

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Centre Universitaire de Maghnia
Institut des Sciences
Economiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Conceil Scientifique



المركز الجامعي مغنية
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
المجلس العلمي

مرجع رقم 123/2022

مستخرج محضر المجلس العلمي

في اجتماعه المنعقد بتاريخ 2022/11/10، صادق المجلس العلمي لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير للمركز الجامعي مغنية على قبول المطبوعة الموسومة بعنوان: "القيادة والثقافة المقاولاتية"، التي تم إعدادها من قبل الدكتورة " عيسي نبوية "، والموجهة لطلبة السنة أولى ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسة، وهذا بناء على رأي المحكمين الايجابي حول المطبوعة. على أن يتم إيداعها في مكتبة المعهد قصد السماح للطلبة بالاطلاع على محتواها .

مدير المعهد

رئيس المجلس العلمي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي مغنية



معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية

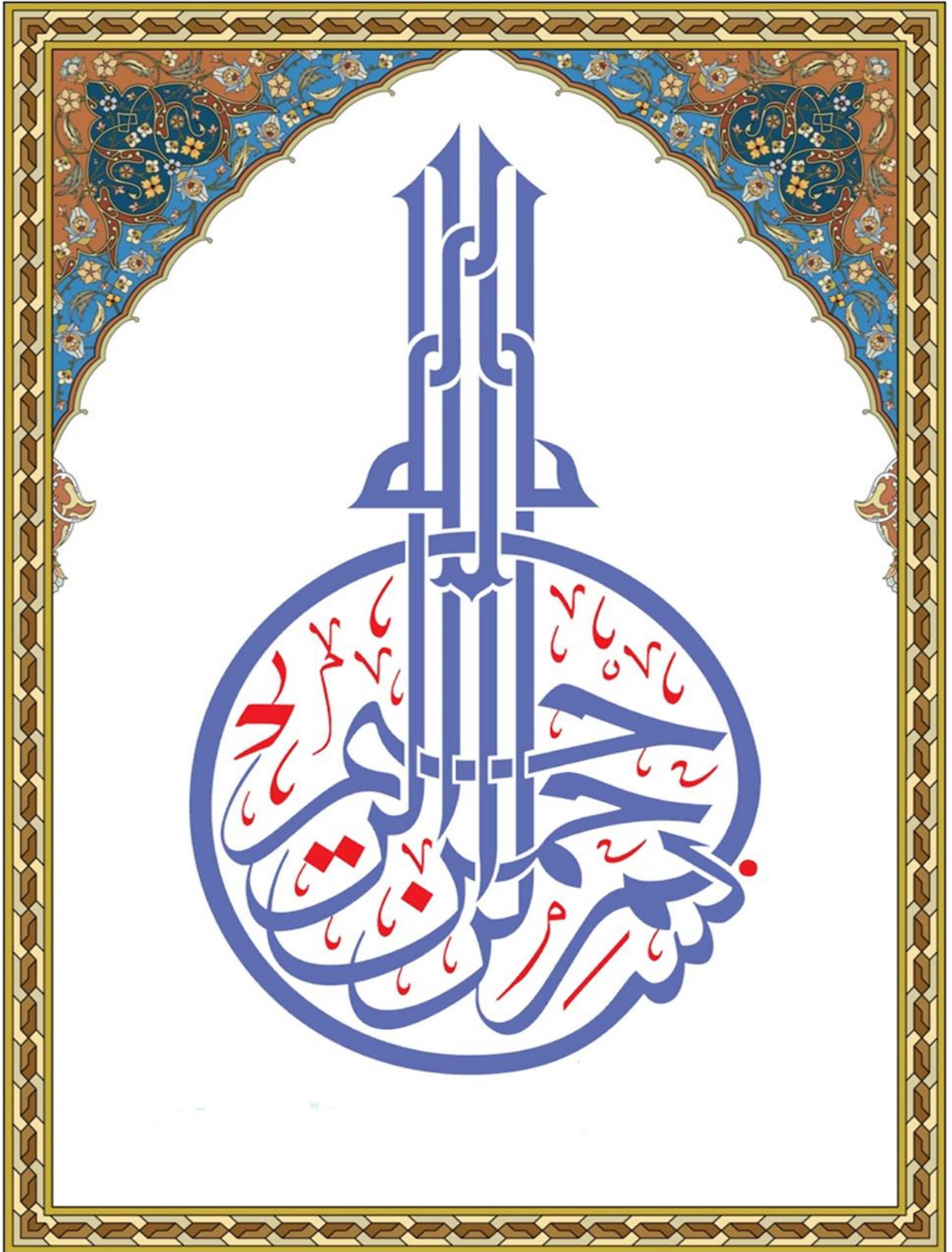
مطبوعة موجهة لطلبة الماستر

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

القيادة و الثقافة المقاولاتية

من إعداد الدكتورة : عيسي نبوية

السنة الجامعية : 1442 - 1443 هـ - 2021 - 2022



فهرس المحتويات:

المقدمة العامة

المحور الأول : الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

1. الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية.....ص02
2. أنماط القيادة الإدارية.....ص23
3. النظريات المفسرة للقيادة الإدارية.....ص31
4. المهارات القيادية و مقومات السلوك القيادي.....ص42
5. تحديات و أهم مقومات نجاح القيادة الإدارية.....ص51.

المحور الثاني : مدخل نظري للثقافة المقاولاتية

1. أسس الثقافة المقاولاتية.....ص63
2. المفاهيم الأساسية و النظرية عن المقاولات..... ص80
3. تعريف المقاول و سماته.....ص95
4. دور المقاول في تحقيق التنمية.....ص100
5. مسارات ريادية متميزة.....ص107
6. واقع المقاولاتية في الجزائر.....ص109
7. هيئات دعم المقاولاتية في الجزائر.....ص111

الخاتمة

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
11	القيادة وبناء فريق العمل	1.1
22	الفرق بين المدير و القائد	2.1
36	عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد	3.1
38	نموذج القيادة التفاعلية	4.1
41	ركائز نظريات القيادة	5.1
73	نموذج الحدث المقاولاتي (shapero 1975)	1.2
74	الحدث المقاولاتي لـ: Sokol و Shapero	2.2
78	نظرية السلوك المخطط لـ Ajzen	3.2
79	نموذج موحد لنظرية السلوك المخطط ونموذج تكوين الحدث المقاولاتي	4.2
119	مراحل المرافقة المقاولاتية للإنشاء مؤسسة مصغرة.	5.2

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
21	الفرق بين الإدارة و القيادة	1
83	التطور التاريخي لمفهوم الريادية	1.2
108	نماذج عن الريادية في القطاع الصناعي عبد التاريخ.	2.2



المقدمة العامة



مقدمة:

يعتبر موضوع القيادة من الموضوعات الهامة عبر الأزمنة، فهو يشكل محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات، فإذا نظرنا إلى الأمة العربية قبل ظهور الإسلام فأنها لم تكن سوى مجموعة من القبائل المتفرقة حيث تعددت فيها الزعامات وبمجيء الرسول الكريم- صلى الله عليه وسلم -وبظهور الإسلام تحولت هذه المجموعات من القبائل المتفرقة إلى أمة قوية فرضت سيطرتها على جزء كبير من العالم. وفي العصر الحديث ومع تطور الدولة واتساع خدماتها أصبحت القيادة الحكيمة الواعية أمرا لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة. فالعملية الإدارية هي في الأساس عملية توجيه وتنظيم وتنسيق جهود الافراد أو الجماعات في سبيل تحقيق أهداف وغايات معينة فردية كانت أو جماعية، ومن ثم يمكن القول أن القيادة تمتد جذورها إلى الوقت الذي بدأ فيه التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة. ومنذ ذلك الوقت والقائد الإداري يشكل اهتماما رئيسيا للباحثين والمفكرين، الذين حاولوا من خلال دراساتهم وبحوثهم تحليل سلوك القائد واتجاهاته من جميع جوانبه.

حاولنا من خلال هذه المطبوعة تحديد مفهوم وأهمية القيادة الإدارية والثقافة المقاولاتية وقصد الإلمام بهذا المفهوم والأهمية، قسمنا هذا المقياس إلى محورين، المحور الأول القيادة الإدارية و المحور الثاني الثقافة المقاولاتية.

فهدف المحور الأول أي القيادة الإدارية هو أن يتمكن الطالب من التمييز بين مختلف أنماط القيادة ومواطن استخدامها وكذا أهم المهارات الواجب توافرها في القائد وكذلك التعرف على

كيف يمكن للقائد الناجح إيصال أهداف المشروع لأعضاء فريقه من خلال جعل عملية التواصل جزءاً من ممارساته اليومية، حيث يشير القائد إلى الإنجازات التي يرغب بتحقيقها والآليات المُتَّبعة لذلك، كما يُحدد المهمات المتوقع إنجازها من قبل كل عضو من أعضاء الفريق ومع الوقت اللازم لذلك، ثم التأكيد من مدى وعي الموظفين وإدراكهم للأهداف التي يسعون لتحقيقها وكيف ومتى سينجزونها.

أما المحور الثاني الا وهو الثقافة المقاولاتية فموجه لطلبة سنة اولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة علوم اقتصادية و يهدف هذا المقياس الى تعريف الطلبة بأهمية المقاولاتية من خلال التطرق إلى الجوانب المرتبطة بها وخلق ثقافة المبادرة الفردية لديهم و تعزيز ثقتهم بقدراتهم على خوض مجال المقاولاتية وكذا التعرف بطرق و خطوات انشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة ، انطلاقا من معرفة اساسيات المقاولاتية او ريادة الاعمال واهميتها وخصائصها ، و كذلك المصطلحات المتعلقة بالمقاولاتية مثل الثقافة المقاولاتية و الروح المقاولاتية و التعليم المقاولاتي، وصولا الى دراسة الاجهزة المختصة في مرافقة مشاريع الطلبة ، فدراسة هذا المقياس يمكن الطالب من اكتساب مهارات ومؤهلات علمية و غرس فيه الثقافة المقاولاتية و الروح المقاولاتية .



الجزء الأول

الاطار المفاهيمي للقيادة الادارية



تمهيد:

يعد موضوع القيادة من المواضيع الهامة التي أصبحت تستقطب اهتمامات المفكرين و الباحثين في مختلف المجالات، إلا أنه مع ظهور الثورة الصناعية ونشأة منظمات الأعمال انتقل الاهتمام بالقيادة إلى الفكر الإداري، وغدت الموضوع الأكثر إثارة باعتبارها المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم، وقد أجمع علماء الإدارة على أهميتها ودورها الأساسي في جمع الوظائف والمهام للمؤسسة، نتيجة تعقّد العمليات الإدارية وتعدد العلاقات الداخلية والخارجية وكذا تأثير الظروف السياسية والاجتماعية والتكنولوجية على هذه المؤسسات و القيادة الإدارية كذلك متغير أساسي في دفع المؤسسات إلى الأمام، وإلى تحفيز العاملين لأداء العمل الجيد المبدع، وإذا غابت القيادة الإدارية المؤهلة المدربة الواعية والناجحة غاب الأداء الجيد وتدهور الإنتاج ، وعجزت الإدارة عن تحقيق أهدافها، فالعبرة ليست بموارد الدولة وكثرتها، وإنما هي بحسن الإدارة فكم من الدول لا تملك موارد ولكنها بفضل إدارتها الناجحة صنعت كل شيء، وأصبحت في عداد الأمم الراقية.

ومن منطلق الحرص على إبراز الدور المهم الذي يقوم به القائد الإداري في مجال الإدارة يجب أن تكون القيادة محورًا مهمًا تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء فهي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد و مخطط و ذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم و في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها و تنوع العلاقات الداخلية و تشابكها وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية و

اقتصادية و إجتماعية ، هاته الأمور تستدعي مواصلة البحث و الإستمرار في إحداث التغيير و التطوير و هذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

1. الإطار المفاهيمي للقيادة الإدارية

1) مفهوم القيادة:

إن مفهوم القيادة ورد في المراجع العربية بطرق وصياغات مختلفة ولكثرة الصياغات الخاصة بتعريف القيادة سنكتفي فقط بذكر التعاريف الأكثر شيوعا والتي وردت بأساليب وصياغات مختلفة ومتباينة، إن تحديد مفهوم القيادة تحكمه مجموعة العوامل والمتغيرات كالبيئة، الزمن، العوامل السياسية والإجتماعية والثقافية، النظام القديم في المجتمع والأهداف المراد تحقيقها، ولا أحد ينكر أننا بحاجة قوية إلى القيادة لإدارة المؤسسة لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيسي بقاعدة من المداخل والأساليب، واستخدام النمط المناسب في الموقف المناسب، ويمكن ايجاز أهم التعاريف فيما يلي :

■ أولا تعتبر القيادة علم و فن في أن واحد:

➤ علم في مناهجها المتكاملة القائمة على توظيف المبادئ و القواعد و النظريات الحديثة في علم الإدارة لبناء إطار تنظيمي داخلي بين الأقسام المختلفة و يساهم في جعل جميع العمليات و الأنشطة جهدا موحدا.

➤ فن في ممارستها لأنشطتها و في استخدامها للأسلوب المناسب الذي يؤثر في الأفراد و يحملهم على المشاركة الإيجابية في أنشطة المؤسسة

■ "تعرف القيادة الإدارية بأنها قيام شخص بتوجيه الجماعة و تنسيق جهودهم و الإشراف عليهم لإنجاز العمل".¹

■ كما تعرف القيادة الإدارية "بأنها ذلك العنصر البشري الذي يجمع العاملين و يحقق التعاون فيما بينهم"²

■ و يرى منير مرسى القيادة، " على أنها السلوك الذي يقوم به الفرد حيث يوجه نشاط الجماعة نحو هدف مشترك، و هناك مكونات رئيسية لهذا العمل (السلوك) تتمثل في المبادرة أي تملك القائد لزام الأمور و العضوية أي إختلاطه بأعضاء الجماعة، و التمثيل أي دفاعه عن جماعته و التكامل أي العمل على تحقيق حدة الصراع بين أعضائها"³

■ "أنها قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة من الأشخاص و توجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم و حفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"⁴

■ القيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به الفرد (القائد) أثناء تفاعله مع غيره من أفراد الجماعة (الأتباع) و يتسم هذا الدور بأن من يقوم به له القدرة والقوة على التأثير في الآخرين و توجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة ، فهي شكل من أشكال التفاعل بين القائد و الأتباع حيث تبرز سمة القيادة و التبعية⁵.

1 - محمد اسماعيل بلال، " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق "، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005 ، ص2
2 - هشام حمدي رضا، " تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية "، دار الراهية للنشر و التوزيع، الطبعة 1 ، الأردن 2010، ص05.
3 - محمد منير مرسى، " الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها "، دار الكتاب ، القاهرة، مصر ، 2001، ص141.
4 - كامل المغربي وآخرون، " أساسيات في الإدارة "، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1995 م، ص163-164
5 - شفيق رضوان، " السلوكية الإدارية "، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، 1994 م، ص8

- "هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة"⁶
- عرفها Bass بأنها العملية التي يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم و توجيهها نحو الاتجاه المرغوب⁷.
- و عرفها Likert "بأنها المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة و قيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة"⁸.

يمكننا القول أن القيادة الإدارية هي عملية التأثير التي تربط القائد بمروؤوسيه، أي يؤثر و يتأثر بهم و كلاهما يسعى لتحقيق أهداف مشتركة، يتم من خلالها استخدام الخصائص القيادية للتأثير في السلوك وتحقيق التعاون بين الجماعة أي هي عملية تفاعلية تعبر عن العلاقة بين القائد ومروؤوسيه للتأثير بالشكل المباشر أو غير مباشر لتحقيق هدف مشترك، وبالتالي مفهومها مستمد من مفهوم القيادة التي كانت لهذه الأخيرة مفهوم تقليدي القائم على أن القيادة هي عملية التأثير باستخدام السلطة أما حالياً فننتكلم عن القيادة الإدارية التي يتم التأثير فيها اعتماداً على مهارات الشخص القائد.

2) أهمية القيادة

تستمد القيادة أهميتها من العنصر البشري والذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة واهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، وعلى عكس المتغيرات الأخرى، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره

⁶ -فؤاد الشيخ سالم وآخرون، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994 م، ص185

⁷ -كامل المغربي و آخرون، "أساسيات في الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص164

⁸ -وليام كوهين ، "فن القيادة"، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، 2001 ، ص14

وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية التي لديها لتحقيق أهدافها، ومن تم ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن تم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعالية، لهذا فالحاجة ماسة إلى تصميم برامج تدريبية للرفع من المستوى القيادي للمديرين، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جواً عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع في الابتكار بين مرؤوسيه وزملائه وهو جوهر عمل القيادة، لما للقائد من تأثير على سلوك الأفراد والجماعات⁹.

إذن تلعب القيادة دوراً حيوياً وفاعلاً في نجاح المنظمات و تحقيقها لأهدافها، و لذا أضحت القيادة ضرورية لنجاح المنظمات أيا كان نوعها فبدون القيادة الواعية يصعب تحقيق الأهداف، فالقيادة هي التي تحدث التوازن بين أهداف المنظمة و الاهداف الشخصية لمجموع العاملين، و تقوم بتنسيق الجهود المختلفة بين إدارات و أقسام المنظمة. كما أن القيادة الإدارية تلعب دوراً مهماً و كبيراً في إقامة علاقات إنسانية مبنية على الثقة المتبادلة التي تتحقق عن طريق منح القائد لمرؤوسيه الثقة الكافية ، بحيث يحق لهم التحدث بحرية و الإستماع إلى أفكارهم و تقييمها بالشكل المناسب دون تهديدهم أو تخويفهم. كما تبرز أهمية دور القيادة الإدارية من خلال قدرة القائد على إيجاد تفاهم يحقق ترابط الجماعة و تماسكها و ذلك إنطلاقاً من مفهوم جوهره أن القائد في علاقته مع مرؤوسيه أو أتباعه يجب أن يحملهم على العمل كفريق متعاون و منسجم.¹⁰

⁹ كامل المغربي و آخرون، "أساسيات في الإدارة"، مرجع سبق ذكره، ص 666.
¹⁰ محمد نشوان الواكي ، " القيادة الإدارية و أثرها على كفاءة الأداء"، دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، 2007، ص 19-ص 20.

أن القيادة لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم و يقام العدل و يحال دون أن يأكل القوي الضعيف. قال تعالى ﴿ وَ لَوْ لَا دَفَعُ اللَّهُ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ وَ لَكِنَّ اللَّهَ ذُو فَضْلٍ عَلَى الْعَالَمِينَ ﴾ البقرة 251. ¹¹

فالقيادة هي جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي في كافة جوانب العملية الإدارية، وسيتم تناول تحليل هذه الجوانب لإبراز الدور الهام للقيادة الإدارية كالتالي:

➤ **الجانب التنظيمي للإدارة** : يبرز الجانب التنظيمي للإدارة من خلال كونها عملية

التنظيم للجهود المشتركة للأفراد لتحقيق الأهداف. ودور القيادة الإدارية هنا لا يقتصر على مجرد إصدار القائد للأوامر والتأكد من أن النشاطات الإدارية يتم داخل التنظيم، ولكن الدور الأساسي للقائد هو إمداد الموظفين بكل ما يحفزهم ويبعث النشاط في نفوسهم ويحافظ على روحهم المعنوية العالية.

فدور القيادة الإدارية في هذا الجانب يتمثل في قيام القائد بتنظيم جهود العاملين داخل التنظيم¹² من خلال:

✎ تنسيق جهود الموارد البشرية، وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذات الإدارة الذاتية للوصول إلى الأهداف والنتائج المرجوة.

¹¹ - محسن حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان 1436هـ 2015 م، ص 65.

¹² - بوعلاق نوال، "دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سون لغاز - صوميفوس - الاسمنت - الأنابيب) تبسه، رسالة دكتورا، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، سنة 2014/2015، ص 49.

✍ تحديد الأهداف والخطط التفصيلية والبرامج الزمنية.

✍ تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة لإنجاز العمل.

✍ التنسيق بين مجالات وأقسام ووحدات العمل المختلفة.

✍ التوفيق التوجيه بين الآراء و المقترحات.

➤ الجانب الإنساني للإدارة: و الذي يشكل في المؤسسات الإدارية أهم عنصر يتم من خلاله

تحقيق الأهداف. والقيادة تمارس التأثير على الأفراد باستخدام بعض أو كل مصادر القوة،

مثل السلطة و الشخصية والتقاليد والدين والمعرفة المتخصصة بقصد تحقيق التفاعل

والتعاون المؤدي للقيام بالأعمال المطلوبة بحماس. ويشكل سلوك العاملين محور العملية

الإدارية، لأنهم المنفذون لمختلف النشاطات الإدارية، ويبدوا الدور المهم للقيادة في مجال

العلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:¹³

✍ بناء علاقات التفاهم والاحترام المتبادل مع العاملين.

✍ تحفيز العاملين لزيادة الجهد المبذول في العمل وتشجيعهم على المشاركة.

✍ الاعتراف بجهود العاملين ومكافأة الجهود المتميزة.

✍ القيام بدور القائد ودور المرؤوس مع رؤسائه ودور الزميل مع أقرانه.

✍ مراعاة الفوارق الفردية واختلاف العادات أو القيم أو الدين أو الجنس بين شرائح

العاملين في المؤسسة.

¹³ - ربيع المسعود، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية"، دراسة حالة بنك البركة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013م-2014م، ص 62-63.

يهتم القادة بخلق فرق العمل، وإنعاش العمل بروح الفريق من خلال التعاون وتخفيف الرقابة وزيادة حرية التصرف للوصول للأهداف.

➤ **الجانب الاجتماعي للإدارة:** من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم: امتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه (قادةً ومرؤوسين) خارج نطاق العمل في شكل اتحادات أو نقابات أو جمعيات توفر الخدمات الرياضية، الصحية، والثقافية والترفيهية لأعضائها، ويبرز دور القيادة الإدارية هنا من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات واستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون والتماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه. وتتمثل في عاداتهم وتقاليدهم، قيمهم واتجاهاتهم وتطلعاتهم. كما تتأثر أيضا بعوامل اجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في اعتباره. لأن تنكّره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم.¹⁴

➤ **الجانب الخاص بأهداف الإدارة:** يستهدف تنظيم النشاط الجماعي في التنظيم الإداري تحقيق أهداف إدارية معينة، وتتعدد الأهداف التنظيمية وتتباين، ودور القيادة الإدارية هنا هو الحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الأفراد العاملين فيه من جهة، وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى. وتبرز أهمية دور القيادة الإدارية في تحقيق أهداف الإدارة من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل التناقضات الموجودة

14 - نور الدين بوراس، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين" - دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسه، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013م/ 2014م، ص 74-75.

في التنظيم ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد الأهداف التنظيمية. ومنه يمكن القول بأن القيادة¹⁵:

تعد حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المنشأة وتصوراتها المستقبلية.
تعتبر البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم والإستراتيجية والسياسات الإدارية.

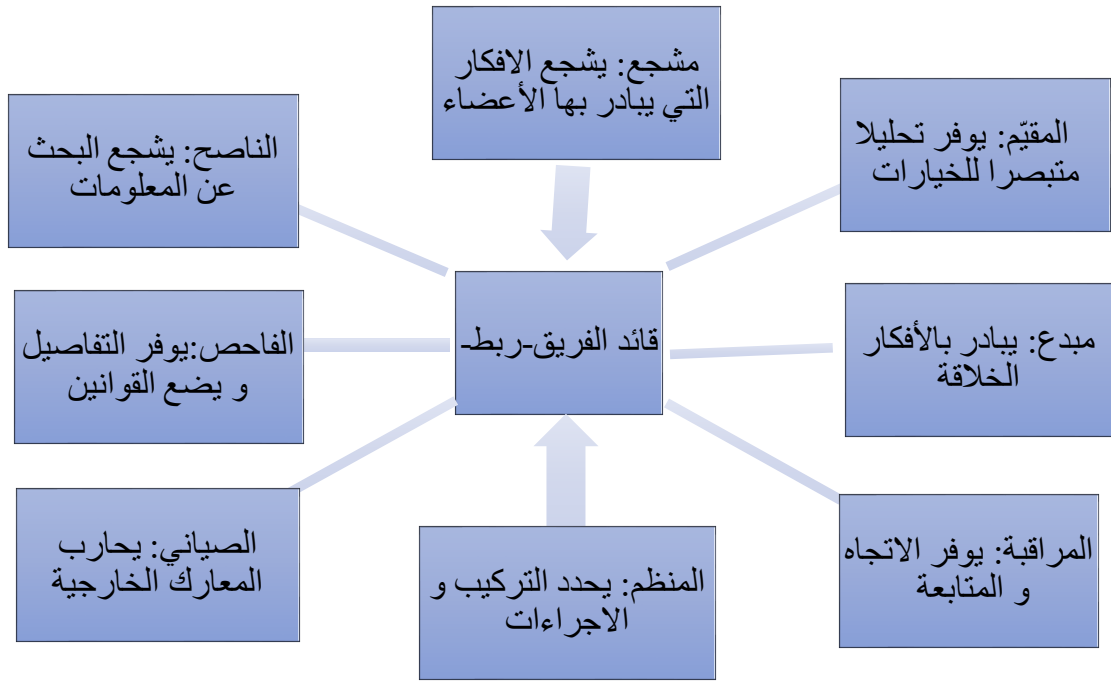
تدعيم القوى الإيجابية في المنشأة وتقليل الجوانب السلبية.
السيطرة على مشكلات العمل وحلها، وحسم الخلافات.
مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنشأة.
تسهيل للمنشأة تحقيق الأهداف المرسومة لها.

➤ القيادة ودورها في بناء فرق العمل:

يمكن توضيح أهمية العمل القيادي في بناء فريق عمل والربط بين أعضائه في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): القيادة وبناء فريق العمل.

- بوغلاق نوال، مرجع سبق ذكره، ص 50.15



المصدر: العطية ماجدة: سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003 ، ص158 .

من الشكل يتوقف أداء فريق العمل ومدى نجاحه على قائد الفريق الذي يحدد قواعد العمل، ومعايير الأداء ويستخدم مهاراته لمساعدة الفريق في حل المشاكل، بغرض تحسين الأداء، وتوجيه الجماعة نحو تحقيق أهداف القائد التي يؤمن بها الفريق ككل ويتكاتف في سبيل إنجازها. إضافة إلى الأدوار والمهام السابقة التي يضطلع بها القائد اتجاه فريق عمله، يستطيع تمثيله رسمياً، والتعبير عن أداء الجماعة و أفكارها و معتقداتها أمام الغير وبشكل لا يقبل الشك، لأن القائد بمثابة الفكرة التي تؤمن به الجماعة مجسدة في شخصه لأنه بمثابة الأب

للأسرة.¹⁶

¹⁶- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل. م. د " في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة- فرحات عباس- سطيف1، سنة 2015م 2016م، ص 30.

➤ القيادة ودورها التدريبي والتعليمي:

أولاً: التدريب يعرف التدريب بأنه: " الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال، أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد ". وتبرز أهمية القيادة في تدريب الأفراد في المنظمة في المهام الآتية¹⁷:

- ✓ استكشاف الطاقات وتحريكها باتجاه الأهداف باستخدام التدريب.
- ✓ الوعي بالاحتياجات التدريبية للعاملين.
- ✓ التمكن من وضع الخطط والبرامج التدريبية الملبيية للاحتياجات.
- ✓ تدريب القائد للأفراد بنفسه أو إرسالهم لدورات تدريبية داخل أو خارج المنظمة.
- ✓ تحفيز وحث الأفراد على التدريب الذاتي.

ثانياً: التعليم يعرف التعليم على أنه: " تغيير دائم في الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك وهو يتكون نتيجة الممارسة ". وتبرز أهمية القيادة في تعليم المرؤوسين في:
✓ دفع العاملين إلى عدم التمسك بالأساليب القديمة في العمل من خلال مساعدتهم على الشعور بقيمة المعلومات والمهارات الجديدة، مما يرغبهم في التعليم.
✓ تشجيعهم وتوجيههم إلى التعلم واكتساب المعارف.
✓ إعطاء الفرصة للمرؤوس ليعتمد على نفسه في الممارسة العملية، والاستفادة

منها

في التعليم الذاتي، إضافة إلى تعديل أساليبه في العمل حسب المواقف.

17 - هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 31.

✓ توفير تغذية عكسية للمرؤوسين عن مستوى إنجاز الكي يتعلموا من أخطائهم،
ومحاولة تصحيحها في المستقبل.

✓ التزويد الدائم للمرؤوسين بالمعلومات عن إستراتيجيات وسياسات وأهداف
المنظمة.

و تجدر الإشارة إلى أن أهمية العمل القيادي لا تقتصر على المحيط الداخلي للمؤسسة،
بل تمتد لتشمل المجتمع خارج المؤسسة من خلال الاضطلاع بالمهام الآتية¹⁸:
- تقويم أثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للمجتمع.

- الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المختلفة للتعرف على توقعاتها، ودراسة إمكانية المنظمة
في الاستجابة لها

- تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.
-الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب
الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة المنظمة.

مما سبق نرى أن للقيادة أهمية كبيرة في حياة الناس بصفة عامة والمنظمات بصفة خاصة
حتى الديانات السماوية حثت على أهمية العمل القيادي فهاهو رسولنا صلى الله عليه وسلم
يؤكد على تعيين القائد في أقل التجمعات البشرية حين قال ﴿ إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمرؤا
أحدهم ﴾¹⁹.

و مما سبق نستخلص أن بواسطة القيادة الإدارية الناجحة:

18 - هبال عبد المالك، مرجع سبق ذكره، ص 32.
19 - نفس المرجع، ص 32 - 33.

1. يستطيع المدير تحديد الأهداف المطلوبة منه إلى نتائج.
2. تصبح العناصر الإنتاجية ذات فاعلية و تأثير.
3. يكتسب التخطيط والتنظيم و الرقابة تأثيرهم في تحقيق أهداف المنظمة.
4. تسهل على المنظمة التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية و التي تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحقيق المنظمة لأهدافها المرسومة.
5. تستطيع المنظمة تصور المستقبل ومن ثم تخطيط تقدمها و ازدهارها البعيد.

3 عناصر القيادة:

أولاً: وجود جماعة من الناس

إن أكثر التعريفات التي وضعت لتحديد معنى الجماعة شمولاً وملائمة، ما ذكره سميث من أنها: "وحدة تتألف من مجموعة من الأفراد يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم". أن المعيار الذي يمكن على أساسه تقرير ما إذا كانت مجموعة من الأفراد يمكن أن تشكل جماعة ترتكز على دعامتين هما: أن يمارسوا وجودهم كجماعة، بمعنى أن يعملوا ويستجيبوا كجماعة، وأن يتفاعل على هؤلاء الأفراد مع بعضهم البعض تفاعلاً قوياً ونشطاً، تفاعلاً يقوم على العلاقة بين عاملي الفاعلية والجاذبية، أي أن الأفراد يزداد انجذابهم في الغالب نحو المجموعات الفعالة، ومهما كانت الآراء التي قيلت في مفهوم الجماعة فإن ما يهمننا في مجال القيادة "الجماعة المنظمة"، والذي يعتبر التنظيم شكلاً خاصاً من أشكالها، ولما كانت القيادة بمفهومها العام تعتبر ظاهرة في الجماعات. كما بينا سابقاً وهي ظاهرة هامة من ظواهر التنظيم فإن تحديد معنى القيادة وعناصر وجودها يقتضي إيجاد التحديد بمعنى إصطلاحي الجماعة والتنظيم و أن التفرقة بين

الإصطلاحين أمر عسير حيث من الصعب تحديد ما إذا كانت جماعة معينة يمكن إعتبارها تنظيمًا، وأنه ليس من السير دائما تحديد نقطة الإنطلاق الحقيقية التي تتحول عندها الجماعة إلى تنظيم في الواقع العملي. ومع ذلك أن معيار التفرقة بين الجماعة والتنظيم هو أن "الجماعة المنظمة يتباين أعضاؤها بالنسبة لمسؤولياتهم، مما يترتب عليه أن يكون هناك شخص معين لباقي أفراد الجماعة من حيث قدرته على توجيه الجماعة وتعاونه معها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى لتحقيقه، أما التنظيم باعتباره "جماعة منظمة" يتميز عن الجماعة العادية في أن الجماعة العادية قد يكون لها قادة وقد لا يكون، فإذا كانت لها قادة أصبحت "جماعة منظمة" وأن أعضاؤها يشعرون بالمسؤولية المشتركة لتحقيق الأهداف، فالجماعة المنظمة إذن شرط أساسي لوجود القيادة.

ثانيا: عملية التأثير

إن لكل التعريفات السابقة للقيادة تصورها على أنها عملية تأثير إيجابي يقوم به شخص نحو أشخاص آخرين بهدف توجيه نشاطهم وجهودهم في اتجاه معين وعملية التأثير المقصودة في القيادة لا تتم في فراغ، وإنما لابد من وجود شخص مؤثر وآخر متأثر، ويمارسه من تتولى عملية التأثير وهو القائد. يرى جيب أن أي تأثير يتم عن طريق الإكراه أو على الأقل عن عدم الرضا لا يدخل في مفهوم التأثير في القيادة وان كان يدخل ضمن طرق التأثير المتعددة بمعناها العام، وتتعدد وسائل التأثير التي يمكن أن يستخدمها القائد للتأثير في الجماعة، فقد يكون التأثير التي عن طريق الثواب الذي يتمثل بما يقدمه القائد من مكافأة على الجهد المبذول، وقد تكون

وسيلة القائد للتأثير إستخدامه لمثيرات متعددة في تنمية قدرات أفراد الجماعة وتقوية ثقتهم بأنفسهم وتوسيع مداركهم ومعرفتهم.

وتختلف وسائل التأثير السابقة عن وسيلة التأثير القائمة على الإكراه والقهر والتي أخرجها جيب من وسائل التأثير المقصودة في عملية القيادة. وتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى قوة وفاعلية وسيلة التأثير التي يستخدمها لتوجيه الجماعة وتغيير سلوكها، فقد نستهدف وسائل التأثير في الجماعة في إحداث تغيير في سلوك أفرادها دون أن يتمكن القائد من الحصول على نتيجة ويطلق على عملية التأثير هذه محاولة القيادة، وقد تؤدي وسائل التغيير على تغيير سلوك المجموعة في الإتجاه المرغوب نتيجة للمجهود التي بذله القائد، وأخيرا قد يكون التغيير الحاصل في سلوك الجماعة قد تم فعلا نتيجة لتوجيه القائد لأفرادها فضلا عن تمكينهم من إشباع حاجياتهم وتحقيق أهدافهم كجماعة مما يوفر لديهم الإقتناع بالقائد.

ثالثا: تحقيق الأهداف المرغوبة

تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق الأهداف المشتركة والمرغوبة لدى الجماعة ولكن هذه الأهداف متعددة فهناك أهداف خاصة بالقائد وأهداف خاصة بالجماعة ككل وأهداف خاصة بكل فرد من أفرادها.

يمكن القول أنه إذا كانت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأهداف الأفراد واحدة فليس هناك مشكلة، إلا أن هذا يبرز وجوده في الواقع العملي، فقد دلت نتائج التجارب والخبرات على أن الحالات التي تكون فيها أهداف القائد وأهداف الجماعة التي يقودها ككل وأهداف أفرادها واحدة، هي حالات استثنائية وليست هي القاعدة، إلا أن الصعوبة في تحقيق هذه الأهداف

المرغوبة تبرز ما إذا تعارفت أهداف القائد وأهداف الجماعة وأفرادها، وتكمن هذه الصعوبة في كيفية معالجة هذا التعارض بالشكل الذي يضمن إرضاء جميع الأطراف وصولاً إلى الأهداف المرغوبة التي تستهدف عملية التأثير، وتقدم لنا "ماري فوليت" من خلال ما أسمته – مبدأ التعارض للبناء - ثلاثة أطراف يمكن لقائد الجماعة من خلالها التعارض بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة التي يقودها، فالطريقة هي أن تغطي أهداف جانب على أهداف الجانب الآخر، وهذا لا تعتبره حلاً للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راضٍ، والثانية على استخدام القائد لأسلوب المساومة على تحقيق الأهداف، والثالثة تقوم على تحليل القائد للخلافات ومظاهر التعارض في كل جانب إلى عناصرها وترتيبها بشكل يجد فيه كل طرف ما يرضيه، وتضيف "فوليت" أن التعارض الذي يحل بالطريقة الأخيرة يعتبر عملاً بناءً أكثر بالطريقتين السابقتين، لأن كل طرف يحصل من خلاله على كل ما يرضيه، وبذلك يتمكن القائد من مجابهة مشكلة التعارض بين الأهداف.

وعملية التأثير التي يمارسها القائد لا يقصد بها التأثير في الآخرين لإستغلالهم لغايات غير مفيدة لهم أو مفيدة لقائدهم فقط بل عملية مساعدة الآخرين ليكتشفوا أنفسهم عن طريق تحقيق الأهداف التي تعتبر نافعة.

كما أن تحقيق أهداف الجماعة يكون من خلال تسخير القائد جهوده لإشباع حاجاته وحاجات أفراد الجماعة ثم الجماعة، ومن هناك وصفت القيادة بأنها وظيفة إشباع الحاجات دون أن يكون القائد فعلاً في تحقيق الأهداف المرغوبة للجماعة عندما تدرك الجماعة أن القائد هو المنظم والظابط لوسائلها الخاصة ونشاطها لتمكينها من إشباع حاجياتها.

4) الفرق بين الإدارة و القيادة

على الرغم من وجود ارتباط وثيق بين مفهومي القيادة والإدارة إلا أنهما لا يعنيان نفس الشيء. فالفرد قد يكون مديراً أو قائداً أو كليهما، كما قد لا يكون أيهما. وبصفة عامة فإن القيادة ليست سوى إحدى مكونات الإدارة، والتي يتم ممارستها بالعمل مع الأفراد أو من خلالهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتتضمن الإدارة أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وتسمى الجوانب غير القيادية من عمل المدير بالعمل الإداري بينما يطلق على الجوانب التفاعلية مع الأفراد بالعمل القيادي. بينما ينظر للقيادة على أنها القوى التي تلهم الأفراد وتشجدهم وتحتهم على التغيير، فإن الأبعاد الإدارية الأخرى تتعامل أكثر مع القضايا الحالية أو الراهنة، ويعتبر التحفيز والاتصالات وحل النزاعات هي الأبعاد القيادية لوظيفة المدير. وتحتاج المنظمات إلى كل من الإدارة والقيادة إذا ما أرادت أن تحقق الفعالية لعملياتها. فالقيادة ضرورية لتحقيق التغيير، كما أن الإدارة ضرورية لتحقيق النتائج المنتظمة؛ والإدارة في ارتباطها مع القيادة يمكنها مساعدة التنظيم في تحقيق التوافق مع بيئته.

كما أن الحديث عن القيادة قديم قدم التاريخ، بينما الحديث عن الإدارة لم يبدأ إلا في العقود الأخيرة ومع ذلك فالقيادة فرع من علم الإدارة.

➤ تركز الإدارة على أربع عمليات رئيسية هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة.

➤ تركز القيادة على ثلاث عمليات رئيسية هي:

✓ تحديد الاتجاه والرؤية.

✓ حشد القوى تحت هذه الرؤية .

✓ التحفيز وحشد الهمم .

➤ القيادة تركز على العاطفة بينما الإدارة تركز على المنطق .

➤ تهتم القيادة بالكليات " اختيار العمل الصحيح " بينما تهتم الإدارة بالجزئيات والتفاصيل

" اختيار الطريقة الصحيحة للعمل " .

يشتركان في تحديد الهدف وخلق الجو المناسب لتحقيقه ، ثم التأكد من إنجاز المطلوب رفقا

لمعايير وأسس معينة.

الجدول رقم (01): الفرق بين الإدارة و القيادة

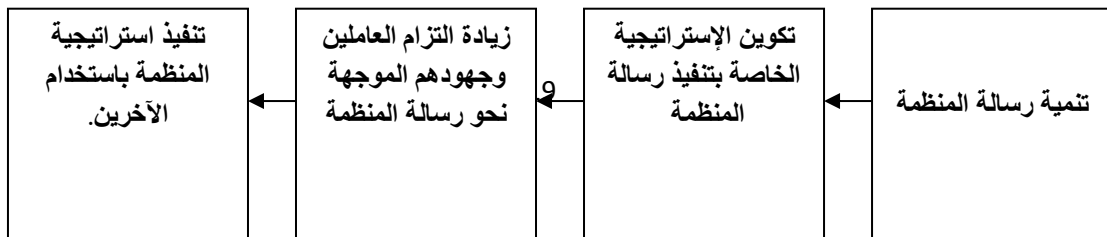
المجال	شخصية المدير	شخصية القائد
--------	--------------	--------------

يسعى لبناء مستقبل مشرق يدري العاملين ويرشدهم، و يؤهل كوادر قيادية و يمكنها من الاعتماد على النفس.	يدير العمل بجدية. يعطي تعليمات صريحة للعاملين	أسلوب العمل
يطرح أفكارا جديدة. يجيد التعامل مع تحديات الوضع الحالي و يحاول تغييره. يعد التغيير ميزة تنافسية يجب تبنيها و رعايتها. يدير التغيير عن طريق اكتساب العقول والقلوب.	يفكر في كيفية التنفيذ . يقبل بالوضع الحالي، ويحافظ عليه. يعد التغيير من الأخطار التي يجب السيطرة عليها يدير التغيير عن طريق استخدام الطرق و الأدوات المختلفة.	التغيير
يبحث عن الفرص المتاحة داخل الأخطار، ويسعى لتحويل المدن إلى منح.	يسيطر على الأخطار ويتجنبها.	الأخطاء
يعمل على تجنب المشكلات قبل وقوعها. يتمتع بالصبر في البحث عن فرص جديدة من خلال المشكلات الموجودة.	يحل المشكلات بعد حدوثها. يحاول التخلص من المشكلات بأسرع وقت.	المشكلات
يعتمد على الهام الموارد البشرية و تحفيزهم.	يعتمد على السيطرة على المواد البشرية من خلال دفعها إلى الاتجاه الصحيح.	إدارة الموارد البشرية

المصدر: عصام بن يحيى الفيلاي، " خطة المائة يوم للقيادة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى فهرسة مكتبة

الملك فهد الوطنية لنشر، المملكة العربية السعودية الرياض، 1438هـ- 2017م، الصفحة 32-33.

الشكل رقم (02) : يبين الفرق بين المدير و القائد



دور المديرين

دور القادة

المصدر: جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، "إدارة السلوك في المنظمات"، دارالمريخ لنشر، الطبعة الأولى، ص570

هناك فروق جوهرية بين القيادة والإدارة وبالتالي بين القائد والمدير، حيث يعتمد القائد على قدراته ومهاراته الشخصية في التأثير ليصنع أتباعاً، في حين يعتمد المدير على السلطة والتنظيم الرسميين أكثر، إلا أن هذه الفروق تبقى نسبية، إذ يمكن لأحدهما أن يتوفر على بعض أو كل صفات الآخر، وإذا وجدت تلك الصفات في شخص واحد عندئذ نكون أمام قائد مدير.

قد يتبادر للذهن أن القائد أفضل من المدير وأن المنظمات بحاجة إلى القادة أكثر من المدراء، وهذا تصور غير صحيح، فالمنظمات في حاجة إلى كلا النوعين من الأفراد، إلا أنه في ظل البيئة الحالية وما يميزها من تغير وتعقيد وعدم تأكد تحتاج المنظمات إلى القادة أكثر، لذلك يجب أن على كل مدير أن يسعى ليكون قائداً، أما إذا اكتفى بالاعتماد على سلطة إصدار الأوامر فقط دون القدرة على التأثير في الأفراد عن طريق الإقناع فستكون فرصته لتحقيق أهداف المنظمة محدودة²⁰.

2. أنماط القيادة الإدارية:

²⁰ - الصالح جيلح "أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة -مجمع صيدال" ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال - جامعة الجزائر 2006 -، ص30.

تتعلق القيادة الإدارية بإيجاد سبل لتلبية احتياجات موظفيك و منطمتك. و لا يوجد أسلوب قيادة إدارية صحيح و احد- فأفضل أسلوب للقيادة هو الذي يلبي التحديات التي تواجهها و احتياجات الموظفين الذين تقودهم. فالقادة الفعالون غالبا ما يكونون مرنين وقادرين على تغيير أسلوب قيادتهم لتلاءم الظروف المتغيرة.

و النمط هو سلوك القائد المتكرر أثناء ممارسته أعماله اليومية الإدارية و غيرها، فالقائد يمكنه أخذ نمط معين

في أسلوب قيادته نتيجة لخبرته، و من ثم يمكن اعتبار النمط الذي يميزه هو سلوكه كما يراه الآخرون ممن يعمل معهم²¹.

يعرف نمط القيادة بأنه ذلك السلوك الذي ينتجه المسير مع مرؤوسيه لتحقيق الأهداف خاصة فيما يتعلق بتفويض السلطة والأهمية التي يعطيها للأعمال وللعنصر البشري²². هو نموذج من السلوكيات القيادية المميزة عن غيرها من السلوكيات الأخرى، والتي تتجه أساسا نحو الوصول إلى الأهداف المحددة و المسطرة و ذلك بالتعاون مع أفراد المجموعة سواء بالتسلط أو الحوار و غير ذلك .

و لقد أجمعت معظم المراجع الأجنبية و العربية في مجال الإدارة إلى تقسيم القيادة إلى عدة أنماط وفق المعايير التي يحدد في ضوءها ذلك التصنيف. فمن وجهة نظر الفعالية يمكن تقسيم

²¹- وهيبه زواني /عقيلة نزلي، " الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة"، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012/2013، ص38.

²² - عبد الفتاح بوخمخم، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2011م، ص 233 .

القيادة إلى ايجابية و أخرى سلبية، ومن جهة نظر التفويض يمكن تقسيمها إلى مركزية و أخرى لا مركزية، ومن حيث طبيعة التنظيم يمكن تقسيمها إلى رسمية و أخرى غير رسمية.

لذا يرى أصحاب المدخل الإداري انه يجب أن يكون هناك توازن بين الهيكل التنظيمي و المهام فلا ينبغي أن يكون الهيكل التنظيمي متضخم اكبر من المهام، لان ذلك سيؤدي إلى الإسراف و التبذير و مزيدا من التعقيدات البيروقراطية (طول قنوات الاتصال) و في المقابل لا ينبغي أن يكون الهيكل ضامرا و المهام كبيرة لان ذلك سيؤدي إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة في الوقت المحدد.

1) أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر: تتأثر القيادة الإدارية بالعديد من المتغيرات .

فهي تظهر حركة التفاعل الرسمي للفرد من خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه، بحق السلطة الرسمية التي يمتلكها كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر احدهم متمتعا باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل، و هكذا فلا يعد الدور القيادي حكرا على الطابع الرسمي، بل قد يكون الإطار الرسمي للفرد غير محقق للتأثير المطلوب بدرجة عالية بالمقارنة مع التأثير الذي يحققه في إطار التفاعلات الغير الرسمية للأفراد و يظهر نوعين من أنماط القيادة الإدارية حسب المصدر و هما كالآتي²³:

➤ القيادة الرسمية: طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل

التنظيمي. ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة ، حيث يمثل

²³ -ماجدة العطية، " سلوك المنظمة"، الطبعة 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص203

المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسئول عنهم . وعليهم، كمرؤوسين، تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة. ويمثل المدير بموجب ذلك أي مستوى تنظيمي في هيكل المنظمة، سواء أكان مدير القسم أو لشعبة أو لوحدة ، أو ملاحظ للعمل . و تتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات، مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية) التي يعمل رئيسا لها، وتعقيدها، ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة، ومدى تخويل الصلاحيات، وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى²⁴.

➤ **القيادة غير الرسمية:** تظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد . إذ لا يكون للباعث الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة .ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة التباين الكبير في طبيعة الأفراد، واختلاف قابليتهم، ومكانتهم الاجتماعية وأدوارهم، بحيث يلاحظ من خلال أي تجمع إنساني بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة (السابقة) التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا. كما تسهم بعض المواقف التي تمر بها الجماعة في ظهور أفراد قادرين على تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها و من هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية

²⁴ -john R. shermerhorn Tr ., "management ", john wileyf sons , Inc., (new York : 1999) ، p 286

هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس ثقة الفرد بالقائد على انه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة. ولذلك اهتمت الأوساط الصناعية بصورة خاصة بتعميق الوعي في مجال الاستفادة من هذه الحالة بين الأفراد لتحقيق أهداف (إنتاجية، تسويقية، بشرية، مالية، أو مجموعة متكاملة منها) للمنظمة المعنية كما تطلعت بعض الإدارات الرسمية، بشكل عام، إلى الاستفادة من الأشخاص القياديين من خلال إعطائهم مراكز رسمية لكسب ولائهم للمنظمة الرسمية والاستفادة من مؤهلاتهم القيادية في نشاطات المنظمة التي يعملون بها. غير إن هذه الحالة غالباً ما تواجه الكثير من الصعوبات، وبخاصة المواقف المتعلقة بالإفادة من القيادات غير

الرسمية لصالح المنظمة الرسمية²⁵

نلاحظ مما تقدم إن أنواع القيادة حسب المصدر نوعان، الرسمية وغير الرسمية ، فالقيادة الرسمية هي القيادة التي تمارس مهامها وفقاً لمنهج التنظيم (أي اللوائح والقوانين) التي تنظم أعمال المنظمة. فالقائد الذي يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون سلطته ومسئوليته محددة من قبل مركزه الوظيفي، والقوانين واللوائح المعمول بها التي تشكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المنظمات. أما القيادة غير الرسمية: فهي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقاً لقدرتهم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي، فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة الفنية أو الإدارة المباشرة إلا إن مواهبه القيادية وقوة شخصيته

²⁵ -Ross, Stephen A., Westerfield Randolph and Gaffe, Geoffrey, Corporate Finance, (Irwin MC Graw-Hill, Boston, U.S.A:1999, p 67.

بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمناقشة والإقناع يجعل من هذا القائد ناجحا فهناك الكثير من النقابيين في بعض المنظمات يملكون مواهب قيادية.

2) أنماط القيادة الإدارية حسب الأسلوب القيادي: هناك تقسيم آخر للأنماط

القيادية حسب الأسلوب القيادي وأجواء العمل على أربعة أنماط رئيسية هي: القيادة الاستبدادية والتي يطلق عليها صفة (الأوتوقراطية) والقيادة الديمقراطية والقيادة الفوضوية والقيادة غير الموجهة وسنحاول تسليط الضوء على هذه الأساليب على وفق الآتي:

➤ القيادة الاستبدادية: غالبا ما تطلق صفة(الرئيس) على القائد الاستبدادي عوضا عن صفة (القائد) ، ذلك لان الشخص المستبد يتحكم في تابعيه ويتلاعب بمصائرهم بغير إرادتهم ، ويضع خطته لهم منفردا وبعيدا عنهم . ولا يشاركونهم الرأي ولا يستمع إليهم ، بل يملئ عليهم أوامره ويطلبهم بتنفيذ الأوامر الاستبدادية دون نقاش بل أنه يفرض هذه الأوامر عليهم بأساليب تحكيمية مسيطرة. ويطلق على القائد المستبد لفظ أوتوقراطي ، لأنه يعتقد أن من حقه التحكم في أتباعه بسبب ما يمتلكه من امتياز عليهم (مثلا كأن يكون مديرا عاما له خبرة عريقة ، أو قوة أو شخصية أو سطوة). والقائد الأوتوقراطي يتصف غالبا بالصراحة والايجابية والموضوعية فهو يعرف بالضبط ما يريد ويفعل في سبيل ذلك مايشاء ، ويتجه مباشرة إلى هدفه وكلمته هي القانون الذي لا يعلى عليه. ويتصف القائد الأوتوقراطي بالصفات التالية : الاعتداد بالنفس والثقة المطلقة والكبرياء وعدم الاعتراف بأخطائه والتفاخر بنفسه وبانجازاته والقسوة ، حيث لا يبالي بالشعور والعواطف الإنسانية حتى بالنسبة للمحيطين به ،البحث الدائم عن القوة والجاه بأي ثمن ،يحتفظ بأسراره

وأسرار العمل لذاته ويلقي اللوم على معاونيه متى ما فشل لكنه يحصل على التقدير لشخصه في حالة النجاح و هناك نوعان من القادة المستبدين(قادة جائرين و قادة عادلين).

✓ القائد الجائر : هو القائد المستبد الذي يغلو في الاستبداد ، ويجعل شغله الشاغل الحفاظ على سلطته وسطوته حتى ولو ضحى بمصالح جماعته.

✓ القائد المستبد العادل : غالبا ما يكون محبا للخير ، يدير الجماعة بروح الأسرة بالرغم من أن أسرته تعتمد عليه اعتمادا مطلقا في تدبير كافة شؤونها . بيد أن

الاعتماد المطلق هذا للقائد يعرض الجماعة للخطر متى غاب قائدهم عنها

وبصفة عامة يمكن القول أن القيادة الاستبدادية قد تفيد في المدى القصير ، وبخاصة في الأزمات أو عند نشأة الجماعة . ولكن على المدى البعيد ، تتحول القيادة الاستبدادية إلى مصدر تدمير وخراب للمنظمة، لأنها تجعل المرؤوسين يتذمرون ويتحولون إلى أعداء ، وبالتالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءتهم ويصيبهم الإحباط كذلك ، فان الفرصه تكون ضعيفة أمام معاونين لكي يصبحوا قادة في المستقبل لان القائد المستبد يلغي شخصياتهم ويفقدهم القدرة على القيادة.

➤ القيادة الديمقراطية: وفيها يقوم القائد باستشارة مرؤوسيه واخذ آرائهم وإشراكهم في

اتخاذ القرارات وتفويض كثير من سلطاته إليهم ، و بصفة عامة فإن هذا الأسلوب في القيادة يؤكد أهمية أفراد المجموعة التي يتم قيادتها ويرفع معنوياتهم ويثير حماسهم للعمل بجد وكفاءة ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم ، فضلا عن كون هذا

الأسلوب وسيلة عملية لتدريب المرؤوسين وتطوير قدراتهم الإدارية. ويوجد نوعان من القيادة الديمقراطية هما²⁶:

✓ القيادة الجماعية : وهي التي يشترك فيها عدد من القادة وتصدر قراراتهم باتفاقهم ، وذلك مصداقا لقول الله سبحانه وتعالى : "والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " القرآن الكريم(سورة الشورى:38)

✓ القيادة الفردية مع الاستعانة بالمستشارين : حيث لا يتخذ القائد قرارا إلا بعد أن يستشير في ذلك معاونيه ليتعرف على مختلف وجهات النظر ويلم بكافة الآراء والحلول ثم يتخذ في النهاية قرارا منفردا بعد أن يكون قد استنار وتكونت عنده خلفية واسعة من المعلومات . و في هذا النوع من القيادة يقول الله تعالى:"فأعف عنهم و استغفر لهم و شاورهم في الأمر فإذا عزمته فتوكل على الله..." القرآن الكريم (سورة آل عمران:195).

➤ القيادة الفوضوية: يتميز هذا الأسلوب القيادي بان القائد يسمح للأعضاء بحرية التصرف ، ويترك لمعاونيه العنان ليفعلوا ما يشاءون . فهم الذين يحددون الأهداف ويختارون طرق الوصول إليها ، ويعملون كل ما يحلو لهم و القائد الفوضوي لا يشترك اشتراكا له أثره في شؤون الجماعة والتنسيق بين وحداتها ، لهذا فان من سمات هذه القيادة : ازدواجية الجهود وإضاعة الكثير من الوقت وإهمال بعض الجوانب المهمة

²⁶ -بسمان محجوب ، " الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية" ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2004 ، ص15 .

في أوجه النشاط ،التوسع في تفويض السلطات،عمومية التعليمات والتردد وعدم الاستقرار ومن النادر أن نجد هذا النمط في الحياة العملية ، أيضا يندر أن نجد في واقع الأمر قيادة استبدادية مطلقة أو ديمقراطية مطلقة . ولكن نجد القائد يمارس قدرا من الاستبداد وقدرا من الديمقراطية في إدارته وفقا لما تمليه عليه الظروف التي يواجهها وما تقتضيه طبيعة المواقف التي يعيشها والأفراد الذين يقودهم أو يتعامل معهم

27.

➤ **القيادة غير الموجهة:** هذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد من ذوي المستويات العقلية والعلمية والأكاديمية العالية كما في مؤسسات البحث العلمي والدراسات المتخصصة ومراكز العلوم الطبية وغيرها ، في هذا النوع من القيادة يتنازل المدير لمروسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح في حكم المستشار ، فهو لا يسيطر على مروسيه بطريقة مباشرة ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة غير مباشرة²⁸.

➤ **القيادة التحويلية:**

تستند إلى استثارة قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة، و تحفيزهم المستمر على تجويد الإدارة و الارتقاء به، و المساهمة في وضع الأهداف، و البحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعرض العمل و تؤثر على تحقيق الأهداف.²⁹

3. النظريات المفسرة للقيادة الإدارية:

²⁷ -Mullins , Laurie J ." management forganazation Behavior" , (London , pitman , 1996) p 810.

²⁸ - سيد الهواري، " الإدارة الأصول الأساس العلمية للقرن 21"، دار الجبل، مصر، 2002، ص250.

²⁹ - نفس المرجع، ص 22.

لقد شغلت ظاهرة القيادة بال المختصين والباحثين منذ القدم وقاموا ببحوث ودراسات كثيرة بغية التعرف على طبيعتها وخصائصها وقد أسفرت عن نتائج مختلفة حيث ساهم تطور الفكر الإداري في تطوير نظريات القيادة التي حاولت تحديد أهداف القيادة وخصائص القائد الإداري الناجح والأعمال التي يجب عالية القيام بها فقد بدأت مساهمات المفكرين والكتاب في نظريات القيادة مع بداية ظهور الفكر الإداري وقد مرت نظريات القيادة بتطورات عديدة تبعاً للتطورات العامة في الفكر الإداري ولذلك تعددت النظريات والنماذج التي توصل إليها العلماء حول نظريات القيادة. وفيما يلي مناقشة لهذه النظريات .

(1) الرجل العظيم:

سادت نظرية الرجل العظيم في مجال القيادة في أواخر القرن الثامن عشر الميلادي تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب فذة، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ ، ويرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظام يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها. ويعد فرانسيس جالتون من أهم الدعاة لنظرية الرجل العظيم وقد قدم العديد من البيانات والاحصائية والوراثية تأييداً لصحة تلك النظرية من حيث تأثير الصفات والسمات الوراثية على القيادة³⁰.

³⁰ - حسان حسين إبراهيم، "الإدارة التربوية"، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص97

هناك اعتراضات وجهت لهذه النظرية من أهمها:

1. تجاهل النظرية للعوامل البيئية، فلا يتوقف وجود القيادة على ظهور شخص تتوافر فيه سمات قيادية موروثية فحسب، فهذه السمات لا تكفي، فهناك عوامل أخرى تتعلق بظروف المجتمع ففي بعض الحالات نجد أن بعض الرجال العظماء نجحوا في دفع جماعاتهم إلى الأمام في ظرف زمني معين، في حين فشلوا في ظروف أخرى في تحقيق أي تقدم ، كذلك منهم من نجح في قيادة جماعة من الناس لكنه فشل في قيادة جماعة أخرى .
2. تؤمن هذه النظرية بعدم جدوى تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلت على أنه بالإمكان اكتساب الأفراد بعض المهارات بحيث تمكنهم فيما بعد أن يصبحوا قادة ناجحين. ومن هنا نستطيع أن نخلص إلى أن القيادة صفة غير مطلقة يتمتع بها أفراد دون الآخرين، وإنما هناك من العوامل الأخرى التي تؤثر كالظروف الموقفية و تكونها، و نموها، و نشاطها، و انتاجها الجماعة ونوعية أفرادها، إلخ. بالرغم من هذه الانتقادات الموجهة لهذه النظرية بل أخذاً بهاء وتعتبر من المقاييس المطبقة على نطاق واسع في بعض المنظمات من أجل اختيار أنسب المديرين³¹ .

(2) نظرية السمات

³¹ - الشريف عبدالمك طلال، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير بإمارة مكة المكرمة، 2004، ص64.

تقوم النظرية على أن الفرد الذي يملك مجموعة من الصفات الشخصية مثل: (الذكاء والدهاء والحزم والقدرة على التعاون والحماس والشجاعة والمبادأة والقدوة الحسنة، والمهارة اللغوية والتقدير والمسئولية والإنجاز والقدرة على التكيف، مراعاته للعلاقات الانسانية، يعتبر قائداً، حيث إنه غالباً ما تكون هذه السمات ذات جذور عميقة في نفسه ولا يمكن اكتسابها في فترة وجيزة من التدريب والإعداد، وعادة ما تتأثر سمات الشخصية بنمط الثقافة السائد في المجتمع، حيث تركز هذه النظرية على الخصائص التي يتمتع بها القائد والمميزات التي يتميز بها عن غيره من الأفراد حيث تم تحديد مجموعة من السمات التي ينبغي توافرها بالقائد³²

✳ **السمات الجسمية** : فالقادة يميلون إلى الطول والوزن الثقيل والصحة النفسية العالية.

✳ **السمات الانفعالية**: فالقادة يميلون إلى الانبساط، والمرح، وتشجيع روح التعاون، ومراعاة مشاعر الآخرين، ويكونون أكثر تسامحاً وازناً.

✳ **السمات العقلية** : فالقادة أكثر ذكاءً، وذوي ثقافة ومعرفة عالية وأوسع أفقاً وأقدر على التنبؤ بالأحداث.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية السمات أهمها:

1- صعوبة توافر جميع السمات المذكورة في شخص واحد.

2- اختلاف الباحثين في تحديد السمات القيادية.

³² - سالم الشيخ فؤادو اخرون، "المفاهيم الادارية الحديثة"، مركز الكتاب الاردني، 1998، ص300.

3- عدم توضيح النظرية الأهمية النسبية للسّمات المختلفة في التأثير على القائد ونجاحه.

4- عدم واقعيتها وإغفالها الطبيعة الموقفية للقيادة .

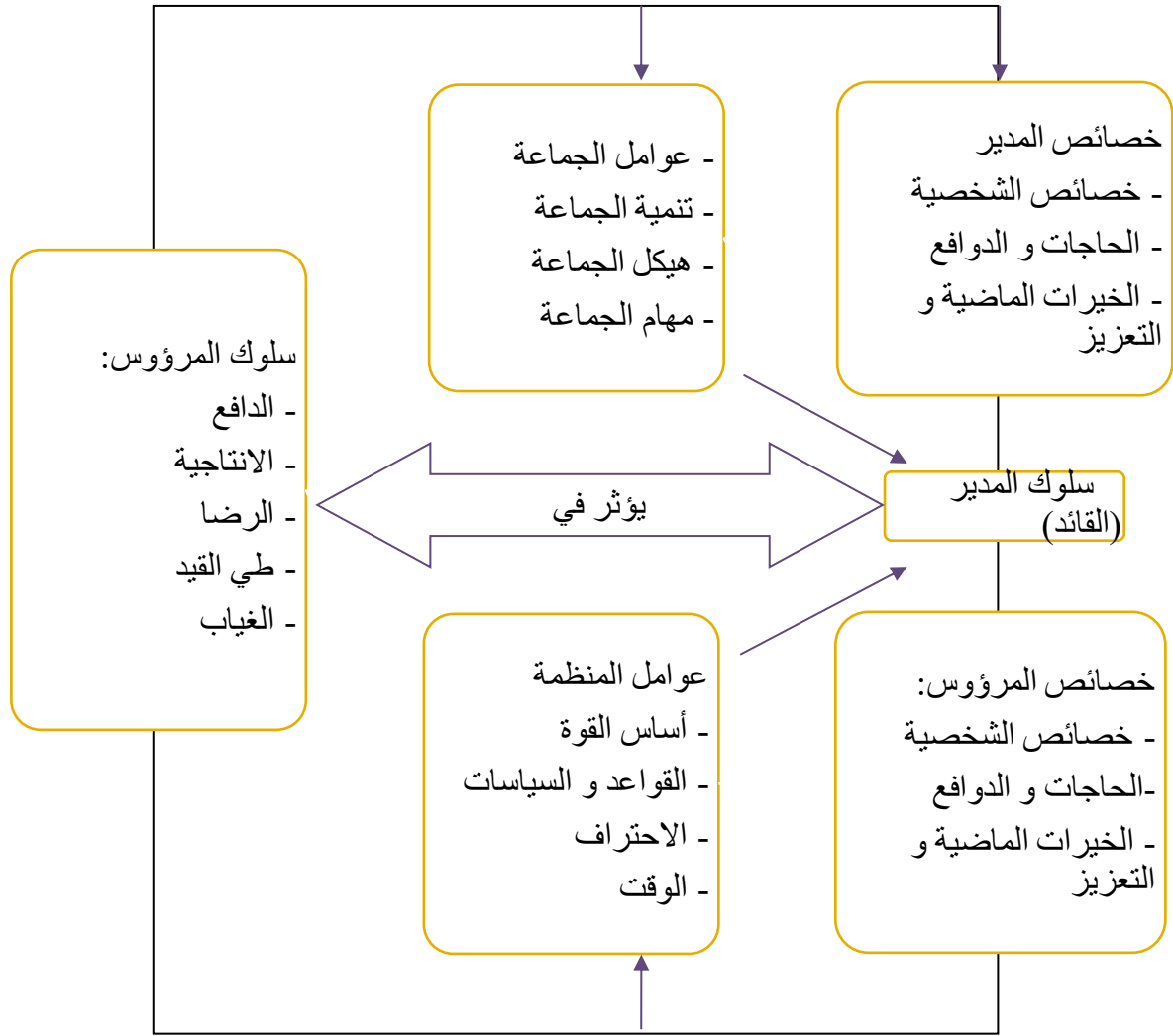
(3) النظرية الموقفية:

تشير النظرية الموقفية الى أن اختيار القائد بناء على العوامل الخارجية وليس على أساس صفاته الشخصية وحدها وإنما ترتبط بتفاعل القائد مع موقف معين ، فلسفة النظرية أن المواقف هي التي تبرز القادة وتكشف عن إمكانياتهم الحقيقية باختلاف المواقف التي تواجههم ولذلك فإن الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية هي القادرة على إيجاد القادة ونجاحهم ، فعلى سبيل المثال قد يصلح الفرد لقيادة الجماعة في وقت الحرب، ويفشل في قيادتها في وقت السلم. وعلى ذلك فإن النمط القيادي الفعال يختلف باختلاف الموقف، فالقائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بجميع عناصره منها *الوقوف على قدرات وخبرات العاملين* تحليل توقعات العاملين من الأعمال التي يؤديونها.*دراسة المناخ العام السائد في المنظمة.

و تتلخص هذه النظرية بالقول " إن القائد الناجح هو ذلك القائد الذي يستطيع تغيير سلوكه و تكيفه بما بلانم الجماعة من خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين " .³³

الشكل رقم (03) : عوامل المواقف المؤثرة في سلوك القائد

³³ - هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010م – 1431هـ، ص 154-155.



المصدر: حسين محمود حسن ناصر، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل"، الطبعة الثالثة، دار و مكتبة الحامد لنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 27.

4) النظرية التفاعلية

يطلق على هذه النظرية (التوافقية) تقوم هذه النظرية على فكرة القيادة عملية تفاعلية بين الجوانب الشخصية والظروف الخارجية مزج بين الصفات الوراثية والصفات المكتسبة من البيئة وعلية تتحدد خصائص النظرية التفاعلية من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية :

1- السمات الشخصية للقائد

2- العناصر المختلف للموقف

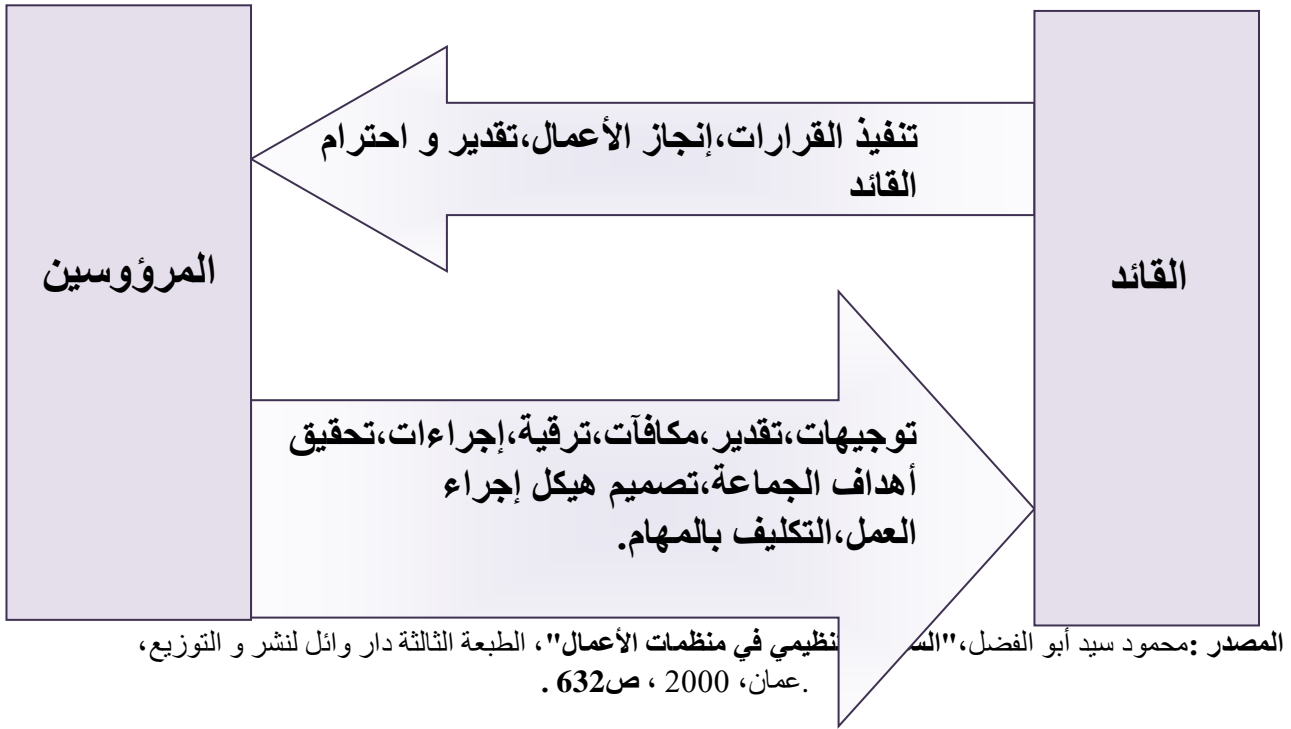
. وقد قاد هذا الاتجاه و ما تفرع عنه من نظريات مجموعة من الباحثين ورجال الفكر الإداري المتخصصين ، فقد قاموا بتأسيسه انطلاقا من الافتراض القائل بان التفاعل الاجتماعي ما هو إلا تعبير عن نموذج أو شكل من أشكال التبادل الذي هو فيه يقوم أعضاء الجماعة بالتضحية بجهودهم لصالح الآخرين، مادام هناك آخرون يقومون في المقابل بالتضحية بجهودهم لصالح هؤلاء الأعضاء، ويستمر التفاعل الاجتماعي داخل الجماعة مادام أعضاؤها يحققون من وراء التبادل الاجتماعي منافع متبادلة.

ويرى بلو **Blau** على ضوء هذا المفهوم انه على قدر إسهام القائد ودوره المتميز في معاونة و تنمية أعضاء الجماعة ترتفع مكانته لديهم ، و في المقابل فانه على قدر التزام أعضاء الجماعة و تعاونهم مع القائد يكون إسهام و عطاء القائد و معاونته لهؤلاء الأعضاء وعلى ذلك فان القائد يستفيد أعضاء الجماعة من إتباع نصائحه الجيدة والمتميزة، حيث أن افتقارهم لنصائحه وتقديرهم لها يكسبه مزيدا من الإمكانيات القيادية. أما جاكوبس **Jacobs** فقد قدم نظرية التبادل الاجتماعي، ودعمها بالعديد من الدراسات الواسعة، وهو يرى أن الجماعة تقدم للقائد المكانة والمركز والتقدير كمكافأة له نظرا لخدماته ومساهماته المتميزة والفريدة من اجل تحقيق أهدافها، وأن دور القائد حتى في المنظمات الرسمية لنما يركز بصفة أساسية على حث أعضاء الجماعة على أداء وانجاز الأعمال الموكولة إليهم بدون استخدام القوة أو الجبر،

فالقيادة من وجهة نظره إنما تتضمن قيام علاقات تبادلية متكافئة بين القائد و التابعين، وبدون

هذه العلاقة لا تتحقق القيادة) .34

شكل رقم (04) : نموذج القيادة التفاعلية



5) النظريات الحديثة للقيادة: أثبتت التطورات الحديثة التي طرأت على القيادة عدم كفاية

النظريات السابقة لتحديد خصائص القيادة، مما أدى إلى البحث عن الخصائص اللازمة

للقيادة في ظل متطلبات الإدارة الحديثة الأمر الذي أدى إلى ظهور النظريات الحديثة

في القيادة.

للقيادة التبادلية:

تقوم على أساس تحديد الأدوار و الأعمال التي يجب على العاملين القيام بها وربطها بالمكافآت للعمل على تحفيز العاملين للقيام بها على أكمل وجه. ويعتمد القائد التبادلي في تحفيز العاملين على الأنظمة و القوانين بالإضافة للحوافز و المكافآت.

👉 القيادة التحويلية:

تنهج هذه القيادة منهجا مختلفا نوعا ما عن القيادة التبادلية. إذ تعتمد على أشياء غير محسوسة للحفز مثل الرؤية: و القيم المشتركة و العلاقات الطيبة بين العاملين فالقائد التحويلي لديه المقدرة على إحداث تغييرات لدى العاملين في المنظمة نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز. وبحسب Bass فإن القيادة التحويلية تتكون من ثلاثة أبعاد وهي:35

👉 الكاريزما (Charisma): و ذلك بخلق حماس في نفوس المرؤوسين و ذلك من خلال الولاء والإيمان و الفخر بالمنظمة و العمل على تحقيق أهدافها.

👉 استثارة الذكاء: و ذلك بان يعمل القائد على تعزيز القدرات لدى العاملين في حل المشكلات والتفاعل مع الأزمات.

👉 الاهتمام الشخصي بالعاملين: يبدي القائد اهتماما خاصا بكل فرد في المنظمة و يحاول تطوير علاقته معهم.

و من خلال النظر لأسلوب القيادة الحديثة فإن القيادة التحويلية من أنجح الأساليب على الإطلاق و ذلك من خلال أبعادها الثلاثة، بينما القيادة التبادلية فهي تركز على مبدأ الإنتاج ولم تعطي العاملين الاهتمام والعناية و تعزيز القدرات الكامنة و في ختام الحديث عن نظريات القيادة التقليدية و الحديثة و استعراضها فنلاحظ أنها أبرزت خصائص القيادة، فلا

- عزات كريم العدوان، مرجع سبق ذكره، ص 62- 63.35

تتكامل نظرية بمساهمة عامل أو عاملين من العوامل التي تساهم في تكوين النمط القيادي لأن سلوك القادة متغير دائماً. ونستخلص مما سبق ذكره أن جميع النظريات ساهمت في إبراز خصائص القيادة فكل نظرية ركزت على عنصر أو أكثر من عناصر القيادة.³⁶

الشكل رقم (05): يوضح ركائز نظريات القيادة

الرجل العظم	← ركزت على سمات وراثية في القائد.
السمات	← ركزت على سمات يتصف بها القائد.
الموقف	← ركزت على طبيعة الموقف.
التفاعلية القائد، العاملين و الموقف)	← ركزت على التفاعل الاجتماعي (سمات
التبادلية تحفيز العاملين.	← ركزت على القوانين و المكافآت من أجل

³⁶ - عزات كريم العدوان، مرجع سبق ذكره، ص 63- 64.

ركزت على الأبعاد الثلاثة لتحفيز.

التحويلية ←

.المصدر: عزات كريم العدوان، مرجع سبق ذكره، ص 64.

4. المهارات القيادية و مقومات السلوك القيادي:

1) المهارات القيادية:

المهارات القيادية هي قدرة القائد على إحداث الملائمة و الانسجام بين المرؤوسين و البيئة الخارجية للمنظمة، مما جعل هذه الأخيرة قوة دافعة لتحقيق الأهداف، فعلى القائد أن يتميز بمهارات تساعده على التأثير في سلوك التابعين، و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال التأثير الإيجابي في السلوك، و هاته المهارات تكمن في³⁷:

أولا: المهارات الفنية:

تتمثل في إتقان العامل لعمله، و إلمام القائد بعمل مرؤوسيه و قدرته على معالجة المعلومات واستعمالها، وإدراكه للطرق و الوسائل المتاحة لإنجاز العمل بإتقان، لذا يجب على القائد المعرفة التامة بمجال تخصصه، و التي تكتسب بالخبرة والتدريب، ونجد من بين هذه المهارات الفنية مايلي:

37 - خالد عبد الوهاب الزبيديين، " القيادة الإدارية تطوير منظمات التعليم العالي"، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013 ، ص5

(1) القدرة على تحمل المسؤولية: وهي تحمل القائد مسؤولية القرارات التي يتخذها وعدم التهرب منها.

(2) الإيمان بالهدف وبإمكانية تحقيقه: أي إقناع القائد نفسه ليتمكن من إقناع الآخرين بإمكانية تحقيق الهدف، وبالفائدة التي سوف تتأتى منه وضرورة العمل من أجل تحقيقه.

(3) الفهم الجيد للأمور: بأن تكون لدى القائد معرفة شاملة بالأمور ما يمكنه من منح ثقة الآخرين به.

(4) المهارة اللغوية: وهي أداة التواصل بين القائد ومرؤوسيه ويتم من خلالها نقل وتبادل وتشارك الأفكار.

ثانياً: المهارات الإنسانية:

أي قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه و تنسيق جهودهم و خلق روح العمل الجماعي بينهم، و قدرته على تفهم سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، ونجد ضمن هذه المهارات مايلي:

(1) مهارة الاتصال: أي القدرة على الاتصال بالمرؤوسين لتحقيق التعاون و الاحترام المتبادل بين الطرفين

(2) مهارة بناء فريق العمل: يسعى القائد دائماً إلى تنظيم العاملين في شكل مجموعات عمل متجانسة قادرة على انجاز العمل وتطويره وكذا حل المشكلات التي تقع فيها المؤسسة من خلال طرح الأفكار الجديدة

3) **مهارة تحفيز العاملين:** وهي قدرة القائد على التأثير في سلوك المرؤوسين و دفعهم نحو تحقيق الأهداف بفعالية، و هذا من خلال تقديم حوافز تتماشى واحتياجات العاملين سواء كانت مادية أو معنوية

ثالثا : مهارات ذاتية:

تتضمن السمات أو الخصائص المكونة لشخصية القائد ،ونجد من بين هذه الخصائص مايلي:

1) **الخصائص الجسمية:** وتعني أن يتمتع القائد بمواصفات جسمية مثل :

➤ التمتع بالصحة الجسمية الجيدة وخلو الجسم من الأمراض المزمنة.

➤ سلامة الحواس والتمتع بالحيوية الجسدية التي تساعده على مواصلة الأداء القيادي

والقدرة على الاتصال بالآخرين؛

➤ المظهر المتناسق.

2) **الخصائص العقلية:** والقدرة على نقل الأفكار إلى المرؤوسين و القدرة الذهنية على

الدراسة و الاستنتاج و المقارنة، و كذا الإستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين و التغيير ،و

يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية اللازمة للقيادة فمن خلاله يستطيع القائد أن يؤدي دوره

بنجاح في جميع الظروف.

3) **المبادرة:** وهي أن يقدم الفرد الاقتراحات وبدون تردد قبل الآخرين ، والشخص المبادرة

يتصف بالشجاعة وحسن التصرف والسرعة في انجاز العمل و القدرة على التوقع وكذا

يتمتع بالقدرة الإدراكية في فهم حاجات الآخرين وسرعة اتخاذ القرار دون تردد.

1) **الإبداع:** وهو القدرة على خلق أفكار جديدة وإيجاد حلول مناسبة للمشاكل المطروحة .

2) **ضبط النفس**: والتي تساعد القائد على تقبل النقد دون انفعال وتجعله ميالا للتفاهم و

التحكم في عواطفه. يضيف عدي عطا حمادي ضمن هذا النوع مايلي:

➤ **التمكين**: وهو مشاركة القائد العاملين اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الجماعة.

➤ **الحدس و البديهية**: القدرة على تشخيص المواقف و توقع التغيرات المحتملة و الإقدام على المخاطرة

➤ **الرؤيا**: و هي قدرة القائد على تصور مستقبل منظمته وضع أفضل.

➤ **التوفيق بين القيم**: وهي القدرة على فهم المبادئ التي تعمل وفقها المؤسسة و قيم العاملين والتوازن بينهما

رابعاً: المهارات التنظيمية

وهي قدرة القائد على النظر للمنظمة بأنها نظام متكامل يفهم أهدافها و أنظمتها وخططها، و يجيد أعمال السلطة و الصلاحيات وتنظيم العمل و توزيع المهام و تنسيق الجهود، بما يتلاءم وأهداف المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار متطلبات المرؤوسين واحتياجاتهم وتندرج ضمن هذا النوع مهارات فرعية من أهمها:

1) **مهارة اتخاذ القرار**: أي القدرة على اتخاذ القرار من أهم ما يميزه عن المرؤوسين وهذه القرارات قد تكون خاصة بوضع السياسات والاستراتيجيات أو قرارات تنظيمية الخاصة مثلاً بالتحفيز، التوظيف والتدريب.

(2) **مهارة حل المشاكل:** أي أن تكون لدى القائد القدرة على تحديد المشاكل والبحث عن حلول مناسبة وكذا التقدير الصحيح لاحتمال نجاحها ، وعدم التسرع في اتخاذ القرار مع إشراك المرؤوسين في حل المشاكل.

(3) **مهارة تفويض السلطة:** والذي تؤدي بتنمية المهارات القيادية للمرؤوسين من خلال أداء بعض الأدوار القيادية ، والقائد يحسن استخدام التفويض كوسيلة لتحفيز المرؤوسين على التعلم للوصول إلى مستويات أعلى وإثارة الحماس والتنافس بينهم لتحمل المسؤولية وإعدادهم لممارسة السلطة

(4) **مهارة إدارة الوقت:** وهي الاستخدام الرشيد للساعات المتاحة لدى القائد وتحقيق أفضل الانجازات التي تقوده نحو الأهداف وذلك بالتعامل بالشكل الصحيح مع الوقت تنظيم الوقت وحسن استغلاله يعد من أهم الأدوات المستخدمة للقيادة، ويتحقق النجاح بفضلها إذا ما استغل بالشكل الصحيح فوقت القائد ليس ملكه وإنما ملك للمرؤوسين و المؤسسة ككل.

(5) **مهارة التفاوض:** إذ لا بد على القائد الإداري أن يكون مفاوضا ناجحا سواء مع الأطراف داخل المؤسسة أو خارجها، ويتوقف نجاح تفاوضه على أسلوب توظيفه لمهاراته، أي أن تكون لديه القدرة على الحوار والمناقشة مع الآخرين لكسب مساومة قائمة على تحقيق رضا لكل الأطراف .

(6) **مهارة إدارة الأزمات:** الأزمة موقف صعب قد تواجهه المؤسسات وهي تتسم بالخطورة كما أنها تهدد استمرارية ،مكانة وسمعة المؤسسات، وكل هذا يحتم على القائد التمتع بمهارة إدارة الأزمات تجنباً للخسائر البشرية والمادية التي قد تقع فيها المؤسسات إما بتجنبها أو التقليل من أثرها بعد وقوعها .

7) إدارة ضغوط العمل: يعاني العديد من العاملين بمختلف المؤسسات الشعور بالضغط والإرهاق والقلق وغير ذلك، و كل هذا له تأثير سلبي على أدائهم و دور القائد هنا هو التعرف على طبيعة هذه الضغوط ،مسبباتها و النتائج المترتبة عليها وكيفية التخلص منها،و من جانب آخر نجد أن القادة الأكثر الأشخاص تعرضا للضغوط نتيجة لكبر مسؤولياتهم وتنوعها مع المرؤوسين والرؤساء والزملاء فهم يسعون إلى تحقيق الرضا للجميع .

8) مهارة إدارة الاجتماعات :الاجتماع هو لقاء هادف بين شخصين أو أكثر تربطهم علاقة مشتركة وهدف واحد، الوصول إلى قرار حول موضوع معين، والقدرة على إدارة الاجتماع يتم اكتسابها عن طريق التدريب والتي تتطلب أن يكون لدى القائد مهارات معينة يستطيع من خلالها تحقيق الاجتماع بشكل أفضل كالتحديد الدقيق لموضوع الاجتماع وتحديد المشاركين فيه والأهداف المراد تحقيقها منه .

9) مهارة إدارة التغيير: أي تغيير سلوك الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف المرؤوسين من جهة أخرى،فقد تكون تغيير مثلا في طريقة العمل أو تغيير في اختصاصات بعض الإدارات أو في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،وهذا التغيير إما يقبل أو يرفض من طرف المرؤوسين ،وهنا لابد على القائد أن يحقق قبول الموظفين أو التقليل من معارضتهم له. يتضح مما سبق أنه لابد من توفر مهارات للشخص القائد تساعده في بناء فريق يمكن التأثير فيه ليؤدي عملا فعالا ومنه تحقيق الهدف المنشود وبالشكل المطلوب قد تكون إنسانية ،فكرية،تنظيمية وذاتية تساعده على تحقيق الأهداف المطلوبة والتعامل مع مختلف الأطراف و مختلف المشاكل والضغوط داخل المؤسسة.

(2) مقومات السلوك القيادي :

لماذا يختلف قائد عن آخر ؟ بل لماذا يختلف سلوك القائد نفسه من موقف لآخر ؟ والإجابة على هذا السؤال تعود بنا الى ما توصلنا إليه من أن السلوك القيادي هو محصلة التفاعل بين الشخصية القيادية وما يحكمها من عوامل داخلية وخارجية من جانب ومن تفاعلها مع البيئة من الجانب الآخر وسنتناول في هذا الموضوع مقومات السلوك القيادي ونستطيع ان نحدد التغيرات التي تؤثر في تكوين السلوك القيادي من خلال:³⁸

1-شخصية القائد

2-شخصية المرؤوسين

3-تأثير نوعية العمل على القائد

أولاً: شخصية القائد:

السلوك القيادي لا يمكن دراسته دون ان يكون هناك ارتباط بينة وبين القائد وطبيعة علاقته بأفراد جماعته ،

فالقائد يصل إلى مركزة أو موقعة القيادي وهو يحمل الأفكار والقيم التي أثرت فيها تنشئة الاجتماعية وخبراتة السابقة التي اكتسبها من خلال عملة مع الآخرين وكان الاهتمام بتنمية القدرة على القيادة موضع الاهتمام في الماضي القريب ، وكان يركز على القيادة من خلال مجموعة من المفاهيم التي كانت ربما تتناسب مع البيئة والظروف التاريخية في ذلك الوقت

³⁸ -محمد أحمد النابلسي، "مهارات القيادة الفعالة"، مركز إعداد القادة ، منشورات الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 2012، ص 75.

وكانت القيادة تعتمد على الخبرة والحدس ، واعتبرت القدرة على القيادة مسألة شخصية لحد كبير وفيها يتحمل القائد المسؤولية الكاملة فى توجيه أتباعه ، ولذلك كان يختار للمناصب القيادية الأشخاص الذين وهبهم الله صفات خاصة مثل الجاذبية الشخصية والحيوية والقدرة على حسم الأمور ، ولا شك ان الظروف السياسية والاقتصادية تؤثر بصورة مباشرة على موصفات وكفاءة القائد حيث ان طبيعة النظام السياسى والأسس التى يقوم عليها كانت تلقى بظلالها وتساهم فى تكوين الاتجاهات نحو القيادة ، ومن أهم العوامل التى تؤثر فى تكوين اتجاهات وسلوك القيادات:

✓ الخبرات السابقة

✓ الممارسة السابقة للقيادة

✓ طموحات المستقبلية

ثانيا: شخصية المرؤوسين:

المدير المستبد لا يصنع نفسه ولكن يصنعه من حوله وهذه العبارة توضح المدى الذى يمكن أن تؤثر به شخصية المرؤوسين على السلوك القياىى فالعلاقة بين القائد ومرؤوسية ليست علاقة من طرف واحد ، ولكن القائد فى بداية عهدة بقيادة المجموعة يعمل على الاهتمام بقياس التغذية العكسية بصفة دائمة وتمثل ردود أفعال المرؤوسين

منطلق هام واساسى لتحديد طبيعة العلاقة بين القائد ومرؤوسية ، وأثبتت الخبرة والتجربة أن القائد يكون أكثر استعداد فى بداية عهدة بالقيادة فى أن يتأثر برغبات مرؤوسية ويخشى فقدهم ، وهناك عدة عوامل تؤثر فى تكوين شخصية المرؤوسين وتبلور فى النهاية وجهة نظرهم

وطريقة حكمهم على قائدهم فالمستوى العلمى وطبيعة العلاقة مع القائد ونوع القادة السابقين والنظام السياسى المحيط كلها عوامل تحدد طبيعة علاقة المرؤوسين بقائدهم.

والمرؤوسين الذين يظهرون الخوف والاضطراب من قائدهم بصورة دائمة سوف يجعلون منه مستبدا ولا يستطيعون محاولة التعبير عن آرائهم وهكذا فان المرؤوسين يمكن أن يكون لهم الأثر الأكبر فى رسم شخصية قائدهم وعندما يكون أفراد الجماعة غير مهتمين بحقوقهم من اجل أن يتخلوا عن جزء من واجباتهم فإنهم بدون شك سوف لا يستطيعون أن يحصلوا على حقوقهم مر أخرى. وعندما يتوقع المرؤوسين ما لا يستطيع البشر من قادتهم فان هذا يحفز القائد على إخفاء بعر نواحي الضعف فى شخصيته أما المرؤوسين الذين لم يتعود على حسن المعاملة فإنهم يسيئون الاستفادة بقائدهم الذى يعاملهم بصورة كريمة ويعطيهم مساحة اكبر من الحرية ويضطر الى استخدام الأساليب التى تتسم بالشدّة والحزم حيث يشعر القائد أنها سوف تحقق له أهدافه بصورة أفضل.

وعلى القائد ان يراعى الفروق الفردية بين المرؤوسين وخبرات كل منهم ومدى تناسب المؤهلات الحاصلين عليها مع العمل القائم به وكذلك انماط شخصيات كل منهم حيث ان ذلك سوف يؤثر فى اختيار القائد الاسلوب المناسب للتعامل معهم حتى يحقق الاهداف المنشودة للمنظمة.

ثالثا : تأثير نوعية العمل على القائد :

القيادة عملية إدارية واجتماعية تهدف الى تنظيم وإيجاد مجموعة من القيم المشتركة التى تدفعهم وتحفزهم الى تحقيق أفضل النتائج ، وتظهر الحاجة الى القائد الذى يطوع المبادئ والقواعد بصورة تتناسب مع طبيعة العمل ونوعيته ونجاح القيادة فى موقعها وعملها لا يتأتى

بسهولة ولكن بعد فترة من الممارسة واكتساب الخبرة ، وهذا يعنى الحاجة الى تراكم أنواع معينة من الخبرة يمكن استثمارها فى نفس الموقف أو المواقف المشابه لها على الأقل ، والقيادة فى بعض المنظمات قد تحتاج الى الصرامة والجدية فى اغلب الوقت نظرا لضخامة المسئولية الملقاة على عاتقها ، وهذا يعنى ان سلوك القائد يتكون ويتحدد فى ضوء التفاعلات الدائمة والمستمرة بينة وبين مرؤوسية وطبيعة العمل وتكون لدية فى النهاية مجموعة من الاستجابات الايجابية التى يحولها الى اسلوب يميز شخصية القيادة.

واوضح مثال على ذلك شغل القائد لوظيفة مدير ادارة التفتيش يتطلب منه الجدية والصرامة فى بعر المواقف حتى يتحقق الانضباط بين العاملين ويكون هناك عدل فى الثواب والعقاب عكس شغل القائد وظيفه مدير ادارة العلاقات العامة تتطلب منه الانصات الجيد والصبر وان يكون لدية مهارات الاتصال الفعال.

5. تحديات و أهم مقومات نجاح القيادة الإدارية

1)التحديات التى تواجه القيادة الإدارية

المشكلة جزء من الحياة والاضطرابات والخوف من المشكلة أو تجنبها لن يخفف من آثارها علينا ولكن علينا أن نبحث فيها بكل ما لدينا من ابتكارات وإبداعات وعلى القائد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هي به ويتم ذلك على ثلاثة محاور³⁹:

³⁹ - محمد أحمد النابلسي، نفس المرجع السابق، ص 97.

أولا : مشكلات تتعلق بالقائد

➤ عدم استخدام مهارات الاتصال الجيد

وذلك بأن يلتبس على المجموعة ما يجب عليهم أدائه من عمل ، بما يؤدي إلى تبديد الموارد وإهدار الوقت بحيث لا تتم المهمة كلها بشكل سديد وسليم ، وقد يكون ذلك نتيجة عدم استخدام مهارات الاتصال الجيد مع المرؤوسين والتغذية العكسية التي توضح هل تم توصيل الرسالة بنجاح هل تم استيعاب المطلوب انجاز والإنصات الجيد من أهم مهارات الاتصال حيث يعد الإصغاء للموظفين وأعلامهم بما يدور أفضل الطرق لإغلاق فجوة الالتزام ولجهلهم يشعرون بالانتماء فعليك كقائد أن تراعى ما يلي:

- ✓ استخدام رسالة واضحة وبسيطة بأسلوب يتوافق مع المرؤوسين
- ✓ تحقق من مناسبة المجال للرسالة التي تحاول إرسالها
- ✓ احرص على الاستحواذ على انتباه الحاضرين واهتمامهم
- ✓ قدم الرسالة بأسلوب يمكنهم من فهمها بوضوح
- ✓ تأكد من أن الرسالة قد فهمت بالحصول على التغذية العكسية.

➤ التردد في اتخاذ القرار:

فبعض القادة يخافون من اتخاذ القرار لعدم رغبتهم في المخاطرة وهناك أسباب لتردد القادة في اتخاذ القرار ومنها:

- ✓ الاعتقاد بأن القرار يجب أن يكون مثاليا 100%

- ✓ ظهور بدائل جديدة في مراحل متأخرة
- ✓ عدم القدرة على تقييم كل بديل.
- ✓ عدم وضوح الأهداف .
- ✓ عدم القدرة على تحديد نتائج وتكاليف كل بديل .
- ✓ محاولة إرضاء كل الأطراف.
- ✓ تبسيط المشكلات بشكل زائد .
- ✓ التفكير في حدود المألوف .
- ✓ أن يكون السمات الشخصية للقائد التردد.

➤ الخوف من تفويض المرؤوسين

- ✓ التفويض يعني التنازل عن بعض السلطات و المهام الثانوية لمن هو أدنى منه في الوظيفة أي إعطاء المرؤوسين بعض الصلاحيات و لكنها ثانوية و ليست أساسية.
- ✓ الهدف منه تخفيف العبء عن كاهل المفوض، تكوين صف ثاني أي تعليم المرؤوسين فنون القيادة.
- ✓ من مبادئ القيادة السلطة تفوض و المسؤولية لا تفوض و في حالة تفويض بعض السلطات للمرؤوسين فالمسؤولية تقع على عاتق القائد و المرؤوسين.
- ✓ المحاسبة بالنسبة للقائد مهمة في أمرين لأنك ل تحسن اختيار من فوضت إليه سلطاتك، ولأنك لم تتابع ما فوضت من سلطات عن بعد.
- عدم وضوح الرؤية: فيجب على القائد أن يكون لديه مهارة التفكير الخلاق الابتكار ورؤية في توقع الأحداث حيث لا تفاجئه أزمات والإحداث بل يجب أن يداهما قبل أن تداهما

، ويجب أن تكون متفكراً متأملاً في كل ما حولك (والذين يتفكرون في خلق السموات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلاً)، وان تدرب نفسك على مهارات الحفظ والاسترجاع مما يعمل على توسيع السعة التخزينية للمعلومات داخل العقل ، من خلال كثرة القراءة والإطلاع ، حل الكلمات المتقاطعة.

➤ **عدم القدرة على التخطيط:** التخطيط هو القدرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال أساليب علمية لتحقيق هدف محدد أو أهداف محددة وهو أحد سمات القائد الفعال الذي لديه القدرة على التخطيط للمستقبل، فالتنبؤ هو علم له أسس وقواعد فالتخطيط الفعال له مقومات وهي:

- تحديد الأهداف أي يجب أن تكون واضحة محددة مكتوبة وواقعية قابلة للتطبيق
- تحديد المسؤولية الاجتماعية أي الظروف المحيطة بالمنظمة (بيئة داخلية، خارجية، ظروف، عادات وتقاليد).
- التنبؤ أي محاولة التعرف على ما سيحدث في البيئة المحيطة من عوامل اقتصادية سياسية... الخ.
- تحديد السياسات الإدارية أي الخطوط العريضة و الضوابط التي تضعها الإدارة العليا بالمنظمة ولتوجيه العاملين لتحقيق الأهداف.
- تحديد الإجراءات هي الخطوات التفصيلية التي يتبعها الأفراد في أدائهم للمهام المطلوبة.
- تحديد القواعد هي جوانب السلوك المقبول وغير المقبول الذي سيحاسب عليه الموظف.
- وضع الموازنة وهي قائمة تقديرية متوقعة في صورة رقمية وتعتبر أداة تخطيطية ورقابية

➤ **عدم القدرة على تحديد الأهداف:** فالقائد الفعال هو الذي يحدد جيدا ماذا يريد وأن يكون

قادر على صياغة الأهداف بدقة. وأهم شروط صياغة الأهداف هي:

➤ أن يكون الهدف واضحا لا يحتمل التأويل بمعنى درجة الفهم لهذه الأهداف واحدة

➤ محدد في شكل رقمي أو كمي كلما أمكن ذلك وإذا صعب يتم وضعة في شكل وصفي

➤ أن يكون الهدف مرتبط بزمن بصفة دائمة وألا أصبح كجريدة الأمس

➤ أن يكون الهدف واقعي مرتبط بالإمكانات المتاحة

➤ أن يكون الهدف موثقا بالكتابة

➤ **عدم القدرة على مواكبة التغيير والمرونة:** فيجب على القائد أن يرحب بالتغيير ليس

لمجرد التغيير ولكن لمواكبة التطور والإبداع فلا بد للقائد أن يكون مرنا في تعديل خطته

والتكيف مع التغيير حتى يصل إلى أهدافه.

➤ **منع وقوع الأخطاء:** لا يمكننا لسوء الحظ أن نوقف الأخطاء ولا يجب عليك محاولة منع

حدوث كافة الأخطاء فالأخطاء جزء طبيعي من عملية التعلم وسوف تقللها بمنح المستوى

الصحيح من التفوير لأعضاء الفريق كذلك لو انك شجعت أعضاء الفريق على أن يعودوا

لمرجعتك عندما يكونوا غير واثقين فان ذلك كفيل بالمساعدة في هذا الصدد وإذا أمكنك

ذلك فاسمح للفريق بهامش للأخطاء على سبيل التعلم ولكن في الحدود الآمنة.

ثانيا: مشكلات تتعلق بالمرووسين

1) عدم الإلمام الجيد باللوائح والقوانين المنظمة التي تحكم العمل من قبل المرووسين

الأمر الذي يساعد على عدم إتمام القائد لمهامه فلا بد من إتباع ما يلي:

➤ أن تكون الأهداف العامة والتفصيلية واضحة للجميع وان تكون إجراءات التنفيذ موقوتة بزمن محدد حتى يسهل المحاسبة.

➤ إعطاء المرؤوسين التدريبات اللازمة بشأن اللوائح والقوانين المنظمة للعمل وان يكون هناك دليل لإجراءات العمل محدد بشكل واضح ودقيق.

➤ متابعة إنجاز الأعمال بشكل دقيق حتى يمكن تدارك الأخطاء

(2) قلة وجود الثقة بين القائد والمرؤوسين

أن بناء الثقة مع الفريق يمثل جزء حيويًا من تحقيقك للقيادة الناجحة ولكن بناء الثقة أمر يستغرق الكثير من الوقت ويتحقق بالأفعال لا بالأقوال ويرتبط بناء الثقة بقيم القائد الأساسية وسلوكياته فينبغي أن يعرف الفريق أنك سوف تكون أمينًا معهم وانك تعاملهم بعدالة وانك متسق مع نفسك وانك تساندهم وتقدم لهم كل الأمور التي تريد من رئيسك أن يقدمها إليك ورصيد الثقة عامل مهم للغاية إذ أنه في بعض الظروف مثلًا عند ضيق الوقت أو عند وجود خطر ما قد لا يكون لديك الوقت الكافي لتشرح الأسباب التي تتوجب أتمام المهمة أو كيف تؤدي المهمة فحسب وبسرعة وربما لا يكون لديك الوقت الكافي للاستشارة أو عند التشاور لذلك فكل ما عليك أن تتخذ القرار وان تخبر فريق العمل بما عليه أن يقون به ولكنهم في هذه الحالة سوف يثقون بك لأنك قد أسست معهم احتياطيًا كثير من رصيد الثقة على أساس ما سبق أن قدمته من شروح ومن استشارات وتبادل للآراء.

(3) قصور تقييم أعمال الموظفين في الوقت المناسب

فالمفيد هو أن يقوم القائد بتقديم تغذية عكسية بعد كل عملية مهمة كجزء من مهمتك القيادية وان تفعل

ذلك إثناء العمل وأن لا تتبع طريق أنك قمت بالعمل ذلك بطريقة صحيحة ولكن فالأفضل أن

تقول الأحسن

أن تقوم بذلك بالطريقة ذلك أو الطريقة ذلك اقصر في الأداء.

ثالثا: مشكلات تتعلق ببيئة العمل

1) الصراع بين المديرين بحجة تطبيق التعليمات

والذي يؤدي إلى عدم الابتكار فلا بد للقائد أن يتعلم فنون القيادة ومنها فن التعاون مع القادة

الآخرين وذلك

باتباع ما يلي:

➤ أن تتذكر أن غاية العمل ليست لخدمة أشخاص أو أغرار تافهة وإنما لخدمة مثل عليا

يتقاسم الجميع متاعب تحقيقها.

➤ لا بد من وجود رغبة كبيرة في التفاهم المشترك.

➤ ليكن نقدك لغيرك من القادة لبقا في لفظة بناء في غايته.

➤ لا تترك مجالا لتفاقم سوء التفاهم ما دامت الفكرة العامة مشتركة

2) ضيق الوقت مع كثرة العمل

2) مقومات نجاح القيادة الإدارية:

إنّ نجاح القيادة في تحقيق أهدافها يتوقف على نجاح القائد في كيفية إدارة منظّمته، والصفات

القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكاناته نحو العمل البنّاء من أجل بناء

علاقات إنسانية إيجابية مع مرؤوسيه، وتحفيزهم على العطاء المستمر. لهذا نجد أنّ الباحثين

أكدوا على ضرورة توجيه العناية الكافية للعناصر القيادية، ليس لمجرد وضع السياسة الإدارية وتنفيذها، لكن للمحافظة على كيان المنظمة بأكمله.

من هذا المنطلق نجد أنّ الخبراء يجتهدون في تحديد المقومات الواجب توافرها في القائد ليكون صالحًا لممارسة وظيفة القيادة، وهنا في هذا المجال يتم التركيز على عدد من المقومات التي تكون أساسية في تكوين أسلوب القيادة، الناجحة والمناسبة لكل عملية قيادية، وهي⁴⁰:

أولاً: مشاركة المرؤوسين في تحديد الهدف وممارسة السلطة:

ويعني ذلك أنّ تحقيق الهدف يتم عن طريق المرؤوسين؛ حيث إن القائد يحصل عن طريقهم على الأهداف التي يريد الوصول إليها؛ لأنّ القرار إذا تم فرضه على الأفراد دون أن يكون لهم رأي فيه، فإنه من الصعب أن يتوافر لديهم الدافع الذاتي مما يؤدي إلى تزايد الإهمال، لهذا يجب على القائد أن يفتح المجال أمام مرؤوسيه لمشاركته في تحديد الأهداف وفي اتخاذ القرار.

ثانياً: إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة:

بمعنى أن يعمل القائد على تحسين جو العمل، وإزالة أسباب الخلاف التي قد تنشأ بين الجماعة، ومع أنّ هذا الأمر ليس من صلب مهمات القائد، إلا أنه يجب أن يبقى أساساً لسياسته.

ثالثاً: المعاملة العادلة لأفراد الجماعة:

فيجب على القائد أن يعمل على تحقيق العدالة بين جمع الأفراد، حيث يولد ذلك لديهم الشعور بالمساواة، ليس في الأجور فحسب، إنما في منح السلطات وتحديد المسؤوليات أيضاً.

رابعاً: تحقيق المصالح الخاصة للأفراد، دون الإضرار بالمنظمة:

40 - خالد بن عبد الرحمن الجرسى، "مقومات قيادة فعالة"، الرياض، 2016، ص222.

فيجب على القائد العمل على تحقيق مصالح الأفراد، وإلا فقد محبة مرؤوسيه، حيث إن رغبة الأفراد في التعاون مع قائدهم تتوقف على مدى قدرة القائد في العمل على ضمان مصالحهم الخاصة، وإذا كان ثمة تعارض بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة، فعليه أن يعمل بحرفية القائد على التوفيق بين الطرفين.

يمكننا القول بأن واقع القيادة وجوهرها إذاً هي تلك القدرة التي يستأثر بها القائد في التأثير على الآخرين، وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وخلق تعاون بينهم، في سبيل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة، فهي نوع من العلاقة بين القائد والعاملين باعتبارهم جماعة متكاملة، وأفراداً لهم رغبات وحاجات.

خلاصة:

القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين، على سلوكياتهم وأفعالهم واتجاهاتهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبإمكان القائد ممارسة هذا التأثير وتعديل وتغيير سلوك الأفراد بوسائل تأثير عديدة منها قوة المكافأة والعقاب والسلطة المشروعة وقوة الخبرة والإقضاء.

ويمكننا الاستنتاج من دراسة جميع نظريات القيادة بأنه ليس هناك نظرية أو طريقة مثلى وواضحة لقيادة الأفراد ومن خلال تعاملنا اليومي مع قادة العمل لم نجد قادة يتمتعون بديمقراطية مطلقة لأن العملية القيادية عملية معقدة و متشابكة بعوامل ومتغيرات تؤثر فيها، كما يتضح أن أهمية القيادة وعلى مختلف المستويات، يكمن فيها تقوم به من دور حيوي لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل بها، حيث يتوقف

نجاح المؤسسة على درجة فعالية الأنماط القيادية المتبعة من قبل القائد وقد نالت تلك النظريات اهتماما كبيرا بموضوع الفرق بين القيادة والقائد، وأوضحت كل نظرية العديد من المتغيرات والعوامل التي ساعدت في إبراز أهمية دور العوامل المؤثرة في القيادة وهي (القائد، المرؤوس، الموقف، المؤسسة)، حيث قامت هذه النظريات بتفسير الخصائص والسمات التي تميز القائد عن غيره فمثلا: نظرية السمات ونظرية الرجل العظيم قد حددت فاعلية القيادة يتوافر خصائص وسمات معينة، أما النظرية السلوكية فقد ربطت فاعلية القيادة بتوافر بعدي الإنتاج والعاملين معا، حيث أظهرت أهمية الأسلوب القيادي وتأثيره على العمل، كما أظهرت علاقة واضحة بين سلوك القائد وفاعلية هذا السلوك في تحقيق الإنتاجية ورضا المرؤوسين عن العمل، أما النظرية الموقفية فقد وقفت على إهمال النظريات السابقة لمتغير الموقف المهني والبيئة التنظيمية، حيث حاولت هذه النظرية وصف طبيعة الموقف ومتطلباته الذي تمارس فيه القيادة وهو مستوى نضج العاملين، خلاصة القول أن كل الاتجاهات النظرية قد ساهمت في بناء مفهوم عام للقيادة سمح بفهم هذه الوظيفة الظاهرة بالنسبة لنا كأخصائيين نفسانيين للعمل على التحكم فيها وتفعيلها بشكل إيجابي، كما أن فعالية القيادة تتوقف على متغيرات عديدة تتعلق بالقائد وجماعته والمنظمة والموقف ولكن لتحقيق الفعالية والكفاءة يجب أن يوفر القائد المناخ اللازم لعمله وأن يتحلى بمواصفات تحقق طموحات ورضا المحيطين به، كما يجب ألا يمارس القيادة من

أجل السلطة أو الشهرة، بل يجب أن ينظر إليه دائماً على أنه بطل قادر على قيادة المنظمة دائماً نحو التجديد والتغيير المستمر.



الجزء الثاني
مدخل نظري للثقافة المقاولاتية



مدخل نظري للثقافة المقاولاتية

تمهيد:

يعد موضوع المقاولاتية حالياً من المواضيع المهمة التي يثار حولها الكثير من النقاش خاصة مع التغيرات السريعة التي تعرفها بيئة الاعمال الدولية من تطور تكنولوجي، عولمة ، خصخصة ومنافسة قوية على المستوى المحلي والدولي والعالمي.و يعزى هذا الاهتمام إلى مزايا المقاولاتية التي تطل كل المستويات، إذ تساهم في نمو الاقتصاد وتطور المؤسسات القائمة وخلق مؤسسات جديدة لها قدرة التكيف و التلاؤم مع متطلبات المنافسة والتغيير ، كما تساهم في تنمية الموارد البشرية التي تقود هذه المقاولات وتدريبها على تدليل الصعاب واستغلال مواهبهم وأفكارهم بكل حرية في اطار المبادرة الفردية.

ويتمتع مجال المقاولاتية في الوقت الراهن بشعبية وقبول كبير في أنحاء عديدة من العالم، وقد ساهم عدد كبير من العوامل في إثارة الاهتمام بالمقاولاتية وبالمشروعات الصغيرة سواء في أوروبا أو في الولايات المتحدة الأمريكية أو في غيرها من دول جنوب شرق آسيا وبعض دول العالم الثالث خلال القرن العشرين، فقد عانت الدول الصناعية خلال السنوات الأخيرة من الركود الاقتصادي وارتفاع معدات البطالة، والتقلبات التي شهدتها الدورات التجارية العالمية بدرجة لم يشهدها العالم منذ الحرب العالمية الثانية.

وقد أدى هذا الوضع إلى زيادة الاهتمام من طرف صانعي القرارات السياسية بالدور المتوقع للمقاول باعتباره أحد الحلول المطروحة لخفض معدلات البطالة، أو باعتباره جزء هام

لتحقيق الازدهار والنمو الاقتصادي، من ناحية أخرى فقد أصبح هناك اهتمام خاص بدور المشروعات الصغيرة، نظرًا لقدرتها على التأقلم مع البيئات الاقتصادية المتقلّبة، وكذلك لأن هيكلاها يتيح لها البقاء والاستمرارية، وقد أدركت العديد من الدول هذه الحقيقة وقامت بالاعتماد على معايير سياسية جديدة لدعم المشروعات الصغيرة والمقاولاتية، كذلك فقد بذلت جهود خاصة للترويج للأنشطة الإبتكارية وتحسين القدرات الإبتكارية للأفراد.

I. أسس الثقافة المقاولاتية

1. تعريف الثقافة وعناصرها

(1) تعريف الثقافة

عرف **TAYLOR** الثقافة بأنها " ذلك الكل المركب من المعارف والعقائد والفن والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضوا من المجتمع ما"¹

كما يعرفها **R. REDFIELD** الثقافة بأنها : " مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفق أو المصطلح عليها في المجتمع ، تعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص مميزة."²

(2) عناصر الثقافة

تتمثل عناصر الثقافة في مايلي:³

¹ علي عبد الرزاق جلبي، "دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع، 2008، جامعة الاسكندرية، ص 66

² السيد عبد العاطي السيد، "المجتمع والثقافة والشخصية"، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، 2003، جامعة الاسكندرية، ص 8

³ علي عبد الرزاق جلبي، "دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية"، مرجع سابق ص 96-98

1-اللغة: وتقوم كل لغة على نظام واضح ومحدد من الأصوات الواضحة بحيث يسهل التمييز بين كل صوت عن الآخر.

2- الفن: يعتبر كنسق ثقافي لا تخلو منه أي ثقافة في الحاضر والماضي، كما أن عناصره تختلف من ثقافة لأخرى، وذلك لاختلاف قيمة الجمال من مجتمع لآخر.

3-الأفعال الإنسانية: تعد بمثابة وحدات للملاحظة الأساسية في الدراسة العلمية للإنسان والثقافة لأنها تمثل الوحدات الأولية للسلوك و الميكنيزمات الأساسية التي يمكن بواسطتها أن يتكيف الكائن مع بيئته.

4-الطرائق الشعبية: تعتبر أفعالا اجتماعية متكررة يمارسها أعضاء المجتمع والجماعة، كما أنها تعتبر معتقدات نموذجية مضادة أو اتجاهات وصور للتصرفات التي تلاحظها داخل هذا المجتمع والجماعة.

5-العرف هي الطرق العامة المشتركة التي ينظر إليها على أنها أكثر صدقا وسلامة من العادات الشعبية

6-القانون والنظم الاجتماعية: يعتبر القانون بمعناه العام والخاص هو الرابط الوحيد والعام للأفراد الذي يحمل طابع العمومية من ناحية والذي يفرض النظام بطريقة تكاد واحدة من كل نواحي المجتمع من ناحية أخرى، والنظم الاجتماعية هي عبارة عن تنظيم يشمل على عدد من العادات وجوانب متعددة من العرف والقانون في بعض الأحيان ، فتدمج جميعا في وحدة للقيام بعدد من الوظائف الاجتماعية.

7-المعتقدات والقيم: هي عبارة عن تصورات أساسية للعالم والإنسان والجماعة والسلوك والتي تساعد على التكيف والتوافق مع بيئته، كما تمثل القيم موضوع الرغبة الإنسانية والتقدير.

(3) تعريف الثقافة المقاولاتية

تعرف على أنها: هي التي تكون مكونة من صفات وتصرفات تدل على الإدارة في المبادرة والشروع في ما نريد عمله أو إنجازَه بصفة جادة وقوية إلى النهاية وهنا تصبح ثقافة المشروع ثقافة خاصة لأنها تهدف إلى إنتاج الجديد والتغيير وتكون أيضا ثقافة خلق وبناء.⁴

كما يمكن تعريف الثقافة المقاولاتية بأنها:

المقاول كعنصر اجتماعي هو ممثل لتصرفات ككل، كالتصرفات الاجتماعية متلازمة أحيانا فرديا واجتماعيا، هذه المتلازمات الجماعية لتصرفات المقاول تظهر في ثقافة المقولة هي ثقافة تقوم على:⁵

1- تنمية نشاطات الأعمال؛

⁴ Borreziga amina,mezicane amina ,OPCIT , p 8

⁵ Jean marie, "la culture entrepreneuriale: ,colloque du 10 anniersaire dela fondation de l'entrepreneurship , ecolr de hautes etudes commerciales de montréal ,24-25 janvier 1990 ,p1-7

2- تثمين المبادرة الفردية والجماعية؛

3- تثمين المثابرة والعزيمة؛

4- قبول العيش بين الأمن والمخاطرة؛

5- التوتر بين الاستقرار والتغير؛

أولاً- تثمين نشاطات الأعمال:

الثقافة التي تمنح لنشاطات الأعمال مكانة هامة، فيما ندعوه تدرج القيم في المؤسسة كمثال المؤسسة التي تثمن المقاول سوف تمنح للأعمال، المال، إنشاء المؤسسات مكانة هامة من بين القيم الأولية في هذه المؤسسة كنتيجة في هذه المؤسسة تصرفات الأعمال سيكونون مقدمون كنماذج اجتماعية مقبولة ومرغوبة.

ثانياً- تثمين المبادرة الفردية والجماعية:

نلاحظ في المجتمعات أن المقاول هم جمعية أين الصعوبات التي تظهر في المؤسسة أو للأفراد أو الفرص المعروضة، ستكون مدفوعة من طرف ممثلي هذه الجماعة، لإشهار هذه الإثبات يمكن استعمال مضادة في بعض المؤسسات، التحديات أو الفرص التي تكون كمصدر للخوف، إذ أعضاء هذه المؤسسات لا يحاولون القضاء على هذه التحديات أو استغلال الفرص: الطبيعة، الحظ، القضاء والقدر تشحن بالاهتمام في مكانهم .

في مؤسسات أخرى أين نجد المقاول هم مصادر وهي لأعضاء المؤسسة، الإلهام الذي يدفع الأفراد للقضاء بأنفسهم على التحديات التي تشغل الفرص المعروضة.

ثالثا- تثمين المثابرة والتصميم:

تأكد الدراسات بأن المقاولون هم أشخاص يثابرون، يواظبون باستمرار ويقبلون استثمار كل الطاقة من أجل النجاح حيث يستغل كل الوقت كل الموارد المتاحة لهم. وفي بعض الحالات استعمال موارد الآخرين للوصول إلى تحقيق مشروعهم. هذا النوع من التصرفات يشير أن المشاريع التي نجحت محمولة من طرف مقاولين حوارين- مروجون- وسطاء تجاريون- مقنعون.

هذه الطريقة للعمل تترجم رغبة كبيرة لرؤية هذا المشروع مهم للغاية يؤمنون بهم كثيرا ويرتبطون به بغاية الأهمية.

ليس فقط الثقافة يجب أن تسمح للأفراد بالتعريف بقوة إيمانهم بمشروعهم، يجب تحريضهم، تشجيعهم، تدعيمهم بوجه يدفع للمواظبة والمثابرة والاستمرار خلال فترة الدفع .

رابعا- التوازن بين الأمن والمخاطرة:

إنشاء مؤسسة يقوم دائما على بعض المخاطر، نعرف أن إنشاء مؤسسة هي خطوة تركز على رأي معتدل(مناسب)يعتمد على المعلومات المعروفة في الفترة التي تنشأ فيها المؤسسة.

إنشاء المؤسسة لا تكون في حالة التأكيد، لكن في حالة أين احتمالية النجاح هي أساسا تكون على المعلومات المتاحة، نستطيع القول أن إنشاء المؤسسات يعادل المخاطرة، أن النتائج هي

جزئيا متوقعة، وأن المخطر هو سبب مقبول، إذ إنشاء المؤسسة يعتمد على تسيير المخطر.

إنه التوازن الذي يجعل للمقاول مكانة ويسمح له أكثر فأكثر بالتموضع كرائد.

إن ثقافة المقابلة تؤكد على ضرورة الموازنة والتوفيق الأمان والمخطر .

- عدم التوازن بالاتجاه نحو الأمان يؤدي في المدى القصير إلى الزوال.

- عدم التوازن بالاتجاه نحو المخاطرة يؤدي إلى عدم استقرار كبير مصاعب عميقة والعيش في توترات وضغوطات.

خامسا- التوتر بين الاستقرار والتغير:

المقابل مرتكز في مفهوم التغير، النظر من هذه الزاوية المقاولون يظهرون كأعوان تغير والمقابل سيصبح كمشارك أساسي في التغير الاجتماعي، هذا الذي يعني أن أنشطة المقابلة تخلق توتر الذي نستطيع أن ندعوه الثبات والتغير، تسيير المقاول يقترح حل بين الاستقرار والتغير، حل الذي يمر بخلق منتجات جديدة، تحقيق المشروع.

إذ ثقافة المقابلة ضرورية لتطويع وتأليف التوتر متلائم أساسا للاستقرار والتغير للتطوير والاستمرار في التواجد مؤسسة.

4) أثر الثقافة المقاولاتية على إنشاء مؤسسات مصغرة

هناك العديد من النماذج التي بينت أثر العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في سلوك

المقابل إلا ان دراستنا اعتمدت على نموذج SHAPERO والمتمثل شرحه كما يلي :

I. نموذج SHAPERO 1975: وهو الأكثر شهرة، يشرح الحدث المقاولاتي، بمعنى

العناصر التي تشرح اختيار المقابلة.

الحدث المقاولاتي هو نتيجة لتوليفة من أربعة متغيرات⁶:

1- الانتقادات السلبية، الايجابية، و الوسطية .

2- إدراك الرغبة.

3- إمكانية الانجاز يأخذ بعين الاعتبار العوامل المنحدر من المحيط الثقافي ، الاقتصادي

والسياسي والاجتماعي.

4- الميل للعمل.

لأن دراستنا تركز أكثر بالخصوص على المتغيرات المرتبطة بالمحيط، لن نتطرق لكل متغيرات النموذج، سنركز اهتماما على العوامل التي استشهد بها **SHAPERO**.

أ – متغيرات اجتماعية: وتتكون من

العائلة: إن وجود أب أو أم مقول عامل مميز للمقولة، ذلك إجماع و اتفاق الباحثون، متغيرة محددة لإنشاء المؤسسة.

المؤسسة: وجود مؤسسة يشجع المقولة والافتراق وهي عامل مميز.

المحيط المهني: يعني وجود إقليم موروث للمقولة، انه من الذكاء هنا التكلم عن الشبكات وأهميتها في إنشاء مؤسسة حسب Arocéna(1984) نجاح الإنشاء أنها مسألة شبكات.

⁶ Colot. Comblék et ladhvri. J infuence des facteurs- sorio- conomique et culturls sur l'entreneurell-documents d' economie et de gestion working paper: 03-2007 centre de recherche warocque p5

المحيط الاجتماعي بالمفهوم الواسع: weber 1930 ذكر الدين كمحدد أساسي للمقاولة ووضح
اثر المذهب على تور الرأسمالية في نفس الشيء المحيط الاجتماعي يمكن أن يكون أكثر أو
أقل تفضيلا لإنشاء المؤسسة .

من جهة أخرى لاحظنا أن الأشخاص الأكثر بروزا في مخطط الدراسي لديهم ميول للتوجه
نحو الوظائف العمومية المعروف بأنه أكثر أمانا مقارنة بإنشاء مؤسساتهم الخاصة.

ب- المتغيرات الاقتصادية:

إمكانية الانجاز مرتبطة بستة أنواع للموارد تدعى (مال ، أشخاص ، آلات ، معدات ، علامة
، تسيير) إنهم الموارد الذين يجب أن يصل لهم المقاول في نهاية إنشاء مؤسسة ، من هذه
الموارد أخذ بعين الاعتبار التالي :

رأسمال: هيئة رأسمال التمويلي للانطلاق يشجع المقاولة وكذلك المقاول

العمال: تواجد اليد العاملة المؤهلة في منطقة لإنشاء تحفز للمقاولة

تأطير مؤهل: المؤسسات الصغيرة تجد صعوبات لاستقطاب إطارات مؤهلة لأنها ترى أنها لا
يمكنها تعرض عليهم نفس الامتيازات المالية الموجودة في المؤسسات الكبيرة .

إمكانية الوصول للسوق: وجود أسواق مفتوحة تؤثر ايجابيا على إنشاء المؤسسة عولمة
الأسواق وهي كذلك ذكرت من طرف Marchesnay 1996 كمتغيرة لإنشاء المؤسسة.

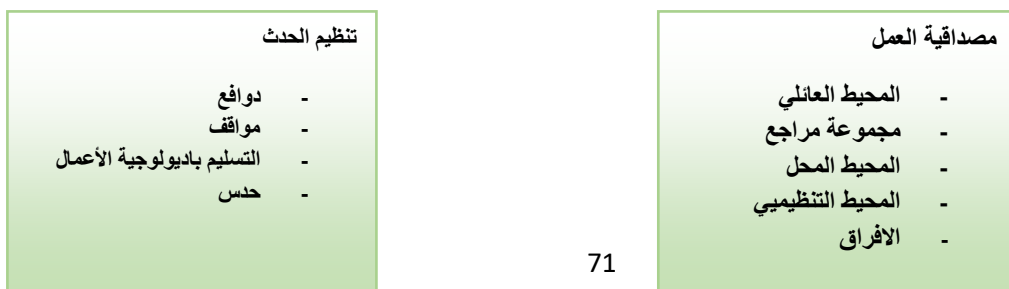
نموذج Shapiro انتقد من طرف Belley 1989 الذي اعتبر أن مفهوم الفرصة يجب أن تدرج
من جهة أخرى ، واغلب الباحثون ادمج فرضيته أن الفرصة امتلكت.

1989 Belley عدل نموذج Shapiro بتكلمة هذه المتغيرة والتي يمكن ان تكون ثلاثة أصول :

- 1- مرتبطة بالخبرة للمقاول.
- 2- مرتبطة ببعض الظروف (الالتقاء مع مستثمرين مثلا).
- 3- البحث عن الفرصة، مثلا استبدال طريقة عمل جماعي. والشكل التالي يوضح

نموذج shapero 1975

الشكل رقم 1: يوضح نموذج الحدث المقاولاتي (shapero 1975)



متغيرات اجتماعية

متغيرات نفسية

متغيرات الحالة

اقتصادية

متغيرات

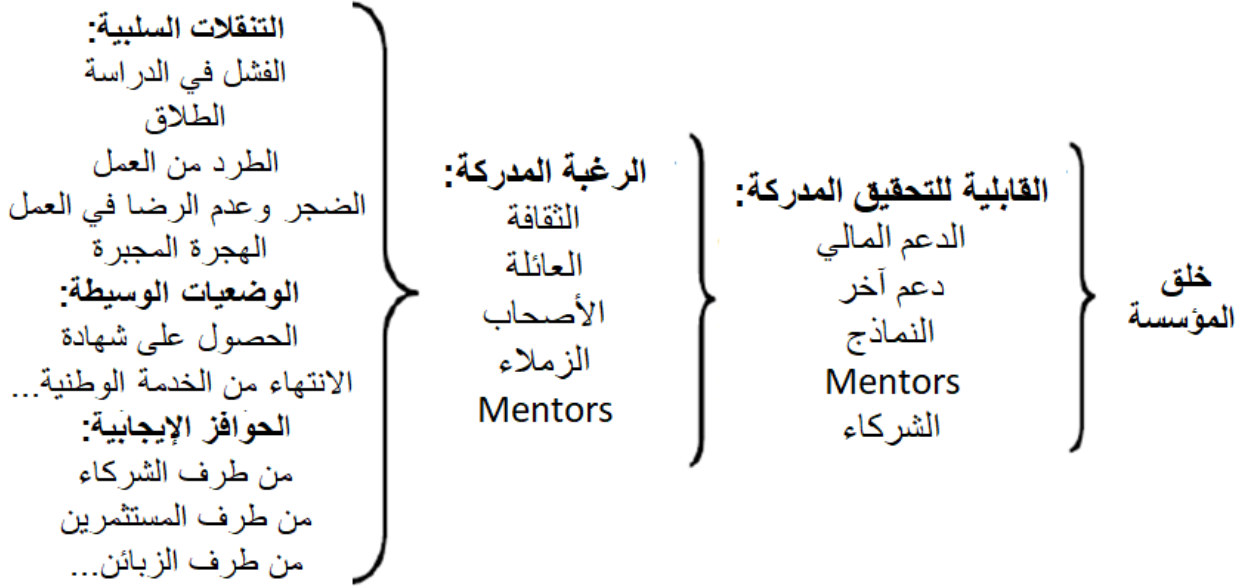
L asourse : Colot. Comblék et ladhvri. J infeuence des facteurs- sorio-
conomique et culturls sur l'entreneurell-documents d' economique et de gestion
working paper: 03-2007 centre de recherche warocque p7

1- نموذج الحدث المقاولاتي لـ: Shapero و Sokol

الفكرة الأساسية لهذا النموذج هو أن الفرد يبادر بتغيير كبير و مهم لمساره في حياته،
مثل اتخاذ إنشاء مؤسسة خاصة به، و هذا من أجل كسر الروتين.

و هذا ما سنوضحه في النموذج الموحد بين Shapero و Sokol

الشكل رقم 2: نموذج الحدث المقاولاتي لـ: Shapero و Sokol



Source : Azzedine Tounès, L'intention entrepreneuriale ; une recherche comparative entre des étudiants suivant des des formations en entrepreneuriat (bac+5) et des étudiants en DESS CAAE, Thèse pour le Doctorat ès sciences de gestion ,université de Rouen, 2003 , p163

الباحثان يعتمدان على الرغبة و إدراك إمكانية الإنجاز حسب نموذج 1982، لقد شرح الباحثان نمذج تكوين الحدث المقاولاتي من خلال ثلاث متغيرات :

-الانتقالات السلبية : والتي يمر بها الفرد كالهجرة ، الطلاق ، القذف ، طرد من العمل .

-الأوضاع الوسيطة: كالخروج من السجن، الخروج من الجيش، خروج من المدرسة

-الانتقادات الايجابية: تضمن تأثير العائلة ،اتخاذ القرار الإنشاء المؤسسة الخاصة من اجل

كسر الروتين من خلال تشجيع الأسرة ، المستثمرين، الشركاء ، المستهلكين، فرص سوق

أ- إدراك الرغبة : تتمثل في المتغيرات البسيكولوجية (حوافر، إحساس ، مواقف)، الاجتماعية (محيط عائلي ، مقول مؤسسة) و الثقافية(العادات والتقاليد) التي تدفع إلى إنشاء المؤسسة. حتى المحيط السياسي له دور كبير في إنشاء المؤسسة، كما أن الإبداع يشجع على إنشاء مؤسسة، تأثير العوامل الاجتماعية يؤثر على السلوك الفردي مثل: العائلة ، الأصدقاء، التكوين، الخبرة على إنشاء المؤسسة.

إن تأثير العائلة خاصة الأبوين اللذان يلعبان دور مهم في تكوين رغبة وكذلك خضوع لتجارب مقاولاتية سابقة فاشلة أو ناجحة كانت ، كلها تساعد على إعطاء الرغبة لدى شخص من أجل إنشاء مؤسسة خاصة بيه.

ب- إدراك إمكانية الإنجاز: تتمثل في العوامل الخارجية المستقلة، يمكن أن تؤدي بالفرد إلى اتخاذ القرار من أجل إنشاء المؤسسة، كمنظرة المقاول للحاجة للموارد الأولية، مدخراته الخاصة، المهارات، التمويل و المساعدات.

رغم الشرطان الأساسيان المذكوران لإنشاء المؤسسة لكن تبقى ناقصة، و من أجل إنشاء مؤسسة لا بد من دراسة السوق، مخطط الأعمال (الزبائن)، الموردين، المنافسة، تعيين المحل، إمكانية التمركز، التوزيع.....إلخ.

-2- نظرية السلوك المخطط لAjzen 1991

تعتبر هذه النظرية على أنها سلوكيات الفرد هي التي تحدد توجهاته، و ذلك من خلال ثلاث متغيرات:

أ-المواقف المرافقة للسلوك: و هي تتضمن التقييم الذي يقوم به الفرد للسلوك الراغب في القيام به، و هي تعتمد على النتائج المحتملة التي ينتظرها الفرد من هذا السلوك.

يمكن تعريف الموقف" هو عبارة عن تصور ، معين والتزام يكون اتجاه شيء ما ، حكما الذي نأخذه حول فكرة أو شخص أو حتى الطريقة التي نميز بها الأشياء ".

حيث يبدأ موفق سلوك الفرد من فكرة إنشاء المشروع يكمن أن يكون ايجابي أو سلبي بالنسبة لكل فرد ففكرة إنشاء مشروع تأتي في اغلب الأحيان من التجربة ، الكفاءة ،

الابتكار، الإبداع ، الثقة بالنفس

التربص في المؤسسات، التكوين.

ب-المعايير الذاتية: ترتبط بالضغط الاجتماعي الذي يتعرض له الفرد المحيط العائلي(الوالدين ،الإخوة ، الأقارب) كذلك التواصل مع الآخرين (الأصدقاء، زملاء) فيما يخص رأيهم في المشروع.

كما يمكن أن تؤثر السياسات الدولة (قوانين) التي تشجع على إنشاء المؤسسة ، بإضافة لتأثير العوامل الثقافية (العادات والتقاليد) ، بالإضافة لمحفزات التي تشجع على إنشاء

المؤسسات مثل الحاجة لتحقيق الذات البحث عن الاستقلالية ،تحمل المسؤولية ، حصول على مكانة في المجتمعالخ

المعيار الشخصي (العائلة ،الزملاء والأصدقاء)يؤثر ايجابيا على موفق الطالبات وإدراكهم لتحكمهم في السلوك المقاولاتي ، وان المعيار الشخصي يؤثر بشكل غير مباشر

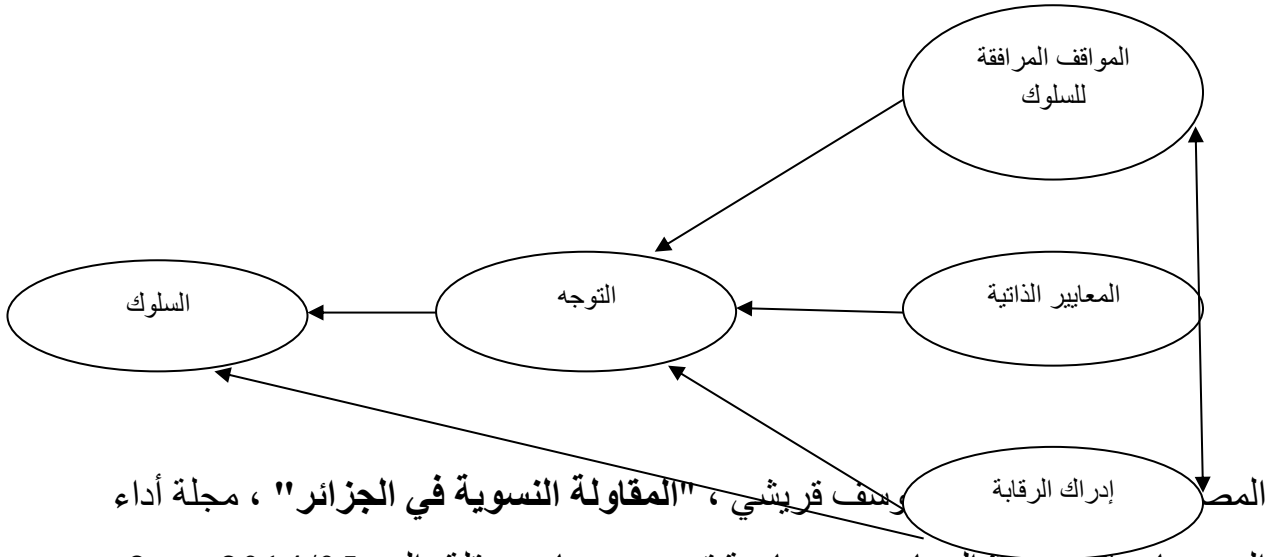
وموجب على النية المقاولاتية ، ا ما بخصوص المهارات المقاولاتية فكان لها تأثير موجب على عوامل نموذج نظرية السلوك المخطط

ج-إدراك الرقابة على السلوك: تأخذ بعين الاعتبار درجة المعارف التي يملكها الفرد و مؤهلاته الخاصة و كذلك الموارد والفرص الضرورية اللازمة لتحقيق السلوك المرغوب فيه.

يكن أن تكون السيطرة السلوكية من اجل فكرة إنشاء مشروع عن طريق اليد العاملة المؤهلة, ومساعدات الدولة، أو حصول على موارد مالية من أموال شخصية أو من أقارب أو أصدقاء أو مؤسسات المالية.

إن موقف المقاولاتي وإدراك التحكم في السلوك له أثر على نية المقاولاتية وإدراك التحكم في السلوك له اثر على الموقف ، كما سنوضح هذه المتغيرات في الشكل التالي:

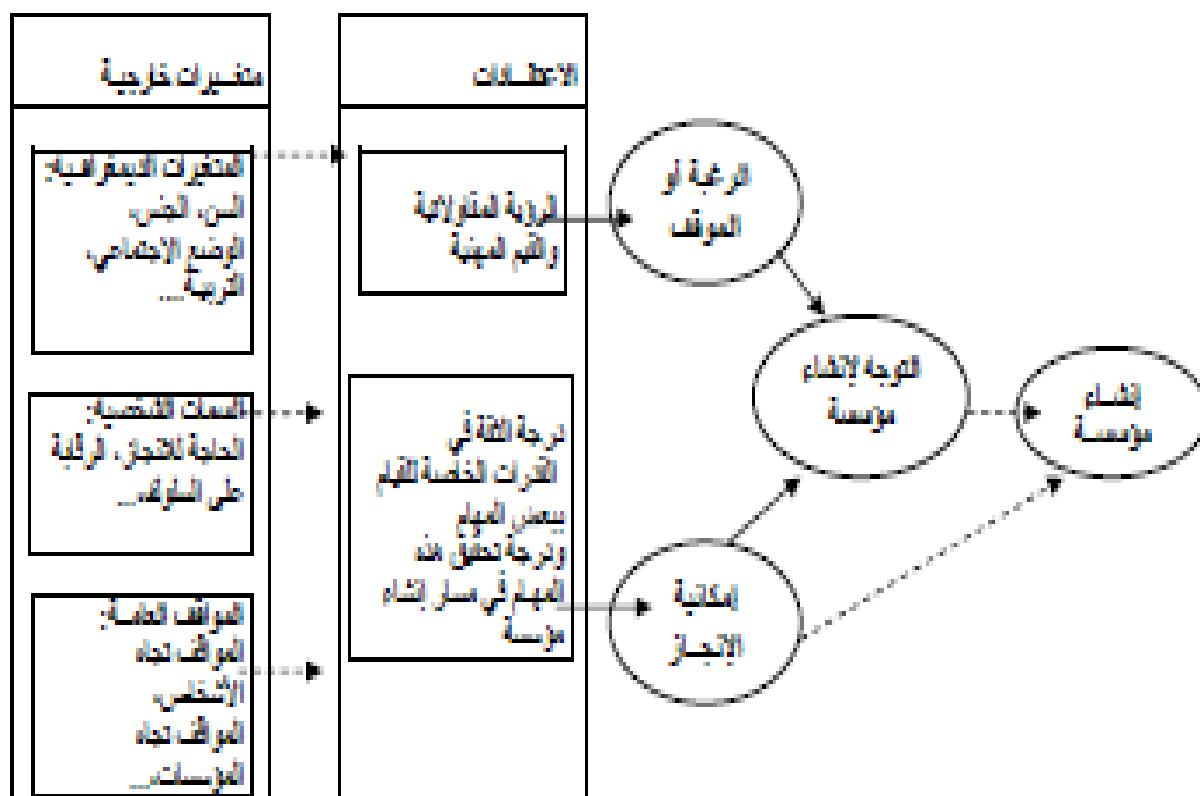
الشكل رقم 3: نظرية السلوك المخطط لAjzen



كما قام كل من Ajzen و Sokol و Shapero بقيام بنموذج موحد وإضافة متغير آخر وهو رغبة التي تعتبر من الشروط الأساسية والضرورية لكي يصبح الفرد مقاولا ، فلا بد من معرفة الأسباب والدوافع التي من شأنها تؤدي إلى اختيار المقاولاتية كمسار مهني

، حيث يعتبر نموذج Ajzen نموذج المسار لتشكيل الرغبة لدى الفرد للقيام بأي سلوك ،
 كان ، كما قام كل من Sokol و Shapero ببناء نموذجهما لتكوين الحدث المقاولاتي ، لذا
 سوف نعتمد على النموذج الموحد للنموذجين والذي سوف نحاول تفسير العوامل المؤثرة
 في نية المقاول لى الفرد ، ويوضح النموذج في شكل التالي :

الشكل رقم 4 : نموذج موحد لنظرية السلوك المخطط ونموذج تكوين الحدث المقاولاتي



المصدر : "سلامي منيرة"، "التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر"، 2007 ،
دراسة ميدانية تناولت طالبات على أبواب التخرج من جامعة ورقلة للموسم الجامعي:
2006-2007 ، ص 29.

ويمكن تفسير النموذج الموحد كالتالي حيث أن الرغبات يؤثر عليها كل من موقف المتربص تجاه فكرة إنشاء مؤسسة والذي يستند على قيم المهنية أي(المميزات المهنية التي يطمح إليها) ، ونظرتة للمقولة (أي الحاجيات التي يمكنه إرضائها من خلال النشاط المقاولاتي) ،بالإضافة لتأثير متغيرة المعيار الاجتماعي والتي تتكون من مواقف الأشخاص المهمين له في حالات حاذة لقرار إنشاء مؤسسة وهو ذو تأثير إلا في حال كان المتربص يوليله أهمية عند القيام باختياراته . أما بالنسبة لإمكانية الإنجاز ،فهي تعتمد على ثقة المتربص في قدراته على القيام بالنشاطات اللازمة والضرورية لنجاح المسار المقاولاتي.

II . المفاهيم الأساسية والنظرية عن المقاولات.

1. تعريف المقاولاتية (ريادة الأعمال):

لقد أشارت أدبيات الإدارة إلى العديد من نماذج التعريف لمصطلح ريادة الأعمال ولمصطلح رائد الأعمال، ومن الترجمات التي اقترحت لهذا المصطلح: المبادرة، الريادة المبادأة، الإنشاء، العمل الحر وبالمقابل يوصف الشخص بأنه المبادر والرائد والمنشئ والمخاطر والمبدع الإنتاجي والجريء.

و الريادية (Entrepreneurship)، مصطلح قديم يعود إلى عدة قرون، واستعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معين المخاطرة وتحمل الصعاب التي رافقت الحملات الاستكشافية العسكرية. بقي هذا المفهوم مستعمل في

نفس السياق، إلى أن تسرّب خارج الحملات العسكرية كالأعمال الهندسية وبناء الجسور وغيرها. دخل مفهوم الريادية إلى النشاطات الاقتصادية في مطلع القرن الثامن عشر من قبل ريتشارد كانتلون (Richard Cantilon)، فيوصف التاجر الذي يشتري سلعاً لبيعها في المستقبل بسعرٍ لا يعرفه مسبقاً.

كما ونجد توضيحاً لمفهوم الريادية لدى الاقتصادي جوزيف شومبيتر (Joseph Schumpeter) وبعض الاقتصاديين النمساويين، مثل لودفيك وفون مايز (Radving von Mises) وزميله فريديريش هايك (Friedrich Hayek)، وقد عرّف شومبيتر (1950) الريادي "بأنه ذلك الشخص الذي لديه الإدارة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى مشروع ناجح".

أما فرانك نايت (1967) (Frank H. Knight) وبيتر دركر (Peter Drucker) (1970) فيعتبران الريادية بأنها الجهد الذي تتمحور أساساً حوله المخاطرة.

ويرى بيتر دراكر (Peter Drucker)، 1985، بأن الريادي "هو الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجيته منخفضة إلى إنتاجية عالية، وراح اقتصاديون يعرفون الريادي بالشخص الذي يبني عملاً متميزاً من لا شيء".

وهكذا تطورت الريادية من مفاهيم متباينة إلى أن أصبح المعنى المعاصر لها: "بأنها مجموعة الصفات المركّبة التي تجعل صاحبها (الريادي ENTREPRENEUR) مستعداً للدخول في إنشاء أو تطوير مشروع معين لحسابه، يضع فيه شيئاً بارزاً من الإبداع والابتكار التكنولوجي أو الإداري أو المالي أو التسويقي أو الثقافي أو الاجتماعي أو العملي ... الخ. كل ذلك من خلال المتاجرة والإصرار والاستعداد لتحمل مخاطر الخسارة بالدرجة نفسها للتمتع ببهجة الربح وإرضاء الذات.

ومن هنا نصل إلى خمسة جوانب رئيسية في تعريف الريادية وهي:

✓ عملية إنشاء أو تطوير أو إحياء مشروع بمدخل جديد يعطيه قيمة مالية.

✓ تخصيص الوقت والجهد والمال والقيادة والإدارة.

✓ إدخال إبداع وابتكار خاص.

✓ تقبل المخاطر المختلفة ...

✓ استقبال المكافآت الناتجة مثل والقيادة والاستقلال والمال والسمعة والنفوذ والشهرة.

وهكذا نرى أن الريادي يطور نموذج الإنتاج من خلال استغلال اختراع مادة أو أداة تكنولوجية قد تعمل على إنتاج سلعة جديدة، أو أنه يقوم بإنتاج سلع أو خدمات حديثة وفق نمط حديث ، عاملاً بذلك على فتح مصدر إمدادات جديدة، أنه متابع عملي جيد للمنتجات سواء كان ذلك من خلال إعادة الهيكلة أو إعادة التشكيل أو إعادة التفكير بطرق الاستخدام ومتطلبات المستخدم النهائي أو السوق، و جدول رقم (1) يوضح التطور التاريخي لمفهوم الريادية (Entrepreneurship).

جدول رقم (1): التطور التاريخي لمفهوم الريادية (Entrepreneurship)

المفهوم	الحقبة
الريادي هو الشخص المسؤول عن مشاريع إنتاجية كبيرة	العصور الوسطى
الريادي هو الشخص الذي يتحمل مخاطر الربح أو الخسارة في العقود الحكومية رغم كونها ثابتة الأسعار.	القرن السابع عشر
الريادي الشخص الذي يتحمل مخاطرة أو خسارة غير صاحب رأس المال – ريتشارد كانتلون (Richard Cantilon).	عام 1725
الريادي يمثل حالة التفريق والفصل بين أرباح صاحب رأس المال والريادي – جون بابتست سي JOHN BAPTIST –	عام 1803
الريادي هو من يحقق ربحا بسبب تقديمه المال (فرنسيس وولكر FRANCIS WALKER).	عام 1876
الريادي هو شخص مبتكر يطور تكنولوجيا لم يسبق تجربتها (جوزيف شومبيتر JOSEPH SCUMPETER).	عام 1934
الريادي شخص لديه القدرة لتحويل فكرة جديدة إلى ابتكار ناجح.	عام 1950
الريادي هو الشخص ذو عزيمة ويخاطر باعتدال (ديفيد ماكيلاند DAVID MACHILAND).	عام 1961
الريادي هو الشخص يعظم الفرص المتاحة ويوصلها إلى الحد الأقصى، بيتر دروكر (PETER DROCKER).	عام 1961
الريادية هي في الأساس قدرة الريادي على تطبيق فكرته ووضعها محل التنفيذ.	عام 1967

الريادي: شخص مبادر ينظم بعض الآليات الاقتصادية أو الاجتماعية لإنجاح مشروعه ويقبل المخاطرة والفشل (ألبرت شاييرو ALBERT SHAPIRO)	عام 1975
الريادي: شخص ينظر إليه بطريقة مختلفة من قبل الإقتصاديين والسيكولوجيين والسياسيين ورجال الأعمال (كارل فسبر CARL VESPER).	عام 1980
الريادية: هي سيرورة خلق شيء مختلف له قيمة، وذلك من خلال تكريس الوقت والجهد اللازمين، مع الاستعداد لتحمل المخاطر المالية والنفسية والاجتماعية المتأتية عن الفشل المالي والنفسي عند النجاح (روبرت هزريتش ROBERT HISRICH).	عام 1985
الريادية هي بناء عمل متميز من لا شيء.	عام 1994
الريادية هي الاستحداث والسباق مؤسسة ناجحة.	عام 2000
الريادية هي إنشاء عمل حر يتسم بالإبداع و يتصف بالمخاطرة (الشميمري و المبيريك)	عام 2010

المصدر: إبراهيم بدران ومصطفى الشيخ، "الريادية" الإبداع في إنشاء المشاريع (Entrepreneurship)، دار الشروع للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 264-265.

كما اتفق عدد من المراكز والجمعيات والمنظمات في العالم العربي في المؤتمر الدولي الأول لريادة الأعمال عام 2009 في مدينة الرياض على ترجمة الانجليزية فرنسية الأصل Entrepreneurship بمعنى (ريادة الأعمال) وترجمة Entrepreneur بمعنى (رائد الأعمال) لتحسم الجدل حول الترجمة العربية لهذين المصطلحين وقد وردت عدّة تعريفات لهذا المصطلح والتي منها:

Burch 1986 الذي عرف مصطلح ريادة الأعمال **Entrepreneueship** على أنه مجموعة أنشطة تقدم على الاهتمام وتوفير الفرص وتلبية الحاجات، والرغبات من خلال الإبداع وإنشاء المنشآت.

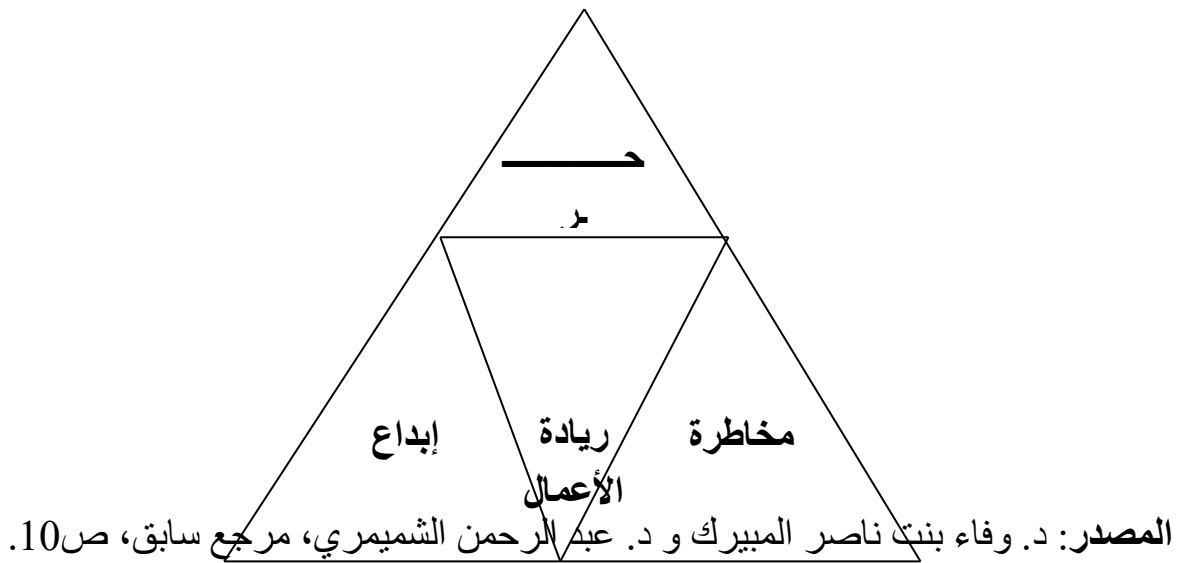
- أما (Dolling 1995) فقد عرفه بأنه عملية خلق منظمة إقتصادية مبدعة من أجل تحقيق الربح أو النمو تحت ظروف المخاطرة وعدم التأكد.

- أما "Alain fayol" فقد حددها على أنها " حالة خاصة، يتم من خلالها خلق ثروات اقتصادية واجتماعية لها خصائص تتصف بعدم الأكادة أي تواجد الخطر، والتي تدمج فيها أفراد ينبغي أن تكون لهم سلوكيات ذات قاعدة تتخصص بتقبل التغيير وأخطار مشتركة والأخذ بالمبادرة والتدخل الفردي. أما بالنسبة للإنجلو ساكسون وخاصة الأمريكيون فقد استعملوا المصطلح منذ سنوات التسعينات، إذ نجد أن البروفيسور "Howard Stevenson" بجامعة **Harvard** يوضح بأن: "المقاولية عبارة عن مصطلح يغطي التعرف على فرص الأعمال من طرف أفراد أو منظمات ومتابعتها وتجسيدها"

وأخيرا فإن الشميمري والمبيريك 2010 يعرفان ريادة الأعمال بأنها إنشاء عمل حريتهم بالإبداع ويتصف بالمخاطرة.

- نستخلص من هذه التعريفات بأن ريادة الأعمال هي النشاط الذي ينصب على إنشاء عمل حر ويقدم فعالية اقتصادية مضافة، كما أنها تعني إدارة الموارد بكفاءة وأهلية متميزة لتقديم شيء جديد أو ابتكار نشاط اقتصادي وإداري جديد.⁷

وتتسم بنوع من المخاطر ولكنها مدروسة، وبالتالي فهناك ثلاثة عناصر أساسية في التعريف هي:



2. خطوات إنشاء مؤسسة جديدة وتنظيم المقاولات.

الأعمال، تحديد الإستراتيجية التسويقية وتحديد السياسة التجارية.

7 . وفاء بنت المبيرك و أ.د. عبد الرحمن الشميري: "مبادئ ريادة الأعمال لغير المتخصصين"، الطبعة الأولى، الرياض - السعودية، 2016، ص10.

أ- دراسة السوق: معرفة ما إذا كان المنتج الذي ينوي تقديمه يلبي حاجات وتوقعات المستهلكين، وتركز هذه الدراسة على تحليل المحاور التالية: السوق، الطلب، العرض، محيط المؤسسة.

أما العملية الأساسية التي تقوم عليها دراسة السوق هي تجزئة السوق التي تسمح بتقسيم المستهلكين إلى شرائح وفق مجموعة معايير معينة، مثل: السن، الجنس، الموقع الجغرافي، ... الخ.

ب- تقدير رقم الأعمال التقديري: بعد الانتهاء من دراسة السوق وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، يُمكن حساب رقم أعمال تقديري باستعمال عدة طرق، نذكر منها طريقة الأهداف وطريقة الحصص.

ج- تحديد الإستراتيجية التسويقية: حتى يتمكن المقاول من تحديد زبائنه الأساسيين، يجب عليه الإجابة على مجموعة من التساؤلات، مثل:

✓ هل يلبي المنتج أو الخدمة التي أنوي تقديمها حاجات ورغبات القطاع السوقي المستهدف؟

✓ هل عدد الزبائن كافٍ ويضمن لي البقاء؟

✓ هل هذا القطاع يعرف منافسة شديدة؟

✓ هل أملك الإمكانيات المالية والبشرية والتقنية من أجل النشاط في هذا القطاع؟

✓ إذا كان السوق يعرف منافسة فما هي ميزتي التنافسية بالمقارنة مع المؤسسات

المنافسة لي؟

أما النقطة الثانية التي تسعى الإستراتيجية التسويقية للإجابة عنها تكمن في كيفية التموّج في السوق والصورة التي سيقدمها المقاول للزبائن والمنافسين.

د-تحديد السياسة التجارية:

تتعلق هذه الخطوة بتحديد عناصر المزيج التسويقي والذي يشمل خليط من الأنشطة الرئيسية، يتم من خلالها دراسة السلعة بما يتناسب مع المستهلك، ثم دراسة وتحديد السعر المناسب لبيعها، ثم الترويج لها لدى المستهلكين ومن ثم توزيعها وإيصالها للمكان وفي الزمان المناسبين من أجل إشباع حاجات المستهلك بأعلى مستوى ممكن وتحقيق الربح المناسب.

2-الدراسة المالية للمشروع:

بعد الاستقرار على الفكرة التي سيتمحور حولها نشاط المؤسسة، والانتهاج من إجراء دراسة السوق المتعلقة بها، سيشرع المقاول في إنجاز الدراسة المالية لمشروع مؤسسته والتي تعتبر مرحلة أساسية تمكنه من اكتشاف مدى جاهزيته للانطلاق في النشاط وذلك بعد حصر مختلف الاحتياجات والموارد المالية الضرورية لنشاط المؤسسة، وكذلك تسمح له بالتأكد من التناسق المالي للمشروع.

وتتكون الدراسة المالية من أربع مراحل أساسية تتمثل كل مرحلة منها في الإجابة على

التساؤلات التالية:

__ ما هي الأموال الضرورية للانطلاق في المشروع وهل في وسع المقاول تأمينها؟ وللإجابة

على هذا التساؤل يتطلب الأمر تحضير جدول التمويل الأولي " **Le plan d financement**

initial والذي يسمح بتقدير الاحتياجات المالية الدائمة للمؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى حصر الموارد المالية الثابتة.

__ وهل ستتمكن المؤسسة من تحقيق رقم أعمال كاف لتغطية كل التكاليف ويتعلق الأمر هنا بالرواتب، مشتريات البضاعة والموارد الأولية، الفوائد المالية وغيرها من التكاليف الأخرى، وللإجابة على هذا السؤال يجب إعداد جدول حسابات النتائج التقديري " **Le compte de résultat prévisionnel** ".

__ هل ستسمح النتائج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة الأولى من نشاطها بتغطية تكاليف نفس الفترة؟ ومخطط الخزينة "**Le plan de trésorerie**" هو الكفيل بالإجابة على هذا التساؤل تماشياً مع تطور نشاط المؤسسة، هل بإمكان هذه الأخيرة المحافظة على صلابتها المالية المحققة من خلال جدول التمويل الأولي؟ هو الذي يسمح بالتأكد من قدرة الهيكل المالي للمؤسسة على الصمود والتحيز بالرغم من ظهور احتياجات مالية دائمة جديدة للمؤسسة مع مرور الزمن.

1. تحديد مصادر تمويل المؤسسة:

من بين أهم القرارات المالية التي تواجه المقاول هو اختيار مصدر تمويل مؤسسته، لذا لابد من دراسة مصادر التمويل المختلفة لاختيار مصدر التمويل المناسب.

❖ مصادر التمويل الداخلية:

تعتبر المدخرات الشخصية للمقاولين من أهم الداخلية للتمويل، كما قد يلجأ المقاول أيضا إلى القروض ذات الطابع الشخصي المقدمة من طرف أفراد الأسرة، الأقارب والأصدقاء وذلك عند الحاجة، ومن بين أهمها يميز هذه القروض أنها غير محددة المدة بشكل دقيق، وغالبا ما تقدم للمقاول بدون طلب ضمانات كبيرة وذلك بسبب العلاقة الشخصية التي تربطه مع الأطراف المانحة لهذه القروض.

❖ مصادر التمويل الخارجية:

يعتبر التمويل الخارجي أحد المصادر الرئيسية للتمويل، فمن بين أهم أشكاله نجد:

الائتمان التجاري: الائتمان التجاري هو وسيلة للشراء مع تأجيل الدفع على فترات مختلفة مع أخذ فترة السماح معينة قبل أن يبدأ التشديد، حيث تقوم المؤسسة في هذه الحالة باستخدام البضائع والمواد الخام دون أن تقوم بسداد قيمتها فورا، تنتشر هذه الطريقة بين المصانع والموردين عند شراء المواد الخام، وكذلك بين المصانع والتجار وبين التجار أنفسهم عند تبادل المشتريات فيما بينهم بهدف تنشيط المبيعات، فإذا استطاعت المؤسسات الصغيرة الحصول على هذا النوع من الائتمان تكون قد وفرت جزءا كبيرا من احتياجاتها من رأس المال العامل في المشروع الصغير، ومن الواضح أن هذا الائتمان لا يحتاج إلى تقديم الضمانات التقليدية المختلفة مما يسهل الحصول عليه.

الائتمان المصرفي: تشكل التسهيلات الائتمانية المقدمة من البنوك التجارية والمؤسسات المصرفية مصدر أخرى من مصادر التمويل حيث يمكن للمقاول الحصول على ائتمان

مصرفي قصير أو طويل الأجل، يقدم البنك التمويل المطلوب مقابل تعهد المقاول بسداد القرض وفوائد المستحقة عليه، وتحدد شروط السداد وسعر الفائدة في ضوء اعتبارات كثيرة مثل طبيعة المؤسسة، الضمانات المادية التي يمكن تقديمها لضمان عمليات السداد سمعة المقاول سعر الفائدة الأساسي السائد في السوق.....الخ.⁸

❖ التمويل عن طريق شركات رأس المال المخاطر:

هو عبارة عن أسلوب أو تقنية لتمويل المشاريع الاستثمارية بواسطة شركات تدعى شركات رأس المال المخاطر، ومن أجل التخفيف من حدة المخاطر فإن هذه الشركات لا تكتفي فقط بتقديم الأموال إنما تساهم في إدارة المؤسسة، إن تجربة الجزائر في الاعتماد على هذا النمط من التمويل ما زالت في بدايتها حيث نسجل وجود شركتين اثنتين فقط وهما Sofinance و Finalep.

❖ التمويل الإيجاري:

يعتبر التمويل الإيجاري طريقة جديدة التمويل تقوم على مبدأ تأجير الأصول بمعنى أن المقاول يقوم بتأجير الأصول الثابتة بغرض استقلالها.

ثالثا: اختيار الشكل القانوني للمؤسسة:

اختيار الشكل القانوني يحدد علاقة المؤسسة بالغير، والمسؤولية القانونية في مختلف المعاملات سواء الداخلية أو الخارجية، كما يوضح مدى تدخل الحكومي في المؤسسة.

⁸ دباح نادية، "دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها"، 2000-2009، مذكرة لنيل شهادة ماستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2011-2012، ص37.

❖ البدائل الرئيسية للأشكال القانونية للمؤسسات:

تجدر الإشارة أنه عند اتخاذ شكل الملكية كمعيار للتقسيم فإننا نجد أن الأشكال القانونية للمشاريع الاقتصادية تقسم إلى قسمين:

- أ. المؤسسة الفردية: تعتبر المؤسسة الفردية من أنسب أشكال الملكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لبساطة وسرعة تكوينها وإشهارها كما أنها لا تحتاج إلى رأس مال ضخ، وهي تعرف بأنها المؤسسة التي يمتلكها ويديرها شخص واحد يحتمل مسؤولية تكوين رأس مالها وإدارتها وفي المقابل يحصل على كل الأرباح المحققة، ويتحمل كافة الخسائر الممكنة.
- ب. الشركات: تنقسم الشركات بصفة عامة إلى شركات الأشخاص، شركات الأموال، شركات ذات طبيعة مختلفة أو شركات ذات المسؤولية المحدودة.

✓ شركات الأشخاص:

وتضم كل من شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، شركات المساهمة.

_ شركة التضامن: هي شركة يقيمها شخصان أو أكثر كشركاء يشتركون في ملكيتها وإدارتها وتنسم علاقتهم بالتضامن، فهي لا تخلو من عيوب فمثلا إذا توفي أحد الشركاء أو قرر أحدهم الإنسحاب، تنتهي الشركة ويجب إعادة تأسيسها بأسماء جديدة مما يؤثر سلبا على طول مدة حياتها.

_ شركة التوصية البسيطة: هي كشركة التضامن إلا أنها تضم فئتين من الشركاء بمسؤوليات مختلفة، فالفئة الأولى هي فئة الشركاء المسؤولين مسؤولية مطلقة ويكونون مثابة

أوصياء على أموال الشركاء الآخرين، أما الفئة الثانية فئة الشركاء الموصى عليهم فهم شركاء يشاركون بالمال فقط.

ـ شركات الأموال: وتضم كل من شركة المساهمة ، شركة التوصية بالأسهم:

➤ شركة المساهمة: تتميز شركة المساهمة بكونها شركة شخصية منفصلة عن مالكيها فهي كيان مستقل.

➤ شركة التوصية بالأسهم: شركة التوصية بالأسهم تشبه شركة التوصية البسيطة في كل شيء باستثناء رأسمال الشركة يكون محدد على شكل أسهم وليس مبالغ مقطوعة، بحيث يمكن لكل شريك متضامن أو موصى عليه تحديد قيمة مساهمته على شكل أسهم.

✓ **الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة:**

تعتبر الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة نوعا خاصا من الأشكال القانونية، وهي شائعة في الأعمال المتوسطة الحجم وهي تتميز بالخصائص التالية:

تتميز الشركة المساهمة ذات المسؤولية المحدودة بكونها شركة أفراد مع بعض خصائص شركة المساهمة العامة، فهي في جوهرها شركة أفراد لأن هوية الشركة تبقى غير منفصلة عن مالكيها، يوفر هذا النوع من الشركات وسيلة لحصر أسماء المالكين وحدود مساهمة كل منهم وذلك غير ضروري في الشركة المساهمة العامة، كما أن ملكية الأشخاص تكون على شكل أسهم يمكنهم تداولها والتصرف بها بدون الحاجة لحل الشركة وإعادة تأسيسها، كما تكون مسؤولية الأفراد محدودة بحدود الأسهم التي يحملونها.

تقتصر قوانين ملكية الأسهم على الأشخاص في هذا النوع من الشركات على الأشخاص الطبيعيين، أي لا يمكن للشركات والشخصيات المعنوية أن يكونوا ضمن المساهمين، وذلك لا ينطبق على الشركة المساهمة العامة، حيث يمكن للشركة أن تؤسس شركات أخرى وأن تمتلك أسهما فيها، كما لا يمكن لأي شخص أن يشتري أسهما في شركة مساهمة إلا بموافقة الشركاء الآخرين، فإذا أراد أحد الشركاء بيع أسهمه ووافق الشركاء على إضافة شريك جديد فيمكن عندئذ للمساهم الأول تحويل أسهمه إلى الشريك الجديد الذي يسجل إسمه وهويته وعدد أسهمه في سجل الشركة.

أما عن إدارة الشركة فعادة ما يتولاها أحد أو بعض المقاولين من المالكين، وقد سيتعينون بإدارة متخصصة علما بأن تعلن حساباتها وخططها للعامة، كما لا يتم تداول أسهمها في سوق المال.

هذه هي مختلف الأشكال القانونية للمؤسسات يمكن للمقاول أن يختار من بينها ولكن بعدد دراسة دقيقة لكل منها ليختار في الأخير الشكل الأنسب له.

III. تعريف المقاول وسماته (صفاته)

(1) تعريف المقاول:

إن مفهوم المقاول تطور مع مرور الزمن ففي فرنسا وخلال العصور الوسطى كانت كلمة المقاول تعني الشخص الذي يشرف على مسؤوليته ويتحمل أعباء مجموعة من الأفراد ثم أصبح يعني الشخص الجريء الذي يسعى من أجل تحمل مخاطر اقتصادية.

■ عرف دراكر المقاول بأنه: هو الذي ينظم وينفذ الفرص ، وهو الذي يحصل على الموارد والعمالة والمواد والموجودات الأخرى بتوافق لجعل قيمتها أكبر من ذي قبل⁹

■ كما عرف شومبيتر المقاول(1950) بأنه: ذلك الشخص الذي لديه الإدارة والقدرة لتحويل فكرة جديدة أو اختراع جديد إلى ابتكارات ناجحة"¹⁰

■ كما يمكن استنتاج تعريف المقاول بأنه: ذلك الشخص الذي يملك مهارات البناء المؤسسي بجانب مهارات إدارية وإبداعية تساعده في بناء التنظيم أو إدارة المؤسسة

2 (سمات المقاول (رائد الأعمال):

إذا كنت ترغب في الدخول في عالم الأعمال وتكون تاجرا ورياديا وتحقق لنفسك النجاح لا بد من أن تعرف هنالك سمات أي صفات يجب أن تتوفر في رائد الأعمال لتحقيق النجاح. وقبل أن نتحدث عن هذه السمات دعنا نعرف أولا من هو رائد الأعمال.

✓ رائد الأعمال: هو ذلك الشخص الذي يمتلك ويدير عمله بنفسه.

✓ رائد الأعمال: هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة لتحويل فكرة جديدة إلى

ابتكار ومشروع ناجح.

ولرائد الأعمال سمات تميزه عن الآخرين تتمثل في هذه السمات السبع الأساسية:

⁹ محمد جودت ناصر غسان العمري ، خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية ، مجلة منشورة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، عام 2011، ص 147

¹⁰ Borreziga amina,mezicane amina ,la culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs algeriens , colloque natinal sur : les stratégies d'organisation et d'accompagnement des pme en Algérie , universite kasdi merbah ouargla , p4

1. الثقة بالنفس:

يمتلك رواد الأعمال ثقة بأنفسهم تمكنهم من الالتزام بتحقيق أهدافهم. ورائد الأعمال صاحب شخصية قوية وحازمة. كما أن التفاؤل الذي يحمله يجعله يثق بأنه سوف يحقق النجاح الذي يتطلع إليه.

2. البحث عن الأفكار الجديدة:

رائد الأعمال يحب التغيير والأفكار الجديدة، ولا يحب التقليد والتكرار. وفي الوقت نفسه يبحث بصورة مستمرة عن طرق مبتكرة لتحسين الأشياء. لذا تجده مطلعاً على أحدث التقنيات والوسائل ومستعد لتبني الأفكار الإبداعية الجديدة.

3. الحماس:

رائد الأعمال لديه طاقة ايجابية كبيرة تدفعه للإنجاز. لديه طموح عالي ونشاط كبير. لا يجب الخمول والكسل والبقاء بلا عمل.

4. لا يخشى الفشل:

الخوف من الفشل هو أحد العوائق الكبيرة التي تواجه رائد الأعمال. لذا فهو ينظر إلى الأمور بايجابية وتفاؤل. كما أنه يقبل المخاطر المحبوسة التي تؤدي إلى نجاح كبير.

5. يتقبل النقد:

رائد الأعمال لديه مرونة كبيرة لتقبل آراء الآخرين. والاستفادة من نصائحهم ومشورتهم. ويعتبر الانتقاد والرأي الآخر طريقاً للتحسين والتطور.

6. المثابرة والإصرار:

رائد الأعمال يعمل بإصرار ومثابرة حتى يصل إلى الهدف المطلوب. وهو يرفض الانسحاب مبادئ قيادة الأعمال لغير المتخصصين. من المواقف الصعبة. ويصر على التحدي ويتجاوز العوائق ولا يستعجل النتائج.

7. القدرة على الإقناع:

رائد الأعمال لديه القدرة على إقناع الآخرين بفكرته ووجهة نظره باقتدار. كما يستطيع جعل الآخرين يقبلون الفكرة ويستحسنونها.

دوافع المقاول

تعرف الدوافع بأنها: هي التي تتفاعل عند الشخص خلال المسار المقاولاتي القبلي (بمعنى قبل الإنشاء الفعلي للمؤسسة).¹¹

ويقسم الباحث هذه الدوافع إلى:

1- الدوافع الاقتصادية: ويمكن تلخيصها في دافع واحد ألا وهو تعظيم الربح (الدخل)

لكن وجدت الدراسات مؤخرا، بأن الربح ليس الدافع الوحيد لإنشاء مؤسسة.

2- الدوافع النفسية: وهي تنتج لحدوث اضطرابات في الحياة اليومية للفرد. ومن بين

هذه العوامل يؤكد الباحث على عامل الانشاقات النفسية، التي تؤثر بشكل كبير على

نفسه الفرد، حيث يضيف ويقول أنه لكي يتجه الفرد نحو مسار المقولة، فلا بد أن تتدخل

في حياته إثارة نفسية قوية، أو حدوث اضطراب في محيطه، أو يتلقى صدمة في حياته

الخاصة والمهنية مثل عدم الأمن الاجتماعي، الإهمال.... إلخ.

3- الدوافع الاجتماعية والثقافية: وهي تتولد من الدين المعتقد، العائلة، الإطار

السياسي الاقتصادي، والنظام التربوي. فإذا كان رأس المال ضروري لكل نشاط

مقاولاتي، فالثقافة والدين يمنحان الفرد رأس المال الروحي ورأينا كيف يؤثر الدين

على اتجاهات الأفراد، كما أشار weber في تحليله. والعائلة تؤثر أيضا على توجه

الأفراد لإنشاء مؤسسة خاصة إذا كان أحد الأبوين مقول، بالإضافة لشبكة علاقات

ومعارف الفرد (أصدقاء، عائلة، معارف من الدراسة أو العمل،.... إلخ).

¹¹ سلامي منيرة، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2008، ص 70-71

كما يتطلب العمل المقاولاتي سواء نظام اقتصاد السوق، والحرية السياسية، فلا يمكننا رؤية مؤسسات حرة دون وجود حقوق تضمن حرية التبادل، حماية الأشخاص والسلع فحرية المقاول وحرية التعبير هما أساس المسار المقاولاتي القبلي. و عند ذكر خصائص المقاول لابد من ذكر أهم شيء يلزم ان يتوفر في المقاول ألا وهي الروح المقاولاتية،

IV. دور المقاول في تحقيق التنمية:

إن إقامة المؤسسات الصغيرة يهدف إلى استغلال الطاقات المعطلة وإحياها بالأيدي المنتجة التي تساهم في البناء والتنمية والاعتماد على الذات في خلق الدخل، والذي يخرجها من دائرة العوز وانتظار الوظيفة.

أولاً- الدور الاقتصادي للمقاولاتية:

يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة على أنها العمود الفقري لأي اقتصاد وطني، فقد بينت الإحصائيات المنشورة في الولايات المتحدة الأمريكية إن من بين 21 مليون مشروعاً هنالك ما يقارب 20.5 مليون أي نسبة 98 بالمئة من تلك المشاريع يمكن اعتبارها مشروعات مقاولاتية، وتعمل هذه المشروعات في كل المجالات الاقتصادية على الرغم من أغلبها يرتكز في تجارة التجزئة والخدمات.

كما أنه على مستوى العالمي نجد أن هذا النوع من المؤسسات عرف دعماً ومساندة كبيرة حيث أنها تمثل 90 بالمئة تقريباً من المؤسسات في العالم وتشتغل ما بين 50 بالمئة إلى 60 بالمئة من القوى العاملة في العالم.

يمكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم بدور فعال في عملية الإسراع بالتنمية

لأنها:

- ✓ لا تتطلب استثمارات ضخمة في وقت واحد.
- ✓ قادر على تعبئة المدخرات الفردية الصغيرة ويمكن لإنتاج هذه الصناعات أن يوسع في السوق المحلي.
- ✓ ضمان إنتاج بعض السلع التي يصعب الحصول عليها.
- ✓ تساعد في إعداد الكوادر الفنية.
- ✓ تنمية الصادرات ومنه الحصول على العملة الأجنبية وبالتالي تحسين موازين مدفوعات الدول النامية.
- ✓ تكوين قطاع صناعي متوازن يخدم الاقتصاد الوطني.

ومنه يمكن استعراض الدور الذي يمكن أن تقوم به الصناعات الصغيرة والمتوسطة

في تحقيق التنمية الاقتصادية والذي يتمثل فيما يلي:¹²

❖ رفع الكفاءة الإنتاجية وتعظيم الفائض الاقتصادي:

فهي قادرة (المؤسسات الصغيرة و المتوسطة) على استخدام الموارد النادرة بكفاءة

أكبر وتعظيم الفائض الاقتصادي.

❖ تنويع الهيكل الصناعي:

¹² الجودي محمد علي، " نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"،، دراسة على عينة من طلبة الجامعة، الجلفة،"مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في عدم التسيير، جامعة معهد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص93.

تؤدي أعمال المقاوله دورا هاما في تنويع الإنتاج وتوزعه على مختلف الفروع الصناعية، وتعمل على تلبية حاجات السكان خاصة بالنسبة للسلع الاستهلاكية، فضلا عن تلبية احتياجات الصناعات الكبيرة بحيث يقوم بدور الصناعات المغذية لها.

❖ تدعيم التنمية الإقليمية:

تتميز المقاولات بقدرتها على الانتشار الجغرافي في المناطق الصناعية والريفية والمدن الجديدة، وذلك نظرا لإمكانية إقامتها وسهولة تكيفها مع محيط هذه المناطق، وهي لا تتطلب استثمارات كبيرة ولا تشترط تكويننا عاليا في العمل الإنتاجي، أو تكاليف مرتفعة في التسيير، أو تكنولوجيا عالية، ولذلك فهي تعمل على تحقيق تنمية إقليمية متوازنة.

❖ معالجة بعض الإختلالات الاقتصادية:

تعاني الدول النامية من انخفاض في معدلات الادخار الاستثماري، وتعمل أعمال المقاوله على علاج ذلك الاختلال نظرا لانخفاض تكلفة إنشائها مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، بالإضافة إلى ذلك تساهم في علاج اختلال ميزان المدفوعات من خلال تصنيع السلع المحلية بدلا من استيرادها، وتصدير السلع الصناعية، ونظرا لاعتمادها على كثافة العمل تستغني عن استيراد التكنولوجيات العالية ذات التكاليف الباهظة.

❖ تنمية الصادرات:

إن تنمية الصادرات تعتبر بمثابة قضية لمعظم الدول النامية التي تعاني عجزا كبيرا ومتزايدا في موازين مدفوعاتها وبصفة خاصة في الميزان التجاري، إن الحجم الصغير والمتوسطة للمؤسسات يمتلك مزايا نوعية تساعد على التصدير.

❖ زيادة الناتج المحلي:

- ✓ تساهم المقاولات في تكوين الناتج المحلي وذلك من خلال عملها على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة.
- ✓ تحقق ارتفاعا في المعدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها.
- ✓ تمثل مناخا مناسباً للتجديد والابتكار.
- ✓ تساهم في التخفيف من الإسراف والضياع على مستوى الوطني.

❖ تكوين الكوادر الفنية والإدارية:

تؤدي الصناعات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تكوين رأس المال البشري، وذلك بتأمين الحصول على تدريب أقل كلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية والمعاهد الفنية.

❖ جذب المدخرات:

إن الصناعات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تعبئة المدخرات المحدودة لدى المدخرين الذين لا يستخدمون النظام المصرفي، ويمكنهم على استعداد لاستثمارها في مؤسساتهم الخاصة.

-ثانيا: الدور الاجتماعي للمقاولاتية:

بالإضافة للأدوار الاقتصادية للمقاولاتية فيمكن أن نحصي الأدوار الاجتماعية من خلال

ما يلي:

❖ زيادة التشغيل:

إن الاهتمام الدولي المتزايد بالمقاولات راجع إلى الدور الذي تؤديه على مستوى التشغيل، وبالتالي المساهمة في حل مشكلة البطالة كونها تستخدم الأساليب الإنتاجية كثيفة العمل، مما يجعلها أداة هامة لاستيعاب العرض المتزايد للقوة العاملة.

❖ عدالة توزيع الدخل:

إن وجود مقاولات بالعدد الكبير ومتقاربة في الحجم، والتي تعمل في ظروف تنافسية بسيطة، مما يساهم في تحقيق العدالة في توزيع الدخل، بحيث أنها تتطلب إمكانية استثمارية متوازنة والذي يسمح لعدد كبير من أفراد المجتمع بإنشاء تلك المقاولات، وبالتالي سيساعد على توسيع حجم الطبقة المتوسطة وتقليص حجم الطبقة الفقيرة بينما تحتاج عملية الاستثمارات في الصناعات الكبيرة إلى إمكانيات استثمارية ضخمة تدفع نحو زيادة حجم التفاوت الطبقي الاجتماعي.

❖ مكافحة الفقر والتنمية الاجتماعية:

منذ منتصف الثمانينيات ظهرت أهمية المقولة المصغرة كوسيلة لمكافحة الفقر وإدماج الفئات المقصاة اجتماعيا واقتصاديا، بداية في الدول النامية بالتزامن مع مخططات التعديل الهيكلي (تطور المفهوم الاقتصادي للقطاع الموازي)، ثم في الدول المتقدمة نتيجة ارتفاع معدلات البطالة مدفوعة بالنجاح النسبي للتجارب في الدول النامية وخاصة تجربة "بنك الفقراء" في بنغلادش، فهي تمثل الطريقة الوحيدة الدائمة للخروج من الفقر، وعضوا عن ذلك تحسين الرفاهية ومستوى المعيشة في الأجل الطويل في بناء الأصول، سواء المادية (سكن، أرض، تجهيزات) المالية الحسابات البنكية مثلا الاجتماعية (الشبكات، والعلاقات الاجتماعية) والبشرية (الخبرة والتعليم).

❖ ترقية روح المبادرة:

تؤكد مختلف الدراسات المهمة بالتنمية الصناعية على أن أعمال المقاوله هي منبع المبادرة، بفضلها شهدت مختلف الاقتصاديات بروز منظمين تعمل على تشجيع إنشاء طبقة من المقاولين الصغار المستقلين، وهذا ما أكده الرئيس الأمريكي ريغان سنة 1985م بقوله: "تأتي معظم الابتكارات والأعمال الجديدة، والتقنيات والقوة الاقتصادية، في الوقت الراهن من دائرة صغيرة، ولكن أخده في النمو من الأبطال الذين هم في رجال الأعمال الصغيرة والمنضمون الأمريكيون ذو كفاءة وجرأة يتحملون مخاطر كبيرة في سبيل الاستثمارات وابتكار المستقبل".

على هذا الأساس يبرر دور أعمال المقاوله في ترقية روح المبادرة الذاتية والمهارة بعكس المؤسسات الكبيرة التي لا توفر هذه الفرص.

❖ محاربة الآفات الاجتماعية:

مما لا شك أن ممارسات إعادة الهيكلة تتفاوت كثيرا من دولة لأخرى، لكن الاقتطاع من الموازنات المخصصة للرفاهية، والتسريح من العمل، والبطالة، وانعدام فرص العمل المنتج، تسببت بجزء من الأعباء الاجتماعية الأساسية الناجمة عن التغيرات الاقتصادية الحديثة عبر العالم.

في أغلب الأحيان يؤدي النفاذ المحدود إلى التعليم، وعدم الثبات في العمل، وعدم وجود التحفيزات والمهارات اللازمة، إلى دفع الشباب إلى هامش المجتمع، فيتحكم بهم الضعف ويصبحون عرضة لمخاطر عديدة، منها الجرائم والمرض الإدمان على المخدرات.

كما يتسبب الافتقار إلى فرص عمل منتجة في المجتمع بدفع الشباب إلى مجتمعات غير منظمة، غالباً ما تفتقر إلى الحد الأدنى من الموارد والخدمات، لهذا فإن المقولة تمثل الحل لهذه المشاكل وأخرى، من خلال وضع حد لضعف أجيال المستقبل، من خلال التعليم والتدريب الهادف، واستراتيجيات التوظيف، ويفترض أن توفر هذه الأخيرة الوسائل المناسبة التي تمكن الشباب من بناء المستقبل الذي يرجونه بدلاً من التركيز على غريزة البقاء لديهم وحسب لتلبية احتياجاتهم الفردية.

V. مسارات ريادية متميزة:

تعد ريادة الأعمال *Entrepreneurs hip* أكبر قوة اقتصادية عرفتها الإنسانية حتى الآن ذلك أن "الثورة الريادية" **Entrepreneurial Révolution** التي حدثت انتباه وتفكير العديد من الباحثين في هذا المجال خلال السنوات العشر الأخيرة، استطاعت أن تغزو جميع جوانب الفكر والتخطيط الإداري في الوقت الراهن، لعل النماذج التي قدّمتها لنا "طبقة البنائين العظام" التي سادت الحياة البشرية خلال العقود الزمنية السابقة أمثال سام والتون صاحب مؤسسة "Wal-Mart"، وفرد سميث صاحب مؤسسة **Fed Ex**، وبيل جيتس صاحب مؤسسة "مايكروسوفت" وميشيل ديل صاحب مؤسسة "Dell Compteurs"، في المجتمع العربي المتقدم وطلعت حرب صاحب "تجربة بنك مصر وشركاته"، وعثمان أحمد عثمان صاحب مؤسسة "المقاولون العرب" ومحمود العربي صاحب "مجموعة شركات سيكم"، ويوسف بن أحمد كانو مؤسس "مجموعة شركات كانو"، وأحمد حسن فتحي صاحب "مجموعة شركات فتحي"، وناصر الخرافي "صاحب مجموعة شركات الخرافي" في الوطن العربي على سبيل المثال لا الحصر، هي التطبيق العملي والدليل الواضح لمفاهيم الإبداع، وتحمل المخاطر،

والابتكار والعاطفة والتي تقود إلى التنمية الاقتصادية بشكل يفوق تخيل أي إنسان، إن القرن الحادي والعشرين الذي نعيش سنواته الأولى لن يقدم لنا تحديات جديدة -وأحيانا- أكثر تعقيدا من تلك التحديات التي ألفناها، ومن هنا قد تكون الدوافع الريادية وهذه النماذج الريادية الرائعة هي الحل النموذجي لمثل هذه التحديات الجديدة¹³.

انطلاقاً مما سبق فإنه يمكن اعتبار جميع الأشخاص الذين حولوا أعمالهم أو ابتكاراتهم من نماذج صغيرة أو مخططات نظرية إلى مشاريع إنتاجية أو اجتماعية أو معرفية تنمو مع الزمن وتصل منتجاتها إلى الآخرين، يمكن اعتبارهم من الرياديين، والجدول رقم (02) يعطي نماذج عن الرياديين (الصناعيين).

جدول رقم (02): نماذج عن الريادية في القطاع الصناعي عبد التاريخ.

أهم المخترعين	الاختراع	سنة الاختراع/ الدولة
هارغريفز	آلة الغزل	1767 إنجلترا
جميس واط	الآلة البخارية	1769 إنجلترا
سيمنز	مولد الكهرباء (الدينامو)	1866 ألمانيا
دايلر	محرك البنزين	1883 ألمانيا
ديزل	محرك الديزل	1847 ألمانيا
موريس	التلغراف	1837 أمريكا
رايس	التلفون	1861 ألمانيا

¹³. عمرو علاء الدين زيدان "ريادة الأعمال، القوة الدافعة للاقتصاديات الوطنية"، مرجع سابق، ص02.

1830 فرنسا	آلة الخياطة	تيمونيز
1980 أمريكا (ولد سنة 1955)	صناعة البرمجيات (مايكروسوفت) حاسوب (أبل) The Apple	بيل غيتس ستيف جوبس
1976 أمريكا (ولد سنة 1955)	الانترنت (فيس بوك) Facebook	مارك زوكربيرج
2004 أمريكا (ولد سنة 1984) درس في جامعة هارفاك)		

المصدر: د. إبراهيم بدران، مصطفى الشيخ "الريادية، الإبداع في إنشاء المشاريع"، مرجع سابق، ص280.

VI. واقع المقاولاتية في الجزائر:

أظهرت الدراسة التي قام بها محمد قوجيل و يوسف قريشي حول سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أن المقاولاتية تواجه قيودا كثيرة في الجزائر، من حيث التمويل، المهارة أو التكوين، صعوبة تطبيق الإجراءات في الواقع. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الحكومة لتشجيع وتسهيل المقاولاتية، فإن مرتبة الجزائر أخذت بالانخفاض في ترتيب البنك الدولي باستمرار في السنوات الأخيرة من المرتبة 116 في عام 2007 إلى المرتبة 154 في عام 2015.

هناك عدة أسباب التي أدت إلى هذا الوضع ، أولا الثقافة المقاولاتية التي تكافح لإيجاد مكان لها في المجتمع فالمقاول لا ينظر له دائما بإيجابية، بيئة أعمال جد معقدة يطغى عليها الفساد والبيروقراطية وطول مدة الإجراءات وغياب المنافسة الشريفة، بالإضافة عدم فعالية نظام

التعليم وافتقار حاملي المشاريع إلى التكوين الجيد في الأساسيات المقاولاتية (مثل المحاسبة أو الإدارة) مما يصعب من ضمان نجاح واستمرارية المؤسسات الصغيرة.

و في الأخير، فإن القيود الحالية والتطورات الاقتصادية والسياسية، وتشجيع التفكير في إشكالية المقاولاتية في الجزائر، تحتم على أصحاب القرار إعادة النظر في السياسة المنتهجة لتطوير المقاولاتية في الجزائر، وذلك من خلال:

- تنمية ثقافة المقولة من خلال نظام التربية والتعليم وقطاع التعليم العالي؛
- وضع مقررات دراسية مرافقة في مجال التعليم والتكوين المهني في إطار تشجيع العمل الخاص مهما كان نوع التعليم أو التكوين؛
- إعادة النظر في سياسة هيئات الدعم من خلال: حجم الأموال المخصصة، القطاعات المستهدفة، تفعيل عمليات المرافقة والمتابعة بعد الإنشاء في إطار هيئات الدعم وحاضنات الأعمال؛
- إعادة النظر في سياسة التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة المنشأة حديثا، وتفعيل فكرة التمويل الإسلامي الذي يعتبر توفره حافزا أمام العديد من الشباب نحو الإقبال على إنشاء المؤسسات؛
- العمل على تشجيع الإنتاج المحلي عن طريق وضع سياسة شاملة للحد من استيراد المنتجات التي يمكن إنتاجها في الداخل، ومحاربة ظاهرة الاقتصاد غير الرسمي؛
- تنمية مناخ الأعمال وتخفيف الإجراءات الإدارية في إنشاء المؤسسات وتفعيل الحوكمة والرقابة ومحاربة الفساد الإداري.

.VII هينات دعم المقاولاتية في الجزائر:

عرفت الجزائر عدة إصلاحات اقتصادية كان الهدف منها التحول نحو اقتصاد السوق كان من بينها هيئات دعم المقاولاتية ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقامت بإنشاء مجموعة من الهيئات المختصة في هذا المجال تتمثل أهمها فيما يلي:

-الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ-

تسمى بالوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب و هي تحت وصاية رئيس الحكومة ،حيث يتولى الوزير المكلف بالتشغيل متابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة ،حيث تتمتع الوكالة بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي،يكون مقرها الجزائر العاصمة و يمكن نقله على أي مكان في التراب الوطني بمرسوم تنفيذي يتخذ بناء على تقرير المكلف بالتشغيل و يمكن أن تحدث الوكالة أي فرع جهوي أو محلي بناء على قرار المكلف بالتشغيل،كما يمكن أن تحدث الوكالة أي فراغ جهوي أو محلي بناء على قرار مجلس التوجيهي.

أ/ الشروط الأساسية للاستفادة من الدعم:

- السن من 19 إلى 35 سنة و يمكن رفعه إلى 40 سنة عندما يوفر الاستثمار ثلاث مناصب عمل.
- أن يكون المستفيد ذو تأهيل مهني أو كفاءة مهنية على علاقة مع النشاط المختار.
- أن يكون عاطلا عن العمل.
- أن يقدم مساهمة شخصية في شكل أموال خاصة بمستوى يطابق الحد الأدنى المحدد حسب قيمة المشروع.

ب/ أهم الامتيازات:

- الإعفاء الضريبي لمدة ثلاث سنوات في المناطق العادية و ستة سنوات في المناطق الريفية النائية.
- تخفيض الرسوم الجمركية إلى 05 % في حالة اقتناء التجهيزات المستوردة من الخارج.
- في حالة اقتناء التجهيزات.
- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA).
- يشمل الدعم مجالات الاستثمار (الخدمات، الصناعة، الفلاحة، الحرف، و المهن الحرة) مع جميع البنوك.

ج/ أنواع التمويلات التي تقدمها الوكالة: 14

تمول المؤسسة المصغرة وفق ثلاث أشكال:

- التمويل الخاص:

في هذه الحالة يكون رأس مال المؤسسة يكون رأس مال المؤسسة ملكا لصاحبها و تساهم الوكالة في إنشاء المؤسسة من خلال تقديمها للإعانات الجبائية و الشبه الجبائية.

- التمويل الثاني:

في هذه الحالة يكون رأس المال مساهمة مالية من قبل المؤسسين ، و الثاني قرض بدون فائدة من الوكالة.

- التمويل الثلاثي:

في هذه الحالة رأس المال يتكون من مساهمة المؤسسين و الوكالة، و الجزء الثالث قرض بنكي تتولى الوكالة تغطية جزء من الفائدة المفروضة عليه.

د/ مهام الوكالة

تقوم الوكالة بالاتصال مع المؤسسات و الهيئات المعنية بالمهام التالية:

■ تدعم و ترافق الشباب ذوي المشاريع في إطار انتظار تطبيق مشاريعهم

الاستثمارية.

■ تسيير وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما و تخصصات الصندوق الوطني لدعم

تشغيل الشباب لاسيما منها الإعانات و تخصيص نسب الفوائد في حدود العلاقات

التي يضعها الوزير المكلف بالتشغيل تحت تصرفها.

■ تبليغ الشباب ذوي المشاريع التي ترشح مشاريعهم للاستفادة من قروض البنوك و

المؤسسات المالية بمختلف الإعانات التي يمنحها الصندوق لدعم تشغيل الشباب و

بالامتيازات الأخرى التي يحصلون عليها.

■ تقوم بمتابعة الاستثمارات التي ينجزها الشباب ذوي المشاريع ،كل المعلومات التي ذات

الطابع الاقتصادي و التقني و التشريعي و التنظيمي المتعلق بممارسة نشاطاتهم.

■ تحدث بنكا للمشاريع المفيدة اقتصاديا و اجتماعيا.

■ تقدم الاستشارة و يد مساعدة الشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي و تعبئة

القروض.

- فمن أجل إنشاء مؤسسة مصغرة يجب أن يمر صاحب الفكرة بعدة مراحل أساسية والتي تلازمه فيها الوكالة حتى يتمكن من التجسيد الفعلي مشروعه.

1- مرحلة الاستقبال:

- قبل إيداع الملف من طرف صاحب الفكرة، وعند التحاقه بالوكالة يمر بمرحلة أولية تتمثل في مرحلة ما قبل الاستقبال، وهي عبارة عن اجتماع يضم فريق من المستثمرين المحتملين، والذين يتراوح عددهم بين ستة (6) إلى خمسة عشر فردا (15) والمكلف بالدراسات، وفي هذه المرحلة تعطى معلومات عامة حول جهاز الوكالة ومختلف الإعانات الممنوحة، لنتترك فيما بعد كامل الحرية لحاملي الأفكار للتحدث عن أفكار مشاريعهم، وتنتهي هذه المرحلة بانتقال المقاول إلى مرحلة المقابلة الشخصية، ويتم فيها التحدث مطولا بينه وبين احد المكلفين بالدراسات عن فكرة المشروع، وعن كيفية تشكيل الملف.

- وفي مرحلة أخيرة يتم إيداع الملف من طرف الشاب المقاول، والذي يضم بدوره الملفين الفرعيين التاليين¹⁵:

- أ-الملف الإداري: ويتكون مما يلي:
- طلب خطي للحصول على الامتيازات يوجه إلى المدير العام الوكالة، ويكون ممضي من طرف الشركاء (نسختين) ، ويوضح نوع التمويل ثنائي أم ثلاثي؛
- شهادة ميلاد رقم 13؛
- صورة طبق الأصل لبطاقة التعريف الوطنية؛

¹⁵ الوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب، ضمان المستقبل، التمويل الثاني والثلاثي، وزارة التشغيل والضمان الاجتماعي، الجزائر،

■ وثائق تثبت المؤهلات المهنية لصاحب أو أصحاب المشروع (شهادات علمية، شهادات عمل ...)

■ شهادة الإقامة لصاحب أو أصحاب المشروع؛

■ تعهد بخلق ثلاث مناصب شغل دائمة بما في ذلك صاحب المشروع، إذا كان سن المسير يتراوح ما بين 35 و40 سنة؛

■ اعتماد أو رخصة أو تصريح بممارسة النشاط عندما يتعلق هذا الأخير بالمهن الحرة؛
■ إثبات الشاب العاطل عن العمل من خلال:

■ شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي للأجراء CNAS

■ شهادة عدم الاشتراك في الضمان الاجتماعي لغير الأجراء CASNOS

■ وللحصول على احد هاتين الوثيقتين يتقدم صاحب المشروع إلى الإدارة المعنية مصحوبا بالوثائق التالية:

■ شهادة الميلاد؛

■ جدول المستحقات (شهادة عدم الخضوع للضريبة)؛

■ تصريح شرفي (وثيقة مرفقة)؛

■ كما يقوم المستثمر بتحضير ملف آخر وهو الملف المالي.

ب-الملف المالي: ويشمل هو الآخر ما يلي:

✓ الفاتورة الشكلية للعتاد معفية من الرسوم: يتصل الشاب المستثمر بأحد الموردين، الذي

قد تساعده الوكالة على الاتصال بهم من خلال توجيهه إلى مجموعة من الموردين المختصين

في بيع التجهيزات المعنية بالنشاط وذلك على سبيل النصح، كما يمكنه التعرف عليهم أيضا من خلال توجهه إلى غرفة التجارة والصناعة بالولاية، والتي لها دور أساسي في المساعدة على بناء علاقات مع الشركاء الوطنيين والأجانب، مما يمكن من تزويد المستثمرين أصحاب المشاريع بمختلف المعلومات الضرورية من خلال بعض المجالات والوثائق الدورية التي تصدرها هذه الهيئة، إضافة إلى تنظيمها لبعض الصالونات والمعارض التي تسمح بالاتصال المباشر مع الموردين ومختلف الأطراف.

يحصل المستثمر على فاتورة شكلية من المورد بالمبلغ الإجمالي للتجهيزات المراد اقتنائها، وتكون تلك الفاتورة أولية أو شكلية يمكن أن تتغير فيما بعد من ناحية التجهيزات في حد ذاتها أو المورد أو المبلغ الإجمالي لها، فالهدف منها هو مساعدة فقط على حساب القيمة المبدئية للاستثمار وإعداد الهيكل المالي وجدول حسابات النتائج من طرف الوكالة

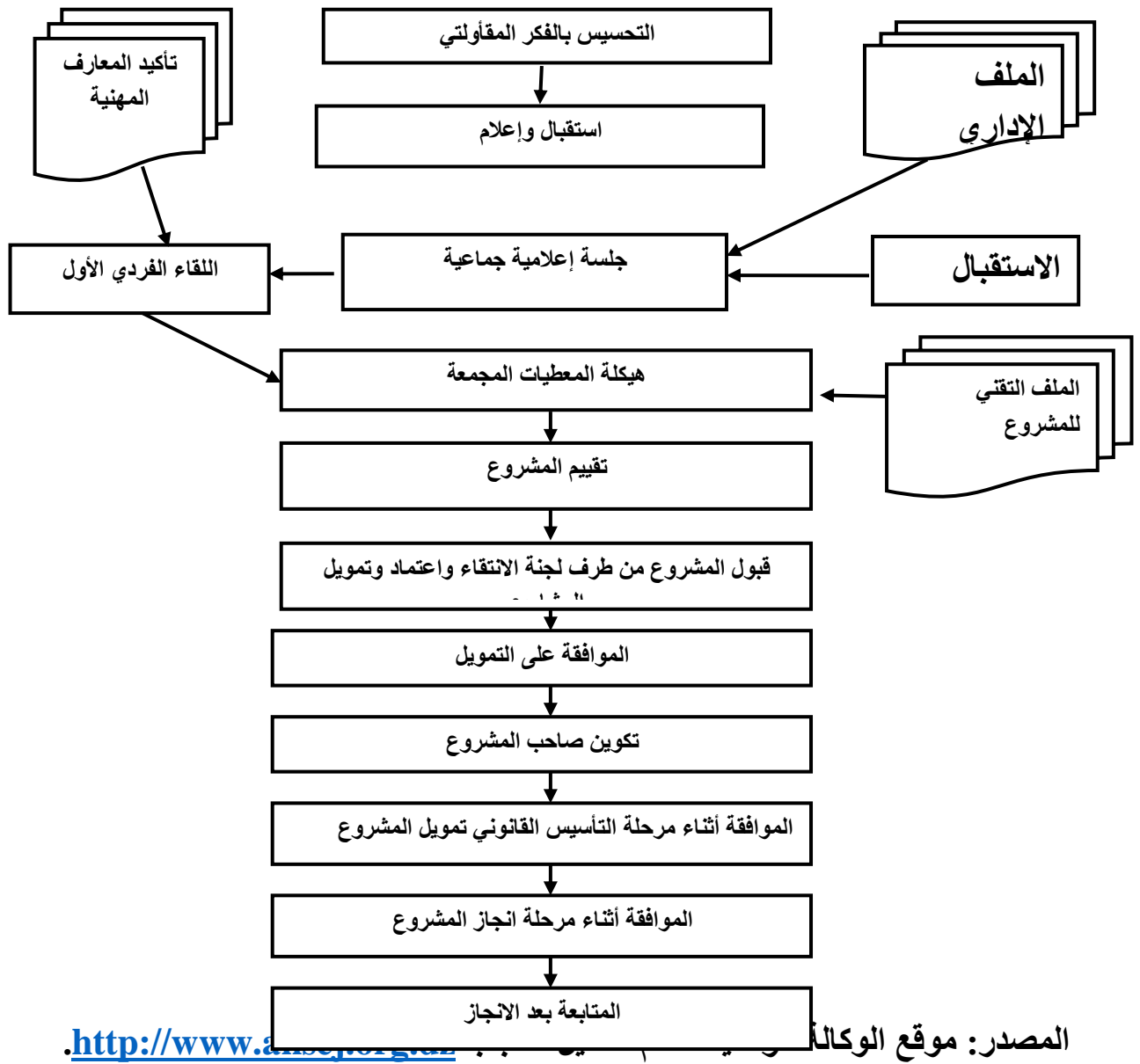
✓ **فاتورة شكلية للتأمينات متعددة الأخطار:** تمنح من طرف احد شركات التأمين، يقوم المستثمر بالتأمين على التجهيزات المراد اقتنائها والتي حددت قيمتها الإجمالية في الفواتير الشكلية السابقة، وبالتالي ستكون فاتورة التأمين هذه شكلية، وتمنح دون مقابل للان يتم التأمين فعليا عن التجهيزات فيما بعد أي بعد اقتنائها فعليا كشف التهيئة متضمن الرسوم إن اقتضى الأمر ذلك؛

وتقدم كل هذه الوثائق أو الملف رفقة الملف الإداري للوكالة، ليتم دراسته من قبل المكلفين بالدراسات، وتنتهي هذه الدراسة بإعداد الدراسة التقني اقتصادية والتي تضم اعداد جدول حسابات النتائج، إضافة إلى الميزانيات التقديرية على مدى ثلاث سنوات، وذلك اعتمادا على برنامج إلي يسمح بحسابها، هذا إضافة إلى تقديم دراسة تشمل كل متغيرات السوق

والمحيط (الزبائن، الموردين وسياسة الاتصال، الترويج، المنافسين....) وعادة لا تتجاوز مهلة الدراسة عشرين (20) يوما، تنتهي بمنح المقاول شهادة التأهيل، وتبلغ تكلفة هذه الدراسة 1700 دج (1500 دج منها تمثل حقوق الدراسة تقن اقتصادية، و200 تمثل مقابل استلام شهادة التأهيل)

نشير أيضا إلى انه في حالة ما ذا رفض تمويل المشروع من اللجنة المختصة الولاية (لجنة انتقاء، اعتماد وتمويل المشاريع: تضم هذه اللجنة كافة الشركاء المحليين للجهاز بما في ذلك البنوك من أجل متابعة مشاريع إنشاء مؤسسات مصغرة والموافقة عليها، بحضور الشباب أصحاب المشاريع.) ، لا يمكن استرداد قيمة هذا المبلغ، أما في حالة قبوله فتضاف هذه القيمة إلى مبلغ القرض دون فائدة الذي تمنحه الوكالة.

شكل رقم (05): مراحل المرافقة المقاولاتية للإنشاء مؤسسة مصغرة.



- الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI

تعد الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار مؤسسة عمومية ذات طابع إداري في خدمة

المستثمرين المحليين و الأجانب و هي تتولى المهام التالية:

- إعلام و مساعدة المستثمرين في إطار إنجاز مشاريعهم.

- تسهيل إتمام الإجراءات التأسيسية للمؤسسات و إنجاز المشاريع بواسطة خدمات الشبائيك الوحيدة اللامركزية.
- منح المزايا الخاصة بالاستثمار.
- تسيير صندوق دعم الاستثمار.
- ترقية الاستثمارات و تطويرها و متابعتها.

أ/ نشأة و تأسيس وكالة ANDI

مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع ANDI تعتبر الوكالة الوطنية لتطوير بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي تكون تحت وصاية رئيس الحكومة ،إن متابعة جميع نشاطات الوكالة تحت وصاية الوزير المكلف بالمساهمة و التنسيق و الإصلاحات ،يكون مقر الوكالة بمدينة الجزائر و تتوفر للوكالة هياكل غير مركزية على المستوى المحلي.

ب/ مهام وكالة ANDI

بشكل عام تتولى الوكالة في ميدان الاستثمار و الاتصال مع الإدارات و الهيئات المعنية

المهام التالية:

- -ضمان ترقية الاستثمار و تطويرها و متابعتها.
- استقبال المستثمرين المقيمين و غير المقيمين و إعلامهم و مساعدتهم؛
- تسهيل القيام بالإشكاليات التأسيسية للمؤسسات و تجسيد المشاريع؛
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛

- تسيير صندوق دعم الاستثمار¹⁶.
- التأكد من احترام الالتزامات التي تعهد بها المستثمرون خلال مدة الإعفاء.

ج. أهم الامتيازات:

- الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة بالنسبة لاقتناء التجهيزات الضرورية الخاصة بالمشروع سواء في حالة الإنشاء أو التوسع.
- تخفيض الرسوم الجمركية إلى 5% في حالة اقتناء التجهيزات المستوردة من الخارج.
- قيمة المشروع غير محدد

أما فيما يخص المشاركة النسوية في هذه الوكالة ف خلا فترة 1999-2003 سجل 354 تصريح استثمار من مجموع 33600 مشروع ،أيما يعادل 1% و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالمجموع ومن هذه التصاريحات أنجزت النساء 79 مشروع فقط

- الوكالة الوطنية لتسيير القروض المصغرة: ANGEM

تهتم بتشجيع المستثمرين على إنشاء المشاريع الصغرى في مجال الإنتاج و الخدمات،و هي أداة لمحاربة البطالة و الفقر ،تقوم بتسييرها الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وهي تستهدف الأشخاص الذين لديهم رغبة في إنشاء نشاط و لا يملكون الأموال لذلك،و هي تنضم عملية الحصول على القروض للمشاريع التي تنحصر قيمتها بين 50.000 دج و400.000 دج ، و هي آلية تم إقامتها سنة 1999، تهدف لتطوير العمل الخاص من طرف

¹⁶ - سفيان سليمان، 2011-2012 "التسويق بالعلاقات كمدخل حديث لتعزيز الولاء عند الزبون في مؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ص.12

الفئات من الأشخاص الغير مؤهلين للاستفادة من آلية المؤسسة المصغرة التي تنضمها الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، و هذه الأسباب تتعلق سوى بالعمر (16-17) سنة و أكثر من 35 سنة، أو لقدرة الفرد على تقديم المساهمة الشخصية من رأس المال المطلوب للمشروع.

أ. شروط الاستفادة من الدعم:

- أن يفوق سن المستفيد 18 سنة.
- أن يكون بطالا أو ذو دخل ضعيف، أو غير مستقر.
- عدم الاستفادة من إجراء تدعيمي آخر.
- التمتع بمهارات و تأهيلات مرتبطة بالنشاط المرغوب فيه.

ب/ أهم الامتيازات :

- الإعفاء من التسديد لمدة 3 أشهر للمشاريع التي لا تتعدى 30.000.00 دج.
- الإعفاء من التسديد لمدة 6 أشهر للمشاريع التي تتراوح قيمتها ما بين 50.000.00 دج إلى 400.000.00 دج .
- مرافقة المستفيد من بداية المشروع إلى غاية تجسيد المشروع.
- تخفيض نسب الفائدة إلى 80 % من نسب الفائدة التجارية.
- تخفيض مساهمة المستفيد من 5 إلى 3 % في حالة التمتع بالكفاءة المهنية .

ج/ أهداف الوكالة

▪ البحث عن الاستقرار و التوائم الاجتماعي، و هذا بتشجيع رجوع الأشخاص النازحين من الأرياف لأسباب متعددة (أمنية،اقتصادية.....الخ).

▪ إنشاء الأنشطة، و إنتاج الثروة و بالتالي الدخل،

▪ -تحسين المداخل و الشروط المعيشية للفئات الدنيا و البطالين.

في إحصائيات 2006 بلغ عدد المشاريع الممولة من طرف الوكالة 16649 منها 5832

مشروع منجز من قبل النساء أي تأخذ نسبة 35.03% للنساء و هي نسبة مرتفعة نوعا ما

-الصندوق الوطني للتأمين على البطالة:(C.N.A.C)

في إطار سياسة مكافحة البطالة و ترقية النشاطات المنتجة للثروات ،قررت الحكومة

مؤخرا إنشاء جهاز جديد لتتكفل للبطالين البالغين من العمر ما بين 35 و 50 سنة في إنشاء

مؤسسات مصغرة و هذا تكملة لجهاز الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب الموجه لشباب،

و قد أنشئ هذا الجهاز في 26 ماي 1994 ،بوصفه الحائز على خبرة قيمة في مجال

المساعدة على خلق المؤسسات المصغرة عبر مراكز دعم العمل الحر الموجود عبر كامل

التراب الوطني ،و تعتبر مهامها كمهام الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب ،إلا أنها تهتم

بالأشخاص الذين يفوق سنهم 35 سنة .

أ/ شروط الاستفادة من الدعم:

▪ أن يتراوح سن المستفيد ما بين 35 إلى 50 سنة.

▪ عدم ممارسة نشاط خاص منذ سنة.

▪ عدم الاستفادة من إجراء تدعيمي آخر خاص بإحداث نشاط .

▪ التمتع بمهارات أو تأهيلات لها علاقة بالنشاط المرغوب فيه.

ب/ أهم الامتيازات:

في حالة اقتناء التجهيزات الضرورية للمشروع (TVA) الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة.

▪ تخفيض الحقوق الجمركية إلى 5%.

▪ الإعفاء من حقوق التحويل.

-الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:(ANDPME)¹⁷

الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،نشأت وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 165/50 المؤرخ ب03 ماي 2005 للإشراف على الصندوق الوطني المدعم بميزانية تقدر ب 386 مليار دينار ، و المكلف بالبرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية تابعة للوزارة المكلفة بتسيير و مراقبة و توجيه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لذات المرسوم السابق الذكر.

أ/ مهام الوكالة

تتمثل مهام الوكالة فيما يلي:

- هي آلية الدولة لتطبيق السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- وضع الإستراتيجيات القطاعية لترقية و تطوير هذه المؤسسات .
- ترقية البرنامج الوطني للمتابعة و التسوية لهذا النوع من المؤسسات .
- تعزيز الاستشارة و الخبرة لمديريات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

خلاصة:

لقد اتضح لنا مما سبق أن موضوع الثقافة المقاولاتية عرف في الآونة الأخيرة أهمية بالغة في مختلف القطاعات والأنشطة ، نظرا لأثاره القيمة على مستوى تطور الأمم و رفاهيتها في انشاء المؤسسات المصغرة و الذي يضع الافراد أمام التحدي الكبير، مما يخلق فيها الأستمرارية التنافسية من أجل البدء فيها قبل الآخرين و تحقيق مزايا إنتاجية، تنظيمية

أوتسويقية و عليه فالمقولة هي الضرورة الحتمية لإنشاء المؤسسات المصغرة ولصناعة الجديد في مختلف المجالات وما توصلت إليه الأمم من تطور الإنتاج الروح المبادرة و الابتكار اللدان يعتبران من أهم خصائص المقولة.

و قد تم من خلال هذه المطبوعة تقديم أهم الجوانب النظرية المتعلقة بالمقاولاتية و المقاول العنصر الأهم فيها، و الذي يمثل ركيزة أساسية تقوم عليها دون إهمال أهمية الموارد الأخرى في تجسيد أفكاره و مخططاته فخصائص المقاول و مميزاته مقارنة ببقية الأفراد في المجتمع و يقية الأعوان الإقتصاديين هي من تمكنه من إختيار الإستراتيجيات التي ينبغي اتباعها من أجل ضمان نمو و بقاء و ديمومة مقاولته.



الخاتمة العامة




الخاتمة:

من خلال ما سبق ذكره وضحنا من خلال هذه المطبوعة أن القيادة الفعالة أصبحت المعيار الذي يلعب دورا مهما في تحديد نجاح المنظمات ، إضافة إلى أنها إحدى الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة مهما كان مجال عملها و هي بمثابة حجر الزاوية لأي جهد يهدف إلى تحقيق النجاحات في إطار تحقيق الأهداف التنظيمية. وللقيادة الإدارية مكونات وهي القائد وما يمتلكه من مهارات وعملية التأثير الايجابي على الإلتباع و وسائله في ذلك مصادر قوته بمختلف أنواعها، و الموقف بعناصره و متغيراته و أخيرا الأهداف المشتركة وتختلف القيادة عن العديد من المفاهيم المشابهة لها كالرئاسة، الزعامة و الإدارة، وتسعى القيادة إلى تحويل الأفراد من وضع إلى وضع أفضل ورفع مستوى أدائهم. كما اتضح لنا بأن عملية تحسين أداء العاملين والرفع من مستواهم العملي تعد أحد المهام الرئيسية التي تسعى إليها المؤسسات اليوم بما فيها الدور القيادي الفعال للقائد الإداري في تطبيق ذلك، فالمؤسسات اليوم بحاجة إلى قادة إداريين بمهارات وميزات جيدة تساهم مساهمة إيجابية وهادفة إلى تحسين وتطوير أداء العاملين والذي بدوره يعكس الأداء الكلي للمؤسسة التي ينتمون إليها، ولهذا وجب على المؤسسات التحسين من قاداتها بتنميتهم وتطويرهم ، ثم بدورهم يسعون إلى تنمية مهارات وقدرات موظفيهم نحو الأفضل خاصة وعصر اليوم يتميز بالسرعة والجودة في كل مهمة وخطوة عمل، تغيرات وتطورات على مستوى التكنولوجيا ومختلف عناصرها ... فكان ذلك لزاما عليها تطوير أداء موظفيهم لمواكبة كامل التغيرات وتحقيق كامل الأهداف المنشودة بأداء جيد وفعال.


كما بينا من خلال هذه المطبوعة إلى أن القيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أداء الفريق فيخلق القادة الفعالون بيئة قوامها الاحترام المتبادل، و يقومون بتحديد الاتجاهات التي سيسلكها

موظفهم في تحقيق الأهداف، وتستمد القيادة الإدارية أهميتها من قدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المنظمة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية تتسم بالفاعلية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل والإنتاج. إن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتم إلا من خلال الأداء الذي يقدمه المرؤوسون، لذلك تقع مسؤولية رفع أداء المرؤوسين الفردي والجماعي على عاتق القيادة الإدارية بشكل رئيسي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية أن الاهتمام بأساليب العمل والأداء يؤدي إلى رفع مستوى الكفاءة والفاعلية في المنظمة، وهذا يتطلب توافر موارد بشرية مدربة تتصف بأنماط قيادية فعالة تكون لها القدرة على تحمل مسؤولياتها لتحقيق الأهداف التي ترغب المنظمة في بلوغها

كما بينا من خلال هذه المطبوعة أن المقاولاتية تلعب دورا هاما في تطوير الاقتصاد، فهي تشكل القاطرة التي تجر قطار التنمية الاقتصادية والاجتماعية والمالية للدول، في ظل عصر السرعة واقتصاد السوق وإلغاء الحواجز الجمركية والمنافسة الشرسة كأحد المظاهر الجلية للعولمة، التي تطرح تحديات كبيرة ورهانات ثقيلة على كاهل اقتصاديات بلاد المعمورة. وبما أنها أحد أهم مصادر تحقيق التنمية للدول، تبنت الدولة الجزائرية استراتيجية مبنية على مجموعة من الحوافز المالية بالإضافة إلى المرافقة، تستهدف فئة الشباب بصفة عامة والجامعيين بصفة خاصة لأنهم مؤهلين لذلك، إلا أن نجاح هذه الاستراتيجية مرهون بنضج الفكر المقاولاتي لدى هذه الشريحة. لذلك تطرقنا من خلال هذه المطبوعة إلى شرح المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمقاولاتية و التعريف بأحد أحدث الأساليب والتي يمكن إتباعها من أجل ترسيخ ثقافة المقاولاتية، ودفع فئة الشباب نحو ميدان الأعمال.



قائمة المصادر و
المراجع



قائمة المراجع:

- بسمان محجوب، " الدور القيادي لرؤساء الأقسام العلمية في الجامعات العربية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004.
- بوعلاق نوال، "دور القيادة في إدارة التغيير و طرق تفعيلها دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية (سون لغاز- صوميفوس- الاسمنت- الأنايب) تبسه، رسالة دكتورا، جامعة محمد بوضياف- المسيلة، سنة 2015/2014 .
- الجودي محمد علي، " نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي"، دراسة على عينة من طلبة الجامعة، الجلفة، "مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في عدم التسيير، جامعة معهد خيضر، بسكرة، 2014-2015
- حسان حسين ابراهيم، "الادارة التربوية"، دار المسيرة، الأردن، 2007.
- خالد بن عبد الرحمن الجرسى، " مقومات قيادة فعالة"، الرياض، 2016.
- خالد عبد الوهاب الزيديين، " القيادة الإدارية تطوير منظمات التعليم العالي"، دار الأيام للنشر، الأردن، 2013
- دباح نادية، "دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وآفاقها"، 2009-2000، مذكرة لنيل شهادة ماستير في علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.

- ربيع المسعود، "متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في ظل قيادة إبداعية"، دراسة حالة بنك البركة، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013م-2014 .
- سالم الشيخ فؤادو اخرون، "المفاهيم الادارية الحديثة" ,مركز الكتاب الاردني، 1998.
- سلامي منيرة ، التوجه المقاولاتي للمرأة في الجزائر ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،الجزائر ، 2008.
- سيد الهواري، " الإدارة الأصول العلمية للقرن 21"، دار الجيل، مصر، 2002.
- السيد عبد العاطي السيد ، "المجتمع والثقافة والشخصية" ،دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2003
- الشريف عبدالمك طلال، "الانماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير بإمارة مكة المكرمة، 2004.
- شفيق رضوان، " السلوكية الإدارية"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 1994
- الصالح جيلح"أثر القيادة الإدارية على أداء العاملين- دراسة حالة -مجمع صيدال" ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال – جامعة الجزائر .2006
- عبد الفتاح بوخمخ، تسيير الموارد البشرية، الجزائر، دار الهدى، 2011.
- علي عبد الرزاق جلبي ،"دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية" ،دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع ،2008 .

- فؤاد الشيخ سالم وآخرون، " المفاهيم الإدارية الحديثة"، الطبعة الرابعة، مركز الكتب الأردني، 1994
- كامل المغربي وآخرون، " أساسيات في الإدارة"، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، 1995
- ماجد العطية، " سلوك المنظمة"، الطبعة 1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2003،
- محسن حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، الطبعة الثالثة، دار المسيرة لنشر و التوزيع، عمان 2000
- محمد أحمد النابلسي، " مهارات القيادة الفعالة"، مركز إعداد القادة ، منشورات الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة، 2012.
- محمد اسماعيل بلال، " السلوك التنظيمي بين النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2005
- محمد جودت ناصر غسان العمري ، خصائص الريادة لدى طلبة الدراسات العليا في إدارة الأعمال وأثرها في الأعمال الريادية ، مجلة منشورة في مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، عام 2011
- محمد منير مرسي، " الإدارة التعليمية أصولها و تطبيقاتها"، دار الكتاب ، القاهرة، مصر ، 2001،
- محمد نشوان الواكي ، " القيادة الإدارية و أثرها على كفاءة الأداء"، دراسة ميدانية تحليلية ، رسالة دكتوراه، جامعة النيلين، الخرطوم، 2007،

- نور الدين بوراس، " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين"- دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العاتر تبسه، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، السنة الجامعية 2013م/ 2014م
- هاشم حمدي رضا، "تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010م – 1431هـ،
- هبال عبد المالك، دور القيادة الإدارية في إنجاح التغيير التنظيمي دراسة ميدانية عن تطبيق نظام " ل. م. د " في جامعات من الشرق الجزائري، رسالة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة- فرحات عباس- سطيف1، سنة 2015م 2016م
- هشام حمدي رضا، " تنمية مهارات الاتصال و القيادة الإدارية"، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة1 ، الأردن2010.
- وفاء بنت المبيريك و أ.د. عبد الرحمن الشميري: "مبادئ ريادة الأعمال لغير المتخصصين"، الطبعة الأولى، الرياض-السعودية، 2016
- وليام كوهين ، "فن القيادة"، ترجمة مكتبة جرير ، الرياض ، 2001 .
- وهيبة زواني /عقيلة نزلي، " الأنماط القيادية ودورها في تنمية كفاءات العاملين دراسة حالة مؤسسة اتصال الجزائر بمديرية ورقلة"،جامعة قاصدي مرياح ورقلة،2012/2013،.

- -John R. Schermerhorn Tr., "Management", John Wiley & Sons, Inc., (New York : 1999).
- Borreziga Amina, Meziane Amina, "La culture entrepreneuriale chez les entrepreneurs algériens", colloque national sur : les stratégies d'organisation et d'accompagnement des PME en Algérie, Université Kasdi Merbah Ouargla.
- Colot. Comblék et Ladhvri. "L'influence des facteurs socio-économique et culturels sur l'entrepreneuriat", documents d'économie et de gestion working paper: 03-2007 centre de recherche Warocque.
- Jean Marie, "La culture entrepreneuriale", colloque du 10^{ème} anniversaire de la fondation de l'entrepreneurship, École de hautes études commerciales de Montréal, 24-25 janvier 1990.
- Mullins, Laurie J. "Management Organization Behavior", (London, Pitman, 1996).
- Ross, Stephen A., Westerfield Randolph and Gaffe, Geoffrey, Corporate Finance, (Irwin MC Graw-Hill, Boston, U.S.A:1999).