المقطع الثاني: المقاولون في الأعمال:

يعتبر المقاول الحلقة الأهم في المقاولاتية، والمورد الذي بانعدامه أو انقضائه تنقضي هي الأخرى، فهو مصدر الأفكار التي يعمل بكل جهد وتفاني لتجسيدها على أرض الواقع معتمدا على مختلف مميزاته وسماته الفردية والشخصية والبيئية التي تدعم توجهه المقاولاتي.

1- من هو المقاول:

يشير Maslow إلى أن أفضل طريقة للأخذ بيد مجتمع غير متقدم ليس بتوفير 100 اقتصادي أو 100 مهندس وإنما بتوفير 100 مبادر أو أصحاب الأفكار الريادية الخلاقة، وهو ما يؤكد أن هؤلاء يمثلون أهم محرك للنمو الاقتصادي، حيث يلعب المقاولون دورا مهما وكبيرا في التطور الاقتصادي من خلال مختلف المشاريع الابتكارية التي تدخل التطور إلى السوق بمنتجات وخدمات متميزة[1]. وقد أشار Caruang سنة 2000 إلى أن المقاولة تتطلب توافر ثلاثة عناصر أساسية هي:[2]

- الأفراد الرياديون الذين لن يكون هناك إبداع من دونهم؛
- البعد التنظيمي المرتبط بالرؤية، الثقة، المثالية، الإبداع، التحوط للفشل، التحوط للغموض والرقابة الداخلية؛
- البعد البيئي المرتبط بتنوع الأسواق.

ويبرز هذا التوافق بين العناصر الثلاثة الواردة أعلاه أهمية الأفراد أو المورد البشري في النشاط المقاولاتي، إذ يمثل هذا العنصر مصدر الإبداع والتميز والعنصر الذي يملك القدرة على الربط بين العناصر الأخرى كما أشار إليه Peggy سنة 2000 والذي يعتبر أن المقاول يأخذ أو يتوسط ما بين شيئين ولديه القدرة على أخذ موقع ما بين المورد والزبون، وكذلك على أخذ المخاطرة والعمل على تحويل الموارد من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى من الإنتاجية. ويعتمد تحقيق ذلك على وجود عدة صفات فيه يمكن إيجازها فيما يلي:[3]

- الرغبة في إدارة الأعمال،
- الاستمرارية والمثابرة في العمل،
- الثقة بالنفس،
- الدوافع النفسية والشخصية،
- القدرة على إدارة المخاطرة،
- القدرة على التأقلم مع الفرص والبيئة الخارجية،

---

[1] فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكاليك، صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 05، العدد 04، 2009، ص 497.

[2] بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2010، ص 19.

[3] نفس المرجع، ص ص 20-21.

- القدرة على التأقلم مع الغموض،
- الدقة والوضوح،
- المبادرة والقدرة على الإنجاز،
- الابتكار،
- إدارة الوقت،
- الانفتاح والأفق الواسع،
- الدوافع المادية.

كما عرف كل من Don Havrey وDonald سنة 2001 المقاول بأنه ذلك الشخص الذي يستطيع تمييز الفرص واغتنامها على خلاف الآخرين الذين قد لا يميزون تلك الفرص[4]. ويعود ذلك إلى امتلاكه مجموعة من الخصائص منها:[5]

- الحاجة للإنجاز،
- الرقابة على الأعمال،
- لا يمكن إعاقته في حالة عدم التأكد،
- يأخذ المخاطرة،
- القدرة على تجنب المخاطر سواء المادية والعائلية والاجتماعية والمهنية والسيكولوجية،
- يرى الفرص التي لا يراها الآخرون،
- لديه تصورات واضحة لما يمكن عمله،
- يجمع الموارد التي تجعل هدفه واضحا،
- تنظيم الموارد بما يناسب المشروع الجديد.

ويرى R.CANTILLON كما تم إيراده سابقا أن المقاول هو ذلك الشخص المخاطر أو المبادر الذي يقود كل المبادلات في السوق مشتريا من المنتجين وبائعا للمستهلكين، فهو يشتري بسعر محدد ويبيع بسعر غير مؤكد في المستقبل وهذا ما يعكس روح المغامرة لديه والقدرة على تحمل المخاطر والخسائر المرتبطة بها والتعامل مع الظروف الغامضة[6].

إن كل التعاريف السابقة الخاصة بالمقاول والعناصر المميزة له الواردة فيها تقود إلى جزئية معينة تتعلق بالمقاول وهي "عقلية المقاولة"، والتي تتميز بمجموعة من الخصائص والسمات التي تجعل المقاول متميزا عن غيره من الأفراد من خلال قدرته على التأقلم مع الضغوط ومستجدات بيئة الأعمال.

2- عقلية المقاول وخصائصه:

---

[4] توفيق خذري، الطاهر بن حسين، مرجع سابق، ص 04.

[5] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص ص 21-22 .

[6] فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكاليك، مرجع سابق، ص 498.

إن عقلية المقاول عبارة عن مجموعة من الصـفات والخصـائص المنسـجمة مع جملة الضغوط التي تؤثر على المقاول ومدى استغلاله للموارد المتاحة والقدرة على التغيير والتأقلم معه، وقد قام Sautel سنة 2000 بتلخيص هذه العقلية في الجدول الموالي:

الجدول 1: عقلية المقاول:

	الخصائص	**الضغوط**
الاتجاهات	ينطلق بوساطة الفرص	سرعة التغيير
الالتزام	على المدى القصير وصنع القرارات	قبول الخطر
الموارد	استئجار وامتلاك الموارد	صعوبة الامتلاك، الحاجة إلى النجاح بالسرعة وإما الخسارة
الهيكل	أفقي مع الشبكات الرسمية	التوازن والتنسيق في القضايا

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 40.

ويوضـح هذا الجدول أن وجود هذه الخصـائص لدى المقاول هي من تجعله قادرا على مجابهة الضـغوط في بيئته وتشـحذ همته وتدفعه لإدراك السـمات التي يتمتع بها، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-1- الدافعية القوية والمرونة: إن وجود دافع قوي لدى الفرد لدخول عالم المقاولاتية هو ما يحرك حماسـته وطاقته ويجعله يوجه اهتمامه وتركيزه على ما يريد، ولطالما تم اعتبار الدوافع الداخلية أقوى الدوافع التي يعرفها الإنسـان على مدار حياته وذلك لقدرتها على توجيه القوى الذاتية الداخلية وتحقيق نتائج مهمة، أي أن وجود هذه الدافعية يخلق لديه محفزا ينتج عنه تصرف وكما قال Denis Waitely في كتابه سيكولوجية الدوافع: **"تتحكم قوة رغباتنا في دوافعنا وبالتالي في تصرفاتنا"**، وهذه الدافعية هي ما تجعل لدى المقاول قدرة على تحديد الفرص بدقة واقتناصها للانطلاق.

ويضـاف إلى تلك الدافعية المرونة، هذه الأخيرة لا تقل أهمية عن العامل الأول إذ تمنح المقاول القدرة على توجيه الطاقة المتولدة عن الدافعية والتصرف بسرعة والاستعداد لتغيير الخطة المتبعة في أي لحظة وذلك دوما في ظل بيئة تتميز بسرعة التغيير.

2-2- الإلتزام: يعد الالتزام عاملا مهما من عوامل النجاح في أي مجال وخصـوصـا لدى المقاول الذي يواجه وباسـتمرار ضـغط الخطر الذي يميز بيئة عمله والذي يتحتم عليه قبوله إذا ما أراد خوض هذا المجال والاسـتفادة من العوائد المهمة التي يحققها من هذا النشـاط، ويساعد الالتزام المقاول على تجاوز العوائق والموانع التي تحول دون تحقيق أهدافه المخطط لها مسبقا، ويقف هذا العامل إلى جانب الدافعية القوية هذه الأخيرة التي تظهر للمقاول قدراته

الكامنة في حين يمنحه الالتزام القدرة على المواصلة وعدم التراجع، ويمكن ضمان ذلك من خلال العمل على اتخاذ عدد قليل من القرارات ما يؤدي إلى تركيز الجهد والطاقة ما يسهل الالتزام بها وبتنفيذها على الأقل في المدى القصير.

2-3- الفعل: إن كل الخصائص السابقة تعد مهمة بالنسبة للمقاول ومن أهم مميزاته، ولكنها لن تغير شيئا من واقعه إن لم يقم بتجسيدها فعلا وكما يقول Goethe: **"المعرفة وحدها لا تكفي، لابد أن يصاحبها التطبيق، والاستعداد وحده لا يكفي فلابد من العمل"**، أي أن المقاول هو من يقوم بوضع كل طاقته والتزامه موضع التنفيذ لتكون فكرته ومهارته ذات قيمة، وهو هنا يواجه ضغط صعوبة الحصول على مختلف الموارد التي تمكنه من ممارسة نشاطه المقاولاتي في مقابل رغبته الكبيرة في النجاح بسرعة تتناسب مع الخطر الذي يواجهه، وهنا يمكنه تنفيذ فكرته من خلال استئجار أو امتلاك الموارد بطرق متعددة تتناسب مع إمكانياته المتاحة حاليا وهكذا يكون قد وضع فكرته موضع التنفيذ والعمل.

2-4- التصور والانضباط: يعتبر التصور من أهم خصائص المقاول لأنها بكل بساطة تمثل طريقة رؤيته لحلمه أو فكرته حول المشروع المقاولاتي بل وتعد أولى مراحل تكوين هذا النشاط، وهذا التصور هو ما يجعله يضع صورة واضحة عما يريد تحقيقه كما يقول Walt Disney: **"ما تستطيع أن تحلم به تستطيع أن تحققه"**. وتحقيق هذا المشروع يعني وضع وتحديد مختلف الكيفيات التي تسمح بذلك ومن أهمها كيفية تسيير المقاول لكل موارده خاصة منها البشرية أو العمال والموظفين الذين يتولون مهمة تجسيد تصوره، وذلك من خلال طريقة تنظيمهم مع الأخذ بعين الاعتبار محدودية عددهم خصوصا في بداية المشروع المقاولاتي، وعادة في هذا النوع من المشاريع يكون الهيكل التنظيمي الأفقي أو المسطح أحسن اختيار لأنه يقوم على فكرة مفادها تمكين العمال من المشاركة في صنع القرار بشكل مباشر بدل خضوعهم للإشراف من مستويات إدارية أعلى، أي أن العلاقات تتسم بالشخصية أكثر من الوظيفية وهذا من أجل ضمان تحقيق إنتاجية أكبر وتنقل أكفأ للمعلومات بينهم.

ويعزز من خاصية التصور هذه خاصية أخرى وهي الانضباط والتي تضمن الاستمرارية في التنفيذ والمحافظة على القوة اللازمة الناتجة عن الدافعية القوية لتحقيق التصور، وهذه الخاصية ينبغي أن يتحلى بها المقاول أولا قبل انتقالها إلى عماله بفضل الهيكل التنظيمي الأفقي الذي يهدف في النهاية إلى رفع مستوى مسؤوليتهم تجاه المشروع المقاولاتي.

وفي ذات السياق يرى D.McCLLELAND أن شخصية المقاول تتضمن التنظيم العام لعاداته وشعوره واتجاهاته وآرائه المبنية على تكيفه النفسي والجسدي لظروفه الاجتماعية، وتتحدد الشخصية بالعوامل الوراثية، والعوامل الثقافية المكتسبة[7].

---

[7] فؤاد نجيب الشيخ، يحيى ملهم، وجدان محمد العكاليك، مرجع سابق، ص ص 498-499.

وإلى جانب الخصائص السابقة يمكن إيراد خصائص أخرى هي كما يلي:[8]

أ- **التحكم الذاتي:** وتمثل قدرته على التحكم في الظروف المختلفة التي يمر بها خلال ممارسة نشاطه المقاولاتي، هذا الأخير الذي ينبغي أن يكون لديه فيه إيمان بما سيجنيه مستقبلا؛

ب- **تحمل الضغوط:** من أبرز خصائص المقاول قدرته على مجابهة حالة اللأكادة وكثرة التعقيد والتقلب التي تتميز بها بيئة الأعمال المعاصرة، وهي وضعية يترتب عنها احتمالان؛ إما تكبد خسائر كبيرة أو تحقيق عوائد معتبرة؛

ت- **الثقة بالنفس:** وهي خاصية يكتسبها المقاول من مجموع الخبرات التعليمية والمهنية والتحديات التي يواجهها و التي تجعله يحترم ذاته ويؤمن بها ويثق بها. هذه الثقة تمكنه من الاندفاع نحو تحقيق وتجسيد مشروعه الشخصي الحر وإيجاد سبل مبتكرة لعرض منتجاته وخدماته والوصول إلى العملاء والحفاظ على ولائهم، مما يعني زيادة المداخيل والأرباح وضمان استدامة مشروعه المقاولاتي؛

ث- **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** غالبا ما ترتبط المخاطرة بالتفرد واستحداث مشاريع جديدة، وهو ما تقوم عليه المقاولاتية أساسا، حيث يختار المقاولون المشاريع الجديدة والفريدة التي تتطلب عادة الاعتماد على الابتكار والإبداع وما يرتبط بذلك من صعوبة في التمويل الخارجي واعتماده على أمواله الخاصة بشكل أساسي، وهي مخاطرة ينجم عنها ضياع هذه الأموال في حال فشل المشروع، إلا أن رغبة المقاول في النجاح والتميز هي السبب في تغذية ميوله تجاه تلك المخاطرة؛

ج- **الحاجة إلى الإنجاز:** إن الحاجة إلى الإنجاز هي من تجعل المقاول شخصا مبادرا ومبدعا، وهي ما تدفعه أيضا لانتهاز الفرص التي تحقق له النجاح والنتائج المنشودة، هذه الحاجة للإنجاز تجعل المقاول شخصا يتحمل المسؤولية ويميل لتحمل الصعاب في سبيل تحقيق هدفه.

3- أنواع المقاولين:

على الرغم من وجود تلك الخصائص التي تميز المقاول عن غيره من الأفراد إلا أن ذلك لا ينفي وجود عدة أصناف من المقاولين، ويعتبر كل من Shumpeter وCole أول من أسسا مركزا للمقاولاتية في جامعة Harvard في نهاية الأربعينات أين تم التفكير لأول مرة في إمكانية وجود أنواع للمقاول، حيث صنفاه إلى المقاول العملي، المقاول المعتمد على الرياضيات، المقاول الذي يعتمد على المعلومة والمقاول المتطور[9]. وبعدها اتسعت الدراسات

---

[8] أيوب مسيخ، دور روح المقاولاتية في ديمومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المقاولين) في ولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة، 2016-2017، ص ص 46-47.

[9] L. J. Filion, Typologies d'entrepreneur est-ce vraiment utile, Cahier de recherche № 2000-14, HEC Montréal- Canada, Octobre 2000, p 03.

التي قام بها الكثير من الاقتصاديين المتخصصين والتي نتج عنها العديد من الأنواع وفقا لعدة معايير منها:

الجدول 2: أنواع المقاولين:

الكتاب	التاريخ	الأنواع
Smith	1967	- مقاول الأعمال الحرفية - مقاول الأعمال
Collins & Moore	1970	- المقاول الإداري - المقاول المستقل
Laufer	1975	- المسير أو المبتكر - المقاول الموجه نحو النمو - المقاول الموجه نحو الفعالية - مقاول الأعمال الحرفية
Miles & Snow	1978	- المستشرف أو الباحث - المبتكر - المقاول التابع - المقاول التفاعلي
Vesper	1980	- المستقلين - فرق بناة - مبتكرين مستقلين - مضاعفي النماذج الموجودة - مستغلي وفورات الحجم - جامعي رؤوس الأموال - المشترين - الفنانين الذين يبيعون ويشترون - بناة التكتلات - المضاربين - متداولي القيم المكشوفة
Julien & Marchesnay	1988	- PIC (الاستدامة، الاستقلالية، النمو) - CAP (النمو القوي، الحكم الـذاتي، استدامة أقل)
Carland, Hoy, Carland	1988	- المقاول - مالك المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
Dussault & Lorrain	1988	- المقاول الحرفي - المقاول الانتهازي
Lafuente & Salas	1989	- الحرفي - الموجه نحو الخطر - الموجه نحو العائلة - الإداري
Filion	1998	- العامل

		- الحالم
Marchesnay	1998	- المنعزل - البدوي - الجدير بالذكر - المغامر
Duchéneaut	1999	- المتمرد (28 %) - الناضج (41 %) - المطلع (25 %) - المبتدئ (6 %)

Source : L. J. Filion, op.cit, p 04.

ويتم الاعتماد على عدة معايير لتصنيف أنواع المقاولين كما يلي:[10]

مفهوم أو تقدير الذات	الاستقلالية	النظام
الالتزام	الرؤية	التحكم
نظام العلاقات	التمثيل	القدرة على التكيف
الغاية	الإبداع	الابتكار
الحاجة إلى الإنجاز	الحاجة إلى السلطة	الحاجة إلى الامتنان
الحاجة إلى الأمان	الموقف تجاه النمو	الموقف تجاه الربح
الموقف تجاه الخطر	الموقف تجاه العلاقات الشخصية	أسلوب القيادة
أسلوب التسيير	أسلوب اختيار الاستراتيجية	أسلوب اتخاذ القرار

ويبدو جليا مما سبق أن معظم هذه المعايير مرتبطة بالدرجة الأولى بسلوكيات الأفراد وهو ما يؤكد على أهمية الخصائص النفسية والشخصية التي تشكل معا دوافع دخول الأفراد عالم المقاولاتية وإنشاء منظمات الأعمال المقاولاتية التي تلعب أدوارا مهمة في ا اقتصاد.

[10] L. J. Filion, op.cit, p 05.