جهود ابتكار معتبرة حتى تلقى السلع أو الخدمات المقترحة صدى في السوق.</p>
<p>استرجاع مؤسسة قديمة la reprise d'entreprise: يتم في هذه الحالة استرجاع مؤسسة كانت قائمة، وينتج عن ذلك أن تكون معدلات المخاطرة أقل بالمقارنة مع النوع السابق نتيجة توفر المقاول على كل المعطيات التاريخية عن نشاطها وكذا نقاط قوتها وضعفها. وعموماً يمكن استرجاع مؤسسة ما مهما كانت وضعيتها سواء كانت جيدة أو سيئة، حيث تتطلب الأولى استثمار أموال معتبرة لقاء شرائها في السوق كما تتطلب توفر كفاءات عالية لتسييرها بينما تتطلب الثانية توفر المقاول على معطيات وقدرة كبيرة على فهم وتجاوز الأزمات مع ضرورة العمل على تحسين صورة المؤسسة المسترجعة أمام مختلف الشركاء (عملاء وموردين...).</p>
<p>المقاولية من الداخل l'intrapreneuriat: تعتبر المقاولية من الداخل أسلوب جديد يضمن للمؤسسات لا سيما الكبيرة منها التنوع في مصادر الدخل، حيث يقوم أحد أو مجموعة من العاملين في مؤسسة ما بالتنسيق معها بخلق نشاط جديد من خلال جهود الابتكار التي قد تقود إلى منتج جديد، أسلوب إنتاج أو سوق جديد مقابل الاستفادة من دخل إضافي إضافة إلى الراتب. ومن بين مزايا المقاولية الداخلية تذليل الخطر الذي يمكن أن يتعرض له المقاول الداخلي l'intrapreneur في حال لجأ إلى أسلوب الإنشاء بدء من الصفر.</p>
<p>إنشاء مؤسسة عن طريق التفريع la création par essaimage: تقدم المؤسسات كبيرة الحجم في بعض الأحيان دعماً لبعض من مستخدميها كما ترافقهم في إنشاء مؤسستهم مهما كان نوع النشاط، مع إمكانية الحفاظ على منصب عملهم لديها، حيث يمكن أن يأخذ الدعم المقدم لهم عدة أشكال: الدعم المالي، الرعاية، سهولة الحصول على المعلومة... وكنتييجة لذلك سيجعل من هذه المقاولات أكثر أماناً كما أن معدلات الفشل فيها تكون منخفضة بالمقارنة مع الأشكال سابقة الذكر. أما بالنسبة للمؤسسة فذلك سيساعدها في تحقيق العديد من المزايا كالتخفيف من حجم العمالة لديها أو تكوين شبكة علاقات مع المؤسسات وتطويرها.</p>
<p>إنشاء مؤسسة عن طريق الإمتياز la création d'entreprise par franchise: يقوم هذا النوع من المقاولية على فكرة "مشاركة النجاح" le partage de la réussite، حيث تقوم مؤسسة</p>

ذات سمعة جيدة وناجحة (المرخص) على تطوير نشاطها من خلال منحها عقد ترخيص للمقاول (المرخص له) للقيام بنشاط ما(صناعي، تجاري أو الترخيص باستعمال طريقة عمل) باستخدام اسمها التجاري وذلك بموجب عقد تلتزم فيه بنقل كل مهارتها وكذا مساعدتها له طيلة مدة هذا العقد على أن يلتزم مقابل ذلك بدفع إتاوات لها طيلة هذه المدة. وعلى العموم، يبدو أن هذا النوع من المقاولية هو الأكثر أمانا من سابقه..

المقاولية الاجتماعية⁵ **l'entrepreneuriat social** : تتضمن مجموع المبادرات التي تهدف إلى تحقيق أهداف اجتماعية وبيئية أكثر منها اقتصادية، وعادة ما يتم اختيار النشاط انطلاقا من حاجة اجتماعية ترغب هذه المقاولات في إشباعها فهي تهدف إلى بناء مجتمع أفضل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على

Tounes Azzedine , « *l'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre des étudiants suivants des formations en entrepreneuriat (bac + 5) et des étudiants en DESS CAAE* », thèse présentée en vue d'obtention de grade de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, 2003, PP9-12

Messeghem Karim, Sammut Sylvie, opcit, PP 30 et 31

Léger-Jarniou Catherine, *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2013, PP 61-155.

Michel Coster, « *entrepreneuriat* », Pearson education, France, 2009, P287-307.

وبالإضافة إلى هذه الأشكال، ظهرت أشكالا أخرى للمقاولية تزامنا مع التغيرات التي عرفتها المجتمعات وكذا تطور تقنيات الإعلام والاتصال، وتتمثل في **التكنومقاولية** -la techno-entrepreneuriat، حيث تتمثل في إنشاء مشاريع في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، **المقاولية النسائية** *l'entrepreneuriat féminin* التي تهتم أساسا بإنشاء المرأة للمؤسسات الاقتصادية، حيث أخذت هذه الظاهرة في التطور منذ عشرات السنين في الدول النامية والمتقدمة على حد سواء، غير أنه الملاحظ أن هذا النوع من المقاولية عادة ما يكون الهدف منه هو الاستقرار الاجتماعي والبقاء خلافا للمقاولية الرجالية التي تهدف في الغالب إلى التطور والنمو.

ونضيف كذلك **المقاولية العائلية** *entrepreneuriat familial* أين يكون الهدف منها هو زيادة ثروة مالكي المؤسسات، وكذا صنف **المقاول الذاتي** *l'auto-entrepreneur* الذي أثبت نجاعته في فرنسا. وأيضا **المقاولية غير الرسمية** *entrepreneuriat informel* التي تضم تلك الأنشطة المقاولانية الممارسة ضمن الاقتصاد غير الرسمي.

3. تطور الفكر المقاولاتي:

تلخص الإجابة على الأسئلة الموالية جزءا كبيرا من الأبحاث التي عالجت الفكر المقاولاتي: ماذا؟ الذي حاول علماء الاقتصاد الإجابة عليه من خلال الاهتمام بدراسة وظيفة المقاول في الاقتصاد، السؤال من؟ الذي يركز في الدراسة على شخص المقاول والإجابة عليه تقع في دائرة اختصاص علماء السلوك، علم النفس وعلوم أخرى. والسؤال كيف؟ الذي يهتم بالسيرورة أي بالمسار الذي يسلكه كل سلوك ذو علاقة بالمقاولية والذي تعود الإجابة عليه إلى مختصو علوم التسيير وذلك ما يبينه الجدول التالي:

جدول 03: تطور الفكر المقاولاتي

المدخل الشخصي (من؟)	المدخل الوظيفي (ماذا؟)	المدخل الزمني (كيف؟)	المدخل
بداية من سنوات الخمسين	200 سنة الماضية	بداية من سنوات التسعين	الفترة الزمنية
علم الاجتماع، علم النفس، علم السلوك....	العلوم الاقتصادية	علوم التسيير.....	ميدان الدراسة
السمات الشخصية وصفات المقاول	دراسة وظيفة المقاول في الاقتصاد	سيرورة إنشاء مؤسسة وكل نشاط يعتبر في الأدبيات المتخصصة مقاولانيا	موضوع الدراسة
يختلف المقاولون عن غيرهم من الأفراد نتيجة تميزهم بسمات خاصة	يلعب (لا يلعب) المقاول دورا مهما في النمو الاقتصادي	تتضمن السيرورة المقاولية سيرورات جزئية مترابطة ومختلفة (سيرورة اكتشاف فرصة عمل ≠ عن سيرورة إنشاء مؤسسة أو عن سيرورة قرارية...).	فرضية الدراسة
المقاولين والمقاولين المحتملين، نظام التعليم، والمكونين	يهتم بوظيفة المقاول في الاقتصاد: الدولة، الجماعات الإقليمية، المسؤولين الاقتصاديين.	المقاولين والمقاولين المحتملين، نظام التعليم، المكونين، هيكل دعم ومرافقة المقاولين.	علاقة المدخل مع الطلب الاجتماعي

Source : Alain Fayolle, *introduction à l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2005, P17

ويتضح من خلال هذا الجدول أن هذه المدخل جاءت متسلسلة زمنيا، حيث حاول أنصار كل مدخل تجاوز النقص التي ميزت سابقه، فبينما اهتم علماء الاقتصاد بدراسة دور المقاول في الاقتصاد، نجد أن علماء النفس وعلماء السلوك ركزوا على سمات المقاول، فلو لم يتميز هذا الأخير بخصائص محددة ما كان لينجح في الحياة الاقتصادية ولا لأن يلعب دورا في الاقتصاد. ليأتي

مرة أخرى مدخلا آخر يهتم بما يفعل المقاتل أي بسلوك المقاتل وليس بمن يكون، حيث أسماه كل من Stevenson و Jarillou بمدخل السيرورة.

4. النماذج المقاتلية:

ساهم تعقد ظاهرة المقاتلية في ظهور العديد من النماذج التي تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بها، حيث يتعلق الأمر ب: نموذج فرصة الأعمال، نموذج خلق مؤسسة، نموذج خلق القيمة، نموذج الابتكار، نموذج السمات الشخصية، نموذج الأفعال المقاتلية، نموذج السيرورة المقاتلية ونموذج المشروع. نلخص مضمون هذه النماذج في الجدول التالي:

جدول 04: النماذج المقاتلية

<p>نموذج الابتكار Paradigme d'innovation : لا يمكن اعتبار النشاط مقاتلي إلا إذا نتج عنه ابتكار يؤدي إلى حدوث ما أسماه Schumpeter بالتهديم الخلاق⁶⁶، كما أنه يعبر عن الخروج عن المجهود على حد تعبير Julien و Marchesnay. كما أن تسمية المقاتل لا تطلق إلا على الأشخاص الذين لا يحبون الروتين، حيث يقول: "تبدأ المقاتلية عندما تتوقف حدود الروتين". وبأخذ الابتكار أحد الأشكال التالية: إنتاج منتج جديد، إدخال طريقة إنتاج جديدة، غزو سوق جديد، اكتشاف مصدر جديد للمادة الأولية وإدخال طريقة جديدة في تنظيم الإنتاج، اكتشاف أو تحويل شكل منتج حالي، اقتراح طريقة عمل، توزيع أو بيع سلع جديدة.</p>
<p>نموذج الفرصة Paradigme de l'opportunité d'affaires : يستمد نموذج فرصة الأعمال جذوره من التسويق؛ حيث يتعلق الأمر بإجابة طلب أو احتياج غير مغطى في السوق من خلال إنشاء مؤسسة أو نشاط. ويفرق كل من Eckhardt و Shane بين الفرصة المقاتلية وغير المقاتلية من خلال القرار؛ فبينما تهدف القرارات غير المقاتلية إلى تعظيم الموارد من خلال العلاقة بين الوسائل والأهداف، نجد أن القرارات المقاتلية تدرج علاقات جديدة بين الوسائل والأهداف لم يسبق اكتشافها أو استغلالها من قبل (علاقات مبتكرة).</p>
<p>نموذج خلق القيمة Paradigme de création de valeur : يعتبر Christian Bruyat أن الموضوع العلمي المدروس في حقل المقاتلية يتمثل في الثنائي فرد/قيمة، حيث يعتبر الفرد شرط ضروري لخلق القيمة، فهو يحدد أساليب العمل.... فهو الفاعل الأساسي. كما تحتل خلق القيمة مكانة معتبرة في حياته. وليس ضروري أن تعكس القيمة المحققة منفعة مادية (تحقيق ربح)؛ حيث قد تكون اجتماعية أو شخصية. كما أن تحقيقها لا يتم إلا في المرحلة الأخيرة من</p>

نشاط المؤسسة المقاولانية. ويتم تقييمها عن طريق معايير النشاط، قياس الأداء والنتائج المتعارف عليها في إدارة الأعمال.

نموذج إنشاء منظمة Paradigme de création d'organisation : ينظر هذا النموذج للمقاولية على أنها ظاهرة تؤدي إلى إنشاء منظمة يقودها واحد أو أكثر من الأفراد الذين انضموا معا لهذا الغرض في إطار ما عرف بالدفع المقاولاتي *impulsion entrepreneuriale* لـ Verstraete. وتحذر الإشارة إلى أن الدفع المقاولاتي يخص كل المنظمات سواء كانت حديثة النشأة، مسترجعة أو قديمة، اقتصادية الهدف كانت أو اجتماعية.

نموذج السمات الشخصية Paradigme des traits individuels : درس أنصار هذا النموذج السمات الشخصية للمقاول (الدوافع، العائلة، الكفاءات، المحيط القريب، مستوى التعليم، الديانة، الخبرة، الانضباط والمثابرة، الخوف...) مع التركيز على تلك التي تميز المقاولين الناجحين. كما يعتبرون بروز الاقتصاد المقاولاتي حدثا ثقافيا ببيكولوجيا (إضافة إلى كونه حدثا اقتصاديا واجتماعيا)، حيث يؤثر ذلك على المجتمعات فيما يخص تقبلهم للقيم المقاولانية كما أثبتته العديد من الدراسات.

نموذج الفعل المقاولاتي Paradigme des faits entrepreneuriaux : يقوم هذا النموذج على كشف المقاول من خلال سلوكه، مع تركيز الاهتمام على كفاءاته الشخصية وقدرته البيكولوجية والسلوكية على بلوغ أهدافه مؤكدا بذلك هويته كمقاول.

نموذج المشروع Paradigme de projet : ينظر Paturel إلى المقاولية نظرة المشروع. فللحصول على فرص للنجاح، لابد من التواجد ضمن منطقة الاتساق A التي تمثل المنطقة المشتركة بين مكونات النظام المقاولاتي والمتمثلة في: الإمكانيات التي يقدمها المحيط Environnement (E₁) للمشروع والواجب استغلالها، المقاول Entrepreneur (E₂) وضرورة القيام بتشخيص معمق لتحديد سمات ومواصفات المقاولين المحتملين والمؤسسة Entreprise (E₃) التي تتضمن الكفاءات والموارد الواجب توفيرها في المؤسسة أو المنظمة، حيث يسمى هذا النموذج بـ 3E. وفيما يتعلق بمنطقة الاتساق A' فتعكس نتائج المؤسسة أو مخرجات منطقة الاتساق A والدالة على نجاح مشروع المؤسسة، حيث تتمثل عوامل النجاح في الفعالية Efficacité (F₁) من خلال المقارنة بين الأهداف (أهداف المقاول أو المسير) والإنجازات، الفاعلية Efficiency (F₂) التي تقيس مدى استغلال المشروع للموارد والإمكانيات من أجل حجم إنتاج معين ودرجة التأثير Effectivité (F₃) التي تعبر عن مدى رضی أصحاب

المصلحة مع المؤسسة سواء كانوا من داخل أو خارج المؤسسة. ويسمى هذا النموذج بـ 3F . ويعتبر Patuere أن النموذجين 3E و 3F يسمحان بإعداد مخطط الأعمال le plan d'affaire والنموذج الاقتصادي le business model الضروريان لتجسيد مشروع الأعمال الذي يجب أن يكون ضمن مناطق الاتساق.

نموذج السيرورة المفاولية Paradigme du processus entrepreneurial : تعتبر السيرورة المفاولية من الميادين التي حظيت باهتمام الباحثين حديثا أمثال Shane و Venkataraman أو Hernandez و Marco الذين اعتبروا أن المفاولية هي عملية تنظيمية لكيفية اكتشاف، تقييم واستغلال فرص خلق منتجات وخدمات جديدة، كما عرف المفاول على أنه المبادر لعملية معقدة تتعلق باكتشاف واستغلال فرص الأعمال. أو Gartner الذي اعتبر أن المفاولية هي سيرورة تنظيمية تقود إلى خلق منظمة جديدة أي مختلف المراحل التي تؤدي إلى إنشاء مؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Thierry Verstraete et al., *quatre paradigmes pour cerner le domaine de l'entrepreneuriat* ", opcit, P 41.

Verstaete Thierry, Fayolle Alain, « Paradigme et entrepreneuria », revue de l'entrepreneuriat, vol 4. N° 1, 2005, PP 33-42.

Jaziri Raouf , « Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat ». Entrepreneuriat et Entreprise: nouveaux enjeux et nouveaux d_e_s, Apr 2009, Gafsa, Tunisie. 2009, PP 10 et 11.

ورغم أن هذه النماذج تبدو متعارضة، إلا أنها في الحقيقة تكمل بعضها البعض، حيث تناول

كل منها جانبا دون الجوانب الأخرى مؤكدا تشعب وتعدد دراسة ظاهرة المفاولية.

5. السيرورة المفاولية:

توجه اهتمام الفكر المفاولاتي إلى الديناميكية المفاولية من خلال دراسة السيرورة المفاولية

بعدها كان منصبا على المفاول. وتعرف السيرورة حسب Van de Ven وآخرون على أنها "تطور

متسلسل يصف كيفية تطور الظواهر مع مرور الوقت"⁷. كما يعرفها Lorino و Tarondeau

على أنها "مزيج تعاوني من الأنشطة الأولية التي تجند مدخلات من طبيعتين: الموارد من جهة

والكفاءات من جهة أخرى"⁸ وفيما يخص تعريف السيرورة المفاولية، فنجد أن Fayolle يعتبرها

التدفقات، التبادلات والتفاعلات التي تقود نظام الثنائي فرد/مشروع لمعرفة التكوينات المختلفة

من حالة أولية إلى حالة نهائية"⁹، حيث يشير بذلك إلى كيفية تطور المشروع المفاولاتي من شكله

الخام إلى شكله النهائي المتمثل في إنشاء مؤسسة مرورا بمراحل مختلفة أخذا بالاعتبار العلاقة القائمة بين الفرد والمشروع.

عرفت الدراسات المتخصصة في السيرورة المفاوضية اتجاهين، حيث أولى الاتجاه الأول اهتماما بالبروز المفاوضي ونعني بذلك سيرورة إنشاء منظمة وبروزها ونشير في هذه الحالة إلى أعمال Gartner و Verstaete. كما أعطى الاتجاه الثاني أهمية لفرصة الأعمال من خلال دراسة سيرورة اكتشاف فرصة أعمال ونشير إلى أعمال Shane و Venkataraman. وإذا جمعنا بين الاتجاهين من خلال اعتبار السيرورة المفاوضية كعملية متابعة فرصة أعمال التي تقود إلى البروز المفاوضي مصحوبة بخلق القيمة، فمميز بين ثلاثة مراحل للسيرورة المفاوضية وتتمثل في: مرحلة الكشف عن فرصة الأعمال أو مرحلة الانتقال من الفكرة إلى الفرصة، مرحلة الانتقال من الفرصة إلى المشروع أي إعداد نظرة مفاوضية ومرحلة الانتقال من المشروع إلى المنظمة أو تطوير منظمة، حيث تتطلب كل مرحلة منها توفر المفاوض على كفاءات محددة تم تناولها في أعمال Laviolette وآخرون كما سنرى لاحقا. وبعد أن تعرفنا بإيجاز على المفاوضية، ننتقل إلى دراسة الفاعل الأساسي في هذه الظاهرة والمتمثل في المفاوض.

ثانيا: ماهية المفاوض

لا يختلف اثنان على أن المفاوض يعتبر أساس المفاوضية، حيث دفع ذلك الباحثين في خمسينيات القرن الماضي وإلى بداية التسعينات إلى محاولة تفسير عوامل نجاح أو فشل هذه الظاهرة من خلاله. كما صار محور الدراسات المفاوضية الحديثة التي تتناول الكفاءات المفاوضية وسبل تطويرها، حيث يحتم علينا ذلك التعرف على المفاوض، وذلك من خلال العناصر التالية: تعريف المفاوض، أنواع المفاوضين، خصائص المفاوض وكذا تطور دور المفاوض في الاقتصاد.

1. تعريف المفاوض:

من بين التعاريف التي تناولت المفاوضية من خلال المفاوض نذكر تعريف Filion الذي عرفها على أنها " المحفل الذي يهتم بدراسة ممارسات المفاوضين، نشاطهم، سماتهم، الانعكاسات الاقتصادية والاجتماعية لسلوكهم وكذا مختلف وسائل الدعم المقدمة لهم بما يسهل قيامهم بالأنشطة المفاوضية"¹⁰. كما يعرفها المرصد العالمي للمفاوضية على أنها "كل محاولة يقوم بها فرد أو مجموعة أفراد لإنشاء عمل مستقل، إنشاء مؤسسة جديدة أو توسيع مؤسسة قائمة"¹¹. أما Schumpeter فقد عرفه على أنه "عامل التغيير وعدو الروتين"¹² معتبرا إياه وظيفة وليس

وضعا كما يعتبره القوة الدافعة للنمو الاقتصادي. ويمكن أن نضيف كذلك وجهة النظر الاقتصادية من خلال تعريف Cantillon للمقاول الذي 'يعتبره مستثمر يجب تحمل المخاطر، مغامر ومراقب جيد لتطور الأسواق'¹³.

1.1. أنواع المقاولين :

قام العديد من الباحثين باقتراح تصنيفات مختلفة للمقاولين¹⁴، ومن بين هذه التصنيفات، نتناول ذلك الذي اقترحه كل من Messegem و Sammut الذي يتناول ضمنا الكفاءات المقاولية، حيث يقوم على الشرعية la légitimité المركزة على المقاول-المنشئ مميزين بين الشرعية المهنية التي تعرف على أنها عملية بناء اجتماعي تعكس قدرة المقاول على كسب اعتراف مهنته به والشرعية التنافسية التي تعكس قدرته على التأقلم مع محيطه التنافسي وعلى خلق القيمة بما يؤمن بقاءه. كما أن التقاطع بين هذين الصنفين قد سمح بتحديد استراتيجيات إضفاء الشرعية على المقاولين كما يبينها الجدول التالي.

جدول 05: أنواع المقاولين حسب عنصر الشرعية

الشرعية المهنية			
		قوية	ضعيفة
المستقبل	الفنان	قوية	الشرعية التنافسية
Les surfeurs	الهامشيون	ضعيفة	

Source : Karim Messegem et al. Op cit P 64

ويتمثل الهامشيون les marginaux في فئة المنشئين الذين يتبعون فرصة مقاولاتية في ميدان جديد، حيث يتطلب ذلك ضرورة بناء شرعياتهم المهنية والتنافسية. أما فئة الفنانين les artistes فيعمدون إلى تطوير معرفة معينة un savoir بنية استغلال فرصة مقاولاتية. وفيما يخص فئة المستقبلين les récepteurs فيتمتعون بشرعية تنافسية ومهنية قوية بفضل الخبرة الكبيرة في قطاع عملهم. أما فئة Les surfeurs فتضم منشئي المؤسسات الذين يتمتعون بشرعية تنافسية كبيرة والمرتبطة ربما بالخبرة التسييرية أو المقاولاتية التي يتمتع بها هؤلاء، أما شرعيتهم المهنية فتتميز بالضعف نسبيا كونهم حديثي العهد بالقطاع، حيث يكمن التحدي في هذه الحالة في تطوير علاقات مع المحيط المهني.

2.1. تطور دور المقاول في ظل الرأسمالية:

تزامن تطور دور المقاول في الاقتصاد وكنتيجة المقاولية مع تطور الرأسمالية¹⁵، بدءاً بالرأسمالية التجارية التي ظهرت خلال القرنين 15 و17، حيث يكمن دور المقاول "التاجر" في هذه الفترة في ضمان تبادل السلع والنقود متحملاً بذلك مخاطر كبيرة لا سيما وأنه يجهل السعر الذي سيبيع به وكنتيجة العوائد، ثم الرأسمالية الصناعية التي تزامنت مع ظهور الثورة الصناعية الإنجليزية في القرن 18، التي ساهمت في ظهور المؤسسات الصناعية وكنتيجة "المقاول الصناعي"، حيث يكمن دوره في تسيير وتنظيم الإنتاج وتحمل المخاطر الناتجة عن ذلك.

أما المرحلة الثانية من الرأسمالية الصناعية ونشير هنا إلى الرأسمالية الليبرالية التي ظهرت في الثلث الأخير من القرن 19، فقد لوحظ صعود نوع جديد من المقاولين وهم "المقاولون المديرون للمصانع" بعدما كانوا صناعيين مشيراً بذلك إلى بداية الفصل بين الإدارة والإنتاج.

أما الرأسمالية التسييرية التي ظهرت مع نهاية القرن 19 تزامناً مع موجة الثورات التكنولوجية وظهور التكتلات المالية، فقد أصبحت شركات المساهمة ونظراً لحجمها محرك القوة الصناعية. كما احتل المسير محل المقاول فيما يتعلق بتطوير الرأسمالية الصناعية. أثبتت أزمة السبعينات فشل المؤسسات كبيرة الحجم في تحقيق وفرة اقتصادية، حيث شهدت ميل مختلف دول العالم إلى تشجيع إنشاء المؤسسات صغيرة الحجم. كما أجمع العديد من الباحثين والمؤلفين على دخول الرأسمالية إلى مرحلة جديدة وهي مرحلة ما بعد الصناعة، حيث احتل القطاع الخدمي المكانة الأولى في الاقتصاد من حيث استقطاب رؤوس الأموال ومختلف الموارد. وأهم حدث ميز هذه الفترة هو عودة المقاولية وبدء الحديث عن الرأسمالية المقاولية.

وبعد أن تعرفنا على المقاول، على بعض من سماته وكذا على أنواع المقاولين من وجهة نظر الكفاءات المقاولية وعلى تطور دوره في ظل الاقتصاد الرأسمالي، نتناول فيما يلي كفاءات المقاول.

ثالثاً: كفاءات المقاول

تتطلب المقاولية حيازة المقاول على مجموعة من الكفاءات التي إذا ما توفرت لديه، فإنها تساهم حسب رأينا في تدنية ظاهرة الفشل المقاولي، ولعل ذلك ما دفع العديد من الباحثين إلى القيام بدراسات ميدانية موسعة قصد إحصاء وتحديد مختلف الكفاءات التي يحتاج إليها المقاول، حيث نتج عن هذه الدراسات أن تم اقتراح أعمال أريد بها أن تكون مرجعاً تستدل به بشكل خاص الهيئات المرافقة عند إعداد برامج التكوين الموجهة للمقاولين قصد تطويرها لديهم بما يؤمن الانطلاق

السليم للمؤسسة المقاوله وكذا استمرار نشاطها بعد ذلك. وعليه وقبل التعرف على الكفاءات المقاولية، سيكون من المناسب التعريف بالكفاءات.

1. تعريف الكفاءات:

تعرف المجموعة المهنية الفرنسية Medef الكفاءة على أنها "تركيبية من المعارف، المهارات، الخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، حيث يتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول..."¹⁶. كما تعرف على أنها "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"¹⁷ ويتعلق الأمر بـ العلم le savoir ، حسن التصرف (السلوكيات والمعاملات) être le savoir والإتقان le savoir faire.

وقد اعتمد ذات المفهوم في حقل المقاولية مؤخرا للتعبير عن الجمع بين مختلف هذه العناصر في تعريف الكفاءات المقاولية كما يبينه تعريف Man وآخرون الذين يعرفونها على أنها: "مجموع الميزات عالية المستوى تعكس قدرة المفاوض على النجاح في مهنته"، أو تعريف Lampel الذي اعتبرها "توليفة من الخبرة والفهم البديهي لاحتياجات الزبائن تسمح باختبار وتطوير الفرص،....واقتراح حلول موجهة لهم"¹⁸، حيث تعبر الكفاءات حسب هذين التعريفين عن سمات الشخصية لدى المفاوض، مهاراته والمعارف التي يكتسبها من الخبرة، التكوين، المكانة الاجتماعية ومتغيرات أخرى ديمغرافية.

2. الكفاءات المقاولية:

قام العديد من الباحثين المختصين في دراسة الكفاءات المقاولية أمثال J. Baronet ; C.Loué و E.M Laviolette باقتراح قوائم مرجعية للكفاءات منها ما كان محليا، حيث كان الغرض من إعدادها هو إفادة المفاوضين وكذا الهيآت المحلية الداعمة للمقاولية ، ومنها ما كان دوليا، حيث كان الغرض منها توحيد قائمة للكفاءات خاصيتها أنها متعددة الجنسيات والثقافات بما يخدم المفاوضين على مستوى دولي، لاسيما وأنها كانت نتاج دراسات ميدانية عديدة مست العديد من الدول¹⁹.

ونظرا لصعوبة تحديد الكفاءات المقاولية التي يحتاج إليها المفاوض بما يمكنه من إنجاح المراحل المختلفة من السيرورة المقاولية، فقد تم البحث عنها لدى مسيري وملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة من خلال دراسة علاقة هذه المؤسسات بكفاءات مسيريتها وملاكها، حيث كان الهدف من ذلك هو إعداد عمل مرجعي يتضمن حصر لمختلف الكفاءات واجبة التوفر في المفاوض بما يكفل نجاح مشروعه المقاولاتي؛ حيث نتج عن ذلك اقتراح تصنيفات عديدة للكفاءات يتضمن كل

منها مختلف القدرات والمهارات التي يفترض أن تتوفر في المقاول أو التي يجب تطويرها لديه؛ وكذا الاستدلال بهذا العمل في إعداد برامج تكوين لفائدة المقاولين على مستوى الهيآت الداعمة للمقاولية بشكل عام، بما يمكن من تطوير الكفاءات لديهم.

ومن بين الدراسات التي اعتبرت كمرجع²⁰ فيما يخص الكفاءات المقاولية، نذكر تلك التي قام بها كل من Chandler et Jansen سنة 1992، Robinson و Herron سنة 1993، Baum سنة 1995، Lorrain سنة 1998، Charles-Pauvers سنة 2004، Boughattas وآخرون وكذا Laviolette وآخرون سنة 2006 ثم 2010. تتناول مختلف التصنيفات القدرات والكفاءات التي يجب أن تتوفر في رجل الأعمال بشكل عام والتي تؤهله إلى النجاح إذا ما توفرت البيئة الاقتصادية المناسبة للأعمال، غير أنه سنكتفي بتقديم آخر عمل مرجعي للكفاءة كما اقترحه كل من Loue، Laviolette، مع إضافة مساهمة Baronet باعتباره الأكثر شمولاً ودقة ويأخذ بالاعتبار السيرة المقاولية، كما أنه يتناول مختلف الكفاءات التي تداولتها الأدبيات المتخصصة.

ويعتبر العمل المرجعي للكفاءات الذي أعده كل من Loué و Baronet ، Laviolette مرجعاً يستدل به المنظرون، الباحثون وكذلك المهنيون إذا تعلق الأمر بتكوين المقاولين، حيث قاموا بضبط قائمة بالكفاءات واجبة التوفر في المقاول كما يبينها الجدول التالي:

جدول 06: الكفاءات المقاولية حسب Loué - Laviolette و Baronet - Loué²¹

الكفاءات المقاولية
<p>المرحلة الأولى: اكتشاف فرص الأعمال (من الفكرة إلى الفرصة) ويتعلق الأمر بتصور سلع أو خدمات محتملة تسمح بمواجهة احتياج غير مغطى في السوق أو احتياج يمكن أن ينشأ عن استغلال تقنيات أو تكنولوجيات جديدة وكذا تصميم هذه المنتجات أو الخدمات الجديدة مع تحليل الجدوى التقنية، التجارية والمالية.</p>
<p>المرحلة الثانية: إعداد نظرة مقاولية (من الفرصة إلى المشروع)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● إعداد نموذج أعمال، حيث يتم تصميم نظام عرض أخذاً بالاعتبار توقعات الزبائن المحتملين وأصحاب المصلحة الآخرين (الممولين، الموردين،...) ومقارنته بنظام عرض المنافسين الحاليين والمحتملين. ● تطوير نموذج للأعمال من خلال إعداد استراتيجيات تطوير المؤسسة وكذا تشخيص الموارد (المالية، البشرية، التقنية والعتاد...) المتاحة والتي يوجد فيها نقص كما وردت في مخطط الأعمال وتحديد أساليب العمل لتجاوز الانحرافات الملحوظة

المرحلة الثالثة: خلق منظمة (من المشروع إلى المؤسسة) أي إنشاء مؤسسة من خلال جمع مختلف الموارد والوسائل أخذاً بالاعتبار الأهداف المحددة وكذا توزيع وتنسيق الوسائل التي تم الحصول عليها

الكفاءات التسييرية والاتصال

القيادة حيث يفرض المقاول نفسه كقائد كما يحفز انضمام ومشاركة موظفيه وشركائه

الاتصال: أي العمل على انتقال المعلومة داخليا وخارجيا باستخدام الوسائل الفعالة (البريد الإلكتروني، لقاءات غير رسمية، البريد الداخلي)

تسيير الأفراد: من خلال تخطيط عمل الموظفين أخذاً بالاعتبار الأهداف المحددة في مخطط الأعمال وتحميلهم المسؤولية، متابعة ومراقبة التنفيذ الجيد للمهام والأعمال، تقييم النتائج المحققة، مكافأة الجهد والأداء، تجنيد وتحفيز، تشجيع ومرافقة الموظفين وكذا حل النزاعات داخل المؤسسة

الكفاءات التقنو-وظيفية

كفاءات تسويقية وتجارية:

● **التسويق:** ويتعلق الأمر بتحديد فئات الزبائن المستهدفين من خلال تجزئة السوق، القيام بدراسات تسويقية بغرض تحديد وتحكم جيد في الهدف وفي النتائج المنتظرة منه، تحديد استراتيجية تجارية من خلال إعداد السياسات التسويقية، الترويج للمؤسسة ومنتجاتها لدى فئات الزبائن المستهدفين باستخدام وسائل الترويج الأكثر ملاءمة (الأنترنت، البريد الإلكتروني،...)

● **التجارة:** إعداد دليل مسهل للمبيعات argumentaire يتماشى والزبائن المستهدفين، البحث عن العملاء باستخدام الوسائل الملائمة (هاتف، بريد إلكتروني، فاكس...)، الاستماع للزبون وإلى انشغالاته لإجابة طلبه وحاجياته من خلال العرض، الحفاظ على ولاء الزبون من خلال البقاء الدائم على اتصال به بفضل عمليات الإشهار...

كفاءات في تسيير الموارد البشرية:

● **التوظيف:** تحديد احتياجات المؤسسة إلى التوظيف أخذاً بالاعتبار استراتيجيتها واحتياجاتها إلى الكفاءات، ترجمة احتياجاتها من خلال المهن، الأنشطة والكفاءات، اختيار المواهب والكفاءات المناسبة لمنصب العمل (مكاتب التوظيف، مدارس، عبر شبكة الأنترنت...)، إعداد مقابلة توظيف تأخذ بالاعتبار احتياجات المنصب من الكفاءة وسمات

الشخص المحتمل توظيفه، احترام الخطوات الأساسية في مقابلة التوظيف (الاستقبال، تقديم المؤسسة، تقديم المنصب الذي سيوظف فيه، توجيه الأسئلة...)

● **تسيير إداري- قانوني:** معرفة القوانين المعمول بها فيما يخص عقود العمل، ومختلف المساعدات أثناء التوظيف، اختيار عقد العمل الأكثر ملاءمة للمؤسسة يأخذ بالاعتبار الوسائل المتاحة والأهداف المرجو تحقيقها، صياغة عقد عمل مع احترام القوانين مع إمكانية إضافة شروط خاصة، تحديد مكافأة الموظف أخذاً بالاعتبار مهنته، سلم الأجور المعمول به في سوق العمل وكذا وسائل المؤسسة، معرفة جيدة بالالتزامات الجبائية فيما يخص جباية الأجور (الرواتب ومصاريف صاحب العمل والمؤسسات القابضة لها وصياغة كشف الرواتب

● **التسيير التنبؤي بالوظائف والكفاءات:** ويتعلق الأمر بالتخطيط للموارد البشرية على المدى القصير المتوسط والطويل أخذاً بالاعتبار الأهداف الاستراتيجية، الاحتياجات من المناصب والكفاءات، الموارد المتاحة وتحليل الفروقات، اكتشاف إمكانيات تطور المؤسسة أخذاً بالاعتبار الكفاءات المتوفرة في كل موظف، تقييم واثمين كفاءات الموظفين، تطوير كفاءات الأفراد أخذاً بالاعتبار احتياجات المؤسسة وطموحاتهم، تشجيع نقل الخبرة من خلال دعم التبادلات بين الأفراد وعمل المجموعة

كفاءات في التسيير المالي:

● **تسيير الخزينة:** ويتعلق الأمر بتقدير وتسيير أزمنة دوران الموردين والعملاء، تحديد مراكز الخزينة الأساسية: بيع، شراء، هيئات اجتماعية، ضرائب، نفقات متنوعة...، تقدير وتسيير تدفقات الخزينة : الأنشطة، التمويل والاستثمار في شكل جدول مؤشرات يخص الخزينة، تسيير مستوى الخزينة الناتج عن آخر كل دورة (فائض أو عجز

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

<p>● تسيير إداري-قانوني: معرفة وتقدير القيود والفرص الاجتماعية والضريرية (الضرائب، الرسوم على الأجور، رسم التدريب، الرسم على القيمة المضافة، التخفيضات،...) وكذا وضع نظام تسيير فعال داخلي وخارجي بما يمكن من مواجهة تواريخ السداد الاجتماعية والضريرية المتنوعة.</p>
<p>كفاءات سلوكية</p>
<p>مقاومة التوتر ؛ أن يكون لدى المقاول بصيرة وحس ؛ القدرة على الإبداع ؛ المثابرة والصرامة.</p>

المصدر:

Laviolette Eric Michaël et LOUÉ Christophe, " *Les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel* » in 8ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME 2006, PP 9-12

Loué Christophe, Baronet Jacques, « *Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Étude de terrain pour élaborer un référentiel* », *entreprendre et innover*, 2011/1 n° 9-10, PP 56 et 57.

Messeghem Karim, , opcit, P 77

Stéphane Jacquet , « *le métier d'entrepreneur, des compétences à développer, acquérir et maîtriser*, » (centre de ressources en économie gestion CEREG ,2011, P 7 et 8.

ويتضح من خلال الجدول أنه بالإضافة إلى تناول الكفاءات المقاولية التي تتطلبها كل مرحلة

من المراحل الثلاثة للسيرورة المقاولية المرتبطة بمتابعة فرصة مقاولية كما رأينا سابقا، يقترح Laviolette أن يقوم المقاول بمشدد مختلف المهارات التسييرية والتقنو وظيفية وكذا السلوكية الضرورية لمؤسسته بعد الانطلاق أو العمل على تطويرها لديه خلال مرحلة المرافقة أو من خلال برامج التكوين المعدة لهذا الغرض في إطار ما يعرف بالتعلم المقاولاتي.

وتتعدد الطرق التي تؤدي إلى التعلم بشكل عام، حيث يتم ذلك عن طريق التكوين الأكاديمي، التعلم عن طريق العمل *l'apprentissage par l'action*، الملاحظة المباشرة أو الخبرة *l'apprentissage via l'expérience*. وفيما يخص التعلم المقاولاتي، فنجد أن العديد من الباحثين قاموا بمحاولات عدة قصد تحديد نمط التعلم المفضل لدى المقاولين، فمنهم من اعتبر أن النمط التكميني للتعلم الذي يشير إلى اكتساب المعرفة من خلال تجربة ملموسة وتحويلها عبر التجربة النشطة هو الأنسب للمقاول نظرا لما يتميز به هذا الأخير من حركية، ومنهم من يعتبر أن النمط المتباعد الذي يفترض اللجوء إلى التجربة الملموسة ثم تحويل هذه التجربة إلى معرفة من خلال التفكير.

كما اعتبر فريقا آخر من الباحثين أمثال Corbett (2005)، أنه من الأحسن عدم التساؤل حول أسلوب التعلم الأنسب للمقاول، فعلى اعتبار أن السيورة المقاولية تتضمن عمليات غير متجانسة خلال المراحل المختلفة التي تكونها كما أنها تتطلب كفاءات مختلفة تبعاً لذلك، فذلك يجعل من الضروري أن يكون لكل مرحلة طريقة تعلم خاصة بها. كما اقترح مفهوم عدم تماثل التعلم *d'apprentissage Asymétrie* مشيراً بذلك إلى اختلاف أنماط تعلم الأفراد المعنيين بالسيورة المقاولية²².

تناولنا في القسم الثالث من هذه الورقة البحثية كفاءات المقاول أي المهارات والقدرات التي يجب أن تتوفر لدى المقاول بما يمكن من إنجاح البروز المقاولاتي على حد تعبير Gartner وبما يؤمن استمرار نشاط المؤسسة المنشأة، حيث تعرضنا في بداية الأمر إلى تعريف الكفاءات وقد تبين لنا من مضمون التعاريف المقترحة أنها تعكس حسن القيام بالعمل، كما تناولنا في نقطة موائية الكفاءات المقاولية من خلال تعرفنا على أنواعها تبعاً لكل مرحلة من مراحل السيورة المقاولية مستنديين في ذلك على أعمال بعض المختصين في الكفاءات المقاولية، حيث يتعلق الأمر بـ Loué, Baronet و Laviolette. وقد تبين لنا أنها تعكس مختلف القدرات والمهارات التي تتطلبها إدارة الأعمال من مهارات مالية، تسويقية، تسييرية، إنتاجية وكذا تسيير الموارد البشرية.

ورغم أهمية الكفاءات المقاولية في حياة المشروع المقاولاتي، كما يمكن لأي كان اكتسابها من خلال التكوين والتعلم، غير أن سمات وخصائص المقاول لا تقل أهمية عنها. ففي حال افتقار الفرد لبعض السمات كالمدافع، القدرة على التحمل، حب المخاطرة وعدم الخوف من الفشل، الرغبة في الاستقلالية وتحقيق الذات فلا يمكن، حسب رأينا، أن يقتحم عالم الأعمال و/أو البقاء طويلاً في السوق حتى وإن تحصل على أعلى الشهادات في مجال إدارة الأعمال، ولعل ذلك ما دفع بعلماء النفس في المراحل الأولى من الدراسات المقاولية إلى الاهتمام بها ومحاوله إثبات علاقة النجاح المقاولاتي بسمات المقاول ضمن مدخل من مداخل الدراسات المقاولية وهو مدخل السمات . *l'approche par les traits*

خاتمة

كان الهدف من هذا العمل التعريف بكفاءات المقاول، تناولنا في بداية الأمر المقاولية من خلال التعريف بها، بأشكالها وكذا بالتيارات الفكرية التي تناولتها بالدراسة مؤكدة مدى اتساع هذه الظاهرة وتعقدها، كما تناولنا تطور الفكر المقاولاتي والسيرورة المقاولية. تعرفنا في مرحلة موالية على الفاعل الأساسي في هذه الظاهرة وهو المقاول، حيث تناولنا بعض التعاريف التي أعطيت له، كما تعرفنا على أنواع المقاولين من منظور الكفاءات وكذا تطور دور المقاول في ظل الرأسمالية. كما تعرضنا في مرحلة أخيرة إلى الكفاءات المقاولية، حيث سمح لنا ذلك باكتشاف مختلف القدرات التي يفترض توفرها لدى المقاول.

حظيت الكفاءات باهتمام الباحثين في حقل المقاولية، حيث دفعهم ذلك إلى الاجتهاد في إعداد قوائم مرجعية لها يفترض أن تستدل بها هيئة الدعم والمرافقة بشكل عام في إعداد برامج لتكوين وكذا تطوير الكفاءات لدى المقاولين. فأخذها بعين الاعتبار لما يتعلق الأمر بدراسة العوامل المحددة للمقاولية أو عوامل نجاحها وكذلك إدراجها ضمن السياسة العامة للدول الرامية لإنجاح المقاولية شأنها شأن التمويل وعناصر أخرى يعتبر أمرا ضروريا حسب رأينا إذا أرادت أي دولة إنجاح مشروع المقاولية فيها. فنجاح المؤسسة المقاولة في مراحل حياتها المختلفة وبالتالي المقاول لا يتوقف على توفر هذا الأخير على الموارد المالية والمادية، حيث لا بد من توفره على كفاءات بما يؤمن حسن استغلال هذه الموارد من جهة ويساهم في نجاح نشاطه من جهة أخرى.

المراجع

¹ قام كل من Shook ، Priem و Venkataraman McGee بتحديد نوع الكفاءات التي تحتاجها كل مرحلة من هذه المراحل اعتمادا على أعمال سابقة للكفاءات وأخذوا بالاعتبار مراحل السيرورة المقاولية المقترحة من طرف كل من Learned، Shane et. لمزيد من التفاصيل، راجع:

Aouni Zineb, Surlemont Bernard, *le processus d'acquisition des compétences entrepreneuriales : une approche cognitive*, 5eme congrès international de l'académie de l'entrepreneuriat, 2007 .

² Loué Christophe , Jacques Baronet, Quelles compétences pour l'entrepreneur ? Une étude de terrain pour élaborer un référentiel » , *Entreprendre & Innover*, 2011/1 n° 9-10, p. 50-58

³ Loué Christophe, Ilias Majdoline, l'entrepreneur Marocain : profil et compétences, 12eme congrès international francophone et entrepreneuriat et PME, Octobre 2014, Agadir.

Loué Christophe, Ilias Majdoline, Les compétences de l'entrepreneur marocain : validation quantitative d'un référentiel. *Revue internationale P.M.E.*, 28(2), 159–189. doi:10.7202/1032836ar . 2015.

⁴ قمنا باستعمال مصطلح فرد بدلا من مقاول لأن الأمر يتعلق بحالة فكرية تحليلية قد تنجح، ليتحول بعدها هذا الفرد إلى مقاول كما قد لا تنجح. كما استعملنا مفهوم النشاط المقاوالاتي لأنه عام وفي ذلك إشارة إلى الأشكال المختلفة التي يمكن أن تأخذها المقاولية.

⁵ عادة ما يتم الخلط بين المقاولية الاجتماعية والمشاريع ذات البعد الاجتماعي التي يقوم بها المؤسسات الاقتصادية في إطار مسؤوليتهم الاجتماعية البيئية، فبالاعتماد على أعمال Brouard المعدة سنة 2006، يمكن التمييز بين النوعين من المؤسسات أخذاً بالاعتبار ترتيب الأهداف: البحث عن تحقيق منفعة اجتماعية والبحث عن تحقيق الربح. أنظر. Fayolle Alain, « *entrepreneuriat* », Dunod, Paris, 2012, P 126.

⁶ يعتبر شامبيتر الابتكار الذي يقدمه المقاول للاقتصاد بمثابة القوة الدافعة للنمو الاقتصادي على المدى البعيد. كما أنه يؤدي إلى خلق أنشطة اقتصادية جديدة لتحل محل أنشطة قائمة وبصفة آنية. وقد أطلق على هذه الظاهرة التي تؤدي إلى زوال الأنشطة القائمة لتحل محلها أنشطة جديدة ناتجة عن الابتكار بالتهديم الخلاق *destruction créatrice*. وبالإضافة إلى أنواع الابتكار التي تناوّلها شامبيتر بالدراسة، نجد أنواعا أخرى من الابتكار يمكن أن تؤدي بدورها إلى إحداث عملية التهديم الخلاق ومن بينها نجد: إستحداث مصادر تمويل جديدة، وسائل اتصال حديثة NTIC وطرق تسويق وإشهار جديدة، تغيير القوانين وحتى طرق الغش. أنظر:

Léger-Jarniou Catherine, *Le grand livre de l'entrepreneuriat*, Dunod, Paris, 2013, PP 32-34.

Jaziri Raouf , « *Une vision renouvelée des paradigmes de l'entrepreneuriat : Vers une reconfiguration de la recherche en entrepreneuriat* ». *Entrepreneuriat et Entreprise: nouveaux enjeux et nouveaux d_e_s*, Apr 2009, Gafsa, Tunisie. 2009, PP 10 et 11.

⁷ Messeghem Karim, Sammut Sylvie, « *l'entrepreneuriat* », edition EMS, 2011 , P 143.

⁸ Ibid, P 143

⁹ Ibid, P 143

¹⁰ Tounes Azzedine , Tounes Azzedine , « *l'intention entrepreneuriale, une recherche comparative entre des étudiants suivants des formations en entrepreneuriat (bac + 5) et des étudiants en DESS CAAE* », thèse présentée en vue d'obtention de grade de doctorat en sciences de gestion, université de Rouen, 2003, P 31.

¹¹ Benata Mohamed, « *influence de la culture et de l'environnement sur l'intention entrepreneuriale, cas de l'Algérie* »,_ thèse présentée en vue d'obtention de grade de

doctorat en sciences économiques, université Abou Bakr Bel Kaid, Tlemcen, 2015, P 17.

¹² Messeghem Karim, Sammut Sylvie, opcit, PP 44-48.

¹³ ibid P 49.

¹⁴ لمزيد من التفاصيل حول تصنيفات المقاولين، راجع:

Julien Pierre André et Marchesnay Michel, *l'entrepreneuriat*, édition economica, Paris, 2011, PP 55-59

Messeghem Karim, Sammut Sylvie, Opcit , PP 64-60.

¹⁵ Julien Pierre André et Marchesnay Michel, opcit, PP 20-23.

Messeghem Karim, Sammut Sylvie, opcit, PP 60-64.

¹⁶ هاملي عبد القادر، " وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالي سونلغاز، المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية، نطال تلمسان"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 51.

¹⁷ نفس المرجع.

18 Omrane Amina, Fayolle Alain, Zeribi-benslimane Olfa, « *Les compétences entrepreneuriales et le processus entrepreneurial : une approche dynamique* », 18 ème Conférence de l'association internationale de management stratégique AIMS, France, 2009 , PP 7 et 8.

¹⁹ لمزيد من التفاصيل حول بعض القوائم المرجعية المتعلقة بالمقاولية، راجع:

Loué Christophe , Jacques Baronet, opcit, P 50-58 ;

Stéphane Jacquet, *le métier d'entrepreneur, des compétences à développer, acquérir et maîtriser*, 2011 (centre de ressources en économie gestion CEREG <https://creg.ac-versailles.fr/le-metier-d-entrepreneur-des-competences-a-developper-acquerir> (site consulté le 17/10/2017).

²⁰ في نفس السياق، تناولت أبحاث أخرى وصف لأهم المهارات، السمات والكفاءات التي لا بد من توفرها في المقاول ومثال ذلك أعمال تمت في كيبك الكندية قام بها تيار فكري كان الغرض منها وصف أهم السلوكيات التي يقوم بها المقاول والدعوة إلى بثها من خلال أدوات بيداغوجية تتماشى وتقدم التلاميذ في المشوار الدراسي في إطار ما يعرف **بالثقافة المقاولية**. كما يرى Gasse (2005) أن ما يحمل الفرد على المقاول هو تجنيد المهارات والسلوكيات المناسبة، لكن إضافة إلى عناصر أخرى كالسوابق التي تعكس ثقافة العائلة أو بعض القصص الناجحة التي تحفز على الاهتمام بالأعمال. ويبقى مع ذلك الدوافع، الرغبة في تحقيق الذات، وغيرها من العوامل من ضمن العناصر التي تساعد على نجاح المقاول. راجع:

Loué Christophe, Baronet Jacques, opcit, P 50-58.

²¹ خصت الدراسة المعدة من طرف Baronet و Loué 29 مؤسسة اقتصادية لثلاثة دول مختلفة الثقافات هي: الجزائر (10 مؤسسات)، فرنسا (09 مؤسسات) وكندا بمقاطعة كيبيك (10 مؤسسات)، حيث يمارسون أنشطة متنوعة (التقنيات الحديثة، التغذية، صناعة، في الاتصال، وأداء خدمات للخواص وللجماعات المحلية). وقد سمحت هذه الدراسة بتأكيد 37 كفاءة من مجموع 53 كفاءة نظرية، كما سمحت باكتشاف 39 كفاءة جديدة. علما أن هذه الدراسة كان الهدف منها ضبط عمل مرجعي للكفاءات بالدول الفرونكوفونية ولما لا تطبقه على الدول الأنجلوفونية، حيث يسمح ذلك بتحديد الاختلافات ولما لا ضبط عمل مرجعي للكفاءات موحد يمكن تطبيقه على كل الدول.

²² Aouni Zineb, Surlemont Bernard, opcit , P14.