

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

مدرسة الدكتوراه "إدارة الأفراد و حوكمت الشركات"

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم

تخصص: "حوكمت الشركات"

تحت عنوان:

كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر مثال ولاية سعيدة

تحت إشراف:

من تقديم الطالبة

أ.د. كرزاي عبد اللطيف

رقراقي أمينة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. شليل عبد اللطيف
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كرزاي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر	د. سحنون سمير
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. عمر بلخير جواد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذ محاضر	د. بوجرفة بناصر
ممتحنة	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د/ة. خرواع هند

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الأه

داء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

الذي هو من بين الأخيار قدوة

"أبي".

التي تقتصر في حقها الكلمات "أمي

".

أحباب قلبي إخوتي.

التشكرات

الشكر و الحمد لله جل و علا الذي أتممني

الصبر و مكنتني من إنجاز هذا العمل.

أستاذي المشرف الأستاذ الدكتور:

كرزايي محمد اللطيف .

إلى كل أهل العلم قاطبة

كل من ساعدني في إنجاز هذا البحث

لهم جزيل الفضل.

فهرس المحتويات

33	المساهمة في التكامل الاقتصادي	-
33	تحقيق التوازن الجهوي	-
33	المساهمة في تحسين الناتج الداخلي الخام	-
33	تقديم منتجات جديدة	-
33	توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة	-
33	تحقيق كفاءة تخصيص الموارد	-
34	المشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني	-
34	تنمية حجم الاستثمارات الكلية	-
34	دعم الصادرات	-
34	التشغيل و الحد من مستويات البطالة	-
35	تلبية الحاجات المحلية للسكان	-
35	تحقيق مبادئ التنمية البشرية	-
35	خلق فرص عمل جديدة	-
35	المحافظة على الأعمال التراثية	-
35	تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين	-
35	تكوين علاقات وثيقة مع العملاء	-
36	المطلب الثالث: خاصية تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	-
38	دور الحوارية في تسيير المؤسسة الصغيرة	-
39	دور الحوارية في اتخاذ القرار في المؤسسة الصغيرة	-
39	المبحث الثالث: البناء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	-
39	المطلب الأول: تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	-
42	الفرع الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	-
42	الفرع الثاني: مصادر التمويل	-
43	1- المصادر الداخلية	-

43	المصادر الخارجية	- 2
44	المطلب الثالث : تسيير الأفراد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
47	المطلب الرابع: خيارات النمو لأجل المؤسسات الصغيرة	
48	الفرع الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة	-
49	الفرع الثاني: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الصغيرة	-
51	المبحث الرابع: دور الأجهزة الحكومية في مجال دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
51	المطلب الأول: مجالات الدعم	
51	التأهيل	-
53	التقييس	-
53	تطوير و تأهيل العنصر البشري	-
53	الشراكة الأجنبية	-
53	المطلب الثاني: مؤسسات الدعم	
53	الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	-
54	الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	-
56	الصندوق الوطني للتأمين على البطالة	-
56	الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	-
58	المطلب الثالث: الدعم التمويلي	
58	صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة	-
59	صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	-
60	المطلب الرابع: هياكل الارتكاز و الإنعاش الاقتصادي المحلية	
60	مشاتل المؤسسات	-
61	مراكز التسهيل	-
63	خلاصة الفصل	

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

64	تمهيد
65	المبحث الأول: التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة
65	المطلب الأول: الكفاءة وفق المقاربات المختلفة
65	المقاربة السلوكية -
65	المقاربة الوظيفية (المملكة المتحدة) -
65	المقاربة متعددة الأبعاد: فرنسا، ألمانيا، النمسا -
66	المطلب الثاني: أسباب ظهور المفهوم في دول متعددة
67	المطلب الثالث: الكفاءة في ظل تطور الفكر الاستراتيجي
67	نظرية الموارد -
68	نظرية المعارف -
69	نظرية الكفاءات -
71	المطلب الرابع: نظرية الكفاءات الأساسية
72	المبحث الثاني: تسيير الكفاءات
72	المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات
76	المطلب الثاني: تطور تسيير الكفاءات
77	أول تطبيق لتسيير الكفاءات (بداية سنة 1980) -
77	تنظيم تسيير الكفاءات (بداية 1990) -
78	تثبيت الممارسات و الرجوع للمقاربة التقديرية 1995 -
78	المطلب الثالث: صيرورة تسيير الكفاءات
79	وضع الإستراتيجية -
79	تحديد الكفاءات المكتسبة -
79	اختيار و وضع الأدوات -
79	القياس الممكن -
79	دعم تسيير الكفاءات -

80	المشكل الذي سوف يتم حله.....	-
80	المواقف التنظيمية.....	-
80	تسيير الكفاءات كأحد خصائص النموذج الشخصي.....	-
81	تسيير الكفاءات في النموذج الموضوعي المبني على الأهداف.....	-
81	المطلب الرابع: أدوات تسيير الكفاءات.....	
81	تعريف الكفاءة حسب المؤسسة.....	-
82	تقويم و تنمية الكفاءة.....	-
83	البطاقة الفنية للمهام.....	-
84	ملاحظات المهام و الكفاءات.....	-
84	موازنة الكفاءات.....	-
85	المقابلة المهنية.....	-
86	جواز التكوين أو الكفاءات.....	-
86	المبحث الثالث: مفهوم الكفاءة.....	
86	المطلب الأول: نشأة مفهوم الكفاءة.....	
88	المطلب الثاني: تعريف الكفاءة.....	
91	- الفرع الأول: أبعاد الكفاءة.....	-
92	المطلب الثالث: خصائص الكفاءة.....	
93	المطلب الرابع: مرادفات الكفاءة.....	
93	- التأهيل.....	-
94	- تنظيم العمل.....	-
95	المبحث الرابع: مستويات الكفاءة.....	
95	المطلب الأول: مصادر الكفاءة.....	
96	- الأنواع المختلفة للمعارف مصدر الكفاءة.....	-
96	- الأفراد مصدر الكفاءات.....	-

97	التعلم	-
98	المطلب الثاني: تصنيفات الكفاءة	
99	الفرع الأول: الكفاءة الفردية	-
105	الفرع الثالث: الكفاءة التنظيمية	-
108	المطلب الثالث: العلاقة بين الكفاءات الفردية، الجماعية و التنظيمية	
110	خلاصة الفصل	

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

111	تمهيد	
113	المبحث الأول : المقاولاتية	
113	المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية	
113	الفرع الأول: جذور المفهوم	-
116	الفرع الثاني: أبعاد التقاؤل	-
117	المطلب الثاني: خصائص المقاول	
119	المطلب الثالث: تصنيفات المقاول	
121	المطلب الرابع : عملية التقاؤل	
122	المبحث الثاني: المدير	
122	المطلب الأول: تعريف المدير	
125	المطلب الثاني: تصنيفات المديرين	
125	المستوى الأول	-
126	المستوى الثاني	-
126	المستوى الثالث	-
129	الفرع الأول: تصنيف المديرين حسب نظرية X و Y	-
130	المطلب الثالث : مهنة المدير	

132.....	-	الفرع الأول: تطورات مهنة المدير
132.....		المطلب الرابع: التوجهات الرئيسية للمدير
134.....		المبحث الثالث: الأنشطة الرئيسية للمدير
134.....		المطلب الأول: خصائص المدير
135.....		المطلب الثاني: الأدوار الوظيفية للمدير
135.....	-	وظيفة التخطيط
136.....	-	وظيفة التنظيم
136.....	-	وظيفة التوجيه
136.....	-	وظيفة الرقابة
139.....	-	الدور الشخصي
139.....	-	الدور الإعلامي
139.....	-	الدور القراري
141.....		المطلب الثالث: الأدوار التسييرية للمدير
141.....	-	المركز الإداري للمدير
141.....	-	المركز التشاركي للمدير
143.....	-	المركز الرقابي للمدير
145.....		المطلب الرابع: مسؤوليات المدير
146.....	-	الفرع الأول: الطريقة الشرعية لممارسة السلطة
147.....		المبحث الرابع: السلوك القيادي للمدير المالك
147.....		المطلب الأول: تعريف القيادة
150.....		المطلب الثاني: نظريات القيادة
150.....	-	الفرع الأول: المداخل التقليدية
151.....	-	الفرع الثاني: المداخل المعاصرة للقيادة
152.....		المطلب الثالث: المهارات القيادية

153.....	المهارات الذاتية أو الشخصية	-
153.....	المهارات الفنية	-
153.....	المهارات السلوكية أو الإنسانية	-
154.....	المهارات السياسية و الإدارية	-
154.....	المطلب الرابع: أنماط القيادة	
158.....	خلاصة الفصل	
159.....	تمهيد	

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

160.....	المبحث الاول: المدير و السلوك التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
160.....	المطلب الاول: العملية التسييرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
163.....	المطلب الثاني: ادارة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
164.....	المطلب الثالث: تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
167.....	المطلب الرابع: مدير المؤسسة الصغيرة من مقال إلى مسير	
169.....	المبحث الثاني: الابعاد التسييرية لدى مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
169.....	المطلب الاول: اصناف المدراء المالكين للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة	
171.....	المطلب الثاني: الكفاءات الاساسية للمدير المالك	
173.....	المطلب الثالث: مصادر الكفاءة لدى المدير المالك	
177.....	المطلب الرابع: كفاءات المدير كمحدد لاستمرارية و تميز المؤسسة التنافسي	
179.....	المبحث الثالث: كفاءات المدير حسب المقاربة البيسكولوجية	
179.....	المطلب الأول: شخصية المدير	
182.....	المطلب الثاني: الشخصية و تطوير الذات في المؤسسة	
183.....	المطلب الثالث: تأثير هيكل القيم الشخصية على التسيير	
184.....	تنوع الخلفيات التربوية و العلمية	-

184.....	تنوع مهارات التعامل الشخصي	-
185.....	المطلب الرابع: الكفاءات و الدوافع الشخصية المدير المالك	
187.....	المبحث الرابع: كفاءات المدير المالك وفقا للمقاربة السلوكية التسييرية	
187.....	المطلب الأول : ادوار المدير المالك	
190.....	المطلب الثاني: الكفاءات السلوكية للمدير المالك	
190.....	الكفاءات التقنية	-
191.....	الكفاءات البشرية	-
192.....	الكفاءات المفاهيمية	-
193.....	الكفاءة التفاوضية	-
194.....	الكفاءات التسييرية المحورية للمدير	-
194.....	الكفاءات السلوكية	-
196.....	المطلب الثالث: الكفاءات حسب مجال تخصص للمدير المالك	
196.....	كفاءات موقفية	-
197.....	كفاءات سلوكية تطبق في مختلف المشاريع	-
197.....	كفاءات موجهة نحو المهام و الخاصة بالمجالات التي يتخصص فيها المدير	-
198.....	المطلب الرابع: الكفاءات الخاصة بادرارة المشاريع	
199.....	تطوير الكفاءات المكتسبة بالاعتماد على الخبرات	-
201.....	خلاصة الفصل	
203.....	تمهيد	

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

204.....	المبحث الأول: مجتمع الدراسة	
204.....	المطلب الأول: بطاقة تعريفية لولاية سعيدة	
204.....	الفرع الأول: الموقع الجغرافي	-
205.....	الفرع الثاني: موارد الولاية	-

206.....	المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لولاية سيدي بلعباس
206.....	- الفرع الأول: الموقع الجغرافي
207.....	- الفرع الثاني: موارد الولاية
208.....	المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لولاية معسكر
208.....	- الفرع الأول: الموقع الجغرافي
210.....	- الفرع الثاني: موارد الولاية
211.....	المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالولايات الثلاث
211.....	المطلب الأول: تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالولايات الثلاث
212.....	المطلب الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للطبيعة القانونية
214.....	المطلب الثالث: مجالات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
216.....	المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
216.....	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
216.....	- الفرع الأول: أسلوب جمع البيانات
217.....	- الفرع الثاني: صدق الاستبيان
217.....	المطلب الثاني: أسلوب المعالجة الإحصائية
218.....	المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة
218.....	- الفرع الأول: خصائص المدير
224.....	- الفرع الثاني: خصائص المؤسسة
229.....	- الفرع الثالث: خصائص المدير و المؤسسة معا
234.....	المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية
234.....	المطلب الأول: ثبات أداة القياس
234.....	- الفرع الأول: محاور مستقلة
235.....	- الفرع الثاني: الاستبيان ككل
236.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الاستبيان

237.....	- الفرع الأول: نتائج التحليل الخاصة بعناصر الكفاءة
239.....	- الفرع الثاني: نتائج التحليل الخاصة بالكفاءة
241.....	المطلب الثالث: الارتباط التناهي
244.....	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
244.....	- الفرع الأول: الفرضية الأولى
251.....	- الفرع الثاني: الفرضية الثانية
253.....	- الفرع الثالث: الفرضية الثالثة
257.....	- الفرع الرابع: نموذج مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة
258.....	خلاصة الفصل
259.....	الخاتمة العامة
266.....	قائمة المصادر و المراجع
279.....	الملاحق

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال و الجداول

1- الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	قانون الجوارية	01
49	نموذج الطبقات لـ Alan GIBB	02
70	وحدات نموذج المقاربة بالكفاءات	03
72	المتغيرات المعنية عند التسيير بالكفاءات	04
90	مراحل تشكيل الكفاءة	05
91	أبعاد الكفاءة الثلاثة	06
92	مكونات الكفاءة	07
95	مصادر الكفاءة	08
97	الأشكال و الدرجات المختلفة للكفاءة	09
98	مستويات الكفاءة	10
105	الكفاءة التنظيمية	11
115	المقاول	12
119	خصائص المقاول	13
124	مفهوم المدير	14
129	النموذج الحركي directif, participatif, observateur DPO	15
132	توجهات المدير	16
136	الأدوار الوظيفية للمدير	17
137	المقاربة الديناميكية لعلاقة المدير بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة	18
140	الأدوار الـ 10 للمدير	19
140	المركز الإداري للمدير	20
142	المركز التشاركي للمدير بالنسبة لهدف المؤسسة	21
143	المركز الرقابي للمدير	22
148	عملية القيادة	23
149	الفرق بين المدير و القائد	24
152	صفات القائد	25
153	المهارات القيادية	26
155	الأساليب القيادية و آثارها	27

قائمة الأشكال و الجداول

177	القيمة الاستراتيجية للكفاءة	28
179	علاقة الشخصية بالعوامل الجينية و البيئة	29
188	ادوار المدير المحددة من طرف hart, quinn	30
192	عجلة الكفاءات لـ Claude Fluck	31
195	الكفاءات الموافقة للادوار التي يمارسها المدير حسب kotter	32
200	عوامل حيازة و تحسين كفاءات المدير المالك	33
204	الخريطة الجغرافية لولاية سعيدة	34
206	الخريطة الجغرافية لولاية سيدي لعباس	35
209	الخريطة الجغرافية لولاية معسكر	36
219	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	37
220	توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن	38
221	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	39
222	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التكوين الأولي	40
223	توزيع أفراد العينة حسب مستوى التكوين خلال العمل	41
225	تصنيف المؤسسات وفقا لمجال النشاط	42
226	تصنيف المؤسسات وفقا لعدد العاملين	43
227	تصنيف المؤسسات وفقا لعمر المؤسسة	44
228	طبيعة الملكية في المؤسسات محل الدراسة	45
230	تصنيف المؤسسات محل الدراسة حسب الهدف من إنشائها	46
231	تصنيف المديرين المستجوبين وفقا لفترة الإشراف على المؤسسة	47
232	أصناف المديرين حسب الهدف المفضل	48
255	نموذج علاقة الكفاءة بكل من الشخصية، المهارات و الخبرات	49

قائمة الأشكال و الجداول

2- الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
18	تصنيف المؤسسات	01
24	خصائص المؤسسة الصغيرة	02
26	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	03
29	معايير وجود المؤسسة الصغيرة حسب الكلاسيك Olsen سنة 1991	04
34	دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الصادرات	05
36	نسب مساهمة المؤسسات الصغيرة في خلق مناصب الشغل حسب قطاعات النشاط	06
40	الفرق في خصائص المؤسسات بحسب الثنائيات (سوق داخلي، سوق خارجي) (سوق أولي، سوق ثانوي)	07
45	تحليل تسيير الوظائف	08
45	أنظمة التعويض في المؤسسات	09
51	وضعية البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط، السداسي الأول 2015)	10
53	تطور التصريحات بالاستثمار (القيمة بالمليون دينار جزائري)	11
55	توزيع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب قطاع النشاط إلى غاية 2015/12/31	12
56	المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة من أجل استحداث مؤسسات صغيرة (إلى غاية جوان 2015)	13
56	القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط إلى تاريخ 2015/12/31.	14
57	الخدمات الإضافية المقدمة من طرف الوكالة	15
58	الوضعية العامة للمشاريع المعالجة من طرف الصندوق للفترة 2004-2013	16
60	حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات	17
61	نشاطات مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (السداسي الأول 2013)	18
80	نماذج تسيير الموارد البشرية الموافقة للهياكل التنظيمية	19
96	مصادر الكفاءة	20
101	أشكال الكفاءة الجماعية	21
102	التعاريف المختلفة للكفاءة الجماعية	22
134	خصائص المدير حسب المدارس التسييرية	23
143	الأدوار المختلفة للمدير وفق نظريات التسيير	24
164	الخصائص العامة لإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية	25
166	خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المسيرة حواريا	26

قائمة الأشكال و الجداول

171	استراتيجية و رؤيا المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب اصناف المدير المالك	27
176	خصائص و كفاءات مدير المؤسسة الصغيرة او المتوسطة	28
181	الخصائص الداخلية المكونة للشخصية	29
205	التقسيم الإداري لولاية سعيدة	30
207	التقسيم الإداري لولاية سيدي بلعباس	31
210	التقسيم الإداري لولاية معسكر	32
212	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للولايات الثلاث	33
212	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بسعيدة	34
212	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بمعسكر	35
213	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لطبيعة النشاط و حجم المؤسسة	36
214	توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لطبيعة النشاط و حجم المؤسسة	37
214	دور صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	38
215	دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب	39
215	دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار	40
218	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	41
219	توزيع أفراد العينة حسب السن	42
220	المركز الوظيفي في المؤسسة	43
222	مستوى التكوين الأولي	44
223	مستوى التكوين خلال العمل	45
224	بمجال النشاط	46
225	عدد العاملين	47
227	عمر المؤسسة	48
228	طبيعة الملكية	49
229	الهدف من إنشاء المؤسسة	50
230	فترة الإشراف على المؤسسة	51
232	الهدف المفضل	52
236	التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده الشخصية	53
236	التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده التقاويل	54
236	التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده القيادة	55
237	التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده المعرفة	56
237	التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده الخبرة	57
237	التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده المهارات	58

قائمة الأشكال و الجداول

238	التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة التقنية	59
239	التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة البشرية	60
239	التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة المفاهيمية	61
240	علاقة الشخصية بالكفاءة	62
240	علاقة التقاؤل بالكفاءة	63
241	علاقة القيادة بالكفاءة	64
241	علاقة المعرفة بالكفاءة	65
242	علاقة الخبرة بالكفاءة	66
242	علاقة المهارات بالكفاءة	67
244	العلاقة بين جنس المدير و مستوى كفاءته	68
245	العلاقة بين مجال نشاط المؤسسة و مستوى الكفاءة	69
245	العلاقة بين المركز الوظيفي للمدير و مستوى كفاءته	70
246	العلاقة بين الهدف من انشاء المؤسسة و مستوى كفاءة المدير	71
246	العلاقة بين حجم المؤسسة و مستوى كفاءة المدير	72
247	العلاقة بين مدة حياة المؤسسة و مستوى كفاءة المدير	73
247	العلاقة بين طبيعة ملكية المؤسسة و مستوى كفاءة المدير	74
248	العلاقة بين مستوى التكوين الأولي للمدير و مستوى كفاءته	75
248	العلاقة بين مستوى التكوين خلال العمل للمدير و مستوى كفاءته	76
249	العلاقة بين فترة اشراف المدير على المؤسسة و مستوى كفاءته	77
249	العلاقة بين هدف المدير المفضل و مستوى كفاءته	78
250	مستوى الكفاءة التقنية	79
251	مستوى الكفاءة التقنية	80
251	مستوى الكفاءة المفاهيمية	81
253	المتغيرات المفسرة لمستوى كفاءة مدير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة	82
254	معاملات الارتباط	83
254	جدول المعاملات	84
256	مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة	85

الملخص

يعتبر المدير المالك للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة صاحب السلطة في اتخاذ القرارات الخاصة بكل العمليات الفنية والإدارية فهو المسئول عن ممارسة مهام عدة قد تكون موكلة في المؤسسات الكبيرة إلى متخصصين من جميع كفاءات متعددة ومختلفة، موجود في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، يبحث في تحقيق الفعالية الوظيفية بالموازنة بين أهداف المؤسسة و الرضا الوظيفي للأفراد العاملين، يسير مؤسسته وفقا لنظرته الشخصية من التفاعل ما بين خصائص مؤسسته و بيئة نشاطها، لكن المعالم الشخصية وحدها غير كافية للنجاح لأنها ضرورية عند التأسيس فقط و ان نجاح المؤسسة و استمراريتها يبقى مرهونا بالسلوكيات التي يمارسها و يجسد فيها كفاءاته المختلفة الناتجة عن استخدام المعارف، الخبرات و المهارات في المواقف المهنية لبلوغ أهداف التنظيم.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، المدير المالك، الكفاءة، المعارف، الخبرات، المهارات.

Resumé

Le dirigeant propriétaire de la petite et moyenne entreprise a le pouvoir de la prise de décision concernant toutes les opérations administratives et techniques, c'est parce qu'il est le responsable de la mise en œuvre des plusieurs taches qui peuvent être confiées a des spécialistes dans les grandes entreprises a travers l'harmonisation de ses divers compétences, il est présent dans tout les niveaux organisationnelles, il cherche l'efficacité professionnel par la combinaison entre l'objectif de l'entreprise et la satisfaction fonctionnelle des employés, il gère son entreprise selon leur vision personnel d'après l'interaction entre les caractéristiques de l'entreprise et leur environnement mais les traits de la personnalité ne suffisent pas car ils sont importante juste pour la création d'entreprise et le succès de l'entreprise et sa pérennité dépendent sur les comportements de dirigeant qu'il incarne ses différentes compétences résultantes de ses savoirs, expériences, et habilités dans les situations organisationnelles afin d'atteindre les objectifs de l'organisation.

Mots clés : petite et moyenne entreprise, dirigeant propriétaire, compétence, savoirs, expériences, habilités.

Abstract :

It is the owner-manager for SME that holds authority to make specific technical and administrative processes, he is responsible for several tasks may be assigned large organizations and specialists from the compilation of many different competencies, existing in different organizational structure levels, explores the functional efficiency by balancing the organizational goals and job satisfaction of the personnel, his organization is proceeding according to personal outlook of the interaction between his organization and its environment characteristics, but features personal alone is not enough to succeed because it is required when the establishment and success of the enterprise and its sustainability remains dependent on behaviour which reflect different competencies and resulting from the use of knowledge, experience and skills in professional positions to achieve the objectives of the regulation.

Keywords: Small and medium entreprise, Owner Manager, Competency, Knowledge, Experience, Skills.

المقدمة العامة

في ظل التحديات الكثيرة التي تفرضها العولمة و اقتصاد المعرفة يشهد العالم تحولات عدة على كافة الأصعدة: الاقتصادية و الاجتماعية و العلمية و التكنولوجية لتخلق محيطا جديدا. بمعطيات جديدة يستدعي التنسيق ما بين مختلف تلك الأصعدة لتأسيس مؤسسات جديدة بخصائص جديدة، تستجيب للمتطلبات الراهنة تجسدها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي تعتبر القاعدة الرئيسية لأي اقتصاد، لما تساهم به في تحقيق التنمية الاقتصادية و تنويع النسيج الاقتصادي. ذلك لأنها تشغل أكبر شريحة للمجتمع، كما أنها تساهم بنسبة لا يستهان بها في الدخل القومي ما يفسر الاهتمام الذي توليه إليها العديد من الدول.

إن التطورات و التغيرات التي يعرفها الاقتصاد العالمي أجبرت العديد من الدول لإحداث التغيير على مستوى قطاعاتها، و الجزائر كغيرها من الدول بادرت للقيام بمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية منذ الثمانينات لتدارك التأخر الذي عرفته في العديد من القطاعات، بتطوير تشكيلة الأنشطة الاقتصادية إلى جانب قطاع المحروقات من أجل تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية في الاقتصاد الوطني و تأهيله للمنافسة الدولية، من خلال إعطاء الأهمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كون مستقبل التنمية الوطنية يرتكز أساسا على هذا القطاع لأنه بمثابة العنصر الأساسي للتكامل مع المنشآت الصناعية الكبيرة لأنها تعتمد في جزء من مواردها على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛ إضافة إلى دورها الهام في التأقلم مع اقتصاد السوق القائم على المشاريع الصغيرة ركيزة النظام الليبرالي فمع بداية الألفية الثالثة برز الاهتمام بقطاع الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحيث أنشئت وزارة خاصة بها في جويلية 1993.

إن تشجيع الاستثمار في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني بصورة عامة، و قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصورة خاصة، يعتبر عنصرا استراتيجيا لتحقيق الاستقرار الاجتماعي و الاقتصادي. ذلك لأن توظيف رؤوس الأموال في مشاريع تنموية هو أحد أهم عناصر الإنتاج و الشرط الجوهري لأي تقدم اقتصادي. لأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متعددة المزايا بحيث تتميز بمحدودية قدراتها و رأسمالها، و كذا حجم العمالة و حجم الإنتاج، ما أكسبها ميزتي الديناميكية و المرونة في القدرة على التكيف مع المتغيرات ؛ إمكانيات الاستجابة و قابلية التأقلم؛ الإبداع و الابتكار. لتحتل دور المحرك للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل.

يعتبر مفهوم المؤسسة الصغيرة و المتوسطة احد المفاهيم الغامضة التي اختلف المفكرين في إعطائها تعريفا موحدا، بحيث اختلفت التعاريف باختلاف البحوث و الدراسات و المقاييس التي يستند عليها بسبب الاختلافات في طبيعة النشاط الاقتصادي في البلد الواحد و اختلاف درجة النمو بين الدول و اختلاف فروع النشاط الاقتصادي. ما أدى إلى انفراد كل دولة بتعريف خاص بها، فإما أن يكون تعريفا قانونيا كما هو الشأن في الولايات المتحدة الأمريكية أو تعريفا إداريا كما هو الشأن في

البلدان الآسيوية أو تعاريف أخرى تم الاتفاق عليها من طرف بعض المؤسسات الدولية مثل الاتحاد الأوروبي. بحيث تعتبر المؤسسة صغيرة أو متوسطة كل مؤسسة مستقلة ماليا، توظف اقل من 250 عامل و تستحوذ على حصة من السوق، و تسير من طرف مالكيها بطريقة شخصية. تتميز عن المؤسسات الكبيرة بأنها سهلة التكيف مع المتغيرات البيئية، مما يجعلها قادرة على الجمع ما بين التنمية الاقتصادية و الاجتماعية؛ معظمها محلية أو جهوية فهي محدودة جغرافيا؛ انخفاض رأس المال المطلوب لإنشائها ما يتناسب مع القدرات المحدودة للبلدان النامية؛ مهارات و كفاءات عمالية بسيطة لمستوى تقني بسيط ضمن هيكل تنظيمي بسيط يعتمد على مستوى محدود من الإشراف؛ تعمل ضمن أسواق محدودة وتستجيب بسرعة لمتطلبات الزبائن؛ درجة عالية من المرونة مما يسمح لها بإحداث التغيير بدرجة أعلى من المؤسسات الكبيرة. و تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في توفير مناصب الشغل و إعادة إدماج المسرحين و بالتالي التخفيض من نسب البطالة، إعادة التوازن ما بين الادخار و الاستثمار لدعم ميزان المدفوعات و تحسين الميزان التجاري من إمكانية زيادة الصادرات.

إن الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم يأت إلا بعد الهزة الاقتصادية التي شهدتها العالم بعد سقوط المعسكر الشرقي و الأزمة الاقتصادية سنة 1986 و حتمية تطبيق برامج الخصخصة. بحيث عرفت تطورا مصاحبا للمراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري ، إلا أنها لا زالت تواجه عددا من القيود والصعوبات التي تعوق تنميتها تجلت في: البيروقراطية، إذ أن المحيط الإداري غير ملائم لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نتيجة تعقيد الإجراءات الإدارية سواء عند الإنشاء أو أثناء النشاط؛ الجباية المعقدة و المتمثلة في ارتفاع نسبة الضريبة على الأرباح و المشاكل الجمركية؛ محدودية الوصول إلى الأسواق العالمية ؛ صعوبات التمويل البنكي ذلك لان معظم المؤسسات لا تتوفر على أصول عقارية يمكن أن تضعها كضمان للقروض ما يجعل البنوك أكثر حذرا في تمويلها للمؤسسات ؛ ضعف التأطير و ثقافة التفاوض و غياب القدرات الحقيقية للتسيير و التي تعتبر عاملا رئيسيا في منع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أن تكون تنافسية و قادرة على مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية. هذه التعقيدات التي جعلت قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هشاً لا يترجم الغايات و الأهداف المنوطة به، مما طرح بديل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى يتمكن القطاع من تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.

تقدم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فرصا أكبر أمام المنشئين أو المستثمرين الجدد إذ تساعدهم على المبادرة بطرح أفكار جديدة مما يساهم بشكل أكثر فعالية في عملية التنمية، خاصة إذا تم توجيه هذه الأفكار و تصويبها من طرف مكاتب أو أجهزة متخصصة. و تعتبر غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات طابع اسري يشترك أفراد العائلة في ملكيتها كما يمكن أن تكون مؤسسة لفرد واحد، و هنا يعتبر المالك هو المدير إذ يتولى العمليات الفنية و الإدارية بحيث يواجه عدة مهام من تجميع كفاءات متعددة و التي قد تكون موكلة في المؤسسات الكبيرة إلى متخصصين. بتنمية خبراته المتعددة و تقديراته الشخصية لأجل القيادة الفعالة للمؤسسة و التعامل مع التعقيدات التي تعود مسؤوليتها مباشرة إلى المدير. و بما ان مفهوم الكفاءة بناء من العوامل الاجتماعية المحسنة للمساهمات الشخصية و المركبة من مجموع المعارف ، القدرات، السلوكيات و الخصائص الشخصية و دوافع الفرد، فان الكفاءات الرئيسية للمدير تتمثل في: إمكانية التطوير، تأكيد الدور القيادي،

الاتصال الفعال، استخدام وسائل الرقابة و التحكم، التحكم في تسيير الموارد البشرية، وضع إستراتيجيته في التنفيذ، والتحكم في السياسة المالية، هذه الكفاءة التي يمكن وصفها بتجميع الثلاثية: كفاءات تقنية، بشرية و مفاهيمية. ما يؤكد بعدي مفهوم الكفاءة المتناظران للذات جعلهاا تلقى قبولا واسعا و التزاما من طرف المؤسسات و المتمثلة في تحسين الأداء من جهة و تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى . بحيث تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المسيرة من طرف ملاكها عن غيرها و عن المؤسسات الكبيرة بالقابلية إلى التجديد و التحديث من حوافز المدير التي تدفعه إلى العمل المباشر و التوجه نحو المنتجات(سلع أو خدمات) التي تستدعي في بعض الأحيان مستوى عال من المخاطرة و التي تفيد في تنمية و تطوير المهارات بإعطاء فرص ثمينة لأصحاب الأفكار الإبداعية من أفراد المجتمع الذين يمتلكون قدرات مالية محدودة بتحقيق طموحاتهم. لان المعارف العملية و القدرات التقنية تسمح بتكوين الكفاءات بالإضافة إلى ضرورة اخذ في الاعتبار كلا من البعد النفسي و الإنساني للتعرف على المهنة التي يمارسها صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة. إذ نجد فئتين من الأفراد الذين يقومون بإدارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة: فئة المسيرين و فئة المقاولين. بحيث يتميز المدراء بمجموعة من الخصائص أهمها الاستقلالية، الميل إلى المشروعات الصغيرة، الاستعداد للعمل لساعات طويلة، السلطة، الاعتماد على الخبرة المكتسبة من الأعمال السابقة، بالإضافة إلى خاصية التقاؤل و التي تسمح برواج مؤسسة صاحبها لما يتمتع به من مهارات البناء المؤسسي: الإدارية و الإبداعية، الدافعية نحو تحقيق أهدافه إلا انه ليس ضروريا أن يكون كل صاحب مؤسسة صغيرة و متوسطة مقاولا و بالتالي نتجه هنا نحو التركيز على المقاربات المبنية على التسيير ذلك لان الكفاءة لا توجد لدى من يملكها و إنما تظهر من استخدام المعارف و القدرات في المواقف المهنية لبلوغ أهداف التنظيم، أي بممارسة النشاط الذي يجسد السلوكيات أكثر من الخصائص الشخصية .

يعتبر مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة صاحب السلطة في اتخاذ القرارات، من يتولى جميع المسؤوليات المالية، النقدية، الاجتماعية و الأخلاقية للمؤسسة. موجود في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، يحث الأفراد على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، يدرس العلاقات داخل و خارج المؤسسة وفقا لنظام معلوماتي اقل تعقيدا مبنيا على الاتصال الشفهي يسير مؤسسته وفقا لنظرة الشخصية مع اخذ في الاعتبار التفاعلات ما بين خصائص مؤسسته و بيئة نشاطها. فمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة شخص بتفكير ثلاثي يضم كلا من : العقلانية الاقتصادية و المالية و العوائد المحققة. و هويته تتحدد من معالمة الشخصية، الحوافز الخاصة به و قيمه و سلوكياته. فالعالم الشخصية وحدها غير كافية للنجاح لأنها ضرورية عند التأسيس والنجاح حسب Peter Drucker يبقى مرهونا بالسلوكيات التي يمارسها.

إن دور المدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يبقى مهما ذلك لأنه يؤثر في إدراك المؤسسة لبيئة نشاطها باعتباره عاملا رئيسيا في التحليل الاستراتيجي و في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و خاصة فيما يتعلق بعنصر الإبداع، فالسلوك الاستراتيجي للمؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على دور المدير إذ انه يبادر بسلوكيات يمكن أن لا تتأثر بالبيئة و بالتالي يمكنه الاستغناء عنها و التوجه نحو المنظور الإرادي و لكن لأجل استمرارية المؤسسة فان المدير المالك مطالب بتفعيل علاقاته البيئية مع الأطراف

الخارجية يثبت فيها علاقات جوارية مباشرة مع العملاء، الموردين، العاملين و باقي الشركاء ، اذ يمثل في هيكل المؤسسة التنظيمي العنصر الرئيس الذي تعود إليه مسؤولية الاتصال بكل الأطراف أصحاب المصلحة تحدد كفاءته الخاصة بالقدرة على الإدراك البيئي لصياغة و الرقابة على إستراتيجية المؤسسة الحالية و إمكانات تحديثها و تقديم البدائل في حالات الإخفاق، بما يوافق شخصيته أو نظراته التقاولية لكنها غير كافية لاتخاذ قرارات موسعة و معقدة ترتبط بالمدى الطويل و التي تستدعي كفاءات مفاهيمية.

ب-مشكل البحث

في ظل الانفتاح الاقتصادي و ما تفرضه تحديات العولمة من إصلاحات، تزايد الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للخروج من نظام تسيير جامد إلى نظام يعتمد على الإبداع لتحقيق التميز كونها مستقبل التنمية الوطنية. و وجودها حيوي للاقتصاد الوطني من إمكانيات التجديد و الابتكار إلا أن نجاح هذه المؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على من يقوم بإدارتها بحيث تختلف طرق التسيير من مؤسسة لأخرى وفقا للاختلافات ما بين المدراء الناجمة عن خصوصيات معينة ما يدفعنا إلى طرح التساؤل التالي:

ما هي طبيعة الكفاءات التي تسمح لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة الجزائرية ببلوغ أداء معين؟

و انطلاقا من هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟
- ما المقصود بالكفاءة؟ و هل تقتصر الكفاءات فقط على معارف من يملكها؟
- من هو صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة؟ هل لابد أن يكون مقاولا، قائدا أو تكفي تسميته بلفظ المدير؟
- إلى من تعود مسؤولية تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ما هي الشروط المعرفية التي تمكنه من الالتزام بهذه المسؤولية؟

أ- فرضيات البحث

للإجابة على إشكالية البحث نقترح الإجابات الجزئية التالية :

- الفرضية الأولى

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية و مستوى كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

- الفرضية الثانية

H0 : لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة مستوى من الكفاءة يسمح باستدامة مؤسسته.

الفرضية الجزئية الأولى

H0 : لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة مستوى من الكفاءة التقنية.

الفرضية الجزئية الثانية

H0 : لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة مستوى من الكفاءة البشرية.

الفرضية الجزئية الثالثة

H0 : لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة مستوى من الكفاءة المفاهيمية.

- الفرضية الثالثة

H0 : لا يوجد اثر لكل من معارف، خبرات، مهارات و شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة في تكوين كفاءته.

ب-أهداف البحث

يتمثل الهدف الرئيسي من القيام بهذا البحث في التعرف على طبيعة الكفاءات الموجودة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وما هو أثرها لوحدها دون العوامل الأخرى في تحقيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مستويات من النجاح و بالتالي الدفع بالاقتصاد نحو التنمية. تندرج تحته مجموعة من الأهداف الجزئية:

- التعرف على الخبرات و المهارات الموجودة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- التطرق إلى ثقافة التقاؤل و أهميتها كخاصية إضافية لتكوين الكفاءة الفردية.
- تأثير الكفاءات المختلفة الموجودة بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة في اختيار نمط التسيير الملائم لطبيعة المؤسسة في إطار البيئة التي تنشط فيها.

ت-أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في دراسة موضوع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من ناحية الموارد البشرية بحيث سوف نتطرق إلى طبيعة الكفاءات الفردية و الجماعية لما تمثله من دور فعال و أهمية متزايدة في تحقيق أهداف المؤسسة في المدى البعيد من خلال النتائج المحققة في المدى المتوسط و القصير من خلال التطرق إلى:

- الكفاءات المختلفة لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التسيير.

المقدمة العامة

- الأهمية النسبية لثقافة التفاوض لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- اثر كل من الخصائص الشخصية الفطرية و الخصائص المكتسبة من الخبرة و التي تؤدي لممارسة سلوكيات مختلفة للموارد البشرية في بناء الكفاءات المحورية و التي تؤثر بدورها على طرق تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- دور التأثير القيادي لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في تحويل جزء من كفاءاته إلى فريق المؤسسة و بناء كفاءات تنظيمية.
- التعرف من خلال الدراسة المسحية التطبيقية على الكفاءات المختلفة الموجودة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

ث- حدود البحث

اتسع نطاق البحث ليشمل الحدود التالية:

الحدود المكانيّة: شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكل من ولاية سعيدة ، سيدي بلعباس و معسكر بحكم الجوارية المكانية لهاته الولايات.

الحدود الزمنية: تم القيام بالدراسة خلال الفترة الممتدة من (2012 /10/16 إلى 2017/04/20).

الحدود العلميّة: حيث تشمل متغيرات البحث كل من كفاءات المديرين، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي بدورها تنقسم إلى متغير مستقل و آخر تابع:

✓ المتغير المستقل: شخصية المدير، معارفه العلمية، خبراته، مهاراته، التوجه المقاولاتي و التوجه القيادي .

✓ المتغير التابع: كفاءة المدير.

ج- محددات البحث:

تمثلت في صعوبة الموضوع في حد ذاته كون مفهوم الكفاءة متعدد الأبعاد و المعاني يصعب حصرها و قياسها لفترة أو مجال محددين و كذا مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي يختلف تحديد طبيعتها وفقا لعدد من المعايير تختلف من إقليم آخر، ما نتج عنه ضعف في المراجع خاصة باللغة العربية.

بالإضافة إلى صعوبة تجسيد الدراسة ميدانيا لعزوف اغلب مديري المؤسسات الصغيرة عن الإجابة على الاستبيان مما اثر في تقليص حجم العينة و ما ينتج عنه من حصر للنتائج على عدد من المتغيرات فقط.

ح- مجتمع و عينة البحث:

مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولايات سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر باختلاف طبيعة نشاطها .

عينة البحث

تم اختيار عينة عشوائية من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة و عددها (120) مؤسسة حسب ما تم الحصول عليه من معطيات صادرة عن مديريات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولايات سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر .

خ- المنهج والأدوات المستخدمة في البحث:

تم الاعتماد في القيام بالبحث على أسلوبين:

- الدراسة النظرية باعتماد المنهج الوصفي التحليلي بعد الإطلاع على أهم الدراسات والبحوث السابقة والبحوث والمقالات المنشورة والمتخصصة ذات الصلة بموضوع البحث.
- الدراسة التطبيقية : دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات باعتماد أداة الاستبيان المقترنة بالمقابلة لتوضيح اسئلته و تفرغ بياناته باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:
 1. النسبة المئوية: لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الجنس، العمر، المؤهل العلمي و الخبرة في العمل.
 2. الوسط الحسابي: لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
 3. الانحراف المعياري: لقياس مستوى التشتت في إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان.
 4. معامل الارتباط: لقياس الارتباط بين متغيرات الدراسة من خلال إجابات أفراد العينة.
 5. الاختبار t des échantillons indépendants ، $anova$ بالنسبة للفرضية الأولى.
 6. الاختبار من طرف واحد $one-sample T test$ بالنسبة للفرضية الثانية.
 7. تحليل الانحدار خطوة بخطوة: لاختبار الفرضية الثالثة وقياس العلاقة بين شخصية، معارف، مهارات، خبرات و كفاءة صاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

ما قادنا إلى تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول: أربعة منها نظرية أما الفصل الخامس فخصص للدراسة التطبيقية. تطرقنا في:

- **الفصل الأول** إلى الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أربعة مباحث خصص أولها إلى الإطار العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الثاني إلى دور الأجهزة الحكومية في مجال دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الثالث إلى التحليل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أما الرابع فإلى أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- **الفصل الثاني** تحت عنوان مقارنة الكفاءات شمل هو الآخر أربعة مباحث كما يلي: التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة، تسيير الكفاءات، مفهوم الكفاءة، ثم مستويات الكفاءة؛

المقدمة العامة

- **الفصل الثالث** تطرقنا فيه إلى مسؤولية ممارسة العملية التسييرية مستنديين إلى الترتيب المنطقي و التاريخي للمفاهيم كالأتي: المقاولاتية ، المدير، الأنشطة الرئيسية للمدير، السلوك القيادي للمدير المالك؛
- **الفصل الرابع** جمع أبعاد الفصول الثلاثة السابقة بعنوان الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و الذي شمل كل من : المدير و السلوك التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، الأبعاد التسييرية لدى مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، كفاءات المدير حسب المقاربة البسيكولوجية، كفاءات المدير المالك وفقا للمقاربة السلوكية التسييرية.
- لنحاول اسقاط المفاهيم النظرية من خلال الدراسة التطبيقية في **الفصل الخامس** على عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتماد أداة الاستبيان المقدم إلى مديري هذه المؤسسات.

د- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة منهجا تكميليا في إطار طبيعة العلم التراكمية، نحاول من خلال التطرق إليها التعرض إلى النتائج التي توصلت إليها كل دراسة للاستفادة منها في متابعة البحث، حيث تم التطرق إلى:

الدراسة	الإشكالية المعالجة	منهج و أدوات البحث	العناصر الرئيسية	النتائج المتوصل إليها
باللغة العربية:				
1- أطروحات الدكتوراه				
إستراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، هل يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الصينية كنموذج لمثيلاتها الجزائرية، 2014/2013. للباحث: كربوش محمد.	هل يمكن إيجاد نموذج قياسي للفعالية التنظيمية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية يتطابق مع مثيلاتها الصينية؟	- المسح المكتبي لمختلف المراجع - المقابلة لجمع البيانات - استخدام كل من برنامج: SPSS و AMOS لتحليل البيانات.	قام الباحث بدراسة إمكانات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال التطرق إلى الفعالية التنظيمية كمحدد لها بالمقارنة مع المؤسسات الصينية و هو ما تطرقنا إليه في الفصل الأول عند الحديث عن خيارات نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.	إن المقاول الجزائري من النوع الذي يفضل الاستمرار، الاستقرار ثم النمو معتمدا الأسلوب المقاولاتي عند اتخاذ القرار، منتهجا الأسلوب السلطوي في القيادة.
المقاولية و إستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر -دراسة مقارنة بين ولايات	في ما تتحدد العوامل المؤثرة على المقاولية و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟	- المنهج الوصفي التحليلي - منهج دراسة الحالة باعتماد أداة الاستبيان - المنهج الإحصائي و	تطرقت الباحثة إلى دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر	- ينشأ البعد التقاوي لدى الأفراد عن خصائصهم الشخصية و طبيعة المتغيرات التي تضمها بيئة

المقدمة العامة

<p>انتمائهم، فمشكل المقاول الجزائري يكن في عدم ملائمة البيئة. -يعود الدافع إلى إنشاء المقاولات بنسبة أكبر إلى طبيعة التكوين الأولي المتبع و ليس بالضرورة تكوين في مجال المقاول.</p>	<p>زيادة على التحليل الاقتصادي الكلي و الجزئي بينما اقتصرنا فقط على التحليل الاقتصادي الكلي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة لقياس أبعاد التنمية التي تحققها هذه الأخيرة.</p>	<p>المقارن في تحليل بيانات الجانبي التطبيقي اعتمادا على نتائج التحليل الوصفي و التحليل العاملي المستخلصة من استخدام برنامج SPSS</p>		<p>قسنطينة، جيجل و ميلة-، 2014/2013. للباحثة: صندرة سايب.</p>
<p>تعتبر ثقافة المسير متغيرا خارجيا بالنسبة للتأثير في مستويات تحسين المؤسسات و تحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، ليبقى مستوى التحسن تابعا فقط لنظام الأجور بالنسبة للعاملين، و لمستويات المعرفة المكتسبة من طرف المدير.</p>	<p>التركيز على البعد الثقافي و أثره في توجيه سلوكيات التسيير لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالتطرق إلى كل من القيم الثقافية ، الإسلامية و الخلفيات المعرفية. فبالنسبة لدراستنا ركزنا على هذا البعد فقط في تحديد اثر الخصائص الشخصية في على كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.</p>	<p>-المنهج الوصفي التحليلي -منهج دراسة حالة باعتماد أسلوب المعاينة.</p>	<p>مدى تأثير ثقافة مسيرى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تطورها بمنطقة بشار؟</p>	<p>ثقافة المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر (منطقة بشار نموذجيا)، 2014-2015 . للباحث: بن جيمة عمر.</p>
2- رسائل الماجستير				
<p>يتأثر المقاول الجزائري بمجموعة من المتغيرات: -الخبرة المهنية بنسبة</p>	<p>تطرق الباحثة إلى مكانة المؤسسة المصغرة في العالم بالمقارنة ما بين الدول</p>	<p>-دراسة وصفية لوصف و قياس مساهمة المؤسسة المصغرة في التنمية</p>	<p>مدى مساهمة المؤسسة المصغرة في التنمية الاقتصادية بالجزائر؟</p>	<p>المقاول و التنمية الاقتصادية حالة المؤسسة المصغرة و الصغيرة ولاية تلمسان</p>

المقدمة العامة

<p>60%. -محيط العمل و الذي يساهم في تحديد خصائصه. -مستويات النجاح تقترن بالتمويل الذاتي لغياب ثقل أعباء الدين.</p>	<p>المتقدمة و نظيرتها النامية في حين ركزت دراستنا فقط على المستوى المحلي أي الجزائر كون السلوكيات تختلف لاختلاف طبيعة البيئة محل الدراسة.</p>	<p>الاقتصادية -دراسة ميدانية بمسح عام للمؤسسات المصغرة بولاية تلمسان -المنهج المقارن بدراسة تجارب الدول المتقدمة و الدول النامية.</p>		<p>2007/2006 للباحثة: بوزيدي سعاد.</p>
<p>-تتوقف مستويات الأداء المحققة على نظام الأجور المعتمد فقط في ظل غياب الحوافز بكل أشكالها و كذا برامج التكوين أو التدريب.</p>	<p>تطرق الباحث إلى مفهوم الكفاءات من ناحية تسييرها، تقويمها و تنميتها كأحد أبعاد وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في إطار تسيير مواردها البشرية، بينما ركزنا على طبيعة الكفاءات التي يمتلكها أصحاب هذه المؤسسات كأشخاص ليتحول اكتسابها من شخص صاحبها إلى التنظيم الذي ينتمي إليه.</p>	<p>-دراسة وصفية -دراسة حالة مؤسسة مطاحن عزوز.</p>	<p>كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة أن تقوم بتطوير و تحسين كفاءة عمالها حتى تتكيف مع بيئتها و تصبح في وضعية تكون قادرة على المنافسة؟</p>	<p>تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، حالة مؤسسة مطاحن عزوز بسبيدي بلعباس، 2008/2007 للباحث: يجياوي سليمان.</p>
<p>ترتبط الكفاءات لدى المقاول بـ: -مستوى التكوين الذي تلقاه. -المستوى المتميز في إدارة الأعمال و الذي</p>	<p>تطرقت الباحثة إلى الروح الإبداعية لدى المقاولين و دورها في خلق المؤسسات و إنشاء المشاريع، و كذا مساهمتها في</p>	<p>المنهج التحليلي الاستنتاجي من خلال توزيع استبيان لتوضيح مستوى كفاءات المقاول الجزائري.</p>	<p>ما هي أبعاد كفاءات و مهارات المقاول في تطوير المؤسسة خاصة المقاول الجزائري؟</p>	<p>أبعاد كفاءات و مهارات المقاول في تطوير المؤسسة- المقاول الجزائري- دراسة حالة المقاولين في ولاية بشار،</p>

المقدمة العامة

<p>ندرج تحت مفهوم خبرة العمل.</p>	<p>التجديد و الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ما تطرقنا إليه تحت مسمى عملية التقاؤل من الإنشاء إلى التميز في الفصل الثاني.</p>			<p>2012/2011 . للباحثة: شافي فدوى عمرية.</p>
<p>يتم التعرف على المقاول من أسلوبين: -وظيفي يحدد وظائفه و سلوكياته؛ -وصفي يبين على خصائصه الشخصية.</p>	<p>تطرق الباحث إلى دور حاضنات الأعمال في تنمية المشروعات الصغيرة مع الإشارة إلى تجارب بعض الدول في تنمية المقاولاتية.</p>	<p>-المنهج الوصفي التحليلي - منهج دراسة حالة المشاريع الممولة من طرف الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سيدي بلعباس.</p>	<p>هل يؤثر دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة؟</p>	<p>دور المقاولاتية في ترقية المشاريع الصغيرة المنتجة-دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب لولاية سيدي بلعباس، 2015/2014 . للباحث: شقرون محمد.</p>
<h3>3- دراسات أخرى</h3>				
<p>ينشا التوجه التقاؤلي لدى أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن: -أسلوب الواقع الشخصي الذي ينطق من اثر الدوافع الشخصية على مستويات الأداء؛ -أسلوب التغير الاجتماعي الذي ينسحب فيه المقاول عن الأوضاع التقليدية التي يعيشها.</p>	<p>ركزت الباحثة على الخصائص الشخصية لصاحب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و المتمثلة في: -القدرة على امتلاك رؤيا بشأن تفاصيل العمل؛ -الحساسية للتغيير و القدرة على التكيف؛ -القدرة على جذب و المحافظة على العمال ذوي الكفاءة؛ -المعارف الإدارية.</p>	<p>دراسة وصفية</p>	<p>ما هي المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة؟</p>	<p>المتطلبات الشخصية لأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لمواجهة المنافسة، 18/17 أبريل 2006. للباحثة: سناء عبد الكريم الخناق.</p>
<p>1- أطروحات الدكتوراه</p>				<p>- باللغة الفرنسية</p>

المقدمة العامة

<p>لا يوجد شكل قياسي للمقاول الجزائري فهو يخضع لمجموعة من القيم:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الشخصية؛ - الاجتماعية؛ - الثقافية؛ - الدينية. <p>و التي تمثل معطيات البيئة الراهنة.</p>	<p>اعتمدت الباحثة على النظرية الموقفية كإطار مرجعي للدراسة.</p>	<p>دراسة ميدانية ل 30 مؤسسة باستخدام أداة الاستبيان ثم تحليل بياناته إحصائيا.</p>	<p>ما هي القيم و المواقف المحتملة التأثير في تحديد التوجه الاستراتيجي للمقاول الجزائري؟</p>	<p>تأثير القيم و البيئة على التوجه الاستراتيجي للمقاول الجزائري- دراسة مقارنة- 2006/2005. للباحثة: ثابت أول وسيلة.</p>
<p>وجود علاقة بين التكوين المستمر كأداة لتنمية الكفاءات بأثر ايجابي لنجاح مقارنة التسيير التقديري للعمل و الكفاءات.</p>	<p>ركز الباحث على محاور تنمية الكفاءات من خلال مقارنة GPEC في تسيير المسار الوظيفي للعاملين.</p>	<p>منهج دراسة الحالة باستخدام استبيان تمت معالجة بياناته ببرنامج SPSS.</p>	<p>كيف تساهم المؤسسة في تنمية الكفاءات باعتماد مقارنة التسيير التقديري للعمل و الكفاءات؟</p>	<p>تنمية الكفاءات من خلال التسيير التقديري للعمل و الكفاءات في المؤسسة، حالة مؤسسة سونلغاز بسعيدة، 2016/2015. للباحث: بوصلاح محمد عبد اللطيف.</p>
<h3>2- رسائل الماجستير</h3>				
<p>-وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين المهارات التقاولية و المستوى التعليمي.</p> <p>-وجود علاقة ارتباط ايجابية ضعيفة بين الكفاءات المهنية و المستوى التعليمي، و بين الكفاءات التسييرية و المستوى التعليمي.</p> <p>-وجود علاقة</p>	<p>ركزت الباحثة على تحليل العلاقة بين التكوين بمستوياته الثلاثة: التكوين الأولي، التكوين المهني و الخبرة المهنية مع حيازة و تنمية الكفاءات لدى المقاول. في حين تطرقنا إلى بعد إضافي يرتبط بخصائص المواقف التي يواجهها</p>	<p>دراسة ميدانية بالاستناد إلى المقابلة و الاستبيان ثم تحليل بياناته بالاعتماد على برنامج mini tab من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط لمتغيرين و المتعدد لعدة متغيرات.</p>	<p>ما هي طبيعة التكوين المتبع من طرف المقاول الجزائري ليكتسب كفاءات تمكنه من النجاح؟</p>	<p>كفاءات المقاول: تحليل العلاقة بين التكوين و كفاءات المقاول الخاص الجزائري-حالة مقاولي ولاية غرداية-، 2001-2000. للباحثة: بقدرور عائشة.</p>

المقدمة العامة

ضعيفة بين المهارات التقاولية و مستوى التعليم ولكن بأثر واضح للتكوين المهني و الخبرة المهنية.	المقاول و ما ينشا عنها من سلوكيات يوظف فيها التكوين السابق.			
لا يختلف المقاول الجزائري عن الغربي بحيث يشتركون في: -روح المؤسسة. -حب المخاطرة. -الثقة بالنفس. -القيادة.	نظرة شاملة على الاقتصاد الجزائري بالمقارنة بين المسير العمومي و المقاول الخاص الجزائري لتحدد أبعاد شكل المقاول الخاص	دراسة ميدانية لمقاولي ولاية تلمسان.	لماذا و كيف يتصرف المسير من أجل تحقيق مستوى من الأداء؟	خصائص و أداء المسير/ المقاول، حالة المسير /المقاول الجزائري، 2001/2000. للباحثة: ثابت أول وسيلة.
إن الكفاءة و الخبرة وحدها ليست بكافية في مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لأجل نجاحها كونها تحتاج إلى التحسين المستمر لتنمية رأس المال الثقافي للمدير.	تطرقت الباحثة إلى تفصيل أبعاد التقاول بكل أشكالها: -التكوين. -الإبداع. -المخاطرة.	-المنهج الوصفي التحليلي. -دراسة ميدانية لعينة من 22 رئيس مؤسسة.	هل نجاح المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يعتمد على كفاءات مديرها، و أداؤها يتحدد حسب نمط و شكل مسيرها؟	أنواع المديرين و الممارسات التقاولية في الجزائر- دراسة للقطاع العمومي- 2011/2010، للباحثة: الغازي حليلة.

الفصل الأول

تمهيد

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القاعدة الرئيسية لأي اقتصاد، لما تساهم به في تحقيق التنمية الاقتصادية و تنويع النسيج الاقتصادي. ذلك لأنها تشغل اكبر شريحة للمجتمع، كما أنها تساهم بنسبة لا يستهان بها في الدخل القومي ما يفسر الاهتمام الذي توليه إليها العديد من الدول اذ قامت الجزائر بمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية منذ الثمانينات لتدارك التأخر الذي عرفته في العديد من القطاعات، بتطوير تشكيلة الأنشطة الاقتصادية إلى جانب قطاع المحروقات من أجل تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية في الاقتصاد الوطني وتأهيله للمنافسة الدولية، من خلال إعطاء الأهمية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كونها مستقبل التنمية الوطنية و العنصر الأساسي للتكامل مع المؤسسات الصناعية الكبيرة التي تعتمد جزءا من مواردها ؛ إضافة إلى دورها الهام في التأقلم مع اقتصاد السوق القائم على المشاريع الصغيرة ركيزة النظام الليبرالي.

تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمركبتها ، استجابتها، و مرونتها بحيث تمثل أساس التحول من الإنتاج الوفير الذي تحدث عنه تايلور و من الاشتراكية لماركس نحو الرأسمالية التقاولية، فالمؤسسة الصغيرة هي التي تستثمر، توظف و تبدع و عموما فان: "الأصغر أجمل".

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والحرفية جزءا حيويا في الاقتصاد لأنها تمثل أهم مصادر الدخل القومي وأكثر القطاعات استيعابا لليد العاملة، بحيث تعتبر وليدة تغيرات السوق و رغبات العملاء. اذ تعتبر غامضة المفهوم لاختلاف المفكرين في إعطائها تعريفا موحدًا، باختلاف البحوث والدراسات و المقاييس التي يستند عليها بسبب الاختلافات في طبيعة النشاط الاقتصادي في البلد الواحد و اختلاف درجة النمو بين الدول و اختلاف فروع النشاط الاقتصادي.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تختلف التسميات بشأن المؤسسات الصغيرة إلى أعمال صغيرة، مؤسسات عائلية و مؤسسات منزلية¹. فالأعمال الصغيرة هي المشروعات التي تقام بموقع محلي واحد و تشغل اقل من عشرة عمال، تستخدم مهارات محدودة مثل الورشات الحرفية . أما المؤسسات العائلية فهي تلك التي تعود ملكيتها إلى واحد أو أكثر من أفراد العائلة يشتركون في الحياة و في العمل بحيث يصفون الطابع العائلي على العمل كالقيم و العادات عند اتخاذ القرارات تتميز بالالتزام الشخصي بالعمل و مستوى عال من الأخلاق المهنية. أما المؤسسات المنزلية فهي التي تنشأ في محل إقامة مالكيها و تتميز بتسهيل الأعمال.

الفرع الأول: معايير التصنيف

قبل تعريف المؤسسة الصغيرة لابد من التطرق إلى معايير التصنيف فيما بين المؤسسات لأن صعوبة التعريف هي التي حدثت من التنظير فيما يخص المفهوم لان التوجه الكمي في التعريف يبقى محدودا كونه يعود مرجعا للتحليل الاقتصادي الكلاسيكي الذي يرفض دخول العتبة السوداء² للمؤسسة مما جعل التعريف يستند إلى المعايير النوعية بشكل اكبر³، كما أن الدراسات الإحصائية اكبر إمكانية في المؤسسات الكبيرة لأن حجم العينة ملائم أما الصغيرة فلا، بحيث نجد عاملين في مؤسستين يشغلون نفس المنصب و يختلفان تماما لأن الهياكل التي ينشطون فيها مختلفة هي الأخرى⁴.

إن الاختلاف بين المؤسسات يتحدد وفقا لعدد من المعايير المختلفة فتكون إما حسب جانب الحجم و الذي يأخذ في الاعتبار: طبيعة المنتجات، أسواق المنتجات، سوق العمل، طرق العمل و القانون الداخلي كما يلي:

- قوة المؤسسة.
- التأثير في بيئة النشاط لأن المؤسسات الصغيرة هي تلك التي تكون استقلاليتها عن بيئة نشاطها محدودة.
- وظائف المؤسسة الداخلية فتصنف المؤسسة الأصغر بضعيفة البيروقراطية أين تكون العلاقات العامة مقتصرة على الأفراد بشكل خاص فيما يخص توزيع المهام و الأدوار كما تأخذ أيضا القواعد المحددة غير الفردية في تشغيل التنظيمات الكبرى.

¹فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص61.

² العتبة السوداء: التفسير الكلاسيكي للمؤسسة الاقتصادية باعتبارها غير محددة معالم التنظيم و لا التسيير.

³ Annick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Laarraf ,Le Dirigeant De PME A L'heure De La Responsabilité Sociale Des Entreprises, Varia, Recherches En Communication, N 29, 2008, P175.

⁴Olivier Ferrier, Les Très Petites Entreprises, Editions De Boeck, Bruxelles, 1 Ere Edition, 2002, P16

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

● طبيعة النظام الداخلي للمؤسسة (القانون الداخلي) فحسب مقارنة أجريت في سنوات السبعينات أثبتت بان المؤسسات الكبيرة هي تلك التي لا توجد لمسيرها علاقة بالملكية أما المؤسسات المتوسطة و الصغيرة فهي التي تكون فيها العلاقات مباشرة ما بين الوظيفة الإدارية و الوظيفة الرقابية (ملكية رأس المال) و السلطة مباشرة يطغى عليها الطابع الشخصي للمدير.

● المؤسسة الصغيرة هي المسيرة من طرف مالكيها بطريقة شخصية و الذي يعتبر المعيار الرئيسي لتصنيفها كمؤسسات صغيرة و متوسطة في ألمانيا ، و ليست بفروع للمؤسسات الضخمة لأنها لا تحقق شرط الاستقلالية في ممارسة السلطة لدى المدير و لا السيطرة في مجال نشاطها.

● محدودية الموارد بما يفرض على المدير التسيير بطريقة تسمح بتعويض بعض الموارد: البشرية ، المادية أو المالية من خلال هامش عملي عادة ما يعزى إلى كفاءاته و مهاراته في تحقيق هدف استمرارية و ربحية المؤسسة ، حيث ان بعد المرونة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يمكنها من توظيف كفاءات خاصة بأحور منخفضة مقارنة مع المؤسسات الكبيرة .

و لكن هذه المعايير ليست بالقطعية في تصنيف المؤسسات¹ لأنه بالإمكان إضافة معايير أخرى توافق مجالات النشاط ، فمؤسسة بـ 500 عامل في مجال تركيب السيارات بالإمكان اعتبارها صغيرة وفقا لمجال العمل، كما يمكن اعتبارها مؤسسة كبيرة عابرة للقارات بوجهة نظر أوروبية . و المؤسسة الصغيرة هي التي يعبر عنها مديرها في المؤتمرات الخاصة بمجال نشاطها بأنها المحتركة لمجالها و المسيطرة في بيئة نشاطها ، وفقا لدراسة أجريت في سنوات الثمانينات فان المؤسسة الكبيرة هي التي تكون فيها الأعمال و المسؤوليات مقسمة بحسب التخصص بدرجة كبيرة . و المؤسسة الصغيرة ليست كبيرة مختصرة بنفس الوظائف و إنما بوظائف أقل و أقل تعقيدا. فالتركيز على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يجبرنا على إعادة النظر في مفهوم المؤسسة في حد ذاته.

ترتب المؤسسات حسب معيار الحجم وفقا للتوجه الصناعي لا التقني المبني على تكاليف السلوك المتبع مثل التصدير أو الإبداع و التي تفتح المجال أمام عدد من الأنشطة تتطلب استثمارات كبرى حتى تنمو أو تحتل مراكز تنافسية ما ينطبق على المؤسسات عالية التكنولوجيا. فالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تنتمي إلى المجالات الأقل و متوسطة الطبيعة التكنولوجية أي أنها ليست متطورة تكنولوجيا مثل الكبيرة لأن التكنولوجيا تعد بمثابة حاجز أمام دخول المنافسين في بعض القطاعات كما يرتبط التطور التكنولوجي بمعدل استثمار المؤسسة في البحث و التطوير و الذي يرتبط بعلاقة طردية مع حجم المؤسسة و كذلك جهود تكوين العمال.

كما أن المؤسسات الصغيرة تفضل القطاعات الأكثر طلبا من الأسواق الداخلية² أي الأسواق المحلية أما المؤسسات الكبيرة فتخصص حصة كبيرة إلى الطلب الخارجي الذي تجسده الأسواق الأجنبية، فإذا أخذنا هنا بمنطق التوجه إلى العميل المحلي نجد ما يقارب 70% من المؤسسات الصغيرة مقابل 10% من المتوسطة و الكبيرة. لكن اختلاف المواقع يتحدد من الأنشطة التي تعتمد على الأسواق العالمية بين تلك التي تحقق أرباحا و الأخرى التي تحقق خسائر.

¹ Les Dossiers Thématiques, Les Pme Et Leurs Salariés, Insee Liaisons Souales Dares N° 4,1996, Editions Liaisons, Diffusé Par Geodif, Paris, France, P10 .

² les dossiers thématiques, op.cit. p27.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و لكن المتفق عليه هو عدد العاملين و هو المعيار المعتمد بالنسبة لدول OCDE¹ و لكن المؤسسات الصغيرة الناشطة في القطاع التحويلي تختلف عن تلك الناشطة في قطاع الخدمات فالثانية اقل . مما جعله عديم الجدوى بعد تعميم التكنولوجيا والاعتماد على الآلات بشكل كبير مما حد من استخدام العمال و انتقال معيار العمالة إلى حجم المبيعات السنوية و الأرباح المحققة². و تصنف وفقها كما يلي:

- المؤسسات محدودة الحجم و التي يقتصر نشاطها و يستمر فقط على فكرة الإنشاء كالبيع أو الإنتاج بنفس المعايير يأخذ أشكال المطاعم و محلات بيع الزهور مثلا ، بحيث يكفي أصحابها فقط بدخل محدود يلي حاجياتهم الأساسية و بالتالي تعتبر بالنسبة إليهم مصدرا للرزق فقط لا أكثر.
 - المؤسسات ذات النمو السريع و تختلف عن سابقتها من إمكانياتها في التحول لمؤسسة كبيرة من خلال مداخل التطوير التي يعتمد عليها أصحابها بالتجديد في منتجاتهم أو طرق عرضها أو حتى أسواق تصريفها.
 - المؤسسات العائلية عادة ما يكون فيها المدير أحد أفراد العائلة، تختلف نظرتهم إلى المؤسسة مقارنة بباقي المساهمين و بالأخص إذا كانت له حصة أكبر من رأس المال بالإضافة إلى تصنيفه في أي جيل بالنسبة للمالكين.
- على عكس التوجه الاستراتيجي و الذي تصنف من خلاله المؤسسات حسب أنواع المقاولين أين حدد Marchesnay علاقة ما بين إستراتيجية المؤسسة و أهداف و توجهات المقاول صاحب المشروع تفيد بالتأثير في السوق لأجل النمو أو الاستقرار. بما يتوافق مع مفهوم المؤسسة الصغيرة المسيرة من طرف مدير أجبر تطبيقا لمفهوم الاستقلالية³.

و بالنسبة لمعيار النمو فانه يبنى على منطق دورة حياة المؤسسة الذي يفيد بولادة المؤسسات، نموها ثم موتها تبعاً لمرحلة التطور كما أشار Winter, Nelson : بداية، متابعة، نجاح، فشل. تجسده هياكل التسيير بالمرور من البسيط نحو المعقد أي من المؤسسة الصغيرة إلى المؤسسة الكبيرة و كذا درجات الاستقلالية التسييرية بالفصل بين الملكية و التسيير، إلا أن هذا البعد لا يؤخذ دوماً بعين الاعتبار لأن المؤسسات الصغيرة لا تتطور كلها بعد الإنشاء حيث أثبت Curran , Worth بان المؤسسات الصغيرة لا تهدف دائماً إلى النمو لان هذا الأخير يتوقف على قطاع النشاط و الأسواق و بالتالي يبقى مقترنا بالاحترافية.

جدول رقم 01: تصنيف المؤسسات

المؤسسات الصغيرة	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	المؤسسات الكبيرة
أقل من 20 عامل	من 20 إلى 500 عامل	أكثر من 500 عامل
ضعيفة التكنولوجيا	محدودة التكنولوجيا	عالية التكنولوجيا
أسواق محلية	أسواق محلية	أسواق أجنبية

المصدر: Les Dossiers Thématiques, Les Pme Et Leurs Salariés, Insee Liaisons Souales Dares

N° 4, 1996, Editions Liaisons, Diffusé Par Geodif, Paris, France ,P 27

¹ Organisation de cooperation et de developpement économiques.

² محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مقدمة في الأعمال و المال، الدار الجامعية للطبع و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 64.

³ Olivier Ferrier, Op.Cit. P27.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

أما بالنسبة للمؤسسات التي لا تنتمي إلى مجموعة معينة فإن حجمها يتحدد بتنافسيتها مع المؤسسات الصغيرة في نفس القطاع أو المؤسسات الكبيرة عموما، فموقع المؤسسة لا يتحدد بقوتها في القطاع أو المجال و إنما بقوة القطاع الذي تنشط فيه بحجم معين فهي ترتبط بإستراتيجية المفاوض تجاه بيئته ما إذا كانت إستراتيجيات السوق: الإنشاء، التغيير في النشاط، التوسع الأفقي أو العمودي.

أما وفقا لشكل الملكية و الذي بدوره يحدد مسؤولية متخذ القرار فتصنف إلى¹:

- متعددة الملكية OLIGARCHIQUE مؤسسات تعود ملكيتها إلى شراكة بين عدد من الأشخاص و الذين يوكلون تسييرها إلى مدير ليس له علاقة بالملكية.
- عائلية PATRICIENNE مؤسسات تعود ملكيتها إلى نفس المجموعة: العائلة .
- وحيدة الملكية MONOCRATIQUE تعود لشخص وحيد هو مديرها و مالكيها.

و في الجزائر يصنفها القانون التوجيهي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحسب المواد 5،6،7 وفقا لمعيار عدد العمال إلى²:

- * مؤسسات صغيرة جدا (TPE)توظف ما بين (1-9)عمال.
 - * مؤسسات صغيرة(PE)توظف ما بين (10-49) عامل.
 - * مؤسسات متوسطة(ME)توظف أكثر ما بين 50 و 250 عامل.
- وتأخذ الأشكال التالية:

- مؤسسات تابعة للجماعات المحلية(الولاية، البلدية،.....الخ).
- فروع المؤسسات الوطنية.
- الشركات المختلطة.
- المؤسسات المسيرة ذاتيا.
- المؤسسات الخاصة.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تعددت التعاريف الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ذلك لعدم وجود معيار موحد و مقبول متفق عليه لتصنيف المؤسسات فمنهم من يصنفها على أساس عدد العاملين و آخرون بحجم رأس المال و البقية الأخرى بحجم المبيعات³. و من أهم الصعوبات التي يواجهها الاقتصاديون عند محاولة تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ما يلي¹:

¹ Gilles Lecointre, Jean François Roubaud ,Le Grand Livre De L'économie PME, Gualino L'extenso Éditions, Décembre 2009, Paris, 26.

² شبوطي حكيم، الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الثالث ، جوان 2008، ص213.

³ Michel Marchesnay, La Petite Entreprise : Sortir De L'ignorance, Revue Française De Gestion, 2003/3 No 144, P. 107-118. DOI : 10.3166/Rfg.144.107-118, <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-107.htm>, Consulté Le 24/06/2013.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- اختلاف درجة النمو بين الدول المتقدمة صناعيا و الدول النامية الذي يعكس على مستوى التطور التكنولوجي و على وزن الهياكل الاقتصادية، و ينتج عنه اختلاف وجهات النظر إلى هذه المؤسسات ، فمؤسسة تعتبر كبيرة في السنغال، تعتبر صغيرة في ايطاليا، و مؤسسة صغيرة في اليابان، تعتبر كبيرة في الجزائر، و بالتالي نلاحظ أنه لا يمكن إعطاء تعريف موحد يتناسب مع كل الدول.
- اختلاف طبيعة النشاط الاقتصادي فكل مؤسسة تخصص في نشاط معين و بالتالي لكل منها تنظيم داخلي و هيكله مالية مختلفة، و المقارنة بين مؤسسة تنتمي إلى القطاع الصناعي و أخرى إلى القطاع التجاري تظهر اختلافات، لان الاولى تعتمد على استثمارها الكبيرة و تستخدم عدد كبير من العمال بينما الثانية تعتمد على مخزونات بضائع و حقوق، و هي تحتاج إلى يد عاملة كثيرة، و بالنسبة للتنظيم الداخلي فعلى عكس المؤسسة الصناعية تتمتع المؤسسة التجارية بهيكل تنظيمي بسيط.
- تعدد معايير التعريف إلى كمية كعدد العمال، حجم النشاط و نوعية.
- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي فمؤسسة ب 500 عامل تعتبر كبيرة في الصناعات النسيجية و تعتبر صغيرة في صناعة السيارات.

تختلف التعاريف حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الاتفاق يكون على أنهما الأعمال التي تعود ملكيتها و إدارتها لشخص مستقل².

تمثل المؤسسة الصغيرة وسطا تكون فيه العلاقات الإنسانية صريحة³، واضحة و أكثر ايجابية و شبكة التعاملات تكون أكثر تنوعا و موضوعا لخلق القيمة.

فالمؤسسة الصغيرة هي التي تعود ملكيتها و إدارتها لشخص مستقل أي المسئول عن التمويل و بالتالي عن القرارات الخاصة بها، والتي تسيطر في مجال عملها. فحسب HIRIGOYEN تعرف بالاعتماد على ثلاث عوامل: المسؤولية، الملكية، الهدف الوحيد و الخاص بتحقيق مردودية جيدة⁴:

- لان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تعود المسؤولية الكاملة لتسييرها إلى شخص المدير المالك مهما كان شكلها القانوني.

- تعود لمديرها اغلب الأصول المالية لأنها في الغالب مؤسسات عائلية تجتمع فيها الملكية و التسيير لا يقبل فيها لا تقاسم الملكية و لا الرقابة و لا الأرباح المحققة و لا القرارات الخاصة بتخصيص الموارد، بحيث تستثنى من هذه الخاصية شركات الأشخاص بغض النظر عن حجمها.

¹ بن سعيد محمد، ضرورة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة تحديات العولمة ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية / معهد العلوم القانونية و الإدارية ، المركز الجامعي سعيدي.

² نبال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005 ص 63.

³ Christian Fournier, Techniques De Gestion De La Pme, Approche Pratique, Collection Pme, Les Editions D'organisation, Paris, France, 1992, P27.

⁴ Robert Wtterwulge, La Pme : Une Entreprise Humaine, De Boeck Université, Bruxelles, 1998, P21.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- أن هدف المردودية لا يتحقق في المؤسسة الصغيرة بنفس طريقة المؤسسة الكبيرة، لان الأولى تعتبر مركز تكلفة أكثر من ربحية تعزز خيارات الاقتطاع لإعادة التخصيص بدلا من توزيع الأرباح مع مراعاة الحفاظ على رأس المال المستثمر بأكثر من تعظيم قيمة الحصص الاجتماعية، أي التوجه بمردودية استغلال في الأجل القصير. و لكنها تبقى نقطة اختلاف بين الباحثين لان أهداف المقاولين تختلف لان البعض الآخر يسعى للنمو من خلال تنمية رأس المال بالاقتطاع الشخصي أو بفتح رأس المال و التنازل عن جزء من السلطة.

✓ التعريف الاقتصادي

يتوجه الاهتمام الاقتصادي في تعريفه للمؤسسة الصغيرة بحالة الاقتصاد و إمكانية الاحتكار فيه بالتركيز على عدد الوحدات الاقتصادية المكونة له و مساهمتها في الناتج المحلي فإذا كان السوق يتكون من عدد محدود من المؤسسات الكبيرة المؤثرة و المسيطرة في مجال نشاطها مقارنة بالمؤسسات ذات الحصة السوقية الصغيرة فهنا يتحدد الحجم وفقا للحصة من السوق.

✓ التعريف الحكومي

يختلف باختلاف المؤسسات الحكومية التي تنطبق له فحسب مراكز الضرائب تعرفها وفقا للأرباح الخاضعة للضريبة، أما حسب وزارة الصناعة بعدد المؤسسات المرخص إنشاؤها سنويا و مدى مساهمتها في استحداث الوظائف الجديدة بحيث تعتبر مؤسسة صغيرة من تستخدم اقل من 500 عامل.

✓ التعريف الإداري

يهتم علماء الإدارة في تعريفهم للمؤسسات الصغيرة بمهارات و معارف من يقوم بإنشائها لما يميزها من خصوصيات تستدعي عددا من الممارسات العلمية و الإدارية الملائمة. فحسب علماء الإدارة المؤسسة الصغيرة هي " كيان اقتصادي بوجود قانوني يقيمها فرد أو عدد من الأفراد توظف عاملين لا يتجاوز عددهم الـ 50. يمارسون نشاطا اقتصاديا في ظل تداخل الملكية مع الإدارة بمشروع اقتصادي وحيد هادف لتحقيق الربح".¹

أما دوليا فتعرف حسب:

- الاتحاد الأوروبي سنة 2003 : * المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي كل مؤسسة تشغل ما يقارب 250 عامل و تحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 50 مليون يورو في ظل ميزانية سنوية لا تتجاوز 43 مليون يورو*² بالإضافة إلى الخصائص السابقة : خاصية الملكية فحتى تكون مؤسسة صغيرة و متوسطة يجب أن لا تكون خاضعة إلى مجموعة و بالتالي تبقى مستقلة أي * لا تملك أي حق ملكية في مؤسسة أخرى و هي الأخرى غير مملوكة من طرف مؤسسة أخرى* تشارك فقط بما نسبته 25 % من رأس المال أو حقوق التصويت في مؤسسة أو عدة مؤسسات و باقي المؤسسات لا تملك أكثر من 25 % من رأسمالها أو حقوق التصويت فيها ، فإذا تجاوزت المشاركة 25 % و اقل من 50% تصبح المؤسسة الصغيرة شريكة أو تابعة.

¹ سعاد نائف برنوطي، الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، الطبعة الرابعة، 2008، ص 35 .

² Nadine Levrato, Les Pme Définition, Rôle Economique Et Politiques Publiques, De Boeck Université, Bruxelles, 2009, P22.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- منظمة التنمية الاقتصادية OCDE فان المؤسسة تعرف بأنها صغيرة إذا استوفت شرطين من الآتية¹:
 - تداخل الملكية و الإدارة و أن تعود السلطة إلى احد أو بعض المالكين؛
 - التمويل الذاتي من طرف شخص وحيد أو من عدد محدود من المالكين من نفس الفئة سواء العائلة أو الجماعة؛
 - صغر المؤسسة النسبي مقارنة بالقطاع الذي تنتمي إليه.
- الولايات المتحدة الأمريكية حسب قانون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعام 1953 بالمؤسسات التي يتم امتلاكها و إدارتها بطريقة مستقلة و لا تسيطر على مجال العمل الذي تنشط في نطاقه باعتماد معياري المبيعات وعدد العاملين.²
- اليابان فهي الوحدات التي يعمل بها أقل من 200 عامل و بالنسبة لتلك التي يعمل بها أقل من 20 عامل فتعرف على أنها صناعات صغيرة جدا و يرجع الاختلاف في التعريف إلى نوعية الصناعة.
- المملكة المتحدة (بريطانيا) بالوحدات الصناعية الصغيرة التي يعمل بها 200 عامل ولا تزيد الآلات المستثمرة فيها عن مليون دولار.³
- فرنسا بتلك المؤسسة التي توظف اقل من 500 عامل و تحقق رقم أعمال لا يزيد عن 77 مليون يورو أي ما يعادل 500 مليون فرنك.⁴
- أما المشرع الجزائري⁵ فقد اعتمد في تعريفه للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة على معيار ثلاثي الأبعاد: حجم المؤسسة وعدد العمال و رقم الأعمال، إلى جانب درجة استقلالية المؤسسة مستوحيا ذلك من تعريف الاتحاد الأوروبي. و عرفها القانون الجزائري بأنها: " مؤسسات تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل، و يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و مليار ديوار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار."

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تكون المؤسسات الصغيرة ما يعرف باقتصاد الخدمات لأنها تتميز ببساطة هياكلها التنظيمية و التي تسمح لها بالاتصال بالعملاء بشكل مباشر. مما يمكنها من التميز في تقديم الخدمات و التعرف بشكل واضح على تطلعاتهم. فالمؤسسة الصغيرة تتميز عن نظيرتها الكبيرة⁶ بـ:
- المركزية: تتميز المؤسسات الصغيرة بالهيكل البسيطة بحيث تعود فيها كل المسؤولية إلى المالك صاحب المشروع فهو من ينفرد باتخاذ القرارات و بالتخطيط لتنفيذ الأعمال لان هناك جمع ما بين الإدارة و الملكية .

¹ المشروعات الصغيرة، بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010، ص 91.

² السيد عبده أبو سيد أحمد فتحي، الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص 41.

³ السيد عبده أبو سيد أحمد فتحي، المرجع السابق، ص 54.

⁴ Henry Savajol, PME : Clés De Lecture Définitions, Dénombrement, Typologies, Agence Des PME, Regards Sur Les Pme, N°1, P 17. <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/pme-cles-de-lecture-regards-sur-les-pme-n1-1330100000006>, Consulté Le 13/09/2012.

⁵ حسين رحيم، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغربية، أيام 25-28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

⁶ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- اللا رسمية: تغلب اللا رسمية على عمل المؤسسات الصغيرة و ذلك لقلة الحجم و عدد العمال و المستوى العالي من المرونة حيث أن شخصا واحدا بإمكانه القيام بعدد من الأعمال أي غياب التخصص و لكن طبعا كل في نفس المستوى. بمعنى أن التنفيذيين لا يمارسون الوظيفة الإدارية. بالإضافة إلى انخفاض مستوى ممارسة الإدارة الإستراتيجية فهي تعتمد فقط على الخبرة الإدارية و معلوماها.
- المحلية: تتركز اغلب وظائف المؤسسات الصغيرة في مكان واحد عدا التوزيع، كما يمكن أن تتوسع جغرافيا عند النمو ذلك لأنها مرنة الإقامة.
- التخصص الناجح: بناء على حجمها الصغير و مواردها الضعيفة نسبيا مقارنة بالمؤسسات الكبيرة فالمؤسسات الصغيرة تخصص في خط إنتاجي وحيد تتميز به في خدمة سوقها.
- التبعية: ففي بعض الأحيان تأخذ المؤسسات الصغيرة شكل المناولات أو فروع لمؤسسات كبيرة تخصص بتوفير المادة الأولية للمؤسسات الكبيرة أو وكالات بيع تسوق منتجات تلك الكبيرة.
- استخدام وسائل إنتاج اصغر حجما : تتميز المؤسسات الصغيرة بالبساطة سواء في هيكلتها التنظيمية أو طريقة العمل مما لا يستدعي وسائل عالية التقنية تناسب مع محدودية رأسمالها.
- الملكية الفردية: تعود الملكية في المؤسسات الصغيرة لشخص وحيد أو عدد من الشركاء يكونوا عادة أفراد عائلة بحيث غالبا ما تتصف بضعف التمويل.
- المرونة: و تنتج من القدرة على تفعيل الكفاءات المكتسبة من استقبال المعلومات العمودية و التي غالبا ما تكون ضمنية لتصبح ظاهرة بتعزيز القدرات التعليمية و استخدامها لتفعيل النشاط الإبداعي.
- قدرة تقاوم عالية ناتجة عن التحكم في العلاقات بين مختلف المستويات الوظيفية تسمح بالتنبؤ بالتطورات الخاصة باحتياجات الطلب.
- بساطة نظام معلوماها بحيث لا تعتمد على الرسمية أو الطابع العلمي عند جمع المعلومات و إنما توقعات المدير.
- تمثل قطاعا مفضلا لدى العاملين ف 60% من العاملين الجزائريين يفضلون المؤسسة الصغيرة أين يتحقق مستوى عال من الرضا الوظيفي.
- تكاليف صفقات ضعيفة تفسر حسب طرح R.Coase "يتوسع حجم المؤسسة بارتفاع تكاليف الصفقات " ، ناتجة عن ارتفاع مستوى الثقة عند اجتماع الشركاء من نفس العائلة أو تجمعهم الصداقة لتكوين مؤسسة يسعون من خلالها لأهداف اقتصادية و أخرى غير اقتصادية.¹
- الحساسية للتغيير البيئي و المرونة في الاستجابة له ، بحيث تتحقق ثلاث جهات نظر بشأن علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبيئة:²

* الطرح الكلاسيكي الذي يعتبر البيئة عائقا لنشاط المؤسسات الصغيرة من ناحية وسائل التنفيذ.

* مهما كان حجم المؤسسة لا تمثل البيئة عائقا ما دامت علاقة الحجم بقيود التنفيذ مستقلة في ظل جدلية التناقض بين حرية العمل ووسائله.

¹ Kerzabi Abdelatif, Saidani Mohamed, La Taille Des Pme Algériennes , Une Explication Par Les Coûts De Transaction , [Http://fseg.univ-tlemcen.dz/Larevue09/Abdelatif%20kerzabi.Pdf](http://fseg.univ-tlemcen.dz/Larevue09/Abdelatif%20kerzabi.Pdf), Consulté Le 13 /04/2013.

² Gaël Gueguen, Tpe Et Contrainte De L'environnement, Association Internationale De Recherche En Entrepreneuriat Et Pme, 7ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat Et Pme, 27, 28 Et 29 Octobre 2004, Montpellier.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

* تعتبر القيود البيئية دالة تابعة لحجم المؤسسة فكلما زاد الحجم تزيد القيود، لان الحجم الصغير و الحرية الكبيرة في العمل تحد من أثر نقص الموارد و بالتالي تضعف معه القيود البيئية.

جدول رقم 02: خصائص المؤسسة الصغيرة

الخاصية	ملائمتها للمؤسسة الصغيرة
البعد	مؤسسة صغيرة ترحح بقطاع نشاطها
الإستراتيجية	حدسية، أقل معيارية تتعلق بالمدى القصير التاكتيك بدل الإستراتيجية في المدى الطويل
التسيير	مركزي، شخصي حسب المالك المسير
نظام المعلومات الداخلي	الاتصال المباشر في شكل الحوار: أقل تعقيدا و تنظيما، لأنه كلما زاد الحجم يحتاج إلى التنظيم لضمان الرقابة.
نظام المعلومات الخارجي	بسيط، يرتبط فيه المالك المسير بعملائه بشكل مباشر لدراسة متطلباتهم.

المصدر:

Olivier Ferrier ,Les Très Petites Entreprises, Editions De Boeck, Bruxelles, 1 Ere Edition, 2002, P32

المطلب الثالث: مسار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري

تعرض الاقتصاد الجزائري كغيره من الاقتصاديات النامية إلى مشاكل عدة امتدت إلى المجالات الاقتصادية ، السياسية والاجتماعية نتجت عن التوجه الاشتراكي الذي أدى الى تدهور الإنتاج وضعف الإنتاجية ، غياب جودة الإنتاج التي تؤهله للمنافسة، تدهور رؤوس الأموال و زيادة الإنفاق العمومي. هذه السلبيات التي قادت إلى التوجه نحو قطاع المؤسسات الصغيرة كونها أساس الرأسمالية من اجل التوجه نحو نظام اقتصادي حر . فالاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لم يأت إلا بعد الهزة الاقتصادية التي شهدها العالم بعد سقوط المعسكر الشرقي و الأزمة الاقتصادية سنة 1986 و حتمية تطبيق برامج الخوصصة.¹ بحيث عرفت تطورا مصاحبا للمراحل التي مر بها الاقتصاد الجزائري والمصنفة غالبا إلى ثلاث مراحل:

1962-1979:² تميزت هذه المرحلة بملكية اقتصادية تابعة للدولة تهدف إلى المساهمة في تحقيق التنمية والعدالة الاجتماعية . جسدها وجود مؤسسات عمومية اقتصادية بعد سنة 1962 تمثلت في شركة الكهرباء والغاز وشركة النقل الحديدية .

¹ عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان، دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الحد من أزمة البطالة مع الإشارة لبعض التجارب العالمية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بدون تاريخ.

² بوقرة رابح، آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إنعاش الاقتصاد الوطني ، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية / معهد العلوم القانونية و الإدارية ، المركز الجامعي سعيدة.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

حيث أن هذه الفترة كانت بمثابة هيبة لانطلاق الاقتصاد الوطني بإزالة مخلفات الاستعمار من كل الجوانب الاقتصادية والاجتماعية مثل تحديد ملكية الأراضي ، التسيير الذاتي للمؤسسات ، إعادة توزيع الدخل والثروة ، واتخاذ سلسلة من الإجراءات والقرارات لتفعيل القطاع العام عن طريق بدأ تأميم الموجودات المالية والعينية الأجنبية والمحلية و لكن التوجه نحو الاستثمار وقلة الموارد المالية حتمت على الدولة الاستدانة من الخارج مما فرض عليها التوجه نحو نظام اقتصادي مبني على مخططات اقتصادية تنموية تمثلت في:

- المخطط الثلاثي 67-69 من اجل خلق قاعدة صناعية محلية و توسيع قاعدة الاستثمارات؛
- المخطط الرباعي الأول 70-73 بهدف تقوية القطاع العام من خلال الصناعات الخفيفة، التوجه نحو الاستثمار في قطاع المحروقات، سياسة التأميم ؛
- المخطط الرباعي الثاني 74-77 لأجل متابعة المستوى الكلي للاستثمارات بما في ذلك الاهتمام بالاستثمارات الأجنبية، تطوير ميزان التبادل و تحسين المستوى المعيشي للأفراد.

فقد تميزت هذه المرحلة بالضعف فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع العام و محدودية التابعة للقطاع الخاص، بمساهمة ضعيفة من حيث القيمة المضافة.

✓ 1980-1993: مجموعة من الإصلاحات الهيكلية في الاقتصاد الوطني من خلال المخططات الخماسية لإعادة الاعتبار للقطاع الخاص من خلال:

- * المخطط الخماسي الأول 80-84 و تميزت هذه المرحلة بتحسين المستوى المعيشي، انتعاش قطاع الصناعات الخفيفة والحرفية ، ظهور نظام المؤسسات الصغيرة في الحياة الاقتصادية؛
- * المخطط الخماسي الثاني 85-89 كمحاولة لتصحيح الانحرافات عن أهداف المخطط الخماسي الأول؛
- * صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990 مكرسا مبدأ حرية الاستثمار الأجنبي وتشجيع كل أشكال الشراكة؛
- * صدور قانون ترقية الاستثمار في 05-10-1993 لتعزيز إرادة تحرير الاقتصاد والذي نص على المساواة بين المستثمرين الوطنيين والأجانب أمام القانون و الحق في الاستثمار بحرية ؛
- * إنشاء وكالة لدعم الاستثمارات ومتابعتها (APSI).

✓ 1994-2003: و هي مرحلة الاقتصاد الحر تميزت بوجود هام للقطاع الخاص من خلال الاتفاقيات مع صندوق النقد الدولي و البنك الدولي، قصد انتعاش أكبر للاقتصاد الجزائري و ترقية استثماراته. و كذا صدور الأمر رقم 01-03 في سنة 2001 الخاص بتطوير الاستثمار والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12-12-2001 والذي يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و عموما بالنسبة للجزائر يمكن القول عن مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة انه لازال ضعيفا في ظل غياب المنافسة لأنها تعمل بعيدا عن قواعد السوق. لأنها تمر نحو اقتصاد السوق بمرحلة انتقالية. بالإضافة إلى عائق وجود القطاع غير الرسمي.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

جدول رقم 03: تطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

السنوات	نوعية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العامة	المجموع
2001	179893	778	180671	
2002	189552	778	190330	
2003	207949	778	208727	
2004	225449	778	226227	
2005	245842	874	246716	
2006	269806	739	270545	
2007	293946	666	294612	
2008	392013	626	392639	
2009	455398	591	455989	
2012	686825	561	687386	
2013	747387	547	747934	

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية و الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معطيات عام 2006، 2013.

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أنه إذا ما قارنا العدد الإجمالي للمؤسسات لسنة 2001 بسنة 2013 نجد فيه تطورا ملحوظا في تعداد المؤسسات الخاصة يفيد بفعالية الأجهزة الحكومية في مجال دعم إنشاء المؤسسات.

المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة

رغم الجهود المتواصلة التي تبذلها الدولة في سبيل بناء قاعدة صناعية حسب سياساتها الجديدة التي تقوم على ترقية و تطوير النسيج الصناعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أنها لا زالت تواجه عددا من القيود والصعوبات التي تعوق تنميتها أهمها:

- التعقيدات الإدارية و التنظيمية الناتجة عن السلوكيات البيروقراطية المتواصلة التي يواجهها أصحاب المشاريع مثل التأخير في الحصول على ترخيص الإنشاء.¹
- ضعف التأطير و ثقافة التقاؤل و غياب القدرات الحقيقية للتسيير و التي تعتبر عاملا رئيسيا في منع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أن تكون تنافسية و قادرة على مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية حيث قدم الفكر الاقتصادي و التسييري التقليدي صورة مثالية عن مدير المؤسسة و عن المقاؤل تشمل ثلاث وظائف من اجل التميز : الرأسمالية من جمع الأموال

¹ Kerzabi Abdellatif, Saidani Mohamed , Opcit.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

بأقل من التكاليف من اجل تحقيق مستوى أعلى من الأرباح و مواجهة المخاطر المحتملة، تفعيل عوامل الإنتاج المادية ، البشرية، الإعلامية و التكنولوجية و التنسيق فيما بينها بشكل امثل، الإبداع و جعل التقاليد تساهم في خلق مصادر جديدة للثروة و مناصب شغل جديدة. هذه الخصائص الثلاثة التي قل ما اجتمعت في مدير مالك لمؤسسة صغيرة الموجه بثلاث عوامل تسييرية¹ :

- فبالنسبة للأهداف يسعى مدير المؤسسة الصغيرة لأهداف بسيطة مثله مثل رب العائلة تقتصر فقط على ضمان الاستمرارية لنشاطه في ظل الاستقلالية و يتعد عن الأهداف الاقتصادية الخاصة بتعظيم الربح و الأهداف الناتجة عن النظرية التسييرية و الخاصة بتأكيد إرادته القوية لأجل النمو و لا الأهداف المالية و الخاصة بتعظيم قيمة المؤسسة.
 - نقص التكوين في المجال التسييري ما يؤثر سلبا على المؤسسة و يجعلها تكتفي بالكفاءة التقنية التي تسمح بتأسيس المشروع.
 - المشاكل المرتبطة بالمدى القصير و التي تأخذ كل وقته و لا تجعله يخصص سوى فترة قصيرة للتفكير في المدى الطويل.
 - قصور في الجوانب الإدارية مثل الإدارة الإستراتيجية بحيث تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بعيدة كل البعد عن مفهوم الإستراتيجية لمواردها المحدودة و هيكله قرارها التي تعود إلى شخص وحيد حسب مينتزرغ و والترز ، و بالتالي لا توجد لها إستراتيجية و يتخذ فيها القرار بشكل تقاوي حسب Verstraet² يشمل:
 - * المخاطرة بقبول حالة عدم التأكد من اجل التنبؤ بالمستقبل و التي تكون مبنية على تفكير ضعيف لا يخضع لأساليب علمية دقيقة.
 - * استغلال الفرص دون خضوع الخيارات الإستراتيجية للمدير إلى التحليل القبلي و بدون دراسة السوق و لا تخطيط.
 - مشكل العقار الصناعي، الذي يقف عائقا في إنجاز و تحقيق العديد من المشاريع الاستثمارية و الصناعية الناتج عن محدودية فاعلية كل من النظام القانوني و القضائي بشأن اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على عقد الملكية أو عقد الإيجار و الذي يستدعي بدوره عددا من التراخيص المكتملة.³
- بالإضافة إلى⁴ :

- صعوبة الحصول على التمويل اللازم لأنها تعتمد غالبا على الأموال الفردية و لا تملك الضمانات الكافية للاقتراض.
- قصور في الجوانب الفنية و ذلك لضعف التكنولوجيا المستخدمة التي تستدعي استثمارات ضخمة.
- ضعف الخبرة الخاصة بالكفاءات في عدد من الميادين الضرورية لتسيير المؤسسة بنجاح فبالإمكان أن يتفوق بالكفاءة التقنية و تغيب القدرة على تسيير الأفراد.

¹ Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsono ,Management Stratégie Et Organisation, Vuibert, Paris, 4 Eme Edition, 2002, P424.

² Christian Paquet Avec La Collaboration De Luc Servais ,PME Et Stratégie,Guide Pratique, L'edition Professionnel, Belgique, 2 ème Edition, Juin 2009, P15.

³ صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات و آفاق التنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، يومي 18 - 22 جانفي 2004 .

⁴ محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 69.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تركيبة الزبائن فالعديد من المؤسسات مدعمة بقاعدة زبائن أكثر وفاء إلا أن هذا يقتضي فترة من الزمن.
 - البحوث الأساسية فالمؤسسات حديثة النشأة لا تملك الموارد التي تسمح لها بإعداد البحوث المعمقة فتكتفي بالمصادر غير الرسمية أو تقوم ببحوث بسيطة مما يجعل من نتائجها أقل دقة.
 - المحافظة و حماية الأفكار فمن الممكن أن يتم الاستحواذ عليها من المنافسين الأقوياء.
 - بداية النشاط و ضعف التوجه نحو الاستدانة : تختلف موازنات المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة نظرا للكثافة المرتبطة بالمدى القصير بحيث يأخذ أسفل الموازنة الجزء الأكبر عكس المؤسسات الكبيرة و التي تجسد أصولها المتداولة الجزء المقابل للديون قصيرة الأجل ، أما بالنسبة للديون طويلة الأجل فهناك نوع من التحفظ من طرف البنوك تجاه المؤسسات الصغيرة و لكن هذا في إطار سلوكيات مديريها أيضا و الذين يرفضون الاستدانة طويلة الأجل، هذه الخصوصية المالية التي تميز المؤسسة الصغيرة بضعف السيولة ما يجعل الخزينة تواجه صعوبات متكررة ، و كذا بالنسبة للمبتدئين عادة ما يواجهون مشكل التمويل فالنشاط الجديد غالبا ما يمثل مخاطرة بالنسبة للمستثمر لأنه لا يملك الضمانات الكافية، ضعف موارد التسديد للمقرضين أو الموردين أو غالبا ما تكون متأخرة، كون تدفقات السنوات الأولى من النشاط سالبة.
- هذه التعقيدات التي جعلت قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هشاً لا يترجم الغايات و الأهداف المنوطة به، مما طرح بديل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حتى يتمكن القطاع من تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.

المبحث الثاني: التحليل الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الأول: على المستوى الجزئي

يعود البحث في نظير المؤسسة الصغيرة إلى علوم التسيير حيث بدأت الدراسات الخاصة بالمقاولاتية في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1960 عندما فرق SMITH سنة 1967 بين المقاول الحرفي و المقاول الذي يبادر بإنشاء مؤسسته الخاصة(مشروع جديد) ، لتضاعف هذه الدراسات سنوات الثمانينات عندما افتقدت المؤسسات الكبيرة للوظائف التي تقوم بها المؤسسة الصغيرة المتخصصة عالية الأداء خاصة في المجال التجاري و التي نتجت عن تقسيم الأسواق. أما البعد التقاوي لا يؤخذ بشكل كبير في الاعتبار في مقارنة سلوك المؤسسة الكبيرة¹. أما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة فلم يعد الاهتمام بها إلا حديثا و نظرا للاختلافات التنظيمية و التسييرية بينها و بين المؤسسة الكبيرة فتفتقد للمرافقة النظرية و يبقى الاتفاق الناتج عن محاولات كل من²:

Gervais (pour une théorie de l'organisation PME)

Marchesnay (pour un modèle d'hypo firme)

و (pour une taxonomie de l'hypo firme) candau ، بان المؤسسة الصغيرة هي المتميزة من ناحية التنظيم، اتخاذ القرارات، شخص المسئول عنها و ذلك بالتركيز على متغير الحجم عند الدراسة كونه وحدة من عينة المتغيرات التي تحدد

¹Olivier Ferrier, Op.Cit. P16.

²Regards Sur Les Pme N°14, Observatoire Des Pme, Oseo , La Recherche Académique Française En Pme , Paris, 2007, P 19. [Http://Www.Oliviertorres.Net/Travaux/Pdf/Larechercheenpmeoliviertorres.Pdf](http://Www.Oliviertorres.Net/Travaux/Pdf/Larechercheenpmeoliviertorres.Pdf) , Consulté Le 13/09/2012.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

مجال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹. و لكن سوف نحاول استعراض بعض النظريات لإدراك وجود أو غياب المؤسسة الصغيرة.

➤ النظرية الكلاسيكية

إن النظرية الكلاسيكية لا توجه هدفا واضحا إلى الشركة التي لا تتكيف مع بيئة نشاطها و تعتبرها فقط عبء سوداء مما يجد من أهميتها في المنافسة الكاملة و النمو التقني فوظيفتها تقتصر على تحويل مدخلات العملية التحويلية إلى مخرجات بالتحكم في تقنيات الإنتاج. يعتبر الكلاسيك بان النسيج الاقتصادي ينشأ عن المنافسة التامة بين عدد كبير من المؤسسات الصغيرة و التي تحقق مستوى الإنتاج الأمثل و تمثل أساس تحديد الأسعار في السوق و التي تكون مجتمعة المؤسسة الكبيرة و بالتالي في ظل الكلاسيك يختفي مفهوم المؤسسة الصغيرة لأنها من وجهة النظر الماركسية لا تستجيب لمفهوم الرسمة أي أنها لا تحقق اقتصاد السلم. و التماثل ما بين المؤسسة الكبيرة و الصغيرة حسب Schumpeter لا يتحقق إلا في ظل الاحتكار بالنسبة للأولى و المنافسة التامة للثانية بالاستجابة للتغيير و الإبداع لان وجودهما في ظل المنافسة التامة يجعل المؤسسة الكبيرة تمح الصغيرة و حتى المقاول².

أما عن وجود المؤسسة الصغيرة من عدمه في ظل الكلاسيك فيتوقف على طبيعة النشاط في حد ذاته وفقا لعدد من المعايير كما يوضحه الجدول أدناه.

جدول رقم 04: معايير وجود المؤسسة الصغيرة حسب الكلاسيك Olsen سنة 1991

المعيار	نوع المؤسسة	مؤسسة كبيرة	مؤسسة صغيرة
سرعة التطور التكنولوجي		قوية	ضعيفة
إمكانية التنويع		صعبة	سهلة
حواجز الدخول		كبيرة	كبيرة
الكثافة الرأسمالية		قوية	ضعيفة
تحقيق اقتصاد السلم		مهم	غير مهم

المصدر:

Olivier Ferrier ,Les Très Petites Entreprises, Editions De Boeck, Bruxelles, 1 Ere Edition, 2002, P41.

و لكن بعض المنظرين يرجعون وجود المؤسسة الصغيرة إلى حاجة المؤسسة الكبيرة إليها فهي المسئولة عن وجودها أو غيابها بتنافسية الأسعار فيما بينهما و التي تعتبر حاجزا لدخول منافسين جدد. فحتى نهاية سنوات الستينات لم يكن للمؤسسة الصغيرة دورا مهما لدى الاقتصاديين إلى غاية سنة 1973 عندما تطرق Schumacher لمفهوم المؤسسات الصغيرة بانتقاد فروض ونتائج الكلاسيك بأعمال Bein, Scherer, beckerstein الذين أثبتوا تحقيق المؤسسة الصغيرة لاقتصاد السلم التكنولوجي. فإجمالا لا تتلاءم مبادئ النظرية الكلاسيكية مع المؤسسات الصغيرة و خاصة فيما يتعلق بمبدأ تعظيم الأرباح و

¹Olivier Torres, Le Management Stratégique En Pme : Entre Spécificité Et Dénaturation, [Http://www.Strategie-Aims.Com/Events/Conferences/17-Vieme-Conference-De-L-Aims/Communications/1095-Le-Management-Strategique-En-Pme-Entre-Specificite-Et-Denaturation/Download](http://www.Strategie-Aims.Com/Events/Conferences/17-Vieme-Conference-De-L-Aims/Communications/1095-Le-Management-Strategique-En-Pme-Entre-Specificite-Et-Denaturation/Download), Consulté Le 12/09/2014.

²Olivier Ferrier, Op.Cit. P40.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الذي لا يلق اهتماما فيها نتيجة تعارض الأهداف بين المالكين و المسير الأجير، هذا التعارض الذي يقود إلى سلوكيات مخالفة لمبدأ تعظيم الأرباح.

➤ نظرية اقتصاد السلم

تتحقق اقتصاديات السلم بزيادة حجم المؤسسة و الذي يفيد بتخفيض التكاليف الثابتة و التي تمكن من المنافسة على أساس الأسعار الناتجة عن المعيارية في الإنتاج، بحيث تتحقق بالنسبة للمؤسسات الصغيرة المعيارية من اقتصاد السلم التسييري¹ و التي تتميز عن سابقتها بالتخصص و الذي يسمح بتحويل بعض التكاليف الثابتة إلى متغيرة قابلة للتحكم و غياب بعض أنواع التكاليف و الخاصة بالنقل، التوزيع، التخزين. مما يسمح بالمنافسة على الأسعار، ما يؤكد حضور المؤسسات الصغيرة إلى جانب الكبيرة في تحقيق اقتصاد السلم.²

➤ نظرية الفجوات

تفيد هذه النظرية بان التخصص الناجح هو مصدر تنافسية بعض المجالات في اقتصاد ضيق و التخصص يمكن المؤسسة الصغيرة من النشاط في أسواق خاصة بتقديم منتجات مميزة تستهدف شريحة معينة من المستهلكين باستخدام تكنولوجيا حديثة في بيئة معقدة و أسواق محلية بعيدا عن مفهوم اقتصاد السلم و بالتالي يبقى صعبا على المؤسسات الكبيرة و التي لا تتمتع بنفس قدرة التكيف مع متطلبات الأسواق الخاصة و التي تتيحها مرونة الحجم بالنسبة للمؤسسات الصغيرة³. و بالتالي تفسر هذه النظرية قدرة المؤسسة الصغيرة على التكيف مع الحركية الاقتصادية بالمحافظة على استمراريتها. بمعنى وجود واضح إلى جانب المؤسسة الكبيرة في نفس السوق.

➤ اختيار المؤسسات

حسب 1978 LUCAS ما يميز المؤسسة الصغيرة عن نظيرتها الكبيرة هي الكفاءة التسييرية للمقاول صاحب فكرة إنشاء المؤسسة أو من يفرق بين العمل بالأجر و التقاول حسب آفاق العوائد المنتظرة عن كل نشاط. إلا أن هذه المقاربة تبقى مهمة ولكن بعد إدراك النقاط الثلاث التالية⁴:

- صعوبة إيجاد المقاول لأن LUCAS قد خلط بينه و بين المدير.
 - أن الرغبة التقاولية تتوقف على حجم العوائد الممكن تحقيقها و التي لا بد و أن تفوق عوائد العمل، و لكنها ليست بالحافز الوحيد لتشجيع أو تحريك المقاول.
 - تحليل ثابت يجرى المؤسسة الصغيرة من الشخصية و يضيف عليها شخصية صاحبها.
- أما حسب Audrescht فان نظرية اختيار المؤسسات تفسر دور التنبؤ بالحجم الأمثل للمؤسسة من اجل تحديد حجمها فعلا في السوق لان بعضها صغيرة ثم تتحول إلى كبيرة من إمكانيات النمو و البعض الآخر يفضل صغر الحجم في ظل تحقيق شرط

¹ المشروعات الصغيرة، بحوث محكمة منتقاة، مرجع سبق ذكره، ص 101.

² Pierre-André Julien, Le Développement Micro-Régional, La Pme Et La Théorie Micro-Economique, [Http://www.cjrs-rcsr.org/archives/10-2/Julien.pdf](http://www.cjrs-rcsr.org/archives/10-2/Julien.pdf), P 135. Consulte Le 14/08/2016.

³Olivier Ferrier, Op.Cit. P 47.

⁴Emmanuel-Gustave Kintambu Mafuku , Facteurs De Transition: De La Micro-Entreprise A L'entreprise Capitaliste Moderne En République Démocratique Du Congo, Codersia Book Series, Dakar, Sénégal : Codesria, 2008 ,P 30.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الاستمرارية. هذا التفسير الذي يمهّد لمفهوم النظرية التطورية القائمة على الأساس البيولوجي في تحديد دورة حياة المؤسسة بالتساؤل: هل كل مؤسسة صغيرة تبقى صغيرة في حين تنشأ أخرى كبيرة.

➤ أهداف المؤسسة

تتم هذه النظرية بدراسة سلوك المؤسسة الصغيرة بالتركيز على من يترأسها و كيف يحدد أهدافها، فلما ركزت نظرية التنظيم الصناعي فقط على المؤسسة الكبيرة المهادفة الى تعظيم الربح تعرض كل من Berle, Means إلى تعارض الأهداف بين المالك والمسير و التي فسرها Baumol بتوجه المسير لتوسيع الحصة السوقية في حين يرغب المالك في تعظيم المبيعات لتحقيق الربح الأدنى و بالتالي فان المؤسسات تبحث في تنمية معدلات الربحية أما المقاول فيبحث في تعظيم السلوك الذي يجعله مقبولاً¹، ولكن في غالب الأحيان فان مالك المؤسسة الصغيرة هو مسيرها و مفهوم الصراع يبقى داخليا لدى مسئول المؤسسة ليعتمد في تحقيق أهدافه على استقلاليتها المستمدة من سلطته التسييرية. و في ظل تداخل الملكية و التسيير يصعب اعتماد مقارنة نظرية تركز على هدف واحد. و انما بالتوجه نحو أحد النماذج الموافقة لمقاربة الأهداف.

أ- نموذج Leibenstein

يقوم هذا النموذج على مفهوم الفعالية لتفسير سلوك المؤسسة عند مستوى من التكاليف، فالمؤسسة الصغيرة بالمفهوم الجبائي هي مركز للتكاليف في ظل التداخل بين الملكية و التسيير يقوم صاحبها بالتصريح بمستويات أعلى للتكاليف تفوق الواقع لتحقيق مزايا تخفيض التكلفة الجبائية مما يجعلها شكلا بعيدة عن هدف تعظيم الأرباح. هذا التوجه الذي لا يوافق ميكانيزم السوق و واقع المؤسسة و الذي يفسر بعدم الفعالية². فالنموذج يقوم على فرض ثبات التكاليف المتوسطة و الحدية في علاقة خطية لطلب السوق على المنتجات و عدم الفعالية يكون نتاجا للتكاليف المتغيرة المرتبطة بكمية الإنتاج. و لكن هذا النموذج صعب الإثبات واقعيا لأنه حسب Waston فان 70% من أرباح المؤسسات الصغيرة الانجليزية مختلصة جبائيا.

ب- نموذج Scitovski

يركز هذا النموذج على تفضيلات صاحب المؤسسة لتفسير سلوكها بتغيير فرض تعظيم الأرباح الى فرض تعظيم المنافع للمالك المسير في إطار مرجعية المؤسسة الصغيرة لمن يسيرها انطلاقا من:

- الربح المحقق باعتباره دالة تابعة لفترة العمل.
 - إتاحة الوقت للتسلية كعامل تحفيز بالمشاركة في النشاطات الرياضية و الثقافية .
 - القيود المؤسسية الناتجة عن قوانين العمل و عن التنظيمات الداخلية و التنظيمات النقابية.
- و بالتالي تصبح دالة المنفعة تابعة إلى الربح و وقت التسلية.

$$\mu = \mu(\pi \square L) \text{ , مع } T(\pi \square L) \text{ دالة التحويل } / \text{ مدة العمل } L = -\ell$$

¹ Gérard Charreaux, Jean-Pierre Pitol-Belin ,Les Theories Des Organisations, P17, [Http://Gerard.Charreaux.Pagesperso-Orange.Fr/Persono/Articles/Thorga87.Pdf](http://Gerard.Charreaux.Pagesperso-Orange.Fr/Persono/Articles/Thorga87.Pdf) Consulté Le 15/08/2016.

²Robert Witterwulghé, Op.Cit. P.43.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

l : الفترة الزمنية المخصصة للتسليية. / π : الربح.

يفسر سلوك المؤسسة الصغيرة حسب دالة المنفعة وفقا لمقاربة الاقتصاد الجزئي بأن دالة منفعة المسير تابعة إلى المتغيرات كما

اقترحها Osteryoung $\mu = \mu(\square_1 \square_2 \square_3 \square_4)$

\square_1 : العائد من استغلال المؤسسة.

\square_2 : المزايا التي تحققها المؤسسة.

\square_3 : الزمن المخصص للتسليية.

\square_4 : الرغبة في النجاح.

هذه الدالة التي طورها سنة 1994 Mc Mahon إلى الشكل: $\mu = \mu(\square_1 \square_2 \square_3)$

\square_1 : العوائد الناتجة عن رأس المال و العمل.

\square_2 : مقياس الأرباح المرتبطة بالجوانب المالية.

\square_3 : الأرباح المرتبطة بشخصية المسير.

أما نظرية المؤسسة فتفسر العلاقة بين المؤسسة و أدائها الاقتصادي موضحة مؤشر الفعالية كما يلي¹:

● لا تساهم المؤسسة الصغيرة إلا بمستوى ضعيف في الإنتاج من وجهة نظر المقاربة الثابتة ، فهي بعيدة عن مفهوم اقتصاد السلم مقارنة بالمؤسسة الكبيرة. حيث تدرس هذه المقاربة الاقتصادية لفترة زمنية بالمقارنة بين المؤسسة الكبيرة و الصغيرة في ظل التغيرات البيئية هذا التحليل الذي لا يأخذ في الاعتبار مفهوم التكيف الجسد في التعديل الهيكلي أو التسييري و إنما فقط المتغيرات التي تتأثر فيما بينها و بالتالي تركز فقط على المؤسسات الكبيرة التي تعتمد على الموارد لتحقيق اقتصاد السلم أما وجود المؤسسة الصغيرة فيفسر وفقا لهذه المقاربة بفقدان الفعالية الاقتصادية، و حسب نظرية تنظيم العمل و التنظيم الاقتصادي التقليدي فان الأجور تنخفض في ظل الإنتاجية المنخفضة في المؤسسة الصغيرة و بالتالي المستوى الاقتصادي.

● و وفقا للمقاربة الديناميكية يفسر Coase وجود المؤسسة بتخفيض تكاليف الصفقات، بحيث تهدف إلى تحقيق التوازن بين الأسعار في السوق وفقا لمستوى المنافسة فيها فالمقاربة الثابتة تصف دخول أو خروج المؤسسة من السوق عكس المقاربة الديناميكية و بالتالي المؤسسة ليست بديلة عن الفرد و تعتبره مقاولا محتملا، لان النظرية تبني على الأفراد أكثر من المؤسسات عندما ينتقل مركز المصالح من المؤسسات إلى الأفراد و بالتالي يبقى السؤال الأساسي حسب Audretch "كيف يعطي المقاولون معارف و كيف يتعاملون لكسب مزايا من جراء هذه المعارف" ، فكل عون اقتصادي مسئول عن توظيف معارفه ليتمكن من مقارنة العائد الممكن تحقيقه من إنشاء مؤسسة فردية. لان كفاءة المؤسسة تتحدد من الخبرات السابقة عكس تلك حديثة الإنشاء و بالتالي فان المقاربة الديناميكية تدعم المؤسسة الصغيرة لأنها أساس التغيير و أساس

¹Olivier Ferrier, Op.Cit. P54 .

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الاقتصاد الحديث و بالنسبة للمستوى الاقتصادي فهذه المقاربة تعني وجود المؤسسة الصغيرة بوجهة نظر النظرية التطورية لتساهم في رفع المستوى الاقتصادي لأنها المبادرة إلى التغيير في الاقتصاد حسب Schumpeter. و أخيرا لا توجد نظرية اقتصادية خاصة بالمؤسسة الصغيرة و لكن دورها المهم في الاقتصاد يحفز الباحثين لبناء إطار نظري يفسر سلوكها الخاص و من المقاربات السابقة فان المؤسسة مفهوم معقد سواء كانت صغيرة أو كبيرة و بالنسبة للأولى فان للبعد الإنساني و التنظيمي أهمية أكبر.

المطلب الثاني: على المستوى الكلي

تشكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القاعدة الرئيسية لأي اقتصاد كونها قطاعا مميذا ضمن أولويات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في الدول على المدى المتوسط و الطويل¹، لما تساهم به في تحقيق مستويات عالية في التشغيل و تحقيق العدالة الاجتماعية بحيث تحقق التنمية الاقتصادية عن طريق²:

- **المساهمة في التكامل الاقتصادي :** إن وجود المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لا يفسر دائما بزيادة المنافسة أو مواجهة مع المؤسسات الكبيرة، لأنها تمثل أحيانا مصدرا أوليا لتلبية حاجات المؤسسات الكبيرة من بعض موارد الإنتاج في شكل مناوالات و بالتالي يصبح التكامل و التعاون بينهما في إطار مفهوم التعاون التنافسي لتعزيز التكامل بين مختلف مكونات النسيج الصناعي و القطاعات الاقتصادية.
- **تحقيق التوازن الجهوي:** تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بخاصية الانتشار المكاني التي تساعد على تحقيق التنمية المتوازنة و تقليص التفاوت بين مختلف المناطق دون التركيز على واحدة على حساب البقية بما يفيد بالتقليص من مستويات البطالة.
- **المساهمة في تحسين الناتج الداخلي الخام** بحيث تساهم بأكثر من 45 % من الناتج الإجمالي الخام، و توظف ما بين 40 إلى 80 % من إجمالي العمالة في الدول ذات الدخل المرتفع، كما تعتبر أداة فعالة في توسيع القاعدة الإنتاجية عند تطبيق استراتيجيات إنتاج بديلة للواردات لتلبية حاجة السوق المحلي. أما في الاقتصاديات الانتقالية و اقتصاديات الدول النامية فتعد مساهمة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الناتج المحلي الإجمالي الوطني رديئة لأسباب مختلفة.
- **تقديم منتجات جديدة** من خلال إمكانيات المرونة و الإبداع التي تتوفر عليها للاستجابة لرغبات العملاء.
- **توفير احتياجات المؤسسات الكبيرة** عندما تأخذ المؤسسات الصغيرة شكل المناوالات، أو مؤسسات توريد أو توزيع. بحيث تعتبر الأساس في قيام القطاع الخاص لتوسيع قاعدة الإنتاج المحلي و تلبية احتياجات السوق المحلي و التقليص من الاستيراد.
- **تحقيق كفاءة تخصيص الموارد** لأن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعتمد الأساليب الإنتاجية التي تركز على العمالة بشكل أكبر بالإضافة إلى استخدام الموارد المحلية المتاحة و اعتماد استراتيجيات إعادة استرجاع النفايات الناتجة عن الاستهلاك النهائي للسلع.

¹ نبال فريد مصطفى، نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 91.

² شيوطي حكيم، مرجع سبق ذكره، ص 215 .

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- المشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني بتدعيم القدرات الانتاجية المحلية على كافة المستويات بالرفع من مستويات مساهمة الأفراد في التنمية عن طريق تشجيع و تنمية روح المبادرة لديهم لتوجيه مدخراتهم نحو المجالات الاستثمارية المختلفة كبديل عن التوجه الاستهلاكي .
- تنمية حجم الاستثمارات الكلية لان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتميز بارتفاع معدل دوران رأس المال، والقدرة العالية على تحقيق الربحية مما يؤدي إلى تراكم الأرباح على رأس المال و بالتالي نمو في حجم هذا الأخير. بما يفيد الاقتصاد بزيادة حجم الاستثمار و تنمية رؤوس الأموال.
- دعم الصادرات من خلال المساهمة في تحقيق الديناميكية و المرونة في الاقتصاد بإزالة القيود الجغرافية و الجمركية، وحلول المنتجات المحلية مكان المستوردة لسد جزء من الطلب المحلي و بالتالي زيادة الدخل الوطني و التخفيف من العجز في الموازنة العامة.

جدول رقم 05: دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تنمية الصادرات

2015		2014		المنتجات
النسبة(%)	القيمة	النسبة(%)	القيمة	
28,51	588,07	36,35	938,55	الزيوت و المواد الأخرى الناتجة عن تقطير الزيت
24,35	502,31	21,99	567,81	النشادر المتزوجة الماء
7,26	149,85	8,84	228,14	سكر الشمندر
1,79	37,01	4,79	123,74	فوسفات الكالسيوم
4,62	95,29	3,72	95,96	الهيدروجين و الغازات النادرة
1,71	35,30	1,83	47,32	الكحول غير الحلقي
1,21	24,95	1,82	47,01	التمور
0,48	9,89	0,46	11,80	المياه (بما فيها المعدنية)
21,27	438,85	11,33	292,42	الأسمدة المعدنية
92,87	1 916	92,62	2392	المجموع الجزئي
%100	2 063	%100	2582	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2015 ، ص 50.

لا يقتصر دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على تنمية الجانب الاقتصادي فقط و إنما يمتد ليمس الجانب الاجتماعي بعدد من المزايا:

- التشغيل و الحد من مستويات البطالة¹ تساهم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من الفقر الناتج عن توزيع الدخل بصورة أكثر عدالة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، و تخفيض مستويات البطالة بإتاحة فرص العمل لذوي

¹ Constant Calvo , Les TPE/PME sont l'avenir du développement durable, http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/04/cercle_47560.htm, consulte le 09/06/2012.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الكفاءات المحدودة الذين لم يتلقوا التعليم الكافي ليحصلوا على فرص التوظيف في المؤسسات الكبرى لاستثمار جهودهم و استغلال مبادراتهم.

- **تلبية الحاجات اخلية للسكان** تستجيب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كنظيرتها الكبيرة للحاجات المتعددة للمستهلك المحلي بتلبية جزء من الطلب المحلي توفر من خلاله المنتجات الموجهة إلى ذوي الدخل المحدود.
- **تحقيق مبادئ التنمية البشرية:** توفير تشكيلة من الاختيارات سواء فيما يخص العمل أو المنتجات المتاحة بأسعار معقولة و جودة مقبولة، كما توفر للعاملين إمكانيات التدريب و التكوين لتطوير مهاراتهم و قدراتهم على اتخاذ القرارات و تنمية روح المسؤولية. بما يشجع مبادراتهم لإنشاء و تسيير مؤسساتهم.
- **خلق فرص عمل جديدة¹** باعادة تنظيم سوق العمل و كذا استخدام التقنيات المكثفة للعمل بتعويض عامل رأس المال بالعمل.
- **الحفاظة على الأعمال التراثية²** الناتجة عن المحافظة على الحرف التقليدية التي تدر دخلا للاقتصاد لكنها لا تساهم بصورة رئيسية في الناتج المحلي الإجمالي في ظل وجود منتجات مستوردة متفوقة في الجودة و السعر إلا إذا تم اعتماد سياسات للحد من استيراد بعض المنتجات مثل المنتجات النسيجية .
- **تقديم الخبرة المتكاملة للعاملين و** الناتجة عن المرونة التنظيمية بحيث يجيد كل فرد مهام متنوعة لتنوع المهام و المسؤوليات التي يقومون بها في فترة قصيرة ما ينمي خبراتهم و معارفهم و المبادرة لاتخاذ القرارات.
- **تكوين علاقات وثيقة مع العملاء** ناتجة عن العلاقة المباشرة معهم و القدرة على التعرف على حاجياتهم المتغيرة و الاستجابة لها بشكل سريع بعيدا عن الروتين.
- **تخفيض تكلفة العمل** بإدماج النفقات الاجتماعية كالنقل و الإطعام.

كما تحقق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عددا من الزايات رغم بساطة هيكلها و إمكانياتها المحدودة و حصتها الضعيفة في السوق العالمي³ لأنها تبقى وسيلة فعالة في الحد من مستويات البطالة و تخفيف الضغط الاجتماعي لأنها⁴:

- فرصة توظيف ذاتي مباشر لأصحابها بالانتقال من العمل المؤجر إلى العمل المستقل ، و غير مباشر لبقية الأفراد بحيث تتيح إمكانية العمل لمن يتمتعون بقدرات تعليمية محدودة بما يتوافق و المتطلبات الاجتماعية للبلدان.
- كما أن إمكانياتها التكنولوجية المحدودة تفيد بالاستخدام المكثف للعمل و بالتالي العمال.

¹ علي قابوسة، الزين يونس، الوعي التخطيطي لسياسة التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي 2013 بجامعة الوادي.

² المشروعات الصغيرة ، بحوث محكمة منتقاة ، مرجع سبق ذكره، ص 105.

³ بغداد بنين، عبد الحق بوقفة ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و زيادة مستويات التشغيل، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي 2013 بجامعة الوادي.

⁴Gerald D'amboise ,La Pme Canadienne : Situation Et Defis, Presses Université Laval , Quebec ,1989.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تستقطب العمالة بدون استثناء لأنها لا تستدعي مهارات عالية.
- المساهمة في زيادة الاستثمارات المحلية و بالتالي الملكية المحلية مما يوفر فرص أكبر للتوظيف المحلي.

جدول رقم 06: نسب مساهمة المؤسسات الصغيرة في خلق مناصب الشغل حسب قطاعات النشاط

قطاع النشاط	عدد المشاريع		نسبة التطور %	مناصب الشغل	
	السداسي الأول 2012	السداسي الأول 2013		السداسي الأول 2012	السداسي الأول 2013
النقل	2223	2266	1,93	7804	8884
البناء و الأشغال العمومية	775	927	19,61	12602	20440
الصناعة	608	814	33,88	17423	29604
الخدمات	516	580	12,40	3797	9168
السياحة	93	53	43,01-	4382	5346
الصحة	38	43	13,16	810	875
الفلاحة	22	85	286,36	222	1281
المجموع	4275	4768	11,53	47040	75598

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معطيات السداسي الأول 2013.

المطلب الثالث: خاصية تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

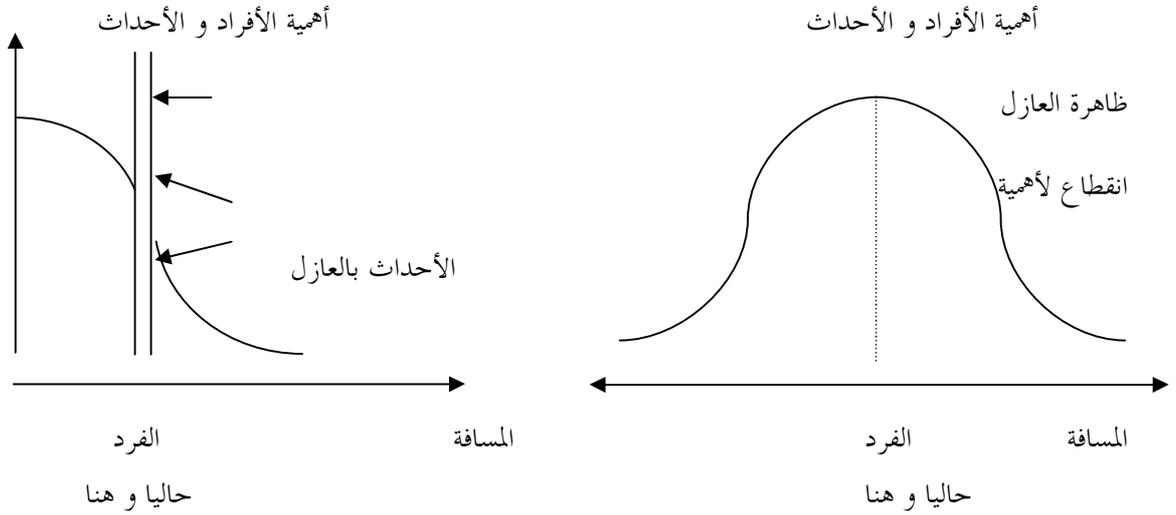
يشير مفهوم الجوارية إلى القرابة و الارتباط و في نفس الوقت إلى العزلة و الوحدة بحيث ندرك تناقضا للمفهوم ، فقد ساهم مفهوم الجوارية في الحد من الامتلية الخاصة بتميز المؤسسة الصغيرة و المتوسطة تنظيميا، قراريا، شخصيا ليحل محله تحديد مجال التميز بالنسبة لها من خلال مفهوم الجوارية¹. و لفهم هذا التناقض تطرق كل من MOLES و ROHMER في تفسيره لشرح معاني مفردتي الجوار و العازل باقتراح مفهوم موضوعي يركز على الفرد باعتباره مركزا للعالم يرتبط ببيئته الخارجية بعلاقات مختلفة تتحدد طبيعتها بمستوى إدراكه و الذي بدوره يفسر مفهوم الجوارية. ما يقودنا لاستنتاج بان جوارية المؤسسة تتحدد من مستوى إدراك صاحبها لبيئة نشاطه من خلال تخفيض مستويات عدم التأكد من جهة و تحقيق التميز من جهة أخرى². أما قانون الجوارية فيشير إلى ترتيب الأحداث سلميا بحسب أهميتها لدى الفرد أو صاحب المؤسسة و الموافقة لهدف معين، أما الأحداث الوسيطة فتجسد مفهوم العازل الذي يجعل عملية التسلسل متقطعة مما يضعف من أهمية الأحداث و يجعل العوامل الخارجية اقل أهمية من الداخلية و يخلق التناقض بينهما³.

¹ Olivier Torres , Le Management Stratégique En Pme : Entre Spécificité Et Dénaturation, Op.Cit.

² Olivier Torres, Gaël Gueguen, Université De Montpellier III , France , Une Approche Proxémique De La Pme : Le Cas De L'incertitude Stratégique, 8 Eme Congres International Francophone En Entrepreneuriat Et Pme, Cifepme.

³ Michel Marchesnay ,La Petite Entreprise : Sortir De L'ignorance ,Op.Cit.

شكل رقم 01: قانون الجوارية



المصدر:

Olivier Ferrier ,Les Très Petites Entreprises, Editions De Boeck, Bruxelles, 1 Ere Edition, 2002, P33.

تفسر الجوارية تقليديا بالعائلة و الصداقة أما حديثا فبالعلاقات و رأس المال الاجتماعي، و على أساس الجوارية العائلية يعرف كل من O'NEILL و CROMIE المؤسسة العائلية¹ بتلك التي تعمل و بشكل دائم في جو عائلي لتجسد روحا لجسد واحد داعمة هذا المفهوم بأفرادها و علاقاتها الدائمة بزبائنها و باقي الأطراف أصحاب المصلحة ، يكون فيها التسيير ماثلا للعشيرة. أين تحقق المؤسسة العائلية مجالا للبقاء من خصائص التأكيد و الثقة المرتبطة بالعلاقات عكس تلك التي تخضع فقط للصدفة و العشوائية المرتبطة باتخاذ القرارات من الأعوان الخارجيين و الذين يتوقع منهم نتائج قد تكون في صالح أو في غير صالح المؤسسة مقارنة بأفراد العائلة و الذين يسعون للتنمية بشكل متواصل. ما يجعل مفهومها مهما في تسيير المؤسسات الصغيرة ذلك لان القرارات في المؤسسات الفردية تبنى على الجانب النفسي لصاحبها باعتبار المقاول مصدرا للمعلومات من قاعدة بياناته الاجتماعية و الثقافية. لأن من خصائص المؤسسة الصغيرة الدور المهم لصاحبها و الذي يمثل المرجع الأساس في تميزها حسب « Me, My Self and I » BOYD GUMPERT أين يفسر مفهوم الأنانية في الآليات التسييرية اعتمادا على التوجه الشخصي بشكل أكبر بالاستجابة لمفهوم العقلانية لان علاقات صاحب العمل تمثل له ضمانا يفيد في تخفيض عدم التأكد الخاص بالمعلومات التي يستند إليها عند اتخاذ القرارات. إلا أنها في نفس الوقت تمثل حاجزا يفصل صاحب العمل عن بيئته الخارجية للاطلاع على كافة بدائل القرار المحتملة و التي تتم دراستها بطريقة علمية بدل الحدس الشخصي ذلك لأنه

¹Guy Mathiolon ,Les Très Petites Entreprises : Un Management De Proximité, Sous La Direction De : Annabelle Jaouen, Olivier Torres ; Hermes Sciences, Lavoisier, Paris, France, 2008, P29 .

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

كلما اتجه حجم المؤسسة نحو الصغر ينتج عنها تقوية العلاقات الاجتماعية مع ارتفاع مستوى المخاطرة الخاص بالانغلاق و العزلة و التي يفسرها Granovetter في ظل نظرية الشبكات الاجتماعية بعلاقات الأفراد القليلة القوية و علاقات أخرى تقتصر على معرفة الأسماء عندما توصل إلى بناء شبكة اجتماعية كما يلي:

زيادة قوة العلاقة بين طرفين تزيد من إمكانية تشابهما و ارتباط A مع B و A مع C ينتج عنه ارتباط B مع C و تشابه الأطراف الثلاثة و قابلية التحول المعلوماتي فيما بينهم، فقوة العلاقة بينهم تؤدي مع الزمن إلى انغلاق الثلاثية مكونة مجموعة يشترك أطرافها بنفس الرصيد المعلوماتي بطابع ايجابي أو سلبي يعكس كل منهم خصائص الأخر و بالتالي نستنتج بان العلاقات الشخصية القوية تقود إلى الانغلاق مما يجعل العلاقات بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة بديلا عنها لأنه حسب Michael piore " فان إشكالية تسيير المؤسسة الصغيرة لا ترتبط بحجمها و إنما بعزلتها" أين محل الحديث تنمية روح الفريق في العمل المشترك بين صاحب العمل و فريقه.

أما بالنسبة لدراستنا و التي تركز على المؤسسة الجزائرية فان مفهوم الجوارية يمثل حاجزا للمسير الجزائري ذلك لان الظروف البيئية يغلب عليها طابع الغموض و التغيير و اللذان يستدعيان الانفتاح و المتابعة حتى يسهل إدراكها لديهم. فهي تمثل فرصة و تهديدا في نفس الوقت: تهديدا لأنها لا بد و أن تتكيف مع التحولات العديدة، و فرصة لان القطاع الخاص لازال فتيا و تمثل المؤسسة الصغيرة السبيل لإنعاشه و خلق مناصب الشغل.

➤ دور الجوارية في تسيير المؤسسة الصغيرة

إن قانون الجوارية يشير إلى ترتيب خيارات المدير فهو يفضل الأقرب من الناحية الزمنية و المكانية اللذان يتيحان إمكانية الرقابة من أجل تأكيد سلطته مما يجعل تفضيله خيارا استراتيجيا يستعان به للتأثير في توجه المؤسسة و ما له من آثار على تنميتها، أين تصبح الجوارية نموذجا لخصوصيات التسيير في المؤسسة الصغيرة¹ فحتى الميكانيزمات المرتبطة بالسلمية و التي تفسر غياب خط التدرج السلمي أي قرب القمة الإستراتيجية من مركز العمليات تبنى على مفهوم الجوارية كالخيارات الخاصة بالتصدير و دخول الأسواق العالمية²، فبالنسبة للتصدير يعتبر BILKEY و TESAR المؤسسات التي تحتل المراتب الأولى من ناحية التصدير تركز على البلدان المجاورة لان التشنت الجغرافي لا يوافق مفهوم الجوارية المرادف لتأكيد المركزية . كما تفيد الجوارية في تقوية مركز المدير الذي تم توظيفه هو الآخر بالاعتماد على الجوارية كما يؤكد BAH³، بين مختلف الأطراف أصحاب المصلحة : أفراد العائلة أو المالكين، العاملين، العملاء، الموردين، ... لأنه يساهم بكافة الأشكال في دفع المؤسسة نحو التطور لان أصول المؤسسة تضم موارد غير ملموسة تتجسد في الكفاءات و التي تنشأ عن خبرة مديرها و تتميز بعدم قابلية التحول إلا بصعوبة أو تكلفة عالية و تمثل مصدرا تنافسيا مستداما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة بحيث يفسر Amadou Hampâté Bâ موت مدير المؤسسة الصغيرة باحترق أصولها التجارية ذلك لان صغر الحجم يفسر صعوبة تحويل الخبرة على عكس المؤسسات العائلية و التي يكون فيها في شكل التمهييد للخلافة.

¹ Guy Mathiolon , Op.Cit. P 34.

² Olivier Torres , Du Rôle Et De L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme, [Http://Oliviertorres.Net/Travaux/Pdf/Ot1lille.Pdf](http://Oliviertorres.Net/Travaux/Pdf/Ot1lille.Pdf), Consulté Le 12/09/2014.

³ حسب Bah يقوم مدير المؤسسة عند توظيف مدير جديد بعد عملية الشراء بالبحث في شبكة علاقاته من أصدقائه المقربين ليووسع بعد ذلك بحثه إلى باقي الأطراف.

➤ دور الجوارية في اتخاذ القرار في المؤسسة الصغيرة

تمثل الجوارية حسب TORRES الوجود الشخصي و الدور المهم للمدير كمرجع أساسي للتميز أين تمثل المؤسسة ترجمة مباشرة لخصائصه الشخصية، تبين قراراته على التوجه الشخصي بأكثر من الدراسات العلمية¹، بالاعتماد على قدرته في معالجة المعلومات المتاحة و التي أكد Herbert SIMON على رشادته المحدودة الناتجة من الحكم الشخصي على أساس التجارب السابقة المحسنة لدافع الاختيار عند المفاضلة بين البدائل بالرجوع إلى قاعدة بياناته المعززة بمستويات الثقة و الضمان التي تقدمها الجوارية في الاستجابة للضعف المعلوماتي²، إذ تقتصر العقلانية على الاختيار الذي يسعى من خلاله لتحقيق الذات أكثر من النتائج المالية، بحيث يقيس أداء مؤسسته بمؤشر التوافق بين الأهداف المخططة و المحققة فعلا فحسب Marchesnay, Rudel فان مدير المؤسسة الصغيرة يسعى لتحقيق أهدافه عند حجم محدود للمؤسسة لان السعي للنمو يحمل مخاطر أكبر كما و أنه يجذب العمل باستقلالية و النمو يفرض تفويض بعض المسؤوليات لتصيح خارج رقابته و التي تنتج عنها كفاءات تمكن صاحبها من الاحترافية و بالتالي فقدان استقلاليتها و البعض من سلطته. ما يقودنا لاستنتاج بان القرارات في المؤسسة الصغيرة قل ما تعتمد على الموضوعية بل و يغلب عليها الطابع الشخصي و التوجه نحو المدى القصير الناتج عن خاصية صغر الحجم و الجوارية المكانية بحيث يفضل الاستجابة الظرفية السريعة عن التوجه الاستراتيجي³.

المبحث الثالث: البناء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الأول: تنظيم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و يقصد بالتنظيم التقسيم الذي يحدد المستويات الإدارية للمؤسسة و عدد الإدارات و الأقسام في كل مستوى و العلاقات التفاعلية التي تربط المدير بالعاملين ففي إطار هذا التقسيم تحدد المهام و المسؤوليات. و يسمى أيضا المرآة الإدارية التي تعكس صورة المدير أمام أتباعه و التي تستدعي ضرورة التنمية و التطوير لبلوغ أهداف المؤسسة، فهي تصور عقلائي لرؤية المدير نفسه تعكس شخصيته و قدراته بحيث تضم المرآة الإدارية ثلاثة محاور:

- درجة السلوك الاجتماعي: و تعكس مدى إدراك المدير لعلاقاته بالأفراد و التي تحدد ما إذا كان المدير اجتماعيا يفضل التفاعل البشري أو يفضل العمل بالاستعانة بالآلات بعيدا عن الأفراد.
- درجة القوة التنظيمية: و تعكس مستوى مركزية القرارات و سلطة المدير في إصدار الأوامر.

¹ Louis Raymond, Francois Bergeron, Lin Gingras, Suzanne Rivard ,Problematique De L'informatisation Des Pme, Tis, Vol 3, N 01, 1990.

[Http://Revue.Mshparisnord.Org/Lodel/Disparues/Docannexe/File/103/Tis_Vol3_N1_6_131_148.Pdf.Pdf](http://Revue.Mshparisnord.Org/Lodel/Disparues/Docannexe/File/103/Tis_Vol3_N1_6_131_148.Pdf.Pdf), Consulté Le 12/09/2014.

²Olivier Torres, Gaël Gueguen, Op.Cit.

³ Annick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Laarraf , Op. Cit.P 171.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

• مستوى الانجاز: و تشير إلى رغبة الأفراد في المؤسسة لتحقيق الذات ببلوغ مستويات أعلى من الانجاز و الذي يقاس بالتطابق ما بين الخطط و النتائج.

إن تقسيم المؤسسة إلى وحدات وظيفية يستند إلى حجمها بحيث يتحدد أقصى عدد وظيفي بـ12وحدة. تضم المؤسسات الصغيرة غالبا وظيفتين: وظيفة الإنتاج، ووظيفة إدارية. أما المتوسطة فتزيد عنها بوظيفة الدراسة و البحث و الوظيفة التجارية ، اما بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية تجد موقعا واضحا في المؤسسات الصغيرة بعمالة اقل من الـ50 عامل¹.

تتميز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بسلم وظيفي أقل فالتنقل بين المؤسسات تصاعديا بحسب الحجم يؤدي إلى تغير قيمة المدين المحدد بمؤشر درجة اختلاف الوحدات الوظيفية من 5% إلى 7% ، هذا التغير الذي يمكن تفسيره بإنشاء المستويات التنظيمية الوسيطة و بالتالي تختلف المؤسسات الصغيرة و الكبيرة في الحجم و لكنها تتقارب في المستويات الوسيطة ففي المؤسسات الصغيرة يكون تداول المعلومات سهلا سواء داخل المؤسسة أو مع محيطها الخارجي. إلا أن حجم المؤسسات ليس بالعامل الوحيد المؤثر في طرق التنسيق أو الإشراف بحيث نجد أن التكنولوجيا تلعب هي الأخرى دورا مهما فبعضها يمثل قيادا يعرف سير العمل والبعض الآخر يؤدي إلى الاستغناء عن بعض العمالة بحيث يشير بعض الباحثين إلى أن الدعم التكنولوجي الموافق لهذه الوحدات الصغيرة يعزز و يفيد في تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتخفيف من أهمية الاقتصاديات السلمية. بحيث تمثل عاملا للأمثلية و الاستدامة لنشاطها فلا بد ألا تكون المؤسسات الصغيرة مستضعفة أمام الكبيرة في اعتماد هذا النوع من التكنولوجيا وطريقة تنظيمها الداخلي.

جدول رقم 07: الفرق في خصائص المؤسسات بحسب الثنائيات (سوق داخلي، سوق خارجي) (سوق أولي، سوق ثانوي)

المؤسسات الصغيرة	المؤسسات الكبيرة
استعمال ضعيف للسوق الخارجي بالمحافظة على اليد العاملة الداخلية الصارمة (الصلبة)	ثبات العمل الداخلي
أجور منخفضة	أجور مرتفعة
إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات مع العمال و إهمال شروط العمل	شروط عمل موافقة(ظروف عمل جيدة) بالإضافة إلى الآفاق المستقبلية ذلك لأن التنظيم يساهم في تكوين النوعيات الخاصة بالسوق الأولية

المصدر: Les Dossiers Thématiques ,Les Pme Et Leurs Salariés , Insee Liaisons Souales Dares N° 4,1996, Editions Liaisons, Diffusé Par Geodif, Paris, France, P66.

إن تقسيم العمل في المؤسسات الصغيرة² يتمحور حول بعدين: مركز العمليات (الإدارة التنفيذية)، القمة الإستراتيجية. ولتحديد هيكلية المؤسسات الصغيرة لا بد أولا من تحليلها بالرجوع لمقاربة مينتزرغ و الذي قسم التنظيم إلى خمسة

¹ Henri Mahé De Boislandelle, Gestion Des Ressources Humaines Dans Les Pme, Collection Techniques De Gestion, Economica, Paris, France, 2 Eme Edition, 1998, P33.

² فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005، ص

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

وحدات:القمة الإستراتيجية، الخط السلمي، مركز العمليات، وظائف الدعم اللوجستيكي، وظائف الدعم التكنولوجي. التي على أساسها اقترح خمسة أشكال تنظيمية:

- التنظيم البسيط.
- التنظيم الديناميكي.
- التنظيم المتخصص.
- التنظيم بالأقسام
- التنظيم التشاركي.

و المؤسسة الصغيرة ما هي إلا تنظيم بسيط يتكون من قسمين: مركز العمليات و الذي يتكون بدوره من المكلفين فقط بالإنتاج، و القمة الإستراتيجية و التي تضم غالبا مسئول، مدير الإنتاج، مدير التقنيات، مسئول الموارد البشرية. أما الخط السلمي فهو مختصر و نطاق الإشراف يكون بحسب التقسيم المباشر. كما أن تنظيم المؤسسات يخضع أيضا لبيئة النشاط البسيطة أو الحركية. و يبقى اتخاذ القرارات مرتبطا بدقة المعلومات الصادرة عن المركز العملياتي. أما القمة الإستراتيجية فتبقى مسئولة عن صياغة رسالة المؤسسة إلى المركز العملياتي في شكل سياسات و خطط جاهزة للتنفيذ. و لكن لا يمكن الاهتمام بالتنظيم بعيدا عن الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية فهذه الأبعاد الثلاثة تعتبر ضمنية في بيئة المؤسسة تقودنا إلى اعتبار المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في حركية دائمة و التي تفسر منطق التغيير.

تبقى المؤسسات الصغيرة مختلفة عن الكبيرة فيما يخص طبيعة التنظيم بالاعتماد على المعطيات الإحصائية المتاحة بحيث نجد عاملين يحددان تنظيم المؤسسة أولهما الهيكل التنظيمي و الثاني طرق التنسيق على المستوى التنفيذي. فالهيكل التنظيمي يصور المؤسسة كلية بحيث يبين تقسيمات العاملين على الوظائف: التسيير، الإنتاج، الإشراف و التنفيذ. و عدد العاملين في كل مستوى تنظيمي و عدد الأقسام المتخصصة في المؤسسة و لكن المؤسسة الصغيرة تبقى اقل تخصصا أي أن الوظائف السابقة قلما توجد فيها بشكل صريح ففي بعض الأحيان تكون متداخلة مما ينتج عنه تقسيم وظيفي ضعيف لان اغلبها تعود مسؤوليتها إلى المدير المالك¹. أما بالنسبة لطرق التنسيق فنصور القواعد التنظيمية التي توجه العملية الإنتاجية و تسمح بالتنسيق بين مختلف مناصب العمل، طريقة الإشراف و القيود المرتبطة بها سواء كانت في طريقة العمل المستخدمة أو عمليات الاستجابة للحوادث غير المتوقعة. لأنه يوجد ارتباط طردي قوي مباشر بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة و حجمها. كما أن نطاق الإشراف يتأثر هو الآخر بالحجم. فالمؤسسة تنظم بتقسيم العمل أفقيا و عموديا إلى مصالح و مستويات، فعندما يزيد حجم المؤسسة تزيد التقسيمات الأفقية و العمودية ما يستدعي تعزيز الاتصال.

إن العلاقة ما بين الهيكل التنظيمي و حجم المؤسسة هي طردية مباشرة فالمؤسسة تنظم بتقسيم العمل عموديا و بالتخصص أو التنوع أفقيا . فالحجم يؤثر بالدرجة الأولى على طبيعة الإشراف كلما كان الحجم أكثر تعقيدا. بحيث نجد في الأدبيات السوسيولوجية و التسييرية انه في ورشات المؤسسات الصغيرة يكون التنسيق أو الإشراف شبه مضمون سواء من جانب تخصيص الوظائف أو متابعة و مراقبة الأعمال، اذ تتحقق من طرف عدد قليل من المسئولين أو مسئول واحد و لكن يطرح في نفس الوقت مشكل عدم تحمل القادة و الذي يؤدي إلى وضع طرق تساعد في التحكم في الإنتاج أي بنوع من المعيارية.

¹ Olivier Torres ,Du Rôle Et De L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme, Op.Cit.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

فتنسيق الإنتاج يتحقق بوضع معايير تحكم طريقة العمل. كما تتميز بالتحكم في الكفاءات الخاصة بالعاملين و القدرة على رسملتها لتحقيق اقتصاد سلمي يركز على المنتجات المصاحبة لطلب محدود ناتج عن القيود الجغرافية .

الفرع الأول: الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يمثل شكل الملكية الطبيعية القانونية للمؤسسة و ملكية رأسمالها بحيث تمثل أول قرارات مديريها لتحديد علاقات المؤسسة في معاملاتها مع بيئتها الداخلية و الخارجية. اذ يتحدد الشكل التنظيمي للمؤسسات على أساس مجموعة من العوامل:

- الأهداف : يتحدد الشكل التنظيمي للمؤسسة من هدف الإنشاء فإذا كان الربح لوحده فينتجه الشكل التنظيمي إلى المؤسسات الفردية و شركات الأشخاص أما التي هدفها نمو النشاط وبقاء فتتجه إلى مؤسسات الأموال.
- مدى الحاجة إلى الكفاءات و الخبرات الإدارية: عندما يلجأ صاحب رأس المال لشخص آخر ذو كفاءة لإدارة المؤسسة وبالتالي تفصل الملكية عن الإدارة.
- القدرة على تأمين الأموال: و تشير إلى إمكانية التمويل بعيدا عن الاقتراض من البنوك و التي لا تكون إلا من خلال فتح رأس المال لإضافة شركاء جدد و التحول إلى شركات مساهمة.
- تحديد المسؤولية و توزيع المخاطر: تمثل المخاطرة دورا كبيرا في تحديد الشكل القانوني للمؤسسات فكلما ارتفعت تأخذ المؤسسة شكل شركة أموال و كلما ارتفعت درجة تحمل المسؤولية المصاحبة لارتفاع مستويات المخاطرة تتجه المؤسسة نحو شركة أشخاص.
- المزايا الضريبية: بحيث ينفرد كل شكل من الأشكال التنظيمية بضرائب معينة.

يعود نجاح المؤسسات الصغيرة إلى تقدير أصحابها بواقعية للاحتياجات من رأس المال في كافة مراحل المشروع لتفادي الوقوع في الأزمة أو الفائض، كما يفيد التقدير في الحصول على الأموال من المصادر المختلفة للتمويل في الوقت المناسب¹ بحيث يعد التمويل ووظيفة كباقي الوظائف تدرس حركة الأموال من إمكانات التدبير لدعم رأس المال و كيف يتم توظيفها من خلال المقارنة ما بين العوائد التي قد تحققها و تكاليف الحصول عليها بالاعتماد على التحليل المالي، تقييم المشاريع، الموازنات التقديرية.

الفرع الثاني: مصادر التمويل

يعتمد المستثمرون عادة مصدرين مهمين في التمويل إما التمويل الذاتي أو الاستعانة بالقروض². و ذلك تبعا لطبيعة المشروع فمشاريع الخدمات تستدعي تمويلا اقل من المشاريع الصناعية ، بالإضافة إلى إمكانية الحصول على التمويل من الموردين على الحساب ، فالتمويل الذاتي إما يعتمد على أموال صاحب المشروع 100% و إما أن يلجأ إلى الشراكة ، أو طرح أسهم المؤسسة للاكتتاب. أما التمويل بالاعتماد على القروض فتبقى المؤسسات الصغيرة تواجه إشكال الحصول على الائتمان و ذلك لضعف ضماناتها و بالأخص المشاريع الجديدة و التي تبدأ من الصفر فهي غير معروفة و مكانتها محدودة في السوق بالإضافة إلى عدم التأكد حول العوائد الممكن أن يدرها المشروع ما يؤكد ضعف دور البنوك المحلية في تمويل خزينة المؤسسة

¹ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص193.

² محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 81.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الصغيرة فهي موجهة نحو التمويل بقروض الاستهلاك باكثر من قروض الاستثمار¹. و لكن ما يمكن إجماله بأن المؤسسات الصغيرة ترتب خيارات التمويل استنادا لمفهوم الجوارية إلى مصدر التمويل الذاتي، تليه القروض البنكية ليقى فتح رأس المال آخر خيار قد تلجأ إليه بحيث تفضل التمويل قصير الأجل الموافق لمردودية استغلال في المدى القصير بدل المرودية المستقبلية.

1- المصادر الداخلية

تعتمد مصادر التمويل الداخلية على إحدى الخيارات:

- المدخرات الشخصية للمالكين: تعتمد العديد من المؤسسات الصغيرة أين يمول العجز صاحب المشروع بتحويل جزء من أمواله الخاصة لرفع رأس مال المؤسسة.
- القروض ذات الطابع الشخصي عندما يلجأ صاحب المؤسسة إلى الاقتراض من أفراد العائلة أو الأصدقاء و ذلك للضمانات الضعيفة التي يطلبونها بحكم العلاقة الشخصية. إلا أن ما يعاب على هذا النوع من القروض إمكانية تدخل أصحاب المال في إدارة المؤسسة.
- المخزون: تعتبر المخزونات موردا داخليا للتمويل بالتخلص من الفائض و تحويله لسيولة نقدية.
- الديون المشكوك فيها: و تمثل الديون الممنوحة لتجار التجزئة أو المستهلكين و التي لا بد من مراقبتها و الحرص على تحصيل أموالها تفاديا للوقوع في أزمة سيولة.
- متابعة تحصيل الإيرادات في أوقاتها و الرقابة على النفقات و تحويل بعض النفقات الشخصية لخدمة المؤسسة.
- التمويل عن طريق الأرباح المحققة و التي تم الاحتفاظ بها.
- إصدار أسهم جديدة: تفتح المؤسسة رأسمالها من خلال منح إمكانية لأشخاص جدد للمساهمة في رأس مال المؤسسة سواء بأسهم عادية أو ممتازة إلا أن هذه المساهمة تمنحهم حق التصويت في مجلس الإدارة.

2- المصادر الخارجية

- الائتمان التجاري حين تلجأ المؤسسة إلى تأمين مواردها من المواد الأولية بالشراء على الحساب و التسديد عن طريق الدفعات على فترات مختلفة بحيث لا يبنى هذا الائتمان على الضمانات مثل البنوك و إنما على الثقة في المعاملات.
- البنوك التجارية بحيث أصبحت تهتم مؤخرا بتمويل المؤسسات الصغيرة لمرونة نشاطها و ارتفاع إمكانيةها في الوفاء بالديون بحيث تستخدم القروض التجارية عادة لتمويل الدورة الاقتصادية.
- البنوك المتخصصة تلجأ إليها المؤسسات الصغيرة عادة لتمويل عجز رأس المال مثل البنوك العقارية و بنوك الاستثمار و التي تقدم تسهيلات ائتمانية لتشجيع رواج المؤسسات الصغيرة.

¹ Hakim Aberkane, Recouvrement des créances : le casse-tête des chefs d'entreprise, Economie, El Watan.com , le quotidien indépendant, consulté le 06/06/2012.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

➤ حقوق الامتياز: تمكن حقوق الامتياز المؤسسات الصغيرة من التخلص من مشاكل التمويل بحيث تمول المؤسسة الكبرى تكاليف المشروع المبدئية. كما تضمن لمدير المشروع التخلص من المهام الإدارية بحيث يعتمد على السمعة الجيدة لمؤسسة كبرى يعمل تحت اسمها في منطقة معينة و تقسم حقوق الامتياز إلى:

- حق امتياز المنتج عندما تحصل مؤسسة على ترخيص بيع منتجات مؤسسة كبرى دون أي تعديل.
- حق امتياز التصنيع و تستطيع المؤسسة الصغيرة من خلاله إنتاج و توزيع منتجات مؤسسة كبرى.
- حق امتياز الأعمال وهنا تستخدم المؤسسات الصغيرة الاسم التجاري لمؤسسة كبرى في تصنيع منتجاتها بنفس المعايير المستخدمة في المؤسسة الأم.

المطلب الثالث : تسيير الأفراد في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

قبل الحديث عن تسيير المسار الوظيفي الخاص بالعاملين فانه لا بد من الإشارة إلى التوظيف باعتباره مهما بالنسبة للمؤسسة الصغيرة سواء من ناحية التكاليف الناتجة عنه أو من ناحية عدم الثبات المصاحب لمعدل دوران العاملين، مما يقود مدير المؤسسة الصغيرة لاعتماد عند التشغيل البحث في علاقاته بترتيب الإمكانيات بين المقربين لينتقل إلى أفراد العائلة ثم الأصدقاء تاركا سوق العمل كآخر خيار في حال عدم التوفر من بين الأطراف السابقة حتى يتفادى إشكاليات التكلفة و عدم الثبات معتقدا بان التوظيف اعتمادا على علاقاته يكتسي نوعا من الثقة و التي لا يجدها في شخص غريب حتى و لو تميز بكفاءاته و بالتالي يتصدر¹ BAO خيارات التوظيف بدل الوكالات الوسيطة و مكاتب التشغيل². ما يفسر غياب وظيفة تسيير الموارد البشرية عند التوظيف ليرز مفهوم آخر أكثر أهمية ألا و هو الثقة. فإذا كان معدل دوران العاملين مرتفعا في المؤسسات الصغيرة فانه لا يوجد ارتباط بينه و بين التغيير في هياكل العمل. كما أن بعض الكفاءات غير متاحة للمؤسسة الصغيرة: المهندسين و الإطارات المؤهلين. و القطاعات الأكثر انفتاحا على السوق الخارجي قليلة النشاط فيما يخص التحولات الهيكلية أو التنظيمية.

إلا أن مدير المؤسسة الصغيرة يبقى مسئولاً كلية عن تسيير العاملين حسب 83% من الحالات المدروسة³ بالاستجابة لمتطلبات العاملين:

- الأولوية أو الفيزيولوجية: مأكلا، مشرب، مسكن.
 - الحاجة إلى الأمن.
 - الحاجة إلى التقدير بتقديم الشكر عند الانجاز لأنه مصدر للتحفيز.
- يعتمد تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على نشاط هذه الأخيرة ما إذا كانت تعتمد الآلية أين تسهل عملية الإحلال لآلة بدل العمالة الأقل تأهيلا، أو ما إذا كانت حرفية تعتمد على المعارف الفنية بشكل أكبر كمحدد للمنتج، أو أن نشاط المؤسسة يعتمد أساسا على المادة الرمادية و كفاءات العاملين مثل مكاتب الاستشارة و تقديم الخبرات.

¹Bao : Le Bouche A Oreille.

²Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyakoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui ,De La Gouvernance Des Pme – Pmi : Regards Croisés France Algerie, Produit Par Le Cread Le Lise (Cnam,Cnrs), L'harmattan, Paris, France, P 199.

³ Henri Mahé , Op.Cit, P 28.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

و هنا تختلف أهمية تسيير الموارد البشرية تبعاً لموقع كل مؤسسة من الحالات السابقة أي النشاطات التي لا تستدعي مستويات تأهيل و كفاءات مهمة تحتاج إلى جهود في مجال تسيير الموارد البشرية ناتجة التوجه أفراد بدل أنشطة.¹

أما بالنسبة للتكوين و الذي ليس بمسار دراسي و لا مضيعة للوقت و الذي يمثل استثماراً يفيد بتنمية المؤسسة أكثر من الأفراد فإنه يضمن و يعزز فريق العمل بتنمية كفاءاتهم لزيادة أرباح المؤسسة، و في نفس الوقت يخلص المدير من بعض المسؤوليات من زيادة ثقته في قدرات فريقه و لكنه قد يحمل تمديد فقدان العاملين و الذين قد يتجهون لتأسيس مؤسسات خاصة بهم و تكون المؤسسة قد تحملت تكاليف التكوين دون الاستفادة من إيجابياته.

جدول رقم 08: تحليل تسيير الوظائف

المؤسسات الصغيرة	المؤسسات المتوسطة	المؤسسات الكبيرة
معدل دوران جد مرتفع فيما يخص تغيير العمال - صلابة في عرض المسارات الداخلية	عديمة الحركية، وظائف ثابتة، توازن بين التوظيف و الترقية	الاستعانة الكبرى بالأسواق الداخلية (ترقية، تغيير الوظيفة)

المصدر: Les Dossiers Thématiques ,Les Pme Et Leurs Salariés , Insee Liaisons Souales Dares N° 4,1996, Editions Liaisons, Diffusé Par Geodif, Paris, France, P67.

أما بالنسبة لأنظمة التعويض فيعتبر حجم المؤسسة عاملاً توضيحياً للاختلاف في طرق و أنظمة المكافآت. و قطاع النشاط وسيلة بناء هذه الأخيرة لأن الحجم بمثابة المهندس المعماري لأنظمة التعويض. فالمؤسسات الصغيرة ذات الحجم أقل من 50 عامل تطبق مرتبات شهرية فقط بدون علاوات. أما بالنسبة للأنظمة التحفيزية فهي لا تعتمد على مدير المؤسسة بشكل كلي فهي تعتمد على قدرات العاملين من جهة أخرى و التي على أساسها يتحدد نظام التحفيز الموافق بحسب تصريح مدير إحدى المجموعات الصناعية الفرنسية²: "إن النتائج التي تحققتها المؤسسة تعتمد على أداء عامليها و الذين يختلفون في قدراتهم و التي يخفزون على أساسها". بحيث يعتبر سلوكهم غير محدد بدقة و إنما يختلف بحسب المواقف، هذا التوجه الذي تم انتقاده من طرف باحثي علم الاجتماع و الذين اعتبروا الأفراد كأحد أجزاء النظام و أن غياب أي منها يؤثر في فاعليته و يؤدي لاختلاله.

جدول رقم 09: أنظمة التعويض في المؤسسات

الحجم	أقل من 50 عامل	من 50 إلى 200 عامل	من 200 إلى 1000 عامل	أكثر من 1000 عامل
نظام التعويض	راتب شهري بدون علاوات	راتب شهري مع علاوة سنوية أقل من الشهر 13	راتب شهري يرتبط بالمدودية الفردية أو الجماعية	راتب شهري مع علاوة سنوية هامة

¹ Paradas Agnès, Polge Marion ,Types De Dirigeants Et Styles De Grh : Cas De Petites Entreprises De L'industrie Agro-Alimentaire, Proposition De Communication Au 4° Congrès International Francophone Sur La Pme Octobre 1998 - Nancy-Metz « Compétitivité Et Identité De La Pme », P13.

² Abderrahmane abedou, ahmed bouyakoub, michel lallement, mohamed madoui , op.cit.p 224

المصدر Les Dossiers Thématiques ,Les Pme Et Leurs Salariés , Insee Liaisons Souales Dares N° 4,1996, Editions Liaisons, Diffusé Par Geodif, Paris, France, P74.

إن تنظيم المؤسسة لا يبتعد عن قطبين أساسيين:

- تسيير الموارد البشرية؛
- الإستراتيجية.

فغياب الموارد البشرية المتخصصة (الإطارات) في المؤسسات التي يصل حجمها العمالي الى 200 عامل يعود لغياب التكوين و لكن هذا لا يعني انعدامه، لأنه يسير بشكل غير مخطط و يقتصر على بعض الوظائف فقط ما يجعله مقبولا في المدى المتوسط ولكنه يمثل تهديدا في المدى البعيد و الذي يفسر بعدم تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة فقد أثبتت دراسة تطبيقية على عينة مكونة من 194 مؤسسة في مجال الصيدلة الكيميائية بأن 65,6% منها لا ترمج عملية التكوين، بحيث لا يمكن تحديد الأسباب بدقة ذلك لأن الاهتمام بالموارد البشري يركز على الإستراتيجية طويلة المدى. ففشل وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة هي العائق الكبير الذي يخلق المشاكل ضد تطور تنظيمها لأن تسيير الموارد البشرية لا ينطبق على تنظيم يتم اتخاذ القرار فيه من طرف شخص واحد: مدير المؤسسة، و غياب مشاركة فريق العمل يفسر بغياب تنمية و تقييم الكفاءات و بالتالي فان المركزية تحد من تنمية الموارد البشرية .

يتجه اغلب مديري المؤسسات الصغيرة الجزائرية نحو تنمية أداء مؤسستهم¹ و لكن فقط البعض منهم مقتنع بأن تنمية الأداء ترتبط بإمكانية تسيير الموارد البشرية إلا أن الأهمية المخصصة للجانب البشري تبقى ضعيفة فيما يخص: التكوين، التحفيز و التعويض.

أما بالنسبة للإستراتيجية فالحديث عنها في المؤسسة الصغيرة يبقى محدودا لأنها لا تصاغ بشكل صريح مثل المؤسسات الكبيرة وإنما تكون ضمنية في أهداف المؤسسة ناتجة عن رؤيا مديرها ، لا ترتبط بالمدى الطويل لضعف تخصصها التنافسي الذي يقتصر على السوق المحلية على حساب السوق العالمية²، فالمؤسسة الصغيرة تتخصص في مجال محدود في سوق محلي لغياب إمكانات التحليل الاستراتيجي حسب نموذج القوى التنافسية الخمس لـ Porter، لأنها لا تملك القدرة على التفاوض و لا تتميز من خلال الاقتصاديات السلمية لان حجمها لا يسمح بتحقيق ذلك لبقى خيار التوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصغيرة كلاسيكيا بالتوفيق بين الموارد و الكفاءات.³

تحدد إستراتيجية المؤسسة الصغيرة الضمنية محدودة المدى وفقا للثلاثية: (Entreprise, Entrepreneur, Environnement) : 3E على عكس التحليل الخاص بالمؤسسات الكبيرة و الذي يأخذ في الاعتبار التفاعل بين المؤسسة والبيئة فقط.

¹ Abderrahmane abedou, ahmed bouyakoub, michel lallement, mohamed madoui , op.cit.p 225.

² Henry Savajol , op.cit. p 36.

³ Gaël Gueguen ,Pme Et Stratégie : Quelles Spécificités ?, Economie Et Management, N° 131, Avril 2009. <http://www2.cndp.fr/archivage/valid/140948/140948-18652-24236.pdf> , consulté le 12/09/2014.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تتميز المؤسسة الصغيرة تنظيميا بنقص الموارد مما يجد من التحليل الاستراتيجي و يطرح بديل التوجه نحو المقاربة المعلوماتية باعتماد نظم معلومات داخلية و خارجية بسيطة تركز على العلاقة المباشرة بالبيئة حسب مفهوم الجوارية المكانية.
- الوجود المهم لمدير المؤسسة الصغيرة في تحديد و بشكل فردي التوجه الاستراتيجي الذي يختلف باختلاف صنف المدير فالصنف PIC : pérennité, indépendance, croissance حسب Julien يسعى صاحبه لتحقيق هدف الاستمرارية حتى و إن لم يحقق نموا في كل الحالات ، على عكس الصنف : croissance, autonomie, CAP pérennité الذي يسعى صاحبه إلى تحقيق هدف النمو في ظل المخاطرة بالتنازل عن استقلالته لتمويل النمو عن طريق الاستدانة في ظل المحافظة على سلطته.
- البيئة كمجال نمو للمؤسسات الصغيرة لان هذه الأخيرة تستحوذ على شريحة محدودة من السوق ، تثبت فيها علاقات مباشرة مع الأطراف أصحاب المصلحة فكلما كانت المؤسسة صغيرة يزيد الاثر الشخصي لصاحبها في علاقتها مع عناصر بيئتها كما لا تستطيع التأثير فيها و إنما تسعى فقط للمحافظة على استمراريتها بتفادي المخاطر المحتملة.
- و بالتالي فان إستراتيجية المؤسسة الصغيرة تتمحور حول الحدس، التركيز على المجالات القريبة من ناحية المدى و المكان والتفاعلات الخاصة بين صاحب المؤسسة و بيئتها.

المطلب الرابع: خيارات النمو لأجل المؤسسات الصغيرة

إن مواطن الضعف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة تقود لاقتراح ثلاث أنواع من البدائل من اجل تحقيق هدف النمو¹:

- تحسين كفاءات مديري المؤسسات؛
 - التدابير التي يمكن أن تخفف من الصعوبات المالية؛
 - التوجه الاستراتيجي الممكن إتباعه بشكل جماعي من طرف المديرين عندما تتم عوالة الاقتصاد.
- أ- تنمية الكفاءات التسييرية للمديرين

و هذا يتحقق ببرمجة تربصات من اجل التكوين توافق الصعوبات التي يواجهها المديرون بالتركيز على دورة حياة المؤسسات الصغيرة و كذا عن طريق برامج الدعم و المرافقة فقد أثبتت العديد من الدراسات نجاح و نمو المؤسسات الصغيرة التي استفادت من برامج مرافقة عند الإنشاء أكثر من تلك التي لم تستفد²، كما يستدعي ذلك تكثيف البحوث بشأن المؤسسات الصغيرة لان القطاع لا يزال غير معروف بشكل كامل و من غير الممكن تطبيق التدابير المعتمدة في المؤسسة الكبيرة عليها لأن الاختلاف لا يرتبط فقط بالحجم و إنما حتى في الطبيعة .

ب- أهمية التكييف المالي

¹ Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsono, Management Stratégie Et Organisation, Vuibert, Paris, 4 Eme Edition, 2002., P425.

² Regards Sur Les Pme N°11, Observatoire Des Pme, Oseo Services, L'appui A La Création :Trois Ans Après, P18. [Http://Www.Bpifrance-Lelab.Fr/Content/Download/1518/12859/Version/1/File/Regards_Pme_11_Creation.Pdf](http://www.bpifrance-lelab.fr/content/download/1518/12859/version/1/file/Regards_Pme_11_Creation.Pdf), Consulté Le 05/08/2016.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يعتبر التكوين مهما من اجل تأكيد لأصحاب المؤسسات بان رأس المال العامل يسير تبعا لمستويات النمو أي أن نموذج الميزانية ليس شرطا لأجل الاستمرارية، و كذا اعتماد الاقتراحات التي تقدمها البنوك و تسييرها السلطات العمومية، بحيث تسعى للانشغال بتحقيق التوازن بين الحاجة من رأس المال العامل و رأس المال العامل الناتج عن الودائع كما و أن السلطات العامة لا تقصر في دعم خلق المؤسسات برأس مال مخاطر و التي تضع أمام المديرين بدائل تمويل أخرى غير راس المال و التي لازال المديرين لا يقبلونها.

ت- التوجهات الممكنة عند عولمة الاقتصاد

يمكن ترتيب المؤسسات الصغيرة في مجموعتين: مؤسسات منظمة لإستراتيجية التخريج من طرف مؤسسات كبيرة و مؤسسات أخرى تسعى إلى تحقيق هدف التدويل بالتركيز على الموارد و الكفاءات حسب المقاربة الاقتصادية، وفقا لمقاربة التدويل بالمرحلة بتجزئة السوق أفقيا حسب توجه المدير، أو مقارنة الشبكات البيئية بتحقيق التدويل مباشرة باعتماد التصدير المباشر من خلال العلاقات التجارية مع باقي الدول ثم فتح فروع¹، بحيث تملك الأولى فرصا أكبر للاستمرارية و النمو مقارنة بالثانية لان الشراكة تجعلها احد عوامل العولمة أما الثانية فمستبعدة و تظل ضحية لآثارها، بحيث تجد نفسها أمام خيار تكوين لشبكة نشاطها، هذه التوجهات الإستراتيجية تمكنها من فعل ما لا تستطيع بشكل فردي، فمهما كانت التطورات الناتجة عن العولمة فان الحاجات الخاصة يستجاب لها و تظهر أخرى جديدة و الاستجابة لها من مؤسسات صغيرة بقدرات محلية تمكنها من الاستمرارية لان الخضوع لاستراتيجيات المشاركة في العولمة تحد من المعوقات الهيكلية التي تواجه المؤسسة الصغيرة و لكن هذا يستدعي بعض الخصائص التقاولية و الكفاءات .

و لكن عادة ما يفضل مدير المؤسسة الصغيرة النمو الداخلي على الخارجي من مقارنته الجوارية المفسرة للرؤيا التقاولية الايجابية و الثقة في المستقبل القريب²، لان المؤسسة الصغيرة مهددة تنافسيا من طرف المؤسسة الكبيرة في السوق، و بالتالي تسعى في مراحلها الأولى إلى البقاء في مجال نشاطها بالمحافظة على مركزها و عندما تفكر في النمو تتجه نحو التنوع إما في الأعمال أو في رسالتها لان الجمع بينهما يعتبر شاملا و أكثر مخاطرة يصعب تحقيقه في مراحل النشأة إلا بعد تحقيق نجاحات في كل مجال على حدا، بداية بالنمو الأفقي الخاص بالأعمال ليلي العمودي و الخاص بإنشاء الفروع ليكتمل بالشامل و هذا ما يفسر أيضا قانون الجوارية في ترتيب تفضيلات النمو لدى مدير المؤسسة الصغيرة³.

الفرع الأول: تنافسية المؤسسات الصغيرة

حسب بورتر تتحدد القاعدة التنافسية للمؤسسة من المنطقة التي تم إنشاؤها فيها بحيث يسود على المؤسسات الصغيرة مفهوم المحلية يؤكد تركيز العملاء باتباع مسار القرابة المفسر بالجوارية فبالنسبة لـ 45% منها يتواجد عملاؤها بنفس المدينة مقابل 37,5% على مستوى المنطقة و 13% على المستوى الوطني و فقط 3% على المستوى العالمي، كما تمثل العلاقات الاجتماعية دورا مهما في تكوين سوق المؤسسة باعتماد BAO الجسد للعلاقات الشخصية لصاحبها⁴. و الذي يعتمد في

¹ Soulaïmane Laghzaoui, Internationalisation Des Pme : Apports D'une Analyse En Termes De Ressources Et Compétences , Management & Avenir, 2009/2 N° 22, P. 52-69. Doi : 10.3917/Mav.022.0052, [Http://Www.Cairn.Info/Revue-Management-Et-Avenir-2009-2-Page-52.Htm](http://www.cairn.info/Revue-Management-Et-Avenir-2009-2-Page-52.htm), Consulté Le 24/06/2013.

² Kpmg S.A ,Les Pme Qui Grandissent, Paris , 2009. <https://www.kpmg.com/.../20090101-Pme-Qui-Grandissent- Qui-Sont-Elles-Pourquoi-Sont-Elles-Si-Performantes>, Consulté Le 28/07/2012.

³ Guy Mathiolon, Op.Cit.P36.

⁴ Guy Mathiolon ,Op.Cit.P40.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

شبكة دعمه المعتمدة على الاقتراحات المقدمة من العائلة و التي تمثل أصحاب الملكية و الأصدقاء كمصادر مهمة ليلها باقي الأطراف حسب ما حدده GIBB في نظرية الطبقات التي تبين شبكات الدعم لمدير المؤسسة الصغيرة و التي تفسر التأثير الأكبر للطبقة الأقرب.

شكل رقم 02: نموذج الطبقات لـ Alan GIBB



المصدر: Guy Mathiolon (Les Très Petites Entreprises : Un Management De Proximité), Sous La Direction De : Annabelle Jaouen, Olivier Torres ; Hermes Sciences, Lavoisier, Paris, France, 2008, P39 .

الفرع الثاني: الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الصغيرة

يعتبر Michel porter أول من تطرق لمفهوم الذكاء الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية حين عرفه سنة 1980 بـ "إعطاء المعلومات الملائمة للشخص الملائم في الوقت الملائم لاتخاذ القرار الأنسب" ليتطور سنة 1994 بعدما عمم المفهوم Martre وعرفه بـ "مجموع العمليات المنظمة للبحث، المعالجة، و التوزيع عند استخدام المعلومات المتاحة للأعوان الاقتصاديين"¹

¹Véronique coggia ,intelligence économique et prise de décision dans les pme,l'harmattan, paris , France,2009, p 27.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

عادة ما يفسر مفهوم الذكاء الاقتصادي باليقظة و التي تصنف إلى: تكنولوجية، تنافسية، تجارية، تشريعية و التي تفيد بالبحث عن المعلومات من بيئة نشاط المؤسسة لأجل التنبؤ بالتغيرات المحتملة للمؤسسة لتوافق بيئة نشاطها. إلا أن مفهوم اليقظة ليس سوى مرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي من الست مراحل التي حددها Guilhon كما يلي:

- تحديد احتياجات المؤسسة من المعلومات مع مراعاة فرق الحجم بين المؤسسات لتفادي تشتت المعلومات.
- جمع المعلومات أين يظهر مفهوم اليقظة في تحويل بيانات بيئة النشاط إلى معلومات قابلة للاستخدام في التنبؤ.
- تويب و تنظيم المعلومات و تخزينها في قاعدة بيانات المؤسسة حتى تكون متاحة الاستخدام لكل أطراف المؤسسة.
- نشر المعلومات باعتماد تكنولوجيا المؤسسة و تحويلها باعتماد اليقظة من قاعدة البيانات لمن يحتاجها.
- الإبداع و يمثل آخر مراحل الذكاء الاقتصادي و أحد مصادر الميزة التنافسية بحيث يخص توجه المؤسسة اعتمادا على البيانات المستخلصة من بيئتها.

تعتمد المؤسسة الذكاء الاقتصادي باستخدام المعلومات كخيار استراتيجي تستطيع من خلالها رصد الفرص والتهديدات البيئية لتطور إمكاناتها في الاستجابة، أما داخليا فتستخدمها بدقة للتعرف على نقاط القوة و الضعف في إطار ما يعرف بالاستراتيجيات غير المباشرة التي تستخدمها للتأثير في قرارات المنافسين.

تمتيز المؤسسات الصغيرة عن الكبيرة بكونها حيزا ملائما لممارسة الذكاء الاقتصادي¹ من علاقاتها الجوارية ببيئة نشاطها ما يتيح لها إمكانيات جمع و نشر المعلومات و يجعلها تتميز في قيادة التغيير، بحيث تذهب المؤسسات الصغيرة إلى تطبيق هذا المفهوم كونها مهددة هي الأخرى بتحديات العولمة، التوجه نحو اقتصاد المعرفة و تسريب المعلومات. ذلك لأن المؤسسة تحتاج المعلومات على المستويات: التقنية، العلمية، الإحصائية، المالية و التجارية كما تحتاج إلى ممثلين خارجيين لممارسة الذكاء الاقتصادي داخل المؤسسة، إلا انه غير متاح بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و التي تختلف عن الكبيرة من ناحية الإمكانيات لأنها الوحيدة التي لديها العاملين المتخصصين و بإمكانها الاستعانة باستشارة خارجية في شكل مناوولات الأمر الذي يصعب على المؤسسات الصغيرة و يعيق تطوير وظيفة تستجيب للذكاء الاقتصادي لأنها عالية التكلفة. و بالتالي فالمؤسسة الصغيرة ليست ببعيدة كل البعد عن تطبيق الذكاء الاقتصادي فهي تملك الهيكلة الملائمة و لكنها تفتقد إلى الخبرة في المجال لأن استخدام المعلومات بفعالية لا يتحقق إلا في ظل توجه استراتيجي يفيد باستخدامها للتنبؤ لا التكيف لان فيه فرق ما بين الحصول على المعلومات و كيفية استخدامها، كما أن خصائص عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصغيرة تعيق ممارسة الذكاء الاقتصادي لان: الحاجة إلى المعلومات تتحدد من إدراك مستوى المخاطرة فإذا كان غير كامل تصبح وظيفة اليقظة ثانوية و النظرة في المدى القصير تفسر بغياب التوجه الاستراتيجي بالإضافة إلى أشكال تنظيم التبادل المعلوماتي لان منطق السلطة في المؤسسة الصغيرة يجعل المدير لا ينشر المعلومات ليحافظ على مكانته معتبرا المعلومات مصدرا لقوته مما يعطل تطور نظام المعلومات. مما يقودنا إلى استخلاص بأن الذكاء الاقتصادي في المؤسسة الصغيرة يستدعي بالإضافة إلى الهيكلة الملائمة:

- تنظيم سبل جمع المعلومات.
- الاعتماد على المعيارية في تحديد الاحتياجات من المعلومات.
- بيان سير المعلومات.

¹Véronique coggia, op.cit, p 32.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المبحث الرابع: دور الأجهزة الحكومية في مجال دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المطلب الأول: مجالات الدعم

➤ التأهيل

يعرف التأهيل "بمجموع الإجراءات التي تفيد بمرافقة المؤسسات قصد تحسين تنافسيتها و تكثيف مركزها في الأسواق وكذا تنويع النسيج الصناعي لتسهيل انضمامها و انفتاحها على السوق" في اطار برنامج للتحسين الدائم يعزز من نقاط قوة المؤسسات و يعالج نقاط الضعف¹.

إن مسألة تأهيل المؤسسات تقود بالضرورة إلى الحديث عن تحسين القدرة التنافسية التي تقتضيها الشراكة الجزائرية الأجنبية والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة² وكذا الدور الفعال في تحقيق التنمية الاقتصادية، أين بادرت الجزائر كغيرها من الدول للقيام بمجموعة من الإصلاحات بتطوير تشكيلة الأنشطة الاقتصادية إلى جانب قطاع المحروقات من أجل تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية في الاقتصاد الوطني و تأهيله للمنافسة الدولية بتحديد مفهوم يضبط تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار برامج منظمة للتدريب و التفكير و الإعلام و التحويل نحو سلوكيات جديدة للتقاول و طرق تسيير مبتكرة خاصة بالنسبة للمؤسسات العائلية كونها ضعيفة الصمود في ظل المنافسة العالمية.

جدول رقم 10: وضعية البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (توزيع الملفات المستقبلية حسب قطاع النشاط، السداسي الأول 2015)

قطاع النشاط	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	النسبة(%)
المواد الغذائية	134	5%
البناء و الأشغال العمومية	1677	62%
الصناعة	430	16%
قطاعات أخرى	1	2%
الصيد البحري	5	2%
الخدمات	180	10%
خدمات تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	5	0%
السياحة و الفنادق	36	1%
النقل	63	2%
المجموع	2531	%100

¹ دريس يحيى ، آليات و سبل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي: حالة الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 55- 56 / صيف- خريف 2011.

² مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و ، Pme,Pmi Quel Avenir ? , Bouhanna Ali, Tabet Aouel Wassila , معهد العلوم القانونية و الإدارية، المركز الجامعي المتوسط في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية، معهد العلوم القانونية و الإدارية، المركز الجامعي سعيدة.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2015، ص 26.

التعليق: نلاحظ من الجدول السابق و الذي يفيد بتوضيح عدد المؤسسات المسجلة في برامج التأهيل بأن الجزء الأكبر والأساسي من المؤسسات و التي تعتبر عصب التنمية الاقتصادية و هي المسجلة بالقطاع الصناعي و السياحي لا تمثل سوى 16% في التأهيل على عكس قطاع البناء و الأشغال العمومية و الذي يأخذ الحصة الأكبر و لكنه يبقى قطاعا خدماتيا لا يساهم في خلق القيمة المضافة.

➤ مسار عملية التأهيل

شرعت الجزائر في تنفيذ برامج التأهيل بداية من سنة 2000 و وفقا لمخططين¹ خصص أولهما للتنافسية الصناعية تحت إشراف وزارة الصناعة بالتعاون مع منظمة الأمم المتحدة لتنمية الصناعة ONUDI يتوجه إلى المؤسسات ذات الطابع العمومي و الثاني تحت إشراف وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعاون مع الاتحاد الأوروبي. بحيث تخضع كل من المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في هذين البرنامجين لـ:

- التشخيص البيئي بالتطرق إلى عناصرها الداخلية و الخارجية و بالتالي تفيد بتأهيل المحيط بكل ما يقتضيه من عصرنة على مستوى قطاعات النشاط.
- دراسة الاستراتيجيات التي تعزز بقاء المؤسسات و تحسن من تنافسيتها و قوفا على جوانب القوة و الضعف و اتخاذ التدابير اللازمة و التي تفيد بتحسين أدائها.
- تجسيد الأعمال التي يستدعيها التأهيل بتقديم الدعم المباشر للمؤسسات بتقديم مساعدات في شكل خبرات و استشارات، تكوين، أو عن طريق وكالات الدعم الوسيطة كغرف التجارة، مؤسسات التكوين.
- بالإضافة إلى البرنامجين السابقين توجهت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتجسيد برنامج تكميلي لسابقه يستهدف ما قيمته 97 % من المؤسسات تحت إشراف الوكالة الوطنية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يتمحور أساسا حول تحويل البرامج الحالية لصهرها في برنامج موحد يكون قابلا للتنفيذ على أوسع نطاق تدخل في إطار برنامج التنمية للخماسي 2010-2014 و الذي خصص له يقارب 21214 مليار دينار جزائري ابتداء من 2010 بـ²:
- انجاز مناطق صناعية تقدم الدعم العمومي لإعادة تأهيل المؤسسات.
- منح قروض بفوائد منخفضة.
- تنويع الإنتاج الصناعي و استقطاب الموارد المالية من مصادر الاستثمارات الأجنبية المباشرة لتحسين القيمة المضافة للقطاع.

¹ وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، إستراتيجية و سياسات إنعاش و تنمية الصناعة، الكتاب الأبيض للحكومة، 2007، ص 227.

² وزارة الاتصال، المركز الوطني لوثائق الصحافة و الإعلام، الصناعة الجزائرية رهانات و آفاق، مارس 2011، ص 77.

➤ التقييس

عمدت الجزائر لوضع برنامج مرافقة المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة التقييس "ايزو" لما تساهم به نشاطات التقييس في برنامج العصرية، ذلك لأنه بمثابة إثبات للمطابقة لمعايير تحدد الجودة العالية و التي تتيح للمنتجات إمكانية التنافس على المستويين المحلي و العالمي نتيجة الاعتراف بشهادة المطابقة على كافة الأصعدة و ما تكسبه من ثقة لدى المتعاملين.

➤ تطوير و تأهيل العنصر البشري

بما أن نجاح أي سياسة صناعية تعتمد أساسا على من سيقوم بالتنفيذ فان تطوير العنصر البشري يصبح حتميا بإتباع برامج تكوينية¹ تقوم على استحداث مؤسسات تعليم تختص في القطاع الصناعي قصد مطابقة مستويات التأهيل مع احتياجاته، بالإضافة إلى تشجيع المبادرات أساس الإبداع لتطوير الصناعة.

➤ الشراكة الأجنبية

إن واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر² يفيد بعدم قدرتها على تلبية احتياجات السوق المحلية نتيجة لعدم استيفائها للمتطلبات التنافسية من جودة و تكاليف و مرونة أين تمثل المؤسسات الأجنبية خيارا استراتيجيا للتأهيل تتيح إمكانيات الاستفادة من خبراتها في تحسين تنافسية المؤسسات المحلية و كذا تكنولوجياها المتطورة و الخبرات التسييرية لمشرفيها.

المطلب الثاني: مؤسسات الدعم

بعدها أثبت الدعم فعاليته في نجاح إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بادرت الأجهزة الحكومية على غرار الاقتصاديات المتقدمة و في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر لفترة التسعينات، لإنشاء مؤسسات حكومية تهم بمصاحبة ومرافقة الاستثمار بمختلف أنواعه سواء كان محليا بمبادرات فردية أو جماعية، أجنبية في إطار الشراكة الأجنبية أهمها:

➤ **الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI):** مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال

المالي، أنشئت بموجب³ المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المؤرخ في 24 سبتمبر 2001 و تتولى المهام التالية:

- ترقية الاستثمارات الوطنية و الأجنبية و متابعتها و تطويرها ؛
- استقبال المستثمرين المقيمين و غير المقيمين و تعليمهم و مساعدتهم في إطار تنفيذ مشاريع الاستثمارات ؛
- تسهيل استيفاء الشكليات التأسيسية عند إنشاء المؤسسات و إنجاز المشاريع ؛
- منح المزايا المرتبطة بالاستثمار في إطار الترتيب المعمول به؛
- التأكد من احترام المستثمرين خلال مرحلة الإعفاء كل الالتزامات التي تعهدوا بها .

جدول رقم 11: تطور التصريحات بالاستثمار (القيمة بالمليون دينار جزائري)

¹ وزارة الاتصال، المركز الوطني لوثائق الصحافة و الإعلام، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² عبد الكرم سهام، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول " استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر " يومي 18 و 19 أفريل 2012 . كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الصادر في 24 سبتمبر 2001، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المتعلق بصلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تنظيمها و سيرها، ص 7.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

السنة	عدد المشاريع	المبلغ	مناصب الشغل
2002	485	98276	29372
2003	1622	395870	34476
2004	874	240889	24719
2005	843	199128	43597
2006	2145	472505	47748
2007	4323	654665	87983
2008	6687	1325064	92005
2009	7594	462679	68774
2010	6386	395292	64091
2011	6434	1335448	128491
2012	6919	776530	83210
2013	8895	1716136	148943
2014	9903	2192530	150641
2015	7950	1473414	143330
المجموع	71060	11738426	1147380

المصدر: موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz

التعليق: بحيث نلاحظ من الجدول السابق المساهمة الفعالة للوكالة في تنامي عدد المشاريع الاستثمارية بتطور مستمر إلى غاية سنة 2010 أين تراجعت بشكل ملحوظ لترتفع مرة أخرى سنة 2013 .

➤ الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب (ANSEJ)¹: هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى لتشجيع كل الصيغ المؤدية لإنعاش قطاع التشغيل الذاتي من خلال إنشاء مؤسسات مصغرة لإنتاج السلع والخدمات. تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 96-296، المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 تحت سلطة رئيس الحكومة، ويتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطاتها.

تسند للوكالة مسؤولية مرافقة الشباب ذوي أفكار المشاريع و متابعة الاستثمارات التي ينجزونها باحترام بنود دفتر الشروط الذي يربطهم بالوكالة بحيث تتم عملية المرافقة على النحو التالي²:

¹ لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتمييزها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 282.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر في 11 سبتمبر 1996، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، ص 12.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- وضع تحت تصرف الشباب ذوي المشاريع كل المعلومات ذات الطابع الاقتصادي والتقني والتشريعي والتنظيمي المتعلقة بممارسة نشاطاتهم؛
- إحداث بنك للمشاريع المفيدة اقتصاديا و اجتماعيا؛
- تقديم الاستشارة و يد المساعدة للشباب ذوي المشاريع في مسار التركيب المالي وتعبئة القروض؛
- إقامة علاقات متواصلة مع البنوك والمؤسسات المالية في إطار التركيب المالي للمشاريع، وتطبيق خطة التمويل ومتابعة إنجاز المشاريع واستغلالها؛
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة تهدف لإنجاز برامج تكوين أو تشغيل لحساب الوكالة.

جدول رقم 12: توزيع المشاريع الممولة من طرف الوكالة حسب قطاع النشاط إلى غاية 2015/12/31

قطاع النشاط	عدد المشاريع الممولة	عدد مناصب الشغل	قيمة الاستثمار(دج)
الخدمات	103 401	241 241	328 470 024 600
نقل المسافرين	18 984	43 677	46 617 872 026
الصناعة التقليدية	42 302	124 937	108 582 022 196
نقل البضائع	56 531	96 241	145 558 855 730
الزراعة	50 042	119 801	176 067 994 300
الصناعة	22 481	66 925	100 471 609 694
البناء والأشغال	30 616	90 936	114 206 153 185
العمومية	8 740	19 911	19 313 662 381
الأعمال الحرة	8 605	20 277	21 321 269 192
الصيانة	1 094	5 415	7 211 282 240

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

3 157 045 389	2 009	540	الصيد
33 755 061 939	24 128	13 382	الري نقل التبريد
1 104 732 852 871	855 498	356 718	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة و المناجم معطيات سنة 2015، ص24.

➤ **الصندوق الوطني للتأمين على البطالة: (CNAC)**¹: أنشئء بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-188 المؤرخ في 06 جويلية 1994 بحيث يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تحت وصاية الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي، توكل إليه المهام التالية:

- ضبط بشكل مستمر بطاقات المنخرطين و ضمان تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل أداءات التأمين على البطالة؛
- تسيير الأداءات المقدمة بعنوان الخطر الذي تغطيه؛
- المساعدة و الدعم بالاتصال مع المصالح العمومية للتشغيل و إدارتي البلدية و الولاية؛
- إعادة انخراط البطالين المستفيدين قانونيا من أداءات التأمين عن البطالة في الحياة النشيطة؛
- تنظيم الرقابة في مجال التأمين على البطالة؛
- تأسيس و المحافظة على صندوق الاحتياطات لمواجهة التزامات المستفيدين في جميع الظروف.

جدول رقم 13 : المشاريع الممولة من طرف الصندوق الوطني للتأمين على البطالة من أجل استحداث مؤسسات صغيرة (إلى غاية جوان 2015)

عدد المشاريع الممولة	مناصب الشغل الموافقة	مبلغ التمويل (مل دج)
129 814	266 871	410 550,76

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية لوزارة الصناعة و المناجم معطيات سنة 2015، ص 25 .

➤ **الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)** : أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 04-14 المؤرخ في 22 يناير 2004 و المتضمن إنشاء الوكالة و تحديد قانونها الأساسي² كهيئة ذات طابع خاص يتابع نشاطها وزير التشغيل و التضامن الوطني بهدف تطبيق سياسة الدولة في محاربة الفقر بالقضاء على البطالة، عن طريق تدعيم أصحاب المبادرات

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44 الصادر بتاريخ 07 جويلية 1994 و المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 94-188 و المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة ص5.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06 الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004 و المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 04-14 و المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي، ص8.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الفردية من أجل مساعدتهم على خلق نشاطات لحسابهم الخاص، بحيث يتمثل الدور الرئيسي للوكالة في تقديم الدعم و الاستشارة والمرافقة للمبادرين وضمان المتابعة لإنجاح مشاريعهم. و ذلك من خلال القيام بما يلي:

- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتنظيم و التشريع المعمول بهما ؛
 - دعم المستفيدين بتقديم الاستشارة و المرافقة في تنفيذ أنشطتهم؛
 - منح القروض بدون مكافأة؛
 - تليغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة بالمنح التي تقدم إليهم؛
 - ضمان متابعة الأنشطة التي ينجزها المستفيدون مع الحرص على ضمان احترام بنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة.
- تقدم الوكالة قروضا تتراوح مدتها بين 12 و 60 شهرا (بين سنة و خمس سنوات)، بمبلغ ما بين 50.000 دج و 400.000 دج، بحيث يسمح باقتناء عتاد بسيط و مواد أولية من أجل ممارسة نشاط أو حرفة ما .
- جدول رقم 14:** القروض الممنوحة حسب قطاع النشاط إلى تاريخ 2015/12/31.

قطاع النشاط	عدد القروض الممنوحة	النسبة المئوية
الزراعة	109 264	14,30%
الصناعة الصغيرة	294 425	38,54%
البناء والأشغال العمومية	64 427	8,43%
الخدمات	159 281	20,85%
الصناعة التقليدية	133 362	17,46%
تجارة	2 512	0,33%
الصيد البحري	683	0,09%
المجموع	763 954	100%

المصدر: موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر www.angem.dz

التعليق: توضح الأرقام الخاصة بالاستثمارات في الجدول أعلاه بأن قطاع الصناعة الصغيرة يتصدر قائمة النشاطات. بما يؤكد تحول المستثمر الجزائري إلى المؤسسة الصغيرة كونها سهلة الإنشاء و تلقى دعما تمويليا موافقا للخدمات التي تقدمها الوكالة ما نتج عنه استحداث 1 145 933 منصب شغل منذ إنشاء الوكالة إلى تاريخ 2015/12/31.

جدول رقم 15: الخدمات الإضافية المقدمة من طرف الوكالة

عدد المستفيدين	الأنشطة المنجزة
71 318	التكوين في مجال تسيير مؤسسة صغيرة GTPE
59 624	التكوين في مجال التعليم المالي العام FEFG
736	التكوين حسب برنامج GET AHEAD
132 813	العدد الإجمالي للمقاولين المكونين
62 723	اختبارات المصادقة على المكتسبات المهنية

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

1 135	مواضيع عامة متعلقة بإنشاء و تسيير نشاط
19 481	صالونات عرض / بيع
215 017	العدد الإجمالي للمستفيدين من الخدمات غير المالية

المصدر: موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر www.angem.dz

المطلب الثالث: الدعم التمويلي

يعود نجاح المؤسسات الصغيرة إلى تقدير أصحابها بواقعية للاحتياجات من رأس المال في كافة مراحل المشروع لتفادي الوقوع في الأزمة أو الفائض، كما يفيد التقدير في الحصول على الأموال من المصادر المختلفة للتمويل في الوقت المناسب ، بحيث يعد التمويل وظيفة كباقي الوظائف تدرس حركة الأموال من إمكانات التدبير لدعم رأس المال و كيف يتم توظيفها و بما أننا بصدد الحديث عن المؤسسات الصغيرة التي تعتمد غالبا على الأموال الفردية لصاحب المشروع فسوف نستعرض مؤسسات التمويل الحديثة من قبل الأجهزة الحكومية لتشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

➤ **صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (FGAR)¹**: أنشئ بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 02-373 المؤرخ في 11 نوفمبر 2002 بهدف ضمان القروض الضرورية للاستثمارات التي يجب على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أن تنجزها كما هو محدد في القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تتحدد مسؤولية الصندوق بـ :

- التدخل في منح الضمانات لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنجز استثمارات في الحالات التالية: إنشاء المؤسسات؛ تجديد التجهيزات؛ توسيع المؤسسات؛ أخذ مساهمات؛
- تسيير الموارد الموضوعة تحت تصرفه، وفقا للتشريع و التنظيم المعمول بهما؛
- إقرار أهلية المشاريع و الضمانات المطلوبة؛
- التكفل بمتابعة عمليات تحصيل المستحقات المتنازع عليها؛
- متابعة المخاطر الناجمة عن منح ضمان الصندوق؛
- ضمان متابعة البرامج التي تضمنها الهيئات الدولية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ضمان الاستشارة و المتابعة التقنية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستفيدة من ضمان الصندوق.

بدأ الصندوق نشاطه سنة 2004 بمرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من خلال تسهيل عمليات الحصول على القروض و التركيب المالي للمشاريع الجديدة بحيث يقدم ضمانات سواء تعلق الأمر بـ² :

- تسديد جزء من الخسارة التي يتحملها البنك في حالة عدم تسديد القرض .

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74 الصادر بتاريخ 13 نوفمبر 2002 و المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 02-373 و الخاص بإنشاء صندوق ضمان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ص 13.

² موقع صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة <http://www.fgar.dz>.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- تتراوح نسبة الضمان بين 10% و 80% من القرض البنكي تحدد النسبة المتعلقة بكل ملف حسب تكلفة القروض و درجة المخاطرة.
 - المبلغ الأدنى للضمان يساوي 4 ملايين دينار و المبلغ الأقصى يساوي 25 مليون دينار. يأخذ الصندوق علاوة من مبلغ القروض كتكلفة دراسة المشروع، وفي حالة عدم منح الضمان يرد هذا المبلغ لصاحبه أو يأخذ علاوة التزام من مبلغ القرض تسدد هذه العلاوة في مرة واحدة عند منح الضمان. على أن تكون المدة القصوى للضمان هي 7 سنوات كما يأخذ البنك الأجهزة المكونة للمشروع كضمان.
- جدول رقم 16:** الوضعية العامة للمشاريع المعالجة من طرف الصندوق للفترة 2004-2013

البيان	عروض الضمان	شهادات الضمان
عدد الضمانات الممنوحة	930	439
الكلفة الاجمالية للمشاريع(دج)	84183802862	38305084685
مبلغ القروض المطلوبة(دج)	51651047040	21790098929
المعدل المتوسط للتمويل المطلوب	61%	57%
مبلغ الضمانات الممنوحة(دج)	23637959461	10518397130
المعدل المتوسط للضمان الممنوح	46%	48%
المبلغ المتوسط للضمان(دج)	25417161	23959902
عدد مناصب الشغل التي ستنشأ	40265	18963
الأثر حسب الشغل المنشأ(دج)		
الاستثمار حسب الشغل	2090744	2019991
القرض حسب الشغل	1282778	1149085
الضمان حسب الشغل	587060	554680

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة (معطيات السداسي الأول 2013) ص 40.

➤ **صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI):** يعتبر أداة مالية لفائدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستعين بها لتقديم الضمانات الكافية للاستفادة من القروض البنكية¹، أنشئ بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-134 المؤرخ في 19 أبريل 2004 برأسمال يقدر ب 30 مليار دينار، و هو عبارة عن شركة ذات أسهم حيث بدأ نشاطه الفعلي في بداية 2006. يهدف الصندوق إلى²:

¹ غفقال الياس، كريمة حبيب، عادل زقير، دور صندوق ضمان القروض في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي 2013، جامعة الوادي.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2004 و المتضمن المرسوم الرئاسي 04-134 و المتعلق القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ص 31.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- ضمان تسديد القروض البنكية التي تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتمويل الاستثمارات المنتجة للسلع والخدمات المتعلقة بإنشاء تجهيزات المؤسسات و توسيعها، و تجديدها حيث أن المستوى الأقصى للقروض القابلة للضمان 50 مليون دينار؛
 - لا تستفيد من ضمان الصندوق القروض المنجزة في قطاع الفلاحة و القروض الخاصة بالنشاطات التجارية و كذا القروض الموجهة للاستهلاك؛
 - تستفيد من ضمان الصندوق القروض الممنوحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف البنوك و المؤسسات المالية المساهمة في الصندوق؛
 - تخضع الملفات لضمان قروض الصندوق حسب تقديرات البنك و تقييمه الخاص للمشروع.
- أما عن المخاطر التي يغطيها الصندوق فتتلخص كما يلي:

- عدم تسديد القروض الممنوحة؛
 - التسوية أو التصفية القضائية للمقترض.
- و تتم تغطية المخاطر على آجال الاستحقاق برأس المال وكذا الفوائد المستحقة طبقا للنسب المغطاة، و يحدد مستوى تغطية الخسارة بنسبة 80 % عندما يتعلق الأمر بقروض ممنوحة عند إنشاء مؤسسة صغيرة و متوسطة نسبة 60% في الحالات الأخرى (التجهيز، التوسيع و التجديد). كما يتم تحديد العلاوة المستحقة " تغطية الخطر " بنسبة أقصاها 0.5 % من قيمة القرض المضمون المتبقي، و تسددها المؤسسة سنويا، حيث يتم تحصيل هذه العلاوة من قبل البنك لفائدة الصندوق.

المطلب الرابع: هياكل الارتكاز و الإنعاش الاقتصادي اخلية

➤ **مشاتل المؤسسات¹** : تطبيقا لنص المادة 12 من القانون التوجيهي رقم 18/01 المتعلق بترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، صدر المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 25 فبراير سنة 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، فالمشئلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ، تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، تنشأ بموجب مرسوم تنفيذي و يتمثل دورها في مساعدة و دعم إنشاء المؤسسات و ظهور المشاريع الجديدة كجهاز مرافقة مكمل للحاضنات ، بحيث تستند إليها مسؤولية استقبال و استضافة أصحاب المشاريع في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (بين سنة و خمس سنوات من إنشائها) بتقديم خدمات المرافقة الاستشارة و استضافة المؤسسة الناشئة خلال فترة محدودة للاستفادة من تدريب شخصي.

جدول رقم 17: حصيلة نشاط مشاتل المؤسسات

عدد مناصب الشغل المستحدثة أو المتوقعة	معدل الاستيعاب	عدد المشاريع المحتضنة	قدرة احتضان المشاريع
308	97% □ 98	46	47 مشروع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معطيات السداسي الأول 2013 ص 33.

¹ عدمان مريزق، عامر خديجة ، دور أجهزة الدعم و المرافقة في تنمية سياسة التشغيل في الجزائر إشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثالث حول سياسات التشغيل في إطار برامج التنمية و الإنعاش الاقتصادي في الجزائر 2001-2014 يومي 11 و 12 نوفمبر 2014، جامعة البويرة.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

➤ **مراكز التسهيل:**¹ مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مكلفة بإجراءات دعم ومرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة النشطة و كذا حاملي المشاريع . أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 بتاريخ 23 فبراير 2003 ، تهدف إلى إعلام و مرافقة أصحاب المشاريع لإضفاء الطابع الرسمي على نشاطها من خلال خدمات : التوطين و توفير أماكن جديدة لإقامة المؤسسات. بحيث يعمل المركز على توفير شبك مناسب لاحتياجات منسئ المؤسسة و المقاول من أجل اندماج اكبر في الاقتصاد الوطني و العالمي عن طريق إعداد دراسات استراتيجية حول الأسواق المحلية و الدولية، كما تهدف هذه المراكز إلى تشجيع تطوير التكنولوجيات الجديدة لدى حاملي المشاريع ، تامين الكفاءات البشرية و عقلنة استعمال الموارد المالية . و تهتم هذه المراكز بنوعين من المستثمرين:

1-المستثمر الحامل لأفكار و لا يملك رأس المال أو يكون له رأس المال و يحتاج إلي توجيه و مرافقة في ميدان النشاط الذي يقوم به أو يكون مالكا لرأس المال و الفكرة و يحتاج إلي المساعدة و المرافقة .

2-المستثمر المالك لمؤسسة غير أنه يبحث عن مساعدة معرفية و إرشادات في التكنولوجيا الجديدة و في كيفية تطوير و سائل الإنتاج أو المنتج عن طريق تدعيم مادي على شكل اتفاقات مع مراكز ومخابر البحث و الجامعات .

جدول رقم 18: نشاطات مراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة(السداسي الأول 2013)

مراكز التسهيل	عدد حاملي المشاريع الذين تم استقبالهم	عدد حاملي المشاريع الذين تمت مرافقتهم	عدد مخطط الأعمال المنجزة	عدد المؤسسات المنشأة	عدد مناصب الشغل المستحدثة أو المتوقعة
تيبازة	368	90	61	17	57
وهران	325	325	13	204	964
أدرار	36	22	12	10	27
برج بوعريبيج	232	191	21	21	380

¹ هامل هواري ، آليات دعم و ترقية قطاع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في التشريع الجزائري، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية / معهد العلوم القانونية و الإدارية ، المركز الجامعي سعيدة.

الفصل الأول : الاطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

25	/	3	64	98	البيزي
31	2	2	239	277	حيجل
7	2	/	17	37	تمراست
121	2	5	114	175	النعامة
33	12	15	39	163	تندوف
/	/	/	10	313	الجلفة
74	21	21	21	21	سيدي بلعباس
/	/	/	/	18	البليدة
1719	291	153	1132	2063	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معطيات السداسي الأول 2013.

تعتبر المؤسسات الصغيرة و المتوسطة السبيل لتحقيق ففزة الاقتصاد الجزائري نحو الرأسمالية ببناء اقتصاد صناعي متعدد المصادر الاستثمارية التي تفيد بتوفير مناصب الشغل ، تطوير معدلات النمو و تحسين القدرة التنافسية في بيئة يمثل التغيير فيها العنصر الوحيد الثابت . إلا أنه بالرغم من الجهود الحكومية المتوالية في مجال تشجيع الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتشجيع المبادرات الفردية إلا أن هذا القطاع لا يزال فنيا مقارنة بالاقتصاديات المجاورة لتعدد العقبات التي تواجهه و المحسدة أساسا في دورة حياة قصيرة في بيئة عنيفة التحديات التنافسية العالمية تجعلها تختفي مباشرة بعد الإنشاء لأن المبادرات موجودة ولكن في ظل صعوبة الاستمرار ، هذا الفشل الذي يعزى عادة إلى الضعف التسييري لدى المقاول الجزائري الذي يستمد خبرته التسييرية من المؤسسات الكبيرة السابقة و المعروف بالتسيير الخاص وفقا لمقاربات التصنيف الثابت لأعمال التسييرين، بينما فرضت خصوصية المؤسسة الصغيرة تسييرا مميذا قائما على مكانتها في بيئة نشاطه و علاقتها بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة المكونة لها من جهة و على طبيعة إدراك مديرها لاتجاهات متغيرات هذه البيئة من جهة أخرى، مما يقتضي تكتيف و بشكل أكبر البرامج التدريبية كأحد أشكال المرافقة في مجال الإنشاء و التسيير لزيادة مستوى المعرفة الإدارية بوظائف المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

الفصل الثاني

تمهيد

مع التغيرات و التطورات التي تواجهها المؤسسة فرض مفهوم الكفاءة نفسه كعنصر هام ضمن الممارسات الاجتماعية للمؤسسة بالموازاة مع وظائفها بعد تغير مفهوم العلاقة مؤهلات مهنية للعاملين و ما يترتب عليها من مسؤولية إلى الكفاءات الممكن اكتسابها من ممارسة مهامهم، تحيينها و تنويعها . و بزيادة المنافسة تطور كل من مفهوم الكفاءة و التنظيم ليمتد إلى التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، و عندها يصبح الهدف من الحديث عن الكفاءة التعرف على طبيعتها لان تسيير المؤسسات ناتج كفاءاتها التنظيمية المحورية في ظل وجود كفاءات فردية و جماعية تميز فريق العمل أو المؤسسة و تقودها إلى تحويل أصولها ومواردها إلى أرباح.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

المبحث الأول: التأسيس النظري لمفهوم الكفاءة

المطلب الأول: الكفاءة وفق المقاربات المختلفة

تعددت وجهات النظر حول مفهوم الكفاءة لإعطاء تعريف واضح و بسيط للكفاءة نتاجا لاختلاف المقاربات التي تطرقت إلى المفهوم حسب عدد من الدول التي كانت سباقة إلى المفهوم¹.

➤ المقاربة السلوكية

يعود ظهور مفهوم الكفاءة في مجال عمل التنظيمات إلى الولايات المتحدة الأمريكية بأكثر اقدمية من فرنسا من طرف عالم النفس White والذي يعتبر السباق للمفهوم سنة 1959 ، و الذي اعتبرها التفاعل النشط بين الفرد و بيئته، أي كفاءة محفزة في شكل قدرة تحفيزية ، هذه المقاربة التي طورت سنة 1970 من طرف Mc Clelland Fonda و الذي اعتبر الأداء الفعال للأفراد يرتبط بطبيعة كفاءاتهم المستخدمة في ممارسة الأعمال. بالإضافة إلى أعمال Boyatzis سنة 1982 و الذي عرفها بـ الخصائص المميزة للفرد و المفسرة لعلاقة السبب بالآثار بالأداء المتوسط أو الأعلى في وظيفة ما. و بالتالي فالكفاءة تأخذ أبعاد عدة: الدوافع، الخصائص الشخصية، المعارف و المرتبة في شكل شامل، ترتبط دائما بمستوى الأداء المحقق و تتحدد بالسلوك الممارس و ليس بالشخصية أو مستوى الذكاء. أما سنة 1990 فقد تطورت أنظمة التسيير الخاصة بالموارد البشرية المعتمدة على مقاربات الكفاءات في الولايات المتحدة الأمريكية بالموازاة مع مفهوم القيادة، التوظيف و أنظمة التعويضات. ولكن مفهوم الكفاءة حسب هذه المقاربة و التي تحددها بالسلوك المتبع يبقى تقليديا، عندها اتجهت بعض نماذج تسيير الكفاءات إلى ربط الكفاءة الفردية بالكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة، و بالتالي تعتبر مقارنة الكفاءات كطريقة تسمح بالمشاركة لتنمية الكفاءات و الإستراتيجية التنظيمية بحيث تشمل مقارنة الكفاءات: وسيلة للتعريف بالمعارف ، الخصائص الشخصية و السلوكيات التي يحتاجها التنظيم حتى يبلغ مستوى من الأداء و يتمكن من تحقيق أهدافه الإستراتيجية.

➤ المقاربة الوظيفية (المملكة المتحدة)

يعود ظهور مفهوم الكفاءة سنة 1980 إلى الحكومة بهدف إنشاء نظام للمؤهلات على مستوى الإقليم بإعادة تأهيل نظام التكوين من اجل إكساب الكوادر مؤهلا لا يقوم على العمل و إنما الكفاءات و التي يتم التعرف عليها بالتجربة العملية، يقوم هذا النظام على مستويات الكفاءة المختلفة، هذه المستويات المعيارية تحدد ادوارا محورية و التي تكون مقسمة لعدد من وحدات الكفاءات و التي بدورها تقسم إلى أفراد كفاءات و لكل فرد مسؤولية المشاركة في الأداء و التي تقاس أو تقيم على أساسه. فنظام التكوين المبني على الكفاءات يركز على المقاربة الوظيفية و القدرة على بلوغ مستوى من الأداء بالنسبة للمستويات المحققة في المهام المرجوة، حينها عرفت الكفاءة حسب وزارة العمل بالقدرة على النجاح في الأنشطة المكونة للمهنة بمستوى يسمح بممارسة الأعمال، يشمل هذا التعريف المعارف الفنية و القدرة على الإدراك و كذا السمات الشخصية.

➤ المقاربة متعددة الأبعاد: فرنسا، ألمانيا، النمسا

يقوم النظام الألماني لتسيير الكفاءات على نظام التكوين الموجه ببعدين: التربوي المطبق من طرف المؤسسة بالاعتماد على التعليم، بحيث تظهر الكفاءة في التعليم النظري من اجل ممارسة العمل أي السلوكيات و مواقف العمل و بالتالي تسجل الكفاءة الوظيفية تحت مصطلح Beruf الذي يعني الوظيفة المفسرة لنظرية التكوين المهني ، فقد اعترف Craft سنة 1980

¹ Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Jaques Aubert , management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, DUNOD , paris, 3 ème édition 2010.p 167.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

و مع ظهور مصطلح المؤهلات المحورية و التي تضم الكفاءات الشخصية وفقا: للاستقلالية، المرونة و القدرة على التعاون والأخلاقيات المهنية و النضج في التفكير. الكفاءة على أنها القدرة على الاستجابة و التي تشمل أبعاد المعرفة، القدرة و القدرات العامة الأساسية فمن اجل بناء الكفاءات توجه النظام التعليمي الألماني إلى مقارنة الكفاءات في التنفيذ بالتركيز على ثلاث أنواع:

- الكفاءة في المجال الوظيفي و تشير إلى الرغبة و القدرة المقترنة بالمعارف النظرية و المعارف العلمية لممارسة المهام، حل المشاكل و مناقشة النتائج المرتبطة بالأهداف المخططة.
- الكفاءة الشخصية و تصف الرغبة و القدرة المقترنة بالشخصية و الخاصة بالإدراك، التحليل و الحكم على فرص التنمية ومتطلبات و حدود المواقف المختلفة في الحياة لتنمية القدرة على اتخاذ القرارات.
- الكفاءات الاجتماعية و تشير إلى القدرة و الرغبة في بناء العلاقات الشخصية الاجتماعية و تحديد مزايا و قوة هذه العلاقات بالاستجابة بطريقة رشيدة و واعية لتنمية التضامن و المسؤولية الاجتماعية.

أما بالنسبة للنمسا فقد اعتمدت مقارنة مبنية على المؤهلات المحورية تجمع: الكفاءات المعرفية: معارف، معارف علمية، قدرات و القدرة على حل المشاكل ؛ الاجتماعية : التعاون، الرشادة ؛ الشخصية: معارف فنية و محفزات لتطوير الذات، مواقف.

تقريبا كل المقاربات المختلفة للكفاءة تشترك في تقاسم الكفاءة بحيث يركز النظام أو التوجه الفرنسي على الثلاثية: معارف، معارف فنية، معارف ذاتية أما التوجهات: الألماني و النمساوي و الأمريكي فتركز على الدوافع.

المطلب الثاني: أسباب ظهور المفهوم في دول متعددة

بالنسبة لأمريكا الشمالية هناك سببين أديا لظهور المفهوم أولهما أن الكفاءة لدى العاملين تشكل ميزة تنافسية و ثانيها إدراج المفهوم في تسيير الموارد البشرية لتجاوز مشكل نقص العاملين. أما في أوروبا فيعود ظهور المفهوم لاعتبارات اجتماعية من اجل تكييف الأفراد مع المتطلبات الوظيفية. هذا الاختلاف في الأسباب الذي جعل الأهداف المرجوة من مقارنة الكفاءات تختلف هي الأخرى ففي الولايات المتحدة الأمريكية يستهدف بها الكوادر و في أوروبا المنفذين.

أما بالنسبة لآثار مقارنة الكفاءات فتكمن في اختلاف مقاييس التقييم: معارف فنية أو سلوكية فبالنسبة للولايات المتحدة الأمريكية يتم تقويم الكوادر على أساس الكفاءات العامة القابلة للتحويل أما في فرنسا فيتم التركيز على المعارف و المعارف الفنية المرتبطة بالنشاطات المتعلقة بالوظائف، و دائما عند الحديث عن التقييم لا بد و أن تكون هناك مرجعية و التي هي الأخرى مختلفة دائما حسب دراسات Bouteiller , Gilbert و الذين اعتبرها أكثر تعقيدا في الولايات المتحدة الأمريكية تقوم على معايير تهتم بكفاءات محددة و مستخرجة من سلمية القياس. أما الفرنسية فهي أكثر بساطة مشروحة مرحلة بمرحلة بعدد من الكفاءات اقل تعريفا. ما يقود لاستنتاج بان نجاح الشركات متعددة الجنسيات في مجال تسيير الكفاءات يرتبط بالمرج و المقاربة ما بين التوجهين الأمريكي و الأوروبي.

المطلب الثالث: الكفاءة في ظل تطور الفكر الاستراتيجي

ارتبط ظهور مفهوم الكفاءة بالاقتصاد التطوري بكل من مجال الإدارة الإستراتيجية و تسيير الموارد البشرية¹ لان الإدارة الإستراتيجية تهتم بالتسيير الاستراتيجي للكفاءات التنظيمية على المستوى الكلي و تسيير الموارد البشرية بتسيير الكفاءات الفردية على المستوى الجزئي في إطار قياس جماعي على المستوى الوسيط، و لما أصبح نجاح المؤسسات حسب Penrose لا يعتمد على موقعها الخارجي و الفرص التي يقدمها فقط و إنما يعود إلى أصولها الداخلية و طريقة استخدامها للاستجابة لرغبات العميل.

يفيد التوجه موارد/ كفاءات بإعادة النظر في المقاربة الإستراتيجية الكلاسيكية المبنية على التحليل الصناعي عندما تصبح المؤسسة سلسلة من الكفاءات المستخدمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، حيث تجمع مقارنة الموارد و الكفاءات عددا من النظريات²: نظرية الموارد، نظرية المعارف، نظرية الكفاءات الأساسية، و نظرية القدرات الديناميكية. هذه النظريات التي تهدف إلى تحويل التحليل الصناعي للمؤسسات إلى التحليل الداخلي باعتبار أن ربحية المؤسسات تعتمد على مواردها المتميزة.

➤ نظرية الموارد

تعود نظرية الموارد إلى دراسات Penrose, Wernerfelt (1959) اللذان اقترحا دراسة المؤسسة من جانب الموارد لإدراك الميزة التنافسية و يعتبر Barney 1991 أول من وضع إطارا نظريا لدراسة الموارد من جانب الميزة التنافسية الذي حدد خصائص الموارد بان تكون ذات قيمة ، نادرة، غير قابلة للتقليد و لا التبديل³ كون مفهوم الكفاءة يشمل كل من الأصول و الموارد و مختلف معارف و ممارسات المؤسسة المحددة لأدائها و الذي يعتمد على قدرتها في تنمية و دمج الموارد من اجل بناء واستخدام الكفاءات ، فكل مورد ملموس متاح و قابل للحيازة بشكل سهل لا يفيد باستدامة المزايا التنافسية مما يقود إلى البحث عن موارد أخرى و هو السبب الرئيس في امتداد نظرية الموارد إلى مقارنة المعارف ثم نظرية الكفاءات.

إن نظرية الموارد تعتبر المؤسسة بديلة الصناعة لأنها تشكل المستوى المهم للتحليل من اجل تفسير الأداء و بالتالي فان المؤسسات لها القدرة على رسملة الموارد و الكفاءات و تحويلها إلى مزايا نادرة مقارنة بالمنافسين ، تفيد بخلق القيمة، غير متاحة وصعبة التقليد، و عندها تصبح المؤسسة محفظة موارد بدلا من محفظة منتجات/ أسواق و عندها لا تتحدد إستراتيجية المؤسسة الصغيرة بتوجه العميل و إنما بموارد و كفاءات المؤسسة المتاحة أي تنشأ ميزتها التنافسية من داخلها و لكنها لا تفيد بتمييز المؤسسات من خلال الأصول و الموارد فقط و إنما بتحديد دور القدرات التنظيمية الخاصة هي الأخرى في بناء

¹ Evelyne Roubay, Catherine Thomas, La Codification Des Compétences Organisationnelles. L'épreuve Des Faits , Revue Française De Gestion 2004/2 (No 149), P52. <http://www.cairn.info/Revue-Francaise-De-Gestion-2004-2-Page-51.Htm>. Consulté Le 29/08/2016.

² Houda Ghozzi, L'approche Par Les Ressources Et Les Compétences En Tant Que Théorie De La Firme : Apports, Limites, Et Aménagements Nécessaires, P 03, <https://core.ac.uk/download/files/153/6465107.pdf>, Consulte Le29/08/2016.

³ Compétences Fondamentales : L'expérience Et La Création D'artefacts Comme Moteur De Leur Constitution. P8, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1414-competences-fondamentales-lexperience-et-la-creation-dartefacts-comme-moteur-de-leur-constitution/download>, Consulté Le 29/08/2016.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

المزايا التنافسية الواضحة و المستدامة¹. هذه المقاربة التي لم تلق اعترافا صريحا إلا من خلال مقال Hamel, Prahalad حول الكفاءات المحورية المبنية على الفكرة الأساسية لنظرية الموارد أن "الاستخدام الخاص للموارد النادرة يمكن من الاختلاف بإلقاء و إرجاع المفهوم مباشرة إلى المدير"

تنتج الموارد و الكفاءات عن المعارف الخاصة بالصناعة ، التوزيع و التحكم في الجودة فالموارد هي الأصول الملموسة و غير الملموسة المملوكة و المراقبة بصفة دائمة من طرف المؤسسة لإدراك أهميتها عند صياغة الإستراتيجية و لكل صنف من الموارد أهمية خاصة فممارسات المؤسسة المصنفة في روتينها و منتجات تراكم المعارف تشكل القدرة على توظيف الموارد لبلوغ الأهداف المرغوبة من خلال تكامل العمليات التنظيمية و بالتالي تصبح الكفاءة حسب Grant "إمكانية تنفيذ مجموعة من الموارد لمهمة أو نشاط معين"² و تصنف هذه الأصول إلى³:

- موارد مالية: رقم الأعمال، نسبة الاستدانة، حجم الخزينة.
- موارد بشرية: عدد العاملين، مستوى التأهيل، الخبرة.
- موارد مادية: شبكات إنتاج، مخزون.
- موارد تنظيمية: نظم معلومات ، شهادات تقييس، ميكانيزمات تنسيق.
- موارد تكنولوجية: الممارسات و البراعات.
- موارد صورية: ناتجة عن سمعة المؤسسة مثل ماركة المنتج.

➤ نظرية المعارف

ساهمت نظرية الموارد في بروز نظرية المعارف ل prahalad, Conner, Kogut, Zander 1996 و التي تفيد بتوضيح توجه الاقتصاد الصناعي للإجابة على تساؤل وجود و استمرارية المؤسسة ، تحديد دورها و القيمة المضافة التي تساهم بها مقارنة بتحويلات السوق، بحيث يثبت وجودها كل من مفهوم: هوية المؤسسة، التعلم الجماعي، و رسملة المعارف التي يجسدها تنظيم نظرية تكاليف الصفقات، هذه الهيكلة التي تفسر قدرة المؤسسة على دمج و تنظيم معارف خاصة مختلفة⁴.

فبالنسبة للمعارف لا يمكن تحويلها إلا من خلال التفاعل أي طريقة تعبير المتكلم من جهة و قدرة إدراك المستمع من جهة أخرى، و بالتالي فالمعرفة حسب Roos, Krogh هي ضمنية تبعا لدرجة الاختلاف في التعبير و الإصغاء و التفسير من فرد لآخر لان المهارات الأساسية هي ناتجة التعلم الجماعي للتنظيم القائم على تنسيق ممارسات الإنتاج المختلفة بالتكامل مع التكنولوجيا المتعددة، فالممارسات المكونة للكفاءة الأساسية ترتبط بجهود الأفراد المختلفة الخاصة بالبحث في فرص توظيف

¹ Said Yami, Les Modèles Fondés Sur Les Ressources Et Les Compétences, P02 [Http://Www.Foad-Mooc.Auf.Org/Img/Pdf/M04-3.Pdf](http://www.Foad-Mooc.Auf.Org/Img/Pdf/M04-3.Pdf), Consulté Le 29/08/2016.

² Stephane Tywoniak , Le Modèle Des Ressources Et Des Compétences: Un Nouveau Paradigme Pour Le Management Stratégique, P05, [Http://Www.Strategie-Aims.Com/Events/Conferences/17-Vieme-Conference-De-L-Aims/Communications/1097-Le-Modele-Des-Ressources-Et-Des-Competences-Un-Nouveau-Paradigme-Pour-Le-Management-Strategique/Download](http://www.Strategie-Aims.Com/Events/Conferences/17-Vieme-Conference-De-L-Aims/Communications/1097-Le-Modele-Des-Ressources-Et-Des-Competences-Un-Nouveau-Paradigme-Pour-Le-Management-Strategique/Download). Consulté Le 26/08/2016.

³ Said Yami, Op.Cit, P05.

⁴ Thomas Durand, L'alchimie De La Compétence , Revue Française De Gestion 2006/1 (No 160), P.266, [Http://Www.Cairn.Info/Revue-Francaise-De-Gestion-2006-1-Page-261.Htm](http://www.Cairn.Info/Revue-Francaise-De-Gestion-2006-1-Page-261.Htm), Consulté Le 29/08/2016.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

خبرتهم الوظيفية مع الخبرات المكتسبة ، ما دامت الكفاءة ممارسة تنفيذية لجزء من المعرفة الخفية فان استخدامها لا يؤدي إلى اهتلاكها وإنما إثرائها. ممارسة النشاط و التشارك، و هنا تستدعي الكفاءة المحافظة لان المعرفة تتلاشى إذا لم يتم توظيفها.

تصنف المعارف بحسب الثنائيات:

- أن المعارف تعتبر فردية/جماعية وفقا لسيرورتها التي تسمح بتحويل الضمني إلى ظاهر ، الامتداد من اجل تحكم الفريق في المعرفة التي بحوزة الفرد ، أما وفقا للتوجه الياباني أفضل طريقة للتحكم بالكفاءة تكمن في الانغلاق لدى صاحبها.
- المعرفة مفاهيمية / سلوكية لان مقارنة الكفاءات تركز على القدرات المفاهيمية أي المعارف و الممارسات، أما البراءات و التكنولوجيا فهي ممارسات فردية دون الحديث عن ثقافة أو هوية المؤسسة، حيث اعتبر Barney بان الثقافة هي مورد وفقا لمفهوم نظرية الموارد أما السلوكيات و الهوية فهي أبعاد مهمة للكفاءة.
- كفاءة ايجابية/ سلبية ناتجة عن عجز بعض المؤسسات بفعل مورد او اصل أو كفاءة وفقا ل Léonard Barton 1992 فان بعض الكفاءات المحورية قد تشكل حواجز محورية أي كفاءات سلبية مقارنة بالتغيرات، عندما تهمل كل أو جزء من التجارب الماضية المرشحة ما يقودها إلى تقويم الكفاءات المشكلة لمحافظة كفاءات المؤسسة.
- كفاءات ملموسة/ كفاءات غير ملموسة فوفقا لنظرية الموارد فان صيغة الملموس بالنسبة للموارد مثل الأصول تقود إلى الأخذ في الاعتبار مجموعة ثانية للكفاءة غير ملموسة مثل العملية التنظيمية و هوية المؤسسة ، ففي العناصر غير الملموسة يكمن مفهوم الكفاءة المحورية.
- كفاءة مقصودة/ جوارية لان الميزة التنافسية قد تنتج عن التركيز أي عن إستراتيجية حرة بالإضافة إلى أهمية الجوارية في تكوين الكفاءة لان مسار تكوين الكفاءة يبنى على مجموعة من التجارب و المحطات التعليمية.
- كفاءة مثبتة/ محتملة عندما تستطيع المؤسسة التميز في أسواق غير مخططة جديدة عن المؤسسة.

➤ نظرية الكفاءات

يعتبر أول من استخدم مفهوم الكفاءة البيوكولوجيون في إطار تحديد خصائص العوامل المؤثرة على الأداء في العمل لينتقل المفهوم إلى تسيير الموارد البشرية بأنه "الخصائص المميزة للفرد" بالتركيز على الفرد بشكل مستقل عن التنظيم لإدراك الكفاءة بعد إخضاعها لعملية التقويم و بالتالي تقاس على أساس المرجعية إلى معيار معين أو قاعدة مقارنة.¹

إن التفكير بشأن الكفاءات يقود إلى التساؤل عن شروط بنائها ثم تنميتها، القائم على التنظير بشأن السلوكيات الفردية ناتجة مقاربات كل من Herbert Simon, James March اللذان يؤكدان على أهمية تحليل عمليات التعلم الفردي والجماعي، و التوجه بهذه الأعمال القائمة على المعرفة و دورها المفسر لقوتها المرتبط بادراك المؤسسة عندما يصبح الإبداع أساسيا، أو لضعفها عندما تقود إلى تفادي قدر الإمكان أبعاد الصراعات بين الروابط الاقتصادية و أن المؤسسات الرأسمالية بمثابة تنظيمات لا تهدف إلى الإنتاج بقدر ما تبحث في تحقيق الربح.

تقوم نظرية الكفاءات على التساؤل الخاص بقدرة المؤسسة على تركيب قدرات جماعية من اجل بلوغ هدف المؤسسة الخاص بتقديم المنتجات و من اجل التسيير و الإبداع، من خلال المقاربة التنظيمية المعززة للتحويل من منطق البحث عن الإنتاجية إلى منطق البحث عن المرونة و الاستجابة من طرف المؤسسات ، القائم على الموارد البشرية بتعديل محتوى الأعمال

¹ Jean-Claude Coulet, Les Notions De Compétence Et De Compétences Clés : L'éclairage D'un Modèle Théorique Fondé Sur L'analyse De L'activité , P 02, [Http://Activites.Revues.Org/2745](http://Activites.Revues.Org/2745), Consulté Le 17 Août 2016.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

المنظورة والتركيز على الجانب الموضوعي للعامل الذكي و التعرف على ذكاء الأعمال في كل مراحل التحول الصناعي أي جعل مكان العمل مكان للتعبير المباشر عن الذكاء و المبادرة من طرف كل العاملين. فقد ساهم مفهوم الكفاءة بتوجيه التفكير من التركيز على التنبؤ بالنفقات المرتبطة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى التنبؤ بالأنظمة المصاحبة لتسيير المسار المهني ككل ، ما جعل من التنظيم وسطا للتعلم ، الإنتاج، تقويم و رسملة المعارف من اجل تنمية الأداء و التنافسية.¹

يعكس مستوى الكفاءات قدرة المؤسسة على توظيف الموارد بطريقة خاصة لبلوغ هدفها، هذه الكفاءات التي تعتبر روتين التنظيم و الذي يوافق مواقف المؤسسة التي تفيد بتحديث، تنمية و تكييف القدرات الإستراتيجية للمؤسسة أي العمليات التنظيمية الرسمية و غير الرسمية التي تجمع قدرات المؤسسة على استخدام مواردها في ظل اقتصاد معولم.²

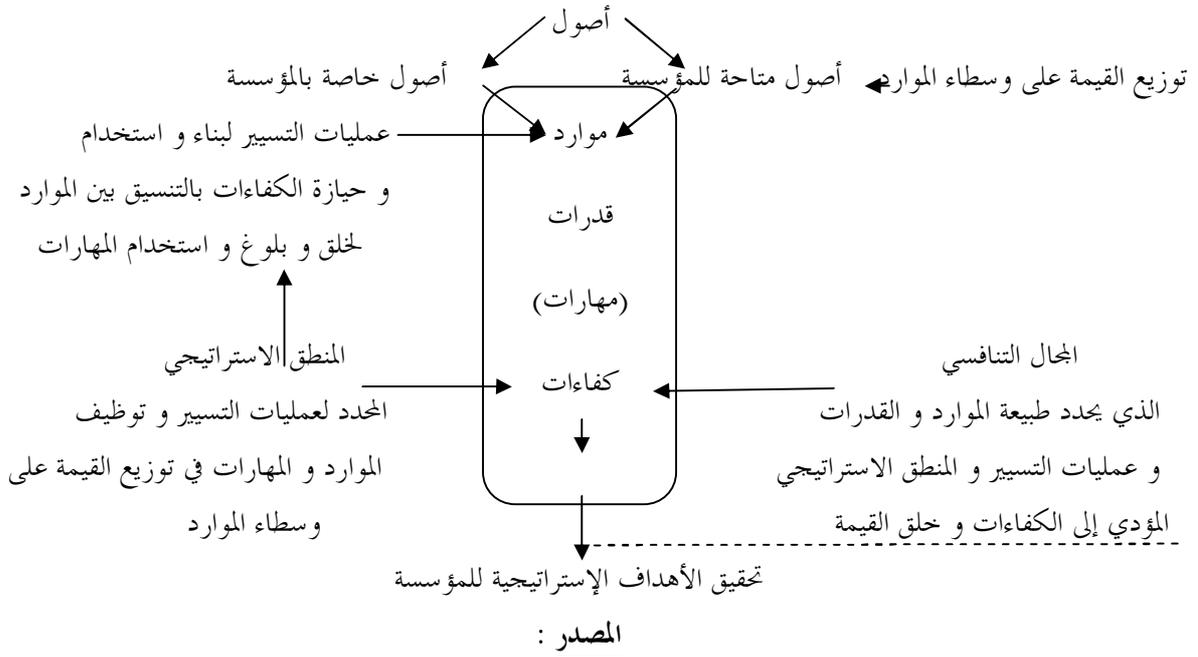
ان مقارنة الكفاءات تضم مفهوم الروتين، الكفاءات المتميزة، الكفاءات السلمية، و الكفاءات المركبة و كل المفاهيم المرتبطة بالمهارات، بالنسبة لمفهوم الكفاءات تصنف إلى:³

- وظيفية حسب Henderson, Cockburn 1994

- أساسية 1990 Hamel, Prahalad

- قد تشكل مصدر صلابة أساسي Leonard Barton 1992

شكل رقم 03: وحدات نموذج المقارنة بالكفاءات



¹ Evelyne Rouby, Guy Solle. Gestion "Par" Les Compétences Et Positionnement Du Contrôle De Gestion ?. Technologie Et Management De L'information : Enjeux Et Impacts Dans La Comptabilité, Le Contrôle Et L'audit, Mai 2002, France, P02, <https://Halshs.Archives-Ouvertes.Fr/Halshs-00584527>, Consulté Le 29 Août 2016.

² Ariel Mendez, Delphine Mercier, Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles , Revue française de gestion 2006/5 (no 164), p. 257, <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-253.htm>, Consulté Le 29 Août 2016.

³ Compétences fondamentales : l'expérience et la création d'artefacts comme moteur de leur constitution. Op.cit.P10.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

Compétences fondamentales : l'expérience et la création d'artefacts comme moteur de leur constitution. P11, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1414-competences-fondamentales-l'experience-et-la-creation-dartefacts-comme-moteur-de-leur-constitution/download>.

المطلب الرابع: نظرية الكفاءات الأساسية

تشير الكفاءة الأساسية إلى مجموع المهارات و التقنيات و التي يصنفها كل من Hamel , Prahalad على ثلاثة مراحل:

- بلوغ السوق بتسيير المبيعات، التسويق و التوزيع اللوجستيكي.
- العملية الإنتاجية بأبعادها: الجودة، المرونة، سرعة التنفيذ، احترام الآجال.
- المساهمة الوظيفية المتميزة للمنتج ناتجة احتلاف التسيير الصناعي لان التحالفات و الاندماجات تفيد المنافسين ببلوغ تسيير عام للماركات و التوزيع بتوازن أبعاد الكفاءة الأساسية الثلاثة.

تتم نظرية الكفاءات الأساسية بتوظيف الكفاءات التنظيمية. بمجرد حيازتها من طرف المؤسسة ، بحيث تتفق كل المقاربات على تعريف الكفاءة بمجموعة مركبة من المعارف المختلفة و التكنولوجيات التي تفيد المؤسسة ببلوغ ميزة خاصة للعملاء و عندها فان خلق القيمة لا يعتبر ناتجا للصدفة و إنما من التوفيق بين الموارد و الكفاءات في مستويات مهمة للاستجابة إلى الغايات، و بالتالي فان الكفاءة التنظيمية ترتبط بشكل مباشر بعمليات التسيير و العناصر التنظيمية المبنية على المعارف و الممارسات الفردية .¹

تركز نظرية الكفاءات الأساسية على الصياغة الإستراتيجية للكفاءات التنظيمية التي تتم على أربع مراحل: التعريف، الاستخدام، المحافظة و التنمية ، بحيث تركز النظرية على مرحلة الاستخدام و التقويم لمجرد حيازتها من طرف المؤسسة.² يعتبر Hamel, Prahalad الأوائل الذين تطرقوا إلى المفهوم الديناميكي و العملي لمفهوم الكفاءة، فالكفاءة الأساسية التي اقترحها تركز على ثلاث محاور:³

- 1- أن تفيد بتحقيق ميزة تنافسية واضحة للمؤسسة.
- 2- أن تكون فريدة لا يمكن تقليدها.
- 3- أن تسهل دخول المؤسسة الأسواق.

و تتميز بمجموعة من الخصائص:

- مكتسبة مقارنة بالمنتجات أو النشاطات.
- تتميز بتواتر تطور اقل سرعة من المنتجات.
- تستدعي تعلما جماعيا أين تمثل ميكانيزمات التكامل و التنسيق دورا مهما.
- تمثل مجال منافسة أساسي، لا يمكن فك شفرتها بتعبير صحيح إلا في أسواق المنتجات النهائية.

¹ Evelyne Rouby, Catherine Thomas, op.cit, p 53.

² Jean-Claude Coulet, op.cit, p19.

³ Compétences fondamentales : l'expérience et la création d'artefacts comme moteur de leur constitution, op.cit,P11.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

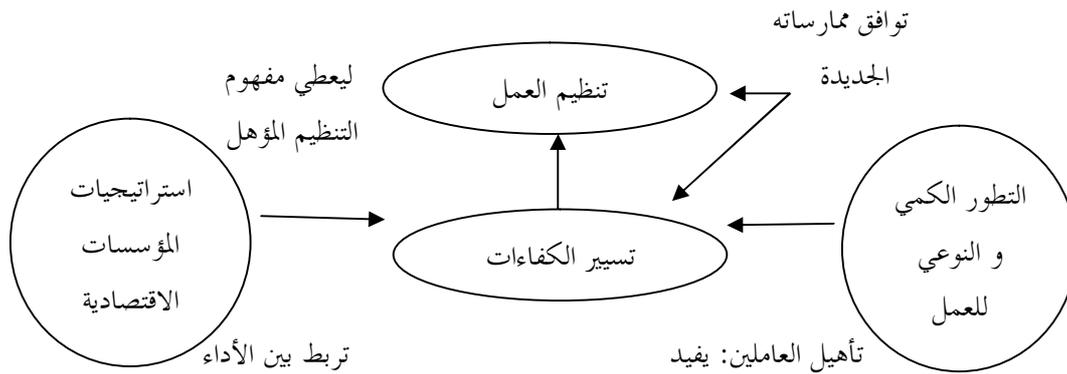
المبحث الثاني: تسيير الكفاءات

إن مفهوم تسيير الكفاءات يهدف إلى الربط ما بين الإستراتيجية، المناجمت و تسيير الموارد البشرية¹ لان صياغة الإستراتيجية تكون بناء على الكفاءات المحورية و التي بدورها تستدعي الترجمة حسب الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق. أما إذا تم تقويم أداء الفريق بحسب الكفاءة الجماعية فان تقويم الكفاءات الفردية يكون على أساس مشاركتها في العمل الجماعي و اكتشاف الكفاءة المحورية الفردية تفرض على صاحبها شرحها للفريق من اجل تحويلها إليهم لأنه من الممكن أن تصبح الكفاءة الفردية أو الجماعية محورية²، ظهر استجابة لمفهوم النتائج التي يحققها الأفراد بإضافة عوامل غير مادية و إنسانية إلى لوحة القيادة فتسيير الكفاءات ليست بعملية داخلية ثابتة و منتهية و إنما تعليمية اجتماعية تطويرية لا تقوم فقط على وضع مرجعية كفاءات و إنما تعديل و بشكل مستمر الممارسات المتعلقة بتقويم و تعميم الكفاءات ، المقابلات السنوية الخاصة بالتقويم، تنظيم العمل والتسيير.

المطلب الأول: مفهوم تسيير الكفاءات

يشير مفهوم تسيير الكفاءات إلى جعل العاملين ينصاعون للسلوكيات المطابقة لمتطلبات المؤسسة، تعود مرجعيتها إلى تسيير الموارد البشرية مع نهاية سنوات الثمانينات عندما أصبح المورد البشري موردا رئيسيا لأداء المؤسسة يساهم في تنميتها التنافسية. تعود المرجعية النظرية لتسيير الكفاءات إلى النظرية الموقفية حيث أن التسيير بالكفاءات يفسر بالبيئة التنافسية الجديدة و التي تركز على الإبداع ، المرونة، الجودة في تقديم الخدمات ما يفرض استراتيجيا حسب Johnson ،Hamel على المؤسسات إنتاج و بصفة مستمرة كفاءات واضحة و متميزة بربط الأداء بالكفاءات الفردية و الجماعية.³

شكل رقم 04: المتغيرات المعنية عند التسيير بالكفاءات



¹ Cécile Dejoux ,Gestion Des Compétences Et Gpec, Eco/Gestion, Dunod, France, 2008, P 31.

² Mohamed Bayad, Christophe Schmitt, Yosra Boughattas, Démarche Pour Un Référentiel De Compétences Du Chef D'entreprise Artisanale , Annales 2007-2008 – Réseau Artisanat-Université, Décembre 2008, [Http://ism.infometiers.org/ism/media/files/rau/Lorraine-Demarche-Pour-Un-Referentiel](http://ism.infometiers.org/ism/media/files/rau/Lorraine-Demarche-Pour-Un-Referentiel), Consulté Le 08/01/2013.

³ Christian Defélix, Alain Klarsfeld, Ewan Oiry ,Nouveaux Regards Sur La Gestion Des Compétences, Agrh Gracco Cnrs Vuibert, Paris, France, 2006.P 209.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

التنظيم المؤهل بالتعلم
و تبادل التعليم
و الكفاءات الفردية
و الجماعية

المصدر: Christian Defélix, Alain Klarsfeld, Ewan Oiry ,nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS Vuibert, paris, France, 2006.p211.

ما دام لا يوجد مقياس تتحدد على أساسه ممارسة المؤسسات للتسيير بالكفاءات فيظل الاعتماد على وسائل التسيير وممارساته المتبعة كمؤشرين لذلك. فحسب Zarifian إن مفهوم تسيير الكفاءات ليس إلا تسيير و لكن بطبعة جديدة، كما أن مقارنة الكفاءات تستدعي المرافقة بسياسة تكوين واقعية يجب أن تمس نسبة ما أكثر من 3% من العاملين.

إن مفهوم تسيير الكفاءات يقيد المؤسسة بـ¹:

- خلق ثقافة النتائج لدى الموارد البشرية من اجل إثبات أن المؤسسة تهدف دائما إلى خلق القيمة المضافة، بجعل الأفراد يظهرهم أداءهم الفردي أو الجماعي عندما يصبحون شركاء مسئولين عن الأداء الكلي يساهمون في المرونة التي تبحث عنها المؤسسة.
- حل المشاكل المرتبطة بالموارد البشرية، الإدارة، الإستراتيجية لان الكفاءات المختلفة تعرض اقتراحات حلول مختلفة.
- إدارة الفريق لان تسيير الكفاءات لا يرتبط فقط بالموارد البشرية بل و يستهدف حتى التنسيق ما بين المجموعات في إدارة المشاريع بتوحيد أو التعريف باللغة المشتركة للعمل.

إن مفهوم تسيير الكفاءات يصنف إلى تسيير الكفاءات و التسيير بالكفاءات²، فالأولى وسيلة رسمية لاستخدام المعارف، القدرات و السلوكيات للنجاح في ممارسة الوظائف فتسيير الكفاءات يشير لاقتراح ممارسات مبنية على الكفاءات تهدف إلى وضعها في التطبيق و لتنميتها من اجل تعزيز عند مستوى معين الفعالية و النشاط المهني لدى الأفراد من جهة و الأداء التنظيمي من جهة أخرى. هذه الممارسات التي تأخذ احد الأشكال:

- تمركز الكفاءات كتحدٍ استراتيجي.
- تعريف الكفاءات المكتسبة من العمل.
- اختيار و استخدام الموارد لتحديد درجة التحكم في الكفاءات و تعزيز الاعتراف بها من اجل تنميتها.
- قياس المهارات أو احتمال تنمية الكفاءات من اجل اكتسابها من الوظائف التي تستدعيها.
- اختيار و وضع في التنفيذ الوسائل المشجعة لتسيير الكفاءات.

¹Cécile Dejoux, 2008,Op.Cit, P 37.

² Patrice Roussel ,Gestion Des Performances Au Travail : Bilan Des Connaissances, Editions De Boeck, Université De Bruxelles , France, 1 Ere Edition 2007.P 79.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

أما التسيير بالكفاءات¹ فهو الحل الأمثل الذي يستجيب بشكل فعال للتحويلات البيئية في إطار الثلاثية: بيئة، مؤسسة، أفراد، حتى تستجيب المؤسسة للبيئة المتغيرة تستدعي تنمية و تطوير كفاءاتها أساس سلسلة القيمة بها، بإعادة تقويم العمل في التنظيم يتم على أساسه تغيير عميق من اجل الأهداف أهمها معيارية تسيير الموارد البشرية بحيث:

- بمس ممارسات تسيير الموارد البشرية: بتعديل نظم العمل و أنظمة التعويض لان تغيير المسؤوليات يفيد بتوسيع كفاءات العامل في مجال تخصصه.

- تكون علاقة الكفاءة بالإستراتيجية عند التغيير واضحة و متغيرة.

- تعتبر الكفاءة ملكية فردية و جماعية في نفس الوقت تجمع بين البيئة الاجتماعية و المعارف تقوم على نفس مبادئ نجاح تسيير الكفاءات.

إن توجه المؤسسات بالكفاءات يجعلها تتميز تنافسيا لصعوبة محاكاة هذه الكفاءات و بلوغها بشكل سريع، لان حيازتها تجعل المؤسسة تفاضل بين الخيارين مؤسسة/سوق: إما التركيز على داخلها أو التوجه بالسوق حسب كفاءاتها المكتسبة ما يجعل مؤسستين من نفس القطاع تختار إستراتيجيتها بشكل مختلف على أساس أصولها.

أ- تغيير تنظيم العمل

هذا التغيير يأخذ أشكال: إعادة الهندسة، تنظيم بالمجموعات، ممارسات التسيير التي تستدعي التزام الأفراد، هذه الممارسات ثنائية الأثر بحيث توسع تشكيلة الكفاءات المكتسبة و تغير العمل و الذي يفيد بالتطوير عن طريق الممارسات المتكاملة: مقارنة الموارد لتطوير التوجهات الإستراتيجية، التعلم التنظيمي، تسيير المعارف و تنمية القدرات كل هذا من اجل الوصول إلى إمكانية خلق قيمة مضافة للعمل ناتجة عن تشارك الكفاءات الفردية و التنسيق بينها .

ب- تصحيح أنظمة التعويض

يجعلها أكثر توافقا مع ممارسات تسيير الموارد البشرية لان الكفاءة تعتبر مصدرا لخلق القيمة فقد تتغير الأهداف التنظيمية لأحد الأشكال:

- جعل الكفاءات أكثر تحكما لتوافق زيادة متطلبات العمل.

- تشجيع بناء الكفاءات الجماعية.

- تعويض الكفاءات المكتسبة و المستخدمة إضافة للأولية.

- الاعتراف و تعويض تنمية الكفاءات من اجل تشجيع عملية التنمية.

- تحفيز احتمال التنمية بتخصيصها و الاعتراف بتلك المطورة ، هذه الأهداف التي تترجم في أنظمة تعويض الكفاءات حسب Aubert et Gilbert بالانتقال من الموضوعية إلى الشخصية في تقدير تقويم الكفاءات المكتسبة و المتحكم فيها و المرور من

¹ Patrick Gilbert, Francis Guérin, Frédérique Pigeure, Organisations Et Comportements: Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux, Dunod, Paris, 2005, P252.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

الثبات إلى التغيير بحل عدد من المشاكل و من بينها الصراعات المحتملة، بحيث يتم بلوغ هدف تغيير أنظمة التعويض عن طريق تقييم السلوكيات بدل الطابع الشخصي أو عن طريق تقييم جميع الأعمال عند مستويات للأجور متعددة أو أكثر مرونة.

ج- المشاكل التي تستدعي الحلول

إن مقارنة التسيير بالكفاءات تزيد من تعقيد إجراءات تقويم المردودية لأنها لا تقاس فقط على أساس الأهداف المحققة بحيث تضاف لها عوامل أخرى و لكنها قابلة للحل على أساس التوجهين السابقين: تعويض حسب السلوك أو بتجميع الأعمال ومستويات الأجور.

تهدف مقارنة تسيير الكفاءات إلى تكوين مرجعية خاصة بوسائل وصف الأعمال ، النشاطات و الكفاءات المرتبطة بها وفقا لرؤيا متقاسمة حول تنظيم العمل. هذه المرجعية التي تشكل هندسة المعارف المرتبطة بالمهن و الكفاءات الموافقة لها¹. ما أدى إلى زيادة نشاط مسئول الموارد البشرية بتطوير الممارسات المرتبطة بالتنمية، التوظيف، مجالات التكوين من اجل التكيف بشكل أفضل مع التطورات العملية . كما تفيد الأفراد بمعرفة أكثر لمهامهم للاستجابة إلى التطلعات التنظيمية و لكن النتائج المرجوة من الأفراد فيما يخص التعرف على المهارات الشخصية و فتح خطوط مهنية لتوسيع الآفاق المرتبطة بمستقبلهم ليست مرضية.

د- الطريقة المعيارية

إن بناء المرجعية من الكفاءات تسمح بالتفكير بطبيعة الأعمال و التوقعات المرتبطة بالمهام و الكفاءات و الآفاق الخاصة بتطوراتها و لكنها غالبا ما توضع بنظرة تايلورية جامدة سواء بالنسبة للعمل أو التنظيم الخاص بالمناصب بوصف العمل بشكل دقيق دون ترك المجال للإبداعات الفردية أو الكفاءات التقنية و التي لا تكون فعالة إلا بترك مجال للإبداع، الاكتشاف و الخدمات التي تعطي نظرة أكثر واقعية و فعالية للأعمال و الكفاءات المرغوبة. لان مرجعية العمل أو الكفاءات التي تصف المهام لا بد و أن تستجيب لوظيفة الموارد البشرية لأجل مقارنة الأعمال و للوظيفة العملية من اجل التعرف على الممارسات العملية المختلفة بحيث تضم هذه المرجعية:

- تسمية العمل و غايته.
- مهامه الأساسية.
- الكفاءات اللازمة لممارسة هذه المهام و المصنفة غالبا إلى: معارف نظرية، معلومات، كفاءات عملية و كفاءات سلوكية، هذه الكفاءات التي تشكل معجما لممارسة عدد من الصيغ في المهن و بيان طبيعتها التبادلية.

فالكفاءة واقع صعب التحسيد و مصطلح يتم إثراؤه وفقا لمراحل بسيطة. حسب Guy Le Boterf الذي بدأ منذ سنة 1985 في نشر أبحاثه حول الكفاءة بمساعدة الأفراد على التفكير، مصالح تسيير الموارد البشرية، الاستشاريين، ممثلي العاملين عرفها بـ "المعرفة السلوكية الظاهرة"، أما سنة 2000 فتوصل إلى إن الكفاءة نتاج لـ 3 عوامل:

- المعرفة السلوكية القائمة على المعارف المرتبة و المستخدمة للموارد الضرورية.

¹ Robert Diez, Laurence sarton ,transférer les compétences : comment éviter les pertes de compétences stratégiques, collection ressources humaines, groupe eyrolles, paris, France, 2012, p 25.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

- الرغبة في الاستجابة الناتجة عن دوافع الفرد و مبادراته.
- سلطة الاستجابة الناتجة عن وجود تنظيم للعمل ، خيارات تسييرية و شروط اجتماعية تجعل تحمل المسؤولية و المخاطرة ممكنا و مقبولا.

إجمالاً يمكن القول في إطار العمل بالكفاءات بأنه لا توجد طريقة وحيدة لحل المشاكل. بحيث لا تعود المسؤولية في تطوير الكفاءات الذاتية للفرد وحده لأنه هناك حالات تستدعي تطور التنظيم هو الآخر أو بتعهد من طرف التسيير, ما دعا إلى التفكير في طرق تسيير الكفاءات بوضع نسق بلائم مفهوم تنمية الكفاءات الفردية و الجماعية.

فحسب Philippe Zarifian يضم مفهوم الكفاءة ثلاث أبعاد:

- موقف يستدعي المبادرة و تحمل المسؤولية أين يجد الفرد نفسه أو المجموعة أمام مواقف تستدعي التصرف لضمان نجاح عمله.
 - معارف عملية تؤكد الذكاء العملي في المواقف تقوم على استخدام الخبرة و المعارف الأولية.
 - مواجهة المواقف التي تحتاج الدعم بـ: التواجد، التنمية، التضامن و استخدام شبكات العمل.
- تمثل الشروط الموضوعية لتنمية الكفاءات حسب مبادرات مجلس تسيير الكفاءات الفرنسي في:
- إمكانية الوصول إلى المعلومة.
 - تطور طرق التسيير.
 - تركيبة المواقف المهنية التي تتيح إمكانيات التطوير المهني.

و بالتالي فان مقاربات الكفاءات ساهمت في تكوين مرجعية كفاءات تستجيب لتحسين ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية دون تحسين فعالية تنظيم العمل أو الإمكانيات الفردية¹. بحيث بقيت هذه الممارسات تحتاج مسؤولية الخبراء في مجال الموارد البشرية لأنهم حسب Gérard Casaino " رائديها و أكثر مستخدميها" و أن مقاربات GPEC (التسيير التقديري للأعمال والكفاءات) المدعومة من قبل الحكومة لم تستجيب إلى مشكل حيازة الكفاءات للأفراد المنفذين في مواقف إنتاج متطورة. هذا الضعف الذي اثبت عدم قدرة المؤسسات على التنبؤ بتطورات العمل المرتبط بالتوجهات الإستراتيجية لمشاريعها و القيود التي تعرقلها. و لما كانت حيازة الكفاءات أمر عادي ظهرت الحاجة إلى تجديد السبل الخاصة بالاستجابة للتحديات التنافسية و الذي أدى إلى تطوير مفهوم الكفاءات القابلة للتحويل ما دامت الكفاءات التقنية سهلة الحيازة . فالكفاءات القابلة للتحويل أكثر صعوبة في الظهور أو التعريف لأنها تكتسب من مواقف ترتبط بالتجربة و التي لا تكون معروفة من قبل الكل كما يسمح تبادل الكفاءات برسمة الخبرات من اجل اكتساب ميزة تنافسية عن طريق التعلم المعزز للتطوير التنظيمي.

المطلب الثاني: تطور تسيير الكفاءات²

¹ Ibid. p 34.

² Anne Dietrich, Op.cit. p 27.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ أول تطبيق لتسيير الكفاءات (بداية سنة 1980)

ظهر في بعض كبريات المؤسسات كعملية في النصف الثاني من سنة 1980 من بينها IBM بفرنسا من اجل تسهيل البحث لدى الخبراء و مساعدتهم على توجيه و إعادة توجيه الأفراد بتنظيم دورات تكوين داخلية للاستجابة لحاجات المؤسسة في المدى المتوسط و الطويل حيث توصلت إلى تحديد 740 كفاءة على أساس المعرفة الفنية نظمت في 53 تخصص و مجمعة في 12 عائلة. أما مؤسسة أخرى فقد سعت سنة 1986 لتكوين نظام لتسيير الموارد البشرية أسمته منطق الكفاءات باستثناء مجموعات عمل لوضع شكل جديد للتسيير طبق سنة 1989 كنظام لتطوير الكفاءات.

بناء على هذه التجارب توصل الباحثون مثل Zarifian إلى أن ممارسة مفهوم الكفاءات تطور بالتوازي مع تطورات نماذج تنظيم العمل و تسيير الأفراد و قيادة التنظيمات الإنتاجية عموماً:

- التحولات الحاصلة لتنظيمات العمل الناتجة عن تعديل القواعد التنافسية.

- تطور التفكير الاستراتيجي المفسر بأهمية التركيز على الكفاءات الخاصة لاكتساب ميزة تنافسية.

- التحولات الاجتماعية المستجيبه لمتطلبات المرونة.

➤ تنظيم تسيير الكفاءات (بداية 1990)

بدأت مجالات تسيير الكفاءات و نظمت بداية سنة 1990 بحيث تمت الموافقة من طرف بعض المجموعات الصناعية و الفدراليات النقابية على التوجه نحو مفهوم التسيير التقديري للعمل و الكفاءات في القطاع الصناعي، البنوك، مؤسسات التأمين، حيث بدأ التحول من التسيير التقديري للعمل إلى التسيير التقديري للكفاءات بشكل فعلي من بداية 1990 باعتبار العمل عامل معادل حينها اعتبر Bruhnes أن مفهوم العمل يشير إلى عدد المؤهلات لا نوعيتها ما يجعل المؤسسة تسعى إلى تقدير التطورات التي تهم المهن بالاعتماد على مجموعات تقنية لها و وضع مجال للمعلومات المرتبطة بالعاملين.

تعتبر سنة 1992 نقطة تحول في مجال تسيير الموارد البشرية فيما يخص التوجه نحو مفهوم التسيير التقديري للعمل و الكفاءات حينها حصل هذا المفهوم على موافقة اغلب الباحثين: Clemssy, Tertaire, Philips, Péchiney بحيث تم ترتيب الأعمال التي تشمل تطوير الكفاءات و في نفس السنة نشرت مديرية العمل دليلاً عن التسيير التقديري للعمل و الكفاءات ما أدى إلى ترسيخ المفهوم في تسيير الموارد البشرية ضمن أنظمة التأهيل.

و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي الأخرى ليست ببعيدة عن هذا المفهوم فحسب دراسة أجريت على 25 مؤسسة أثبتت بان الوسائل و الطرق المستخدمة فيها لا تختلف عن المؤسسات الكبيرة بحيث تمت الموافقة على نظام للمؤهلات مرتبة في ثلاث عناصر (3i : Individuel, Investissement, Initiation) الشخصية، الاستثمار، المبادرة. بحيث ظهرت الكفاءات لدى رؤساء المصالح و التي تفسر هذه السلمية المتطلبات من الكفاءات بحسب المخطط الاستراتيجي للمؤسسة و الذي يتم التقويم فيه على أساس المقابلات السنوية. فبتاريخ 28 جوان 1994 تم ترتيب مجموعات الكفاءات في الصناعة الصيدلانية على أساس المعرفة المرتبطة بالكفاءات الفردية ضمن مجال سمي بتسيير الكفاءات أما البطاقات المهنية و دليل العمل تم بمرجعية للكفاءات .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ تهيئة الممارسات و الرجوع للمقاربة التقديرية 1995

في هذه الفترة تم تدعيم ممارسات تسيير الكفاءات بحيث شاركت سنة 1998 النقابات من اجل تعزيز وجهات النظر المتعلقة بالمفهوم، فبعد تقاربها و استمرار النقاش بقي التساؤل حول إمكانية تعميمها و بالتالي أخذت مكانا مهما ضمن النقاش الاجتماعي مثل المؤهل في السنوات السابقة.

حيث ساهم كل بمبادرة تخص تسيير الكفاءات كما ساهم كل برنامج معين يوافق منتجاته:

- Ecco وضع برنامجا لتعديل الكفاءات.

- foederis وضع دعما لتسيير الكفاءات.

- Gingo اقترح تمثيلا تخطيطيا لشجرة الكفاءات .

- Toccata توجه إلى التسيير التقديري للكفاءات .

أما سنوات الـ 2000 و الـ 2005 فقد شهدت بداية كبيرة للتوجه نحو التقاعد مما أدى للعودة إلى التسيير التقديري على عكس ما تم تطويره سنة 1980 بحيث تضاعفت برامج التسيير التقديري للكفاءات بأخذ في الاعتبار بعد المؤهلات بالتركيز على تطوير الكفاءات بحيث تعتبر هذه المقاربة عملية أكثر .

إن الهدف من دراسة هذا التحليل التاريخي لمختلف التوجهات يفيد بان تسيير الكفاءات يساعد المؤسسات على الاستجابة للقيود البيئية كما يفيد بتوضيح المؤهلات و تصحيح عدم التوازن المرتبط بالأعمار و التكيف مع التغيرات التكنولوجية و بالتالي فتسيير الكفاءات يعتبر بمثابة إجابة جزئية على الرهانات المهمة للمؤسسة أكثر من الأفراد.

المطلب الثالث: صيرورة تسيير الكفاءات

حتى يتم الحصول على النتائج المرجوة فيما يخص الأداء التنظيمي لابد من تسيير الكفاءات و المردودية بصفة دائمة بالتنسيق بين مختلف الأعمال ، أين يتم التقويم على أساس المعايير التي حددها Aubert et Gilbert¹:

- النظرة إلى التقويم.

- طابعها الرسمي أو غير الرسمي .

- وسائل التنفيذ.

باعتبار عملية تسيير الكفاءات صيرورة مرحلية و ليست نقطة بداية فإنها تتم وفقا للمراحل التالية:

¹ Patrice Roussel ,Op.cit, p79.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ وضع الإستراتيجية

تمثل الكفاءة تحديا استراتيجيا بحيث ينظر إليها وفقا لتوجهين: أولهما أنها تحدد مباشرة وفقا لعلاقتها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في إطار الممارسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية لتوافق إستراتيجية المؤسسة. ثانيها ناتج عن أهمية الكفاءات كموارد تنظيمية تستخدم للسير نحو إستراتيجية المؤسسة و تسيير الأفراد و خلق مكان في بيئتها. فالمؤسسة تعتمد على مواردها والمتمثلة في الكفاءات لتحويلها إلى كفاءات محورية تمكنها من حيازة ميزة تنافسية مستدامة، هذه المقاربة تسمى بمقاربة الموارد و التي استخدمت أول مرة من طرف Lepak Et Smell , Wright, Dunford, Smell بجامعة Cornell.

➤ تحديد الكفاءات المكتسبة

يعتبر تحديد الكفاءات واجبة الحيازة للأفراد لتوافق الأعمال التي يقومون بها ثاني اهتمام لتسيير الكفاءات تسمح بتوجيهها وهيكلتها. بحيث تشكل الكفاءات المكتسبة قائمة أو دليلا يفيد باستخدامها عند التوظيف مثلا كما تتم هيكلتها من اجل تعميمها في تسيير الأعمال في التنظيم كمرجعية تضم عددا من الأجزاء المكونة لنظام مرجعي.

➤ اختيار و وضع الأدوات

إن وضع عملية تسيير الكفاءات في الواقع تستدعي تنفيذاً لبعض الأهداف أو الممارسات بـ:

- قياس درجة التحكم في الكفاءة.

- الاعتراف بتلك المتحكم فيها.

- تنمية الكفاءات التي تكون درجة التحكم فيها تستدعي تأكيدها.

هذه الممارسات التي تفيد بتوجيه القرارات الخاصة بتنصيب الأفراد و دراسة احتياجاتهم التكوينية، بحيث يخضع للتقييم من يمكنه اكتساب كفاءات خلال مساره المهني إضافة إلى تلك المطلوبة أثناء التوظيف و إمكاناته أيضا في تنمية كفاءات أخرى. أما بالنسبة للاعتراف بالكفاءات فتنفيذ بتشجيع الفرد على بذل المزيد من الجهود لاكتساب و توظيف الكفاءة و يكون الاعتراف بمنح شهادات امتياز عند تسيير الكفاءات و التعويض عند التسيير بالكفاءات.

➤ القياس الممكن

إن تسيير الكفاءات يقوم على ضرورة التحكم في الكفاءات حاليا و معرفة كيف تصبح مستقبلا و هذا هو مفهوم التقدير لاحتمال مهارات الأفراد في إطار برامج لتسيير المسارات المهنية حتى تكون فعالة.

➤ دعم تسيير الكفاءات

إن المؤسسات التي تعتمد تسيير الكفاءات تجد نفسها أمام اختيار طبيعة، جودة و طرق نشر المعلومات فيما يخص عوامل النظام المنفذة: الهدف من تسيير الكفاءات، مرجعيتها و تطبيقها، الأدوات المستخدمة في ذلك، علاقتها بتسيير الموارد البشرية، دورها، اختيار إمكانات التنمية، دور الأطراف: إدارة عامة، إدارة موارد بشرية، مسيرين و عمال في تسيير الكفاءات. كما تستدعي اختيار نظام المعلومات الداعم لهذه العملية.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ المشكل الذي سوف يتم حله

إن لقياس و تنمية الكفاءات لدور مهم في تسيير الكفاءات بحيث يتم القياس على أساس الحاجة إلى التكوين المرتبط بالمهام وتقييم الأفراد، هذا القياس الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بدل أنظمة تعويضهم، فإذا ارتبط التعويض بالمردودية فإنه يتم على أساس أدوات أخرى أين يرتكز التقييم على العمليات بدل النتائج.

➤ المواقف التنظيمية

تعتبر مقارنة تسيير الكفاءات مجسدة لمبادرة إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات المهنية و التي تفيد المؤسسات في حالة تبنيها بشكل خاص. بحيث حدد Henry Mintzberg أنواعا للهياكل المتاحة بحسب طرق التنسيق المستخدمة لتحديد على أساسها نماذج تسيير الموارد البشرية التي توافق الهياكل المحددة من طرف Mintzberg¹ حسب ما يوضحه الجدول:

جدول رقم 19: نماذج تسيير الموارد البشرية الموافقة للهياكل التنظيمية

نموذج تسيير الموارد البشرية	الهيكلة التنظيمية الموافقة
Arbitraire التعسفي	Entrepreneuriale مقاولاتي
Objectivant الواقعي	Bureaucratique بيروقراطي
Individualisant الشخصي	Adhocratique غرضي
Conventionnaliste التقليدي	Professionnelle احترافي
Valoriel التعاقدية	Missionnaire وظيفي

المصدر: Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Jaques Aubert, management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, DUNOD, paris, 3 ème édition 2010.p33.

فمن بين النماذج السابقة نجد نموذجين يوافقان مقارنة تسيير الكفاءات: الشخصي و الموضوعي المبني على الأهداف.

➤ تسيير الكفاءات كأحد خصائص النموذج الشخصي

يعكس هذا النموذج إضفاء الطابع الشخصي على العلاقات العملية في المؤسسات أين تهيمن المفاوضات الشخصية ما بين السلمية و العاملين المؤهلين غالباً، بحيث يقوم هذا النموذج على مقارنة الكفاءات و التي تعتبر محور تسيير الموارد البشرية و التي يعكسها:

- الاختيار بشكل خاص.
- تسمين الكفاءات.
- الاستثمار الكبير في التكوين.

¹ Anne Dietrich ,Op.cit, p 32.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

يعتبر هذا النموذج الأمثل في مجال تسيير الكفاءات و الأكثر واقعية و لكنه يبقى صعبا وجود مؤسسات تبني مقارباتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية على مفهوم الكفاءات من بينها: سياسات التعويض و التي تستدعي أن تكون الأجور موافقة للعمل مما يجعل المؤسسات في وضعيات أصعب.

➤ تسيير الكفاءات في النموذج الموضوعي المبني على الأهداف

يقوم هذا النموذج على قواعد غير شخصية تطبق بشكل موحد على المستوى العالمي بحيث يركز بداية على التوظيف من خلال : الوصف المفصل للمناصب التي سيتم فتحها، تنظيم إعلانات التوظيف، و تنظيم المسابقة بحيث يتم تغطية احتياجات التوظيف بتحديد خصائص المناصب كما تقتصر مهام الأفراد على احترام مواصفات المناصب الموجهين إليها. و بالنسبة للتنظيمات البيروقراطية فتبقى بعيدة عن مقارنة الكفاءات.

المطلب الرابع: أدوات تسيير الكفاءات

➤ تعريف الكفاءة حسب المؤسسة : تستدعي كل مؤسسة تعريف الكفاءة بحسب وجهة نظرها و لكن التعارف عليه أن الكفاءة تعرف كما يلي¹:

- كفاءة = معارف.
- كفاءة = ممارسات.
- كفاءة = سلوكيات.
- كفاءات إدارية.
- كفاءات تقنية.
- كفاءات تأثير.
- كفاءة خاصة بحل المشاكل.

أما بالنسبة للكفاءات السلوكية فيتم تعريفها حسب Hay بالكفاءات التي على أساسها يتم التعويض حسب سلمية للمستويات و التنقيط تكون غالبا في خمس مجموعات:

- الفعالية الشخصية (التحكم، الثقة في الذات، المقاومة، إمكانية التكيف).
- الكفاءات التقنية الناتجة عن الخبرات و القدرة على التحليل.
- الكفاءات الخاصة بتحقيق الذات المحسدة أساسا في المبادرة و الإبداع.
- كفاءات التأثير الناتجة عن الاستماع و تفهم الآخرين و توجيه سلوكياتهم.
- الكفاءات الإدارية و التي تعود إلى ممارسة السلطة و التعاون ضمن فرق عمل لتطوير أعضائه و قيادتهم.

¹ Cécile Dejoux ,2008,Op.Cit. P 103 .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ تقويم و تنمية الكفاءة

إن تقويم الكفاءة لا يقتصر على الطريقة أو الوسائل المستخدمة، وإنما إدراك المهام التي يقوم بها الأفراد وفقا لشرعيتها ومنطقيتها وفقا لمناهج مختلفة لمقارنة مجموع القدرات و المؤهلات المطلوبة في منصب معين مع متطلباته لأنه لا توجد طريقة وحيدة للاختبار بين المرشحين عند التوظيف بحيث يستخدم مرادف عقد لتوضيح تعدد ممارسات المسئول عن التوظيف، بحيث تقاس الكفاءة على أساس المعارف و القدرة على حل المشاكل و اتخاذ القرارات¹ خاصة عند التوظيف لأنها ترتبط بمواقف غامضة ، و بالتالي يخضع التقويم إلى وظيفتين متكاملتين:

- المراقبة: غالبا ما تكون أول وسيلة معتمدة عند التوظيف هي السيرة الذاتية للمعني ليخضع لمقابلة الاختيار و التي تتيح للمؤسسة إمكانية الحصول على مؤهلات جيدة قد تفوق متطلبات العمل. فهذه العملية تمكن من استكشاف إمكانيات الفرد، كفاءاته التقنية، خبراته و قدرته على التكيف مع متطلبات الوظيفة.
- التقييم: تتم وفقا للتوجه النظامي بحيث تجزأ العملية إلى أنظمة جزئية متفاعلة و تتفاعل مع حجم مكتب التقييم و طبيعة كفاءات المسئول عن التوظيف بحيث أثبتت الدراسة بان لحجم المكتب دور مهم في تعزيز تنمية الكفاءات المتخصصة في قطاعات النشاط المحددة و تقييم الكفاءات المحتملة للمرشحين . كما أن الكفاءات العامة أو الخاصة تعتمد على طبيعة المهام التي يضمها المكتب و تكون حسب Mintzberg في شكل تخصص عمودي.

فمن بين عوامل التقييم: الشهادة، سنوات الخبرة (اكبر أو تساوي 4)، عدد ملفات الرقابة، عدد و طبيعة قطاعات النشاط المرتبطة بمهام العاملين. و لكن عند التوظيف لا يتم التقييم على أساس الكفاءات الشخصية و بالتالي تتحدد الكفاءة من استخدامها للمعلومات و رسملتها.

لا يتم تقويم الكفاءة في حد ذاتها و إنما مستوى الأداء الذي يتم بلوغه لأنه لا يمكن الاعتراف بها إلا من خلال مستويات الأداء المحققة و التي تفيد بإبراز العلاقة بين الكفاءة و الأداء، و لكن الأداء ليس عامل التقويم الوحيد لان السلوكيات المعتمدة لتحقيق النتائج و المبادرة لحل المشاكل هي الأخرى لا تقل عنه أهمية.² بحيث يتم تقويم الكفاءات غالبا وفقا لثلاث حالات:

- تقويم نتائج الأداء: عند التقويم السنوي بتقويم كمي يتحدد على أساس النتائج المحققة، و آخر نوعي يتم بتطوير الكفاءات من خلال عمليات التكوين.
- تحليل الطريقة التي يتمركز بها العامل في منصبه: عند التوظيف لما يتم خلق مناصب جديدة أو استبدال السابقة تتحدد معها الكفاءات الملائمة و مستوياتها.
- عند إدماج احد أعضاء الفريق في منصب جديد عندها تتم مقارنة كفاءاته المكتسبة و التي يقتضيها المنصب الجديد.
- التعرف على الطرق المحتملة لتحقيق العامل لمستويات متميزة من الأداء .

أما بالنسبة للتنمية فتكون بأحد المفهومين:

¹ Françoise Dupuich-Rabasse ,Les Compétences Managériales : Enjeux Et Réalités, Groupe Esc Rouen, L'harmattan, Paris, France, 2007. P 183.

² Objectif Compétences, Evaluer, Valider Et Certifier Les Compétences Professionnelles , Journées Internationales De La Formation ,Tome 6 , 1998 ,P17. [Http://Www.Solangebriet-Conseil.Fr/Wp-Content/Uploads/2014/05/Tome-6-Objectif-Comp%C3%A9tences-Medef.Pdf](http://www.Solangebriet-Conseil.Fr/Wp-Content/Uploads/2014/05/Tome-6-Objectif-Comp%C3%A9tences-Medef.Pdf). Consulté Le 29/08/2016.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

- التحكم في الكفاءات المكتسبة و القدرة على رفعها لمستوى أعلى.
 - توسيع الكفاءات المتاحة لاكتساب أخرى جديدة تتوافق مع الأعمال الجديدة.
- بحيث تهدف عملية التنمية هذه إلى¹:
- تحسين الأداء الجماعي للفريق لان أفضل أداء يفسر بتحقيق مستويات من الفعالية أو الكفاءة، جودة أعلى، توسيع مجال النشاط.
 - قدرة أكبر على حل المشاكل التي لا يمكن مواجهتها بصفة فردية.
 - قدرة جماعية على التحليل: إن العلاقة و الاتصال الجيد ما بين فرق العمل تسمح بتكوين كفاءات وسيطة للاستجابة إلى الرغبات المتجددة للعملاء.
 - تفيد بالتعلم الفردي من اجل اكتساب كفاءات خاصة.
- و لكن تبقى للمؤسسة مسؤولية اقتراح الوسائل التي تمكن الفرد من تنمية كفاءاته وفق احد المعايير السابقة و تكون عملية التنمية إما بـ:
- المقابلة السنوية التقديرية.
 - المقابلات المهنية و التي تقوم على أسئلة ترتبط بالمسار المهني.
 - موازنة الكفاءات.
 - التكوين.
 - الاعتراف بالخبرات و تعميمها.
 - المرجعية المهنية.
- تعود المرجعية المهنية إلى مفهوم المعيارية و نظام القيم المعتمد في المؤسسة² من خلال المراحل التالية:
- التعريف بالمهن المرتبطة بنشاط المؤسسة و تجميعها.
 - القيام بمقابلات و تسجيل الملاحظات للوصول إلى مرحلة لا تختلف فيها الممارسات.
 - تحليل و وضع مفهوم للمرجعية بعد عملية التقييم، يتم تحليل المعطيات الخاصة بالمستويات المختلفة و ترتيبها بشكل مرجعي يحدد الكفاءات المناسبة لبلوغ منصب معين.
- البطاقة الفنية للمهام
- تشير إلى الوسائل المستخدمة في التنبؤ و التسيير و التي تتم عادة باستخدام البرامج و التي لها عدة منافع:
- تحديد آفاق الكفاءات الفردية حسب الزمن.

¹ Christian Defélix ,Op.Cit, P 158.

² Cécile Dejoux,2008, Op.cit., p 105 .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

- توضيح الكفاءات المختلفة من وجهة نظر جزئية و كلية.
- صياغة فرع مهني وفقا لمسار مقبول بالسعي إلى التكامل ما بين متطلبات و واقع المناصب.

➤ ملاحظات المهام و الكفاءات

يتم وضع ملاحظ للكفاءات في المؤسسة ما بين مرة إلى ثلاثة في السنة ، هذا الملاحظ الذي قد يكون لجنة ثلاثية الأشخاص: ممثل عن إدارة الموارد البشرية، ممثل عن النقابة، ممثل عن المهام و في بعض الأحيان خبير في مجال التسيير التقديري للعمال و الكفاءات ، بحيث تقوم هذه اللجنة بـ:

- التنبؤ بالتطورات التي قد تحصل للمهام بتركيز النظر على البطاقة الفنية للمهام.
- اقتراح مقاييس لتسيير الأعمال.
- متابعة الموافقة على التسيير التقديري للأعمال و الكفاءات.

➤ موازنة الكفاءات

إن مفهوم موازنة الكفاءات فرض في فرنسا بالقانون بداية من سنوات التسعينات من اجل بلوغ و العودة إلى مفهوم التشغيل بدلا من تسيير المسارات المهنية و لأجل المصادقة على مكتسبات الخبرة من اجل تنمية الكفاءات الفردية، و فيما يخص الشهادات لتعزيز المسار المهني للفرد حتى يدرك مسؤولية خياراته.¹

تسمح للفرد بتقويم كفاءاته المهنية و الشخصية ، إمكانياته، حوافزه و التي تسمح له بصياغة مشروع مهني بـ أو دون الخضوع للتكوين سواء بالاعتماد على مخطط المؤسسة التكويني أي هي تكون المسؤولة عن التمويل أو شخصي يستفيد خلاله الفرد من عطلة لأجل موازنة الكفاءات تموله إحدى التنظيمات المعتمدة.²

تتم موازنة الكفاءات وفقا لثلاث مراحل:

- مرحلة تعريف حاجات العامل.
- مرحلة تحليل حوافزه ، كفاءاته، إمكانياته التطورية المهنية.
- مرحلة النتائج وفقا لمخطط عمل لتنفيذ المشروع الشخصي.

إن تعدد النماذج و اختلاف المؤسسات جعل تحديد موازنة للكفاءات صعبا بحيث اقترح Zarifian ثلاث نماذج للتسيير تقوم على الكفاءة³:

¹ Jean-Claude Coulet, op.cit. P02.

² Objectifs Compétences, op.cit. P67.

³ Robert Diez, Op.cit. p 31.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ **نموذج الكفاءات:** الأقل مصادفة و الذي يربط التحولات العملية بالتحولات الحاصلة على وظيفة تسيير الموارد البشرية، بحيث يتحكم الأفراد في مؤهلاتهم بشكل جيد و يعتبرون العمل الجماعي بمثابة احد الكفاءات الفردية التي تستدعي التنظيم عند مواقف العمل و التي تعتبر واقعا يختلف عن العمل يلتزم فيها الأفراد بحل المشاكل ، المبادرة وفقا لرؤيا واضحة و غاية معينة جماعية، يعتمدون على الموارد المختلفة ، يشاركون بشكل جماعي لتحمل المسؤولية و بالتالي يصبح صاحب كفاءة من يتحكم في المواقف و تظهر سلطته. على عكس مرجعية تسيير الموارد البشرية و التي تعالج المواقف من نوع مجالات للكفاءات تترك فرصا للمبادرة و التي تمت مراجعتها حتى تعتمد على الكفاءات الفردية بدل الأعمال. هذا النموذج بلائم "التنظيمات المتعلمة" التي تحث عاملها على تنمية كفاءاتهم من خلال مواقف العمل و رسملة معارفهم الفنية و اكتساب مؤهلات معروفة على مستوى التنظيم و سوق العمل.

➤ **نموذج العمل المبدع:** الأكثر اعتمادا في المؤسسات الفرنسية بحيث تصف المرجعية مجموع أصناف الأعمال في مجالين أساسيين: الأنشطة و ترجمتها إلى كفاءات، بحيث تعتبر الكفاءة بمثابة القدرات لشغل العمل ، يعتبر النموذج جامدا و مهددا بالزوال نتاجا للتحولات العملية بحيث يقوم على تجديد و حيد ما بين المرجعية و العمل المحقق . أما تسيير المسارات المهنية فيتم بشكل معياري و يعتبر هذا النموذج واسع الاعتماد لان 90% من الكفاءات محددة بشكل معياري لتبقى 10% الأخرى كمواقف عمل تضم الإبداع و الاكتشاف و التي تمثل أساس اختلاف النوعيات الواجب الاهتمام بها و التي تعتبر الحد الفاصل في هذا النموذج.

➤ **نموذج العامل المناول** الذي طور و أصبح بمثابة واقع مهم في عدة قطاعات، أين يصبح العاملون كمعتمدين لتقديم الخدمة و الذين يحول إليهم جزء من الإنتاج و يعتبرون مسئولين عن كفاءاتهم و عن تنميتها باعتماد التكوين كوسيلة في ذلك، حتى يبلغوا مستوى "تقديم الخدمة" الموافق لأحسن استخدام. أما التقويم الفردي فيكون على أساس النتائج المحققة و التي يرتبط بها الأجر أيضا، و بالتالي يصبح العمل و الكفاءة بمعنى "نشاط الفرد حسب الموقف" بدون معنى لان غياب الحوار و المعرفة في العمل المنفذ يخلق نوعا من العزلة لدى الفرد و بعدها معاناة، فهذا النموذج لا توجد استخدامات لمرجعياته إلا عند التوظيف و تحديد أنظمة التعويض.

مما سبق و بالرغم من تجديد ممارسات تسيير الموارد البشرية و الالتزام بمقاربة التسيير التقديري للأعمال و الكفاءات لا زال العاملون غير راضين عن حاجتهم في الشهرة بأعمالهم. و هذه مرحلة تستجيب لمقاربة الكفاءات و لكن فقط بمعية من اجل تحديد مرجعية للكفاءات لا السماح للأفراد بمواجهة المواقف بشكل فعال، كما و أنها لا تستجيب إلى التساؤل الخاص برسملة و تحويل المعارف حتى لو كان فيه التزام من طرف المؤسسات تجاه رسملة المعارف فان هذا يسير بمنحى معاكس للممارسات الخاصة بـ GPEC .

➤ المقابلة المهنية

تعتبر فرصة للتقويم و تنمية الكفاءات يستفيد منها كل فرد يثبت سنتان اقدمية بحيث يخضع إلى:

- تقويم كفاءاته المكتسبة و نتائجه المحققة.
- التعريف بأهدافه الخاصة بتنمية كفاءاته.
- الرغبة في التنمية مع مراعاة المعرفة المتاحة.
- الاختيارات المتعلقة بالتكوين لأجل تنمية الكفاءات.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ جواز التكوين أو الكفاءات

وثيقة إثبات لنشاط العامل الداخلي و الخارجي بمثابة شهادة قياسية لكفاءاته تضم:

- التعريف بمعارفه، كفاءاته، إمكانياته.
- خبراته المكتسبة من التربصات المهنية.
- سيرته الذاتية.
- محفزاته و توجهاته في مشروعه الشخصي.
- تعميم مكتسبات الخبرة
- معادل للشهادة المكتسبة المسجلة ضمن الدليل الوطني للشهادات.

المبحث الثالث: مفهوم الكفاءة

المطلب الأول: نشأة مفهوم الكفاءة

تعتبر الكفاءة مفهوما قديما و كلمة جديدة في التداول اليومي ظهر في أواسط سنوات الثمانينات و انتشر سنة 1990 ليصبح محل البحث في العلوم الاجتماعية و بالأخص تسيير الموارد البشرية ، نتاجا لاعتماد عدد من المؤسسات مقاربات التسيير التقديري للأعمال و الكفاءات GPEC و التي تعتبر احد وسائل تسيير الموارد البشرية من خلال¹:

- تقدير و تخطيط عملية التوظيف للاستجابة إلى الحاجات البشرية.
- تنظيم مجال للتكوين يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة.
- تحقيق تسيير واقعي للكفاءات بتفعيلها بالتطوير الوظيفي لكل فئات العاملين.

فحسب Rope et Tangy فان الكفاءة تستخدم في المدرسة و في المؤسسة و بالتالي فهي تطبق في عدة مجالات و لكن بمعان مختلفة ما جعل مرونة المفهوم مصدر قوته الاجتماعية و أفكاره² ، كما أنها مفهوم موقفي بالنسبة للمؤسسة و لكل موقف عمل فهي بناء من العوامل الاجتماعية المحسدة للمساهمات الشخصية و المركبة من الثلاثية التقليدية للمعارف.

إن ظهور مفهوم الكفاءة كان مرتبطا بمشرفي المستويات التنفيذية من اجل وصف النوعيات المرغوبة من المنفذين بما يتماشى بالتوازي مع ضرورة معرفة الكفاءات الفردية المستخدمة في العمل بحيث جعلها الاهتمام بالمبادرات الفردية و الإبداع أكثر وضوحا، و فرض تعديل وظيفة تسيير الموارد البشرية لتسمح للأفراد بالتعرف على أفاق تطوراتهم المهنية. ما يقود لاستنتاج وجهي العملة لمفهوم الكفاءة اللذان جعلها تلقى قبولا واسعا و التزاما بالتطبيق من طرف المؤسسات و التنظيمات

¹ Ibid. p 19.

² Françoise Dupuich-Rabasse, 2007, Op.cit.p 170.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

النقابية و المتمثلة في تحسين الأداء من جهة و تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى بالاستجابة إلى المتطلبات الخاصة بـ¹:

- الأبعاد التنافسية الحديثة للمؤسسات و نتائجها المرتبطة بمبادرة و حركة الأفراد.
- الحاجات المعرفية للأفراد الناتجة عن الشهادة و التكوين الأولي المرتبط بالمنصب و نظام التعويض و التي تكون للمؤسسة كفاءات تشارك في مستوى أدائها .

فحسب Philippe Zarifian ارتبط مفهوم الكفاءة بالتحويلات العملية الحاصلة خلال الثلاثين سنة الماضية و الخاصة بـ:

- الثقافة العملية و التي تستدعي ذكاء المنفذين.
- أهمية الاتصال في العمل من اجل الإدراك و التعاون.
- أهمية مواجهة الأحداث غير المتوقعة في العمل.
- الأهمية المتزايدة لأخذ في الاعتبار نوعية الخدمة في المهام التقنية.
- عودة مفهوم العمل للعامل أو بمعنى آخر ضعف عملية تقسيم العمل و العاملين لان مفهوم الكفاءة لا يفسر الهيكل التنظيمي بتقسيم العمال على الوظائف.

و الذي ساهم في وضع نموذج للكفاءات من اجل تسيير الموارد البشرية من خلال الدراسة التي أجراها على عينة من المؤسسات الصغيرة في مجال المفروشات بحيث يقوم هذا النموذج على : التعرف على مصادر الذكاء و المبادرة لدى العاملين من اجل تقويم كفاءاتهم لان تعريف الكفاءة يختلف من مجال بحث لآخر و من باحث إلى آخر و لكنها تقوم على نفس المبادئ:

- الكفاءة هي بناء محقق من طرف عوامل اجتماعية محلية.

- تعتبر مساهمة شخصية.

- مركبة من مجموعة من المعارف المكتسبة من التعليم الأولي ، المعارف الفنية الناتجة عن الخبرات و الممارسات المهنية و

المعارف الذاتية المحسنة للسلوكيات، المهارات و قدرات الاستجابة للمواقف.²

كما ارتبط ظهور مفهوم الكفاءة بالمؤسسات المتعلمة أين يجد العامل مجالا للتعلم تتيحه غالبا مواقف العمل و تبادل التعليم من خلال الاتصال عندما يجد أهدافا لتوجيه ذلك التعليم أي بعد الخدمة المقدمة و بالتالي نستخلص مفهوم الثلاثية المحسنة لنموذج الكفاءة حسب Zarifian³: الحدث، الاتصال و الخدمة.

¹Robert Diez ,Op.cit. p 24.

² Eric Michaël la violette, Christophe loue ,les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, p05, www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/.../laviolette_loue_2005_.pdf, consulte le 18/08/2016.

³Jaques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique pigeyre , op.cit, p 23.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

المطلب الثاني: تعريف الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ليس وليدا عن التسيير و إنما عن تسيير الموارد البشرية لأنه احد مفاهيمها الأساسية فقد ارتبط بعدة مجالات ليصبح مفهوما أساسيا للتسيير منذ سنة 1980 ما جعل الاختلاف في تحديد مفهومها حسب العلوم المختلفة¹:

علم النفس: حسب Mc Clelland فان الكفاءة هي مجموع المعارف ، القدرات، السلوكيات و الخصائص الشخصية و دوافع الفرد، فقد أدرك الباحثون أن أول مرحلة تتحدد منها الكفاءة تكون عن مجموع المعارف (الفنية و الذاتية) المتعلقة بالمهام التي يؤديها و التي تكون عادة في شكل أفعال بصيغة الأمر.

علوم الآداب: تتحدد الكفاءة بناء على موقف عمل خاص بدلالة الوسائل المتاحة، فالكفاءة قد تقود إلى نتائج مختلفة وفقا لمجالات مختلفة لأنها نظام من القواعد التي تتوافق مع مجال معين.

علوم البيئة: عرفها Montemolin بالمعرفة الفنية القابلة للتطبيق أي العملية فهي إستراتيجية لحل المشاكل و بالتالي فان الباحثون في علوم البيئة يربطون الكفاءة بالأهداف المخططة فهي تنشأ عن المستويات المحققة من الأهداف.

علم الاجتماع: تعرف على أساسه الكفاءة بالتعليم المستمر حيث أكد Stroobants بان الكفاءة عملية أو سيرورة و ليست نقطة بداية و بالتالي يصبح ذا كفاءة من يعتاد على النجاح في مجال المعرفة كما أنها ليست بأزلية لان تسيير الكفاءات يهدف إلى تقويم عملية التكوين من اجل إعلان و ترسيخ الكفاءة التي لا تتحدد بزمن على عكس الشهادة و التي تمثل اعترافا أزليا.

علوم التربية: تفيد بوجود علاقة بين الحدث و الكفاءة أي معرفة في الاستخدام فحسب Mal Glaive فان الكفاءة تنشأ ويتم تقييمها عند الحدث.

لقد عرف قاموس Corsini الكفاءة: "بالقدرة على مراقبة الحياة الشخصية من خلال مواجهة المشاكل بالتعديل الذاتي والبيئي في كل مرة عكس التكيف مع المتغيرات كما هي".

فحسب Fourcher, Le Duc إن للكفاءة ثلاثة أنواع من الملكية:

- أولها أن الكفاءة تشمل عدة أبعاد شخصية كالمؤهلات، المعارف، و الدوافع.

- تمثل التزاما بالاستجابة بمرجعية للمواقف الخاصة المختلفة.

- تؤثر في المرودية كما تحدد مستوى التحكم في المواقف.

أما Spencer² فعرفها بـ: " الخصائص المكونة للشخصية و التي تنتج عنها الفعالية و المرودية القصوى حسب العوامل المعتمدة عند تقويم الأعمال و المواقف " ، بحيث اعتبر أن الكفاءة تسمح بتحديد مرجعية للسلوكيات و لطريقة التفكير في المواقف المرتبطة بفترة أطول من الزمن و أنها تنشط و استخدام للقدرات و الدوافع على شكل المعادلة: الكفاءة= القدرات * الدوافع.

¹ Cécile Dejoux, 2008, Op.cit. p11.

² Patrice Roussel ,Op.cit, p64.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

ما ينتج عنه نوعان للملكية خاصة بالكفاءة:

- فحسب عمق جذورها تتمكن من التنبؤ بآثارها بحسب المتغيرات.
- وحسب الزمن تؤثر في مستويات المردودية.

و لكن دون هذا الأثر تعتبر مجرد خصائص بسيطة ، بحيث تتكون الكفاءة من جزءين أحدهما ظاهر و الآخر خفي ، فالأول يشير إلى المعارف و المهارات و الثاني إلى المواصفات الشخصية و الذات.

أما حسب Boterf فان الكفاءة هي : "معرفة سلوكية واضحة" و بنفس المفهوم يؤكد jolis على أن الإثبات هو ما يجعل الكفاءة طريقة استجابة لأنه حسب كل من Boterf , Barzucchetti فان الكفاءة لا توجد لدى من يملكها و إنما تظهر من استخدام المعارف و المعارف الفنية في المواقف المهنية لبلوغ أهداف التنظيم، أي بممارسة النشاط الذي يجسد السلوكيات أكثر من الخصائص الشخصية¹.

و في نفس السياق أكد Bellier بان الكفاءة تسمح بالاستجابة لحل المشاكل المهنية بشكل فعال باستخدام مختلف القدرات بشكل متكامل و الكفاءة ليست بمجموعة من الخصائص الثابتة لأنها تنمو و تتطور خلال العمل و حتى تظهر قد تستدعي تفكيراً خاصاً.

أما حسب Rome² فان الكفاءة هي مجموع المعارف، المعارف الفنية و المعارف الذاتية التي تستخدم لممارسة الأعمال عند مواقف نشاط معينة .

و بالتالي فان الكفاءة بناء ناتج عن ترتيب الموارد المختلفة بشكل مستمر بحيث يمكن اعتبارها تفعيل للموارد من اجل حل المشاكل تضم أربعة أبعاد: المعرفة، الرغبة، القدرة و الوجود³.

و لكن Medef أثبت بان الكفاءة هي محور تحديد سياسة المؤسسة الإدارية و عرفها سنة 1998 بـ: توليفة من المعارف، الممارسات، التجارب و السلوكيات التي تمارس في موقف معين، بحيث تظهر في المواقف العملية ثم يتم إثباتها و تطويرها.

كما تعرف الكفاءة على عدة مجموعات متكاملة و متعددة الأبعاد تتوافق مع تحديد خصوصيات الأعمال في المؤسسات و التي غالباً ما تصنف إلى خمسة⁴:

¹ Philippe Pailot ,Propositions Théoriques Et Epistémologiques Pour Une Méthodologie D'analyse Des Freins "Psychologiques " Des Dirigeants De Pme Lors Des Transmissions D'entreprise, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 12, n° 3, 1999, p11. : <http://id.erudit.org/iderudit/1008657ar> consulte le 05/08/2016.

² Rome= Répertoire Opérationnel Des Métiers Et Des Emplois.

³ Dominique Larue, Relation Entre Compétences Des Dirigeants Et Performance De L'entreprise, La Gestion Par Les Compétences, Un Outil Au Service Du Projet Stratégique, Mémoire Cnam Ingénierie Des Compétences – 2005, P03, <Http://Www.Academia.Edu/6126009/Relation-Entre-Competences-Des-Dirigeants-Et-Performance-De-L'entreprise>, Vu Le 10/12/2012.

⁴ Cécile Dejoux, 2008, Op.Cit. P 16 .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

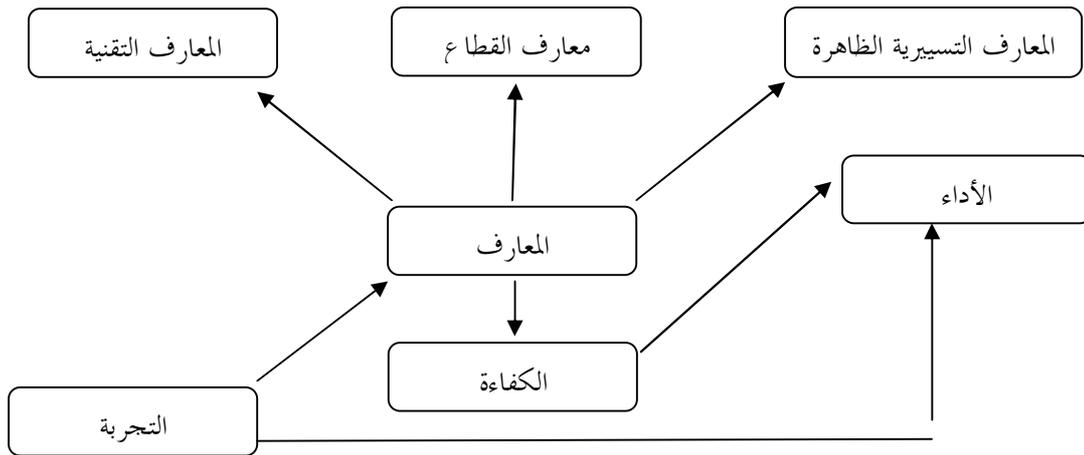
- **كفاءة = معارف**: معارف نظرية صريحة ناتجة عن التعليم تكون في شكل شهادات تأهيل مهنية تثبت كفاءة أزيلية تحمل عادة المعارف الأساسية.

- **كفاءة = ممارسات**: تتحدد بالقابلية الاجتماعية و السلوكيات الفطرية أو المكتسبة بالقدرة على الاندماج في شبكة العلاقات و تعرف كذلك بالمعرفة السلوكية أو الشخصية و ترتبط بأعمال الخدمات و التسيير.

- **الكفاءة الناشئة عن العاطفة**: تنتج عن الثقة بالنفس و التحكم فيها إضافة إلى الوعي الاجتماعي و القدرة على تسيير العلاقات مع الآخرين و بالتالي تبقى هذه المجموعة محددا للنجاح الشخصي و التي تحدث عنها Salovey , Marger سنة 1990 و الذي عرف الكفاءة على أساس مهارة تسيير العاطفة الذاتية و عواطف الآخرين بعد إدراكها و توجيهها في عملية للتفكير.

الكفاءة = معرفة التصرف: تنشأ عن القدرات المعرفية و المعرفة التشاركية للوصول إلى القدرة على تركيب المعارف و الخبرات و تطوير الإستراتيجية التفكيرية لأجل حل المشاكل بالقدرة على الاستجابة للمواقف الجديدة و غير المتوقعة .

شكل رقم 05: مراحل تشكيل الكفاءة



المصدر: Françoise Dupuich-Rabasse ,les compétences managériales : enjeux et réalités, groupe ESC Rouen, l'harmattan, paris, France, 2007.p 181.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

الفرع الأول: أبعاد الكفاءة

انطلاقاً من التعاريف السابقة و التي تتفق اغلبها على تعريف الكفاءة وفقاً للثلاثية : معارف، ممارسات و مواقف و التي تشكل الركائز الأساسية للتعريف من جهة ، تشكل أبعاد المفهوم من جهة أخرى.¹

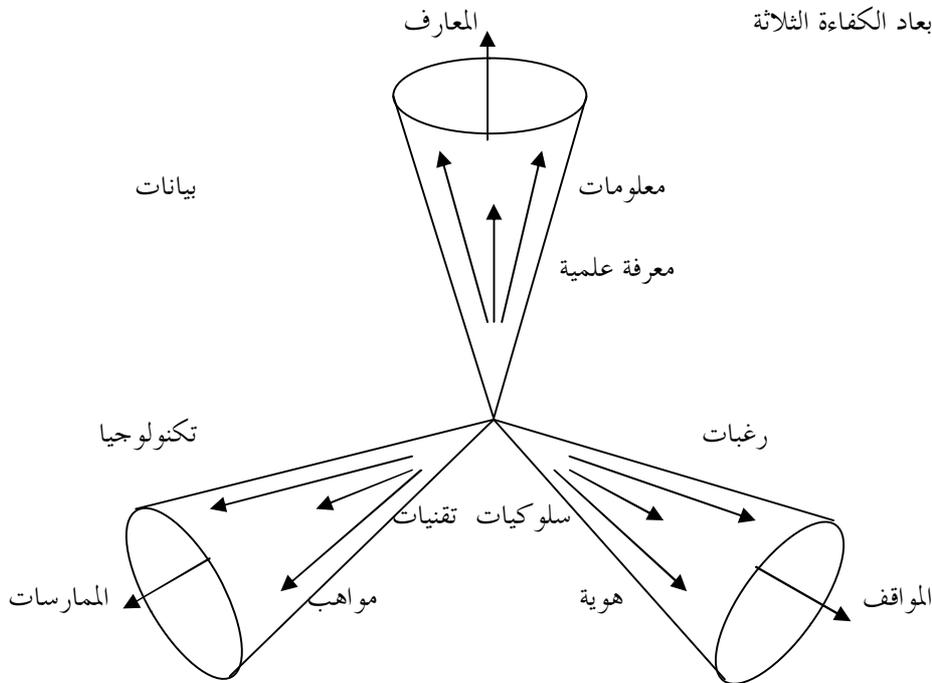
1- المعرفة: تتشكل من مجموع المعلومات المنظمة و المتكاملة في إطار مرجعية تسمح للمؤسسة بممارسة نشاطاتها في مجال خاص بحيث تضم المعرفة أيضاً اكتساب المعطيات الخارجية ، القدرة على اكتسابها و تحويلها إلى معلومات من أجل دمجها في هيكل المعرفة من خلال الاستجابة لأهداف المؤسسة المحددة . بالإضافة إلى المهارات الناتجة عن التجربة و التي تشكل جزءاً من المعارف الضمنية التي تقود لبلوغ الأهداف بحيث لا تنف المهارات مفهوم المعرفة و لا تستدعي تفسيراً خاصاً بالنسبة للمواهب و التقنيات.

2- أما الممارسات فهي نوعاً ما في مقارنة الموارد و مقارنة الكفاءات بالرغم من أهمية السلوكيات في بلوغ أي هدف مهما كان و بالتالي يتوقف نجاح المؤسسات على المعارف و الممارسات مجتمعة.

3- و بالنسبة لبعد المواقف فإنه يضم أبعاد جزئية مثل: السلوك، الهوية، الثقافة أو الرغبة أي الالتزام و الدوافع ، هذه العناصر المختلفة التي تستدعي تحليلاً متماثلاً بإثبات أهمية السلوك التنظيمي و علاقته بالأداء عندما يفيد ببلوغ قطبين قصويين يفسران مواقف عدم الفعالية أو الفشل و بالتالي فالسلوك الجماعي عامل كفاءة أو عامل فشل.

هذه الأبعاد الثلاثة التي تشكل أساس مرجعية الكفاءات، فعلى أساس محور المعارف يتشكل الجزء الظاهر و من محور المهارات و الممارسات نجد الجزء الخفي أو الضمني للمرجعية الخاصة بالكفاءات الفردية.²

شكل رقم 06: أبعاد الكفاءة الثلاثة



¹ Thomas Durand, op.cit, p 279.

² ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 117.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

المصدر :

Thomas Durand, L'alchimie de la compétence , Revue française de gestion 2006/1 (no 160), p280.

المطلب الثالث: خصائص الكفاءة

تعتبر الكفاءة بناء من العوامل الاجتماعية المحسدة للمساهمات الشخصية و المركبة من مجموع المعارف، المعارف الفنية والنوعيات الشخصية¹ بحيث تتميز الكفاءة بأنها:

- معرفة سلوكية لأنها تتحدد المعالم تبعاً للأحداث.

- لها هدف: لأنها ترتبط بهدف أو نتيجة، يتم تقييمها على أساس معايير بلوغ الهدف.

- مركبة: تتكون من مجموعات ممثلة غالباً بـ: الممارسات و السلوكيات ، بحيث تحول الكفاءة الموارد إلى أداء، ما يجعلها مفهوماً معقداً يحدث عدة تفاعلات بين مكوناتها.

- موقفية (محدودة): أي أنها تصبح ظاهرة المعالم عند مواقف العمل و تجسيدها يرتبط بالوسائل المتاحة.

- حركية (ديناميكية): تستدعي التعلم المستمر من أجل التطور و البقاء.

- تستدعي اعترافاً (تصريحاً) جماعياً: لأنه يتم الحكم عليها بالسلمية حسب مرجعية الكفاءة أو المستويات المحققة من الأهداف بحيث يكون الاعتراف ملائماً عندما يقترن بالتعويض.

إن مفهوم الكفاءة حسب المعارف السابقة يعتبر تقليدياً يرتبط بالأعمال البسيطة و لكن خبراء علوم المادة يسعون إلى تعريفها في الأعمال المعقدة و التي تعتمد على المعلومات بشكل أكبر و بالتالي يحددون سمات و خصائص الكفاءة بأنها:

* **عامة** بحيث يكون الفرد صاحب كفاءة إذا تميز بإمكانيته لحل مشكل ما أو كل المشاكل الشبيهة له، و بالتالي تتحدد وفقاً لهدف.

* **تكتسب من التعليم أو من مكان العمل**: تعليم أو تدريب وفقاً لتعليمات أو ممارسات معينة. و يتضح اكتسابها بتنفيذ المهام و بالتالي فهي معارف ضمنية.

* تشير إلى **مجموعات مهيكلة** أي وحدات مرتبة و متناسقة فيما بينها حسب السلمية أو العلاقات.

* تتميز **بالافتراضية** لان الكفاءة مفهوم غامض لا يلاحظ إلا ظاهراً و تعرف بالنشاط الممارس فعلاً.

* ترتكز الكفاءة على المواقف و الشخصية عندما يتم تحليل العلاقة بين الفرد و العمل.

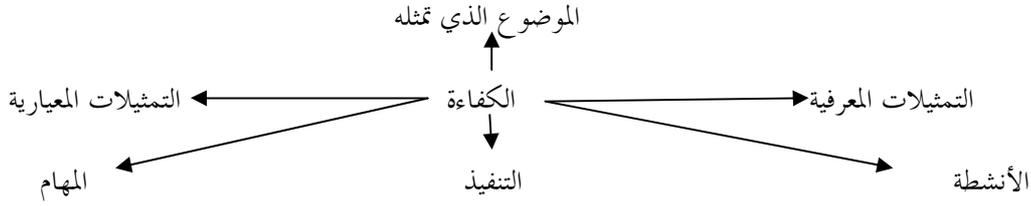
* تكتسب الكفاءة من الشخصية الاجتماعية بأكثر من المعارف الأكاديمية .

¹ Françoise Dupuich-Rabasse , 2007, Op.cit, p170.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

* تتميز الكفاءة بأنها شخصية و مرنة.

شكل رقم 07: مكونات الكفاءة



المصدر: Françoise Dupuich-Rabasse ,les compétences managériales : enjeux et réalités, groupe ESC rouen, l'harmattan, paris, France, 2007.p174.

المطلب الرابع: مرادفات الكفاءة

إن الحديث عن الكفاءات المكتسبة من العمل يحمل ضرورة التعرف على الكفاءات التي مجوزة الأفراد بحيث يبقى مهما التعرف على هذه الخصائص الفردية من اجل تفادي صلاية مفهوم المؤهلات المرتبط بالشهادة، الخبرة، الأجر و منصب العمل. هذا التحول من شبكة المؤهلات نحو مرجعية العمل (الكفاءات) قاد إلى التخلي عن مرجعية الشهادات في تسيير المسارات الوظيفية. أما الكفاءات المهنية فتمثل جوازا للعامل في مؤسسة مسيرة بالشهادات لان الكفاءة تتيح التحول نحو نظام مفتوح يقبل المعارف بكل أشكالها في المجال الذي تمثل فيه مصدرا لتنمية المؤسسة و الأفراد العاملين فيها¹ ، كما أن المرور من المؤهل إلى الكفاءة يستدعي تغيير وجهة النظر بالتحول من مفهوم المنصب إلى مفهوم الشخص بعد إضفاء الطابع الشخصي بحيث لا تحدد النقاط الأساسية في العمل و إنما يكون الفرد بالتركيز على كفاءاته السلوكية لتوافق كل المواقف.

تعدد المصطلحات متداخلة المعنى مع مفهوم الكفاءة من بينها : التأهيل، تنظيم العمل و الأداء.²

التأهيل: يعتبر مرادف المؤهل سلفا للكفاءة بحيث يحدد مواصفات و قدرات الفرد الناتجة عن التكوين و التجربة أما الكفاءة فتشير إلى كيفية استخدام هذه المواصفات و القدرات عند مواقف معينة³، و يتداخل المفهوم حسب Touraine لأن التأهيل يأخذ أبعاد الكفاءة و المتمثلة في الممارسات مادام أنها تفسر السلوكيات و طرق استجابة الأفراد للعمل، و يختلفان وفقا لمعيار الزمن فالؤهل يكتسب بشكل أزلي مثل الشهادة أو الدبلوم أما الكفاءة فهي محدودة ترتبط بموقف معين بحيث يشترك الأفراد في المؤهلات و لكنهم قد لا يكونون أكفاء كما يزيد مفهوم الكفاءة عن التأهيل بمفهوم مسؤولية الفرد على ممارساته أو النتائج التي يتوصل إليها و التي تستدعي تقويما للأداء و المواقف الفردية بقياس العلاقة بين النتائج المحققة ومستويات التكوين التي استفاد منها. أما تكامل المفهومين تأهيل/كفاءة فناتج عن مراحل العملية التسييرية المختلفة لان التأهيل بمثابة جواز لأجل التوظيف أما الكفاءة فتكتشف من خلال مقابلات التقويم المحددة للخصائص التسييرية في ممارسة الأعمال، و بالتالي فالكفاءة هي مستوى التأهيل المكتسب الذي يبنى بالأحداث التي تتم مواجهتها في العمل.⁴

¹ Robert Diez, Laurence sarton ,Op.cit. p 23.

² Cécile Dejoux, 2008,Op.cit. p 16.

³ Philippe Zarifian ,Le Modèle De La Compétence : Trajectoire Historique, Enjeux Actuels Et Propositions, Editions Liaisons, 2^{ème} édition, 2004, P13.

⁴ Patrick Gilbert, Francis Guérin, Frédérique pigeyre, op.cit, p 262.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

تنظيم العمل: و يصف القدرات المكتسبة من العمل المشغول و التي ترتبط بطبيعة العمل في حد ذاته بحيث يهدف تنظيم العمل إلى هيكلته و إعطائه قيمة تتحدد على أساسها التعويضات.

أما الكفاءة فقد جاءت مفهوما بديلا عن المؤهل لأنها توافق توجهات العمل الحديثة و تسمح بأخذ في الاعتبار متطلباته الحديثة بحيث تختلف الكفاءة عن المؤهل في كونها تقوم على المؤهلات الشخصية و التي ينتج عنها تعويض شخصي (اجر) أما المؤهل فينتج عن عوامل موضوعية كالشهادة ، ما يجعل التصريح بالكفاءة مختلف بالنسبة للمؤسسات. بالإضافة إلى:

- **تعدد الأبعاد:** تستجيب الكفاءة إلى مفهوم تعدد الأبعاد أكثر من المؤهل لأنها تحمل خصائص إمكانية الاستجابة، المرونة والاستقلالية.

- **ثقافة النتائج:** لان المؤهل لا يستجيب إلى هدف المؤسسة المتمثل أساسا في خلق القيمة و إنما يقتصر فقط على إتباع القواعد التي تستدعيها المهنة عكس الكفاءة التي جعلت الفرد يساهم في أداء المؤسسة.

- **مرونة التنظيم:** إن مفهوم الكفاءة يثري مفهوم المؤهل و يكمله بالتوجه نحو التنظيمات الجديدة بالعمل الشبكي و تسيير المشاريع لإنشاء الكفاءات الفردية و الجماعية القابلة للتحويل.

- **السلوك:** تختلف الكفاءة عن المؤهل في بلوغ أو ضمان تنافسية المؤسسة لان المؤهلات وحدها غير كافية ذلك لأنها تركز فقط على الواقع و لا تتنبأ بالمستقبل.

- **القدرة على التعلم:** حسب نموذج المؤهل يتم التعلم بالسلمية أما الكفاءة فتمكن صاحبها من المبادرة للتعلم في كل مرة من تجاربه ليكون كفاءة محورية.

حسب مقارنة الكفاءات تسيير المسارات المهنية بتقويم الكفاءات المستخدمة في العمل مع إعطاء أهمية ضعيفة للتكوين الأولي المتمثل في التعليم و الذي يصنف في إطار المؤهلات المتوجهة بالشهادة و التي أثبتت أهميتها عند التوظيف إضافة إلى الخبرة و التي تعتبر الدعامة الأساسية و التقويم الشخصي الذي يكون على أساس تحيز و توجهات المسئول عند التقويم.

أما عن الفرق بين الكفاءة و الأداء فقد توصلت أعمال Chomsky بعد البحث في هذا المجال إلى إن الأولى ناتجة عن الخصائص الداخلية للأفراد و التي تمكنهم من الاستجابة و الثانية إلى الاستجابة في حد ذاتها و بشكل خاص أي النتائج المحققة.

ما دام أن مفهوم الكفاءة يبحث في الإجابة عن التساؤل الخاص بإمكانية التوافق بين الفرد و العمل فبعد التطرق إلى مفهومي الأداء و التأهيل نتحدث عن عنصر آخر لا يقل عنهما أهمية و هو التكوين المهني¹ و الذي اثبت فعاليته في تطوير التنظيمات و محتوى الأعمال كشرط أساسي لبلوغها و بالتالي فان الكفاءة تعتبر هدفا للتكوين المهني بحيث يتم النظر إلى الكفاءة كصيورة عملية لحل المشاكل يسعى التكوين للتركيز على الطرق المستخدمة لأجل تعليم تلك الصيرورة . و بالتالي تعرف الكفاءة بحسب طبيعة المشاكل التي يتم حلها.

¹ Christian Defélix, Op.cit, p209.

المبحث الرابع: مستويات الكفاءة

المطلب الأول: مصادر الكفاءة

تحدد الكفاءة حسب التوجه التسييري وفقا للثلاثية: معارف، ممارسات، مواقف و بالتالي يتم التعرف عليها بحسب نوعها و مجال استخدامها و لكنها ليست بالمعايير القطعية في تحديدها لأن معيارها هو التفاعل ما بين المعارف و مجال تنفيذها أو كيفية توظيفها ما جعل مفهوم الكفاءة يحمل معنيين متناظرين:

شكل رقم 08: مصادر الكفاءة



المصدر: Christian Defélix, Alain Klarsfeld, Ewan Oiry ,nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS Vuibert, paris, France, 2006.p209

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

➤ الأنواع المختلفة للمعارف مصدر الكفاءة¹

- المعارف النظرية: والتي تصف طبيعة المعرفة بدل ما يجب أن تكون عليه بحيث تنتج عن المفاهيم الوصفية.
- المعارف التقنية: وصفية هي الأخرى تحدد شروط تطبيق المعارف النظرية: القواعد، العمليات، الطرق. الناتجة عن التكوين الأولي والتي يتم إثراؤها بالممارسات المهنية وقد تكون استراتيجيات عامة لحل المشاكل أو نماذج للتحليل.
- المعارف المنهجية: تستجيب لسد الفراغات التي لم تغطيها المعارف النظرية والتقنية لان الطريقة المستخدمة ليست دائما مماثلة للمخططة بحيث تتكون هذه المعارف عند نهاية الأنشطة باستخدام ما هو ضمنى في التعليمات لمعالجة المواقف الجديدة.
- المعارف التطبيقية: تكتسب من النشاطات عن طريق الممارسات المتكررة لمعالجة المشاكل المهنية بتطبيق المؤهلات الثقافية واليدوية والتي تسمح بالاستجابة السريعة وبمستوى جودة عالي.
- المعارف الفنية الاجتماعية: و تنتج عن العمليات الاجتماعية التي توجه سلوكيات الأفراد تبعاً لما يواجهون تنظيمياً و اجتماعياً وتأخذ هذه المعارف أشكالاً: القدرة على العمل الجماعي، القدرة على التفاوض و القدرة على تقديم الدعم و المساعدة.
- المعارف الموقفية: و تنتج عن الأعمال الفكرية و تتجسد بالتحليل و حل المشاكل و تنفيذ المشاريع و اتخاذ القرارات بحيث تنتج عن عمليات بسيطة خاصة بـ الترتيب، الفرز، المقارنة و الوصف و أخرى معقدة ممثلة في : التفكير المبدئي، التفكير المنطقي، القدرة على التحليل و التنبؤ... لتصبح المعرفة الفنية مرجعية بالنسبة للأهداف العملية.

اعتماداً على الأنواع المختلفة للمعارف نستخلص قطبين للكفاءة:

- قطب شكلي يجسد المعارف التقنية و النظرية.
 - قطب عملي و يجسد المعارف التطبيقية و المعارف الفنية العلاقاتية.
- أما المعارف المنهجية فتمثل وسيطاً بين القطبين بحيث تعتبر محورا مشتركا و الرابط الهيكلي تجسده المعارف الموقفية. لان فروق الكفاءة تقاس على أساس السلوكيات المطبقة ما دامت الأفكار و المعارف متماثلة و موحدة لان المعرفة ما هي إلا معلومات مخزنة في الذاكرة تختلف درجات تخزينها و مستويات معالجتها بين الأفراد.

➤ الأفراد مصدر الكفاءات

إن الفرد من الصنف Y (بحسب التوجه الخاص بنظرية X,Y) يعتبر بمثابة رأسمال أو محفظة للكفاءات² يمكن استغلالها، تطويرها، و تحسينها عن طريق ممارسات تسيير الموارد البشرية بحيث تنمو هذه الكفاءات بالتكوين و المقابلات التي تحدد المتطلبات من الأفراد... أما الديناميكية في المؤسسة فتفيد بتنويعها و توسيعها. فقد كان الداعي إلى الاهتمام بمفهوم الكفاءة

¹ Françoise Dupuich-Rabasse , 2007, Op.cit, p 176.

² Anne Dietrich, Op.cit. p117 .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

حاجة المؤسسات إلى الاحترافية و ليس إلى رجال المهام بحيث يهدف التكوين إلى تنشئة محترفين لا التحضير لممارسة المهام ولكن الاحترافية تمر بالمهنة من اجل رسملة المعارف لان المحترف من يستطيع ممارسة مهنة المهام بتميز.¹

إن تحسين مصادر الكفاءات لا تجعل الفرد عاملا فقط لان إمكانات التحسين تجعله مقاولا و مسيرا لمخفظته و سيرته بشكل عام. لان مقاربات التسيير التقديري للعمل و الكفاءات و المحافظة على فرص العمل المستقلة تعتمد على المشاريع الشخصية للعامل بتسجيل كل الفرص المتاحة و اختيار الملائمة لتطورها.

و حسب التوجه الأنجلوسكسوني فان مفهوم الكفاءة معقد وفقا لما يوضحه الجدول:

جدول رقم 20: مصادر الكفاءة

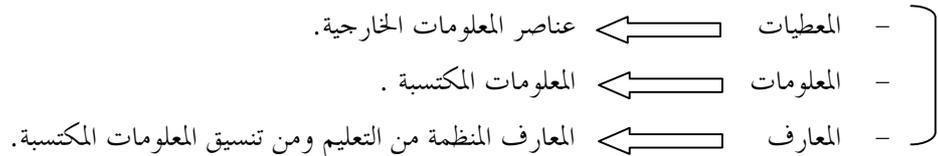
التعريف	مصادر الكفاءة
تسمح بتنفيذ الأنشطة	القابلية و القدرات
تفسر الذاتية و تكون في شكل قيم، صورة عن الذات، قابلية (إدراك الفرد لوظيفته كقائد أو عضو في المجموعة)	السلوكيات
معارف الفرد الخاصة بمجال محدد	المعارف
تشير إلى إثبات الكفاءة بالسلوك	المعارف الفنية
و التي تقود إلى الاستجابة بطريقة معينة (مثل التكيف و المبادرة)	الخصائص الشخصية
و تشير إلى القوى الداخلية الدافعة إلى القيام بسلوكيات في العمل	الدوافع

المصدر : Christian Defélix, Alain Klarsfeld, Ewan Oiry ,nouveaux regards sur la gestion des compétences, AGRH GRACCO CNRS Vuibert, paris, France, 2006.p174.

➤ التعلم

تنشأ الكفاءة عن التعلم بالتفاعل حسب Von Hipel بين المستخدم و المتلقي الذي يسمح بتكوين قاعدة معارف قد تساعد على إدخال تحسينات على المنتج و ممارسات الاستخدام ممكنة التنفيذ، أو من خلال اكتساب معارف جديدة عن طريق التكوين سواء كان رسميا أو غير رسميا، ذاتيا أو جماعيا، هذا التكوين الذي يفيد بتحويل المعارف الضمنية من خلال الملاحظة و التقليد أو من خلال التعلم بالممارسة و المرافقة لان الكفاءات ناتجة التدفقات المستمرة للتعليم.²

شكل رقم 09: الأشكال و الدرجات المختلفة للكفاءة



¹ Guy le boterf ,construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence, éditions d'organisation, quatrième édition, paris, 2008, p 243.

² Thomas Durand, op.cit, p273.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

- المواهب ← معرفة الاستخدام.
- المهارات ← المعرفة و القدرة على الاستخدام و تعليمها لأفراد آخرين.
- الكفاءة ← معرفة الاستخدام أفضل من الآخرين مع توضيح كيفية و طريقة استخدامها.
- الخبرة ← إمكانية مواجهة مواقف مختلفة.

المصدر:

Thomas Durand, L'alchimie de la compétence , Revue française de gestion 2006/1 (no 160), p274.

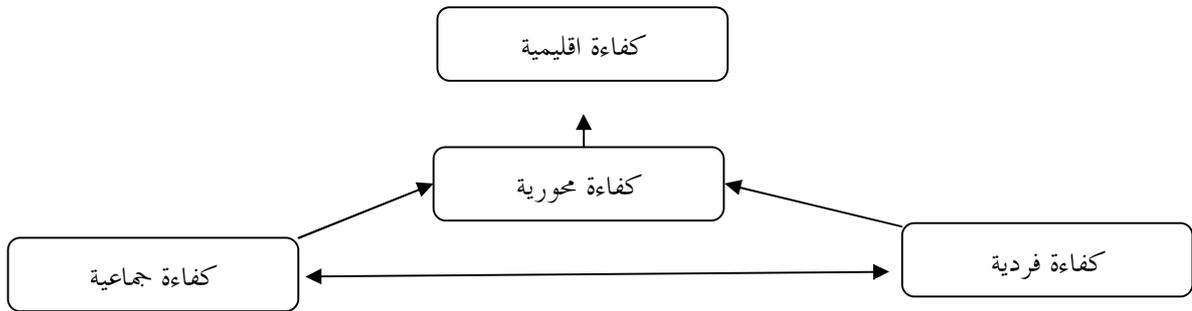
المطلب الثاني: تصنيفات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة حسب Lamarque و cazal يعكس أربعة أنواع للكفاءة تصنف من المستوى الفردي إلى الجماعي لتصبح محورية للمؤسسة أو الإقليم¹، بحيث يرتبها Nordhaug نظريا كما يلي:

- كفاءات فردية؛
- كفاءات جماعية؛
- كفاءات تنظيمية؛

و لكن دون تفسير طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة و إنما بالتركيز على إثبات وجود تفاعل مستمر بين هذه المستويات لأنه فيه تجميع للكفاءات الفردية إلى جماعية و أن الأخيرتين تساهم في بناء كفاءات المؤسسة أي الكفاءات التنظيمية.

شكل رقم 10: مستويات الكفاءة



المصدر : Cécile Dejoux, gestion des compétences et GPEC, ECO/gestion, DUNOD, France, 2008, p33.

¹ Cécile Dejoux, 2008, Op.cit. p 33 .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

بحيث يرتبط هذا التصنيف بمجال الحديث عنها¹ ففي:

- تسيير الموارد البشرية ← كفاءات فردية
- الإدارة ← كفاءات جماعية
- الإستراتيجية ← كفاءات محورية
- الاقتصاد القطاعي ← كفاءات قطاعية (إقليمية)

الفرع الأول: الكفاءة الفردية

لقد شهدت سنوات 1980 تحولا للمفاهيم من تأهيل إلى كفاءات مهنية بحيث تعرف الكفاءة الفردية وفق بعدي: المعرفة والممارسة فهي ليست مجرد حالة أو معرفة مكتسبة، لا تقتصر لا على المعرفة و لا الممارسة كون التركيز توجه نحو المواقف المجسدة لطبيعة السلوكيات. لأن الكفاءة الفردية ترتبط هي الأخرى بثلاثية المعارف التي تتحقق عند تنفيذ الأعمال².

و تشير الكفاءة الفردية إلى مجموعة ثابتة و منظمة من الممارسات المتحكم فيها و السلوكيات المهنية و المعارف المكتسبة من طرف الأفراد بالتكوين و التجربة التي تفيد بتحديثها من خلال السلوك المهني المقبول و المؤيد من طرف المؤسسة.

أما Le Boterf , Zarifian سنة 2005 عرفا الكفاءة الفردية بإضافة كل من بعد المبادرة و المسؤولية زيادة على ثلاثية المعارف عند المواقف التي يواجهها الفرد. ما جعل المفهوم بدون جدوى إلا في ظل موقف معين يتحقق عند تنفيذه التحسيد الفعلي للمعارف في شكل سلوكيات خاصة. و بالتالي فان الكفاءة الفردية ناتجة عن شخص الفرد و دوافعه التي تمثل الدعامة المادية لها و لكنها ليست بمستقلة عن بيئته المهنية، بمثابة توافق بين الموارد الشخصية و الموارد البيئية لا تسمى كذلك إلا إذا تم الاعتراف بها على المستوى المهني لتصبح ميزة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة³.

و حسب Le Boterf, Alii فان الكفاءة الفردية صفة داخلية لصاحبها و لكنها تظهر من معارفه و ممارساته في المجال المهني بالمقارنة مع النتائج المنتظرة في التنظيم.

اما حسب jolis هي عملية دمج و حل المشاكل التي تجمع التخصصات العلمية، الاجتماعية، و النظرية.

➤ خصائص الكفاءة الفردية

¹ Cécile Dejoux, 2008, Loc.cit .

² Yosra Boughtas, Mohamed Bayad ,Métier D'entrepreneur : Etude Exploratoire Pour Identifier Et Evaluer Les Compétences, P03,

https://www.researchgate.net/publication/301629589_Les_compétences_de_l'entrepreneur_demarche_d'identification_et_d'evaluation, consulte le 10/07/2013.

³ Objectif competence, op. cit, p19

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

تشمل الكفاءة الفردية مؤهلات الأفراد المكتسبة من مساره التكويني الأولي، المتواصل، تجاربه الشخصية و المهنية المتبناة في سبيل تحقيق أهدافه بفعالية¹، تتميز الكفاءة الفردية بأنها: منظمة، ديناميكية، تجسد نظاما للتفاعلات بين المعارف، الدوافع، المواقف، المبادرات و المسؤولية، تستخدم لبلوغ هدف مهني واضح، فهي²:

- عملية تركيب تشمل التفاعل الديناميكي بين المعارف و الممارسات و السلوكيات.
- لا تعتبر كفاءة إلا إذا تم الاعتراف بها من طرف الآخرين الناتج عن مستوى الأداء المحقق مقارنة بوسائل تحقيقه.
- تكتشف من خلال الممارسة.
- تعتبر جزءا من الهدف.
- توظف حتى لا تهمل و يبنى بها النشاط.
- قابلة للتحويل في إطار عملية التعلم الفردي أو الجماعي لان الكفاءة الفردية تنشأ عن تراكم الممارسات التي تدخل في إطار الخبرة و بالتالي فان الكفاءة لا تنفصل عن كل من النشاط، التعلم، و الممارسات التي تسمح بتفعيلها.

بعد الاتفاق و تعميم الكفاءات الفردية تصبح كفاءات محورية تميز المؤسسة عن منافسيها و داخل المؤسسة بتميز كفاءة عن أخرى، تقودها إلى ترتيب كفاءاتها حسب الطلب البيئي عليها، حيث تختلف الكفاءات المحورية عن الفردية بأنها لا تنتج عن مجموع خصائص الاستقلالية و العموم المميزة للكفاءة الفردية و إنما عن التنسيق الناشئ بينها ما يمنحها قيمة مستدامة و تطبيق واسع و بالتالي تصبح الكفاءة المحورية بناء منسق للاعتمادات، فحسب Coyne, Hall, Clifford 1997 فان الكفاءة المحورية هي توليفة من الكفاءات و الكفاءات المتكاملة التي بحوزة الفريق و المترجمة بالقدرة على تنفيذ المهام الأساسية بمعيارية توافق المستوى العالمي، حيث يضم هذا التعريف: المعارف، الممارسات المتكاملة و المستخدمة لأجل تقديم منتجات متميزة. كما تشمل الكفاءة المحورية الترتيبات التي تفيده المؤسسة بادرارك: إنتاج، توزيع المنتجات و الخدمات المختلفة لعملاء من أسواق مختلفة³.

الفرع الثاني: الكفاءة الجماعية

تمثل الكفاءة الجماعية النشاط الأساسي للمؤسسة المنتجة للمعرفة الفنية الجماعية بتجميع الكفاءات الفردية للمشاركين، بحيث تنطبق هذه الحالة غالبا على مؤسسات الخدمات (مثل المهندسين الذين يربطون بين العملاء و خطوط الإنتاج الداخلية لترجمة حاجاتهم إلى إنتاج). إذ يعرفها كل من⁴: Retour, Rohmer بالمرجعية للمعارف الفنية العملية التي تعود إلى مجموعة عمل و تسمح لها بتحقيق أداء لا يحققه الفرد وحده و يكون اكبر من مجموع أداء الأفراد، أي أنها تكامل للكفاءات الفردية والتي تسمى في بعض الأحيان بالكفاءات الإستراتيجية للمدير المالك للمؤسسة و بما أنها خاصة تنافسية مستدامة صعبة

¹ ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² Evelyne Rouby, Catherine Thomas, op.cit, p55.

³ Thomas Durand, op.cit, p265.

⁴ Cécile Dejoux, 2008, Op.cit, p 21.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

التحويل و التقليد حل بدلها مفهوم الكفاءة الجماعية¹. و بالتالي تبني الكفاءة الجماعية من الممارسات اليومية و النشاطات الجديدة التي تمارس بشكل جماعي كما تنشأ من قدرة المسير على التنسيق ما بين المبادرات المختلفة لأعضاء فريقه، هذه الكفاءة الجماعية التي قد تتحول إلى كفاءة محورية .

تمثل الكفاءة الجماعية كفاءة فريق العمل و التي تتميز أساسا بـ:

- تمثيل جماعي.
- مرجعية جماعية.
- لغة مشتركة.
- ذاكرة جماعية.
- المبادرة إلى هدف موحد.

هذه العوامل التي تبني على أساسها الكفاءة الجماعية و تصنف إلى نوعين²:

- شخصية: تعود إلى الكفاءات الفردية، التفاعلات النشيطة، التفاعلات غير الرسمية و التعاون.
- تنظيمية: تكوين أو تركيبة فريق العمل، طريقة التسيير و مراحل النشاط الخاصة بتسيير الموارد البشرية كعوامل الاختيار و الطرق المستخدمة لقياس الأداء الجماعي و وضع ممارسات خاصة بالتعليم من خلال العمل.

تظهر الكفاءة الجماعية حسب Rohmer في عدة أشكال كما يلي:

جدول رقم 21: أشكال الكفاءة الجماعية

الكفاءة الجماعية	وصفها
ممارسات مشتركة	معارف، معارف فنية مكتسبة لدى أفراد فريق العمل.
حلول تنظيمية	القدرة على بناء الحلول.

¹ Jean lorrain, André Belley, louis Dussault , les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire :QCE, 4^{ème} congrès international francophone sur la PME , université de METZ, université de NANCY.

² Patrice Roussel, Op.cit. p 66 .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

بناء الحلول	القدرة على الإبداع التنظيمي في إطار الهيكلة المشروعة.
تفاعل السيناريوهات	وضع شبكة العمل.

المصدر: Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Jaques Aubert , management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, DUNOD, paris, 3 ème édition 2010.p166.

➤ التعاريف المختلفة للكفاءات الجماعية

تختلف التعاريف باختلاف وجهات النظر الخاصة بمفهوم الكفاءة في حد ذاته بحيث توجه كل لتعريفها وفقا لمجال البحث الخاص به، ما قادنا إلى تلخيص البعض منها حسب الجدول أدناه.

جدول رقم 22 : التعاريف المختلفة للكفاءة الجماعية

الباحث	التعريف المقدم
Montmollin 1984	القدرة على تبادل المعلومات لدى فريق العمل حتى تتوحد استجاباتهم سواء من ناحية التفكير ، صياغة الاستراتيجيات و تعميم المعرفة الفنية بحيث تنشأ الكفاءة الجماعية من

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

تكامل الكفاءات الفردية.	
تتركب من المعارف و القدرات و الرموز الموحدة ما بين المجموعة.	Nordhaug 1996
مقاربة جماعية، تعاونية لأجل حل المشاكل عن طريق تحليل العمل.	Witorski 1997
مجموع الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق و الخاصة به و التي تحقق له التنسيق و الحركية.	Dejoux 1998
القدرة الجماعية لأفراد العمل على اكتشاف و بصفة دائمة تنظيمهم.	Dubois, retour 1999
القدرات المتبادلة و الخاصة بفريق معين و الناتجة عن تكامله و تنسيق كفاءاته الفردية لا مجموعها.	Pemartin 1999
تبادل المعارف المختلفة المتاحة من أجل بلوغ هدف مشترك أين تكون الممارسات مشتركة من أجل حل المشاكل.	Dupuich-rabasse 2000
مجموع المعارف المكتسبة الظاهرة و الضمنية و المستخدمة في عملية الإنتاج للاستجابة في مؤسسة ما بحيث تتركب من التفاعلات بين الأفراد في نفس المهام أو مهام مختلفة فهي نتاج للتطابق أو التلاقي بين المؤسسة و التنظيم عن طريق الترجمة التي تعرف بلغة مشتركة أو طريقة للتنسيق بين الأفراد.	GuilhonTrepo 2000
مجموع المعارف السلوكية الظاهرة على فريق معين و التي تجمع الموارد المتجانسة لكل فرد و غير المتجانسة لخلق كفاءات جديدة ناشئة عن تنسيق الموارد.	Amherdt 2000
القدرة المعروفة عن فريق عمل لمواجهة الأوضاع التي لا يمكن مواجهتها بشكل فردي.	Bataille 2001
مجموع المعارف الفنية و التي تفيد بالمشاركة في القدرة الجماعية على التجانس: التنظيم للمبادرة بنتيجة مشتركة أو بناء حلول.	Michaux 2003

المصدر : Christian Defélix, Alain Klarsfeld, Ewan Oiry (nouveaux regards sur la gestion des compétences), AGRH GRACCO CNRS Vuibert, paris, France, 2006.p151.

➤ مصادر الكفاءة الجماعية

تختلف مصادرها و تتعدد إلى :

- مجموع الكفاءات الفردية.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

- التفاعل فيما بينها.
- التعاون (عوامل فردية).
- خيارات التركيب الجماعي للعمل.
- التفاعلات الرسمية.
- نمط التسيير و طرق التنفيذ الخاصة بتسيير الموارد البشرية (العوامل التنظيمية).

هذه المصادر التي تصنف بدورها إلى¹ :

➤ عوامل فردية

تدرج تحتها عدد من العوامل:

- مجموع الكفاءات الفردية إذ تعتمد الكفاءة الجماعية على الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق المحددة و المؤكدة.
- التفاعلات العاطفية المؤثرة.
- العلاقات غير الرسمية بحيث تنشأ الكفاءة الجماعية في بعض الأحيان عن علاقات اجتماعية تعاونية غير رسمية كالأعمال الروتينية، القيم و العادات التي تفيد بإنشاء كفاءات جماعية جديدة.
- الاتصال و التفاعل ما بين أعضاء الفريق لتطوير كفاءة جماعية لأنها تتطور و بشكل أسرع بفعل التعاون ما بين الأعضاء لان التعاون ينمي القدرة الجماعية على تجاوز الصراعات بشكل عادي.

➤ العوامل التنظيمية و تشير إلى:

- تركيبة فريق العمل بحيث تعود لرئيس الفريق مسؤولية اختيار أعضاء فريقه بكل حرية ، هذا الاختيار الذي يكون على أساس الكفاءات الفردية دون الاعتبارات الشخصية من أجل تنمية كفاءة جماعية تساهم في خلق القيمة المضافة
- التفاعلات الرسمية : و تفيد بتركيب الكفاءة الجماعية عن طريق وضع الكفاءات الفردية في مواقف تستدعي المسؤولية لان تركيب هيكله رسمية يقوم على المبدأ الجماعي لقيام مجموعة بحجم إنساني.
- طريقة التسيير: تتيح الإمكانية لمبادرات الأفراد بشكل مستقل و لكن بإخضاع باقي الفريق إلى الرقابة على نتائجها كما ويجب أن تتوحد أهداف أعضاء الفريق و التي عادة ما تعزز بالتسيير.
- الممارسات الخاصة بتسيير الموارد البشرية : إن لهذه الوظيفة لدور مهم في تنمية الكفاءات، فعند التوظيف مثلا تبحث عن مستقطبين لهم نفس القيم التي يرغبها المدير ، أما عند تقويم الأداء فيحرص الأخصائيين على وضع معايير مقبولة من طرف المدير مثل التعاون، تبادل المعلومات و المعارف الفنية ... عند تحديد أنظمة التعويض و التي تكون مبنية على قواعد حساب تكون مرجعية للأداء الجماعي باستبعاد الأداء الفردي.

¹ Christian Defélix ,Op.cit, p 155.

الفرع الثالث: الكفاءة التنظيمية

يعتبر مفهوم الكفاءة التنظيمية احد عوامل و طريقة للتحليل الاستراتيجي الذي أصبح في ظلها يتم على أربع مراحل: التحديد، الاستخدام، المحافظة، و تنمية الكفاءات التنظيمية المحورية. و عندها تصبح الإستراتيجية فرصة لتعزيز الموارد و الكفاءات بدلا من التكيف البيئي تبحث من خلالها على إنشاء موقع في السوق و المساهمة في بناء القطاع الذي تنشط فيه بالاعتماد على مواردها و كفاءاتها و استخدامها و تعزيزها، و بالتالي لا يقاس أداء المؤسسة في المدى القصير بربحيتها و فرصها المستغلة ما يقودها إلى توزيع أنشطتها و يصبح يقاس على أساس مردوديتها التنظيمية الناتجة عن توظيف مواردها و كفاءاتها الخاصة.¹

يعود مفهوم الكفاءة التنظيمية إلى الباحثين الأوائل من ² Wernerfelt, ل La Ressource Based View Barney,Dierickx, Cool الذين اعتبروا المؤسسة مجموعة من الموارد الداخلية و الخارجية، ظهر بالتوافق ما بين مفاهيم: تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية سنة 1980، لان مساهمة المسير في تطوير المؤسسة كانت بالاعتماد على مواردها الداخلية لا موقعها في السوق. و تعرف الكفاءة التنظيمية بتنسيق الموارد المالية التقنية و البشرية لتحقيق نشاط المؤسسة، فهي موارد تنظيمية منسقة في مستوى أولي. هذه التركيبة ناتجة رسملة مجموعة من الاستثمارات المحففة في فترة معينة، و بالتالي فان الكفاءة هنا مرتبطة بالخبرات المتراكمة في الزمن و المكان و التي تشكل اختلافا وظيفيا للمؤسسة.

تشير الكفاءة التنظيمية إلى ممارسات التنظيم أو المؤسسة في مجال خاص ترتبط بالعملية التسييرية القائمة على المعارف: عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية و عمليات حيازة الموارد الجديدة و إدارة المعرفة . فهي موارد غير ملموسة خاصة بالمؤسسة تضم ممارساتها بما في ذلك الإستراتيجية أي التي تسمح بالتميز التنافسي المستدام لأنها نادرة، صعبة التقليد، و تقدم قيمة للعميل.

فحسب Hamel , Prahalad فان الكفاءة التنظيمية هي توافق المهارات و التكنولوجيا أي تنسيق لمختلف المهارات بالتكامل مع عدة مجالات تكنولوجية.

و حسب Rumelt فهي مجموعة منسقة من المعارف المختلفة و التكنولوجيا التي تمكن المؤسسة من تقديم مزايا خاصة للعملاء.

و حسب Sanchez فانه لا توجد كفاءة إلا إذا اقترنت بخلق القيمة.

➤ خصائص الكفاءة التنظيمية

انطلاقا من التعاريف المختلفة المقترحة في ظل حركة الموارد و الكفاءات MRC فان الكفاءة التنظيمية³:

- عملية جماعية، ذات غاية مقصودة، توافق بين الموارد و الكفاءات في مستويات مهمة لأجل خلق القيمة.
- ناتجة عملية دمج الموارد لدى الأفراد و العمليات التنظيمية.

¹ Evelyne Rouby, Guy Solle, op.cit, p03.

² Evelyne Rouby, Catherine Thomas, op.cit, p53.

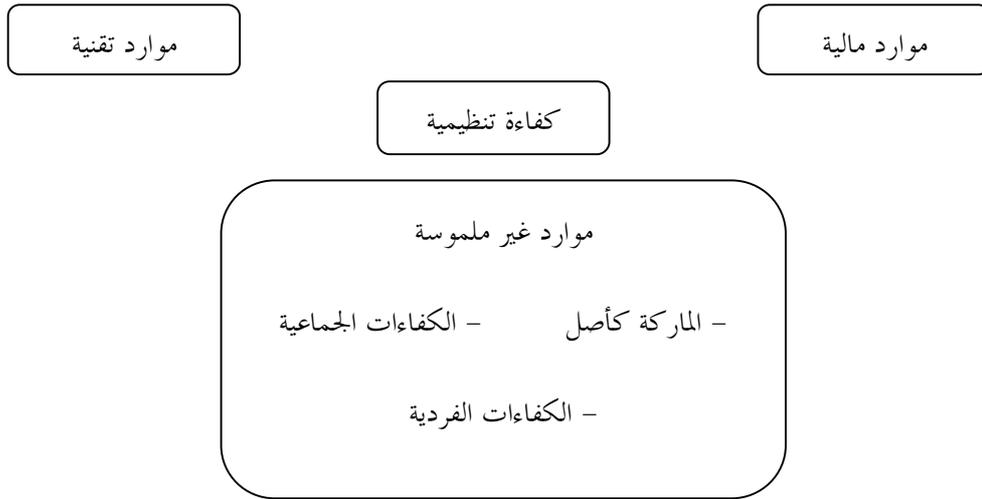
³ Evelyne Rouby, Guy Solle, op.cit, p04.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

- عامل استراتيجي للمؤسسة، ناتجة التوجه الاستراتيجي.
- مجموعة متكاملة من الموارد و الكفاءات الفردية و الجماعية و القدرات.
- الاستجابة لحاجة السوق و بالتالي يتم تقويمها على أساس أداء السوق.
- الاستخدام، تنمية و تحديث الكفاءات من تراكم المعارف و التعلم الجماعي لضمان استخدامها و تحديثها في الزمن و المكان.
- لا تعتبر كفاءة تنظيمية إلا إذا اقترنت بهدف محدد من التنظيم أو توجه استراتيجي أو مسار استراتيجي أو رؤيا.
- تساهم الكفاءة التنظيمية في خلق القيمة من خلال التفاعل ما بين المستوى الاستراتيجي و المستوى العملي بفعل مبدأ الهدف.

يتقارب مفهوم الكفاءة الفردية مع الكفاءة التنظيمية حيث يشكلان مصادر العمل دون الخلط بينهما ، بحيث يرتبط مفهوم التعلم التنظيمي بالمستوى الكلي من اجل تطوير عمليات تنفيذ الأنشطة، و لكن يبقى مفهوم الكفاءة التنظيمية محدودا وفق عدد من العوامل كونها صعبة التنفيذ و تستدعي الاختيار بين عدد من البدائل المتماثلة من اجل تكوينها.¹

شكل رقم 11: الكفاءة التنظيمية



المصدر: Cécile Dejoux (gestion des compétences et GPEC), ECO/gestion, DUNOD, France, 2008, p24

إن مفهوم الكفاءة التنظيمية يرتكز على كل من نظرية:

➤ الموارد لـ Edith Penrose²: و التي أفادت بإعادة النظر في مفهوم الإستراتيجية و إعطاء معنى للكفاءة التنظيمية بعدما اقترح التحليل الداخلي للمؤسسة بدلا من التحليل الصناعي و الاقتصادي بالتركيز على الزوج: منتج/سوق، مع الأخذ في الاعتبار موارد المؤسسة معتبرا الموارد الداخلية كفاءات تنظيمية بالاعتماد على الطرح الذي يفيد بان اقتناء مورد جديد يعتبر تكلفة بالنسبة للمؤسسات بسيطة التنظيم على عكس تلك عالية الموارد أو المتخصصة و التي تحقق لها

¹ Jean-Claude Coulet, op.cit, p07.

² Cécile Dejoux, 2008 ,Op.cit, p 24 .

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

ميزة تنافسية بالرغم من التكلفة العالية لها، و بالتالي تعرف المؤسسة على أساس مواردها الملموسة و غير الملموسة و الكفاءة التنظيمية تشير إلى التنسيق ما بين هذه الموارد المختلفة لبلوغ مستوى من الأداء المرغوب.

➤ القدرات الديناميكية¹: تعتبر هذه النظرية امتدادا لمفهوم نظرية الموارد و تشكل الحد الفاصل بين مفهوم الكفاءة و القدرة التنظيمية ، فالكفاءات و القدرات تشكل القاعدة الثابتة للمؤسسة من اجل النجاح و صياغة الإستراتيجية و بالتالي فان الكفاءة تنشأ عن المعارف الأساسية المكتسبة من طرف المؤسسة خاصة في المجال التكنولوجي، و القدرات ترتبط بممارسات المؤسسة التنظيمية لجودة صياغة الكفاءات الأساسية و تشكل المحور التسييري لها. بحيث يؤكد Teece , ali , على أهمية قدرات المؤسسة في استخدام الموارد الحالية لخلق موارد جديدة أو إدراك طرق جديدة لاستخدامها بدمجها مع التي تم اكتشافها، أما Nelson Et Winter فاثبتا بان ممارسات المؤسسة مسجلة في روتينها التنظيمي. Teece,Pisaro, Shuen يعرفون القدرات الديناميكية بالقابلية للاندماج و تكوين و إعادة صياغة الروتين الداخلي و الخارجي في استخدامات خاصة بالمؤسسة و التي جمعها Amit Et Shoemaker في مصطلح الأصول الإستراتيجية (الموارد والقدرات) و التي تصبح صعبة: التغيير، التقليد،نادرة، خاصة، متخصصة، تتيح ميزة تنافسية.

بحيث تهدف هذه النظرية إلى تفسير مفهوم الكفاءات المحورية و دورها في اكتساب المزايا التنافسية المستدامة لأنها حسب Hamel و Prahalad مجموع المعارف و الممارسات التي تمكن المؤسسة من تقديم منتج تنافسي.

بحيث تتميز الكفاءة المحورية حسب Burney بالخصائص التالية:

- القيمة: ترفع من قيمة المنتج لدى العميل.
 - الندرة: صعوبة الوصول لأنها خاصة بالمؤسسة.
 - صعوبة النقل لا تشتري و لا تحول.
 - صعوبة التقليد لأنها جزء من ثقافة المؤسسة.
 - الاستمرارية طالما أنها تتوافق مع التكنولوجيا الحديثة.
- أما عن أهمية الكفاءات التنظيمية فهي لا تقل أهمية عن سابقتها وتعود إلى² ثلاث جهات نظر إستراتيجية:
- أولها أن المؤسسة مجموعة من الموارد التي تتضمن الكفاءات المرتبطة بالخبرات المتراكمة.
 - ثانيها التركيز على الكفاءات الأساسية للمؤسسة أي حسب استخدامها. بمجرد حيازتها من طرف المؤسسات.
 - و ثالثها الاهتمام بالقدرات الحركية الممتدة في المعارف الفنية للمؤسسة المحددة للنوعيات المستخدمة من الكفاءات المحورية حسب Rouby Et Thomas و اللذان عرفا الكفاءة التنظيمية بـ: نشاط جماعي له هدف ناتج من ترتيب الموارد و الكفاءات من مستويات مهمة لأجل خلق القيمة.

إن مفهوم الكفاءة المحورية يمكن توسيعه إلى ابعد من المؤسسة إلى الإقليم³ و الذي تعرف على أساسه بمضاعفة الموارد المادية و غير المادية المرتكزة على قدرات تعاون التنظيمات العمومية و الخاصة و التي تهدف في إطار جماعي إلى تحقيق حوكمة إقليمية تتحقق وفق بعدين:

- كفاءة محورية.
- تكامل الكفاءات المهنية القابلة للتحويل.

¹ Evelyne Rouby, Catherine Thomas, op.cit, p54.

² Patrice roussel ,Op.cit, p 66.

³ Cécile Dejoux, 2008 ,Op.cit, p27.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

فعادة ما تنشأ و تنمو الكفاءات الإقليمية عن مؤسسات صغيرة و بسيطة و التي تتجانس فيما بينها بعدما تتم مرافقتها بالإعانات و الدعم المالي من طرف الحكومة. كما أن عملية تحويل الكفاءات الفردية ما بين أعضاء فريق العمل لا تفيد فقط في بناء الكفاءات الإقليمية و إنما تمتد لبناء كفاءات إعادة إنشاء المؤسسات الخاسرة و إعادة توظيف عامليها.

المطلب الثالث: العلاقة بين الكفاءات الفردية، الجماعية و التنظيمية

تشكل الكفاءات الفردية و الجماعية و جهي العملة لنفس الواقع التنظيمي لان المرور من الفرد إلى الجماعة لا يتحقق بقفزة نوعية و إنما من إدراك مختلف لنفس الواقع ، و تفسير العمل الجماعي بتطوير الكفاءات يعتمد على توضيح مفهوم الكفاءة الفردية و الكفاءة الجماعية و كيف يرتبط المفهومان¹ ، فالكفاءة الفردية تعكس المستوى المحدد لواقع تسيير الكفاءات الناتج عن الزوج كفاءة/ موقف و الذي تنتج عنه عدة ممارسات للتسيير و بالتالي فهي تعود إلى قطب "الشخصية" النموذج الذي تعتمده اغلب المؤسسات بمرجعية إلى الشخص، قراراته، دوافعه، مهامه، طبيعته و نمطه في اتخاذ القرارات . و بالتالي فاخذ الكفاءة بعين الاعتبار في المؤسسة يعتمد على الطابع الشخصي في تخصيص الأعمال ، التعويض، التقويم، التكوين على أساس أن الكفاءة تعتبر قرارا يتعلق بكل فرد كما أن الطابع الشخصي يتحدد بالمؤهل و الممارسات المرتبطة بالطابع الشخصي تزيد من درجة التوجه نحو مفهوم الكفاءة في المؤسسة و التي قد لا تلتزم الفروع بتطبيقها فالنموذج الشخصي السابق يركز على الكفاءة لدى الإطارات و أصحاب المعرفة أما النموذج الموجه بالأهداف فيركز على العاملين باعتبارهم حجر الأساس في الالتزام بالتنفيذ لتحقيق الأهداف. و الكفاءة الجماعية تساهم من خلال ممارسات التسيير في تفعيل "اثر المجموعة" و التي تسمح بمضاعفة الجهود الفردية و بالتالي يمكن اعتبار الكفاءة الجماعية كمؤشر لمقاربة و بسيطة بين الشخصية و المستوى العام بوضع الكفاءات الفردية في مشروع مشترك يقوم على التعاون، تبادل المعلومات و القدرة على العمل الجماعي و التي تعد بمثابة متطلبات مواقف العمل الحالي، لان مفهوم الكفاءة لا يكون له معنى إلا إذا ارتبط بهدف محدد و تعود المسؤولية لجعلها في التطبيق إلى المسير عن طريق تقويم الكفاءات من جهة بالمشاركة في الحركة بطابع شخصي و حث أفراد الفريق على العمل الجماعي بإنشاء ظروف تسمح بتنمية التنسيق فيما بينهم من اجل نجاح المشاريع الجماعية. أما عن الكفاءة التنظيمية فتنشأ عن تسيير المعارف و تسيير المعلومات تقوم علاقتها بالكفاءات الفردية على رؤيا التنظيم و الخاصة ببناء ميزة تنافسية مستدامة من مصدر مقبول و غير قابل للتقليد و نادر لدى المنافسين و لهذا تفسر علاقة خصائص الكفاءة الحورية للأفراد و التنظيم بأداء المؤسسة.

أما بالنسبة لعلاقة الكفاءات الفردية بالجماعية و التنظيمية فتتمثل في الخصائص المشتركة الناتجة عن مفهوم الكفاءة في حد ذاته : وجود المعارف، ترتبط بالنتائج، تستدعي التنسيق. و عليه يمكن استخلاص العلاقة ما بين المفردات: كفاءة، مردودية و أداء بحيث ينسب مصطلح المردودية للنتائج المحققة على المستوى الفردي أما الأداء فيرتبط بالمستوى التنظيمي بحيث يشير المفهوم الأول حسب المعاجم إلى "النتائج المحققة أو مستوى النجاح المفسر للنتائج" و الذي يتم قياسه بناء على عدد من العوامل : الوسائل المستخدمة و على أساس الكفاءة لأنها معيار للمردودية، بحيث تعتبر عاكسا جزئيا لإمكانات الفرد. و لكن هذه العلاقة ليست صحيحة تماما لان مستويات المردودية تتأثر بعوامل أخرى غير الكفاءة، كما تختلف العوامل التي تفعل الكفاءة و تجعلها تظهر و بالتالي تكون لها دوافع أخرى غير المردودية، كما أن المفردة مردودية لا ترتبط بعملية أو مراحل عكس الأداء و ليس لها دلالة استخدام تسمح بتحديد معيار التقييم، أما الأداء التنظيمي فيرتبط بالنتائج ذات الطابع الجماعي

¹ Anne Dietrich ,Op.cit, p 167.

الفصل الثاني: مقارنة الكفاءات

القابلة للقياس و التي تحدد مستوى النجاح و قد يتحدد عن المراحل المتبعة من اجل الوصول إلى النتائج المخططة. إن قياس الأداء التنظيمي له طابع استراتيجي، عوامله تحمل التغيير تبعا للنظام المتبع أو العوامل التنظيمية المعنية.

بحيث تهدف عملية تسيير المردودية حسب Armstrong إلى¹:

- تجميع و توحيد الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية.

- المتابعة المستمرة للمردودية.

- التكوين و التطوير.

و بلوغ هذه الأهداف يكون بـ :

* تخطيط المردودية.

* قيادة و تقويم المردودية.

¹ Patrice Roussel, Op. cit, p 85 .

خلاصة الفصل

على الرغم من غموض مفهوم الكفاءة و تعدد و اختلاف التعريفات الخاصة به، الناتجة عن اختلاف مفاهيم التنمية البشرية و الاستخدام الواضح في المؤسسات الاقتصادية ، فقد أفاد بشكل كبير مقارنة النشاط الإنساني في المؤسسة و علاقته ببيئة نشاطه من خلال العملية التغييرية و إدراك التغيير في حد ذاته للمحافظة على استمرارية المؤسسة بتعديل روتينها أو اكتشاف ممارسات جديدة في إطار أنشطة البحث الناتجة عن التعلم من الخبرات خلال الزمن بالاعتماد على الزوج مورد/كفاءة لتنمية القدرات الداخلية على تجاوز حدود العقلانية لدى الفريق بإدماج المعارف الجزئية للأفراد مع المعارف التنظيمية لبلوغ التميز في تحقيق المهام الإنتاجية بصفة خاصة و هدف المؤسسة ككل لمواجهة التناقضات التي تفرضها التغييرات البيئية المستمرة و التوفيق بين التوجهات الشخصية و المهنية لصاحب المؤسسة و فريقه.

الفصل الثالث

تمهيد

يعتمد أداء المؤسسات بدرجة كبيرة على أداء مشرفيها، فالمتابعة الخاصة يجب أن تتوجه نحو قياس هذا الأداء الناتج عن العمليات التي يقوم بها المدير المالك للمؤسسة ، أو عن ملائمة الظروف البيئية و توفيق هذا الأخير في إدراكها، أو عن كفاءة الأداء الناتج عن التكيف مع المتغيرات البيئية. بحيث يرتبط الإشراف بمختلف المستويات التنظيمية المعنية بتسيير المؤسسة ككل أو جزء منها: المديرين و الإدارة التي تمثل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة شخصا واحدا، رؤساء الأقسام و رؤساء الوحدات. و يعتبر المدير احد أعضاء التنظيم المكلفين به أو بجزء منه الذين يلتزمون بمسؤولية تحقيق بعض الأهداف و التي لأجلها يمارسون نشاطا إشرافيا على عدد من العاملين، يعملون في هيكلية معاصرة أو افتراضية في بعض الأحيان ، هؤلاء المديرين الذين تطورت مهنتهم بصفة إيجابية في مجال إثراء عملهم بزيادة استقلاليتهم و مسؤولياتهم، و أخرى سلبية خاصة بفقدان الأمن الوظيفي و غياب الضمانات المتعلقة بالمسار المهني و انخفاض الفرص التطورية و ضعف العمل الكبير التي تنتج عنها تجانس لصورة المدير في المؤسسة.

يمثل المدير أساس نجاح المؤسسة بحيث يتوقف مستوى أدائها على مهاراته و قدراته و خاصة الإدارية بحيث يتوافق اصطلاح المدير مع المنظم ، المشرف، المسير، الإطار، رجل الأعمال و المقاول فهي مفاهيم متقاربة لحد كبير بالرغم من الفروقات الفنية. ففي اغلب المؤسسات يطلق لفظ المدير على من يتولى الإدارة العليا. أما المنظم أو المقاول فهو من يمتلك مؤسسة يتحمل المخاطرة فيها لتجسيد أفكاره في الواقع العملي ليمتد المصطلح إلى رجل الأعمال أو القائد لمن تتوفر فيه خاصية التأثير في سلوك الآخرين.

التقاؤل

يعود المفهوم مقاول إلى¹ richard Cantillon فحسب هذا الباحث يعتبر عامل المخاطرة أهم الخصائص المميزة للمقاول، *فالمقاول من يقوم بالشراء، التحويل و بيع المنتجات بسعر غير محدد مسبقا* ليضيف John Stuart Mill مفهوم الملكية للتعريف السابق أي ملكية السلع و الالتزام في توجه اقتصادي، ليفرق بين المقاول و المسير. و بالتالي نستخلص من التعريف السابق بان المسير يتميز عن المقاول الذي يعتبر صاحب ملكية بالالتزام أي تحمل المسؤوليات المختلفة الناتجة عن مشروعه من اجل تحقيق الربح.

الإشراف و التسيير

يعتبر التسيير اكتشاف أو حدث تاريخي معاصر نتج في فرنسا عن مخطط مارشال سنوات الخمسينات و عن العولمة في شكل تركيبة من الطرق و التقنيات المستوردة من الولايات المتحدة الأمريكية، ترجم من مناخات إلى تسيير على الطريقة الأمريكية، يهدف إلى تعزيز ثبات التنظيم من اجل ضمان نشاط صحيح بتنسيق الموارد المختلفة بشكل فعال لتحقيق الأهداف المخططة عندما يقوم المسير بممارسة الوظيفة الإدارية يتميز عن باقي أعضاء التنظيم: بالالتزام و تحمل المسؤولية

¹ Jean Christophe Pic, Géline Viala, Karim Ziani, entreprendre dans le green business :créer et développer une entreprise durable et responsable, DUNOD, Paris,2013,P55.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

الناجحة عنه، تسيير الذات والقدرة على التكيف مع سلوكيات الآخرين، القدرات المعرفية التي تتيح إمكانية إقامة العلاقات الإنسانية¹.

فحسب قاموس reverso فإن المسير هو الشخص المكلف بالتسيير وإدارة الأعمال².

من التعريفين السابقين نستنتج بان اصطلاح المسير و المدير يشتركان في ممارسة الوظيفة الإدارية أما الفرق بينهما في أن المسير من يستخدم وسائل التنظيم و ينسق بينها لبلوغ الأهداف أما المدير من يسعى لضمان استخدام و تنسيق تلك الوسائل لبلوغ الأهداف.

و الإشراف عملية لها بداية و نهاية في مجال التسيير ، يطبق في المؤسسات الصغيرة و يقال الإشراف بقيادة فريق معين دون التسيير أي بدون طرق أو تقنيات تحدد كيفية الإشراف. و بالتالي يمكن تعريف التسيير "بمنهجية الإشراف" أو " بطرق : التفكير، الحديث و ممارسة الإشراف لأجل تحقيق الأهداف بالاعتماد على عمل الآخرين" ، فبمنطق الجبل الجليدي يشكل الإشراف الجزء الظاهر من الجبل و الجزء الأكبر يبقى مختفيا هذا الجزء المركب من عدد من المكونات و التي لا يتحكم المشرف إلا بجزء منها ، و بالتالي يعتبر الإشراف النشاط الذي يجتمع فيه التخصص و الشخصية بالاستثمار في الجسد و الروح ، يحمل مفهوم الجيد و السيئ و الصحيح و الخاطئ فيما يتعلق بالقرارات ، الاختيارات ، التقييم، التنمية،.... باعتبار مهنة مختلفة عن باقي المهام و لا ترتبط بالسياسة أبدا ما يجعل المشرف محايدا و هذا ما أثبتته البحوث بان مهمة الإشراف الجيد مستحيلة، ليحل بدله مصطلح المدير، أكثر شمولاً كونه يضم مفهوم التسيير عند ممارسة الوظائف الإدارية و مفهوم الإشراف الخاص بفريق معين³.

القيادة

تعتبر القيادة فرعاً من فروع علم الإدارة تركز على تحديد الاتجاه و الرؤيا، حشد القوى تحت هذه الرؤيا و التحفيز و الحرص على التنفيذ، أما الإدارة فتقوم على التخطيط، التنظيم، التوجيه، الإشراف و الرقابة. بحيث تهتم القيادة بالكليات أما الإدارة فتتعمق بالجزئيات ، تشتركان في الإشراف. فالقيادة موهبة لا تنتج من التعليم فلا يعتبر كل مدير قائداً إلا انه يمكن اعتبار القائد مديراً ، و ترتبط القيادة ارتباطاً وثيقاً بالأداء الفعال.

إن العلاقة بين القيادة و الإدارة ليست علاقة العام بالخاص⁴ وإنما تكمن في طبيعة هدف كل منهما فالإدارة تعنى بالجوانب الفنية و التنظيمية للمؤسسة، أما القيادة فتعنى بالجوانب الشخصية و بالتالي فالإدارة أوسع من القيادة، كما تعتبر القيادة احد المراحل الأساسية في الإدارة فهناك تكامل ما بين المفهومين الأولى تعتبر عنصراً من الثانية لأنها إحدى مكوناتها و

¹ Direction Du Développement Des Personnes Et Des Organisations, L'école Nationale D'administration Publique , Référentiel De Compétences Du Gestionnaire-Leader De La Fonction Publique Québécoise, Gouvernement Du Québec ,2012, p12.

² <http://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/gestionnaire>.

³ Françoise dupuiche rabasse , management et gestion des compétences, entreprise et management, l'harmattan, paris, 2008,p 153.

⁴ الدكتور رجب عبد الحميد السيد ، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر ، 2000 ، ص 07.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

الثانية تعتبر مكملة للأولى، بالإضافة إلى تشابه كلا المفهومين في تنظيم العمل و توجيهه فضلا عن ذلك فان نجاح الإدارة مرهون بنجاح القيادة و بالتالي تبعا لخاصية التأثير في الآخرين قد يعتبر المدير قائدا.

المبحث الأول : المقاولاتية

تغير الاهتمام بالمقاولاتية بعدما أثبتت الدراسات الاقتصادية دورها كمحرك و منشط للاقتصاد، بحيث يرجع نمو الاقتصاديات الغربية إلى انتشار التزعة التقاولية و ذهاب الجامعات الأمريكية إلى تدريسها بل امتدت لغاية الثانويات لتمتد إلى الدول النامية هي الأخرى.

المطلب الأول: مفهوم المقاولاتية

تعتبر المقاولاتية مصدرا للتنمية الاقتصادية لأغلب البلدان لأنها تساهم في تأمين الدخل الكافي لصاحب المشروع أي المقاول ولتوظيف عدد من الأفراد و بالتالي التخفيف من مستويات البطالة كما تحقق لصاحب المشروع الرضا الشخصي و تحقيق الذات إضافة إلى المساهمة في المجتمع بمنتجات جديدة، يعود مفهومها لبداية القرن 16 حاملا مفهوم المخاطرة التي رافقت حملات الاستكشاف العسكرية، و تطور بدءا من القرن السابع عشر، لينتقل في بداية القرن 18 إلى العلوم الاقتصادية من طرف الاقتصادي الفرنسي RICHARD CANTILLON ثم يمتد إلى القرن الحالي حينما بدأ يأخذ بعدا اقتصاديا و اجتماعيا.

الفرع الأول: جذور المفهوم

يعود مفهوم المقاول تاريخيا إلى¹ ادم سميث سنة 1776 و مفهوم الصناعة بحيث يعتبر المقاول وليدا للصناعة كونه يحتاج لإثبات الخصائص التسييرية من اجل قيادة المؤسسة بشكل عقلاي و تسيير الأموال بمفهوم الأب الجيد، فالاقتصاد الفرنسي حسب تنظير Jean Baptiste Say يفرض خاصية المنظم لدى المقاول كأولوية ثم التسيير بشكل أخلاقي لكسب ثقة الشركاء و ليصبح مسيرا أو قائدا.

يغيب مفهوم المقاول في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية لأنه حسب النموذج العقلاي ل leon walras المنشور سنة 1860 فان التوازن في الأسواق يتحقق وفقا لميكانيزم السوق الناتج عن الأسعار و الكميات المعروضة و المطلوبة بشكل مستقل عن المقاول، فنظرية الاقتصاد الجزئي لسنة 1840 تجسد المؤسسة في شكل وظيفة إنتاجية فقط ، تجمع كل من العمل و رأس المال حسب أسعارها و الإنتاجية التي تحققها من اجل تحقيق أقصى ربح تتيحه المنافسة في ظل تكلفة منخفضة.

أما نموذج Marshall سنة 1880 اثبت من خلاله بان المؤسسة العصرية المسيرة من طرف مالكيها، مديرها لابد بحسب التوجه العقلاي أن تكون بحجم عقلاي يحقق قدرتها على الإنتاج في مجال نشاط معين وفقا لطرق مقترحة و تكلفة رأس المال والعمل، ما يجعل كل المؤسسات تتساوى في الحجم منطقيا، الفرض الأمثل الذي يجعل المؤسسة X في القطاع Y تمثل باقي المؤسسات من نفس القطاع . و الذي توصل إلى مفهوم دورة حياة المؤسسة الموروثة بعدما يصل صاحبها إلى سن معين تتناقص فيه قدراته التقاولية ما يجعل مؤسسته تختفي معه فالنموذج المارشالي يجسد التمثيل الجرد لواقع القرن العشرين

¹ Louis Jaques Fillion , Management des PME :de la création a la croissance, éducation Pearson, paris ,France , 2007, p180.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

(1960) أي نسيج المؤسسات المتوسطة في القطاعات التي تكون فيها العمالة محلية و الأسواق جيدة و متاحة لعمل اقل تعقيدا.

المؤسسة الرأسمالية العصرية من المقاول إلى المسير تجسد المرحلة 1875-1975 المؤسسة التسييرية الرأسمالية الكبيرة ، فمرحلة: النشأة، النضج، التدهور يجسدها التراجع التاريخي حيث:

- ظهرت سنة 1870 في كل من الولايات المتحدة الأمريكية و ألمانيا حسب Joseph Schumpeter جملة من الإبداعات نتاجا للاكتشافات العلمية فقد قدمت المخابر سلع تجهيز ووسائل وطاقات جديدة و منتجات قابلة للاستهلاك و التي تجسد كلها نظاما للعلوم التقنية فأغلب المنتجات المستهلكة من السيارة إلى معجون الأسنان تم تقديمها خلال الفترة ما بين 1880-1900.
- الشركة الايجارية التي وجهت منتجها إلى الطبقة المتوسطة التي يجسدها العاملون (المهنيون، الموظفون، التقنيون، المهندسون، الإطارات،.....) الذين يعملون في المؤسسات الصناعية الكبيرة و الذين يملكون قدرة شرائية ثابتة تسمح لهم باقتناء هذه المنتجات المصنعة بطريقة معيارية.
- الحجم الأقصى لان المؤسسة العصرية تواجه تحديين : النمو و الاختفاء تحت تأثير المنافسة، فالحجم الكبير يتيح الشريحة الأكبر في السوق في مجال السيارات مثلا فان المنافسة في سوق شمال أمريكا بين Ford و General Motors جعلت Toyota تتميز عنهما.

تختلف التعاريف الخاصة بالتقاول فمنهم من يعتبرها¹:

"القدرة و الرغبة في تنظيم و إدارة الأعمال ذات الصلة بها".

" العملية التي يقوم من خلالها احد الأفراد أو فريق عمل بتنظيم جهودهم و مواردهم بغية تحقيق إنتاج ذا قيمة سواء كان ماديا أو فكريا أو خدمة".

و حسب R. contillon فالمقاوله هي: "الوكالة التي تشتري و سائل الإنتاج و تحولها إلى منتجات قابلة للتسويق".

أما SAY فب: "ضمان توسيع عوامل الإنتاج سوية" ليضيف إلى ذلك Joseph Schumpeter عامل الابتكار حين اعتبر المقاول مؤسسا. فمع التوجهات الحديثة نحو التخصص المرن أصبح مفهوم المقاوله حسب Piore, Sabel لا يقتصر فقط على الابتكار التكنولوجي و إنما تعداه بفتح أسواق جديدة و إرساء تنظيم جديد للصناعة بالتغيير في سير التنمية الاقتصادية.

و التقاول هو مجموع المهارات الإدارية و الإبداعية المستندة على المبادرة الفردية و الموجهة نحو الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة و التي تتسم قرارها بمستوى معين من المخاطرة.

¹ مروة أحمد، نسيم برهم ، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، جامعة القدس المفتوحة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008، ص09.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

و حسب Shane, Venkataraman هي عملية اكتشاف، تقويم و استغلال الفرص المستقبلية من اجل تقديم منتجات أو خدمات. ليضيف Gartner بأنها "عملية إنشاء تنظيم جديد ، يهدف به إلى خلق القيمة وفقا لـ Bruyat". وبالتالي فالمقاول استراتيجي له القدرة على خلق رؤيا تقاولية تتمثل في هدف خلق القيمة و قائد يستطيع قيادة التغيير بالنشاط التقاولي الناتج عن استغلال الفرص.¹

فبصفة عامة فان **التقاول** هو عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة بتخصيص الوقت و الجهد و المال اللازم لهذه العملية بتحمل كافة المخاطر الناجمة عنها . و بالتالي فان **التقاول** يقوم على أربعة عناصر أساسية:

- عملية إنشاء شيء جديد ذو قيمة.
- تخصيص الجهد و المال و الوقت.
- تحمل المخاطر المختلفة.
- استقبال المكافآت الناجمة.

و المقاول هو من يقوم بتجميع الموارد المادية و البشرية و ينسق ما بينها ليخلق إنتاجا ذا قيمة حسب Say ، أي يعمل وسيطا ما بين العمل و رأس المال. ليضيف إليه Schumpeter وظيفة الابتكار في السعي إلى الاستقلالية و تحقيق الربح ، ويرى Peter Drucker بان المقاول من ينظم و ينفذ الفرص أي أكثر الأشخاص اقتناصا للفرص ، لأنه يعتبر مبدعا خلال السعي إلى تحقيق الربح بتحمل المخاطر المرتبطة بعوامل السوق بالاعتماد على موارد يمكن تنشيطها، تنظيمها، تطويرها لضمان الاستمرارية. فهو يبحث أولا في تحقيق مشروعه الخاص لأنه يتميز بالدافعية لإنشائه و تحقيق الربح ، هذا المشروع الخاص أو المهني الذي ليس سوى طريقة لتحقيق مشروع حياة مستدام.²

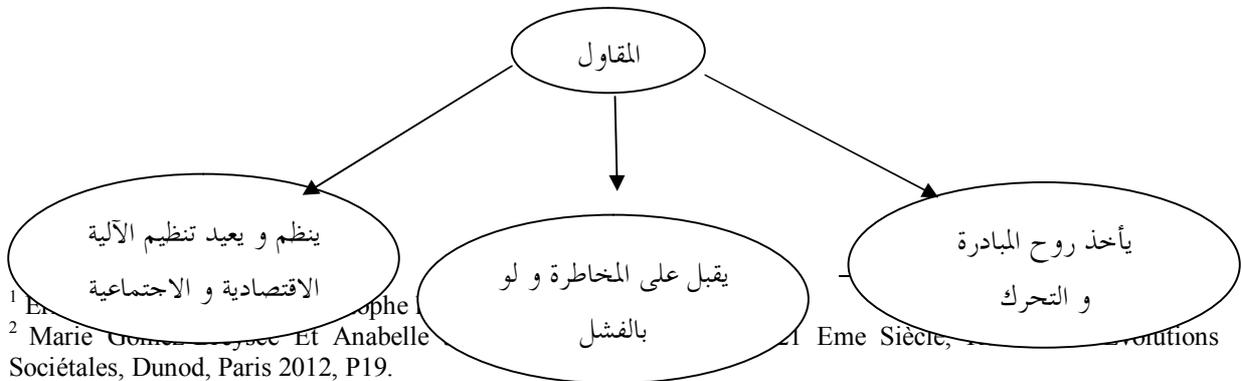
و حسب hoselitz **المقاول** هو من تتوفر فيه المهارات الإدارية و القيادية عند ممارسة السلوك الاقتصادي المتمثل في الإنتاج دون سابق معرفة إن كان يحظى بالقبول لدى المستهلك.

و حسب Frederik harbison: **المقاول** من يملك مهارة البناء المؤسسي لإدارة مؤسسته إلى جانب المهارات الإدارية والإبداعية.

أما Meclerland فبـ: "من يقوم بالأعمال بتميز و يتخذ القرارات في حالات عدم التأكد".

و **المقاول** من يستطيع إدراك و فهم بيئة نشاطه بتحويل قدراته لفريق عمله من أجل تجسيد مفهوم المقاوالية³.

شكل رقم 12: المقاول



¹ E. Bruyat, *Le processus de création de nouvelles entreprises*, Dunod, Paris 2012, P19.

² Marie-Guyon, *Le processus de création de nouvelles entreprises*, Dunod, Paris 2012, P19.

³ همال فريد مصطفى، نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره ، ص 05.

المصدر: الدكتورة نهال فريد مصطفى، الدكتورة نبيلة عباس (أساسيات الأعمال في ظل العولمة)، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 9.

كما يعتبر مجدداً بممارس التغيير في الأذواق بتقديم منتجات وخدمات جديدة من الاستثمار في الفرص المتاحة و تحمل المخاطرة المصاحبة لها. و المقاول هو المنظم و المروج: من يستطيع بناء المشاريع الاقتصادية من خلال الالتزام بتحقيق أهداف أصحاب رأس المال و المستثمرين و العمال و الحكومة و المستهلكين. أي التوفيق بين المصالح المختلفة لكافة الأطراف من بيئة المؤسسة¹. و المقاول قد ينشأ فطرياً بعوامل ذاتية ترتبط بشخصه أو يكتسبها من خبراته السابقة. كما أنه ليس بصاحب ملكية لأنه لا يمتلك أموال و إنما أفكار، إلا أنه تصعب التفرقة بينه و بين المسير لأنه يمارس الوظيفة التسييرية إلى جانب باقي مهامه. فهو بذلك مسئول عن:

- تنسيق الموارد.

- البحث عن الفرص.

- تحمل المخاطرة.

- اتخاذ القرارات.

يعتمد التقاول على الانفراد و الاختلاف و التنوع أي أن يكون صاحب الفكرة أو المشروع وحيداً مستقلاً بفكرته المختلفة عن باقي الأفكار بحيث يكون فيها نوع من التجديد أو مماثلة للأفكار السابقة و لكن بعدة أوجه، ففي المنتجات مثلاً تكون عدة أنواع أو عدة أشكال، أو أن منتجاً واحداً يلي أكثر من رغبة، أين يستدعي مشروع المقاول من صاحبه أن ينظمه بتحديد المهام و المسؤوليات في شكل هيكل تنظيمي حتى تصبح الرقابة ممكنة و أن ينمي المشروع بشكل منظم، بحيث يختلف مفهوم المقاولانية في الدول المتقدمة عن النامية ففي الأولى تأخذ شكل الانفرادية و التميز و الإبداع أما الثانية فيأخذ شكل المبادرة بإنشاء عمل جديد.²

الفرع الثاني: أبعاد التقاول

تختلف أبعاد التقاول بالتوافق مع المزايا التي تحققها في المجالات المختلفة و المرتبطة أساساً بـ: العامل الشخصي، بيئة النشاط، طبيعة التنظيم و مستوى التطور في الصناعة كما يلي³:

¹ فريد النجار، المشروعات الصغيرة بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010، جامعة الدول العربية القاهرة- مصر، ص 385.

² نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

➤ اقتصاديا

- التنمية البشرية بزيادة متوسطات دخول الأفراد و التغيير في هياكل الأعمال و المجتمع بالتوزيع في مواقع متعددة.
- الزيادة في كل من العرض و الطلب بتقديم منتجات جديدة ترجح كفة العرض و التي بدورها تلي رغبة كامنة لدى الأفراد ليرتفع الطلب هو الآخر.
- التجديد و الابتكار اللذان يساهمان في تضيق الفجوة ما بين المعارف النظرية و الحاجات الواقعية ضعيفة التنبؤ، لأن الحاجات الكمالية تختص بتأمينها المؤسسات الكبيرة التي تستجيب للطلب المستمر و بالكميات الكبيرة.
- توجيه الأنشطة للمناطق التنموية المستهدفة بتقديم الدعم من الدولة إلى تشجيع التقاول في قطاعات أو مناطق معينة.
- تنمية الصادرات و المحافظة على استمرارية المنافسة العالمية للمؤسسات الكبرى بما توفر لها من منتجات نصف تامة لتخفيض التكاليف الإنتاجية لها عندما تعمل كمناولات.
- رواج الامتيازات لان الامتياز يعتبر السبيل في التغلب على المنافسة للاستمرارية في النشاط.
- العمل على تطوير الاقتصاد لان مشاريع اليوم الصغيرة هي مشاريع الغد الكبرى.
- تعظيم العائد الاقتصادي بالنظر إلى رأس المال المستثمر و الفائض الاقتصادي المحقق.
- دعم دور القطاع الخاص و تحويل تفكير الفرد من التبعية الاقتصادية الحكومية إلى الاستقلالية الاقتصادية.

➤ اجتماعيا

- عدالة التنمية الاجتماعية و توزيع الثروة بما أن المشاريع التقاولية تتوزع في مواقع متعددة تهيئ تنمية إقليمية شاملة متوازنة بين مختلف المناطق.
- امتصاص البطالة و تأمين فرص عمل جديدة لأنه تقل كلفة فرص العمل فيها عن نظيرتها الكبيرة.
- تعتبر المشاريع التقاولية مرحلة تدريبية لتكوين رجال الأعمال ، تكسبهم الخبرة الإدارية و التنظيمية.
- تحقيق الاستقرار الاقتصادي و الاجتماعي أثناء الأزمات و في فترات الركود التي تمس الدورات الاقتصادية.

المطلب الثاني: خصائص المقاول

تختلف وجهات النظر بشأن المهارة التقاولية فالبعض يعتبرها فطرية و البعض الآخر يعتبرها قابلة للاكتساب، إلا أن الإبداع يبقى السمة الرئيسية للمقاول بأن يمتلك الرغبة المقرنة بالإرادة للعمل و التميز متحملا كافة الصعوبات التي تواجهه أثناء تنفيذ فكرته¹. بحيث يتمتع بالاستقلالية و اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الخصائص التالية²:

¹ مروة احمد، نسيم برهم ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- ❖ الاستعداد و الميل نحو المخاطرة: إن أهم ما يجب أن يتمتع به المقاول هو الشجاعة لتحمل المخاطرة.
- ❖ الرغبة في النجاح: يختلف المقاولون في درجات رغبتهم في النجاح و يعملون بمثابة لبلوغ أهدافهم ذلك لان النجاح يتوقف على الإرادة القوية.
- ❖ الثقة بالنفس: يستطيع المقاول الذي يملك ثقة كبيرة في نفسه مواجهة كافة الصعوبات ليحقق رغباته.
- ❖ الاندفاع للعمل: يملك المقاول و يبدي مستوى عال من الاندفاع نحو العمل ناتج من الدافع الذاتي للتميز.
- ❖ الاستعداد الطوعي للعمل لساعات طويلة: يعتبر المقاول قدوة الفريق في الالتزام بأوقات العمل بحيث يداوم ثمان ساعات يوميا و خمسة أيام أسبوعيا و يمتد دوامهم لساعات إضافية دون مقابل، هدفهم الأساسي تحقيق طموحهم.
- ❖ الالتزام: ينصب اهتمام المقاول و يوجه كل تركيزه إلى أهدافه المحددة مسبقا حرصا منه على تحقيقها.
- ❖ التفاؤل: يعتبر المقاولون محيين للمخاطرة فمهما زادت صعوبة المشروع و عدم التأكد حول نتائجه إلا أنهم يتفائلون بإمكانية نجاحه و يسعون لبلوغها حتى و لو فشلوا يعتبرون الفشل نقطة بداية لنجاحات أخرى.
- ❖ المنهجية و النظام: يتميز المقاول عن غيره من الأفراد العاديين بالقدرة على تنظيم وقته بشكل جيد و ترتيب أعماله وفقا لجدول زمني يوضح فيه تفاصيل الأعمال و الوقت اللازم لتنفيذها آحذا في عين الاعتبار الضغوط البيئية التي يمكن أن تعيق السير الحسن للعمل و هنا نجد مدير العمل هو المالك.
- ❖ التوجيه الذاتي: بان يكون منظما للأعمال و قائدا لنفسه و للجماعة في نفس الوقت لأجل تنفيذها.
- ❖ الحماس و الاقتناع الذاتي: إذ يتمتع المقاول بالثقة في النفس و الطموح العالي لتحقيق الذات.
- ❖ التوجه بالتصرف و يقصد بها إمكانية تحويل الأفكار إلى أهداف واقعية و خطط قابلة للتنفيذ.
- ❖ التجاوب مع حالات عدم التأكد فالصفة المميزة للمقاولين تحمل مخاطر كبرى و المقترنة بحالات عدم التأكد البيئي و اللذان يرتبطان بعلاقة طردية مع العوائد .
- ❖ بالإضافة إلى إمكانياته في الحصول على المعلومات و المعارف التقنية الخاصة بالنظم المالية و المحاسبية.

و بما أن التقاول نمط حياة من اجل تحقيق الذات و التصرف باستقلالية يتحدد التوجه فيها من:¹

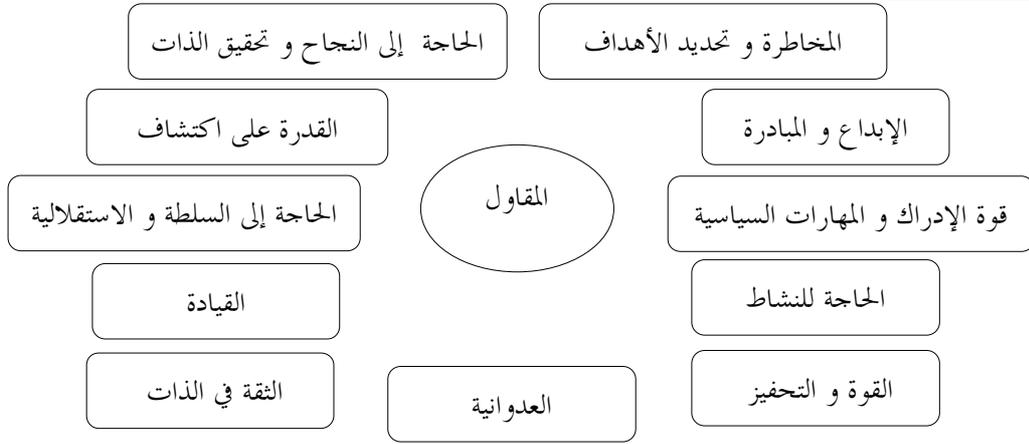
- الأسلاف لان اغلب المقاولين ينحدرون من عائلات تقاولية، فقد يكون احد أفراد العائلة كالأب مثلا صاحب مؤسسة أو اكتساب خبرة من أعمال سابقة ، أو المستوى التعليمي قد ينمي القدرة على الإنشاء و الاستقلالية.
- الدوافع: تتعدد الدوافع المحددة للتوجه التقاولي إلى الرغبة في مواجهة التحديات، تحقيق الأعمال الصعبة، الالتزام بمشاريع تفرض استخدام كل المؤهلات من اجل التنمية الشخصية أو المهنية، تنمية الأفكار و الاستجابة بطريقة مختلفة تحقق الاستقلالية.
- المؤهلات و تعود إلى القدرة على الإستجابة المنظمة للمشاكل المرتبطة بالمواقف المختلفة و تتمثل الكفاءات المطورة من التجارب الناجحة، فبعض المؤهلات ترتبط بالطبع التقاولي: كالثقة بالذات و القدرة على النجاح، توظيف الطاقات، حب النشاط، متابعة الأهداف، التعامل مع عدم التأكد، التكيف مع التغيير ، الرؤيا الشخصية، الحدس مقابل الأحداث أي المواقف الجديدة، القيادة، القدرة على التخطيط و التنظيم و المتابعة و الرقابة، الأهلية و التي تتأثر بدورها بمستوى

¹ Louis Jaques Fillion , op.cit. p148.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- الإدراك ومستوى الوعي تجاه المواقف الواقعية أو المحتملة و التي تؤثر في التوجه و النشاط و من بينها : الرغبة في التعرف على سلوك المنافسين، اعتماد المنافسة كفرصة لتنمية الأداء، الاستجابة للتمييز، الانفتاح على الفرص التغييرية.
- أشكال التكوين المختلفة التي تطور المقاربة في اغلب الحالات في الجامعات، المدارس التسييرية و مدارس الهندسة من خلال التفاعل بين الطلبة، الأساتذة و المقاولين المتخصصين و الذي يفيد بخلق علاقات في الأجل الطويل ترتبط بمشاريع تقاولية.
 - الخبرة المهنية و تمثل مصدرا مهما للأفكار التقاولية، تعزز حيازة الكفاءات التقنية، العملية و التسييرية التي تسمح بتنمية النسيج العلاقاقي الخاص بمشاريع التقاؤل و استغلال الفرص.
 - البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، و التكنولوجية التي تؤثر في عملية التقاؤل و المجالات المرتبطة بالتطور التكنولوجي، القانوني، التغييرات الاقتصادية و الصناعية و كذا التطورات الاجتماعية

شكل رقم 13: خصائص المقاول



المصدر: Jean Christophe Pic, Géline Viala, Karim Ziani, *entreprendre dans le green business : créer et développer une entreprise durable et responsable*, DUNOD, Paris, 2013, p55.

المطلب الثالث: تصنيفات المقاول

يصنف louis jaques filion المقاول حسب معيار الإنتاج إلى:

- المقاول المعيدة؛
- المقاول المقلدة؛
- مقاول التقييم؛
- مقاول المغامرة.

و على هذا الأساس صنفت و كالة إنشاء المؤسسات الفرنسية APCE المقاول إلى:

- المبادر؛
- المبتدئ؛
- الناضج؛

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- الحر.

بناء على ما سبق تصنف الأعمال التقاولية إلى¹:

- أعمال ابتكاريه بحتة ناتجة مبادرة المقاول لتحسيد فكرته الجديدة في منتج جديد، يقوم على أساسه بتنظيم عمل جديد يستدعي نقل و توضيح رؤياه إلى باقي أعضاء التنظيم بشكل مباشر لضمان تنفيذه واقعيًا. تجمع هذه الأعمال كلا من صنف المبادر و المبتدئ لان كلاهما صاحب أفكار يسعى لتحقيقها.
- أعمال ابتكاريه مطورة لأعمال سابقة بإعادة الاستئناف لأعمال فشلت أو إضفاء خاصية جديدة لأعمال قائمة باستخدام تكنولوجيا مطورة، تضم هذه الأعمال المقاول الناضج صاحب الخبرة في مجال الأعمال.
- ملكية أعمال ابتكاريه عندما يكون المقاول صاحب ملكية لا أفكار يستخدمها لشراء أفكار أو مؤسسات قائمة يستفيد منها بتحقيق السبق و التميز التنافسي و يدخل ضمن هذا الصنف المقاول الحر.

حيث أن 25% ممن انشئوا مؤسستهم كان بهدف تحسين وضعيتهم المالية، 25% كهواية، 15% من اجل ممارسة السلطة و 25% سمحت لهم الفرصة بإنشائها و على هذا الأساس يصنف المقاولون إلى :

- مقاولة التبديل من اجل خلق فرصة عمل.
- مقاولة الفرصة لاستغلال فرص تسمح بإنشاء أعمالهم.
- مقاولة المنفعة للاستفادة من بعض المزايا كالدخل الإضافي، الوقت الملائم أو العمل في المنزل،.....
- مقاولة القبول من اجل العمل في المجال المرغوب.

تختلف دوافع خلق المؤسسة لدى المقاول إلى سلبية ناتجة عن الحاجة إلى الأموال، ممارسة المهام المرغوبة أو ايجابية ناتجة عن الرغبة في الإنشاء أي تحقيق الذات ، الحصول على الحرية التنظيمية و تحقيق التوجهات الشخصية² ، لان نجاح المقاولين في تحقيق مشاريع حياتهم يتوقف على مدى النجاح في المشاريع المهنية بتحقيق أهداف النمو و المردودية لاستخلاص الموارد أساس المشاريع في الحياة و هذا طبعًا يتوقف على إستراتيجية تفيد ببلوغ ميزة تنافسية لاستقطاب العملاء بشكل مستدام، تقوم هذه الإستراتيجية على التوفيق بين الموارد بالاعتماد على كفاءات خاصة تفيد بالتوجه نحو أسواق موجودة تكون هذه الإستراتيجية إما متميزة أو مركزة ، تعتمد على خلق طلب خاص لدى العملاء ، هذه الخاصية التي ترتبط أحيانًا بشخصية المقاول في حد ذاته لاستقطاب شريحة وافية من العملاء تتميز بالقدرة على السداد لمنتجات أو خدمات توافق توقعاتهم لأجل تحصيل أرباح تدفعه لمضاعفة أهدافه سعيا منه لتحقيق هدف النمو، هذا النوع من المقاولين ينتمون غالبا إلى القطاعات الحرفية خاصة الفنون والسياحة التي تتميز بخصوصية العرض الناتجة عن خبرة المقاول. بتجميع كفاءات متعددة ناتجة عن خبرات متعددة أو ممارسة مهام متعددة تجعله متميزا في السوق.

¹ حسين عبد المطلب الاسرج ، الريادية و دورها في التنمية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، افريل 2010، ص12، <http://mpr.ub.uni->

muenchen.de/22310/ اطلع عليه بتاريخ: 2014/07/03.

² Marie Gomez-Breysee Et Anabelle Jaouen , L'entrepreneur Au 21 Eme Siècle, Reflet Des Evolutions Sociétales, Dunod, Paris 2012. P25.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

يعتمد بقاء المؤسسات على مفهوم مشاريع الحياة عند إنشائها، بحيث يعتبر بمثابة ضمان للاستمرارية لدى المقاولين و بالتالي يمكن القول عن مقاول القرن العشرين انه يسعى لتحقيق الذات و إنشاء مؤسسته التي تمثل تجسيدا لمشروع حياته، توقعاته، و بنائه الشخصي بمواجهة التناقضات التي تفرضها التغيرات البيئية المستمرة و التوفيق بين التوجهات الشخصية و المهنية. بحيث تكون له الرغبة في تحسين حياته، علاقاته الشخصية، و المهنية و القابلية للتغيرات الجذرية و توجهاته الإستراتيجية، تعتمد على الانفرادية و التميز في العرض، و المؤسسة ما هي إلا مشروع في خدمة مشروع حياة المقاول، يقاوم كل الصعوبات التي قد تقود إلى الفشل و الابتعاد عنه إذا كان لا يخدم مشروع الحياة، ذلك لان وجود المقاول من عدمه يتوقف و بشكل مباشر على طبيعة البيئة الاجتماعية التي ينتمي إليها و التي تمثل أساس بلورة هذا المشروع¹.

المطلب الرابع : عملية التقاؤل

إن الشروع في عملية التقاؤل يستدعي المرور ب ثلاث مراحل من² : الإنشاء إلى الاستقلالية ثم التميز (Dépendance, indépendance, interdépendance) فالمرور من المرحلة الأولى إلى الثانية يكون باعتماد: التنبؤ، تحديد الأهداف، و تحديد الأولويات، أما عند التطوير و المرور من المرحلة الثانية إلى الثالثة يقتضي اعتماد أربع توجهات:

- التفكير الايجابي القائم على النجاح؛

- السعي إلى الإدراك حتى يستطيع الإقناع؛

- استغلال التنسيق و الاستفادة منه؛

- التدريب بالمحافظة على ديناميكية التعلم طيلة فترة حياته.

و لكن قبل الشروع في عملية التقاؤل يستدعي مراعاة قبول المشروع خاصة التوافق مع الإمكانيات المحتملة و الدوافع، تلبها خطوات التجسيد منظمة كما يلي³:

1- ظهور الفكرة

تنشأ الرغبة التقاولية لدى الأفراد الذين يثبتون خبرة و يرغبون في تغيير نمط حياتهم المهنية أو لدى الشباب أو طالبي العمل من اجل خلق نشاط أي سبيل للتوظيف الذاتي ، كل من يملك كفاءة ناتجة عن خبرة و تسمح له بالنجاح بحيث توجد بعض المؤسسات الحكومية التي تهدف إلى الدعم و المرافقة في مجال إنشاء المؤسسات.

2- تنفيذ المشروع

بتجسيد الفكرة الابتدائية و بالبحث و قياس القدرات الخاصة بمواقع النجاح الممكنة للمقاول في إطار الدراسة التجارية و البحث في الموارد المادية و البشرية و الاستثمارية بالدراسة التقنية و المالية ، أما الدراسة التشريعية (القانونية) فتهدف

¹ H.Koontz, C.O'donnell, Management Principes Et Méthodes De Gestion, Mc Graw-Hill Editeurs, Canada,1980.P37.

² Jean Christophe Pic, Gélina Viala, Karim Ziani, Op.Cit.P68.

³Jean-Pierre helfer, Michel kalika, jaques orsono, op.cit. p427.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

لدراسة الشكل الجبائي بالتركيز على النتائج المحتملة في فترة تتراوح بين 3 و 5 سنوات من اجل جذب المستثمرين لضمان التمويل.

3- بداية النشاط

يستدعي التزاما بممارسة المهام الإنتاجية، التجارية، المالية و الإدارة الإستراتيجية لأجل متابعة النشاط.

بالإضافة إلى البحث في فرص اكتساب العملاء و الشراكة المحتملة في ظل الشبكات الموجودة، ففي هذا الإطار ظهرت مفاهيم مشاتل المؤسسات المجمعمة بشكل متقارب في مراكز البحث في أقطاب تكنولوجية لمواجهة مخاطر المقاولين التي يصادفونها من اجل جعل مقاولاتهم مستدامة، كما توجد بدائل إنشاء أخرى تبديها المؤسسات الكبيرة بتشجيع العاملين على الإبداع و خلق مشاريع جديدة من اجل تخريجها أو اقتراح على مبدعين تنمية مشاريع رابدة.

المبحث الثاني: المدير

المطلب الأول: تعريف المدير

إن مرادف مدير من أصل انجلوسكسوني. بمعنى مشرف معاصر يختص بتنشيط الأفراد و يتميز بالقدرة على تسيير مجموعته في بيئة معقدة و غير ثابتة¹، فهو مسئول عن فريق العمل بممارسة دورين أساسيين²: تسيير العمليات تحت مسؤوليته، الإشراف و توجيه الأفراد لتحقيق أهداف المرودودة. بحيث يعتبر رمزا للرأسمالية المعاصرة و مرادفا لعدم الثبات و عدم الأمان لدى الأفراد، يفضل الأهداف المالية على حساب البعد الإنساني و يمثل شكلا تنظيميا و تسييريا انجلوسكسونيا عكس الشكل التقليدي للإطار بالفرنسية و المتميز بسلطة سلمية رسمية.³

حسب موسوعة Larousse فإن الفعل يدير يعني: يوجه، يقود، يتحكم و يوصل في إطار تنظيمي⁴.

و بالتالي فالمدير من يترأس التنظيم سواء كان رئيسا مديرا عاما، أو مسئولا عن وحدة يقوم بممارسة سلطته الرسمية من اجل الإدارة⁵.

أما Drucker فيعرف الإدارة بـ⁶:

توجيه الرؤى، الأحكام و الجهود للإطارات العليا نحو نفس الهدف بان تضمن لكل مدير عاملين: إدراك النتائج المنتظرة منه، وأن كل مدير مستوى أعلى يحقق ما يتوقعه من مديري العاملين، بحيث يركز المديرون على البعد الإنساني "إدارة الإطارات العليا تفترض خلق روح الجسد الناتج عن التنظيم".

و بالتالي فإن Drucker عند تعريفه للإدارة بالمفهوم¹ يركز على مفهوم التوجيه أكثر من التحكم.

¹ Françoise Dupuiche Rabasse, 2008, Op. cit. P 167.

² Gérard- Philippe Rhéhayem , Supervision Et Direction Des Ressources Humaines, 4eme Edition, Gaëtan Morin Editeur, Montréal Québec, 2008, P17.

³ Barabel, Meier , Manageor, Les Meilleurs Pratiques De Management , DUNOD, 2 ème Edition, Paris, 2010, P 167.

⁴ http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dirigeant_dirigeante/25795.

⁵ www.cnrtl.fr/definition/dirigeant.

⁶ Louis Jaques Fillion, Op.Cit. P 492.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

و المدير هو العضو التنظيمي المسئول عن تكامل و تنسيق عمل المرؤوسين. فهو يشغل مركزا وظيفيا محددًا في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و يحصل على تعويض مادي مقابل عمله كما انه المسئول عن أداء المؤسسة².

و هو من يشغل مركزا وظيفيا يكون فيه مسئولًا عن مجموعة من الأفراد تقع سلطته عليهم، فهو المخطط و المنظم و المراقب أي المسئول عن الوظائف الإدارية³.

كما انه المسئول عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة⁴، إذ يتوجب عليه تحقيق ثلاثة مهام رئيسية: العمل مع الآخرين، القيام بالوظائف الإدارية، الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و ذلك لإنجاز أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. وبالتالي فهو مسئول عن تمثيل المؤسسة خارجيا و تسييرها داخليا من خلال إدراك بيئته و التفاوض على كل مستويات البيئة بما في ذلك مجلس إدارة المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف⁵.

بحيث يجسد مفهوم للمدير الشكل التالي:

¹ الإدارة بالمفهوم تفسر علاقة المدير بتابعيه في مواقف التسيير أي التوجيه المقدم، بحيث تبين على ثلاث عناصر: التوضيح، التوجيه، الإدراك.

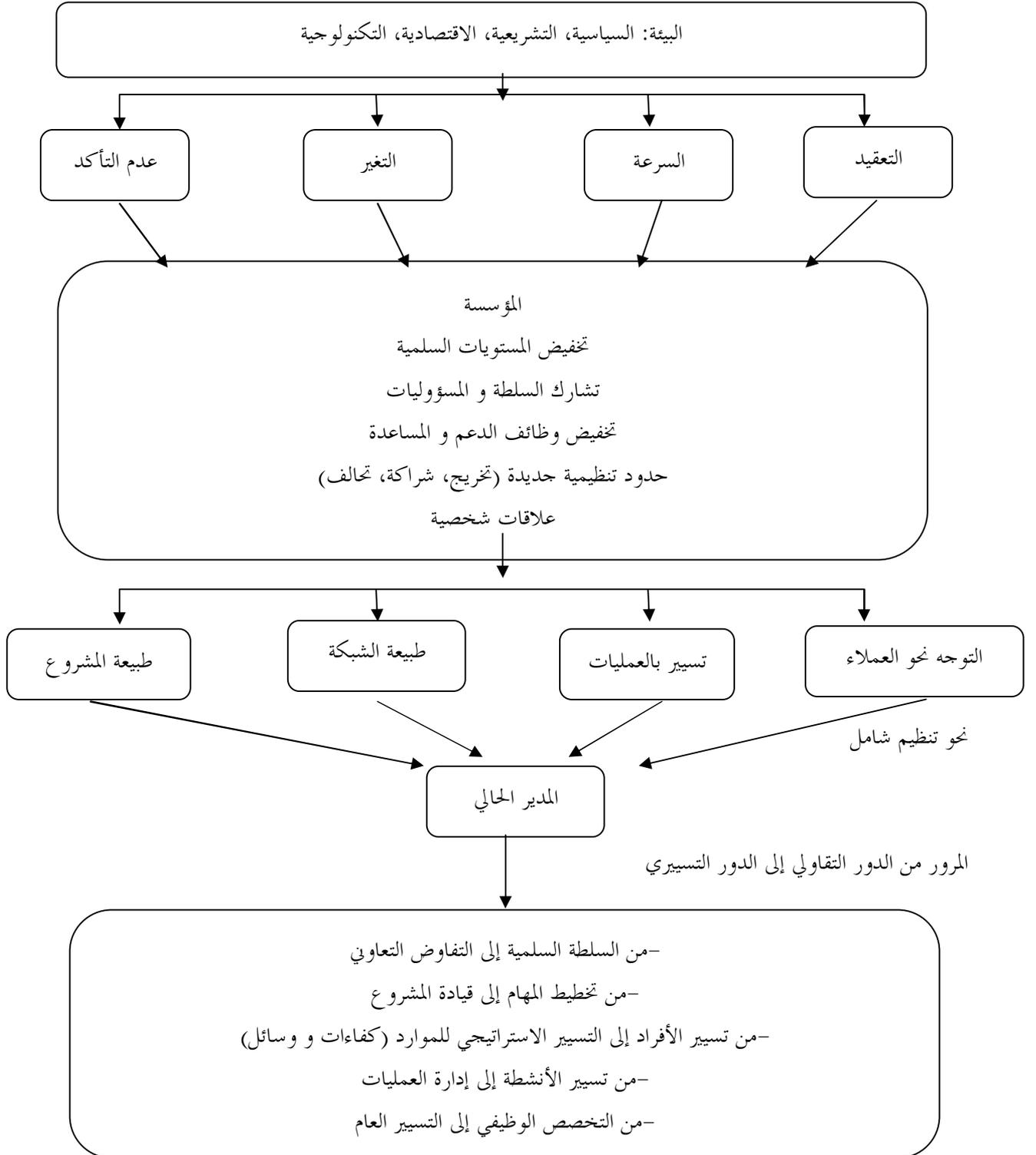
² طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 71.

³ عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 101.

⁴ نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة *gestion des pme*، الجزائرية للكتاب، الطبعة الأولى، 2006، ص 42.

⁵ Bernard Radon, guide du leadership : Progresser vers la fonction de dirigeant, DUNOD, Paris, 2007, p87.

شكل رقم 14: مفهوم المدير



المصدر: Barabel, Meier ,Manageor, Les Meilleurs Pratiques De Management , Dunod, 2 ème Edition, Paris, 2010, P166.

و المدير الاستراتيجي هو من يقوم بممارسة الإدارة الإستراتيجية من خلال دراسة عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و يتخذ القرارات الإستراتيجية المرتبطة بمستقبل المؤسسة¹ بالاستثمار و التخصيص الأفضل لموارد المؤسسة، بالموازنة بين الاحتياجات الحاضرة و المستقبلية من خلال رؤيا شاملة للأعمال لا تركز على التفاصيل إلا عند التخطيط للتنفيذ، مبنية على التفكير المنظم أساس نظرية التعلم . كما أن المدير الاستراتيجي يتعد في عمله عن التسلسل الهرمي المبني على الأوامر و إنما ضمن فرق ناجحة بأسلوب قيادي ديمقراطي بإشراك فريقه في صياغة الأهداف و التخطيط لتنفيذها.

يعرف مينتزرغ المدير الاستراتيجي بمن يتميز بالقدرة على إثارة الأسئلة لا إيجاد الإجابات، ذلك لان الأسئلة تبحث في بدائل الصعوبات التي يمكن مواجهتها. لأنه مسئول عن مهمتين أساسيتين لممارسة الإدارة الإستراتيجية:

- توفير القيادة الإدارية و الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة.
- إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي لأنها ترفع من وعي و حساسية المديرين بالتغيير و الفرص و التهديدات التي تحملها بيئة المؤسسة للقيام بتحليل البيئة الداخلية و تقييم الموارد و توزيعها.

المطلب الثاني: تصنيفات المديرين

تعدد وظائف المديرين داخل التنظيم و لكن هذه الوظائف تصنف وفقا لمحورين²:

- مركز المدير في هيكل المؤسسة إن كان مدير هيكلي أو مدير مشروع حسب الخط السلمي أو تسيير المشاريع.
- مستوى مسؤولية المدير في هذا الهيكل: مدير جواربي يهتم بالإشراف المباشر على مجموعة من العاملين، مدير وسيط: يهتم بتسيير الفرق أو وحدات التنظيم أما المدير العام فيهتم بتفعيل الموارد الإستراتيجية و تنشيط المجموعات المساعدة و كذا تسيير المعارف الجماعية و الشبكات الإنتاجية ، فحسب Floyd , Lan يهتم المدير العام باتخاذ القرارات و مدير الإدارة الوسطى يتكلف بنقل المعلومات بين مديري الإدارة العليا و المدراء التنفيذيون ، عندها يعمل المدراء العمليون على تخزين المعلومات المجمععة من البيئة الداخلية و الخارجية من اجل استخدامها في النشاط اليومي بشكل كاف.

➤ المستوى الأول

المدير الجواربي و هو المسئول عن التسيير اليومي للمجموعة بالتخطيط و الرقابة على الأنشطة ، يكون قريبا من ورشات الإنتاج و أماكن التسويق ليأخذ في الاعتبار متطلبات العاملين و العملاء و يتفاوض على الوسائل الأساسية للإدارة و ترجمتها إلى أهداف إستراتيجية في شكل قرارات عملية، بحيث يشغل هذا المستوى عادة عمال التحكم و الذين يصنفون حسب létondal إلى عامين و متخصصين يؤدون تسع ادوار وظيفية و عملياتية حسب درجة الرقابة من المجموعات ، فقط

¹ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2005، ص39.

² Françoise dupuiche rabasse ,2008 ,op.cit. p 155.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

العامين أعضاء الخط السلمي الذين يتحملون بعض المسؤوليات العملية يعتبرون مدراء، أما المسئول عن النشاط من يكون خارج المجموعة و يشرف على مجموعات متعددة في علاقة مباشرة مع العملاء و الموردين و يلتزم بوضع الموازنات التقديرية و النتائج: يخطط، يخصص الأفراد و يركب المجموعات، يسير التكوين، الغيابات و العطل أي المساعد تحت إشراف مسئول النشاط الذي يعمل في المجموعة ليراقب التنفيذ الجيد للمهام ، الجودة و ضمان السير الحسن للمجموعة خلال العمل و كذا تسيير الحضور اليومي والكفاءات التقنية المحدودة و متعددة الأبعاد، أما القائد المنشط فيعتمد على رؤساء المصالح في المجموعات الذين يسيرون الأزمات و يضعون مقاربات التحسين التقنية و يلتزمون بأهداف الجودة و الأمن و يسيرون العملية الإنتاجية وفقا للأهداف العملية بالتخطيط للعمل و تنشيط المجموعة بالأهداف، أما المنشط السلمي الذي يعتمد على المدير المساعد للمؤسسة في المجموعة هو أول معتمد تقني الذي يتحكم في العمليات و يلتزم بأهداف الجودة ، الأمن، تقديم الخدمات، تصحيح قواعد التنظيم و تحديد الحاجات من التكوين و المشاركة في التنقيط ، و في دور الوسيط بين السلمية و مجموعة العمل يواجه المدير الجوّاري صراعات تتعلق بأدواره المرتبطة بتسيير الأدوار التقنية و الإدارية و الرقابة على مهام مجموعته في إطار نوع من الاستقلالية تجسدها مبادراتهم، هذا الصراع في الأدوار الذي جعل مهامه صعبة تستدعي تكريس الممكن من الوقت من اجل حل المشاكل التنظيمية و بالتالي يعتبر هذا الصنف من التسيير أساسيا بالنسبة للعاملين مما يجعل من المهم تركيز استراتيجيات الموارد البشرية على هذا الصنف من المديرين.

➤ المستوى الثاني

المدير الوسيط ، ظهر هذا الصنف منذ بداية القرن العشرين لان النمو المتواصل في المؤسسات أدى لمضاعفة المستويات بين المدير و العاملين من اجل إمكانية تسيير تنظيم أكثر تعقيدا و التنظير في مفهومه يعتبر ضعيفا و الخاص بتحديد المهام والمسؤوليات، اذ يتميز بمركزه التنظيمي أكثر من مهامه. فحسب Dopson , al ان المدير الوسيط "كل مدير يتمركز تحت المجموعة الإدارية و فوق مستوى مديري المستوى القاعدي" ، أما Thakur فحدد مركزه بدقة بأنه " يتمركز تحت نائب رئيس المؤسسة و فوق مستويين من المستوى القاعدي قد يكون : مدير مبيعات، مدير وحدة، مدير جهوي، مدير فرع أو منطقة جغرافية" هذا التحديد الذي يمثل الموقع على الخط العمودي.

يشترك المدراء الوسيطين في أهم مكلفون بمجموعة موسعة أو مسئولون عن جزء من التنظيم يستدعي اتخاذ بعض القرارات الإستراتيجية بحكم جواريتهم و علاقتهم مع البيئة الخارجية تجعلهم يتبنون استراتيجيات جديدة بالإضافة إلى دور الوساطة بين البيئة و التنظيم، ما يجعل ممارسة هذا الدور يفيد بإثراء الرصيد المعرفي و تنوع الكفاءات باكتساب كفاءات جديدة.

➤ المستوى الثالث

مدير الإدارة العليا أو المدير العام و هو المسئول عن تسيير مجموعات موسعة تضم بعض المديرين الذين يمارسون نشاط القيادة الإستراتيجية و العملية ، لا يرتبطون بسلمية وظيفية و إنما سلمية سياسية اقتصادية و مالية مكلفون بجزء أو التنظيم كاملا، مما يجعلهم مسئولون عن النتائج ، يشاركون في صياغة إستراتيجية المؤسسة و يستثمرون في أعمالهم بحيث يتميزون عن باقي المديرين بأهم بملكون تفويضا سلطويا أكبر ، فحسب Roussillon, bournois إهم بمثابة نقطة مشتركة لتكوين اللجنة الإدارية الموسعة مكلفون من طرف مجلس الإدارة أو رئيس المسؤولية بالتنمية الإستراتيجية في التنظيم، يتمتعون باستقلالية عالية و قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات و بنمط تعويض خاص و يمثلون بالنسبة للمؤسسات الكبيرة المستوى

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

الأعلى الأول أو الثاني مقارنة برئيس المؤسسة . و في المؤسسات المتوسطة يمثلون اللجنة الإدارية أما المؤسسات الصغيرة فان رئيس المؤسسة هو من يأخذ هذه التسمية و الذي يتميز بسلطة ملكية و سلطة تسيير عملي للمؤسسة.

أما الرئيس المدير العام فيشغل المستوى الأعلى في التنظيم و الذي يلتزم بإرضاء الأطراف أصحاب المصلحة في المؤسسة بالاستجابة لمتطلبات المساهمين، مواجهة ضغوط المنافسين بإعادة النظر بشكل مستمر في مهام المؤسسة و خياراتها الإستراتيجية ، الاستجابة لمتطلبات العملاء ، التعاون مع الشركاء من اجل مشروع المؤسسة ، جذب و ضمان ولاء العاملين و تكامل إستراتيجية المؤسسة مع الأهداف الاجتماعية و كذا اخذ في الاعتبار القيود السياسية و التشريعية بما يفرض على الرئيس المدير العام البحث في التوازن إستراتيجية / فرص.

و حسب المحور الأول يصنفون إلى:

➤ مدير مشروع

تتحول المؤسسات المعاصرة يوما بعد يوم إلى نمط العمل بالمشاريع وفقا للتوجه الأمريكي لسنوات الخمسينات في قطاعات: البناء، الاستشارة و الصناعة التحويلية ، بحيث نجد مجموعات المشاريع في المؤسسات باختلاف حجمها و نشاطها، هذا النوع من التنظيمات الناتج عن الطبيعة الزائلة لبرامج المؤسسة و الطبيعة المعقدة بالإضافة إلى الهويات ، الخبرات و الكفاءات والمهام المختلفة و التي أدت إلى العمل الجماعي في هيكلية محددة الفترة من اجل بلوغ أهداف مشتركة ، هذه المشاريع التي تحلل على أساس عدة أبعاد: منهجية، تسييرية، تقنية، إستراتيجية و سياسية.

أما وفقا للمبادرة بإنشاء المؤسسة أو المشروع فقد صنف weber سنة 1988¹ المديرين إلى نوعين: مبدع و معيد.

1- المقاولون وهم أصحاب ملكية يديرون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مبدعون و موجهون بالرأسمالية و الثقافة التقاولية.

2- الرئاسة الوراثية بحيث تشبه هذه المجموعة الأغلبية الكبيرة للمديرين المالكين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الأكثر روتينية، محافظة، أتقراطية، موجهون بالثقافة الوراثية و روح المردودية.

و وفقا لمعيار ممارسة الوظيفة التسييرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الصناعية يصنفون إلى: مؤسسون أصحاب رأس المال اقل استعدادا، الورثة اقل استعدادا من الجيل الأول، فكلما تبعد المسافة من المؤسس فان الملكية تنقسم مع باقي أطراف العائلة ، المهندسين و أصحاب الشهادات من المدارس العليا ليس لديهم مشاركة في رأس المال، أما رابع صنف فالذي ظهر مع بداية الثمانينات : المعيدون و الذين يثبتون خبرة كإطارات في مؤسسات صغيرة و متوسطة و يجدون أنفسهم في مواقف يستطيعون من خلالها الرقابة على المؤسسة حتى لو كانوا أجراء أو غير ذلك عند الإفصاح عن الميزانية مثلا و في هذه الشروط يصبحون مديرين مالكين لمؤسستهم.

¹ Louis Jaques Fillion ,op.cit. p76.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

غالبا ما تميز المقاولون الفرنسيون بمستويات تكوين عالية في مؤسسات جامعية أو مدارس كبرى و بالتالي فان مستوى المديرين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قد تطور مع السنوات الأخيرة حيث صنف كل من Silvestre, Goujet المديرين وفقا للمستوى التعليمي إلى :

- المدير العصامي بدون تكوين أو من لا يتجاوز مستواه التكويني البكالوريا و اغلبهم من ينشئون مؤسساتهم.
 - المدير المسير متعدد الخبرات فالمنتمون إلى هذا الصنف غالبا ما يكونوا مهندسين قاموا بتسيير المؤسسات بعد إعادة شرائها أو من خلال المساهمة، تسمح لهم خبراتهم المهنية بتسيير المؤسسة أو ممارسة الدور الإشرافي.
 - المسير الثابت من يحصل على تكوينه من جامعات في تخصص التسيير أو مدارس عليا للتجارة و يمارس الوظيفة التسييرية بالتناقل العائلي أو من خلال الترقية الداخلية بعد شغل وظيفة أخرى في نفس المؤسسة.
- المديرين المعيدون

لقد حدد John Baptiste Say خلال تنظيره الاقتصادي ثلاث أطراف فاعلة في الاقتصاد:

- العالم الذي يدرس قوانين الطبيعة.
- المقاول الذي يستخدم معارف العالم لتقديم المنتجات و يقدم منفعة للمجتمع.
- العامل الذي يعمل تحت أوامر الاثنين.

ان مفهوم المدير المعيد يشبه مفهوم العامل لدى Say فهو يطبق قوانين العالم التي اكتشفها و وظيفها المقاول للإنتاج بنجاح و تحقيق الإبداع. بالإضافة إلى خاصية مهمة في سلوك المدير وهي الرغبة في التنبؤ أو متابعة التغيرات البيئية. و بالتالي فان المدير المعيد يعمل في قطاع الصناعة و التجارة ، نظرتة محدودة فيما يخص التصدير، يفضل المنافسة المحلية ، قد يكون رئيس مدير عام ، قد يوظف من أفراد العائلة حتى و لو لم يكن من الورثة، اقل توجهها نحو النمو و تطوير المؤسسة.

➤ المديرين المبدعون

حسب Schumpeter فان كل فرد له القدرة على الإبداع، يستحق أن يلقب بمقاول ، و حسب Say فان المقاول عون اقتصادي نشيط يتميز بالرشادة و القدرة على ضمان التوازن العام ، فالمديرون المبدعون يركزون على البناء ، الإنشاء، التخيل، أكثر رغبة في النمو و الإبداع بالإضافة إلى تقديم المعلومات و الاتصالات و الاستماع للآخرين، يمثل صنفا مبنيا على التكوين أكثر من الخبرة اذ أثبتت الدراسات قدرتهم العالية على تنفيذ التغيرات الجذرية.

و باعتماد مفهوم القيادة يمكن تصنيف المديرين إلى ثلاثة أنواع¹:

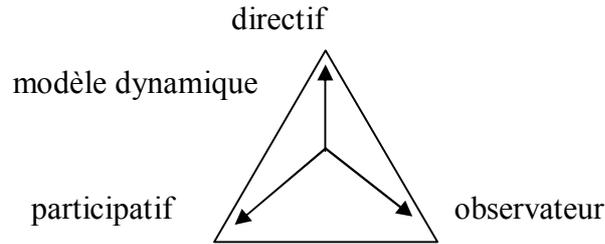
- الاتقراطي .
- المشارك و يمثل احد أعضاء المجموعة و من يعمل على التنسيق فيها.
- دعه يعمل و يساهم فقط بتأييد قرارات العاملين.

¹ Bernard Radon ,op.cit.p134.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

و لكن هذا التصنيف المعياري يبقى ضعيفا، نتج عنه نموذج DPO و الذي يعتبر المدير إداريا و مشاركا و مراقبا ، هذه المواقع غير الثابتة و لكنها تختلف حسب إدراك كل فرد، أي حسب المواقف المصادفة و التي تجعله يفضل احد المواقع عن الثانيين الباقيين، فإذا سعى للتغيير بالمشاركة يراقب بعده السلوكيات ثم يتخذ القرارات من اجل توجيهها نحو الأهداف المخططة. هذا الموقع الذي يثبت مرونة المبادرات نقيضة السلوك الثابت اذ يبين مثلث التسيير السلوكيات الثلاثة المختلفة و المتكاملة فيما بينها بحيث يكون إداريا يمثل مجموعته و يقع على رأسها ، مشاركا يقدم الدعم لفريقه و مراقبا من اجل تفادي الانحرافات.

شكل رقم 15: النموذج الحركي DPO observateur, participatif, directif



المصدر: Bernard Radon ,managers , utiliser votre intelligence organisationnelle, le succès, une question d'attitude, DUNOD, paris, 2013, p135.

الفرع الأول: تصنيف المديرين حسب نظرية X و Y لـ MC GREGOR¹

أثبت ماك جريجور بأن الأصناف المختلفة للمديرين تحدد المفاهيم المتعلقة بالمدير و أتباعه.

نظرية Y	نظرية X
يعتبر المديرين أن	يعتبر المديرين أن
العاملين يرغبون في	العاملين لا يرغبون
العمل ، في تحمل المسؤولية	في العمل فهم كسالى
مقابل الحصول على التعويضات	لا بد من ممارسة الرقابة
الموافقة لها	عليهم
و بالتالى يرغبون	و بالتالى يرغبون

¹ Andrew Gillespie MAXI Fiches De Gestion , Marketing, Finance, Production, Management, Communication, GRH . DUNOD, Paris.2009. p83 .

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

في أن يكونوا أكثر ديمقراطية يعتمدون

في أن يكونوا أكثر

على العاملين لأنهم يدركون قيمتهم

أوتوقراطية

فحسب نظرية X يعتبر المدير أوتوقراطيا في ممارسته للسلطة الوظيفية و ديمقراطيا وفقا لنظرية Y.

المطلب الثالث : مهنة المدير

يتميز المدير عن باقي أعضاء التنظيم بالمهمة الأساسية التي يمارسها و الخاصة بتسيير و التنسيق بين الأفراد تحت مسؤوليته، تعود له سلطة التحكم فهو مكلف بتسيير و تنمية فريق العمل من اجل تحقيق الأهداف المرتبطة بالفعالية و الأداء المخططة من قبل التنظيم ما يجعل مهمته متعددة الوظائف و معقدة الأدوار تستدعي تجميعا للكفاءات يجمع بين حياته الشخصية و العملية¹، فحسب spielman² إن مفهوم المسؤولية هو الحد الفاصل بين المدير و العاملين لأنه يلتزم بالمسؤولية تجاه النتائج المحققة كما أن المفهوم لا يرتبط بموقع سلمي خاص و إنما من أي مستوى في التنظيم فقد يمارس العاملين مهام تسييرية لان المدير يمنح تفويضا بشأن الجزء المسير من طرف المفوض إليه في المؤسسة.

إن ممارسة مهنة المدير تستدعي تفعيل كفاءاته المختلفة القابلة للتحويل و بالتالي فانه ينتظر منه معارف، قدرات، وكفاءات خاصة تلاءم أو تركز على الخصائص المميزة للمؤسسة الصغيرة كون القدرات التسييرية تمثل أساس النجاح أو الفشل للمؤسسة الصغيرة، فتلك القريبة من النجاح هي من يتميز مديرها بالقدرة على تسيير خزيتها بشكل فعال، يتبنى إستراتيجية تجارية جيدة، يعتمد تفويض المسؤوليات في ظل هيكل بسيط. فالمنتظر من المدير المالك للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة ليست كفاءات تسييرية توافق الوظائف المختلفة فقط و إنما أيضا القدرة على تسيير التفاعلات المختلفة بين مختلف الأطراف من قطاع العمل أي كفاءات سلوكية تفيد بالقدرة على استقبال و تنظيم المعلومات لإثراء علاقة المؤسسة بمختلف الأطراف أصحاب المصلحة.³

توجد ثلاثة أبعاد تميز المديرين و لكنها ليست بالحصرية بحيث يتميز بمستوى تعليمي عالي :على الأقل شهادة الليسانس، أو خبرة مهنية معروفة تكون مطابقة، يتميز بمزايا تعويضية خاصة ما بين 50000 و 163000 اورو سنويا حسب دراسة فرنسية سنة 2005 مقابل 18000 و 34000 اورو للعاملين ، أما البعد الثالث فيرتبط بالطبيعة الثقافية غير الملموسة لعمله و المرتبطة بطاقاته الداخلية و التي تجعله صعب الوصف و الإدراك بالإضافة لكفاءاته التقنية أساس شغل العمل و المرتبطة بالكفاءات الاجتماعية و المفاهيمية كالقدرة على التحليل ، المبادرة ، اتخاذ القرارات ، مساعدة فريقه بتوضيح شكل و منحى

¹ Benoit reveleau , la dynamique de l'activité des dirigeants de PME, 5 ème congrès internationale de l'académie de l'entrepreneuriat , retour aux communications, p 02,

http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau_Benoit.pdf, consulte le 13/09/2012.

² Francoise dupuiche rabasse ,2008, op.cit. P 148.

³ Mohamed BAYAD, Christophe SCHMITT, Yosra BOUGHATTAS, op.cit. p 05,

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

المشكل الذي يصادفه بدلا من تقديم الحل و هذا ما يدخل في إطار كفاءة التمكين حتى يجعلهم يتوصلون إلى الحل بشكل فردي.¹

عند التفكير في التنظيم يقودنا حتما إلى التفكير في التسيير بحيث يتم التركيز على التنظيم أولا بدلا من المسير و النظام التسييري الذي أحدثه، بحيث تتميز التنظيمات بوجود نظام للسلطة و الإدارة تمارس من طرف واحد أو عدد من المديرين في سلمية قد تكون اقل أو أكثر هيكلية ، مهمته الأساسية في تجميع الجهود نحو هدف مرغوب من خلال ممارسة أدواره الأساسية لتحقيق هدف المؤسسة في ظل:²

- وجود إطار متكامل للتفكير أي قاعدة مفاهيمية عن واقع التسيير.
- وجود فرق بين المعرفة الظاهرة و المعرفة الضمنية و اللتان كلاهما ناتج قيادة التنظيمات.
- أهمية دراسة ماذا يفعل المديرين في الواقع.

يرتكر النشاط الرئيسي للمديرين على الوظائف الإدارية حسب تصريحاتهم: التخطيط، التنظيم، التنسيق و الرقابة . و هذه الوظائف التقليدية التي حددها هنري فايول منذ سنة 1918 لا تشرح سوى جزء من العمل الواقعي للمديرين. أما حسب طرح مينتزبرغ الذي درس فيها واقع عمل المديرين بالتطبيق على عينة من خمس مديرين توصل إلى أنهم مسئولون عن الملاحظة المكثفة التي على أساسها حدد الأدوار العشرة للمديرين مستندا على أربع أفكار أساسية تتمحور حولها وظيفة المدير: أن المدير منخطط نظامي بشكل منظم و تم التفكير فيه فقد أثبتت الدراسات بان أعمالهم تنحج إلى التنفيذ بشكل أكبر من التفكير، الاتصال، تقارير العمل ، الاتصال الشفهي المخطط بنسبة 93% و 1% فقط للدورات التفقدية. و لكن و لا دراسة حددت طريقة التخطيط للعمل بحيث ظهر في شكل انتقال من موضوع لأخر دون توقف من اجل الاستجابة إلى الانشغالات الخاصة بالوقت الراهن. و بالنسبة لمدير الإدارة العليا فيتم النقاش على أساس الملاحظة بحيث يفتح المجال أمام العاملين و يسخر نفسه لانشغالهم بان يكون موجودا طول الوقت في ظل تدفق لكم هائل من المعلومات و لكنه في نفس الوقت يبدي انشغاله بالعمل من إدراكه لتكلفة الوقت و محاولته تكريس ما هو متاح إلى المتطلبات الأولية.

مادام الانشغال الأول للمدير يتمثل في التخطيط فانه يمارس هذه الوظيفة بشكل ضمني وفقا لمراحل مجردة فلا توجد هذه المخططات إلا على المستوى الفكري و لكن بالرغم من ذلك فانه لم ينتج عن وظيفة الإشراف مديرين يثبتون قوة في مجال التخطيط بحيث يخضعون إلى مهنتهم و يفضلون النشاطات الآنية عن تلك المرتبطة بالمدى الطويل.

لا يكرر المدير المهام التي يقوم بها فهو لا يتوقف عن التخطيط و تفويض بعض الصلاحيات بدل المقابلة و التفاوض مع العملاء و هذه ليست بمهمة المدير فبمقارنته بمدير الفريق فانه لا يد و أن يحضر بشكل مسبق لما يجب فعله و بعدها يبقى مرتاحا و ينتظر بفخر نتائج عمله و لا يستجيب إلا عند المواقف الخاصة أي غير المتوقعة و لكن هذه المقارنة النظرية لا تجد صدق في الواقع بحيث يوجد فيه تكرار لأنشطة المدير و الخاصة بالمشاركة في التنظيم ، المراسم، المفاوضات و المعلومات غير الشرعية التي تربط المؤسسة بالبيئة.

¹ Valérie brunel, les managers de l'âme : le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir, édition la découverte, paris, 2008, p149.

² Henry Mintzberg , le management voyage au centre des organisations, traduit par jean- Michel behar, édition d'organisation, 2 ème tirage, paris, 1999, p21.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

الفرع الأول: تطورات مهنة المدير

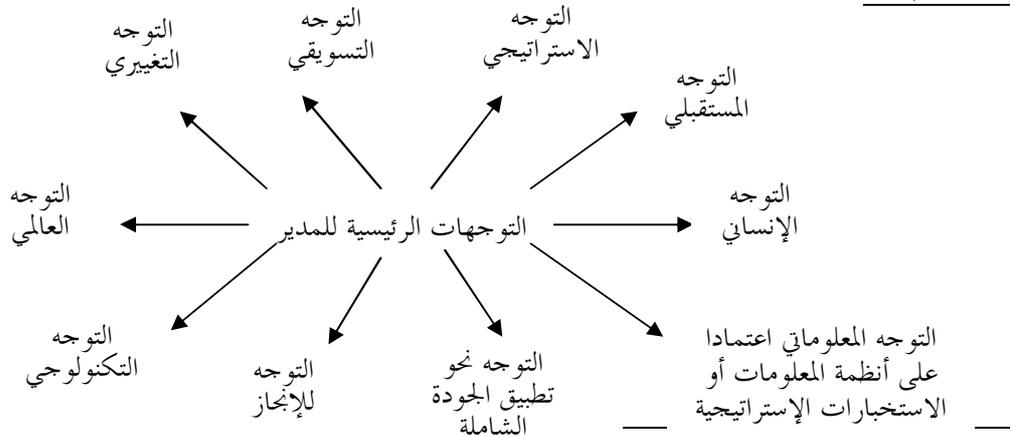
حتى سنوات الستينات فان مجال عمل المدير لم يطرأ عليه أي تغيير عن التوجه التاييلوري¹، فقد تميزت بيئة النشاط بالبساطة والثبات أين اختارت اغلب التنظيمات الهيكلية البيروقراطية التي توافق هذه الخصائص، و نظام سلطة سلمية وحيد فلكل عامل مسئول واحد باتصال عمودي نازل و خط سلمي بمسؤوليات محددة و رقابة عالية و مستوى منخفض من التفويض، لتبدأ بيئة النشاط بالتحول بداية من سنوات السبعينات نتاجا لعولمة الأسواق و زيادة المنافسة و التطور التقني و زيادة الاهتمام بالعملاء . ما قاد التنظيمات لاعتماد أشكال تنظيمية جديدة تفيد بمحو الحدود الداخلية و الخارجية ، العمل الشبكي وفقا لنظم اتصال متعددة الاتجاهات، تسيير بالعمليات حسب المشروع. هذه التغييرات التي ساهمت في تخفيض المستويات بتخفيض عدد المديرين و الخدمات الوظيفية و خدمات المساعدة فبالنسبة للمديرين الباقين نتجت ست تحولات أساسية :

- زيادة النشاطات واجبة التحقيق بتوسيع المهام بعد ظهور مهام الموارد البشرية ، التسويق، الإستراتيجية و المالية.
- انخفاض وظائف الدعم المساعدة.
- الرقابة الدائمة على النتائج.
- تغييرات جذرية أحيانا و تسيير في حالات العوارض يستدعي القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية، أين يجد المدير نفسه أمام مشكل الاستجابة في المدى القصير و التفكير بشأن المدى المتوسط و الطويل.
- تخفيض عدد مناصب الإشراف المؤدية إلى خلل التنمية العمودية.
- تعديل بشأن السلطة بحيث لا يجب أن يركز المدير على طبعه و مركزه التنظيمي ليكسب ولاء العاملين بتطوير علاقاته وأسلوب قيادته و كفاءته في إطار نظام لتفعيل الموارد.

المطلب الرابع: التوجهات الرئيسية للمدير

تعتبر قدرة المدير على تسيير المؤسسة بما يتفق و متطلبات انجاز الأعمال أحد المؤشرات لقياس كفاءته و فعاليته.

شكل رقم 16: توجهات المدير



¹ Barabel, Meier, op.cit. p163.

المصدر: علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998. ص 178.

كما يعتبر التفكير هو الآخر انشغالا أساسيا للمدير، فقد حدد Mintzberg و Gosling طريقة تفكير المسير بأنها " موقف أو حالة فكرية تبحث في آفاق جديدة " بحيث وصفا هذه الطريقة في التفكير بأنها: تأملية، تحليلية، منفتحة على العالم، تتمحور على التعاون و تتوجه نحو التنفيذ و التي تلعب دورا أساسيا في عمل المسير¹، بحيث تتمكن التنظيمات من بلوغ أهدافها في ظل تعاون المسيرين بطريقة تحليلية و نظرة على الأنشطة التي تمثل نتاجا لتفكير كل منهم لتكون مسارا للقرارات المتخذة من طرف المسير حيث أن :

- 1- التفكير التأملي يمنح القدرة على التسيير الذاتي.
- 2- التفكير التحليلي القائم على تسيير الأنشطة و القرارات التنظيمية.
- 3- التفكير المفتوح على العالم و الذي يأخذ في الاعتبار التطورات الخارجية.
- 4- التفكير المبني على التعاون و الذي يمس العلاقات بين الأفراد و المجموعات.
- 5- التفكير الموجه نحو النشاط الذي يأخذ في الاعتبار تسيير التغيير.

إلا أن أغلب المديرين يتجاهلون هذه الحقيقة و يعود السبب الرئيسي في ضياع وقتهم لغياب التخطيط للوقت أو وضع جدولة زمنية لأعمالهم أو برامجهم، عدم تحديد الأولويات، تأجيل الأعمال، عدم وضوح الأهداف، الأعطال الفنية، المقاطعات و التداخلات الوظيفية. و الإدارة الجيدة للوقت تتطلب التعرف على أسباب مضيعته و التي يمكن إجمالها فيما يلي²:

- التحليل من خلال إلقاء النظر على البرامج الزمنية و تحليل المواقف التي تواجهه و ترتيبها بحسب الأهمية أي الأكثر تأثيرا من إدراك الواقع الحالي و البحث عن الحلول المحتملة.
- التخطيط قصير، متوسط و طويل الأجل و إعادة عمليات التحليل لكل فترة لمعرفة مدى التقدم في إدارة الوقت و التحكم في الأعمال و تنفيذها حسب ما حدده الجدول الزمني.

إن السلطة الرسمية التي يمارسها المدير و التي تمثل مصدر القوة لديه تحول له حق اتخاذ القرارات و إصدار الأوامر، و بالاعتماد على هذا المصدر يقوم الرؤساء بالتأثير على مرؤوسيه و يوجهون جهودهم نحو إنجاز الأهداف التنظيمية. و يمكن التفرقة بين طرق تحديد السلطة و أساليب تفويضها بدرجات مختلفة تزيد أو تقلل من مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات. و هنا يجب التمييز بين مفهوم السلطة و القوة في علاقتهما بالقيادة و بقدرة المديرين على التأثير في السلوك. فالسلطة تعني جميع الحقوق و الواجبات و المسؤوليات المرتبطة بمركز المدير و بالمقارنة تعني القوة القدرة على التأثير على الآخرين³، الناتجة إما عن المركز الوظيفي أو قوة الشخصية أو الخبرة.

¹ Ibid., p20.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 102.

³ نبيل جواد، مرجع سبق ذكره، ص 42.

المبحث الثالث: الأنشطة الرئيسية للمدير

المطلب الأول: خصائص المدير

يعمل المدير قدر الإمكان لإعطاء الأفضل عن الذات في كل مرة تستدعي ذلك، بحيث يتحمل مسؤولياته دون أن يبحث لها عن أعذار بالاعتماد على قدرته على التنمية خارج الأطر و القواعد المحددة بان يفتح ثغرات تكون مصادر إبداع من اجل النجاح¹ ، بالإضافة لإمكانيته للتكيف مع التغيرات و المرونة الفكرية من اجل تسيير حالات عدم التأكد محاولا التقرب من كل المتغيرات لدراسة اتجاهاتها بجمع المعلومات عنها، أي التركيز على البيئة الخارجية عند وضع الخطط في إطار نظام المؤسسة المفتوح ، القوى الفكرية أو الروحية التي تشكل مصدر النجاح لديه كونها تؤثر في السلوك الممارس.²

إن الوظيفة التسييرية بغرض تحقيق الأهداف تعتمد على الخصائص الشخصية و المهارات و لا ترتبط فقط بمستوى الذكاء و إنما حتى القوة الطبيعية، الشخصية، القدرة على التحكم و الحدس، التميز باتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد، ما يجعل مدير المؤسسة يتميز عن باقي أعضاء التنظيم بعدد من الخصائص:

جدول رقم 23: خصائص المدير حسب المدارس التسييرية

المدارس	روادها	الخصائص المقترحة
المدرسة الكلاسيكية	taylor	المعرفة التقنية التي تفيد بالتحكم لمراقبة تنظيم العمل و الاستجابة للمشاكل.
	fayol	مخطط، مقرر، منظم و قائد حسب المبادئ التسييرية.
مدرسة العلاقات الإنسانية	Kurt Lewin Frederick Herzberg	القدرة على خلق جو اجتماعي للعمل من خلال اعتماد ديناميكيات المجموعات لتنفيذ التغيير.

¹ Jean-Marc Sabatier -Pier Gauthier , la force du mental : être un champion, ça s'apprend en entreprise comme dans le sport, DUNOD, paris, 2013, p64.

² netpme.fr, Les qualités d'un bon manager, p 1-4, <http://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/fiche-metier/fiche-conseil/41111-qualites-manager>, consulte le 15/03/2016.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

القيادة بالكشف عن المتطلبات التكوينية لفريق العمل.		
اعتماد نظم التعويض و العقوبات حسب المفهوم التشارقي وفقا لنظرية X على عكس التعاون و التحفيز على الإبداع حسب مفهوم النظرية Y.	MC Gregor	
القابلية للتنمية و التكيف مع حاجات الأفراد.	Abraham maslow	
الانقراطية باعتماد سلطة التنفيذ. الشورى بخلق جو عمل مبني على الثقة و الدعم المعنوي. التشارك الناتج عن الحاجة إلى تحقيق الذات.	Rensis likert	
الاعتمادية، التفاوض، السياسة.	coalitio	مدرسة العلوم الاجتماعية
إمكانية التكيف مع مواقف المؤسسة. إمكانية التنظيم أي تخصيص أعضاء في المؤسسة لتنفيذ الأهداف.		مدرسة التسيير الموقفية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على

Mohed Altrad : écouter, harmoniser, diriger, un certain art du management, office des publications universitaire, 1994, 1 ère édition, ben Aknoun, Alger, p 14.

المطلب الثاني: الأدوار الوظيفية للمدير

لا يستطيع أيا كان ممارسة الوظيفة التسييرية بتبني مسؤولية فريق معين، لان مهامه تعتمد بالدرجة الأولى على الجهود المقدمة من طرف الآخرين. بما يجعل دوره أكثر صعوبة و تعقيدا، و تنصدر الوظيفة الإدارية ادوار المديرين اذ يمارسونها بمراحلها المختلفة كما حددها عالم الإدارة هنري فايول في: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة. إلا أن هناك اتفاق واسع على توحيد و عمومية الوظائف الإدارية في: التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة الممكنة التطبيق في كافة أشكال المؤسسات و على كافة المستويات التنظيمية.

➤ وظيفة التخطيط: العملية التي تفيد بصياغة إستراتيجية المؤسسة و تحديد الأهداف و إمكانات تحقيقها مرورا بالمرحل التالية¹:

- تحليل الموقف الحالي للمؤسسة بالاستناد إلى التحليل البيئي الداخلي و الخارجي لتحديد الفرص و الموارد و الكفاءات.
- التنبؤ بالتغيرات البيئية الممكنة و التي قد تحدث على عواملها.
- تحديد مؤشرات لقياس الأداء.
- ترجمة الخطة الإجمالية في شكل سياسات لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الأعمال.
- تحديد المهام و المسؤوليات و توزيعها على الأفراد بحسب الكفاءات.

¹ طارق طه ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

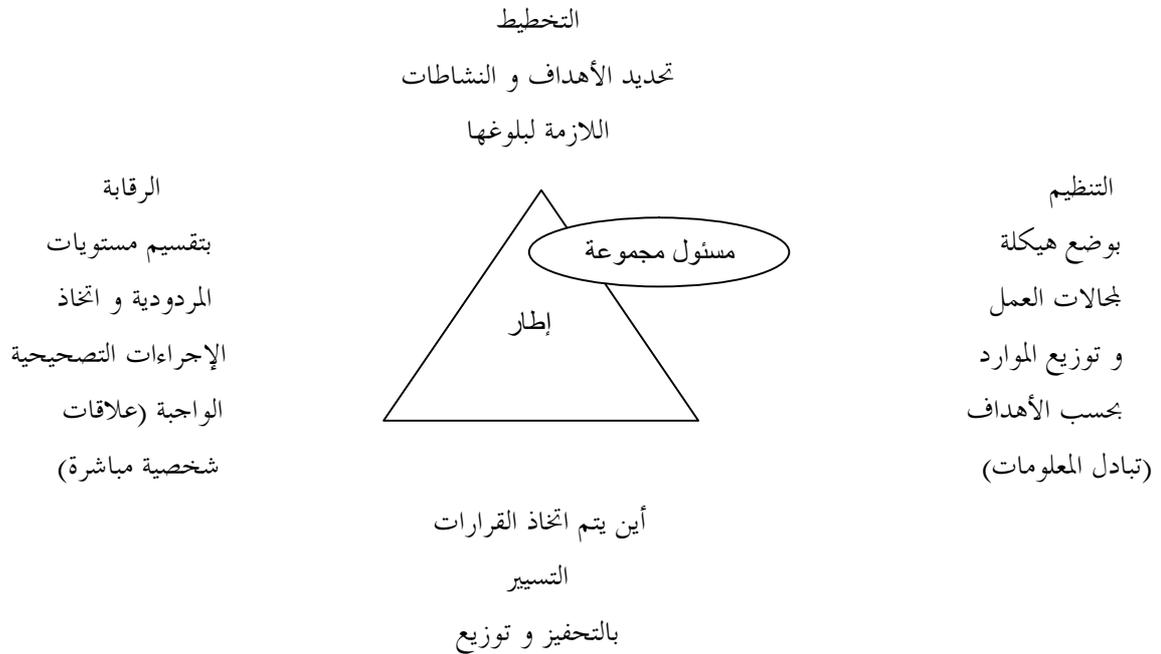
و الخطة تحمل قائمة الأهداف المزمع تحقيقها و الناتجة من وظيفة التخطيط، أما العملية التخطيطية فهي مجموع المراحل التي يتم الاستناد عليها لبناء الخطة و التي تصنف بدورها إلى خطط طويلة ، متوسطة و قصيرة الأجل بحسب المستويات الإدارية فكلما اتجهنا نحو المستويات العليا يزيد نطاق التخطيط و فترته الزمنية.

➤ **وظيفة التنظيم:** تشمل تحديد المهام و المسؤوليات التي تساهم في تحقيق التصور الجسد في خطة المؤسسة بما يتلاءم مع قدرات و مهارات الأفراد، بتحديد طرق ترتيب الأعمال و تحديد علاقاتها لتنفيذ خطط العمل. كما يشير التنظيم إلى تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بوصف المهام و المسؤوليات و نطاق الإشراف فيها أي العلاقات الأفقية و العمودية¹.

➤ **وظيفة التوجيه:** توافق هذه المرحلة تنفيذ الأعمال، عندما يقوم المدير بالإشراف على العاملين لتوحيد أهدافهم نحو هدف المؤسسة باستخدام المحفزات المختلفة لاستثارة دافعيتهم للعمل²، من خلال الاتصالات الشفهية المباشرة و تبادل المعلومات، فض النزاعات و تشجيع النقاش العلمي، لمنحهم حرية أكثر في التعبير عن توجهاتهم و العمل الجماعي في فريق واحد. بحيث " ركزت الدراسات الكلاسيكية على دراسة خصائص الحرك الرئيسي للموقف ألا و هو المدير أو الرئيس أما الدراسات الحديثة فتركز على دراسة خصائص الرؤوسين و العوامل البيئية المحيطة و خصائص المدير للتوصل إلى النمط القيادي الفعال".

➤ **وظيفة الرقابة:** ترتبط بالمطابقة ما بين النتائج المحققة و مؤشرات الأداء المحددة في خطة المؤسسة أي الأداء الفعلي مع الأداء المعياري لتحديد الانحرافات و تصويبها أو ما إذا كانت هناك موارد عاطلة عندما تفوق المستويات المحققة الخطط المحددة مسبقاً³.

شكل رقم 17: الأدوار الوظيفية للمدير



¹ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سبق ذكره، ص 108.

² محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص 40.

³ علي السلمي ، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998. ص 189.

و توحيد جهود الأفراد
نحو هدف مشترك

المصدر: John R. Schermerhorn, J R. James G Hunt, Richard N .Osborne, Claire De Billy, Comportement Humain Et Organisation, Saint Laurent, 3 ème Edition , Québec, 2006.p18.

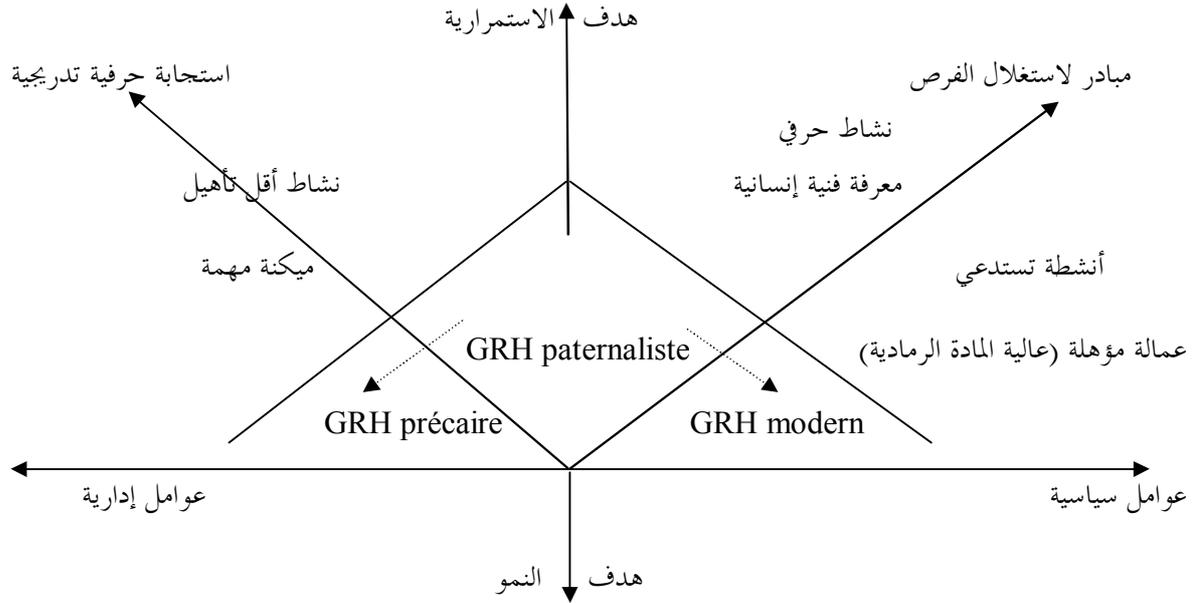
- بالإضافة لمجموعة من المهام التي يمكن أن تظهر مرات منفصلة و مرات مندمجة في الوظائف الإدارية:
- **وظيفة التنسيق** و التي تعرف بالتسيير أين يتم التنسيق بين مختلف الموارد بغية بلوغ الأهداف المقصودة و الذي ينتج عنه الأداء الفعال¹.
 - **تنمية القدرات الذاتية** للابتكار و التطوير من إمكانيات التنمية البشرية التي توفرها المؤسسة لمستخدميها في شكل تدريب و تكوين لبناء المهارات و تمكين العاملين من المبادرة بالحلول الابتكارية و القدرة على اتخاذ القرار.
 - **اتخاذ القرار** بالاستناد إلى المعلومات التي تمثل مدخلات عملية اتخاذ القرار بحيث تعتبر هذه العملية وظيفة مندمجة مع كافة الوظائف الإدارية و التي تعود مسؤوليتها للمدير² الذي يبحث في جميع البدائل الممكنة ثم اختيار انسبها لمعالجة الموقف الذي يواجهه ، هذه المسؤولية المرتبطة أساسا بقدرته على تشخيص و تحديد الأبعاد البيئية و شرح طبيعتها و الآثار المحتملة لكل منها بعد تحديد الفجوة الكامنة ما بين الموقف الحالي و الموقف المحتمل و الهدف المقصود من صنع القرار أي ما هي الفوائد المحتملة له و ما هي سلبياته المحتملة أيضا، فيسمح التحليل الاستراتيجي لبيئة نشاط المؤسسة باتخاذ القرارات التي تحقق هامش أمان أكبر، إذ تمر هذه العملية بجملة المراحل التالية :
 - التفكير: و يشمل تحديد المشكل بدقة للتعرف على أبعاده لتقديم الحلول الممكنة.
 - التصميم من أجل تطوير البدائل التي يمكن أن تعتمد كحل للمشكل.
 - الاختيار بالمفاضلة ما بين البدائل التي تمت تنميتها و الأخذ بالأكثر ملائمة.
 - التطبيق و هو آخر مراحل آلية اتخاذ القرارات عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتنفيذ البديل الذي تم اختياره.
- بحيث تظهر فعالية المدير في صنع و اتخاذ القرارات لأن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد كبير على المهارات الإدراكية و تميز المدير في مدى سلامة و رشد القرارات التي يتخذها من دقة المعلومات التي يستند عليها و التفويض الممنوح للمرؤوسين للمشاركة فيه. كما لا يجب إغفال أن عملية صنع القرار صعبة و معقدة لأنها غير متوقعة النتائج لا تظهر إلا بعد التنفيذ³.
- **اختيار و توظيف العاملين** التي تندرج تحت وظيفة إدارة الموارد البشرية و تبدأ بعملية الاستقطاب الوظيفي من خلال التحليل و التوصيف الوظيفيين لتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و المتطلبات الموافقة لهذه الاحتياجات من مهارات، ثم اختيار العاملين الذين تتوافق مهاراتهم و احتياجات المؤسسة، ثم إخضاعهم للتدريب أو التكوين بحسب ما تستدعيه الوظائف التي سيشغلونها و بعدها تقييم أدائهم وإمدادهم بالتحفيزات المادية و المعنوية سواء في شكل مكافآت أو ترقية في إطار السيورة الخاصة بالمسار الوظيفي للعاملين.

شكل رقم 18: المقاربة الديناميكية لعلاقة المدير بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة

¹ طارق طه ، مرجع سبق ذكره، ص 86 .

² Allain Meunier , PME : les stratégies du succès: Guide d'analyse stratégique , DUNOD , paris, 2007 , p 27.

³ بشير العلاق ، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 132.



المصدر: Paradas Agnès, Polge Marion ,Types De Dirigeants Et Styles De GRH : Cas De Petites Entreprises De L'industrie Agro-Alimentaire, Proposition De Communication Au 4° Congrès International Francophone Sur La PME Octobre 1998 - Nancy-Metz « Compétitivité Et Identité De La PME », P14.

➤ **الاتصالات** إذ يستند مديري المؤسسات عند شرحهم لأهداف المؤسسة لفريق العمل على الاتصال بشتى أنواعه، و يقصد بالاتصال عملية استقبال و نشر المعلومات باستخدام وسيلة معينة ضمن قنوات تربط المرسل بالمستقبل. و تأخذ عملية الاتصالات التنظيمية ثلاثة أشكال:

- الاتصالات الشفهية: و تتم بتداول المعلومات بين المرسل و المستقبل بشكل مباشر في شكل مقابلات شخصية، الخطب، الاجتماعات،...
- الاتصالات الكتابية: يتم فيها تداول المعلومات باستخدام المذكرات، التقارير، المطبوعات، ...
- الاتصالات الالكترونية و تمثل شكلا جديدا ظهر بتطور تكنولوجيات الإعلام و الاتصال يعتمد على البريد الالكتروني من الحاسبات الآلية، الفاكس، و غيرها.

➤ **إثارة دافعية العاملين** عندما يقوم المدير باستثارة القوى الكامنة لدى الأفراد و تحويلها من معارف كامنة إلى ظاهرة لبذل المزيد من الجهود و السعي نحو أهداف المؤسسة .

➤ **قيادة التغيير** يعتبر المدير قائدا للعملية التغييرية و المسئول الأول عن طرح فكرتها لفريقه و شرحها و توضيحها و متابعة فترات تنفيذها و تصويب المسارات لبلوغ الهدف منها، بما يعني انه يجب على المدراء أن يكونوا على مقربة من فريقهم لإلزامهم بالتنفيذ و العمل وفقا لما خطط له مسبقا، بالتشجيع و التحفيز على التكيف مع السلوكيات الجديدة . لان مدير المؤسسة عندما يقتنع بالتغيير فانه يبحث في إدراك كل عملية تحول كحقيقة مرجعية توافق وضعية مؤسسته متفاديا بذلك كل التحركات التي يبدئها فريقه كبدايات للمقاومة بإقناعهم بضرورته و المزايا التي يحققها للمؤسسة و الأفراد. فكما تعتبر الموارد البشرية احد العناصر الإستراتيجية لعملية إدارة التغيير يعتبر المدير أول عنصر استراتيجي من موارد المؤسسة

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

البشرية لقيادة وإدارة التغيير. بدأ به باعتباره القدوة و المثل الأعلى لفريقه في التوجه نحو سلوك معين كالتواجد الدائم بين فريقه لتفادي أو لمواجهة مشكل الغياب.

أما Henry Mintzberg¹ فقد حدد من خلال تصنيفه للأعمال الإدارية تبعا للهيكل التنظيمي للمؤسسة الأعمال التي يقوم بها مدير المؤسسة اعتمادا على مدخل مغاير للمدخل الوظيفي. فحسب Mintzberg يقتصر المدخل الوظيفي على الأدوار الإدارية التي يمارسها المدير و التي لا تعبر عن طبيعة النشاط اليومي الممارس عمليا. فمن غير المنطقي تحديد جدول زمني يومي يخصص للتخطيط أو التنظيم أو القيادة أو الرقابة لأنها تمارس بشكل متداخل يتوافق مع المواقف التي تواجهها المؤسسة والمستويات التنظيمية المشغولة . فقد خلص استنتاجه إلى أن أعمال المديرين متنوعة و متشعبة تستدعي وقتا طويلا و شبكات اتصال للتفاعل مع كل العلاقات الشخصية.

و بالتالي تصنف ادوار المدير حسب Mintzberg كما يلي:²

● **الدور الشخصي:** و يتمثل في الدور الرمزي الذي يمثل فيه المدير مؤسسته و الدور القيادي الذي ينشغل فيه بتوجيه سلوكيات فريقه، فهو المكلف بالتخطيط و التنظيم و تحفيز شركائه و مراقبتهم، و دور حلقة الوصل ما بين المؤسسة و جميع أطراف التعامل و عاملا للربط مع الشركاء الخارجيين و مختلف المجموعات داخل التنظيم من المشاركة في النشاط الخارجي للمؤسسة بتنمية علاقات المؤسسة مع المؤسسات المنافسة و خبراء الإدارة.

● **الدور الإعلامي:** يستند نجاح المؤسسات حاليا على قدرتها في توفير المعلومات في الوقت و بالتكلفة المناسبة، و الشخص الأكثر حاجة لها هو مدير المؤسسة بصفته المسئول عن اتخاذ القرارات فهو بحاجة لشتى أنواع البيانات عن بيئة المؤسسة لتوظيفها كمعلومات للبنوك، العملاء، المؤسسات المنافسة..... بحيث يعتمد في توفيرها على: أنظمة المعلومات، نظم دعم القرار، النظم الخبيرة، و نظم دعم الإدارة العليا. فهو:

* المتابع: يقوم مدير المؤسسة عادة بمتابعة سير النشاط و النسب المحققة من خطة العمل، كما يتابع التطورات التي تحدث على المتغيرات الخارجية و التي يمكن أن تؤثر في نشاط المؤسسة بالإشراف على البيانات التي توفرها كل وظيفة.

* موزع المعلومات: يقوم المدير بتقديم المعلومات لأتباعه في شكل شرح أو توضيح لأهداف المؤسسة أو في شكل توجيهات بشأن طريقة العمل بشكل مباشر أو في شكل تقارير كتابية.

* المتحدث الرسمي: يمثل المدير المؤسسة في شكل مادي بحيث يتحدث و يفاوض باسمها مع الأطراف الخارجية كالبنوك.

● **الدور القراري:** فالمدير يعتبر في بعض الحالات:

* مقاولا: من مبادراته بأفكار التنمية أو التطوير أو التجديد أو التغيير لتحسين أداء المؤسسة باستغلال الفرص و مواجهة كافة الصعوبات و توفير كافة الموارد.

* منسقًا: بما يقدمه من إرشاد و توجيه لتصحيح الانحرافات و السير في طريق الخطة المرسومة.

¹ طارق طه ، مرجع سبق ذكره، ص 92 .

² Andrew Gillespie, op.cit., p 136.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- * **المجدد أو المخاطر:** يعمل مدير المؤسسة جاهدا في البحث عن الفرص التغييرية بما تحمله من مخاطر لتنمية و تطوير المؤسسة.
- * **معالج المعوقات:** بحيث يبادر بالحلول للمشاكل، حل النزاعات و القضاء على الصراعات الداخلية أو الخارجية التي تواجهها المؤسسة .
- * **مخصص الموارد:** بما أن المدير هو من يقوم بإعداد إستراتيجية المؤسسة فهو أيضا من يترجمها لأتباعه في شكل خطط وسياسات قابلة للتنفيذ توزع على أطراف التنظيم بحسب المتطلبات من موارد مادية و بشرية .
- * **المفاوض:** و يبرز هذا الدور عند تعامل المدير مع الموردين، العملاء و البنوك على شروط عقود العمل.

شكل رقم 19: الأدوار الـ 10 للمسير



المصدر: John R. Schermerhorn, J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy, Comportement Humain Et Organisation, Saint Laurent, 3 ème Edition , Québec, 2006.p20.

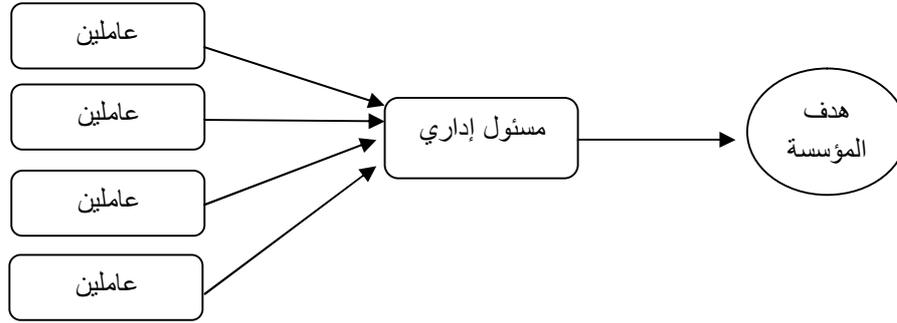
الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

المطلب الثالث: الأدوار التسييرية للمدير

● المركز الإداري للمدير¹

يفيد المركز الإداري للمدير الفريق بتوضيح الرؤيا حول الأهداف المخططة و تقديم الدعم و تفويض بعض المسؤوليات، اذ يستجيب في هذا الدور للتساؤل الخاص بحقوقه السلطوية التي تمنحها له السلمية لتنظيم و توجيه فريقه واستخدامها بشكل متواصل للتأثير في سلوكياته مركزا على هدف المؤسسة قبل كل الاعتبارات الأخرى و التي تستدعي المتابعة من طرف العاملين.

شكل رقم 20: المركز الإداري للمدير



المصدر: Bernard Radon , managers , utiliser votre intelligence organisationnelle : le succès, une question d'attitude, DUNOD, paris, 2013.p137.

يصبح المسئول إداريا تبعا لاختلافات طرق استخدام السلطة الناتجة عن عدد من المواقف و التي تستدعي الموقع الإداري:

- حالات الأزمة و التي تستدعي اتخاذ قرارات عاجلة.
- عندما تكون المجموعة ضعيفة من ناحية التكوين تفرض عليه التكيف عند كل مرحلة تنمية.
- نقص الثقة لدى المجموعة أين يتدخل بفرض سلوكيات معينة توافق طبيعة العمل.
- النقاش المختلف الذي يدعو إلى مبادرته باتخاذ قرار تلتزم به المجموعة مع توضيح المراحل المتبعة لتنفيذه.
- عند إيجاد الحلول لمشكل معين دون مضيعة الوقت في البحث عن الحلول مادامت موجودة.
- حالات عدم التأكد بترتيب المواقف أو الأحداث من أصعبها لأقلها صعوبة من اجل إمكانية التفكير بجديّة مع إرفاقها باحتمالات ثم تفعيل شبكته الخارجية للبحث عن المعلومات سعيا لمواجهةها و حماية فريقه.

و بالتالي يقوم بهذا الدور من يعلم كل شيء و يقرر بشأن كل شيء و يفعل الأحسن من اجل فريقه و يترك لهم إمكانيات التنمية دون تقديم الدعم، و لكن النقص الخاص بموارد القيود أو الموازنات يطرح خطر التزاع على السلطة كما أن مواجهة المواقف الحرجة تضعه أمام الاستجابة في إطار سلطته و بكل شفافية عن القيمة التي ساهم بإضافتها للمؤسسة.

● المركز التشاركي للمدير¹

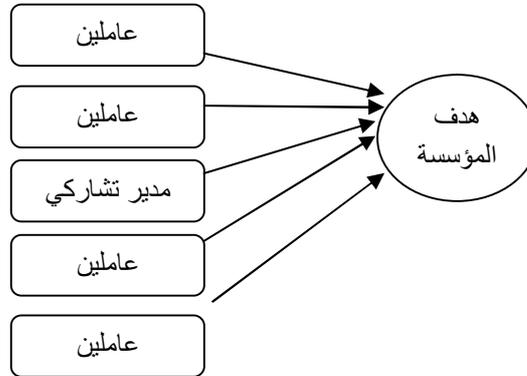
¹ Bernard Radon, Managers , Utiliser Votre Intelligence Organisationnelle : Le Succès, Une Question D'attitude, DUNOD, Paris, 2013.p136.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

تختلف هذه المقاربة الإنسانية عن المقاربة التaylorية التي تجعل المسئول يمارس سلطة عليا على العاملين بحيث تقوم العلاقة التشاركية على تقديم التحفيز للعاملين بضمان دور المنسق و يخضع العاملون لمسئولهم عن قناعة شخصية بفعاليتها العالية اذ يفرض هذا المركز علاقات شراكة أكثر من الرقابة ، الإبداع أكثر من العقلانية و الاستقلالية بدل الخضوع و الطاعة بحيث يمثّل هذا المركز مفهوم الموارد البشرية المطورة لسنة 1940.

يوجه المدير العاملين في إطار المركز الإداري نحو تحقيق الأهداف و لكنه في المركز التشاركي يكون بينهم على نفس المستوى من اجل تحقيق الهدف بتقديم التوضيحات و العمل المشترك و احترام الآراء. بحيث يصف هذا المركز -Lerbet-Sereni بوجود العاملين مع مديريهم ملتزمين بنفس المسار و متشاركين فيه بشكل متساوي بما يفيد في اكتشاف بعض الكفاءات الضمنية لتبادل وجهات النظر و تكمن الصعوبة بالنسبة لهذا الموقف في بعض الحالات عندما يجتمع الفريق بتشارك ضعيف يتميز فيه البعض بالاحتكار ما يجعل المدير في حالة من التخوف تحول دون مبادرته لتفادي عدم تحفيز بعض العاملين.

شكل رقم 21: المركز التشاركي للمدير بالنسبة لهدف المؤسسة



المصدر: Bernard Radon ,managers , utiliser votre intelligence organisationnelle : le succès, une question d'attitude, DUNOD, paris, 2013.p144.

يشغل المدير هذا المركز بان يكون مشاركا عندما:

- يكون للمدير و المجموعة كل جزء من حل المشكل بناء حل مشترك.
- تكون المناقشة العشوائية أين يبني كل مبادرته على مبادرات سابقه من اجل بناء الأفكار.

¹ Xavier Hollandts,La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis, Revue internationale de l'économie sociale : Recma, n° 313, 2009, p94, <http://id.erudit.org/iderudit/1020925ar>, consulte le 26/08/2016.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

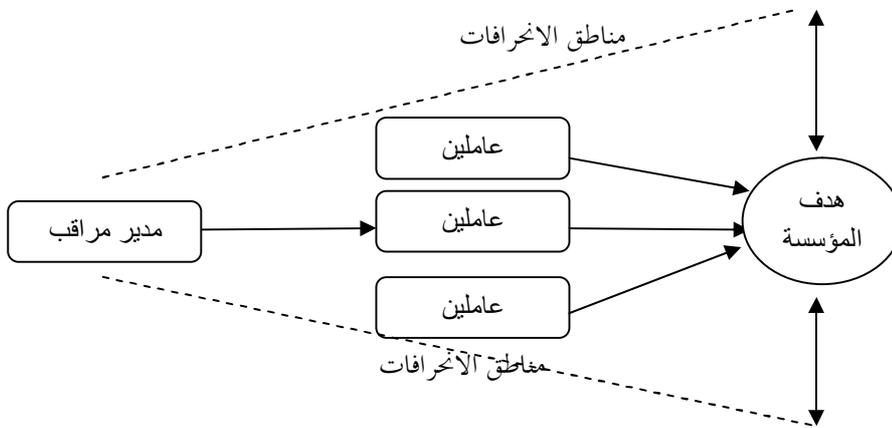
- يثبت المدير مستوى من الثقة في فريقه ناتج عن نقاط القوة لديهم.
- تنتج المشاركة عن أشكال تنظيم متطورة مثل المدير العادل.
- تكون المشاركة نقطة قوة شخصية لدى المدير.

بالرغم من إيجابيات التسيير التشاركي إلا انه لا يلائم إلا الحالات التي يكون فيها الوقت متاحا أي حالات معينة لان المؤسسة ليست بديمقراطية تستدعي في بعض المواقف قرارات فردية للمدير و تفرض المشاركة مواجهة بعض الأفراد الذين لا يستطيع قيادتهم لان المشاركة تركز على تنمية الأفراد و زيادة استقلاليتهم.

• المركز الرقابي للمدير¹

تعتبر الرقابة مهمة من اجل إعادة النظر حول القرارات الشخصية و التنظيمية في نفس الوقت ، اذ يمارس المدير سلوكا يجعله يتراجع دائما بان يوجه فريقه و يترك مجالاً للحرية و يبقى ملاحظاً و لكنه يبقى مركزاً غير طبيعي بان يحمل العاملين مسؤولية تحديد الوسائل الواجب استخدامها لبلوغ الأهداف و هذا يمثل تحدياً للمديرين. بحيث يمثل المركز الرقابي تحدياً يفرضه المدير على العاملين من اجل اختبار إمكاناتهم مما يفرض عليه اخذ في الاعتبار بأنه قد يسير المشروع بطريقة مختلفة تقود لنتائج أفضل، كما أن المركز الرقابي يتيح مفهوم التفويض و لكن مع الرقابة و يبقى هذا المركز مثل المركز التشاركي يستدعي فترة من الزمن والصبر لدى المدير من اجل اختبار نجاح التفويض كما يخضع للرقابة هو الآخر و الخاصة بإمكانية تحويل كفاءاته عند تفويض بعض المسؤوليات.

شكل رقم 22: المركز الرقابي للمدير



المصدر : Bernard Radon , managers , utiliser votre intelligence organisationnelle : le succès, une question d'attitude, DUNOD, paris, 2013.p151.

لا يمثّل المركز الرقابي مفهوم دعه يعمل و إنما منطق تسييري يفيد بتحويل أو خلق جزء من الاستقلالية لدى العاملين عندما

- لا يكون لدى المسئول أي فكرة عن حل المشكل.

¹ Olivier Arnault ,Du Bon Usage Du Contrôle Dans Le Management,Management, Organisation Et Politiques D'entreprise, Publie Le 3 Octobre 2013, [Http://Anthelia.Org/Article-3008133.Html](http://Anthelia.Org/Article-3008133.Html), Consulte Le 14/08/2016.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- ينمي الرؤيا الخاصة بالتغيير و يترك التنفيذ لفريقه ليصبح دوره منسقا و سهلا.
 - مستوى مرتفع من الثقة في الفريق.
 - يفتقد للمعارف التقنية الخاصة بممارسة المهام و لكن هذا المركز يجعل المدير يصرح بأنه "جيد و لكن الفريق لا يدرك مسؤولياته بشكل جيد لأنه يفتقد إلى الكفاءات و انه يتدخل بدلا عنهم لإيجاد الحل لأنه معوض على ذلك".
- و لكن المركز الرقابي يجد من مركز المدير في حد ذاته لأنه عندما يبتعد عن فريقه و يلتزم فقط بالمراقبة فلا بد له من تحمل مسؤولية هذه المخاطرة ، وضع وسائل للرقابة: دفا تر شروط أو وثائق شخصية و برمجة العمل بدل اللجوء إلى الفريق لمعرفة البرنامج اليومي لان مدير مراقب يستدعي مراقبة ذاتية من اجل اختبار احتمالات رقابته.

جدول رقم 24: الأدوار المختلفة للمدير وفق نظريات التسيير

نظريات التسيير	ادوار المسير الموافقة	الطريقة التي تمارس بها	خصائص المدير
تايلور و التسيير العلمي للعمل (1915)	التخطيط و الرقابة على العمل الممارس بطريقة واحدة لتنفيذ المهام بفعالية.	اعتماد تقسيم العمل و المعيارية لتحقيق الإنتاج الوفير.	القدرة على الاختيار الموفق للعاملين و تكوينهم لإعطائهم فرص التفوق.
فايول و مبادئ الإدارة (1918)	ضمان توافق أداء تنظيم المؤسسة مع أهدافها بتسيير و فعالية الموارد المختلفة.	- تحقيق الإنتاجية بتقسيم العمل. - تقديم حاجات المؤسسة على حاجات الفريق. - ضمان التعويض العادل للعاملين.	-السلطة أو القوة باعتماد مفهوم المركزية. -وحدة التحكم في ظل سلمية واضحة.
Elton mayo 1920	تحديد أي العوامل أكثر تأثيرا لتحفيز العاملين.	اعتماد التشارك و الحوار مع العاملين باعتبارهم أفراد بدلا عن أيدي عاملة فقط.	-اجتماعي -يفوض بعض الصلاحيات إلى الفريق.
urwick 1952	وحدة الهدف و السلطة.مراعاة التوازن بين مختلف المصالح و المجموعات فيما يخص المواقع و الإمكانيات.	-التنسيق باعتماد التنظيم. -التحديد الواضح للمناصب و تخصيص لكل فرد وظيفة.	المسؤولية تجاه العاملين
peter Drucker	توفير و تخصيص الموارد اللازمة لبلوغ الأهداف.	تحفيز و تنمية العاملين.	المسؤولية تجاه العاملين و التنظيم.
Mc Gregor 1960	-المدير من الصنف X يمارس الرقابة الصارمة على فريقه و يفرض الاحترام للقواعد . -المدير من الصنف Y يهين	-فرض العقوبات على العاملين من الصنف X .	- اتقراطي.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- ديمقراطي.	- اعتماد أنظمة التعويض و التحفيز.	بيئة للعمل تتضافر فيها الجهود لأجل تأدية المهام.	
- قائد تغييري. - الاتصالات المباشرة.	- تحفيز العاملين لضمان الفعالية. - تشارك المدير مع العاملين القيم المشتركة و اعتماد السلوكيات المكتملة. - الرقابة على العاملين.	تنمية أداء المؤسسة موجهة برغبات العملاء و قدرات العاملين.	peters, waterman 1982
- المبادرة. - الرؤيا الواضحة بشأن المستقبل.	- تكتيف الموارد و تعزيز الكفاءات. - التنسيق أين يتحقق مجموع كل الأنشطة $5=2+2$.	تحديد إستراتيجية لبلوغ الأهداف باعتماد التأثير القيادي.	stephencovey 1989

المصدر:

James MC Grath et Bob Bates, le petit livre des grandes théories du management et comment les mettre en pratique, traduit de l'anglais par Anne Rémond, éditeur ESF 2014, p04.

المطلب الرابع: مسؤوليات المدير

تختلف و تعدد مسؤوليات المدير إلى:

مسؤولية تجاه المجتمع: و تتمثل في الرشادة في استغلال الموارد الاقتصادية و البشرية.

مسؤولية تجاه المستهلكين: و تتمثل في استخدام كافة السبل لتحقيق رغباتهم و الحصول على رضاهم.

مسؤولية تجاه المجتمع المحلي: من خلال ما تصدره مؤسساتهم من منتجات و ما لها من آثار على النشاط الاقتصادي والاجتماعي كالتلوث و الفوضى.

مسؤولية تجاه أصحاب رأس المال: و تتجسد في حماية أموالهم و العمل على تحقيق الأرباح و الرفع من نسبها و توزيعها بشكل عادل و بدون تدليس.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

مسؤولية تجاه الأفراد¹: تسيير العمل بتحديد الأهداف الخاصة بوظيفة الموارد البشرية، تخطيط ووضع رزنامة العمل و تنظيمها بتحديد فترات العمل الرسمية، العطل و فترات العمل الإضافي، تقسيم العمل بين أعضاء الفريق، تفويض المسؤوليات و تحضير الموارد الأساسية للعمل، ضمان الأمان في العمل و الحصول على كافة التعويضات و الامتيازات الضرورية.

مسؤولية إدارية: و تخص مواكبة التغييرات التي تحدث في البيئة و إجراء السبق للتنبؤ باتجاهاتها و الذي يعتبر أولى مسؤوليات المشرف في مجال عمله بحسب مستوى الإشراف المقصود²، فلدى رؤساء المصالح يرتبط بالأدوات العملية الخاصة بالنشاط مثل مسؤوليات العمل في كل مركز، أما لدى رؤساء الأقسام يشمل الاستثمارات و وسائل تجسيدها و التطورات التكنولوجية و المفونات، أما في المستوى الإداري فيخصص تطورات الأسواق المرتبطة بالمنتجات و الرغبات، و تعتبر هذه المسؤولية ثقيلة نوعا ما فيما يتعلق بمستقبل المؤسسة لكنها تبقى موجودة لأنها تمثل تحليلا واقعا يسمح بالتنبؤ المنظم و ليس جدال آراء أو مجرد وجهة نظر من اجل تحديث الأفكار الإدارية بتبادل وجهات النظر من ممارسة أدوار: التسيير، تحفيز العاملين، المبادرة إلى التغيير، تنمية كفاءات الفريق بنشر المعلومات المفيدة بالتعليم.

و لكن المدير محاولة منه لإرضاء كافة الأطراف يقع في حالة من التعارض ما بين المصالح المختلفة³ و التي يؤدي تحقيق إحداها إلى عدم الرضا لدى الآخرين: كتنفيض التكاليف و الذي يؤدي إلى رفع الأرباح و إرضاء أصحاب الملكية من جهة، و إلى تخفيض الأجور و ارتفاع شكاوي العاملين من جهة أخرى.

الفرع الأول: الطريقة الشرعية لممارسة السلطة

اعتمد مونتزبرغ في تحديد ادوار المدير بداية على الوظائف الإدارية الخمس لفايول و ركز على ثلاث مهام أساسية و التي ترتبط بالاتصال، بحيث تضع العون الاقتصادي في مركز شبكة التفاعلات الاجتماعية، اذ يمثل المنشط برصيده من المعلومات من اجل إمكانية تنظيم الفريق و اتخاذ القرارات، هذه الأدوار التي تسجل في ممارسة الوظيفة القيادية للتأثير في الفريق بالاعتماد على السلطة⁴.

يتميز المدير بسلطة طبيعية يتيحها له مركزه الوظيفي تجسد مفهوم السيطرة الشخصية المطورة من طرف ماكس فيبر المشابهة لسيطرة التقاليد، بالإضافة إلى قوته في التنظيم الناتجة عن خبرته ناتجة تطور التنظيمات و المؤسسات لسنوات الثمانينات والتسعينات عندما أصبح التكوين و الاحترافية أساس اكتساب الخبرة من اجل بلوغ المناصب العليا. فقد صنف Pochic في إطار النقاش الإيديولوجي الخاص بالسؤال حول كيف و من المسؤول عن عمل أنظمة سلطة المدراء إلى : خبراء و مسيرو، و فسر نجاح المدير حسب التصنيف الأول أي النجاح الناتج عن الخبرة في المؤسسة الحديثة بكل عملية تسيير أو تخصيص للموارد باستخدام الكفاءات في إطار العلاقة تنظيم/بيئة⁵، هذه المواقف التي تؤدي إلى اللجوء للمدير و الكفاءات التي يتميز بها كما حددها فايول و مونتزبرغ. مما يجعلها بمثابة كفاءات اجتماعية مستعرضة تسمح للفرد بمواجهة

¹ Gérard- Philippe Rhéhayem, Op.cit. p17.

² Christian Fournier, Op.cit. P36.

³ عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، ص 62.

⁴ Barabel, Meier , op.cit. p169.

⁵ Mohamed. Bayad, Yosra. Boughattas, Christophe. Schmitt, Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences , 8 ème congres international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, p04.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

المشاكل التي يصادفها ليجسد التمثيل الاحترافي الذي ينتج عن المنطق الاجتماعي في ممارسة السلطة و الذي يفيد بتوظيف الكفاءات التسييرية في المجال الاجتماعي لان الاعتراف بالكفاءات يعتبر حكما اجتماعيا على الأداء للفصل بين الحياة الشخصية و المهنية. لأنه في إطار نظرية السلطة الداخلية الخاصة بالفكر التسييري الحديث فان القوة الشخصية للفرد ليست بمصدر تأثير إلا إذا ارتبطت بدافع معين قد يكون القيام بالعمل بشكل جيد مثلا ، هذا الدافع الذي يجعله يستجيب حسب الممارسات التي توافق الموقف المصادف أي أن المهمة التسييرية تجعل الفرد في تواصل مع دوافعه الداخلية، هذا الوضع التسييري الذي يقوم على أربع استراتيجيات أساسية:

- موقع المؤسسة كحيز لتنمية الشخصية و الذي يفرض التصرف كحافز للنشاط و التزام الكل.
- المرجعية لمفهوم مشترك يفيد بتعديل الأعمال و الرؤيا بشكل عام.
- القدرة على تمكين الآخرين من الإحساس بالاستقلالية و المسؤولية عن أعمالهم بالمرجعية إلى نفس الفكرة عن المؤسسة وعن أعمالهم و التي تعرف برؤيا المؤسسة.
- مراكز السلطة السلمية عند التدريب من اجل تنمية الأفراد العاملين.

يمارس المدير سلطته في المؤسسة وفقا لبعدين¹: أولهما تحفيزي و الثاني تقييمي ، يتم الأول في إطار علاقة الفرد بعمله و التي تمثل دافعيته بالالتزام بالمهام المقترحة من طرف المؤسسة، أما الثاني فيكون بقياس مستوى التوافق بين الفرد و نموذج المهام المقترح. هذه الرؤيا التي تترجم في شكل فكرة تجسد عادة طموحات الأفراد في قيم تستدعي الاحترام و محاور التنمية الإستراتيجية و مبادئ عمل يومية تضمن استقلاليتهم عند ممارسة أعمالهم بتوجيهها نحو هدف مرغوب من طرف الكل: المؤسسة و الأفراد لتكوين إيديولوجيا خاصة بالمؤسسة تمثل عاملا للنجاح يسعى المدير من خلالها إلى إظهار و توجيه الطاقات الداخلية للأفراد و تمكينهم من التوصل إلى الحلول بشكل فردي.

المبحث الرابع: السلوك القيادي للمدير المالك

المطلب الأول: تعريف القيادة

يعتبر مفهوم القيادة كغيره من المفاهيم في العلوم الاجتماعية غير متفق على تعريف محدد له بحيث تعددت الآراء حوله فمنهم من يعرفه على أساس السلطة الرسمية و منهم من يعرفه على أساس السلطة المقبولة و منهم من يعرفه على أساس الوظيفة. فالقيادة هي "القدرة على التأثير و توجيه سلوك الفريق نحو القيام بعمل معين و اتخاذ القرارات بشأنه و الرقابة عليه بغية تحقيق الهدف المقصود"

و تعرف من الناحية النفسية² "بفن تعديل السلوك لتيسير الاتجاه المرغوب فهي فن و علم تحتاج لدراسة خاصة و بحث عميق".

كما تعرف بالعملية التي تتضمن في ابط صورها ممارسة نفوذ شخص على شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص ، فمهما تعددت و تختلف التعاريف إلا أنها تشترك في أن القيادة تتميز بالخصائص التالية³:

¹ Valérie Brunel , op.cit. p145.

² محمد حسنين العجمي ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ بشير العلاق القيادة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 14.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- أن القائد يتميز بخاصية التأثير في سلوك الآخرين.
- أن هدفها هو توجيه سلوك الأتباع نحو الأهداف المحددة.

تتضمن هذه العملية أربعة عناصر¹:

- القائد بخصائصه الشخصية و قدراته الذاتية.
- الفريق بصفاتهم و قدراتهم.
- الموقف المواجه و الذي يستدعي القيادة.
- المهمة التي يتم فيها التفاعل ما بين القائد و الفريق.

و بالتالي فان القيادة تقاس بقدرة الشخص و إمكانياته في التأثير في سلوك الآخرين فهي علاقة تبادل و تفاعل مع الأفراد ، و القائد هو الشخص الذي يساعد و يعمل لبلوغ الهدف ما يجعل القيادة تستدعي:

- التأثير: أي القدرة على إحداث التغيير في سلوك الأتباع أو إقناعهم بتوجه محدد.

-النفوذ: إمكانية إعطاء الأوامر الناجمة من القدرة الذاتية لا المركز الوظيفي.

-السلطة القانونية: و هي حق القائد المستمد من مركزه الوظيفي و الذي يمنح له حق الطاعة من قبل الأتباع.

يتميز القائد بعدد من الخصائص فهو²:

- محب للمخاطرة مستعد لبذل الجهود و التحكم في ضغوط العمل و السيطرة عليها.
- يتمتع بمهارات اتصال ممتازة.
- مستعد لإدارة التغيير فهو لا يحب الروتين يتوقع التغييرات التي سوف تحدث و يبادر للتكيف معها.
- يفوض جزء من سلطاته إلى بعض أعضاء فريقه ذوي الكفاءة ممن يثق بقراراتهم لأجل التحكم في الوقت و انجاز المهام بحسب ما هو مخطط لها.
- يتميز بالرؤيا الصائبة ، الإبداع، التعلم المستمر لاكتساب مهارات جديدة أو تحديث المهارات السابقة و تدريب الفريق عليها.
- المهارات الناجمة عن القاعدة المعرفية الواسعة و الخبرة الكبيرة.
- الثقة بالنفس الناتجة عن قوة الشخصية و التي تفرض احتراماً من طرف الأتباع.

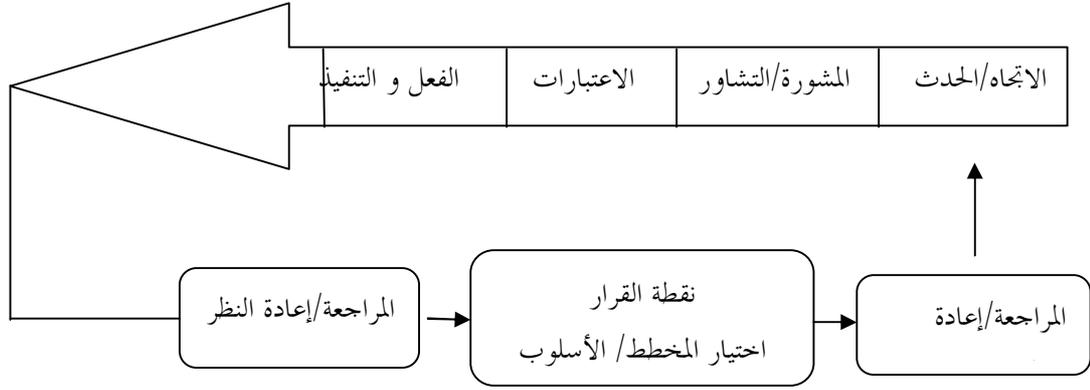
¹ رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره ، ص5.

² محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

تعتبر القيادة العملية التي يستطيع المدير من خلالها توجيه فريق عمل لإنجاز المهام الواجبة عليه، إذ أن أغلب الأعمال تبدأ بتكليف من الإدارة العليا و تكون المرحلة الأولى هي مرحلة التشاور/الاستشارة للتأكد من توافر كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ أفضل القرارات الممكنة وتمثل نقطة اتخاذ القرار في الشروع في التنفيذ أو الامتناع.

شكل رقم 23: عملية القيادة

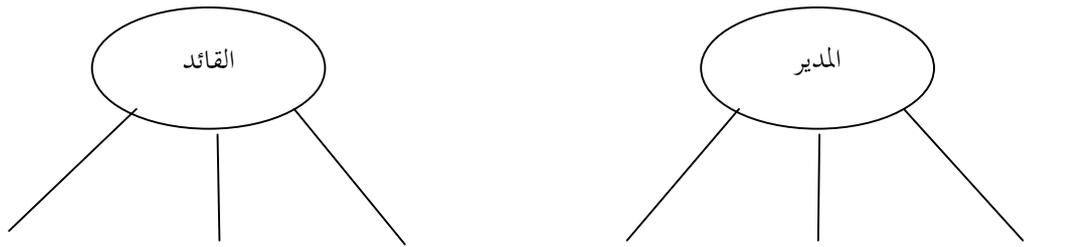


المصدر: نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الجزائرية للكتاب، الطبعة الأولى، 2006.ص

يصعب الفصل بين المدير و القائد، لأنه ليس بالسهل على المدير اكتساب صفة القائد و التي تعود عادة إلى المواصفات الشخصية المفيدة بالتأثير في سلوك الآخرين و توجيهه¹، بحيث يستمد قوته من شخصيته، على عكس المدير و الذي يستمد قوته من منصبه الوظيفي لأن نجاح القادة يتحدد من مستوى الثقة التي يكسبونها من مرؤوسيههم . فالمدير القائد هو من يملك السلطة و القدرة على التأثير في سلوك الآخرين إذ يهتم بالعمل بشكل كبير اعتباراً للمهام التالية²:

- تحديد أهداف المؤسسة.
- اقتراح خطوات العمل و الإجراءات التنفيذية المتعلقة بالأنشطة و الأعمال.
- السعي نحو تشخيص المشكلات بغية الكشف عن أسبابها و كيف يمكن تفاديها.
- اقتراح الحلول ممكنة التطبيق.
- تنظيم العمل و التنسيق بين مختلف الوظائف لضمان تحقيق الأعمال وفق ما خطط له.
- الاهتمام بالرقابة للتحقق من مدى مطابقة النتائج المحققة للأهداف المرسومة.

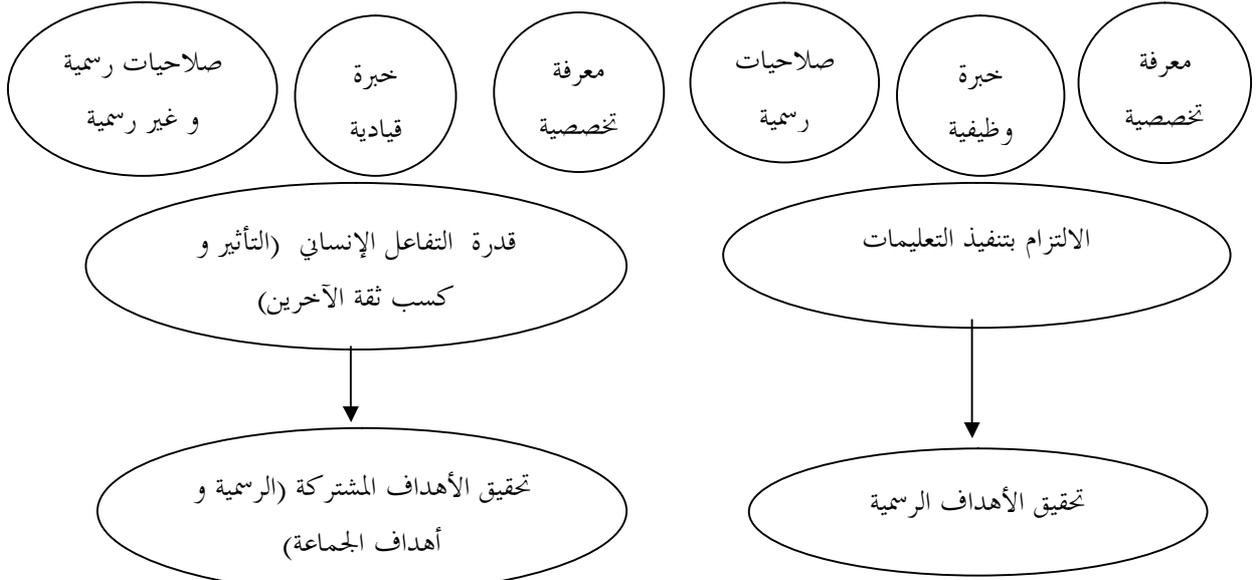
شكل رقم 24: الفرق بين المدير و القائد



¹ طارق طه ، مرجع سبق ذكره، ص99.

² نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الحديث، عمان، 2010، ص 239.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد و المفكر الاستراتيجي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008. ص 101.

المطلب الثاني: نظريات القيادة

الفرع الأول: المداخل التقليدية¹

- " نظرية السمات القيادية (1904-1948) و التي تركز على المواصفات الشخصية للقادة أو ما يعرف بالرجل العظيم الذي يتميز بخصائص قيادية فطرية، تطورت بعدها للبحث في السمات التي تميز القائد عن غير القائد . بحيث توصلت إلى أن القائد يتصف بست خصائص أساسية: الذكاء، المؤهلات الجسدية: كالقوة، الثقة بالنفس، الرغبة في الإنجاز، و الرغبة في تحقيق الذات، المبادرة، المهارات الخطائية، و في منتصف السبعينات توصلت دراسات نظرية السمات إلى أنه لا توجد مواصفات محددة تميز القائد عن غيره بشكل دقيق و أن غياب إحدى المواصفات السابقة لا يمنع من نجاح المدير كقائد. كما اتفقت على أن بعض المواصفات كالذكاء و الثقة بالنفس تمثل عوامل ايجابية لنجاح القيادة إلا أنها مطبقة على نطاق واسع عند اختيار أفضل المديرين .
- المدخل السلوكي: يشير إلى أهمية اقتناع الفريق بأداء مهامهم اعتمادا على سلطة القائد في التأثير على سلوكياتهم و قدرته في المبادرة بحل المشاكل و قدراته الفنية التي تجعله في علاقات وثيقة مع أتباعه لمساعدتهم و تشجيعهم و إقناعهم بأهمية أهداف المؤسسة و ما لها من آثار عليهم، فهو يهتم بالسلوك الذي يديه القائد تجاه مرؤوسيه، أين تنفرع القيادة إلى نمطين: نمط موجه بالمهام يهتم فيه القائد فقط بتحقيق النتائج و نمط موجه بالأفراد ينشغل فيه القائد برضا مرؤوسيه عن العمل دون الاهتمام بالنتائج. أثبتتها دراسة أوهايو التي نادت بالجمع بين القيادة وفقا لهيكل عمل محدد و القيادة باحترام الاعتبارات الإنسانية و دراسة جامعة ميشيغن michigan التي قسمت السلوك القيادي إلى نوعين: سلوك قيادي موجه بالعاملين يخدم متطلباتهم و آخر موجه بالإنتاج يركز على نتائج الأداء. و شبكة القيادة المبنية على محوري

¹ محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

الدراستين السابقتين الأفقي يهتم بالإنتاج و العمودي بالأفراد بحيث يحمل كل منهم 9 أوضاع تصور الشبكة إلى 81 وضع . إلا أن المدخل السلوكي تم انتقاده بعدم أخذ في الاعتبار المواقف التي يواجهها القادة.

- نماذج و نظريات المدخل الموقفي تقوم على مبدأ أن القائد لا يمكن أن تبرز مهارته القيادية إلا إذا واجه مواقف معينة تستدعي منه التفاعل بالمبادأة و المبادرة لتوجيه فريقه و السيطرة على سلوكياته، بحيث تتميز هذه النظرية بمنطقيتها و واقعيتها ذلك لان المهارة القيادية لا تقتصر على عدد محدود من الأفراد بحكم صفاتهم الشخصية و إنما يمكن أن تكتسب بالتفاعل مع أعضاء الفريق لمواجهة المواقف من خلال العلاقات الوظيفية. إلا إنها انتقدت سابقتيها اعتباراً لفروق إدراك المواقف والتي تحدد ما يلاءمهم من ظروف. و بالتالي نخلص لان القيادة تستدعي الموازنة ما بين الصفات الذاتية: كالذكاء و المبادرة مع الخبرة المكتسبة من المواقف: من معارف و كفاءات. مثل النموذج الشرطي لفيدلر، نظرية القيادة الموقفية، نظرية المسار والهدف. تستجيب لأي من الأنماط القيادية يلاءم الموقف الذي يواجهه القائد و هذه الملائمة هي التي تحدد فعالية القيادة، من هنا نستنتج وجود مرحلة تحليل الموقف و التي تسبق اتخاذ القرار حول النمط القيادي الممكن استخدامه.

الفرع الثاني: المداخل المعاصرة للقيادة¹

- نظرية المصادر العاطفية لـ fiedler : هذه الموارد المثلة في المواقف و الكفاءات و التي تصنف إلى أربعة متغيرات تحدد السلوك الإداري للقائد:
 - المواقف و الكفاءات الخاصة بالقائد و فريق عمله.
 - درجة القلق لدى القائد.
 - تجارب و خبرات القائد.
 - الدعم الذي يقدمه أعضاء الفريق لقائدهم.

فحسب هذه النظرية فان كفاءات القائد و الدعم الذي يتلقاه من أعضاء فريقه تؤدي إلى تحسين النتائج و تقبل الفريق للنمط القيادي الإداري.

- نظرية المسارات الحرجة لـ house : ترتبط هي الأخرى بالقيادة الموقفية ، و تعود لأثر القائد على الإدراك الذي يبديه فريقه تجاه الأهداف العملية مقارنة بالأهداف الشخصية و العلاقات المحتملة بين هذين النوعين من الأهداف، بحيث تفرض النظرية على القائد تكييف سلوكياته مع خصائص المواقف. و تصنف القيادة حسب هذه النظرية إلى:
 - قيادة موجهة.
 - قيادة بالدعم.
 - قيادة موجهة بالأهداف.
 - قيادة تشاركية.

¹ John R. Schermerhorn ,J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy , Comportement Humain Et Organisation, Saint Laurent, 3 ème Edition , Québec, 2006, p307.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

أما عن خصائص المواقف فترتبط بخصائص أعضاء الفريق و خصائص بيئة العمل، و هنا يبرز دور القائد في التوفيق بين عوامل المواقف من اجل تحقيق رضا العاملين و ضمان مستوى من القبول لديهم و تحفيزهم على تقديم مستويات عالية من المردودية، كما انه يتحدد الصنف القيادي تبعاً لدرجة تنظيم المهام فكلما اتجهت نحو الضعف اتجه النمط القيادي نحو القيادة الموجهة.

● النظرية الموقفية لـ Hersey, Blanchard : تقوم هذه النظرية على متغير أساسي يمثل مستوى النضج لدى العاملين أي القدرة على تنفيذ المهام المحددة أو الموكلة و تصنف هذه النظرية القيادة إلى :

- قيادة تفويضية.
- قيادة تشاركية.
- قيادة تحفيزية.
- قيادة اتقراطية.

يقوم كل صنف على التوفيق بين السلوكيات الموجهة بالمهام و السلوكيات الموجهة بالعلاقات، أما القيادة بحسب التوجه الحديث فتركز على الطبع الكارزماطيكي و التغيير للقيادة.

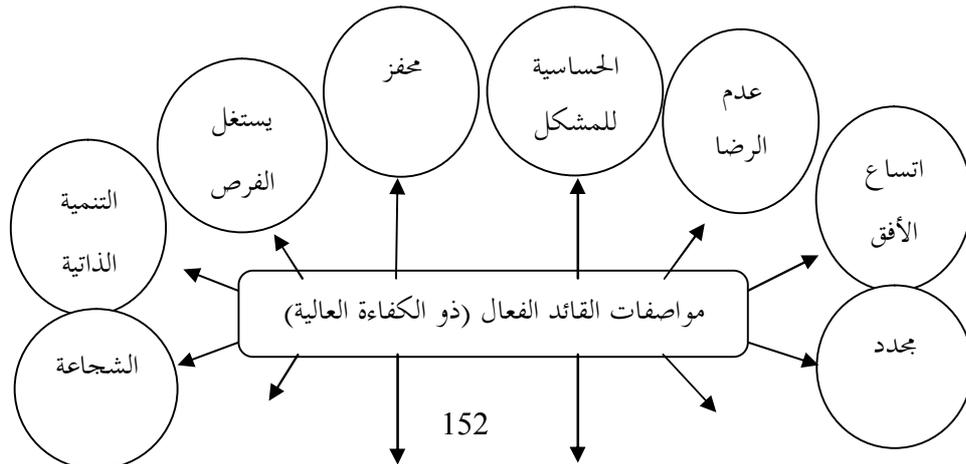
● نظرية القيادة الكارزماطية : تعود هذه النظرية إلى Robert house و لكنها ليست امتداد لنظرية المسارات الحرجة ، تركز على الخصائص الشخصية و السلوكيات لتفسير القيادة عندما يمارس القائد أثره بناء على شخصيته و يتحقق ذلك عندما يسعى إلى ممارسة السلطة و يثق في قدراته بشكل أفضل، حيث أثبتت البحوث وجود علاقة ايجابية قوية بين القيادة الكارزماطية و مستويات الأداء المحققة أمثال martin luther king . عندما يستخدم القائد كفاءاته الاتصالية في شرح أهداف المؤسسة بحيث يبدي القادة الكارزماطيين سلوكيات مختلفة تلخص في :

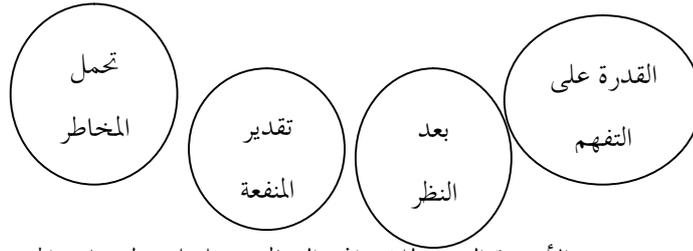
- التفاعل بطريقة مباشرة مع أعضاء الفريق.
- ينشئ معهم علاقات متفرقة.

المطلب الثالث: المهارات القيادية

إن نجاح القادة الإداريين ليس وليداً للصدفة و إنما نتيجة توافر صفات معينة تمكنه من اتخاذ القرارات الصائبة.

شكل رقم 25: صفات القائد





المصدر: عبد الفتاح دياب حسين ، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الثانية ، شركة البراء للتوزيع القاهرة مطبعة النيل، 1996. ص 75.

يعتبر القائد شخصا مسئولاً يتميز بمؤهلاته المكتسبة من الدراسة و مهاراته الناتجة عن خبرات التجارب السابقة¹، بالإضافة إلى الفريق و الموقف اللذان يمثلان طرفين في القيادة، وتتجسد المهارات القيادية في أربع مجموعات كالتالي:

➤ المهارات الذاتية أو الشخصية

ويقصد بها الصفات المكونة لشخصية القائد سواء كانت جسدية أو فكرية حددها كل من جون هوفر و داني كوكس كالتالي:

- وحدة المواصفات الأخلاقية النابعة من شخصية القائد لتتطابق و أخلاقيات المهنة.
- الحماس و النشاط العالي من خلال الاهتمام بالمواقف المثيرة.
- القدرة على الانجاز بحسب الأولويات .
- التعامل مع المواقف بشجاعة بمدف انجاز المهام مع تحمل كافة النتائج المترتبة عنها.
- العمل بإبداع الناتج من الدوافع الذاتية لتغيير الروتين.
- انجاز الأعمال بإتقان و تفاني و التزام.
- التحديد المسبق للأهداف و هذا ما يميز القادة عن غيرهم من المسئولين.
- الاستجابة الفعالة للمواقف الصعبة أو المشاكل و التعامل معها بحنكة رفيعة.
- التطوير الذاتي و مساعدة الأتباع على النمو من خلال تبادل الأفكار.

➤ المهارات الفنية

و ترتبط بالمعرفة التقنية المتمثلة في المؤهل العلمي و كيفية توظيفها لبلوغ الأهداف و الخبرة العملية العامة و الخاصة بممارسة الوظيفة القيادية.

➤ المهارات السلوكية أو الإنسانية

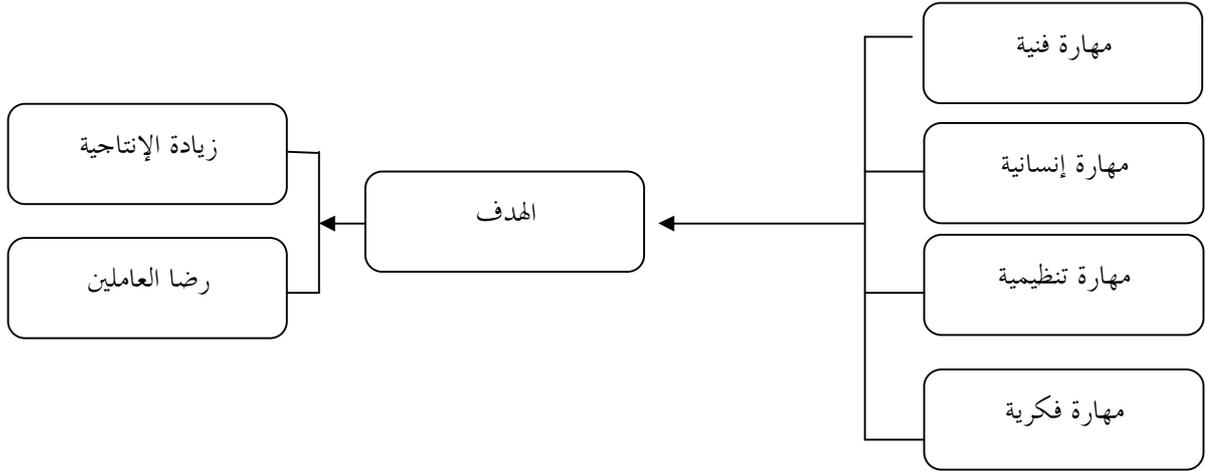
و تشير إلى القدرة الإنسانية للقائد على التعامل مع أتباعه و فهم سلوكياتهم و العوامل المؤثرة فيها.

¹ ثامر بن ملوح المطيري ، القيادة العليا و الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2003، ص 14.

➤ المهارات السياسية والإدارية

يقصد بالمهارة السياسية قدرة القائد على التعرف على التنظيم الذي يقوده و ما هي الأهداف التي يجب تحقيقها و مدى توافقها مع النظام القائم في المجتمع؟ أما المهارة الإدارية فتخص نظرة القائد للمؤسسة من منظور النظام المتكامل الذي يستدعي تنظيم الأعمال و تقسيم المسؤوليات و تنسيق الجهود و توجيهها نحو أهداف المنظمة.

شكل رقم 26: المهارات القيادية



المصدر: بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 16.

المطلب الرابع: أنماط القيادة

و يقصد بها الأسلوب أو الطريقة المستمدة من سلطة المركز و المستخدمة لتوجيه سلوك الفريق و مدى تقبلهم لهذا التوجيه، بحيث تقوم القيادة على ثلاثة مبادئ: شخصية القائد، معارفه التقنية، طريقة ممارسته للوظيفة التسييرية، و تعتمد في مقامها الأول على إشراك العاملين في اختيار طريقة العمل و سبل أدائه حين يحسون بان المؤسسة مجموعهم و مصلحتها مصلحتهم عن طريق¹:

- القدرة على الإقناع بسبل العمل و أهميتها في تحقيق الأعمال.
- براعة الاتصال بفريق العمل عند طرح الأفكار في الاجتماعات و المؤتمرات.
- الاهتمام بالبعد الإنساني و الاجتماعي.
- القدرة على التعامل مع المواقف و المشاكل و اتخاذ القرارات بشأن الحلول الملائمة لها.
- الموضوعية في اتخاذ القرارات بعيدا عن الانفعالات النفسية .

بحيث يتوقف الأسلوب القيادي على خصائص الموقف أي خصائص المؤسسة و طبيعة الأهداف التي تسعى لتحقيقها:

- * خصائص المؤسسة: التقاليد ، عمر المؤسسة، الظروف الطارئة.
- * خصائص المجتمع: تختلف الأساليب القيادية باختلاف قيم و عادات المجتمعات .

¹ ثامر بن ملوح المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 61.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- * خصائص القائد: القيم الشخصية و تشير إلى درجة الثقة في المرؤوسين و التي تحدد نوعين من القيادة: فإذا ضعفت فقيادة بالسيطرة أما إذا تزايدت فقيادة بالمشاركة، القدرة الشخصية لأن طاقة العمل الكبيرة تؤدي إلى الانفراد بالسلطة واتخاذ القرارات.
- * خصائص العاملين: المواصفات الشخصية المتمثلة في القدرة على تحمل المسؤولية، الانتماء للمؤسسة فكلما زاد يشجع القيادة بالمشاركة.
- * خصائص العمل: فالأعمال الروتينية تكون سهلة التنفيذ أما الأعمال الجديدة تستدعي مشاركة كبيرة لجمع الآراء المختلفة حول تنفيذها و الخروج بالحل الأمثل.

تختلف أنماط القيادة باختلاف و جهات النظر و مجال التطبيق فمن وجهة نظر علماء الإدارة¹ تصنف إلى:

- أنماط قيادة مرتبطة بفعالية الأداء: و تركز هذه الأنماط على كيفية إحداث التوازن في الاهتمام بالعمل و العاملين، إذ يقوم مدير المؤسسة بالتركيز على الفريق و توجيه سلوكه و بذل قصارى الجهد بغية بلوغ الهدف المنشود. و بالتالي فهو يهتم هنا بالعمل لضمان تحقيق النتائج وفق ما هو مخطط له، أو يقوم بتشجيع فريقه و تحفيزه من خلال إشراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات و تفويض جزء من سلطته إليهم لتوطيد العلاقات معهم و كسب ثقتهم و هنا نجد الأصناف التالية:

أ- القيادة المتفانية و التي ينصب اهتمامها على العمل.

ب- القيادة المرتبطة و التي تعنى بالعلاقات مع الأفراد.

ت- القيادة المتكاملة و تهتم بالعلاقة بين الطرفين العمل و الأفراد.

ث- القيادة المنفصلة و التي تبدي اهتماما ضعيفا بالطرفين العمل و الأفراد.

- أنماط قيادة مرتبطة باتخاذ القرارات

أ- النمط الأوتوقراطي و علاقته بالإدارة العلمية

يتميز بالتحكم و الضغط على سلوك الأتباع لتنفيذ الأعمال اهتماما بالإدارة العلمية بالإنتاج بعيدا عن الدوافع النفسية والاجتماعية للأفراد، بالاعتماد على السلطة الرسمية المستمدة من المركز الوظيفي. إلا أن استخدام هذه السلطة يكون بدرجات متفاوتة ما بين القادة بحيث ينتج عن هذا النمط القيادة المستبدة أين تكون السيطرة التامة للقائد في اتخاذ القرارات.

ب- النمط الديمقراطي و علاقته بالإدارة الحديثة

على عكس النمط السابق يركز هذا النمط على العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالدوافع النفسية و الاجتماعية للفريق، بحيث يبنى هذا النوع على ثلاثة دعائم أساسية: إقامة العلاقات الإنسانية، المشاركة في اتخاذ القرارات، الولاء للفريق كلية لا لشخص ووحيد.

ج- النمط القيادي الفوضوي أو الحر

¹ رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

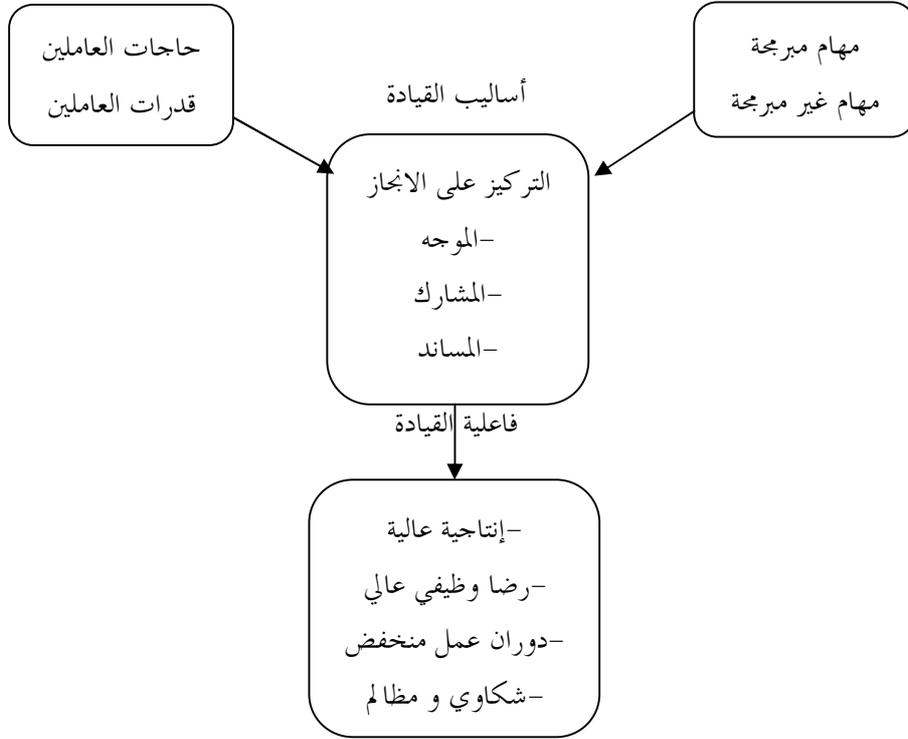
و هنا يعود اتخاذ القرارات إلى الفريق كلية و بالأخص الأفراد ذوي الكفاءة العالية، إذ يعتبر القائد بمثابة الموجه و مرشد الجماعة بحيث يحدد الأهداف و يشرف على الفريق إلا أن التنفيذ يعود كلية إلى الفريق.

د- القيادة الدبلوماسية

و يجمع هذا النوع بين النمطين الأولين أي القائد المتسلط جوهرًا و الديمقراطي صفاتًا، يتميز هذا النوع بالمرونة في التعامل مع المشاكل بحيث يأخذ باقتراحات المرؤوسين و يفصل هو لوحده في اتخاذ القرارات و تكون القيادة شورية متسلطة. فهي تنظيم يمثل عادة المؤسسات الصغيرة الناشئة عن شركاء أصدقاء.

و يعتبر القائد الديمقراطي أنسب أنواع القادة لأنه يتيح فرصة تبادل الآراء لتثمر قرارات عقلانية تحقق نسب نجاح أكثر من الأنواع الأخرى ، أما بالنسبة للمؤسسات المبتدئة فأنسب أسلوب قيادي لها هو القيادة بالسيطرة.

شكل رقم 27: الأساليب القيادية و آثارها



المصدر: عبد الفتاح دياب حسين ، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال ، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الثانية ، شركة البراء للتوزيع القاهرة مطبعة النيل، 1996. ص 43.

تستدعي القيادة مستوى من الثقة في النفس و القدرة على بلوغ الأهداف المخططة بتشخيص طبيعة الموقف و ترتيبها حسب الأولوية ثم توليد الحلول الممكنة أو المحتملة لها¹، بحيث تتلخص أهم خطوات القيادة في:

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، المدير...القائد و المفكر الاستراتيجي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.ص95.

الفصل الثالث: مسؤولية ممارسة العملية التسييرية

- دراسة إمكانات و قدرات فريق العمل من أجل توزيع المهام و المسؤوليات بمراعاة حجم الصلاحيات و ما تقتضيه من مهارات.
- بناء علاقات العمل بين أعضاء فريق العمل.
- مناقشة تفاصيل العمل لتنظيمه وفقا لبرنامج تتحدد فيه المهام و المسؤوليات و الجدولة الزمنية اللازمة للانجاز.
- تفويض جزء من المسؤوليات لأعضاء الفريق ليبادروا بمساهماتهم و يقدموا اقتراحاتهم حتى يتمكنوا من تنمية مهاراتهم.

خلاصة الفصل

يسعى مديري المؤسسات غالبا إلى تعزيز ثبات التنظيم من اجل ضمان نشاط صحيح من خلال ممارسة المهمة التسييرية لتحقيق التكيف مع التغييرات التي تفرضها بيئة النشاط. بمختلف أبعادها، من خلال التأثير في سلوكيات الفريق لأجل الاستجابة لها استنادا إلى السلطة الرسمية التي يتيحها لهم المركز الوظيفي أو بشكل غير رسمي عندما ينتج هذا التأثير عن خصائصهم الشخصية أي كفاءاتهم الفردية، و التي تسمح بالاستجابة إلى متطلبات الفريق التدريبية و متطلبات التنظيم المعرفية. لان تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد على كفاءات و دوافع أعضاء الفريق، وجود جو للتعاون بين أعضاء الفريق و الذي يساهم المدير في تحقيقه بتشجيع التفاعلات بين الأفراد لتنميتها و تعميمها بهدف بلوغ الانفرادية في الاستجابة لرغبات العميل و ضمان استمرارية المؤسسة.

الفصل الرابع

تمهيد

تعتبر المؤسسة الصغيرة حسب Torres عالم صغير مستقل مركزه المدير المالك يعتمد أداؤها بدرجة كبيرة على أداء مديريها، ذلك لان نجاح المؤسسة الصغيرة محدودة الموارد حتى البشرية مرهون بمستوى التميز لدى من يديرها و الذي يتحقق اما من خلال القيادة بتوجيه سلوك العاملين نحو النجاح من خلال الاثر الذي يمارسه، أو من خلال قدرات التقاويل العالية و مستوى المخاطرة المتحمل، هذه الخصائص التي تندرج تحت مفهوم الكفاءة التسييرية ، و الحديث عن الكفاءات التسييرية للمدير يعتمد على كفاءاته الفردية كونها احد الاصول غير الملموسة المتميزة و التي تفيد بتميز المؤسسات تنافسيا بالاضافة الى الكفاءة الخاصة بالتنسيق بين الكفاءات الفردية للفريق لبناء الكفاءات الجماعية و التنظيمية.

المبحث الاول: المدير و السلوك التنظيمي في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

المطلب الاول: العملية التسييرية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

في التنظيمات بمختلف اشكالها يمارس المديرون مهامهم بتقديم الدعم المباشر للجهود المقدمة من طرف الآخرين، فممارسة المهمة التسييرية تستدعي مسؤوليات خاصة مرتبطة بمستوى المردودية، بحيث يساعد اعضاء الفريق على تأدية مهامهم حسب الفترات المخططة لإنجازها و الموافقة لمعايير الجودة وبشكل مرض لهم، لان بلوغ هذه المستويات يتوقف على طريقة و مزاي الاشراف و الدعم بدل الطرق الادارية و الرقابية التقليدية، لان مصطلح مسير يرتبط تماما بالأدوار التنسيقية ، التدريبية، مسؤولية الفريق و القيادية¹.

يبقى مفهوم التسيير صعبا اذا كان المدير يعمل وحده أو حتى مع واحد أو اثنين من العاملين فتعقد المهمة التسييرية يزيد بزيادة الحجم لأنها ترتبط بتسيير المعلومات بزيادة الحاجة إليها و اختلاف هذه الحاجة. فإذا كانت شخصية المدير أحد العوامل التفسيرية للخصائص السلوكية للمؤسسات الصغيرة: طريقة تفكيره مثلا، فمن الصعب الرجوع إلى نوعيات المقاولين لتفسير تفكيرهم بشأن المستقبل ذلك لأن أغلب النوعيات لا تهتم بالمقاول سوى كعامل اقتصادي . و يمكن تفسير سلوك المسئول تبعا لبيئة المؤسسة الداخلية و الخارجية بالتركيز على أهمية المعلومات، الشبكات و سلوك المسئولين في اختيارهم الإستراتيجية لأن المؤسسات الصغيرة تبحث عن المرونة في شتى الميادين سواء بالحركية الخطية الخاصة بمقابلة طلبات العملاء بالموافقة ما بين طرق العمل القديمة و الحديثة، أو الحركية الخاصة بالتعديلات في الإستراتيجية المدعومة من طرف المؤسسة عند صياغة البدائل الملائمة لهذه الحركية². بحيث يفرض تسيير المؤسسة الصغيرة الرقابة الدائمة على التطورات الخاصة بالخدمات، الطرق الحديثة في الإنتاج والتي تمثل تكويننا مجانيا، كما يفرض الحرص على جاذبية الصناعة برسم صورة المؤسسة في ذهن العميل تحقق أكبر مردودية من خلال الاهتمام بتفعيل البدائل التسويقية، طريقة تنظيم و عرض المنتجات، طبيعة المنتج في حد ذاته و خاصة من جانب الجودة واحترام مواعيد التسليم و الجوانب الصحية.

ان المدير الفعال هو من يستطيع قيادة فريقه لبلوغ الاهداف المخططة بشكل مستمر حسب بعدين أساسيين: اولهما الفعالية الوظيفية و التي ترتبط بمستوى المردودية المحقق و الخاص بالجودة و النوعية اي الكم و النوع، اما الثاني فيشير الى الرضا الوظيفي لدى فريق العمل عندما يحس كل فرد بانه مسؤول على النتائج المحققة و يحاول تفادي الاعطال و التبذير و هو البعد الاساسي حسب أخصائيو السلوك التنظيمي و الذي يقدمونه على الفعالية الوظيفية. بالإضافة الى جانب آخر لا يقل عن سابقه أهمية و المتمثل في خلق القيمة المضافة للتنظيم بتشجيع المبادرات التي تسهل مهام العاملين. و بالتالي لا يستطيع أيا كان ممارسة الوظيفة التسييرية كمسؤول عن فريق لان مهامه تعتمد بالدرجة الاولى على الجهود المقدمة من طرف هذا الفريق مما يجعل دوره صعبا ومعقدا.

¹ John R.Schermerhorn,J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy, op.cit. p17.

²les dossiers thématiquesop.cit.p97.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

يفيد تسيير المؤسسة بادارة أنشطة العمليات المرتبطة عادة بالوظائف : التسويقية، المالية، المحاسبية، الموارد البشرية ، تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال، الانتاج و كل مهام المؤسسة بصفة عامة ، بحيث تتم التفرقة بين الادارة و التسيير حسب طبيعة المؤسسة لان مدير المؤسسة الكبيرة يقوم بتسيير الافراد من خلال الوظائف سالفه الذكر، اما المدير المالك في المؤسسة الصغيرة فيمارس الادارة اكثر من التسيير لانه يمارس الوظائف بمساعدة فريقه بدلا من الاعتماد عليهم في ممارستها، فقد تطرق فايول وكان سابقا في ذلك الى الوظائف الادارية الست: الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، الامن، المحاسبة، الادارية من خلال العوامل الادارية: التقدير او التنبؤ، التنظيم، التحكم، التنسيق، الرقابة في اطار 14 مبادا للادارة، ما جعل الاغلبية تتفق على أن مفاهيم الاشراف و التسيير محتواة في المفهوم الاداري. و بعد الحرب العالمية الثانية اصبح مفهوم المناجمت اكثر حضورا و المترجم غالبا بالتسيير خاصة بعد سنة 1980 اين اصبح البعد الاداري احد ابعاد المناجمت لزيادة اهمية البعد الاستراتيجي و مع زيادة سرعة التغييرات البيئية و حاجة المديرين الى تكييف قراراتهم الاستراتيجية بالاستجابة الى التغييرات و التميز تجاوبا مع تحدي العدد الكبير للمؤسسات في السوق، ففي فترة فايول ارتبطت الاستراتيجية فقط بالتخطيط على عكس الحاضر الذي يرتبط فيه التوجه الاستراتيجي بكل أنشطة المؤسسة و التي تقتضي اكتساب المدير لهذه المادة بالتفكير في وضع مؤسسته في السوق و التسيير العملي و تحقيق جميع الانشطة حتى تخلق المؤسسة مكانا لها في السوق و توسعه.¹

ان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لا تستخدم الطرق العلمية في التسيير و لكنها تعمل بعقلانية خاصة بها ، كما انها لا تستخدم التقنيات التسويقية بالرغم من ان لديها قوة استجابة للسوق و معرفة جيدة بحاجات الزبائن تحققها خاصية الجوارية التي تفيد بتخفيض تكاليف الصفقات حسب adam smith و john baptiste say مما يزيد من الثقة لدى العملاء و يعزز المعرفة الجيدة بالاسواق، هذه الجوارية التي لا تفسر فقط بالمسافة الجغرافية و انما حتى على الانترنت مما يجعل المؤسسة تستجيب لرغبات عملائها حيث يتم التنسيق في المؤسسات الصغيرة وفقا لمفهوم الجوارية الجغرافية باعتماد الاشراف المباشر المقترح من طرف Mintzberg²، او باستخدام اسلوب معايرة النهج عند التنسيق عن بعد حتى تكون التفاعلات بين المدير و التابعين شرعية ، وبالتالي نستنتج بان المؤسسة الصغيرة و المتوسطة اكثر منطقية من عقلانية ، ضعيفة التكنولوجيا ، فبعض المؤسسات الصغيرة تطبق مبادئ ادارة الجودة الشاملة دون التزام بها كونها تستجيب بصفة دائمة لرغبات زبائنها فانها تحسن من جودة منتجاتها . اما فيما يخص الاستراتيجية فان سلوك المدير و استجابته تكون مبنية على الحدس كونه يفتقد الى الطرق العلمية من اجل التخطيط الاستراتيجي.

تمثل المركزية النمط الإداري الملائم للمؤسسات الصغيرة بنتائجها السلبية و الايجابية فهي تعني تجذرا قويا في المدى القصير الموافق للأعمال اليومية بحيث لا تناسب هذه المركزية مجال القرارات الإستراتيجية لان الحجم الصغير يضع صاحبه في حالة من تعدد الأنشطة و زيادة المسؤولية و بالتالي يبعده عن التفكير الاستراتيجي و المتعلق بمستقبل المؤسسة . لهذا يجب التفرقة بين

¹ Louis Jaques Filion ,Op.Cit.P07.

²Olivier Torres ,Du Rôle Et De L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme, Op.Cit.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

أنواع القرارات لأنه طالما يتعدى حجم المؤسسة العشرة أشخاص فإن المرور النظامي يشكل عاملا يعيق حركة القرارات و يزيد من حساسية المؤسسة¹.

و بالنسبة لاعمال المديرين فتصنف الى : منطقية التنفيذ العائلية التقاولية او التسييرية فكلما كانت المؤسسة صغيرة يكون توجه الما قول نحو النمو ضعيفا و نحو تحقيق مردودية عالية للاموال المستثمرة ، و لكن توجد مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدار بطريقة تسييرية ناتجة عن سيطرة هذه الاخيرة في مجاها المكتسب عن المؤسسة الكبيرة لان التخصص لا ينشا فقط عن انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و انما باعادة شرائها او استخدامها كفروع او مناولات لمؤسسات كبيرة يستخدم مديروها او يتميزون بمعارف تسييرية، فهم ماقولون ناجحون، معيدون، احانب عن العائلة يستخدمون تقنيات التسيير.

و تختلف الخصائص التسييرية لدى المدير المنشيء عن المدير المتابع:

- اختلاف الاهداف فالمنشيء يسعى لتحقيق هدف الاستمرارية اما المتابع فيهدف الى تسيير النمو؛
- عند الانشاء يخاطر الاول بعائلته بحيث ينشيء المؤسسة اما لاجل مواجهة البطالة اي خلق عمل ذاتي او لكسب المزيد من الاموال او تجسيد معارفه النظرية و التطبيقية؛
- نظرة الاول للمؤسسة تكون داخلية معزولة اقل شمولا فيما يخص التكنولوجيا على عكس الثاني اين تكون شاملة، يبحث عن المعلومات من بيئة المؤسسة و امكانات المساعدة التي تقدمها غرف التجارة؛
- تنظيم عن بعد و تنظيم خاص فالاول يقوم بمهام متعددة اين يكون تقسيم العمل ضعيفا بحيث يفضل الهيكلة غير الرسمية التي لا تتحدد فيها الوظائف بحيث تسمح هذه المرونة بتحقيق هدف البقاء للمؤسسة الصغيرة العائلية، اما الثاني عندما يستلم التسيير يسعى الى التخصص بالنسبة للاقسام (انتاج، بيع،...) مما يجعل وظيفة المدير تتغير بشكل جوهري؛
- رقابة رسمية و غير رسمية بحيث تتمثل الوظيفة الاساسية للمدير من الجيل الاول اي منشيء المؤسسة هو الاشراف ومتابعة العاملين، بحيث يسير المؤسسة بطريقة شخصية اي ان التسيير يبني على العلاقات الشخصية على عكس مدير الجيل الثاني الذي يفوض اغلب سلطاته الى من تتوفر فيهم معايير الكفاءة؛
- ادارة مركزية اتقراطية فالمدير المالك يتميز باستقلاليته و سلطته في اتخاذ القرار بحيث يتخذ كل القرارات و من الصعب ان يتقبل اقتراحات العاملين كما لا يفوض السلطة ، تتداخل اهدافه الشخصية مع اهداف المؤسسة. اما المدير المتابع يعتمد نمط التسيير التشاركي و بالتالي ليست له نفس الشرعية بالنسبة للسلطة مقارنة مع المبادر في نظر العاملين ، يفصل بين اهدافه و اهداف المؤسسة ؛
- الحوافر الشخصية : يسعى من ينشيء المؤسسة الى تشارك و جهات نظره و آرائه مع المرؤوسين افراد العائلة مما يسهل عليه هذه العملية اما المتابع فيركز على اهداف النمو للمؤسسة بدلا من التنمية الشخصية لافراد العائلة.

¹Christian Fournier , op .cit. P28.

المطلب الثاني: ادارة المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ترتبط ادارة المؤسسة بقيادتها بعدما يجسد المقاول أفكاره واقعيًا و ينشئ مؤسسته يقوم بإدارتها بحيث يعتبر المخطط، المنظم، القائد و المراقب و مدير الموارد البشرية و خبير العلاقات العامة¹. من خلال: التوجيه، التسيير، التحكم، الارشاد و تقديم التوجيهات و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التي تعود مسؤوليتها الى المدير المالك اي من يملك اكبر جزء من المساهمات و سلطة اتخاذ القرار ، لانه من اجل استمرارية المؤسسة و بلوغ اهدافها فان المدير المالك مطالب بتفعيل علاقاته البيئية مع الاطراف الخارجية لاجل الحصول على التمويل او المساعدة في نشاط المؤسسة ، بحيث يثبت المدير المالك علاقة حوارية مباشرة مع العملاء، الموردين، العاملين و باقي الشركاء الماليين، اذ يمثل في هيكل المؤسسة التنظيمي العنصر الرئيس مثل القائد الموسيقي والذي تعود اليه مسؤولية الاتصال بكل الاطراف اصحاب المصلحة و يحدد هيئة استشارة مكونة من عدد من الاطراف يجتمعون عدة مرات سنويا لمناقشة الخطط و تحديثها كونه اساس تميز المؤسسة الصغيرة تنافسيا من كفاءته الخاصة بالقدرة على الادراك البيئي لصياغة و الرقابة على استراتيجية المؤسسة الحالية و امكانيات تحديثها و تقديم البدائل في حالات الاخفاق².

اما المؤسسات المتوسطة فتعتبر مؤسسات صغيرة حققت هدف النمو بالاعتماد على مدير مالك و تستدعي درجة معقدة في التسيير و التي في غالب الاحيان تنشأ عن مدير مالك يبعد تقاوي يتجسد في تطوير المنتجات ، الاسواق او طرق حديثة لتنفيذها بتفويض عدد من المهام الى الفريق الذي يثبت القدرة العالية في الربط بين المهام.

عادة عند الحديث عن تسيير المؤسسات الصغيرة يتم التركيز على المالك المسير و لكن بالنسبة للمؤسسات في مجال التكنولوجيا العالية يتم التركيز على الطاقم التقاوي ، فمهما كان صنف المؤسسة تتحدد ثقافتها المختلفة و تتأثر بقيم المدير المالك، بحيث تعتبر مؤسسات اقتصادية يبعد اجتماعي مسيرة شخصيا و حواريا سواء تم تسييرها من طرف شخص وحيد او عدة شركاء حيث ان التسيير الشخصي الممارس من طرف المدير المالك يفيد بتحقيق بعد المرونة من خلال السرعة في اتخاذ القرارات و الذي يجعل المؤسسة اكثر تكيفا مع التغيير البيئي مقارنة بالمؤسسة الكبيرة الناتج عن مستوى ادراك المدير المالك لبيئة نشاطه و سلوكياته المكونة للاطار العام للعمل³.

دون تجاهل الدعم المقدم من طرف الفريق للمدير المالك لاجل تحقيق رؤياه و اهدافه الاستراتيجية و العملية الذي يدخل في اطار مفهوم التسهيل و الذي يعبر عن الدور الذي يبديه الفريق الى جانب المدير خاصة في المؤسسات التي تحقق النمو السريع، بحيث يعمل هؤلاء الافراد لا كمسيرين و لا اصحاب افكار تقاوية و انما على رؤيا المدير بتسهيل تحقيقها من خلال

¹ نبال فريد مصطفى، الدكتورة نبيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 110.

² Michel Marchesnay, La Petite Entreprise : Sortir De L'ignorance , Op.Cit.P. 107-118.

³ Henri Mahé De Boislandelle, Op.Cit. P28.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تجاوز القواعد الكلاسيكية للتسيير من اجل السرعة في بلوغ الاهداف لان المدير المالك في المؤسسة الصغيرة يجد نفسه امام تحدي تسيير الافراد اكثر من تسيير الوظائف¹.

جدول رقم 25: الخصائص العامة لادارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية

الخاصية	طبيعة المؤسسة	نموذج الجيل الاول	نموذج الجيل الثاني
المشكل الاساسي		استمرارية المؤسسة.	تسيير النمو.
الوظيفة الاساسية		جمع مختلف المهارات و الاهداف.	المرور من السلطة العامة الى الوظائف المتخصصة.
نظم الرقابة		رقابة شخصية داخليا و متابعة للاسواق خارجيا.	مراكز التكاليف و سياسات التقييس داخليا، احتمالات النمو خارجيا.
التعويضات و التحفيزات		ملكية، تكامل عائلي.	اجور و شروط مقبولة و مشاكل النمو.
نمط التسيير		شخصي ، تسيير مباشر غير رسمي.	ادماج التخصصات، تسيير تشاركي ، تخصصي / وظيفي.
هيكل الوظيفة الاساسية للمدير المستويات الادارية		اشراف مباشر على العاملين.	ادارة المسيرين المتخصصين ثلاثة 3 على الاقل.

المصدر: louis jaques filion ,Management des PME :de la creation a la croissance, education pearson, paris, france, 2007,p493.

المطلب الثالث: تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة عن نظيرتها الكبيرة بالخصوصية التسييرية مركز البحث و التنظير فيها ناتجة نظام تسييري خاص يقتضي تحليلا للاهداف و التي تمثل التوجهات الشخصية للمدير المالك، بيئة العمل، التنظيم و الانشطة لاستنتاج المفاهيم التي تجمع هذه الاقطاب، فالعلاقة اهداف/ تنظيم مثلا و التي تجمع التوجهات الشخصية للمدير بنشاط العاملين تجسد مفهوم ثقافة المؤسسة، اما العلاقة اهداف/ بيئة فتقتضي التكامل حتى تستجيب المؤسسة الى المتطلبات البيئية ، و بالنسبة للاهداف/ أنشطة، فتوضح دور التخطيط في تحديد الاهداف و تفعيل الطريقة و الموارد اللازمة لبلوغها لكن في المؤسسة الصغيرة في ظل غياب المخططات يجد المدير المالك نفسه امام تحدي الاستجابة باكثر من التنبؤ². تعتمد خصوصية

¹ Christian Defeluxe, Michel Dubois, Didier Retour ,La Gestion Des Competences En PME :Configuration Et Modalites De Pilotage, Actes Du 10 Eme Congrès De L'agrh, Tome 1, 1999, P404.

² Michel Marchesnay, La PME : une gestion spécifique, Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) p. 11-17.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

التسيير في المؤسسة الصغيرة على الدور الرئيس للمدير المالك و الممارس على اساس مفهوم الحوارية الذي يوضح انماط التسيير لهذه الاخيرة تبعا لمجالات الحوارية و التي تاخذ عدة اشكال¹:

- حوارية تنظيمية ناتجة عن مركزية التسيير و التي تؤكد علاقة المدير المباشرة بكل الاطراف لان السلطة لا تمارس في المؤسسة الصغيرة بنفس الشكل في المؤسسة الكبيرة نتاجا لقرب المدير من العاملين و تشاركه معهم اماكن و ظروف العمل ، حيث ان الخطوط السلمية ضعيفة و تشير الى غياب السلمية و لكن في ظل قوة السلطة لدى المدير مقارنة مع المؤسسات الكبيرة اين تمارس الضغوط النقابات و مجالس الادارة و التي تقيد المدير الاجير لان السلطة و المركزية لدى المدير المالك لا توظف الا في ظل حوارية كبيرة ناتجة عن وجوده الدائم الى جانب العاملين بما يزيد من هيمنته السلمية، فالمركزية تقيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتوحيد اهداف الافراد مع اهداف المؤسسة من خلال تعزيز الاتصالات المباشرة الناتجة عن صغر الحجم و بنمط تسييري موجه بالافراد، و المركزية و الشخصية تكون مقبولة عندما يمثل المسؤول الطرف المحرك لعمليات التقويم و التي تؤدي الى تسيير شخصي و غياب الخط السلمي بما يجسد الحوارية التنظيمية ؛
- حوارية وظيفية ناتجة ضعف التخصص في المهام الذي يعزز التعددية و الاتصال الشفهي المباشر فلا يمكن الحديث عن الحوارية الوظيفية .مفهوم التقسيم الوظيفي في المؤسسات الكبيرة لانها غير متاحة في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لان المدير يتميز بالتعددية بالقيام بمختلف الوظائف بصفة فردية ، و في هذا الاطار لا يتحقق مفهوم التخصص في المهام بالنسبة للمؤسسة الصغيرة فحسب marchesnay يصعب التمييز بين المهام في المؤسسة الصغيرة و التي لا تتحقق الا بعد النمو و كذا التمييز بين الانشطة العملية و الاستراتيجية و بالتالي فالوظائف متداخلة و المدير مسؤول عن الرقابة في دور المدير او العامل ؛
- الحوارية الزمنية الناتجة عن تفضيل المدى القصير و دور الحدس في صياغة الاستراتيجية: تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالعمل في المدى القصير و السلوكيات الاستراتيجية تقتصر على الاستجابة بدل المبادرة و التنبؤ، بحيث تستخدم تقنيات التنبؤ بشكل بسيط حتى بالنسبة للتسيير المالي فالفضل هو الحدس عند اتخاذ القرارات باعتماد السيرة: حدس، قرار، تنفيذ و بالتالي تكون الاستراتيجية ضمنية ، اكثر مرونة مبنية على التسيير الجوارى الناتج عن قرب المدير المالك من العاملين لتفسير الحاجة الى التغيير فالبحت في المخططات : المالية، التكوينية، التجارية، التموينية و الانتاجية ضعيفة، و بالتالي فان الافاق الزمنية منخفضة و بالتالي كلما كان حجم المؤسسة صغيرا ضعفت معه الافاق الزمنية اي المدى القصير ؛
- الحوارية العائلية و التي تشير الى تاثير العائلة في اغلب المؤسسات؛

¹ Vilette Marc-André, Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC , Management & Avenir, 2008/2 n° 16, p. 47-65. DOI : 10.3917/mav.016.0047,p48. <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-2-page-47.htm>, consulté le 13/09/2012.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

- تمويل جوارى ناتج عن مصطلحات : راسمال جوارى لـ crevoisier و راسمال صديق لـ saint- pierre ، مركزية القرارات المالية و تركيز الملكية في يد المدير و عائلته و رفض فتح راس المال، بحيث يمثل تناقل الملكية بين العائلة اهم الخصائص للجوارية التمويلية في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة؛
- تسويق جوارى: البحث عن العملاء اكثر من الاسواق اى التوجه المحلي بشكل اكبر؛
- الجوارية الخاصة بنظم المعلومات الداخلية التي تجسدها الاتصالات المباشرة الشفهية فحسب P.A.Julien تعمل المؤسسات الصغيرة بالحوار أما خارجيا فمن خلال العلاقة المباشرة مع باقي الاطراف اصحاب المصلحة.

تمثل الجوارية المتغير الثابت في تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و بالتالي تصبح المؤسسة مزيجا لعدد من الابعاد الجوارية المتكاملة اين تظهر خصائص المؤسسة في اطار واحد واضح، و لكن قد لا تنطبق هذه الخاصية على المؤسسات في بداية النشاط او المؤسسات عالية التكنولوجيا و التي نجدها منظمة الى البورصة، و تلك التي تسعى الى التدويل و هنا نتكلم عن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة التي تعتمد انماط تسيير عن بعد على عكس الجوارية.

جدول رقم 26: خصائص المؤسسة الصغيرة و المتوسطة المسيرة جواريا

نمط الجوارية	خصائص المؤسسة
جوارية هيكلية (تنظيمية).	- ادوار مهمة للمدير. - تسيير شخصي.
جوارية وظيفية.	ضعف تخصص المهام.
جوارية زمنية.	استراتيجية غير رسمية في المدى القصير.
انظمة معلومات جوارية.	انظمة اتصالات بسيطة و مباشرة.
تسويق جوارى.	اتصال مباشر بالعملاء.
تمويل جوارى.	- تركيز الملكية في يد المدير. - تداخل الملكية العائلية للمؤسسة و ملكية المدير.
جوارية مكانية.	قوة حضور قطاعي.

المصدر: louis jaques filion ,Management des PME :de la creation a la croissance, education :

pearson, paris, france, 2007, p30.

ان مفهوم الجوارية و حضور المدير في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة يؤكد الاثر المهم للشخصية على ما يجري داخلها كما يتميز مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالمرونة التي يسمى على اساسها بـ *personne composite* أي

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

شخصية مكونة تتميز بكفاءات متعددة خاصة و يتحكم في أنشطة متعددة¹ ، كما يتميز بقيم عدة و منظم لعدة شبكات أي تعددية شخصية ، هذه الخصائص التي تسمح بتنمية المشاريع التفاوضية. إذ تقوم الاستراتيجية التفاوضية للمدير المالك على نظرتة الاستراتيجية الشخصية و التي تحول المفهوم من تخطيط استراتيجي الى حدس استراتيجي بحيث يترجم مفهوم المرونة هنا في الجوارية الاستراتيجية و الزمنية الناتجة عن الاستجابة ، المرونة، التفاعل و التكيف.

غالبا ما تتعامل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع الاسواق المحلية او الجهوية ، هاته الجوارية التي تسمح للمديرين باقامة علاقات مباشرة مع العملاء و الموردين ما يجعل مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يستخدمون مصطلح عملاء اكثر من سوق. يترجم بعلاقات اقتصادية مباشرة و شخصية، و بالتالي فان قوة اسواقها ترتبط بجواريتها لا اقتصاديات السلم و التي تحقق لها ميزة تنافسية خاصة بضمان وفاء عملائها، فقد اثبتت الدراسات بان النجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرهون بموارد يبتتها اين يركز المدير المالك على علاقاته الشخصية و مركز مؤسسته محليا لتخفيض مستويات عدم التاكيد و تبسيط نشاطها في تنظيم يتميز بمحدودية الموارد.

ان حضور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة القوي في مجال الخدمات يؤكد مفهوم الجوارية مع العملاء، فقطاع الخدمات يؤكد زيادة التفاعل بين المؤسسة و العميل و التوجه نحو تخفيض مدة التسليم بتحقيق الجوارية الطرفية. مما يجد من اقتصاديات السلم و يؤكد تنافسية المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في محدودية الحجم و تجاوز اقتصاديات السلم ، حتى بالنسبة للتصدير تطبق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مفهوم الجوارية بالتركيز على البلدان الاكثر قربا.

المطلب الرابع: مدير المؤسسة الصغيرة من مقاول إلى مسير

يعتمد هدف النمو للمؤسسات الصغيرة² على الكفاءة المركزية للمقاول التي تعتمد على الشخصية أو الخبرة و التي تفيد بتوجيهين من اجل التنمية إما الرسملة أو الامتداد فتكون بتعدد المهام من خلال توجيه العميل إلى استهلاك سلع مكتملة وبالتالي يرسم المقاول كفاءاته من الانفراد في تميز النشاط بتعزيز أنشطة جديدة موجهة نحو تنمية رقم الأعمال اعتمادا على العملاء الحاليين ، أما بالنسبة لإستراتيجية الامتداد فيقوم المقاول من خلال كفاءته المركزية بتوسيع أنشطة تستهدف أسواق جديدة . أي توسيع محفظة العميل من خلال البحث في بدائل النمو بالشراكة، التحالف ، الوساطة أو التوظيف و الذي يعتبر آخر البدائل. على أن يكون التحالف على أساس تقارب الأهداف و تحقق مبدأ الثقة و احترام حرية الطرفين بتجميع كفاءاتهم لتوسيع الأسواق المستهدفة و تقاسم العمل حسب مجال تخصص كل منهما، حيث أن اثر الحجم يسمح بالاستجابة للطلبات المتزايدة مع المحافظة على الطبع الخاص و المعرفة الفنية الخاصة.

¹ Marie Gomez-Breysee Et Anabelle Jaouen , L'entrepreneur Au 21 Eme Siecle, Reflet Des Evolutions Societales, Dunod, Paris 2012, P 64.

² ibid, p30.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

و لكن نتائج دراسات (Lorrain, Mc clelland, Dussault 1988) اثبتت بان المحددات البيكولوجية للمقاولين التي تتوقف على الشخصية و الدوافع وحدها غير كافية لتحقيق هدف الاستمرارية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة في المدى الطويل و انما تعتبر بمثابة ضمان ظرفي يحقق امكانية الانشاء و الاستمرارية لفترة ثلاث سنوات بعد الانشاء، مما جعل البحوث اللاحقة سنوات 1990 تركز على المقاربة المبنية على السلوك اي التوجه من الكفاءة المركزية للمقاول ناتجة الشخصية الى الكفاءات العلاقتية ناتجة السلوك و التي اثبت كل من (Chandler jansen, Herron robinson 1992) اثرها على الفعالية التسييرية. و تصبح المعادلة على الشكل¹:

$$\text{Performance} = f(\text{personnalités, motivations, competences})$$

$$\text{Succes entrepreneuriales} = f(\text{personnalité}) \text{ بدلا من}$$

يشارك المقاول في المؤسسات الصغيرة في اغلب المهام و العاملين يلجئون إليه للتعرف على واجباتهم، هذا ما يعكس تنظيميا مركزيا بثقافة سلطوية. فكلما تنمو المؤسسات يجد المقاول نفسه أمام تسيير الأفراد مقابل أن يقوم بكل تلك المهام بمفرده فيقوم بالإشراف عليهم، و الذين يؤدون المهام حسب ما يحدده هيكل المؤسسة لتصبح وظيفته حسب إحدى وجهات النظر كرجل بثلاث رؤوس يعمل وفقا لعقلانية ثلاثية تهتم بالنتائج الاقتصادية و المالية للمؤسسة في جانبها الاقتصادي، يسعى لفرض نفوذه وفقا للجانب السياسي و يفكر عائليا في أتباعه و طرق مساعدتهم وفقا للجانب الاجتماعي. فبعض المقاولون قد لا يقدرتون على التسيير أو لا يرغبون في ممارسته و يجدون أنفسهم جامدين أمام هذا الدور الجديد، و هذا راجع إلى ضعف كفاءاتهم التسييرية المناسبة للحجم الكبير من المؤسسات و ضعف المعرفة الخاصة بالمرافقة الناتجة عن ضعف الكفاءات الجماعية لا الفردية². هذه الكفاءات القابلة للتنمية و التي تأخذ ابعاد عدة مقارنة بمركزها في دورة حياة المؤسسة مع امكانية التشخيص و التحليل البيئيين لتحديد نقاط القوة و الضعف الداخلية مقارنة بالمواقف و التطورات المرغوبة من جهة أخرى.³

¹ Stéphane Jacquet ,Le métier d'entrepreneur : des compétences à développer, acquérir et maîtriser,p14.

http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/competences_entrepreneur.pdf, consulté le 25/04/2013.

² Bernard Girard ,l'épreuve des faits : pourquoi les PME restent-elles des PME ?, gerer et comprendre, annales des MINDS, septembre 1997 .

³ Mohamed BAYAD, Christophe SCHMITT, Yosra BOUGHATTAS, Démarche pour un Référentiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisanale , op.cit.

المبحث الثاني: الابعاد التسييرية لدى مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

المطلب الاول: اصناف المدراء المالكين للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة

بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة نجد نوعين من المديرين المالكين¹:

- المدير الكلاسيكي الذي يرفض تشارك السلطة،
- المدير المسير الذي يعمل بحسب خصوصيات المؤسسة المصغرة و لكن بشرط وجود منفعة بتحويل الظاهر الى ضمني ، العمليات الى مراحل، الرسمي لغير رسمي، و الكتابي الى شفهي، و المخطط الى حدسي، و غير الملموس الى ملموس و بالتالي فانه: قائد ابوي و مسير ذو قدرات عالية . فوفقا لمفهوم الجوارية الذي تطرق اليه torres و الذي يضع اطارا تنظيميا ناتجا عن الشخصية و علاقات العمل ياخذ المدير دور الرابط بين العاملين يستدعي احتراماً من طرف العاملين كما و يجب عليه ابداء الاحترام لهم حتى لا يفقداهم بالرغم من السلطة الكاملة التي يملكها عليهم، هذه الجوارية التي قد تقود الى العزلة و الانغلاق و العلاقات القوية بين الافراد قد تؤدي الى وجود الحواجز ما يجعله يركز على شبكة اتصالات غير رسمية تسمح بتبادل المعلومات و حل المشاكل في اطار ما يعرف بالادارة بالاستماع لان النشاط الشفهي يشكل مفتاحا للادراك في المؤسسة لان مدير المؤسسة المصغرة يتحدث بشكل نظامي و مباشر دون مقدمات.

فمدير المؤسسة المصغرة يوافق نظرية X,Y لماك جريجور فهو ديمقراطي و اتقراطي في نفس الوقت بحيث يمارس الوظيفة الرقابية مع ترك مجال لاستقلالية العاملين و التي تؤدي الى المرونة الناتجة عن الثقة و معرفة قدرات العاملين، بحيث يعمل المدير مع مجموعته في ظل نظام للقيم المشتركة ، هذه القيم الناتجة عن التجارب المشتركة ما يقودنا لاستنتاج ان القرارات بمختلف انواعها في المؤسسة الصغيرة قلما تعتمد الموضوعية² و انما يغلب عليها الطابع الشخصي، الحدس، الارشادة بنفس المنطق يطبق على تسيير الموارد البشرية.

اما Fillion فقد صنف المدير المالك الى ست اصناف³:

- 1- Le bucheron : لا يجب الحديث الى العاملين معتبرا ذلك مجرد مضيعة للوقت ، طموح تتوفر فيه القدرات الجيدة للعمل بحيث يقوم بالجزء الاكبر من العمل اكثر من المتوسط ، يفضل من يعملون بنفس طريقته ، تتوجه ثقافة مؤسسته نحو هدف الانتاج و يعتبر الصنف الجاري فالتعلم و النجاح لهذا الصنف يقوده الى صنف الـ missionnaire.
- 2- Le papillon يجب التميز و لكن لفترة معينة فقط بحيث يقوم بانشاء مؤسسته و اعادة بيعها او شراء مؤسسة في مرحلة صعوبة و اعادة بيعها كذلك ، يجب السرعة في تنفيذ المهام بتقييم نقاط القوة و الضعف للمؤسسات في سوقه المحتمل، اجتماعي يقيم علاقات غير محدودة ، يبحث في الفرص، متميز يبحث في التجديد، مهدد بالتحويل الى libertin .

¹ Gilles lecoindre, jean françois roubaud ,op.cit. p86.

² Guy mathiolon , op.cit. p146.

³ Gilles lecoindre, jean françois roubaud,op.cit, p 149.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

3- Le libertin من يعتبر المؤسسة دعامة مالية اي وسيلة تسمح بتحصيل موارد كافية لممارسة الانشطة الاضافية الخاصة به.

4- Le bricoleur يكرس كل وقته و طاقته لاجل مؤسسته، يمارس عملا ثانويا فقط لاجل تحقيق الحاجة الى الامان و تامين الموارد التي تسمح له بتمويل مؤسسته، تمكنه من تحقيق توجهاته باستثمار كل الموارد المتاحة لديه من اجل تطويرها، يتخذ القرارات اليومية و نادرا ما يشارك في القرارات الادارية و لهذا السبب فهو لا يميز بين مستويات القرارات مما يجعله يواجه صعوبة في صياغة القرارات الاستراتيجية ، بحيث يجد الصعوبة في التخلي عن العمل و التوجه كلية نحو مؤسسته بالحيرة بين وضعيتين مختلفتين من ناحية النشاط و مستويات القرارات، يعمل بقرارات عملية و مؤسسته تستدعي قرارات استراتيجية، فبعضهم يتحول الى bucheron و البعض الاخر الى converti او libertin نتاجا لازدواجية و تعدد الانشطة.

5- Le converti يعتبر الرائد في مجاله ، المكتشف، مجسد لبداية مستقبل ناجحة عن البحث في تحقيق الذات معتبرا مؤسسته مكانا مقدسا لتجسيد دوافعه القوية يفضل الرئاسة بتفويض ضعيف يجسد هذا الصنف المدعون و المكتشفون.

6- Le missionnaire ينشط مؤسسته معتمدا مهارته كعامل اساسي في اغلب الحالات هو من ينشئ المؤسسة بمعرفة تامة بمنتجاته و بالسوق الذي ينشط فيه ، و ان مؤسسته مهمة في بيئتها، بحيث يعتبر سابقا احد الاصناف نجح في بيع مؤسسته في وضع نظام يسمح للعاملين بتحقيق الذات، يتيح الاستقلالية للعاملين بحيث يركز هذ الصنف كاولوية على القيم الانسانية و الدينية ، يعتبر المؤسسة نظاما حيا يمثل فيه التعليم و تنمية الفريق اساس الرضا لدى العاملين من مساهمته في تنمية كل فرد باعتبار المؤسسة و قبل كل شيء نظام اجتماعي و نتائجها لا تتوقف على الاداء الفردي و انما على القدرة على العمل الجماعي ، بالاضافة الى توجهه بالمهام فانه يهتم بالسنوات الجسدة للعلاقات الانسانية ، التغيير و الابداع بحيث يكرس اغلب وقته و طاقاته للمؤسسة و الافراد خاصة الذين يعملون ، فهو محافظ على القيم ، ثابت في حياته الشخصية و مع عائلته التي تمثل الاساس بالنسبة اليه، ليس تنمية المؤسسة و انما تكوين فريق يعكس صورة عائلته ، بناء نسيج اجتماعي يفيد بتطوير الثقافة التنظيمية: التطور، التغيير، التعلم و تحقيق الذات يفوض هذا الصنف ما يقدر عليه من مسؤوليات و يكرس وقته الاساسي للاتصال و مشاركة فرق العمل حتى يستطيع الاصغاء الى الاخرين، تبادل الافكار حيث يبحث في اعطاء معنى حياة للفريق.

حيث ان مختلف الاصناف السابقة ل Fillion اذا ما ركزنا على توجهاتهم يمكن ادراجها تحت الصنف p اي المدير الهادف الى تحقيق الربح حسب Wilson¹ على عكس الصنف v للمديرين الذين يسعون الى اهداف اجتماعية ، اخلاقية و بيئية.

¹ Dr. Djilali Benabou, Pr. Abdesslem Bendiabdellah ,Perception Des Dirigeants De Pme De Leur Responsabilité Sociale : Une Approche Par La Cartographie Cognitive, Fseg.Univ-Tlemcen.Dz/Larevue09/Djilali%20benabou.Pdf, Consulté Le 13/04/2013.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

جدول رقم 27: استراتيجية و رؤيا المؤسسة الصغيرة و المتوسطة حسب اصناف المدير المالك

الصنف	الغرض من العمل في المؤسسة	اصناف الاستراتيجية	اصناف الرؤيا
Bucheron	الاستمرارية، النجاح.	مستمرة.	التركيز على المنتجات و العملاء.
Papillon	الربح.	ظرفية.	التركيز على الاسواق، المنتجات و الربح.
Libertin	التسلية.	العقلانية.	التركيز على التسلية و الربح.
Bricoleur	تحقيق الذات.	التطور.	التركيز على المنتجات و الاسواق.
Converti	الامن.	التجديد.	التركيز على المنتجات و القيم.
Missionnaire	التميز.	النمو.	التركيز على الاسواق، التنظيم، و التطور العالمي.

المصدر: louis jaques filion ,Management des PME :de la creation a la croissance, education pearson, paris, france, 2007, p70.

المطلب الثاني: الكفاءات الاساسية للمدير المالك

تتمثل الكفاءة الاساسية للمدير في القدرة على التسيير ، التوجيه و توضيح الاعمال للافراد المكلفين بتنفيذها و التي توافق تنظيما حيا و معقدا يتميز بتعدد المتغيرات و عدم التاكيد حول امكانات تغييرها، بحيث تستدعي التنظيمات الحالية المرور من مفهوم النظام الى الحيوية باعطاء صورة عن واقع عمل الافراد و التنظيمات استنادا الى الاشكال التنظيمية التي توضحها سواء من خلال النقاش، التبادل او الانشطة.¹

ان التغييرات التي طرأت على تطور التفاعلات الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و البيئية التي مست النماذج التنظيمية امتدت الى طبيعة عمل المسيرين بالمرور من مفهوم l'homme du quoi الى l'homme de l'entree ما يفسر مبادرته الفنية و التي تستدعي الاجماع و الاعتراف بانها معرفة فنية مهمة. حيث يؤكد اغلب المدبرون على ضرورة تعدد الكفاءات من اجل المبادرة في عملية التسيير اي: الديناميكية، الحركية و التغيير و السياسة دون التركيز على المجالات الخاصة بالمدى

¹ Rosette et jaques bonnet , du manager novice au manager expert : quete de sens et parcours de professionnalisation, hermes sciences, la voisier, 2006, paris, p17.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

القصر فقط ، هذه الكفاءة التي تستخدم ايضا في صياغة سياسة و استراتيجية المؤسسة، كما تحدثوا عن محدودية الوقت المخصص للاستجابة من اجل ممارسة المهام لان كل مرحلة تراجع تؤدي الى تراكم المعلومات و القرارات التي ترتبط بالمركز الوظيفي كما يؤكدون على الالتزام عند التراجع بعدم فقدان التواصل مع المكان ، لان المدير يعتبر اكبر الصعاب هي انتاج، نشر و معالجة المعلومات بالمرور من التكوين الاولي و المتمثل في التعليم نحو التكوين المهني المتخصص و التي تستدعي طريقة تفكير مختلفة من اجل التنفيذ و اتخاذ القرارات و الالتزام بعلاقات اجتماعية في اطار مهني.

في اطار بيئة عدم التاكيد و التي تتميز بغياب العقلانية و الائتمنة تصعب الاستجابة للمتطلبات المتزايدة للتسيير بالحوارية و الخاصة بالبعد الشخصي مما يستدعي من المديرين اخذ في الاعتبار مفهوم الحساسية من اجل ادراك توجهات مجموعاتهم بالاضافة الى تحدي تسيير الموارد البشرية من اجل امكانية التوافق بين الافراد و المهام التي يؤديها، يؤدي المدير دور الوساطة بين الافراد و المجموعات حيث ان تسيير التفاعلات في المجموعة يمثل تحقلا للكفاءات التي لا يملكها و لا يتحكم فيها الكل، و بالتالي فالمديرون يثبتون الحاجة الدائمة الى التكوين في المجالات البعيدة عن انشطتهم و المستبعدة عن اهتماماتهم و الخاصة بتسيير الافراد . فبالنسبة للمدير المالك يصعب الفصل بين حياته الشخصية و المهنية لانها هي الاخرى بمثابة سيورة عائلية و علاقاتية بمستوى عال من الحوارية و التي تعتبر دعامة للثقة و الطمأنينة و الفعالية بالنسبة للمدير، بحيث تفرض طبيعة عملهم الاستعانة بنماذج مختلفة المعارف و التي تجمعها و تكتنفها بشكل فعال حيث ان الحياة الاجتماعية للمديرين تعتبر متعددة المرجعية .

ان مدير المؤسسة الصغيرة يثبت مستوى عال من التكرار و الاعمال الروتينية الناتجة عن ضعف التخصص و نقص عدد العاملين ما يجعله في حاجة مستمرة الى المعلومات اذ تثبت الدراسات النظرية بان المدير يستقبل كما هائلا من المعلومات الناتجة عن نظام متكامل للمعلومات المرتبطة بالتسيير و لكن الواقع يثبت بان المديرين يجمعون المعلومات من 5 وسائل اتصال: الوثائق، الاتصالات الهاتفية، الاجتماعات الرسمية و غير الرسمية و الدورات التفتيشية. و لكنهم يفضلون الاتصالات الشفهية باعتماد الهاتف و الاجتماعات لان المعلومات الناتجة عنها تخزن بشكل سهل في الذهن اي ان قاعدة البيانات الاستراتيجية للتنظيم تتركز في ذاكرة مسيرها و التي يتم الحصول عليها بشكل شفهي ايضا، بحيث يحتاج فقط بعضا من الوقت من اجل امكانية تفويض بعض المهام بتحويل جزء من تلك المعلومات المخزنة على مستوى الذاكرة الحسية اين يجد نفسه بين خيارين¹:

- القيام بكل الوظائف بشكل فردي؛
- تفويض بعضها الى العاملين و لكن بدون معلومات كافية.

¹Henry mintzberg, op.cit. p 28.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

و في كلا الخيارين يبقى مسؤولا عن وظائف متعددة من الممكن اسنادها الى متخصصين في المؤسسات الكبيرة مما يستدعي من المدير المالك للمؤسسة الصغيرة قدرات و مهارات مختلفة لتسيير مؤسسته¹، تتلخص في:

- الرؤيا الشاملة و المتوازنة عن العمل بكافة نواحيه التنظيمية و البيئية دون التركيز على أحدها على حساب الاخر.
- القدرة على المبادرة و التكيف مع التغيير الناتجة عن زيادة درجة الحساسية و الادراك لاتجاهات المتغيرات البيئية للاستفادة من فرصها و تجنب تهديدها المحتملة من خلال تكريس جزء من وقته لمتابعها.
- القدرة على جذب العملاء و كسب ولائهم الناتجة عن الاستعداد الانساني للتعرف على متطلباتهم و الاستجابة لها بالاتصال المباشر بهم.
- المعرفة الادارية الخاصة بوظائف المؤسسة مجتمعة و كل على حدا التي تدخل ضمن الجوهر التسييري للمؤسسة.

ان الفعالية التسييرية تتأثر بوجهة النظر او مستوى الرضا عن العمل²، هذه الفعالية التي تعتمد على طبيعة الادراك والاستجابة للضغوطات المرتبطة بمهنته. بالرغم من الادوار التي يمارسها المدير الا انه يشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة كونه مركز المعلومات او المسؤول الوحيد عن قاعدة بيانات المؤسسة فبمجرد خروجه من المؤسسة يجعلها في وضع صعب و بالتالي يصبح من الضروري:

- ايجاد طرق نظامية لتقاسم المعلومات بمقابلات او تنظيم جلسات مخصصة لنقل المعلومات؛
- تحدي الاستجابة تحت ضغط السطحية اي اتخاذ قرارات في ظل المشاركة بين المدير و محلل المعلومات؛
- الرقابة على الوقت بتحويل الالتزامات الى ايجابيات و الاهداف المرغوبة الى التزامات .

المطلب الثالث: مصادر الكفاءة لدى المدير المالك

تعكس الانماط التسييرية عادة قيم و خصائص شخصية المدير اكثر من خصائص المؤسسة ، فقد تميزت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنوات 1940 الى 1950 بنمط تسيير اتقراطي اكثر من الان هذه الفترة التي تميزت بالشفافية، الاستشارة، المشاركة و الاتصال . فالغالبية تؤمن بسهولة تسيير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة و لكن رؤساء المؤسسات الكبيرة اثبتوا العكس كونها تستدعي تعدد الخصائص و المعرفة بكل الانشطة. بحيث يعمل في المؤسسة الكبيرة على الاستراتيجية و التخطيط في الاجل الطويل اما في المؤسسة الصغيرة يجد نفسه مجبرا على ممارسة المهام اكثر من التفكير، و التركيز على المهام العملية المرتبطة بالاجل القصير و التي تستدعي اتخاذ عدد كبير من القرارات العملية يوميا و لكنها في الواقع تحدد توجه الاستراتيجية للمؤسسة الذي يفيد بالالتزام بتحقيق استمرارية المؤسسة . فمدير المؤسسة الصغيرة او

¹ سناء عبد الكريم الخناق، المتطلبات الشخصية لاصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة، الملتقى الدولي: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006، تحت اشراف مخبر العولة و اقتصاديات شمال افريقيا بجامعة حسية بن بوعلي بالشلف.

² Henry mintzberg ,op.cit, p43.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

المتوسطة مجبر على التحكم في كل المهام التي تمارس فيها وهذا ينطبق عادة على المديرين الذين يتابعون المؤسسات خلال الأشهر و السنوات الأولى من النشاط اي من يتابعونها منذ النشأة . و من اجل نجاح و ضمان استمرارية المؤسسات تطمح الى ثلاث خصائص في المدير¹:

- الاستجابة؛
- القدرة على التعاون؛
- الابداع.

يتميز المدير المستجيب بـ:

- التحكم في البيئة بحيث يكون على علم ببيئته فيما يخص المنتجات التي يقدمها المنافسون و حاجات الزبائن و التي تستدعي مسؤوليتها معارف فنية تجمع كل المعلومات بالاضافة لامكانيات ترجمتها من اجل استخدامها.
- المرور الى النشاط من خلال التكيف بالاستجابة السريعة للاحداث الخارجية او اتخاذ القرارات الاستراتيجية بتجنيد الفريق في افضل الفترات و وضع العمليات التجريبية لاختبار الحلول في دراسات تجريبية للنتائج المحتملة تحقيقها و تحليل مجالات النجاح او الفشل للاستفادة من نقاط القوة.
- القياس من اجل التقويم بوضع ادوات للتقويم تستخدم كمرجعية للمؤسسة و تخص: المدة المستغرقة في فترات العمل، مستوى تحقيق الاهداف باستخدام لوحة القيادة الى جانب المؤشرات التقليدية للتسيير و الخاصة بخلق القيمة و التي يندرج تحتها مستوى المعلومات المتبادل بين العاملين و مستوى المعارف الفنية التي تمت رسمتها في قاعدة البيانات و مستوى الوصول لهذه القاعدة و التعديلات على هذه المعلومات .

اما المدير المعاون فهو:

- مطور للمعارف و الكفاءات بحيث يتمثل دوره الاساسي في تكوين افراد اصحاب معارف اعتمادا على معارفه لانه بمثابة راسمال اجتماعي للمؤسسة كما و يساهم في تطوير كفاءات فريقه و الخاصة بتنفيذ التغيير و المتمثلة في القدرة على التكيف، الحركية و المرونة.
- مسهلا بشكل يومي من خلال تسهيل المبادرات الشخصية للاستجابة وفقا للمعلومات المتحصل عليها او بشكل جماعي لتسهيل تبادل المعارف ما يستدعي الاستجابة للفريق و تقويم اختلاف المبادرات.
- منسق حوارى يجمع بين افراد مختلفين و يعمل على تجاوز الاختلاف بوضع مشروع للتشارك و تبادل المعلومات مع فريقه بشكل مستمر و كذا التنبؤ بالاحداث المستقبلية و التحولات الممكنة.
- النقد الذاتي و الذي يعتبر احد شروط النجاح من خلال التقويم الذاتي للتعرف على المواقف التي تستدعي التحسين.

¹ Jean –pierre mongrand ,le manager dans la nouvelle économie, éditions d'organisation, paris, 2001, p 156.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

- تسيير الافراد بحيث يجد المدير نفسه امام تهديد فقدان افضل الكفاءات لان التسيير لا يكون وفقا لمراسل تطبيق بشكل قطعي و بالتالي فهو يواجه تحدي وضع نموذج جديد لتسيير الافراد يتوافق مع توجهات الافراد و المتطلبات المتغيرة، هذا ما يقود الى التوجه الى الادارة فردا بفرد اي التسيير الشخصي لراس المال الاجتماعي من اجل: الجمع بين افراد مختلفي الاعمار و الكفاءات فيما يخص استخدام التكنولوجيا، و اقتراح حلول تلائم كل واحد على حدا .
- اختيار تنظيمه الشخصي بحيث يجب على المدير ان يكون متميزا في مجال المعلومات حتى يكون مصدرا لخلق القيمة عند تحويل المعلومات بدل التخزين و البحث و التنظيم و الهيكلة ، يطور تنظيمه الخاص باستغلال الوقت الضائع لايجاد حلول لتوظيفه لان النجاح في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال يستدعي مرافقة تسييرية خاصة.
- الا ان هذا النجاح لا يتحقق بصفة عشوائية و انما يستدعي تكاملا و تنسيقا لكفاءات مدير المؤسسة الصغيرة و كفاءات فريقه ، و بما ان الكفاءة هي العامل المحدد لخلق القيمة في المؤسسة يسعى المدير لتوظيف الافضل في تخصصاتهم من اجل تطوير كفاءاتهم بالتركيز على مجال خبرة معين لتسهيل تعزيز الكفاءات الجماعية لتصبح عملياتية و لتسهيل التقويم في المؤسسة مستندا الى¹:
- قبول عدم التاكيد : يتمثل التحدي الاساسي للمديرين في التخطيط في الاجل المتوسط او وضع برامج للتنبؤ بحيث يركز التسيير الحديث على التوجه الخاص باستغلال الفرص و الذي لا يقود الى وضع خطط خاصة بالتوجه في المدى الطويل.
- الرغبة في التنمية بابداء الاهتمام بتبادل المعارف و المعلومات و الذي يستدعي الانفتاح و الرغبة في التعلم مع الآخرين حتى لو كانوا اعضاء الفريق.
- الابتعاد عن المعيارية بالاستعانة بالابداع من خلال استغلال التكنولوجيا الحديثة و مزاياها من اجل ضمان الاستمرارية.
- معارفه الفنية الخاصة و مجالات خبرته لتعزيز الكفاءات الجماعية و تحويلها الى عملياتية ثم محورية تنظيمية خاصة بالمؤسسة.
- تنمية الكفاءات بالاضافة الى الخبرة التقنية، يمثل توجه المدير نحو البيداغوجيا احد النقاط الاساسية للتكيف مع التكنولوجيا الحديثة فالتغيير مثلا يمثل فرصة لتنمية الافراد، بحيث تواجه المؤسسات تحديات تغييرية جديدة تستدعي التحول من الاشراف البيداغوجي الذي يقوم اساسا على انشاء الكفاءات و جعلها في خدمة التنظيم. تسمح البيداغوجيا بتكوين قاعدة بيانات خاصة بالمعارف و الكفاءات بتنمية المعرفة الفنية للمدير.
- التوجه لتفعيل المجموعة بعيدا عن المعايير ، بحيث يستجيب المدير ليسير مجموعات مختلفة من داخل و خارج المؤسسة اين تختفي السلمية و التجمع في نفس المنطقة الجغرافية.

¹ ibid, p 162.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

- سلوكياته اليومية الخاصة بالبحث في استغلال الوقت بشكل مستمر لانه يعتبر احد مجالات اهتمام المديرين من خلال استخدام التكنولوجيات الحديثة كالانترنت باستخدام البريد الالكتروني و الذي يمكن من كسب 200 ساعة اضافية سنويا .
- الاستفادة من خبرات الاخرين من اجل رسملة احسن التطبيقات من مديري تنظيمات اخرى ، الخبرات الخاصة بالنجاح او الفشل بعدما يتحدث كل عن تجربته سواء في الملتقيات او الاجتماعات المهنية او بشكل غير رسمي وجها لوجه مع الشخص المعني.
- البحث عن كفاءات خارجية: قبل الاعتماد على الكفاءات التقنية لجمع الفريق يستعين المدير بكفاءات خارجية ليقوم بمهمته بشكل جيد و هذا يرتبط عادة بوظيفة المحاسبة و التوظيف او قد تكون في شكل استشارة او تكوين.

جدول رقم 28: خصائص و كفاءات مدير المؤسسة الصغيرة او المتوسطة

صنف المؤسسة	الخصائص	الكفاءات
TPE	قائد موسيقي . مهام رئيسية . مهام تقاولية . مهام تسييرية .	التعدد . المعرفة الفنية في مجال متخصص . كفاءات تقاولية مثل التكيف . كفاءات تسييرية مثل البيع و الاتصال .
PE	شخص عام و متخصص في مجال نشاط معين . مهام شخص اعمال . مهام مدير .	معرفة فنية في مجال متخصص . كفاءات اعمال مثل التفاوض . كفاءات علاقاتية مثل الشبكات . كفاءات ادارية مثل التحكم و التفويض .
ME	قائد . مهام استراتيجية .	معرفة النمو، توجه تسويقي كفاءات استراتيجية: الادراك، الرؤيا و الصياغة .

المصدر: louis jaques filion , Management des PME :de la creation a la croissance, education :

pearson, paris, france, 2007, p13.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

و لاجل تحقيق هدف تسهيل تعزيز الكفاءات الجماعية و تعميمها لتصيح عملياتية يركز مديرو المؤسسات على توجه ثان والخاص بإمكانية التعليم و نقل جزء من الكفاءات الفردية من خلال تحويل الكفاءات حسب wright وفقا لضمنية المعارف ، حيث ان عملية التحويل تخضع الى التعرف على الجزء الخفي للكفاءة المتمثل في الممارسات المصنفة ضمن الروتين التنظيمي ثم تشفيره لأنه يفيد بتوضيح الكفاءات و يسهل تحويلها و تشاركها و لكنه قد يحد من تطويرها كما ان مستويات الكفاءة تحدد إمكانية تشاركها فكلما كانت خاصة بمجال معين صعب تحويلها و كلما كانت عامة و قابلة للتحويل تفقد خاصية التمييز.¹

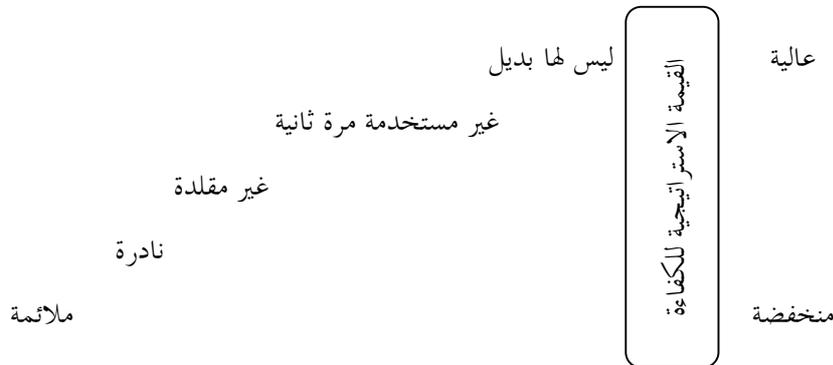
يتم تحويل الكفاءات وفق طريقتين:

- التعلم من خلال تعميم المعرفة ثم تشفيرها من معرفة ضمنية الى معرفة مشفرة من اجل إمكانية نشرها.
 - التعلم بالتجربة/ الخطأ اي النشر بالملاحظة المباشرة للمعرفة التي يتم ادماجها بالتجربة و استخدامها قبل التشفير.
- و بالتالي يختار مدير المؤسسة نمط معالجة المعلومات الخاص بمؤسسته وفق قاعدة معارفها الأساسية التي تتحكم فيها اما من خلال: التعميم ، التشفير، التكامل أو الاستخدام.

المطلب الرابع: كفاءات المدير كمحدد لاستمرارية و تميز المؤسسة التنافسي

تشير الكفاءة الفردية للمدير الى قدرته التنظيمية على توظيف و التنسيق بين الموارد بشكل متكامل لبلوغ الأهداف فحسب le boterf فان الفرد ينفذ الانشطة بكفاءة عند دمج و تشغيل مجموعتين من الموارد : خفية تشمل المعارف و الممارسات و الخصائص الشخصية و الخبرات ، شبكات موارد من بيئته تشمل الشبكات المهنية، الشبكات الوثائقية و قواعد البيانات.² بحيث تتحدد القيمة الاستراتيجية لكفاءة المدير المالك على اساس القيمة الاستراتيجية للكفاءة بصفة عامة مهما كان مستواها، وفقا لعوامل أهميتها المتمثلة في : الندرة، عدم القابلية للتقليد، عدم القابلية لإعادة الاستخدام، ليس لها بدائل، بحيث تزيد هذه القيمة كلما اتجهنا إلى العامل الخامس و تتناقص عند العامل الأول.³

شكل رقم 28: القيمة الاستراتيجية للكفاءة



¹ Stephane Tywoniak, op.cit, p 07.

² Jean-Claude Coulet , op.cit, p6.

³ Said yami, op.cit. p05 .

المصدر: Said yami, Les modèles fondés sur les ressources et les compétences, p05

<http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M04-3.pdf>, consulté le 29/08/2016.

و لكن التنسيق بين هذه الموارد بالتركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة لا يكون في معزل عن التطورات البيئية و التي قد تغير من الوضع التنافسي و بالتالي قيمة هذه الموارد، و عندها لا تصبح كفاءة المدير استراتيجية الا من خلال الاستجابة لمتطلبات القطاع الذي سيستفيد منها، ما يجعل مفهوم التفاعل و التكامل بين التحليل الداخلي و الخارجي مهما بهدف تحديد الموارد و الكفاءات التي قد تشكل ميزة تنافسية¹. ذلك لان استمرارية المؤسسة تتوقف على تعديل روتينها او اكتشاف ممارسات جديدة و التي تسمى بانشطة البحث الناتجة عن التعلم من الخبرات خلال الزمن.²

يعتبر رهان البقاء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة قائم على قدرات مديريها على صياغة ادوات تسييرية او بالاحص انظمة قياس و تقويم لمستوى ادائها تركز اساسا على تفادي تحدي الموارد و الكفاءات الذي تواجهه اغلبها³. هذه الانظمة مركبة من مؤشرات مالية و غير مالية توافق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة فاعلم الدراسات تتفق على ان نجاح و نمو المؤسسات يرتبط بشخصية صاحب المؤسسة او نظرتة التقاولية، هذا النمو الذي يتحقق في قطاعات اقل ابداعا بمديرين اقل شخصية يركزون على بعد الاستقرار، بحيث تتميز المؤسسات في مرحلة النمو او التي حققت النمو و التي تسمى بالمؤسسات الغزالة بمدير مالك في اغلب الحالات، مؤسسة شابة باقل من 15 سنة اقدمية، راس مال مغلق و مدير اقل سنا من ال50 اقل تعليما، اكثر توجهها نحو البعد التقاولي، اكثر خبرة في مجال نشاطه تجعله يتوجه نحو مجالات اقل مخاطرة تنفيذ بحماية المؤسسة، بحيث تركز المؤسسات على النمط السلوكي للمديرين اكثر من النمط الشخصي في مرحلة النمو.⁴

اما حسب jansen يتحدد توجه المدير المالك للمؤسسة الصغيرة نحو النجاح و النمو اعتمادا على الخصائص البسيكولوجية او السمات الشخصية للمدير، خبرته، تاريخه العائلي، دوافعه، خصائصه الديمغرافية بالاضافة الى وجود فريق مديرين، فالمؤسسات عند مرحلة الانشاء تثبت اصناف بخصائص ببيكولوجية اكثر مقارنة بباقي العوامل بالاعتماد على الحدس عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل و عند جمع المعلومات، و مقارنة التخطيط عند وضع الخلاصات باعتماد الخصائص البسيكولوجية عند التخطيط الاستراتيجي و التخطيط للنمو.

كما تطرق كل من chanut-guieu, guieu الى اول عامل في علاقة المدير بمستويات النمو المحققة و المتمثل في الشخصية بحيث يتميز صاحبها بالنشاط، الاستقلالية و الحاجة الى الاعتراف و بالتالي يعتبر صاحب رؤيا يثبت قوة التفاؤل ويسعى الى النجاح بتحمل مستويات مخاطرة مدروسة و التي تجعله يفاضل بين الخيارات الاستراتيجية، بالاضافة الى الطموح

¹ idem.

² Stephane Tywoniak, op.cit, p04.

³ Paradas Agnès, Polge Marion, op.cit, p 09.

⁴ Gilles lecoindre, jean françois roubaud,op.cit, p144.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

المقترن بالتفكير، القدرة العالية على التنبؤ من اجل اتخاذ القرارات السريعة بفعالية و التي تعكس رغبته في النمو و المردودية ، كما يشكل عامل الثقة عنصرا مهما في العمل الجماعي و تكامل فريق العمل و التنسيق بين اعضائه بحيث يفيد بتخفيض تكلفة التنسيق و الرقابة و التي تسمح بتوفير طاقاته من اجل متابعة النمو في المستقبل و اكتساب حريته الشخصية في العمل، و يعمل الفريق هو الاخر على تنمية استقلاليته في العمل بدعم قدرة المؤسسة ككل على اقتناص الفرص سواء الناتجة عن قدرة المدير على قيادة المؤسسة نحو منحى معروف دون تجاهل الامكانيات الجيدة المتاحة او امكانيات التنبؤ التي يقدمها الفريق من مبادرات يجمعها التنسيق المقترن بالرغبة العالية في الاستقلالية و الحاجة الى الاعتراف بالنمو المحقق، هذه الاستقلالية التي تعتبر حافزا على تاخير فتح راس المال لغاية الحاجة الفعلية، فكما تفيد هذه الاستقلالية بقيادة المؤسسة بشكل جيد تسمح بجعل مديرها قائدا على المستوى الجغرافي و مجال النشاط و بالتالي يصنفون من نوع CAP حسب MARCHESNAY موجّهين بـ: perennite, autonomie de decision, croissance بحيث تفسر الخصائص الشخصية و العوامل البيئية بالخبرة بدل النمو، فالتكوين و التحفيز تعتبر متغيرات اساسية تميز المؤسسات في مرحلة النمو عن المؤسسات في حجمها الاولي و بالتالي توصل littunen, virtanen الى ان الخصائص الشخصية لا تسمح بتمييز المديرين في المؤسسات في مرحلة النمو عن المؤسسات في حجمها الاولي و لكن هذه النتائج تبقى محدودة تقتصر على عدد من الباحثين فقط.

المبحث الثالث: كفاءات المدير حسب المقاربة البيسكولوجية

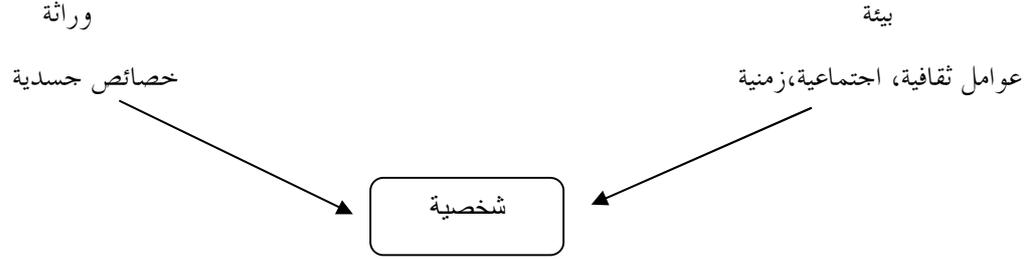
يقوم المدير المالك للمؤسسة الصغيرة بتجسيد افكاره عند ممارسة نشاط يوظف فيه اكتشافاته و خياله يطور من خلاله مستقبلا مرغوبا لذلك النشاط من خلال هيكل مرنة بسيطة يختار لها عددا من العاملين يساعدونه في تحقيقه. حيث يبدأ تفكيره بمتابعة البيئة الاقتصادية و تغييراتها مستندا الى خصائصه الشخصية، دوافعه و كفاءاته.

المطلب الأول: شخصية المدير

تشير الشخصية الى الطبع العام للفرد الناتج عن تركيبه من الخصائص الواضحة الناتجة عن التفاعلات الاجتماعية التي تجعله مختلف السلوك و العلاقات، هذه الخصائص و التي قد تكون عند بعض الاشخاص جسدية و روحية توجه ادراكه، تفكيره، مواقفه ، عواطفه و طريقته في حل المشاكل و التي يفصل فيها بشكل من الذاتية او الموضوعية و التي على اساسها يصنف الفرد من النوع التفكيري بانه اكثر حركية من ذلك صاحب النوع الذاتي. بحيث يمكن التعرف عليها في بعض الاحيان باستخدام الاختبارات الخاصة او من خلال ملاحظة سلوكياته و هذا ما يندرج تحت مسؤولية المدير لإدراك السلوكيات التنظيمية لفريقه. فحسب اغلب الآراء فان الشخصية تتحدد وفقا لبعدين اولهما جيني وراثي و الثاني مكتسب من التربية و التعليم و العلاقة مع البيئة ، فبالنسبة للبعد الجيني فانه محدود تنتج عنه فقط بعض الخصائص الشخصية على عكس البيئي المكتسب و الذي تتطور من خلاله الشخصية و كلا البعدين يؤثران بشكل مماثل في تحديد الشخصية¹.

شكل رقم 29: علاقة الشخصية بالعوامل الجينية و البيئة

¹ John R.Schermerhorn, J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy ,op.cit, p93.



المصدر: John R.Schermerhorn, J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy, Comportement Humain Et Organization, Saint Laurent, 3 Eme Edition , Quebec, 2006, p94.

تؤثر المعايير و القيم الثقافية في تنمية الشخصية لدى الافراد كما تؤثر في سلوكياتهم حيث تكفي مقارنة الاثار الشخصية للثقافة الأمريكية بالجماعية للثقافة المكسيكية في اثبات ذلك، كون العوامل الاجتماعية تؤثر هي الاخرى في بناء الشخصية مثل: العائلة، الديانة و مختلف العلاقات الاجتماعية في حياة الجماعات سواء كانت جماعات صداقة، فرق رياضية ، جمعيات، او فرق عمل .

بحيث تختلف المجالات المطورة للشخصية مع الزمن حسب chrisargyris , daniellevinson, gail sheehy ، و حسب argyris فان هذه التنمية متواصلة من الولادة الى النضج اذ تعالج اغلب التنظيمات الناضجين البالغين كما لو اهم ليسوا كذلك من اجل استغلال و استخدام افضلهم اما الباحثين الآخرين فاكادوا بان الشخصية تصنف على 4 مراحل:

- من 18 الى 30 سنة؛
- من 30 الى 45 سنة؛
- من 45 الى نهاية الحياة.

و لكل مرحلة اثرها على الحياة المهنية للفرد لان حاجاتهم و خصائصهم الشخصية تتغير مرحليا ما يؤخذ في الاعتبار عند تسيير المسارات المهنية للعاملين. اما بالنسبة للابعاد الشخصية فغالبا ما تصنف الى:

خصائص شخصية وفقا لنموذج الـ 5 عوامل big fives:

- 6- L'extraversion: البساطة الناتجة عن امكانات الاتصال الاجتماعية و الامان؛
- 7- L'amabilité: الود الناتج عن سهولة العيش ، الثقة والتعاون؛
- 8- L'application: التنفيذ الناتج عن روح المسؤولية ، المحافظة و المصداقية؛
- 9- La stabilité émotionnelle: الاستقرار العاطفي الناتج عن الثبات و الاستماع للآخرين؛
- 10- L'ouverture a l'expérience: الانفتاح على التجارب الناتج عن روح الخيال الواسع.

او حسب تصنيف آخر الى ثلاث مجموعات للخصائص الشخصية:

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

- الخصائص الاجتماعية؛
- الخصائص الناتجة عن الادراك الشخصي؛
- الخصائص الناتجة عن امكانيات التكيف.

ان الطريقة التي يحقق بها المديرين نجاحهم حسب بعض الباحثين تعتمد بالدرجة الاولى على شخصياتهم ، حيث حددوا بعض الخصائص لمدراء الادارة العليا، هذه الاخيرة متعددة و مختلفة جمعوها في عشرة اساسية¹:

- الحركية: و التي تعتبر رمز الصمود الفكري و الجسدي في ظل ضغط العمل بان يكون متفائلا و قادرا على التكيف؛
- الطموح: يرغب المدير في بلوغ مستويات اعلى بالتنظيم بحيث يكون محفزا بمسؤولياته و امكانياته اذ يتمتع بروح المنافسة، الرغبة في السيطرة و الرغبة في النجاح و التميز؛
- الانبساط بحيث يجد نفسه مرتاحا عند الاتصالات الشفهية و علاقاته مع الاخرين اين يكون قادرا على اعطاء وجهة نظره و اظهار ما يرغب به بان يكون اجتماعيا ، عاطفيا، متعاون و معبرا؛
- السيرة: ان الادبيات التسييرية تتطرق الى الخصائص الاخلاقية بالقدرة على مواجهة مواقف السلطة التي يواجهونها بان يكون المدير ذا اخلاق مسؤول و اهل للثقة؛
- التوازن العاطفي: عند استجابته بحيث يكون هادئا، صبورا يراقب نفسه و يستقبل الانتقادات و يواجه الخوف بما يسمح له بالاستجابة الى المواقف الطارئة؛
- اللطف: و يكون مرنا من اجل تغيير المواقف متسامحا انسانيا؛
- الانفتاح على التجربة: بان يكون محبا للمخاطرة ، مبدعا، فضوليا و يستخدم الخيال بما يتطابق و مواصفات المدير المقاول؛
- العلاقة مع الزمن فالمديرون يدركون الوقت على المدى الطويل بحيث يستطيعون التفكير في العمل لفترات طويلة؛
- درجة التسامح مع الغموض: فالمديرون يستطيعون مواجهة البيئة الغامضة ، المعقدة، غير المتأكد من متغيراتها؛
- الثقة بالنفس لان المديرين يقدرون انفسهم بدرجات مرتفعة و ثابتة.

ان تحليل الخصائص السابقة للمديرين يؤكد تعددها و لكنه من غير الممكن ان تجتمع كلها في شخص واحد، كما اثبتت الدراسات التطبيقية وجود تناقض فيما يخص هذه المواصفات فقد يؤدي بعضها الى النجاح و البعض الاخر الى الفشل ما يقود لاستنتاج بان المدير يعتمد يوميا مواصفات عدة بما يجعله يعتمد على بعض العوامل على حساب الاخرى، اما المقاربة السلوكية في المؤسسات التي تعتبر بعض الخصائص مثالية تهدف لجعل التنظيم يعتمد بعض المواقف في العمل المرغوب تعزيزه بتوجيه اعمال الفريق و لكن ليس على سبيل الحصر اعتبار السلوكيات المعززة من طرف المؤسسات غالبا ما تكون اخطاء

¹Barabel, Meier , Op.Cit.P 187.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

عامة للمديرين الذين يستخدمونها و لكن مرجعية الخصائص تهدف الى تعزيز التنمية في شكل مدونة اخلاقية من اجل العاملين.

جدول رقم 29: الخصائص الداخلية المكونة للشخصية

الخاصية	توظيفها
معالجة المعلومات.	عن طريق استخدامها بأشكال مختلفة و اكثر فعالية.
الرضا الوظيفي.	الرضا الوظيفي العالي ينطلق من فكرة انه مرتبط بمستويات المردودية.
المردودية.	مستوى مقبول ناتج عن امكانات التعلم التي تفيد بحل المشاكل.
التحكم في الذات و تسيير المخاطر.	الحذر، اقل مشاركة في السلوكات التي تحمل مستويات عالية من المخاطرة.
الدوافع، الرغبات، النتائج.	دافعية اكبر للعمل انطلاقا من ان ضغط العمل يؤدي الى مردودية جيدة و تسيير افضل للوقت.
الاستجابة للآخرين.	اكتر استقلالية و ثقة في قراراته و حذرا في تقويم المعلومات المكتسبة.

المصدر: John R.Schermerhorn, J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy, Comportement Humain Et Organization, Saint Laurent, 3 Eme Edition , Quebec, 2006, p99.

لا يختلف الافراد بالخصائص الشخصية فقط و انما يمتد الاختلاف الى القيم و المواقف بحيث تؤثر القيم في المواقف والسلوكيات و التي تنقسم بدورها الى عامة توضح الاهداف المخططة و اخرى وسيطة تشير الى الاساليب المستخدمة لبلوغ الاهداف. هذه القيم التي تختلف من مجموعة اجتماعية الى اخرى و التي تمثل سبب تعارض الاهداف.

المطلب الثاني: الشخصية و تطوير الذات في المؤسسة

تشير الديناميكية الشخصية الى الطريقة التي تنظم و تجمع بها مكونات الخصائص الشخصية و بالتالي فان مفهوم الشخصية لا يقتصر فقط على خصائصها المكونة في مجال دراسة السلوك التنظيمي لان الصورة عن الذات تشكل عاملا اساسيا في الديناميكية الشخصية. اذ تتحدد الصورة عن الذات حسب بعدين اساسيين يرتبطان بـ: تقدير الذات؛ الاحساس بالكفاءة

و يعتبر تطوير الذات شكلا جديدا للاستجابة للتحويلات التنظيمية و الاقتصادية و التوقعات الشخصية الخاصة بتسيير الذات¹، و التمهيدي له يعتبر بمثابة وضع خدمة في التطبيق توافق بين التوجه التنظيمي و الحاجات الشخصية حيث اصبحت مجالات تسيير العلاقات الشخصية اساس اكتساب او حيازة الكفاءات، كما تسمح ممارسات الذات في المجال التسييري

¹ Valérie brunel, op.cit. p39.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

بإعادة ادماج البعد الاجتماعي في التفكير الخاص بمشاريع المؤسسة و التي تضع في التطبيق الاشكال التنظيمية و الاجتماعية المتاحة كالمهارات الاتصالية و مهارات تسيير القلق و التي تسجل ضمن الفكر التسييري الحديث و الذي يضم الاعتبارات الشخصية الى المعارف الذاتية و الاستقلالية بتوجيهها لصالح المؤسسة، كما ان ممارسات تنمية الذات تجعل المؤسسة اكثر جاذبية في سوق العمل بحيث تستجيب الى توقعات الافراد الظرفية . كما تعتبر ممارسات تنمية الذات احد ابعاد الراسمالية و التي تبحث في التكيف مع التوقعات الفردية الخاصة بالاستقلالية، المسؤولية و تسيير الارتباط بين الذات و الاخرين و تكوين كفاءات مرغوبة في المؤسسة في نفس الوقت.

يسمح مشروع تنمية الذات في المؤسسة بجعل كل طرف فعال في المؤسسة و كل فرد مستقل في تحقيق الذات ، هذه الممارسات التي تتماشى مع الفعالية الشخصية بالجمع بين توجيهين او منطقتين: الشخصية و المؤسسة، و التي تطرقت اليه دراسة تسييرية منذ سنة 1930 . بمدرسة العلاقات الانسانية و السلوك التنظيمي و طورت في المجال التسييري الى ممارسات مفاهيم من اجل التنبؤ حول الصراعات بين المنطق الشخصي و المنطق التنظيمي و من ذلك الحين اصبح مفهوم التسيير : مجموع الاستراتيجيات و العمليات التي تبحث في تسيير التعارضات الشخصية، المالية و النقابية. فالمفهوم الحديث لممارسات تنمية الذات تمثل بوادر فكر تسييري مستحدث يستجيب للسوق و لتوقعات الافراد و يستدرك تحولاتها لان المؤسسة حيز للتطوير الشخصي.

يطبق مفهوم التنمية الذاتية في جميع المؤسسات بمختلف اشكالها بحيث يعتبر التزاما تنظيميا داخليا لا يرتبط بالبيئة الخارجية ، يؤثر في اطارها نموذج التنظيم اكثر من هيكل المؤسسة حيث ان العلاقات الاجتماعية تسمح للكل بالاعتماد على مبادرته ، استقلاليتها، و مسؤوليته و قدرته على تكوين مكائته و كفاءاته في التنظيمات السلمية و البيروقراطية التي تحدد مكان الافراد بحيث يلائم المفهوم التنظيمات التي تتميز بالمرونة و تنظم العلاقات العملية حسب طبيعة المشروع اين تتركز شرعية العمل على الكفاءات المهنية بدل الشخصية، بحيث نجد هذه المقاربة التي تسمح بتنمية الافراد كضمان من اجل الاداء في مكاتب الاستشارة الاستراتيجية و المؤسسات التي تعتمد الكفاءات التسويقية و المؤسسات عالية التكنولوجيا كما تسمح بالجمع بين التوجهات الشخصية للافراد و توجهات التنظيم و بين تحقيق الذات و فعالية المؤسسة لان مفهوم تنمية الذات يحمل البعد الراسمالي والخاص برسمة القيم الشخصية و تجميعها في اطار قيم المؤسسة في ايدولوجيا عملية خاصة تسمح للمديرين بتنفيذ النشاط المقبول.

المطلب الثالث: تأثير هيكل القيم الشخصية على التسيير

يؤثر تنوع هياكل القيم الشخصية لدى المديرين في تشكيل انطباعاتهم عن المواقف المختلفة و فهمهم لها و على تحليلاتهم لبدائل حل المشكلات الناتجة، علاوة على تأثيرها على القرارات النهائية التي يتخذونها كذلك فان قيم التابعين انفسهم تؤثر في مديرهم، و يشكل قبول اعضاء الفريق للسلطة و مدى تقبلهم لفروق القوة و النفوذ و مدى ولائهم لمديرهم و التزامهم نحوه امثلة فاعلة في هذا الصدد. و مما يجدر ذكره هنا ان الدراسات في هذا المجال تشير الى ان مثل هذه القيم لدى المدراء و فرقهم تتباين بشكل ملحوظ بين الثقافات او البلدان المختلفة فالمديرون الامريكيون و اليابانيون يميلون الى الفلسفة العملية او

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

النفعية في سلوكياتهم بحيث تطغى على هياكل قيمهم الماديات كالانتاجية و الربحية و الانجاز اما الهنود فيميلون الى الاخلاقيات بالتركيز على العدالة و المساواة.¹

ينتج هذا الأثر من كون المؤسسة الصغيرة مؤسسة أفراد ونجاحها يتأثر كلية بالخصائص الشخصية لهؤلاء الأفراد بالإضافة إلى طبيعة العلاقة فيما بينهم ليشكلوا فريق عمل ناجح، ففي بعض الأحيان نجد ان المالك يضطر لإدارة عمله شخصيا على أن تتميز كفاءاته بالمرونة بأن تكون متعددة تفيد بإتقان عدد من المهام بدل التخصص ليتقاسم فيها المسؤوليات مع فريقه، بحيث يعتبر المدير في المؤسسة الصغيرة المحور الذي يبنى عليه نظامها التسييري² مما يجعل طريقة تسييرها خاصة توافق خصائصه و توجهاته، على عكس المؤسسات الكبيرة أين يتخصص أفراد الفريق كل منهم بحسب معارفه و تبقى مسؤولية المالك تقتصر على اختيار الإدارة العليا بانتخاب أعضاء مجلس الإدارة و الرقابة على ربحية العمل. لان الأسباب الرئيسية لنجاح المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تعود إلى الاستعدادات و الموهلات النفسية و الشخصية لصاحبها بالإضافة إلى معارفه و مهاراته الإدارية. لأنه مضطر ليتولى شخصيا اغلب الوظائف التي بالإمكان إسنادها إلى متخصصين في المؤسسات الكبيرة ما يدفعه إلى الاهتمام بها بشكل خاص.

➤ تنوع الخلفيات التربوية و العلمية

تؤثر الخلفية العلمية على نمط تسيير المديرين فبالنسبة للامريكيين اغلبهم ذوي تعليم عالي و هذا لا يعني بان مجرد تخرج المدير من جامعة امريكية مشهورة فهو ناجح، لأن الذين شقوا طريق النجاح اتوا من مختلف الجامعات و المعاهد الامريكية حسب Luthans و هذه الحالة لا تتحقق في فرنسا، اليابان، كوريا،.... بالإضافة الى الخلفيات العائلية و دورها في التباين الثقافي فالامريكيون ينحدرون من طبقات اجتماعية مختلفة و الاترك من الطبقة الراقية بالإضافة كذلك الى قواعد التنشئة التي تلعب دورا مهما في تنوع السلوك القيادي.

➤ تنوع مهارات التعامل الشخصي

يعتبر المديرون الاسبان و البرتغاليون اكثر استعدادا لمراعاة مشاعر الآخرين و اكثر اهتماما برفاهية فرق العمل و اكثر استعدادا لتقبل المعلومات المرتدة، اما الهنود اكثر مراعاة للقواعد و لوائح العمل البيروقراطية و اكثر اعتمادا على السلطة العليا عكس الالمان الاكثر استقلالية. و بالنسبة للمدير الياباني متفوق بميوله الى النظر الى الامور بموضوعية و اكثرهم التزاما نحو المجموعة عكس الامريكي.

و تصنف مهارات التعامل الشخصي الى³:

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث و دراسات 2005 القاهرة، مصر، ص211.

² سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص91.

³ سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سبق ذكره، ص783.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

➤ **القدرة على امتلاك رؤيا شاملة لتفاصيل العمل** حيث يحتاج المالك المدير للمؤسسة الصغيرة الى امكانية تصور شامل متوازن عن واقع العمل في المؤسسة بكل جوانبه الوظيفية بما في ذلك ابعادها البيئية دون التركيز على احدى الوظائف او الابعاد و اهمال البقية التي قد تشكل فرصة نجاح.

➤ **الحساسية للتغيير والقدرة على التكيف** و التي لا تقتصر فقط على التشخيص و التحليل البيئيين من اجل رصد التغيرات المحتملة وانما ايضا القدرة على الاستجابة و التكيف الناتجة عن طبيعة الادراك لفك شفرات و رموز اتجاهات المتغيرات البيئية المعقدة و المتعددة بتكريس جزء من وقته لاستقبال المعلومات عن البيئة الخارجية زيادة على التحليل البيئي الداخلي.

➤ **القدرة على جذب عمالة مؤهلة** الناتجة عن استعداداته الانسانية و الاجتماعية للتعرف على قدرات العاملين و توجيهها اعتمادا على مهارة التأثير القيادي و الاتصالات المباشرة من اجل كسب ولائهم و الحفاظ عليهم من اجل بلوغ هدف المؤسسة في ظل تحدي نظم التعويض المنخفضة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة.

➤ **معارف إدارية** بالاضافة الى الخصائص النفسية و الذهنية السابقة، يحتاج المدير المالك للمؤسسة الصغيرة عددا من المعارف الخاصة بوظائف المؤسسة التي تقع مسؤولية تسييرها كلها عليه.

كما يتميز المدير المالك للمؤسسة الصغيرة بالاستعدادات و المهارات الشخصية و تمثل مجموع القدرات الفكرية و النفسية و التي تسمح له بالقيام بإدارة مؤسسته كالقدرة على تصور و تكوين رؤيا عن طبيعة النشاط بشئ تفصيليه، القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية داخليا و خارجيا بتفهم طبيعتها و تفسير مؤشراتها و آثارها على نشاطه ، إمكانية تحديد مؤهلات العمل و ذلك من قدراته القيادية و قدرات التواصل مع الآخرين. و أخيرا يمكن تلخيص خصائص صاحب العمل في التكامل ما بين خصوصيات من يشغل مركزا في الإدارة العليا و من يعمل في الإدارة الوسطى إضافة إلى معارفه الإدارية.

المطلب الرابع: الكفاءات و الدوافع الشخصية المدير المالك

عرف كل من boyatzis, turner الكفاءة بناء على الخصائص الشخصية ، الدوافع، القيم و المواقف فحسب الباحثين فان اثر الخصائص الشخصية يعتبر ضعيفا لنجاح العمل مما يقود إلى التركيز على المعارف السلوكية كالدوافع و الصورة عن الذات و الأدوار الاجتماعية و كذا المعارف الفنية.¹ أين اقترح garavan , Mc guire الجبل الجليدي لتبيان اثر المعارف و القدرات التي تظهر في الأدوار المعقدة في الجانب الظاهر أما الخفية و الخاصة بالأدوار و الصورة عن الذات بحيث يعتبران بان اغلب مراجع الكفاءات تهمل التساؤل حول:

- متى و كيف يجب ان تستخدم الكفاءات ؟

- و كيف تؤثر الخصائص الشخصية للأفراد عند استخدام كفاءاتهم؟

¹ Françoise dupuich rabasse , management et gestion des competences, entreprise et management, l'harmattan, 2008,paris, p 174.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

و يبقى التركيز على الخصائص واقعا و مجالا أفضل من مرجعية الكفاءات يفيد بإضعاف خطر المعيارية في التوجيه و يقود إلى التركيز على عوامل المشروع بالميول نحو الاحترافية الوظيفية بصياغة الإستراتيجية حسب الوظائف التي يقوم بها مسير المؤسسة، بحيث يتفق الباحثون على ضرورة وجود كفاءات تقنية و خصائص فريدة من اجل تسيير الشائبة مهمة/ مشروع في إطار هيكله مصفوفية ، لان الضعف بالنسبة للكفاءات لدى المدير المالك قد يحد من مبادراته لتحسين النشاط حتى و لو قدمت مؤسسته منتجات بجودة عالية¹ . و لكن حسب milder فان الكفاءات الفردية غير كافية لأنها لا تضم كل الخصائص مجتمعة في نفس الشخص و بالتالي تستدعي كفاءات جماعية أكثر من فردية لان الشخصيات تتكامل في المجموعة و لكن يبقى التساؤل المهم ما إذا كانت هذه الخصائص فطرية أو مكتسبة فحسب garavan, Mc guire فإنها تكتسب من الخبرة و لكن بعض الباحثين يعتبرونها فطرية فقد لا ترتبط بالقدرات و إنما برغبة الأفراد في توظيفها في مواقف خاصة من اجل:

- تسيير مجموعات العمل بمساعدتهم على تحديد الاهداف القابلة للتحقيق و التعرف على العلاقات الصعبة و مواجهتها؛
- الحيوية و مقاومة الخوف: تعيين حدود عند التخطيط للعمل او التغيير، تشجيع و تسهيل الحديث في مواقف الخوف العملية بالإضافة الى القدرة على الحكم و اتخاذ القرار عند المواقف الصعبة؛
- الاتصال: ان استخدام الاتصال يفيد بالفعالية الشخصية لتوضيح الانشغالات، الافكار و الآراء النازلة من الادارة العليا و مطابقتها مع مستويات التقدم في المشاريع مع استخدام تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال لتفعيله؛
- القيم و الاخلاقيات بضمن ان المشاريع توافق اخلاقيات المؤسسة مع ضمان عدالة في تقييم الفرص و التعامل بموضوعية؛
- مرونة السلوك: قابلية تغيير الاولويات العملية لأجل الاستجابة الى التحديات الجديدة في بيئة حركية؛
- الثقة بالنفس: بان يكون مسؤولا في العمل و يبحث عن البدائل الافضل و عن مصلحة مرؤوسيه.

و بالنسبة لكفاءة الفعالية الشخصية² تنتج عن قدرة الادراك، التحليل و المطورة بالتكوين الموافق لتعلم العمل الجماعي و منهجية الجودة لان المعلومات لطالما اعتبرت لدى المديرين استراتيجية سرية كما تعتبر رهانا سلطويا، هذا العمل الجماعي الذي يفيد بتحقيق التطوير القائم على "القيادة بمشروع الكفاءات" بتعميق المعارف و المعارف الفنية المتاحة و التي تسمح بتشخيص، تحفيز، الاستماع، الاتصال، اعلام، المشاركة و التكوين بوضع مرجعية للكفاءات و التي اساسها تجزأ الى عناصر

¹ Les freins à l'export des PME, selon Hubert Reynier, dirigeant de Visconti Coaching, Cadrexpert , international mode d'emploi , Interview réalisée par Diane Pinelli, le 3 février 2012, <http://www.visconti-coaching.com>, consulté le 08/01/2013.

² Allain labruffe , management des competences : construire votre referentiel , édition AFNOR, paris, 26 aout 2010.p20.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

بسيطة منظمة ومطورة للمعارف تسمح بالتقويم الذاتي و تعزز التعلم و بالتالي التنمية لكل فرد كما تسمح علاقة المدير بفريقه في اطار المناجنت العلاقتي بالتطوير الذاتي الناتج عن تشارك الخبرات.

المبحث الرابع: كفاءات المدير المالك وفقا للمقاربة السلوكية التسييرية

المطلب الأول : ادوار المدير المالك

يهدف تحديد ادوار المدير الى تبسيط و توضيح الانشطة التي يقوم بها بحيث تسمح المقاربة التاريخية لباحثي التسيير بوضع تصنيف ثابت خاص ياخذ في الاعتبار التفاعل بين الادوار مرتبة في باب مخصص للمسيرين. تهتم الاعمال في اطار هذا التصنيف بالتركيز على تحليل مديري المؤسسات لان هذه الادوار بمثابة ناتج المديرين الذين تم دراسة اعمالهم اليومية لادراك نشاطهم .

في ظل المقاربة الكلاسيكية تحددت اول مرة ادوار المسير مع عالم الادارة هنري فايول سنة 1916 ثم gulick سنة 1937 و benard سنة 1938 بحيث حدد gulick ست اصناف من الادوار و المسماة POPDCORB ابتدائية لنشاط المدير تجمع بين المساهمات النظرية التي يحتاجها من يرغب في النجاح دون تجاهل اي منها¹، حيث اعتبر الباحثون بان التخطيط يؤكد قدرة المدير على التنبؤ بالمستقبل بوضع هيكلية توافق تحقيق أنشطة المؤسسة ، تسيير الافراد و الذي يستدعي تسيير المجموعة بشكل يومي ، الادارة اين يجب تحفيز و الاشراف على الفريق ، التنسيق من اجل تناسب الانشطة ثم تسيير الميزانية و التي تجمع أنشطة الرقابة من اجل ضمان التنفيذ الجيد لمخطط العمل الابتدائي و جعله في التنفيذ ، هذا التصنيف الذي لاقى نجاحا و استدامة لبساطته و شموليته. على عكس توجه benard الذي اعتبر الافراد انانيون يبحثون في مصالحهم الشخصية فقط و ان التنظيم لا بد و ان يكون جذابا و محفزا يقودهم الى الالتزام، لان الصعوبة التي تواجهها المؤسسة تكمن في تشارك نظرة شاملة حول المؤسسة بما يؤكد على الدور الهام للمدير من اجل النشاط الفعال للتنظيم، و حدد bernard ثلاث ادوار عامة للمدير، اولها ان يضع نظاما اتصاليا خاصا بالمؤسسة يسهر على نشاطه بضمن الصيانة و يحدد الادوار التنظيمية بوضع هيكلية للمؤسسة ، و يسير الافراد من خلال توجيه سياسات التحفيز و الادراك و تسيير الاتصالات السلطوية الموضوعية من اجل تفعيل مؤهلاتهم لتخدم اهداف المؤسسة، اما الثاني فهو توفير الموارد الاساسية للتنظيم هذا الدور الذي تجسده مهمتين اساسيتين يجمع عدد كاف من الافراد ليلتزمون بعلاقة تعاون مع المؤسسة يكون بالتوظيف ثم اقناعهم بالبقاء ثم جعلهم يقدمون ما يمكنهم من جهود كمية و نوعية تجاه اهداف التنظيم، و اخيرا يحددون اهداف التنظيم ويوضحونها لكافة الاطراف في التنظيم و بالتالي يصبح المدير بمثابة البناء المنظم في المؤسسة و المسؤول عن توفير الموارد لتحقيق استراتيجية المؤسسة.

¹ Barabel, Meier , Op.Cit, P 178.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

أما مينتزرغ فقد وضع تصنيفا سنة 1973 في اطار المدرسة الكلاسيكية حين اعتبر بان المدير غير موجه تماما الى التنفيذ اذ اقترح تصنيفا بعشر ادوار تعكس النشاط اليومي للمدير رتبها في ثلاث مجموعات رئيسية : ادوار ناتجة عن العلاقات الشخصية ترتبط مباشرة بمفهوم السلطة الرسمية المرتبطة بالعلاقات الشخصية، ادوارا معلوماتية يقوم فيها بالمراقبة الفعالة يستقبل و يبحث عن المعلومات التي تفيد بادراك التنظيم و يمارس دور ناشر المعلومات بنقل بعض المعلومات الاساسية لفريقه من اجل سير التنظيم، ادوارا قرارية يمارس فيها دور المفاوض بالمبادرة الى التغيير و المشاريع التي تسمح بتحسين اداء المؤسسة وفقا لمفهوم تعظيم القيمة كما و يمارس دور المنظم لانه يقدم الاجراءات التصحيحية عند الاختلالات و دور موزع الموارد بحيث يناسب الموارد البشرية ، المادية، الزمنية و المالية لفريقه العامل بحسب الاولويات المعتمدة كما و يمارس دور المفاوض مع مختلف الاطراف اصحاب المصلحة : عملاء، موردون، شركاء اجتماعيون، فبالنسبة لمينتزرغ هذه الادوار العشرة صعبة الفصل لانها تشكل مجموعة متكاملة تمثل اساس نجاح المديرين كما و انها مشتركة بالنسبة لكل المديرين مهما كان المستوى التنظيمي الذي ينتمون اليه.

ان التصنيفات وفقا لمعيار الثبات تتفق على تحديد هيكلية محددة وفقا لما سبق و لكن بعض الدراسات التي ركزت على صنف المدير في حد ذاته تركز على مهام المراقبة بحسب العمل و المستوى التنظيمي المشغول ، تحدد ادوار حوارية جد قربية من الواقع مثل ايجاد سبل تحسين عمل المؤسسة او الوحدة ، المراجعة اليومية لمعطيات العمل، تنفيذ الرقابة على السلوك ، تنظيم الامن و تحسين شروط العمل، اعلام العاملين بالنتائج المحققة، الرقابة على الآلات، ضمان العلاقات مع باقي المصالح، حل المشاكل التقنية، البحث في الحاجة الى المعلومات ، تكوين العاملين، تقويمهم تحليل و توصيف الوظائف، تنظيم و تنفيذ و متابعة التكوين، تنظيم اجتماعات الفرق ، تفعيل المقاربات التشاركية، تخطيط الانتاج و تسيير الميزانية العامة.

تؤكد الادوار السابقة على صعوبة مهمة المدير الجوارى و المتركرة اساسا في المتابعة و المراقبة و التقويم و التنسيق فيما يخص مهام الموارد البشرية و للمهام التسييرية الاستراتيجية بحيث اكد mahoney, jerdee, caroll بان المدير الجوارى يقضي 51% من وقته في تسيير الافراد مقابل 22% من المدراء الذين يقضون وقتهم في ممارسة أنشطة : التخطيط، التفكير الاستراتيجي، التنظيم.

اما التصنيف النشط فينتقد التصنيفات السابقة بانها لا تعكس الواقع الحقيقي للعمل لدى المديرين و المتميز بالتعقيد، فالمديرون يقومون بادوار متعددة و متناقضة في نفس الوقت بحيث بحث hart, quinn في توليف البحوث السابقة و تحديد اربع ادوار اساسية للمديرين.

شكل رقم 30 : ادوار المدير المحددة من طرف hart, quinn

نموذج العلاقات الانسانية

المجال: التنظيم

الهدف: السلوكيات

المرونة

نموذج النظام المفتوح

المجال: المستقبل

الهدف: الابداع

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

الدور : المراقب، المقاول، الناطق الاسمي، القائد	دور: المحفز، الرابط، ناشر المعلومات، مسير الافراد
كفاءات مفاهيمية	كفاءات بشرية
القيم: الابداع، التكيف، المعارف ، الاكتساب، الدعم	القيم: المشاركة، الانفتاح الاخلاقي، الالتزام
الخارجي	
تركيز خارجي	تركيز داخلي
نموذج الاهداف العقلانية	نموذج العمليات الداخلية
المجال: السوق	المجال : النظام العملي
الهدف: الاداء	الهدف: الفعالية
الدور: منظم المهام، موزع الموارد	الدور: المحلل، المفاوض
يركز على سوق الاموال	يركز على سوق المنتجات
رجل عملي	كفاءات تقنية
القيم: التوافق، الانتاجية، وضوح الاهداف	القيم: البحث عن المعلومات، التوازن و الرقابة
	الرقابة

المصدر: Barabel, Meier , Manager, Les Meilleurs Pratiques De Management , Dunod, 2 Eme Edition, Paris, 2010, P 180.

في دور المراقب يجب على المدير تحديد معالم المهمة من خلال اليقظة الداخلية و الخارجية النشيطة ، و في دور المحفز يجب عليه اعطاء مفهوم للمشروع و توجيه فريقه للتنفيذ ، و في دور المحلل يبحث عن فعالية النظام العملي الداخلي ، و اخيرا اي دور رجل المهام يبحث في تحقيق افضل النتائج و الاداء في المدى القصير بحيث ترتبط هذه الادوار بعلاقات المديرين التنافسية وتستدعي مجموعة من الكفاءات المحورية.

ووفقا للمعايير المحددة من طرف المؤسسات فان ادوار المدير لا زالت في تطور مستمر بحيث اثبت calvo بان المدير يبيّن ادواره تماشيا مع قدراته الابداعية من جهة و من جهة اخرى بحسب التفاعلات ما بين الاطراف في التنظيم و بالتالي فان ادوار المدير تتطور وفقا للمتطلبات و العلاقات، فقد حدد laroche احدى المساهمات المهمة و التي تثبت بان المدير يسجل ضمن سلسلة من الالتزامات اين يعتبر هو الاخر احد الاعوان المسيرة من طرف مسؤول سلمي تنسب اليه بعض الالتزامات، هذا التغيير الفكري يقود الى التفكير في المدير بشكل اخر لان في اغلب الاحيان فان المسؤوليات المنسوبة اليه تكون على اساس الثقة و ضمان التنفيذ من طرف من يعملون تحت سلطته ما يجعله يبحث ضد تهديدات الفشل التي قد يبيدها العاملون.

ما جعل laroche يصنف ادوار المدير في : التنبؤ، ايجاد و التأثير في الاحكام التي تتعلق به بحيث يرتبط عمله بالتحكم في المؤشرات كالانتاج مثلا و لكن الصعوبة التي يجدها تكمن في تحول البيئة الى غير ثابتة و غير معروفة المتغيرات، مما يجعل

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

عوامل ومؤشرات التقويم هي الاخرى غير ثابتة اذ يؤكد laroche على الدور الاساسي للمدير بان يكون متقبلا للانحرافات الناتجة عن النشاط اليومي بين الواقع و ما هو مخطط من خلال توضيحها و التقرير بشانها ان كانت فرص او تهديدات ، كما و يمارس دور ناشر المعلومات في هذا الاطار و دور العامل العقلاي من اجل المؤسسة و اهدافها كشخص يتبع استراتيجية خاصة تقود الى عرقلة ، تشريع، اخفاء او تحويل او تحسين "الديناميكيات الناتجة عن ماكينات التنظيم"¹ .

المطلب الثاني: الكفاءات السلوكية للمدير المالك

تشير الكفاءة الى القدرة على ترجمة المعارف الى انشطة تفيد ببلوغ النتائج المرغوبة كفضل محدد لاداء المدير المالك من قدرته على التعلم و تنفيذ المهام كونه مسؤول عن تمثيل المؤسسة و تسييرها²، بحيث يصنف robert katz ثلاث انواع للكفاءات المطبقة في التسيير: الكفاءات التقنية، الكفاءات البشرية و الكفاءات المفاهيمية. بحيث تختلف اهمية هذه الانواع الثلاثة باختلاف مستوى المسؤولية لدى المدير بحيث توافق الكفاءات التقنية المستوى التنفيذي اين يعالج المشرف او مسؤول الفريق المشاكل المرتبطة بالعمل اليومي اما في المستوى الاعلى اين تناقش استراتيجية المؤسسة و تتخذ قرارات موسعة و معقدة ترتبط بالمدى الطويل فتستدعي كفاءات مفاهيمية اما بالنسبة للكفاءات البشرية فإنها تلائم كل المستويات.³

تعتبر الادبيات الخاصة بالكفاءات التسييرية الفردية وصفية فقط بحيث يكتفي الباحثون في حصر مختلف الادوار التي تطرقنا اليها سابقا في مصطلح "القدرة على" فمثلا البعض يتحدث على القدرة على اتخاذ القرار او القدرة على الاتصال و لكن اعمال katz ابتعدت عن هذا الانتقاد و حدد ثلاث كفاءات تسييرية اساسية تقنية، شخصية، علاقاتية اجتماعية و مفاهيمية تختلف تبعا لمراحل تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.⁴

➤ الكفاءات التقنية

تعتبر الكفاءة التقنية ناتج المعارف المتمثلة في⁵: الخبرات، التكوين الاولي، التكوين المستمر، المؤهلات و القدرات، التي تسمح للمدير بممارسة عمله بكل فعالية بتوظيف المعارف و الخبرات المكتسبة من التكوين و التجربة العملية في تكنولوجيات الاعلام و الاتصال مثل التحكم او المالية او التسويق ،فبعضها يكتسب من التعليم و البعض الآخر يستدعي تكويننا خاصا او تجارب ميدانية كونها متعددة المجالات قد ترتبط و تختلف حسب المؤسسة و مجال النشاط و الموقف الذي يستخدمها المدير فيه

¹ ibid, p 182.

² Mohamed. Bayad, Yosra. Boughattas, Christophe. Schmitt, Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences, op.cit. p 09.

³ John R.Schermerhorn, J.R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy ,op.cit, p20.

⁴ Mohamed BAYAD, Christophe SCHMITT, Yosra BOUGHATTAS, Démarche pour un Référentiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisanale , op.cit, p 07.

⁵ Jaques aubert, patrick gilbert, frederique pigeyre ,op.cit, p25.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

كباقي الانواع الاخرى من الكفاءات و تتمثل في الكفاءات الخاصة بممارسة: الوظيفة الادارية، المحاسبية، المالية، التجارية، و التي يستمد شرعيتها من مجال تخصصه و تعدد معارفه¹.

توافق الكفاءات التقنية مرحلة انشاء المؤسسات كما ان العملية التسييرية لا تستدعي بالضرورة معرفة مهام الافراد لممارسة السلطة عليهم على عكس الخاصية القيادية بتحمل المخاطرة و تطوير الرؤيا و توضيحها للفريق مع التحكم في العواطف بتنمية الثقة في الذات، اتخاذ القرارات بشكل سريع و جعل الآخرين يتكيفون باقناعهم و كذا التنبؤ بالتغيير بدل التكيف، فهذه المعرفة لا تكتسب من التعليم لانها ناتجة عن مجالات مختلفة و تعلم السلوك يكون بالتحليل و الاختيار، فالمدير المالك لا يتعلم سلوكه من المدارس و انما من مدرسة الحياة أي ان كفاءته تنشأ عن تراكم الخبرات.²

➤ الكفاءات البشرية

تشير الى القدرة على تنسيق الفريق بالعمل مع الآخرين، فهي ترتبط بمجال تسيير الموارد البشرية المعزز لتكامل اعضاء الفريق لتحقيق مشروع المؤسسة بتنسيق المبادرات الفردية و توجيهها للتنفيذ الجماعي لتحقيق الاهداف وفقا لعمل منظم³، كما تنشأ عن الثقة و الالتزام في العلاقات الشخصية و التي تكون في شكل القدرة على الاقناع و تفادي عدم الانصات و مواجهة الصراعات بحيث ترتبط الكفاءات البشرية بذكاء المواقف الناتج عن ادراكها و القدرة على تسييرها و يعتبر هذا النوع جد مهم في المجال القيادي لانه يمكن المسؤول من حيازة التأثير و التعاون مع العاملين فقد تطرق بعض الباحثون الى دور المدير الذي يسعى الى تنمية كفاءات فريقه و المنشط الذي يوحدها مع اهداف المؤسسة مع المحافظة على الرضا لديهم فالكفاءات البشرية تضم القدرة على التحفيز و دعم الآخرين ، تنشيط و تدريب الفريق على الاهداف المشتركة بالاضافة الى مهارات التسيير و التنظيم و فرض الاحترام و تنمية الآخرين و الاستجابة بالمبادرة و الالتزام بالمسؤولية و بالتالي يمكن القول ان الكفاءات البشرية تنحصر في القدرات الاتصالية الاساسية من اجل الاستجابة الفعالة فمن بين الست كفاءات المهمة بالنسبة للمدير الجيد حسب مينتزربرغ 1973 خمسة اتصالية لتكوين علاقات مع الآخرين، القدرة على التفاوض، دعم العاملين، مواجهة الصراعات، تسيير شبكات المعلومات و نشرها، اتخاذ القرارات في حالات التعقيد و توزيع الموارد ، اما bass سنة 1990 فتوصل الى ان عدة دراسات اثبتت العلاقة الايجابية بين الكفاءات الاتصالية للمدير و مستوى ادائه و في هذا الصدد اثبت peneley, alexander, henwood سنة 1991 في دراسة كاملة بان المدير الفعال من يحقق افضل النتائج على الاربع عوامل التالية⁴:

- صيرورة و وضوح الافكار عند الاتصال الشفهي؛

¹Michelle graziani , graziani ,Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise, <http://www.creg.ac-versailles.fr/Légitimité-du-dirigeant-et-performances-de-l-entreprise>, publie le mercredi 4 février 2015, consulte le 26/08/2016.

² Mohed Altrad ,écouter, harmoniser, diriger, un certain art du management , office des publications universitaire, 1994, 1 ere edition, ben aknoun, alger, p06.

³ Michelle graziani, op.cit.

⁴ Barabel, Meier , Op.Cit, P 185.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

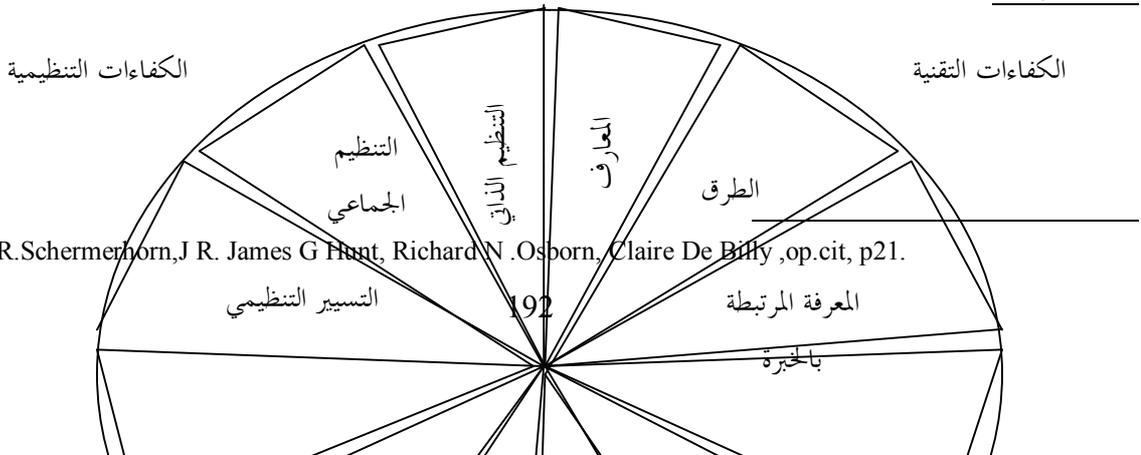
- مستوى الادراك لدى المدير من اجل تقديم المعلومات شفها؛
- مستوى الادراك من اجل ممارسة الاتصال الكتابي؛
- القدرة على اختيار الدعائم الملائمة للرسالة المرغوب توصيلها.

➤ الكفاءات المفاهيمية

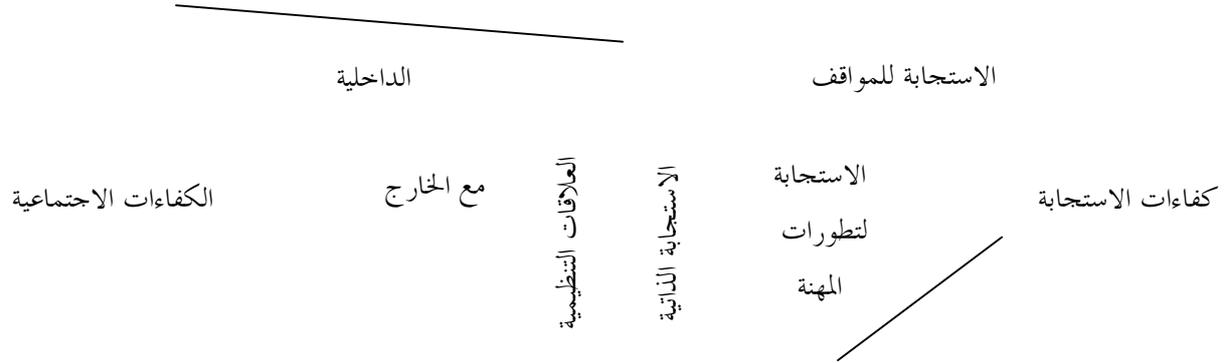
تسمى كفاءة مفاهيمية القدرة على تحليل و حل المشاكل المعقدة¹ بالتعرض الى ابعادها المختلفة عندما يستطيع المدير النظر الى التنظيم كنظام شامل يدرك طريقة عمله و دور كل جزء فيه و العلاقة فيما بين الاجزاء من اجل مواجهة المواقف المعقدة وغير المتأكد من اتجاهات تغييرها بالاعتماد على معارفه الفنية المترجمة و التي تساعده على ترجمتها الى ابعاد داخل تنظيمه او بيئة نشاطه ليكون رؤيا شاملة وسلطة لاتخاذ القرار، ان الكفاءات المفاهيمية تؤثر في الطريقة التي يبني بها المدير عملياته الفكرية، اذ تعتبر محددات لتسيير المواقف بوجهات نظر متناقضة بحيث تؤثر في خياراته عند التحليل الذي يجريه على البيئة و ادراك مفهوم الكفاءات المفاهيمية للمدير جزء من علم النفس المفاهيمي و من اجل دراستها فرق **hatchuel** نوعين من الكفاءات المفاهيمية: الكفاءات التي تمكن من الادراك اي العمليات المرتبطة بادراك الواقع و تمثيلاته من جهة و الكفاءات التي تمكن من التوفيق اي التي تشارك في بناء مستقبل مرغوب في اطار منطق المشاريع من جهة اخرى و تصنف غالبا الى :

- الاستماع: الاصغاء قبل الحكم؛
- الاتصال بالتبادل المستمر مع اعضاء الفريق؛
- حل المشاكل بان يكون جاهزا خلال المواقف الصعبة؛
- تنمية الفريق بضمان توازن المؤهلات لدى الفريق؛
- توزيع العمل بتوزيع المهام بحسب الكفاءات و التفضيلات الشخصية؛
- الثقة بتشجيع الاحترام ، تفهم الاخرين و الثقة فيهم؛
- التفويض للمهام التي لا يستطيع اداها بشكل فردي؛
- المثالية بان يكون قدوة الجماعة؛
- تحديد الاهداف بصياغتها و العمل من اجل تحسين الاداء؛
- التنسيق الفعال و احترام كافة اعضاء الفريق؛
- المشاركة بدمج اعضاء الفريق في حل المشاكل .

شكل رقم 31: عجلة الكفاءات لـ Claude Fluck



¹ John R.Schermerhorn, J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy ,op.cit, p21.



المصدر: Michelle graziani , *Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise*, <http://www.creg.ac-versailles.fr/Legitimite-du-dirigeant-et-performances-de-l-entreprise>, publie le mercredi 4 février 2015, consulte le 26/08/2016.

اما chandler , jansen سنة 1992 فقد صنفها الى كفاءات تقاولية فطرية او مكتسبة، تسييرية ناجحة تنسيق الكفاءات الفردية و تقنية وظيفية من استخدام المعارف الفنية لممارسة السلوكيات الوظيفية¹.

➤ الكفاءة التقاولية

تظهر خلال الممارسة عند مواقف معقدة تسمح بتفعيلها من التحكم في المواقف بالقدرة على اظهار سلوك أو القيام بعملية خاصة بناء على الخصائص الشخصية و دوافع المقاو²، حيث تتمثل الدوافع في : الحاجة الى النجاح، روح المبادرة، تحمل المخاطرة، تحديد الاهداف، الثقة بالنفس، الحاجة الى الاستقلالية و ممارسة السلطة، التحفيز، الطاقة و الالتزام . لتنتقل البحوث الى سلوكيات و ممارسات المقاو و التي تؤدي الى تصنيف كفاءات المقاو و لكن المرتبطة بمواقف و حالات معينة للمؤسسات و ليست بمفهومها الواسع. حيث اقترح chandler et jansen تصنيفا لكفاءات المقاو انطلاقا من دراسة مدير مالك لمؤسسة صغيرة الى كفاءات: تسييرية، تقنية و وظيفية، اما charles-pauvers et schieb- bienfait et urbain فقدموا كفاءات توافق من ينشؤون المؤسسات المبدعة بتصنيف زمني الى: كفاءات شخصية، موقفية، و اجتماعية اما اعمال loue et laviolette و اللذان ركزا على ضرورة انشاء المؤسسات و وضع مرجعية للكفاءات التقاولية بالاعتماد على اعمال chandler و jansen . فالكفاءة التقاولية التي تمثل أساس او مفتاح هدف تنمية المشاريع التقاولية تركز على انشاء المؤسسات لانها تعزز التعريف بفرص الاعمال و صياغة رؤيا تقاولية باعثة للتنظيم. اما Herron ، Robinson فقد اقترحا سنة 1993 سبعة اصناف للكفاءة التقاولية بناء على التوجه السلوكي: التعرف على منتجات او خدمات المؤسسة،

¹ Mohamed. Bayad, Yosra. Boughattas, Christophe. Schmitt, Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences, op.cit. p 09.

² Marie Gomez-Breysee Et Anabelle Jaouen , Op.Cit, P128.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تقوم مختلف وظائفها، الادراك الجيد لقطاع النشاط، تحفيز فريق العمل، تنمية علاقاته ضمن شبكة الاعمال، التنبؤ و متابعة أنشطة المؤسسة من اجل التعرف على الفرص المتاحة¹.

➤ الكفاءات التسييرية المحورية للمدير

بما ان وجود المؤسسة يرتبط بقدرات مديريها على تجاوز حدود العقلانية من خلال الفريق حتى يحققوا شرط الفعالية عند ممارسة ادوارهم بالاستناد الى مجموعة من الكفاءات، و الكفاءة تعرف حسب le boterf بانها عملية و تنشأ عن القدرات، المؤهلات و المعارف العامة للمدير من اجل الاستجابة في شكل ادوار للمتطلبات التي تقتضيها البيئة، فالكفاءة ليست حالة و انما عملية اين يكون الفرد قادرا على استخدام و وضع في التطبيق و بشكل فعال مختلف وظائف النظام الناتجة عن المصادر المختلفة لعمليات التفكير، المعارف، تنشيط الذاكرة، التقييم و القدرات الشخصية الخاصة بالعلاقات او التمثيلات السلوكية، وذلك من خلال ادماج المعارف الجزئية للأفراد لتكوين كفاءات جماعية ثم تنظيمية و التي ما هي الا اندماج للمعارف المتخصصة لتحقيق المهام الانتاجية المتميزة، من التنفيذ المتكرر للمهام المرتبط بقدرة المؤسسة على خلق القيمة و تحويل عوامل الانتاج الى منتجات. هذا التكامل الذي يجعل المؤسسة مجموعة من الكفاءات المنظمة في هيكل لا تشير الى السلمية الرسمية و انما تصف درجة تجميع الكفاءات التي يصنفها quélin الى المستوى الابتدائي الذي يضم الكفاءات المرتبطة بالنشاط التنفيذي، المستوى الوسيط اين تخصص الكفاءات و تجمع في الكفاءات الوظيفية ثم المستوى الاعلى للكفاءات التي تستدعي تكاملا وظيفيا والكفاءات العامة التي تسيطر على التنظيم ككل من خلال عمليات التنسيق و اتخاذ القرارات².

اما حسب kotter فمن اجل ممارسة اي دور يضع المدير كفاءات خاصة في التطبيق بحيث يبدأ ببناء شبكة علاقاته بهدف جمع المعلومات مستندا الى الكفاءات الانسانية و الاتصالية خاصة و اختيار الاكثر ملاءمة ثم يجعل المدير المعلومات تنتقل لفريقه بتوضيح القرارات من العلاقة مع العاملين ثم يدعم اعضاء فريقه و يحفزهم لتحقيق مستويات عالية من الاداء و مناقشة مشاركتهم و اخيرا يقوم بمراقبة اعمالهم و تقسيم الموارد³.

➤ الكفاءات السلوكية

ظهر المفهوم في الولايات المتحدة الامريكية نتاجا لممارسات المؤسسة من طرف عالم النفس MC Clelland الذي اهتم بتنمية الافراد العاملين و بالخصائص السلوكية للمديرين المتميزين، فحسب SPENCER فان الكفاءة السلوكية خاصة عميقة للفرد في علاقته بالاداء الفعال او المتميز في منصب او موقف معين، و الكفاءة السلوكية مفهوم ضمني في الكفاءة التسييرية و في الكفاءة المحورية، ففي مجال التسيير تتمثل المهارات الضمنية في: القدرة على القيادة المرتبطة بوسائل تحديد المهام و التقييم على أساسها و بالتالي تقييم الكفاءات التسييرية اما المهارات الظاهرة فلا تزال مجال البحث فيما يخص العناصر المرتبطة بالكفاءات العاطفية، فالذكاء العاطفي يعتبر موضوع التسيير في الولايات المتحدة الامريكية بحيث يتم من خلالها

¹ Stéphane Jacquet, op.cit. p05.

² Stephane Tywoniak, op.cit, p 06.

³ Marie Gomez-Breysee Et Anabelle Jaouen ,Op.Cit, P183.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

تقويم احتمال تكيف القدرات و استجابة المديرين في ظل عدم التأكد لان مفهوم الكفاءة العاطفية في مجال طرق التقويم تركز على خاصيتين حسب GOLEMAN¹:

- تسمح بالتنبؤ بالسلوك أي أن التقويم يقدم مؤشرات عن احتمالية تكيف الفرد مع موقف معين؛

- تسجل كعملية تعلم لان التقويم يبحث في المجالات التي يحتاج فيها الفرد الى التكوين .

و بالتالي تصبح الكفاءة العاطفية مطلوبة لدى المديرين لانها تحقق:

- خاصية الاستماع، تسيير الصراعات، القيادة، الاتصال؛

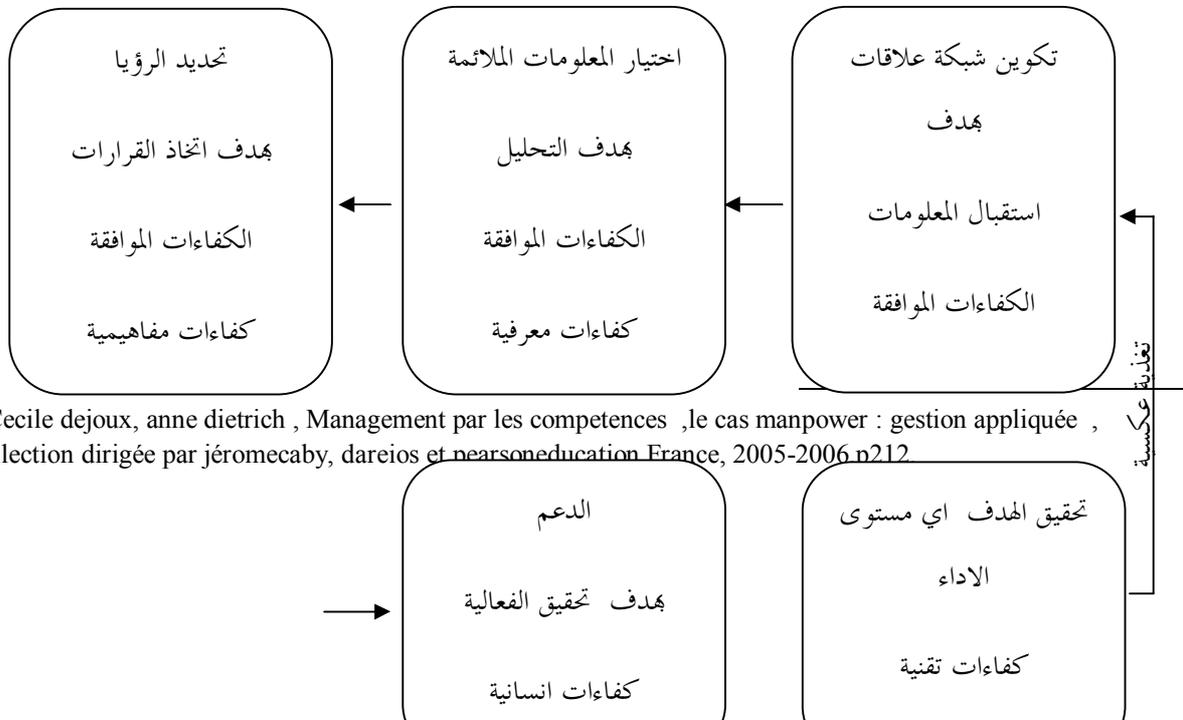
- مراجعة الصعاب الناتجة عن العمل و تسهيل التكيف في مجال تحقيق الأهداف؛

- تفيد بتكوين اخلاقيات المؤسسة؛

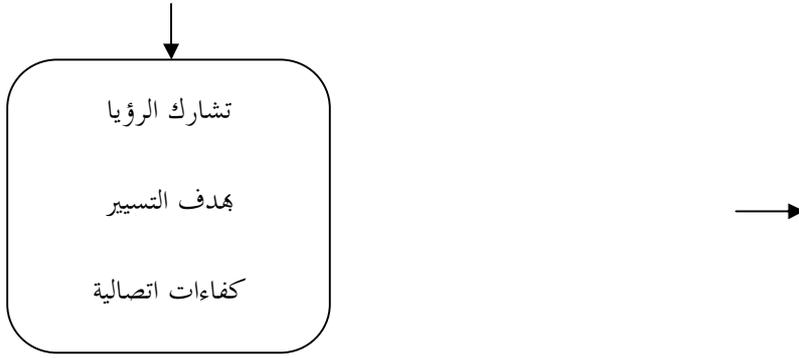
- تعزيز المواقف الايجابية؛

- تحسين امكانيات الابداع لدى الفريق و التوافق بينهم.

شكل رقم 32 : الكفاءات الموافقة للادوار التي يمارسها المدير حسب kotter



¹ Cecile dejoux, anne dietrich , Management par les competences ,le cas manpower : gestion appliquée , collection dirigée par jéromecaby, dareios et pearsoneducation France, 2005-2006 n212.



المصدر : Barabel, Meier , Manageor, Les Meilleurs Pratiques De Management , Dunod, 2 Eme Edition, Paris, 2010, P 186.

المطلب الثالث: الكفاءات حسب مجال تخصص للمدير المالك

اقترح nordhaug طريقة متكاملة لتحليل الكفاءات بالفصل بين الكفاءات الشاملة و الكفاءات العامة و الكفاءات المرتبطة بقطاع نشاط و تلك الخاصة بمؤسسة ما، فحسب الباحث فان الكفاءات الشاملة تعتبر كفاءات شخصية و مفاهيمية على عكس تلك الخاصة بالمؤسسة و التي تضم الكفاءات التقنية، و الكفاءات المرتبطة بقطاع نشاط معين و المتمثلة في : التوافق مع تاريخ النشاط، معرفة هيكله قطاع النشاط، المعارف الخاصة بتطورات قطاع النشاط ، القدرة على تحليل عمليات واستراتيجيات المنافسين ، معارف الافراد المهمين، الشبكات و التحالفات في القطاع، القدرة على بناء تحالفات مع مؤسسات اخرى من نفس القطاع. بحيث تعتبر كفاءات مسؤول المشروع مماثلة لكفاءات المدير و المقاول لاهم مبدعين مبادرين متناظرين، يتميزون بالمسؤولية تجاه النتائج لا تطبيق الطرق او المراحل مما يستدعي من المدير او المقاول او مسؤول المشروع اعادة صياغة المشاكل و توجيه الافراد و الوسائل نحو الالتزام بتحقيق الاهداف، و هنا يمكن تصنيف الكفاءات الخاصة بالمديرين الى:

➤ كفاءات موقفية

يرتبط هذا النوع من الكفاءات بالمديرين اصحاب مستويات الاداء العالية و لكن الدراسات التجريبية المرتبطة بها ضعيفة و ترتب تنازليا من ذوي الاداء العالي ثم المتوسط ثم اعضاء الفريق، بحيث تمثل الكفاءة الموقفية القدرة على معالجة المعلومات الناتجة عن البيئة الخارجية و التي تغطي البحث عن المعلومات و المعرفة التقنية الخاصة بضمان الجودة و المعارف الخاصة بالمهنة و التي تبحث في مناقشة مبادئ المشروع مع الاطراف اصحاب المصلحة بالاضافة الى القدرات التحليلية و المفاهيمية كالقدرة على حل المشاكل و تسيير الصراعات¹.

¹ Barabel, Meier , Op.Cit, P 159.

➤ كفاءات سلوكية تطبق في مختلف المشاريع

و تضم الكفاءة الاجتماعية اي القدرة على التنسيق و التأثير في اعضاء الفريق عن طريق الاتصال، الاستماع و القدرة على التكيف . و الكفاءة السياسية التي تعود الى امكانيات التدريب و التأثير التي يتميز بها المدير الذي يسعى الى النجاح في مجال غامض يتميز بعدم التاكيد و الصراعات المختلفة و نقص الوسائل و ضعف السلطة التي يستدعيها العمل في الهياكل المصفوفية و ترتبط هذه الكفاءة بالقيادة و القدرة على التفاوض و التأثير.

➤ كفاءات موجهة نحو المهام و الخاصة بالمجالات التي يتخصص فيها المدير

حسب Edum-fotwe , Mc caffer فان الكفاءات الاحترافية في مجال ادارة المشاريع تنمو بالتوافق بين المعارف المكتسبة من التعليم الاولي و القدرات المطورة من الخبرات فجزء منها عام و الاخر خاص بالقطاع. فالكفاءات التقنية ترتبط بالتخطيط ، التسييرية بالقيادة و التفويض، المالية بالموازنات، التشريعية بالعقود، الاتصالية بالتواصل و عامة خاصة بتنظيم الاجتماعات و ادراك التنظيم. فبالنسبة لقطاع البناء فان المديرين يتميزون بالتسهيل، التنسيق و التحفيز بان يكونوا ذوي كفاءة في مجال : الاتصال، التنظيم، و ترابط الفريق بضمان تنفيذ المهام بشكل صحيح، القيام بالعمل مع مراعاة ارضاء الزبائن و تمديد العلاقة معهم لكسب وفائهم، ضمان الرقابة على الموازنات لتعظيم ارباح المؤسسة، ضمان سير المشاريع حسب الاهداف منذ البداية و الخاصة بالجودة و التي تستجيب لرغبات المساهمين . فحسب دراسة لـ Daintu , Al على عينة من 40 مديرا من مستوى اداء عالي و 20 من مستوى اداء متوسط اثبتت بان الكفاءات في مجال البناء تصنف الى ست مجموعات:

- الكفاءات الموجهة للتنفيذ في اطار معيارية التميز؛
- الكفاءات الموجهة لتقديم الخدمات بالرغبة في ارضاء الزبائن؛
- الكفاءات القائمة على التأثير بتقديم الدعم و فهم علاقات السلطة ؛
- الكفاءات التسييرية المبينة على التعاون؛
- الكفاءات المعرفية و الخاصة بالقدرة على التحليل و التفكير المفاهيمي؛
- كفاءات الفعالية الشخصية بالمرونة المرتبطة باختلاف المواقف، الافراد و المجموعات.

اما الكفاءات الخاصة بمجال صناعة السيارات فيفرق moison بين المؤهلات و المجالات الخاصة التي توظف فيها، بحيث تتمثل المؤهلات في ضرورة المعرفة الجيدة للمشاكل التي تتم مواجهتها بالاضافة الى الخبرة و المسؤولية العملية، اما حسب dubrei فترتبط الكفاءة في مجال صناعة السيارات بالخبرة الوظيفية و لكن مثل هذه الصناعة المحسدة في هيكله مصفوفية تحمل عادة الصراعات : اولها الصراع على المسؤولية، صراعات السلطة بالاضافة الى الغموض حول الادوار لان المعايير الخاصة بتقييم الاداء غامضة هي الاخرى اين تكون شبكات الاتصال غير منظمة، و تنظم الكفاءات في مجال صناعة السيارات حسب الثلاثية: معارف، معارف فنية، معارف سلوكية.

- المعارف الخاصة بثقافة الصناعة و الناتجة عن معرفة المهام التي يحملها المشروع و الثقافة الاقتصادية و التسييرية؛

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

-المعارف الفنية الخاصة بالتحكم بقواعد التنظيم و مباديء التنمية و ادوات التسيير؛

-المعارف السلوكية الناتجة عن القدرة على التغيير و القدرة على التحليل و القدرة على التعاون و تحقيق الذات ؛

و الكفاءات في مجال تكنولوجيا الاعلام تتمثل في القدرة على التغيير التنظيمي باعادة هيكلة السلطة في التنظيم بحيث يعتبر المدير هنا مخططا، مسيرا للموارد البشرية و مسهلا فحسب gaddis فان مدير مشروع بتكنولوجيا عالية لا بد و ان يكون رجل عمل ورجل تفكير في نفس الوقت يستدعي معرفة عملية خاصة بكل المجالات العلمية و ادراك جيد للوظائف التسييرية كما يعتبر محركا للتغيير على المستوى الفكري قبل المستوى العملياتي .

المطلب الرابع: الكفاءات الخاصة بادارة المشاريع

ان وضع مرجعية للكفاءات بحسب التوجه الايجابي يفيد بامكانات ضمان التنمية للافراد كما تعتبر بمثابة نظام لتنمية المؤسسة اذ يؤكد hodgson , cicmil على ان تسيير المشاريع يتم برؤيا وظيفية عملية و معيارية تتلخص في تطبيق المعارف و الكفاءات و الادوات التقنية بحيث تحد من دور المدير ليقصر فقط على الرقابة و التنظيم و لكن هذه الادوار لا تحقق النجاح و مواجهة الصعاب فبالرغم من المباديء و الطرق الموضوعية من طرف المؤسسات التي ترغب في النمو فان بعض المشاريع فشلت لمواجهة عدد من الصعاب في التنفيذ، بالاضافة الى ان مستويات الاداء الخاصة بالمشاريع ترتبط بالمسائل الاستراتيجية اكثر من التقنية والتي تمثل العملية السياسية المتمثلة في المقاومة في المؤسسات و التي تؤثر في قراراتها، و بالتالي فان نجاح المشاريع يرتبط بثلاث عوامل اساسية: الهيبة، التفرد و الشرعية . لذلك يبحث المدير الفعال في الطريقة التي يؤثر بها المشروع في بيئة النشاط ليضع له صورة و يجعله مهما على المستوى التقني ثم الاستراتيجي فقد توصلت الدراسات الى ان السلطة بمثابة اداة او تقنية للتحكم بدلا من المعالجة بشكل ناقدا.¹

اما cicmil فقد توصل الى وضع مقارنة نوعية تهدف للتعرف على المعارف العملية و الكفاءات الضرورية لتسيير المشاريع المعقدة باعتماد الكفاءات كفرص لبناء التحالفات بدلا من وسيلة رقابة باعادة ترجمة المشاريع و ايجاد الدوافع لممارسة السلوكيات التي تسير نحو تحقيق الهدف بما يوجب على المدير التبسيط من اجل تفادي القلق الخاص بالخوف من المستقبل و اختلاف المواقع و التفاعلات المعقدة بين العمليات و الايديولوجيات لان اكبر تحدي لادارة المشاريع هو بعدها السياسي و التي لا توجد لها ادوات تكوين ملائمة، هذا ما ادى الى تغيير وجهة النظر التقليدية الخاصة بالكفاءات التسييرية و التي تعتبر المدير مجرد مفكر و مقرر عقلاي الى وجهة نظر بديلة تقوم على الكفاءات السياسية و التنظيمية و الخاصة بمعرفة التنظيم و ادراك طبيعة التفاعلات بين الافراد و المجموعات القائمة عند نمو المشروع.

¹ Barabel, Meier ,Op.Cit, P 168.

➤ تطوير الكفاءات المكتسبة بالاعتماد على الخبرات

يفيد تقويم الكفاءات بوضع مرجعية للكفاءات كـمقياس او معيار للعمل يوافق كل المناصب و كل المواقف و لكنها لا تاخذ في الاعتبار امكانات العمل في ظروف عدم التاكـد لان اكتساب الكفاءات ليس في شكل خطي و انما وفقا لذهاب و اياب بين التفكير و التنفيذ يعتمد على البيئة و علاقات العمل في اطار نموذج الكفاية و لكن هذا النموذج يجد من امكانات التعلم لدى الافراد من اجل التكيف مع العمل لانه ليس سوى عامل للتعديل ما جعل Mc cauley , Al يقترحان نموذجا معاكسا لتنمية الكفاءات على اساس التجارب المهنية لانها تمثل فرصة للتقويم الذاتي تمكن من تحويل هذه الخبرات الى كفاءات اذا ماتم تعزيز استخدام معلوماتها من طرف المديرين بتحليل التجارب السابقة و هذا ما يسميه witorski بالمعرفة العملية الناتجة عن التفاعل بين الافكار و تنفيذها.¹

ان التكوين بنوعيه: تعليم او خبرة من اجل حيازة الكفاءات يبدأ من ثقافة المؤسسة الناتجة عن القيم العائلية، الجماعة و المجتمع ككل، حيث تختلف الكفاءات المطلوبة في مدير المؤسسة حسب مراحل تطور هذه الاخيرة و التي تستدعي تكويننا من اجل تنميتها برسمة الخبرات الناتجة عن ممارسة النشاط و التجربة عند التفاعل مع مختلف الاطراف اصحاب المصلحة و تبادل المعارف.²

و من بين نماذج الاعمال التي تمثل مصدر الخبرات و التعلم المرتبطة بالمشاريع و التي يصنفها simon الى اربع نقاط لنشاطات المديرين في المشاريع المبدعة :

- توزيع الادوار و المسؤوليات في اطار مقاربة فايول و تايلور؛
- وضع العلاقات بالتعرف على المهام المختلفة ، توجيه او تخصيص الالات حسب الافراد ، الاتصال و تشجيع التفاعلات؛
- ان يكون المسيطر يحدد الاهداف ، يخصص الموارد التي تمكن من بلوغها، يضع اطارا بيئيا فعالا يلائم المشروع؛
- تعزيز تحفيز الفريق بالتعلم و العمل التشاركي.

تنشأ الكفاءات بالوقت و بالجمال الذي يسمح بتوظيفها لان مفهوم الكفاءة يتحدد تبعا لطبيعة التنظيم الداخلي : ادوار العاملين و تجاربهم العملية ، الافراد، الخبرة في العمل و الناتجة عن هذه الكفاءات بحيث تقتصر على عدد من العوامل و تختلف من تنظيم لآخر ، هذه العوامل التي رتبها cheng, dainty في:

- المهام التي تستدعي كفاءة في المديرين؛

- كيف يمكن القيام بهذه المهام بشكل فعال؛

¹ Allain labruffe ,op.cit, p26

² Mohamed. Bayad, Yosra. Boughattas, Christophe. Schmitt, Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences, op.cit. p09.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

- ما هي عوامل الاداء التي ترتبط بادوار القائمين بالمشروع.

الا ان هذه الكفاءات حسب sampson , johnston ليست باجزاء مستقلة و انما تركيبة متكاملة بحيث تمثل الخصائص الشخصية باقل نسبة من الدوافع و وجود الشروط التي تسمح بظهورها.

شكل رقم 33: عوامل حيازة و تحسين كفاءات المدير المالك

القيم التفاضلية

-الحدس

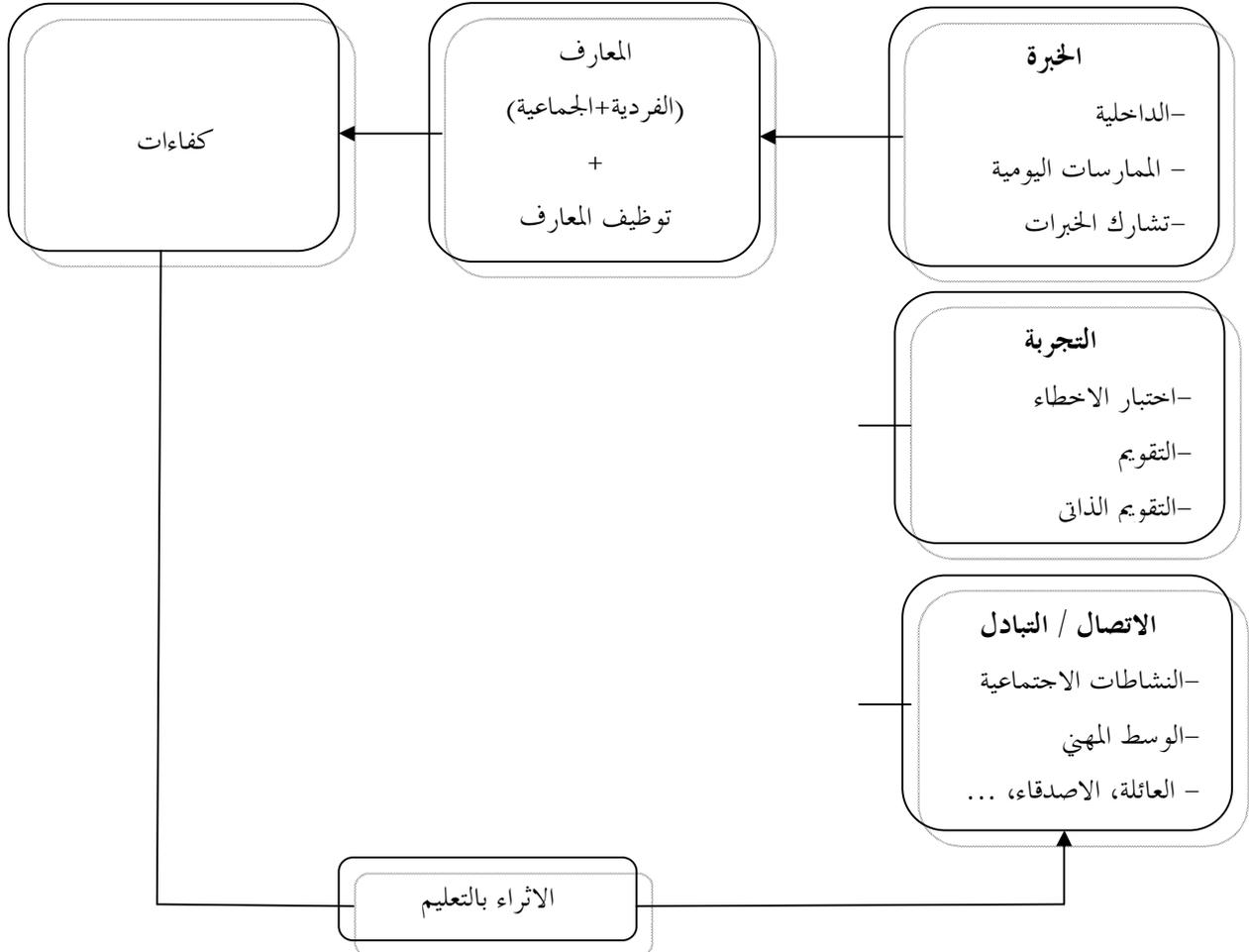
-الابداع

-المبادرة

التكوين

-الاولي

-العائلي



المصدر: Mohamed. Bayad, Yosra. Boughattas, Christophe. Schmitt, Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences , 8 ème congres international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, p10.

الفصل الرابع: الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

ان ممارسة المهمة التسييرية تبقى صعبة سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة اين تتعدد المهام و التي تستدعي مسؤوليات خاصة من اجل توجيه اعضاء الفريق لتأدية مهامهم حسب الفترات المخططة لإنجازها و الموافقة لمعايير الجودة وبشكل مرض لهم، لان بلوغ هذه المستويات يتوقف على طريقة و مزايا الاشراف و الدعم بدل الطرق الادارية و الرقابية التقليدية، او المؤسسات الكبيرة التي تتعد فيها المهمة التسييرية بزيادة الحجم لأنها ترتبط بتسيير المعلومات و بزيادة الحاجة إليها و اختلاف هذه الحاجة من فرد لآخر، و لما اصيحت الفعالية التسييرية، التميز التنافسي و النجاح مرتبطة بقدرات المؤسسة من حيث الموارد المتاحة، المعارف و الكفاءات المميزة أضحي النموذج التسييري الجديد للمؤسسة الصغيرة يركز على الكفاءة كوسيلة لتوجيه النمط التسييري. بمنحى شخصي كون النجاح فيها قد تغير من التركيز على الامكانيات المادية الى غير المادية لبلوغ مستويات مميزة من الاداء ، بما جعل مفهوم الكفاءة ركيزة تميز المؤسسة تنافسيا لما تتيحه لصاحبها (المدير المالك) من تنمية شخصية و تنظيمية للمؤسسة ناتجة رسملة و تحويل المعارف الشخصية الى تنظيمية من خلال تنمية روح التعاون و التبادل بين اعضاء الفريق لضمان تحويل الجزء الخفي من المعارف الى علني يستطيع البقية تعلمه اما من خلال الملاحظة او التجربة.

الفصل الخامس

تمهيد

بعد التطرق في الفصول النظرية السابقة إلى متغير الكفاءة و مدى أهميته كمحدد رئيسي في خلق و استمرار المؤسسة الصغيرة و المتوسطة كونها تقدم فرصا أكبر أمام المنشئين أو المستثمرين الجدد، بحيث تساعدهم على المبادرة بطرح أفكار جديدة تساهم بشكل أكثر فعالية في عملية التنمية، بغض النظر عن هوية مسيرتها سواء كانوا مالكين أو أجراء. ففي الحالتين يتولى المدير العمليات الفنية و الإدارية و التي يواجه فيها مهام عدة تستدعي تجميع كفاءات متعددة قد تكون موكلة في المؤسسات الكبيرة إلى متخصصين تنشأ عن تكامل خبراته و تقديراته الشخصية لأجل التعامل مع التعقيدات التي تعود مسؤوليتها مباشرة إليه. و سنحاول من خلال هذا الفصل مطابقة ما توصلنا إليه من نتائج خلال التحليل النظري لواقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر، من اجل التعرف على طبيعة الكفاءات فيها كمثال عن المؤسسة الجزائرية بالتركيز على كل من عنصر: التكوين، الخبرة، و البعد النفسي مستقلة ثم مجتمعة في بناء الكفاءة الفردية التي تميز مدير المؤسسة عن باقي أعضاء التنظيم. إلا أن واقع الدراسة جعلنا نواجه بعض التعقيدات أهمها عدم التوافق ما بين ما حصلنا عليه من بيانات أولية عن مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية سعيدة حول تعداد و المقرات الاجتماعية للمؤسسات كون النسبة الغالبة تعود إلى مقاولات البناء و التي تعذر علينا بلوغ مقراتها غير المصرح بتغييرها، مما قادنا إلى توسيع مجتمع الدراسة ليشمل ولايتين مجاورتين: ولاية معسكر و ولاية سيدي بلعباس بحكم الجوارية المكانية و تماثل الخصائص الإجمالية بغية توسيع حجم العينة و الحصول على نتائج أكثر دقة و مصداقية.

المبحث الأول: مجتمع الدراسة

من اجل التعرف على طبيعة الكفاءات التي يتميز بها أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة و بشكل أدق في المجال التسييري أساس الاختلاف فيما بينها عندما تتوافق باقي الشروط التمويلية و ما هو متاح من موارد و كذا تماثل الظروف البيئية بما يقود البعض منها لتحقيق هدف البقاء أو النمو أو كلاهما بينما تفشل الأخرى و تغيب عن الوجود من خلال الشطب ، هذا ما قادنا إلى اعتماد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة لكل من ولايات سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر مجتمعاً لدراستنا مستنديين إلى أداة الاستبيان و توجيهها إلى مديري هذه الأخيرة باختلاف أشكالها القانونية و طبيعة نشاطاتها للتعرف على الكفاءات التي تميز مديريها.

المطلب الأول: بطاقة تعريفية لولاية سعيدة

الفرع الأول: الموقع الجغرافي

تقع ولاية سعيدة في الشمال الغربي لدولة الجزائر على دائرة عرض 34° شمالاً و خط طول 0° شرقاً تقريباً عن خط غرينيتش بارتفاع 835 م عن مستوى سطح البحر ، يحدها شرقاً ولاية تيارت ، غرباً ولاية سيدي بلعباس ، شمالاً ولاية معسكر و من الجنوب ولايتي النعامة و البيض.

عرفت سابقاً باسم مدينة العقبان، و تأسست المدينة كمعسكر فرنسي عام 1854، أسماها الأمير عبد القادر " سعيدة" نظراً لما حققه فيها من قوة وهو الاسم الذي بقيت عليه لليوم. انبثقت من التقسيم الإداري للولايات سنة 1985، بحيث تعتبر ولاية سعيدة مدينة وبلدية تابعة إدارياً إلى دائرة سعيدة بالولاية،تصل مساحتها إلى 6613 كم² و يبلغ عدد سكانها 357198 نسمة بكثافة تصل إلى 281 نسمة/ كم². بها أكبر وأقدم ساعة شمسية على مستوى قارة أفريقيا¹.

شكل رقم 34 : الخريطة الجغرافية للولاية



المصدر: <http://dz.toponavi.com/59>

¹ ولاية سعيدة مديرية التخطيط و البرمجة و متابعة الميزانية مكتب الإحصائيات، نوفمبر 2016.

1- التنظيم الإداري للولاية

تعتبر ولاية سعيدة مدينة وبلدية تابعة إداريا إلى دائرة سعيدة تضم ست دوائر و ستة عشر بلدية.

جدول رقم 30: التقسيم الإداري لولاية سعيدة

قائمة البلديات	قائمة الدوائر
سعيدة.	دائرة سعيدة
عين الحجر، مولاي العربي، سيدي أحمد.	دائرة عين الحجر
سيدي بوبكر، أولاد خالد، سيدي اعمر، هونت.	دائرة سيدي بوبكر
الحساسنة، عين السخونة، معمورة.	دائرة الحساسنة
أولاد إبراهيم، تيرسين، عين السلطان.	دائرة أولاد إبراهيم
أيوب، دوي ثابت.	دائرة أيوب

المصدر: <http://www.interieur.gov.dz>

الفرع الثاني: موارد الولاية

تتميز الولاية بمناخ قاري معتدل بارد شتاء بمتوسط سنوي 200 إلى 600 ملم سنويا لتساقط الأمطار و حار صيفا مصحوبا بالرياح الرملية ، مما يجعل منها منطقة فلاحية ممتازة تتميز بطابعها الرعوي السهبي الفلاحي بحيث تقدر المساحة المخصصة للزراعة ب 308206 هكتار. يتنوع فيها النشاط الفلاحي خاصة بشمال الولاية و الذي يمثل ما نسبته 26% من المساحة الزراعية الإجمالية اذ تشتهر بلديات عين الحجر، يوب، و الحساسنة بزراعة الحبوب أما بلديات عين السخونة و المعمورة فبالتربية المكثفة للأغنام¹. بالإضافة للحدائق و الغابات الرائعة ومنها غابة العقبان التي تؤمن الراحة ، و المصدر الطبيعي للمياه المعدنية المعروفة بنوعيتها على المستوى الوطني كما و تشتهر مدينة سعيدة بحماماتها المعدنية : حمام ربي، حمام سيدي عيسى، حمام عين السخونة المعروفة بفعاليتها العلاجية للأمراض الجلدية و الكلوية و الروماتيزم.

من بين النشاطات الرئيسية في المدينة بالإضافة للنشاط الزراعي، الصناعة الجلدية، الصناعة الحرفية وإنتاج المياه المعدنية و السياحة، حيث تتميز المدينة بطابع خاص ومميز، فهي منطقة إستراتيجية بالدرجة الأولى وصناعية بالدرجة الثانية ومنطقة عبور تشكل بوابة الصحراء، ومن أهم مناطقها الصناعية:

- المنطقة الصناعية ببلدية سعيدة حيث تم إنشاؤها سنة 1972 بمساحة إجمالية تصل إلى 84 هكتار؛

- المنطقة الصناعية بعين الحجر و التي تم استحداثها سنة 1975 بمساحة إجمالية 103 هكتار.

وتشتهر بمركباتها الصناعية منها مركب السيللوز والورق بالرباحية و الفرع التابع إليه ببلدية عين الحجر، كما تتميز الولاية ببعض الصناعات التقليدية: الجلدية، النسيج، و الحلفاء.

¹ مديرية المصالح الفلاحية لولاية سعيدة.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

أما فيما يخص السياحة فتقع الولاية بمنطقة جغرافية تمثل مركزا للعبور بين الشمال و الجنوب و الشرق و الغرب بحيث يتميز العرض السياحي فيها بمقومات غير متجانسة نتجت عن تنوع المقومات السياحية للمنطقة المتمثلة في المواقع الأثرية و الصناعات التقليدية و الحرفية المتنوعة و التي بدورها تجسد المنتج السياحي الذي يشكل العرض السياحي للمنطقة و تصنف إلى¹ :

- تراث طبيعي من مناخ و جبال و وديان و غابات و مناطق سهبية ، مياه معدنية و مياه جوفية و إمكانيات حموية هامة : حمام ربي، حمام سيدي عيسى و حمام عين السخونة.

- وجود أربع مناطق أثرية مصنفة منطقة تيمزوين ببلدية يوب، حوض عين المانعة ببلدية عين الحجر، مغارات تيفريت ببلدية عين السلطان، مغارة واد سعيدة ببلدية سعيدة.

-تراث تقليدي و يمثل نوعي السياحة الدينية و الثقافية المتعلقة بالنشاطات الصوفية المنظمة من قبل الزوايا و المدارس القرآنية و كذا المهرجانات الفلكلورية.

المطلب الثاني: بطاقة تعريفية لولاية سيدي بلعباس

الفرع الأول: الموقع الجغرافي

تقع ولاية سيدي بلعباس في قلب القطاع الوهراني غرب الجزائر على ارتفاع 470م عن سطح البحر وسط هضبة المكورة على سفح جبال التسالة شمالا و جبال الضاية جنوبا²، تحدها ولاية عين تيموشنت شمالا و ولاية تلمسان غربا و ولايتي النعامة و سعيدة جنوبا و ولاية معسكر شرقا حيث تتربع الولاية على مساحة قدرها 9150×63 كلم² بعدد سكان إجمالي 681190 نسمة و قد عرفت المدينة توسعا عمرانيا ملحوظا .

نشأت الولاية كمعسكر فرنسي سنة 1843 اذ كان اغلب سكانها من أصول إسبانية يعيشون في أحياء مثل حي (caya del sol) سابقا ، ثم بعد التقسيم الإداري لعام 1974 أصبحت ولاية مستقلة، انفصلت عنها عين تيموشنت سنة 1984 . حيث تضم هذه الأخيرة 15 دائرة و 52 بلدية.

شكل رقم 35 : الخريطة الجغرافية للولاية



¹ مديرية السياحة و الصناعة لولاية سعيدة ، تقرير حول إستراتيجية تطوير القطاع السياحي بولاية سعيدة ، أبريل 2013.

² <http://www.okbob.net/2015/08/le-site-officiel-de-la-wilaya-de-sidi-belabbes.html>.consulte le 05/08/2017.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

المصدر: <https://www.bing.com/maps/Sidi+Bel+Abb>

1- التنظيم الإداري للولاية

تضم ولاية سيدي بلعباس خمسة عشر دائرة و اثنان و خمسون بلدية.

جدول رقم 31: التقسيم الإداري لولاية سيدي بلعباس

قائمة الدوائر	قائمة البلديات
دائرة سيدي بلعباس	سيدي بلعباس
دائرة بن باديس	بن باديس، حاسي زهانة، شيطوان بليلة، بدر الدين المقراني.
دائرة تلاغ	تلاغ، تغاليمت، الضاية، مزاورو.
دائرة تنيرة	تنيرة، سفيون، بن عسيبة شلية، حاسي دحو.
دائرة تسالة	تسالة، عين الثريد، سهالة ثاورة.
دائرة رأس الماء	راس الماء، واد السبع، رجم دموش.
دائرة سفيزف	سفيزف، مسيد، عين ادان، بوجع البرج.
دائرة سيدي علي بوسيدي	سيدي علي بوسيدي، عين قادة، لمطار، سيدي دحو الزائر.
دائرة سيدي علي بن يوب	سيدي علي بن يوب، بوخنيفيس، طابية.
دائرة سيدي لحسن	سيدي لحسن، امرناس، سيدي خالد، سيدي يعقوب.
دائرة عين البرد	عين البرد، سيدي ابراهيم، مقدره، سيدي حمادوش.
دائرة مرحوم	مرحوم، سيدي شعيب، بئر الحمام.
دائرة مرين	مرين، تفسور، واد تاويرية، تاودموت.
دائرة مصطفى بن ابراهيم	مصطفى بن ابراهيم، تلموني، زروالة، بلعربي.
دائرة مولاي سليس	مولاي سليس، الحصبة، عين تندايمين.

المصدر: <http://www.okbob.net/2015/08/le-site-officiel-de-la-wilaya-de-sidi-belabbes.html>

الفرع الثاني: موارد الولاية

تحتل ولاية سيدي بلعباس موقعا طبيعيا هاما بسلاسل جبلية تصل إلى 225037 كلم ما يعادل 24 % من مساحة الولاية الإجمالية هي: جبال تسالة و بني شقران و تتشكل تضاريس الولاية من ثلاثة مجتمعات طبيعية مادية كبرى و متميزة و هي: منطقة الجبال و منطقة السهول و منطقة الهضاب، ما جعل اقتصاد المنطقة يعتمد على الزراعة و تربية الحيوانات بالدرجة الأولى. و تعد الولاية ذات طابع فلاحي بالنظر إلى مناخها الذي ينتمي إلى مناخ البحر الأبيض المتوسط: يمتاز بالبرودة شتاء و الحرارة والجفاف صيفا مع هبوب رياح السيروكو، و إمكانيات تربتها ذات القيمة الزراعية العالية و مواردها الحيوانية المتنوعة و الهامة التي تركز على تربية الماشية على نطاق واسع (الأبقار الحلوب و الأغنام...) و شبكة التدعيم و دعم مصادر الإنتاج و تحويل المنتجات الفلاحية و الحيوانية . حيث تصل مساحة الأراضي الفلاحية إلى 386544 هكتار في حين تقدر المساحة الزراعية الصالحة للاستعمال بحوالي 363191 هكتار أي 39 % كما تزخر الولاية بمساحات غابية هامة تغطي

حوالي 40 بالمائة من المساحة الإجمالية¹.

أما قطاع الصناعة فلم يحظ بالاهتمام حتى بداية السبعينات عندما استفادت الولاية من مؤسسات و مركبات صناعية يتم فيها تصنيع معدات الزراعة و الإلكترونيات ساهمت في تغيير سلوكيات السكان حيث يبقى النسيج الصناعي للولاية متركزا بنسبة 85 % على مستوى مقر الولاية و التي تتوفر على منطقتين صناعيتين: منطقة صناعية في سيدي بلعباس تغطي مساحة إجمالية تعادل 434 هكتار و منطقة صناعية بتلاغ تغطي مساحة تعادل 27 هكتار و خمسة مناطق للنشاط. و يعتبر نشاط الإلكترونيك النشاط الغالب بالإضافة إلى :

- صناعة العتاد الفلاحي؛
- الصناعة الغذائية؛
- فرع الزراعات الغذائية ممثلة بشركة الرياض و الديوان الجهوي للحليب و 64 وحدة صناعية؛
- الصناعة الصيدلانية؛
- و أصناف صناعية خاصة مختلفة.

و بالنسبة للنشاط السياحي تمتاز ولاية سيدي بلعباس بمزايا سياحية خاصة، فالمرتفعات الجبلية تحتضن نباتات متنوعة فمن ضمن المواقع الطبيعية التي تم إحصاؤها هناك البحيرة الاصطناعية لسيدي محمد بن علي²، و التي يمكن تهيئتها لتصبح قطبا سياحيا هاما.

المطلب الثالث: بطاقة تعريفية لولاية معسكر

الفرع الأول : الموقع الجغرافي

تقع ولاية معسكر أو كما تعرف بمدينة الأمير عبد القادر شمال غرب الجزائر على بعد 361 كلم من العاصمة على مشارف جبال بني شقران و على ارتفاع 570 م عن سطح البحر، يحدها من الشرق ولايتي تيارت و غليزان و من الغرب ولاية سيدي بلعباس و من الشمال ولايتي وهران و مستغانم و من الجنوب ولاية سعيدة³. يعود تاريخ مدينة معسكر إلى عصور حلت في إطار تسميات متعددة فهي تندرج ضمن الوطن الراشدي المحاذي لقلعة بني راشد لتصبح أم العساكر ثم تحولت التسمية إلى معسكر والتي تتربع على مساحة إجمالية 5941 كم² بعدد سكان 828434 نسمة موزعين على 47 بلدية بكثافة سكانية تصل إلى 161 نسمة/كلم²⁴.

¹ <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/Agriculture.html>. consulte le 05/08/2017.

² <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/Tourisme.html>. consulte le 05/08/2017.

³ <http://www.wilayademascara.org/29/index.php/fr/presentation-de-la-wilaya-de-mascara>. consulte le 09/08/2017.

⁴ <http://www.andi.dz/PDF/monographies/Mascara.pdf>



المصدر : <http://www.wilayademascara.org/29/index.php/fr>

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

1- التنظيم الإداري للولاية

تشمل ولاية معسكر على 47 بلدية مقسمة على 16 دائرة.

جدول رقم 32: التقسيم الإداري لولاية معسكر

قائمة الدوائر	قائمة البلديات
دائرة عين فارس	عين فارس، المامونية.
دائرة عين فكان	عين فكان، عين فرس.
دائرة عوف	عوف، غروس، البنيان.
دائرة بوحنيقية	بوحنيقية، القيطنة، حسين.
دائرة البرج	البرج، خلوية، المنور.
دائرة غريس	غريس، ماقضة، مطمور، سيدي بوسعيد، ماوسة.
دائرة الهاشم	الهاشم، زلمطة، نسبط.
دائرة معسكر	معسكر
دائرة المحمدية	المحمدية، الغمري، فراقيق، مقطع دوز، سجرارة، سيدي عبد المومن.
دائرة عكاز	عكاز، العلامية، راس عين عميروش.
دائرة وادي الأبطال	وادي الأبطال، عين فراخ، سيدي عبد الجبار.
دائرة وادي تاغية	وادي تاغية، قرحوم.
دائرة سيق	سيق، الشرفة، بوهني.
دائرة تغنيف	تغنيف، سيدي قادة، السحاييلية.
دائرة تيزي	تيزي، فروحة، القرط.
دائرة زهانة	زهانة، القعدة.

المصدر: http://dz.geoview.info/commune_de_mascara,2490097

الفرع الثاني: موارد الولاية

يسود ولاية معسكر مناخ البحر الأبيض المتوسط نصف جاف بارد وممطر شتاء. بمتوسط 300 مم سنويا مع سقوط الثلوج ببعض المناطق التي يزيد علوها عن 800 متر عن سطح البحر بجمال بني شقران بعين فارس، عوف والبرج وحر صيفا. ما يجعل الولاية تتميز بموقع إستراتيجي ممتاز اقتصاديا وتجاريا ، حيث تتميز الولاية بكثرة السهول والغابات والجبال والوديان أكسبها حلة طبيعية متناسقة ، تكسوا الولاية ثروة غابية تتربع على مساحة 95687 هكتار تتوزع على جبال بني شقران¹ ، جبال عين فارس، جبال عوف، وبها محمية طبيعية تقع ببلدية "مقطع دوز" والتي تتربع على مساحة 19000 هكتار، بما عدة أنواع من الحيوانات منها: الوز الرمادي، البط و النحام، مما دفع بالمستولين إلى إنشاء مركز تربية طيور الصيد يتربع على مساحة 7500 هكتار، وتربي فيه طيور الحجل والسمان والبط والنحام الوردي. بالإضافة إلى السدود منها سد

¹ <http://www.info-algerie.com/wilaya-Mascara-29.html>

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

"فرفوق" بالحمدية، سد "أوزغت" بعين فكان، سد "الشرفة" بسيق وسد بوحنيفية. و التي ساهمت في جعل مدينة معسكر منطقة زراعية متنوعة المنتجات: الكروم والحمضيات، منتجات الزيتون و البطاطا و البصل بقدرات عالية تصل إلى تغطية السوق الوطنية.

أما بالنسبة لقطاع الصناعة فلا تختلف مدينة معسكر عن سابقتها حيث تزخر هي الأخرى بثلاث مناطق صناعية : بمساحة إجمالية 324 هكتار و ثمان مناطق نشاط ، تتنوع فيها الأنشطة إلى¹:

- بناء و أشغال عمومية؛

- الصناعات الغذائية خاصة في مجال المشروبات الغازية؛

- النقل.

أما عن السياحة فتشتهر مدينة معسكر بمركز جذب سياحي حموي بمدينة الحمامات بوحنيفية، و التي تجاوزت سمعتها الحدود الوطنية نظرا لنوعية مياهها الحموية المختلفة الاستعمال العلاجي للعديد من الأمراض .

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالولايات الثلاث

تمثل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جزءا حيويا في الاقتصاد كونها أهم مصادر الدخل القومي وأكثر القطاعات استيعابا لليد العاملة و مساهمة في تحقيق التنمية على كافة المستويات، بحيث تعتبر سهلة التجسيد سواء من ناحية التمويل البسيط الذي يعود غالبا إلى شخص وحيد في إطار مؤسسات مصغرة أو من ناحية الخبرات و التي لا تستدعي مستوى عال من التكوين، و إنما تعتمد على أفكار بسيطة تقترن بقدرة و رغبة عاليتين في ممارسة النشاط التقاوي. هذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال هذا المبحث عن واقع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بكل من ولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر.

المطلب الأول: تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالولايات الثلاث

تعرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للقانون الجزائري بأنها: " مؤسسات تشغل ما بين 50 إلى 250 عامل، و يكون رقم أعمالها ما بين 200 مليون و ملياري دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار"².

حسب ما تلميه الإحصائيات الصادرة عن وزارة الصناعة و المناجم، هناك تطور ملحوظ في تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إلا أن الواقع يفيد بعكس ذلك كون عملية التطور في الاستحداث يصاحبها نمو في عدد المؤسسات المشطوبة سنويا ما يجعل معدل التطور الحقيقي ضعيفا فحسب إحصائيات سنة 2016 فإن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يصل إلى (انظر الجدول أدناه) :

¹ مديرية الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ترقية الاستثمار لولاية معسكر.

² حسين رحيم، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، أيام 25-28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

جدول رقم 33: تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للولايات الثلاث

الولايات	عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى غاية سنة 2016
سعيدة	3407
سيدي بلعباس	9678
معسكر	9354

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2016، العدد 30، ماي 2017.

أما عن تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة فقد أفادت إحصائيات مديريات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لكل من ولاية سعيدة و معسكر بما يلي:

جدول رقم 34: تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بسعيدة

عدد العاملين	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة النشطة
1011	242

المصدر: مديرية الطاقة و المناجم ، فرع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بيانات 2016/08/21

أما بالنسبة لولاية معسكر فقد بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة الى تاريخ ديسمبر 2016 :

جدول رقم 35: تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بمعسكر

عدد العاملين	تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة النشطة
11471	3022

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية معسكر

التعليق: نلاحظ من خلال الجدولين السابقين بان تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في كلا الولايتين لا يتجاوز النسبة 50% من المجموع الكلي للمؤسسات، أي أن القطاع الخاص لا يزال ضعيفا من خلال المساهمة في عدد المؤسسات، إلا انه لا يمكن إغفال مساهمته في التوظيف.

المطلب الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا للطبيعة القانونية

تختلف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باختلاف حجمها المحدد بعدد العاملين، طبيعة نشاطها و المحدد للمجال الذي تنتمي إليه ، أما الطبيعة القانونية للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة فتحدد شكل الملكية سواء كانت فردية أو مشتركة ، حيث يغلب

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

الطابع الأول عليها لسهولة الاستثمار في المؤسسة الصغيرة برأس مال محدود يفسر خاصيتها في ضعف التمويل كما و تؤكد تكاليف عقود ضعيفة توافق الحجم تماما في ظل قيود بيئية ضعيفة هي الأخرى.

جدول رقم 36: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لطبيعة النشاط و حجم المؤسسة

الرقم	قطاع النشاط	حجم المؤسسة		
		مصغر	صغير	متوسط
01	الزراعة و الصيد البحري		4	1
02	الطاقة و الموارد المائية			
03	المحروقات	1		
04	خدمات الأعمال البترولية			
05	التعدين و استغلال المحاجر	6	16	
06	مواد البناء	10		5
07	البناء و الأشغال العمومية	7	100	13
08	الكيمياء البلاستيكية		1	
09	الصناعة الغذائية	5	3	7
10	الصناعة النسيجية			1
11	صناعة الجلود			
12	صناعة الخشب و الورق	1	1	1
13	الصناعات المختلفة			1
14	النقل والاتصالات	2	5	1
15	التجارة	6	7	2
16	الفندقة و المطاعم	4	2	1
17	الخدمات المقدمة للمؤسسات	2	4	
18	الخدمات العائلية	6	3	1
19	المؤسسات المالية			
20	الأعمال العقارية		1	
21	خدمات المجتمع المحلي	1	3	2
المجموع		51	150	36
المجموع الكلي		242		

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات مديرية الطاقة و المناجم لولاية سعيدة، فرع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

التعليق: نلاحظ من الجدول السابق الحضور القوي للمؤسسات الصغيرة و المصغرة مقارنة بنظيرتها المتوسطة و الكبيرة و ذلك ليسر الاستثمار فيها سواء من الناحية التمويلية او من ناحية ضعف الموارد مما يجعلها مركز جذب استثماري خاصة

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

بالنسبة لقطاع البناء و الأشغال العمومية على حساب الصناعات التحويلية و التي تستدعي مستوى عال من الخبرة و تمويلا مضاعفا .

جدول رقم 37: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لطبيعة النشاط و حجم المؤسسة

توزيع المؤسسات حسب الحجم				العدد	الطبيعة القانونية للمؤسسة
كبيرة	متوسطة	صغيرة	مصغرة		
20	23	139	2840	2711	مؤسسات فردية
				106	شركة ذات مسؤولية محدودة ذات شخص وحيد EURL
				189	شركة ذات مسؤولية محدودة SARL
				16	شركة مساهمة
3022				3022	المجموع
3022					المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الباحث بناء على بيانات مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية معسكر.

التعليق: نلاحظ من الجدول السابق هيمنة الملكية الفردية على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة المستحدثة بولاية معسكر بشكل يتوافق مع تعداد المؤسسات المصغرة و التي تتنوع ما بين قطاع الصناعات الغذائية الخاصة بالمشروبات الغازية، قطاع الخدمات: فنادق، إطعام، نقل، طباعة و توثيق، و القطاع التجاري.

المطلب الثالث: مجالات دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

يشير مفهوم الدعم إلى كافة الجهود الحكومية الرامية إلى تشجيع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في إطار الإصلاحات الاقتصادية سواء عن طريق الدعم التمويلي. يمنح ضمانات لفائدة المؤسسات و تقديم المتابعة التقنية، ضمان تسديد القروض و تغطية مخاطر السداد، المرافقة الاستثمارية المحلية في شكل مبادرات فردية و جماعية أو الأجنبية من خلال تدابير الشراكة الأجنبية المختلفة، أو عن طريق الدعم و الاستشارة و المرافقة لإنجاح مشاريع المبادرين ثم تحسين تنافسيتها الصناعية من خلال برامج التأهيل و التقييس . حيث بادرت الأجهزة الحكومية لإنشاء مؤسسات كفيلة بهذه الأنشطة المختلفة و التي سوف تنطرق إلى دورها بالنسبة لمجتمع الدراسة.

جدول رقم 38: دور صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الولايات	عدد المشاريع	مبلغ الضمان(دج)	المناصب الموافقة
سعيدة	0	0	0
سيدي بلعباس	0	0	0
معسكر	1	4984017	14

المصدر: <https://www.fgar.dz/portal/fr/statistiques> بتاريخ: 2017/07/18.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

التعليق: يقدم صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة دعما تمويليا من اجل إنشاء المؤسسات، تجديد التجهيزات أو توسيع المؤسسات ، و بالرغم من الجهود الحكومية لتوسيع الدعم التمويلي إلا أن مستوى إقبال المؤسسات على هذه الخدمات لا يزال محدودا حسب ما يوضحه الجدول السابق. فمن بين 3407 مؤسسة بولاية سعيدة و 9678 مؤسسة بسيدي بلعباس لم تبادر أي منها للاستفادة من ضمانات الصندوق و فقط مشروع واحد بولاية معسكر استفاد من ضمان بقيمة 4984017 دج و الذي ساهم بدوره في استحداث 14 منصب عمل. و بالتالي فان الدعم التمويلي المقدم من طرف الصندوق لا يساهم فقط في تجاوز إشكال ضعف الموارد التمويلية لدى المستثمر و إنما يمتد إلى المساهمة في التشغيل.

جدول رقم 39 : دور الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب

الولايات	عدد المشاريع الممولة إلى غاية 2015/12/31	مبلغ الاستثمار(دج)	مستوى التشغيل
سعيدة	9494	38240786429	20103
سيدي بلعباس	8256	27699085546	18455
معسكر	8352	23968661049	19881

المصدر: نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2016، العدد 30، ماي 2017.

التعليق: على عكس الخدمات التي يقدمها صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة تساهم الوكالة الوطنية لدعم و تشغيل الشباب بالتمويل المباشر للاستثمارات المقترحة لإنعاش خيار التوظيف الذاتي المستقل للأفراد و تقديم كل المعلومات الضرورية المرتبطة بالاستثمار و كذا المرافقة لما ينجزونه حسب ما اتفق عليه بدفتر الشروط بين المستثمر و الوكالة، حيث تعكس بيانات الجدول أعلاه الدور التمويلي الهام للوكالة سواء من ناحية تشجيع الاستثمار : 9494 مشروع بسعيدة، 8256 مشروع بسيدي بلعباس و 8352 مشروعا بولاية معسكر أو من ناحية التشغيل فقد بلغت المناصب المستحدثة في إطار هذه المساهمة التمويلية : 20103 منصبا بولاية سعيدة، 18455 منصبا بسيدي بلعباس و 19881 منصبا بمعسكر.

جدول رقم 40 : دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار

الولايات	المشاريع الاستثمارية المصروفة	القيمة (دج)	مناصب الشغل
سعيدة	495	65610	7335
سيدي بلعباس	789	131945	15549
معسكر	728	200814	16981

المصدر: <http://www.andi.dz/index.php/ar/statistique/creation-d-entreprise>

بتاريخ: 2017/07/18.

التعليق: تقدم الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار دورا تكميليا لما تقوم به مؤسسات الدعم التمويلي بتسهيل الشكليات التأسيسية للمشاريع عند الإنشاء و ترقية الاستثمارات و متابعتها تطويرها حيث نلاحظ من خلال الجدول تطورا في تعداد

المشاريع المصرح بها لدى مصالح الوكالة يفيد بتطور تعداد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و التي بلغت أعدادها إلى تاريخ ديسمبر 2016 : 3407، 9678، 9354 بالولايات الثلاث على الترتيب.

المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بعد تحديد مجتمع الدراسة و الذي يشمل مختلف القطاعات التي تمارس فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بنشاطها، قمنا بإجراء دراسة ميدانية وصفية تحليلية على عينة منها تستهدف تجميع البيانات الخاصة بكفاءات أصحابها من مصادرها الأولية أي الناتجة عن مجتمع و عينة الدراسة من خلال تصميم استبيان يستوفي هذا الغرض ثم استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات المجمعة.

المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

من اجل استيفاء غرض البحث الخاص بالتعرف على طبيعة كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة إلى القطاع الخاص قمنا بتحديد مجتمع الدراسة من هذه الفئة الكائن مقراتها بكل من ولايات: سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر مستعنين بقوائم للتعداد صادرة عن مديريات الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمختلف الصيغ و قطاعات النشاط عن الولايات الثلاث و لتعذر إمكانية إجراء الدراسة بمسح شامل اعتمدنا ما يعرف بأسلوب المعاينة لما يشتهه من تمثيل ملائم يوافق إمكانات الدراسة المتاحة سواء من ناحية الفترة الزمنية، ملائمة المقرات الاجتماعية من ناحية البعد المكاني كون المناطق الصناعية تجمع أكبر عدد ممكن من المؤسسات، صعوبة التنقل ما بين المؤسسات الناتجة عن تغيير المقرات الاجتماعية دون تصريح واضح بما قادنا إلى اعتماد أساليب غير رسمية كالعلاقات الشخصية في تجميع المعلومات عنها... و بالتالي قمنا باختيار عينة عشوائية من المجتمع الذي اشرنا إليه سابقا و توزيع ما عدده 120 استمارة بحجم 40 استمارة لكل ولاية مستعنين بكل من طريقة المقابلة الشخصية عندما تتحقق حالة الحضور الشخصي للمدير المؤسسة يتم فيها مناقشة فقرات الاستبيان للحصول على توضيحات المديرين بشأن بعضها و طريقة ترك الاستمارة للمستجوب و منحه فترة من الزمن للإجابة عليها إلا أنها كانت اقل فعالية مقارنة بسابقتها و ذلك لعدم استرجاع البعض منها لأسباب مختلفة أغلبها حالات الرفض التي أبدأها بعض المديرين بحكم ضيق الوقت وتعدد الانشغالات ، بحيث تم استرداد ما عدده فقط 87 استمارة صالحة للتحليل، حيث امتدت الفترة الزمنية لهذه العملية ما بين نوفمبر 2016 و أبريل 2017.

الفرع الأول: أسلوب جمع البيانات

من اجل استكمال متطلبات الدراسة و اختبار فرضياتها قمنا بتصميم استبيان يشمل متغيراتها الأساسية وفقا لما أملتته الدراسة النظرية من نتائج أولية يضم مجموعة مختلفة من الأسئلة المغلقة بخيارات محددة مسبقا للإجابة تنوعت إلى أسئلة مغلقة بخيار وحيد، خيارين، أو عدة خيارات وفقا لسلم ليكارت الخماسي و الذي حددت درجات إجابته كما يلي:

- [غير موافق تماما (1)، غير موافق (2)، محايد (3)، موافق (4)، موافق تماما (5)] بالنسبة لمحور المتغيرات المستقلة.
- [قليلا جدا (1)، قليلا (2)، أحيانا (3)، غالبا (4)، دائما (5)] بالنسبة لمحور المتغير التابع.

تم تقسيم الاستبيان إلى أربعة محاور للأسئلة خصص:

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

- أولها إلى البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوبين و مؤسستهم و يضم ثمانية أسئلة مغلقة بخيارين مثل السؤال الأول الخاص بجنس المستجوب و وحيدة الخيارات لباقي الأسئلة؛
- الثاني إلى المعلومات الخاصة بالتكوين و يضم أربعة أسئلة مغلقة وحيدة الخيار مثل السؤال الأول و الثالث و متعددة الخيارات كما هو الحال في السؤال الثاني و الرابع؛
- الثالث إلى المتغيرات المستقلة ممثلة بعناصر الكفاءة و يضم ستة محاور جزئية: بعد الشخصية و يضم خمسة أسئلة، بعد التقاؤل ، بعد القيادة و بعد المعرفة بستة أسئلة لكل منها، بعد الخبرة و يضم سبعة أسئلة أما بعد المهارات فيضم خمسة أسئلة. توافق اجاباتها سلم ليكارت الخماسي كما يلي: [غير موافق تماما ، غير موافق ، محايد ، موافق ، موافق تماما]؛
- المحور الرابع خصص إلى المتغير التابع متغير الكفاءة و يضم هو الآخر ثلاثة محاور جزئية حسب تصنيف Katz للكفاءة : محور الكفاءة التقنية يضم سبعة أسئلة، محور الكفاءة البشرية بعشرة أسئلة اما محور الكفاءة المفاهيمية فيضم هو الآخر سبعة أسئلة.

و قبل الشروع في عملية التحليل قمنا بترميز بيانات الاستبيان حتى تتحقق إمكانية تطبيقها في برنامج الحزم الإحصائية SPSS النسخة 23 ، لما يتضمنه من أساليب إحصائية ملائمة للتحليل.

الفرع الثاني: صدق الاستبيان

يتم الاحتكام إلى مؤشر الصدق لاختبار مدى مصداقية الاستبيان من اجل تعميم نتائج الدراسة ، و ينقسم بدوره إلى صدق خارجي يقيس مدى ملائمة الاستبيان للفئة الموجه إليها باللجوء إلى بعض المحكمين للكشف عن مدى ملائمة فقرات الاستبيان للمعلومات المرغوب تجميعها، وضوحها و سلامتها صياغتها. أما الصدق الداخلي فيقاس باستخدام الطريقة الإحصائية للتأكد من صدق و ثبات الاستبيان عند إعادة الدراسة لأكثر من مرة على نفس العينة في ظل نفس الظروف لضمان تحقق نفس النتائج بشكل تقريبي باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يقيس قوة ارتباط فقرات الاستبيان فيما بينها و كل فقرة مع الاستبيان ككل و بعد حساب هذا المعامل بالاعتماد على برنامج الـ SPSS حصلنا على معدل إجمالي للاستبيان : 0,905 مما يعكس اتساق و ثبات إجابات المستجوبين و أن الاستبيان مقبول و يفي بأغراض الدراسة.

المطلب الثاني: أسلوب المعالجة الإحصائية

بعد توزيع ثم تجميع استمارات الاستبيان من المستجوبين قمنا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية الجاهزة SPSS و برنامج EXCEL للرسومات البيانية لتحليل البيانات المجمعة باعتماد الأساليب الإحصائية الملائمة لفرضيات الدراسة باعتماد كل من:

- الرسومات البيانية لتمثيل أفراد العينة من خلال المدرجات التكرارية، الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية؛
- مقاييس التزعة المركزية في الإحصاء الوصفي للتعرف على توزيع خصائص العينة بإدراج: الجداول التكرارية، النسب المتوية، الأوساط الحسابية و الانحرافات المعيارية؛
- تحديد مجالات القبول للإجابة الموافقة لسلم ليكارت الخماسي كما يلي:
➤ [1.80-1] غير موافق تماما ؛
➤ [2.60-1.80] غير موافق ؛

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

➤ [3.40-2.60] محايد ؛

➤ [4.20 -3.40] موافق ؛

➤ [5 -4.20] موافق تماما.

بالنسبة لمحور المتغيرات المستقلة.

➤ [1.80-1] قليلا جدا ؛

➤ [2.60-1.80] قليلا ؛

➤ [3.40-2.60] أحيانا ؛

➤ [4.20 -3.40] غالبا ؛

➤ [5 -4.20] دائما.

بالنسبة لمحور المتغير التابع للتعبير عن وجود أو غياب بنود الكفاءة التقنية، البشرية أو المفاهيمية وفقا للعبارات المحددة في الاستبيان؛

- اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبار الانحدار الخطي لقياس كل من اثر البعد الشخصي، التكوين والخبرة في تحديد كفاءة المدير.

المطلب الثالث: خصائص عينة الدراسة

بالاعتماد على البيانات المجمعة من الدراسة التطبيقية سوف نقوم باستخلاص المعلومات المرتبطة بمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات الثلاثة و بيانات مؤسساتهم معتمدين برنامج SPSS النسخة 23.

الفرع الأول: خصائص المدير

سوف نستند إلى مجموعة من الخصائص لوصف مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالولايات الثلاث حسب ما ورد في المحور الأول للاستبيان من أسئلة خاصة بـ: الجنس، الفئة العمرية، المركز الوظيفي في المؤسسة ومستوى التكوين الأولي.

1- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

تم توزيع استمارات الاستبيان بشكل عشوائي على أفراد العينة إناثا و ذكورا على حد سواء دون تحديد مسبق يستهدف جنس المستجوبين.

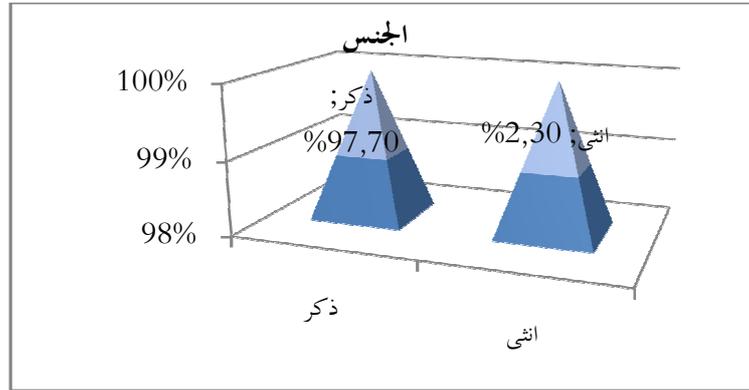
جدول رقم 41: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	85	97,7	97,7	97,7
أنتى	2	2,3	2,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 37: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: بعد تفريغ بيانات الاستبيان ، أفادت الدراسة بنسبة ذكور إجمالية تصل إلى 97,7 % أي النسبة الغالبة مقارنة بـ 2,3 % نسبة الإناث، ما يفيد بدرجة إقدام محدودة لدى فئة الإناث نحو إنشاء و الإشراف على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تثبت انخفاض درجة المخاطرة لدى فئة الإناث مقارنة بالذكور.

2- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير السن

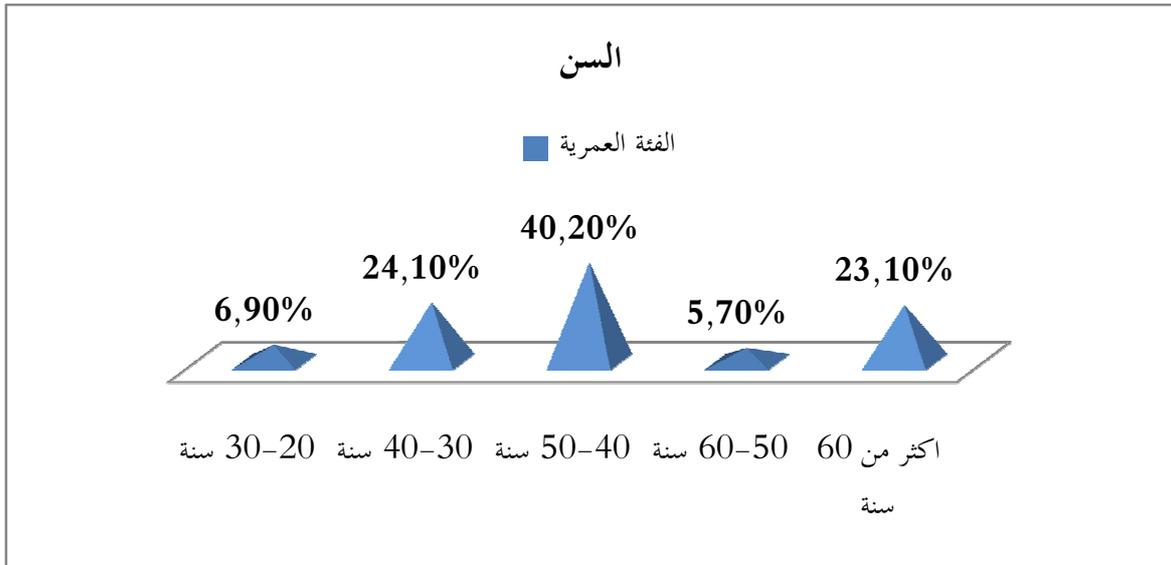
بعد توزيع الاستبيان وفقا للسن المستهدف و الذي حددت فيه الإجابات على خمس فئات عمرية تستوفي كل الأعمار التي تسمح بإنشاء أو الإشراف على المؤسسة، وقد أفادت الدراسة بما يلي:

جدول رقم 42: توزيع أفراد العينة حسب السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 20-30 سنة	6	6,9	6,9	6,9
30-40 سنة	21	24,1	24,1	31,0
40-50 سنة	35	40,2	40,2	71,3
50-60 سنة	5	5,7	5,7	77,0
أكثر من 60 سنة	20	23,1	23,1	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 38 : توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: يلاحظ من خلال الجدول و الشكل بان اغلب مديري المؤسسات بالولايات الثلاث ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين 50-40 سنة بنسبة مئوية تصل إلى 40,2 % تليها كل من الفئة 40-30 سنة و أكثر من 60 سنة بنسبة 24,1 % و 23,1 % على التوالي. بما يفيد بان السن ليس بمحدد رئيسي في المبادرة لإنشاء مؤسسة أو الإشراف عليها وإنما تتوقف على درجة الرغبة التقاولية لدى كل مدير مهما كانت الفئة العمرية التي ينتمي إليها.

3- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير المركز الوظيفي في المؤسسة

تختلف طبيعة المستويات الإدارية التي تدرج تحت تنظيم المؤسسات باختلاف أشكال و حجم المؤسسات ما ينتج عنه اختلاف في مسميات المراكز الوظيفية التي ينتمي إليها مسئوليتها.

جدول رقم 43: المركز الوظيفي في المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار إداري	52	59,8	59,8	59,8
إطار تجاري	19	21,8	21,8	81,6
مهندس	2	2,3	2,3	83,9

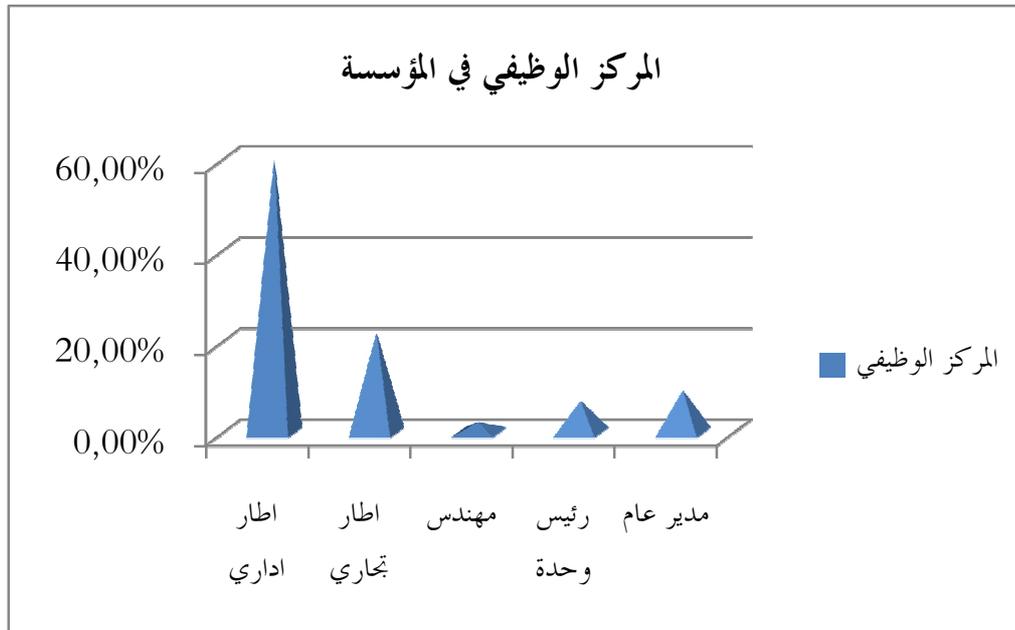
الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

رئيس وحدة	6	6,9	6,9	90,8
مدير عام	8	9,2	9,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يلاحظ من الجدول بان اغلب المستجوبين ينتمون إلى خيار الإطارات الإدارية بنسبة 59,8 % أي الفئة المشرفة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالولايات الثلاث بمثابة مدير أحيى موكلة إليه مهمة الإشراف على المؤسسة و حتى القيام بالدور الإعلامي للمؤسسة ، في حين لم تتعد نسبة المدراء العاميين النسبة 9,2 % ما يعكس عدم تفرغهم لممارسة بعض الأدوار الإعلامية و توكيلها إلى أطراف أخرى من مستويات إدارية اقل.

شكل رقم 39: توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

4- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير مستوى التكوين الأولي

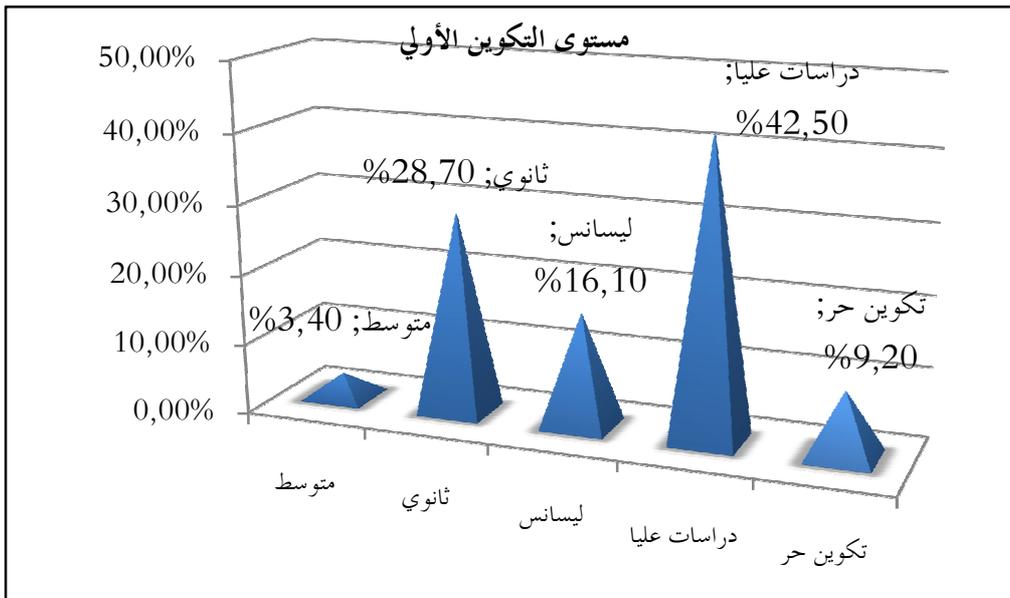
تختلف أشكال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاضعة للدراسة من ناحية مواردها الأساسية مصدر الاختلاف و التمايز، أهمها الموارد البشرية و التي تخضع بدورها إلى قيادة احد الأطراف التنظيمية المسئول عن تميز المؤسسة كفريق الناتج عن خصائصه الشخصية الأساسية من بينها مستوى التكوين بشقيه: أوليا كان أو من خلال تجربة العمل.

جدول رقم 44: مستوى التكوين الأولي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متوسط	3	3,4	3,4	3,4
ثانوي	25	28,7	28,7	32,2
ليسانس	14	16,1	16,1	48,3
دراسات عليا	37	42,5	42,5	90,8
تكوين حر	8	9,2	9,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 40: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التكوين الأولي



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

التعليق: يلاحظ من الشكل حضور مستوى الدراسات العليا لدى المديرين المستجوبين بنسبة جيدة تصل إلى 50%، يليها المستوى الثانوي بما نسبته 28% في حين لم يتجاوز حملة الليسانس النسبة 10%، بما يفسر أن المهمة الإشرافية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستدعي تكويننا علميا حتى ولو لم يكن عاليا لكنه يبقى أساسيا.

5- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير مستوى التكوين خلال العمل

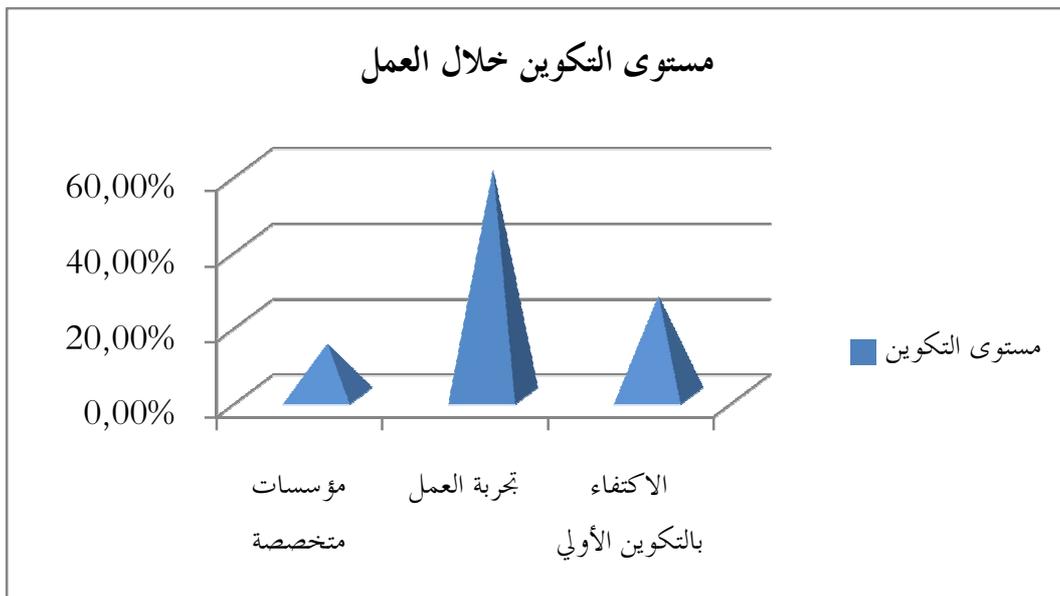
في ظل أهمية مستوى التكوين الأولي كمحدد رئيسي للإشراف على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، هل يبقى كافيا للمبادرة بإنشاء مؤسسة و متابعة الإشراف إليها لتوجيهها نحو منحى معين.

جدول رقم 45: مستوى التكوين خلال العمل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide مؤسسات متخصصة	12	13,8	13,8	13,8
تجربة العمل	52	59,8	59,8	73,6
الاكتفاء بالتكوين الأولي	23	26,4	26,4	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 41: توزيع أفراد العينة حسب مستوى التكوين خلال العمل



الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: يتضح من الشكل حيازة تجربة العمل على النسبة الغالبة كتكوين مكمل للتكوين الأولي بنسبة مئوية تصل إلى 59,8% و بالتالي فان المستوى التعليمي مهم للمبادرة بإنشاء مؤسسة إلا انه غير كاف للإشراف عليها في مراحل متقدمة ما لم ترافقه خبرة عمل لكنها ليست بالبديل التكميلي الوحيد فيمكن الاستعانة بالتكوين لدى مؤسسات متخصصة إلا أن نسبته ضعيفة فقط 13,8% لارتفاع تكاليفه.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسة

تم تخصيص المحور الأول من الاستبيان إلى جزأين أحدهما يرتبط بخصائص المديرين أما الجزء الثاني فيرتبط بخصائص المؤسسة التي يشرفون عليها و التي شملت كل من : مجال نشاط المؤسسة، عدد العاملين في المؤسسة، عمر المؤسسة و طبيعة الملكية.

1- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير مجال النشاط

قمنا بتعداد مجالات النشاط للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب ما حددته وزارة الصناعة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في نشراتها من مجالات: المواد الغذائية، البناء و الأشغال العمومية، الصناعة، تجارة و توزيع، النقل، السياحة و الفنادق، قطاعات أخرى.

جدول رقم 46: مجال النشاط

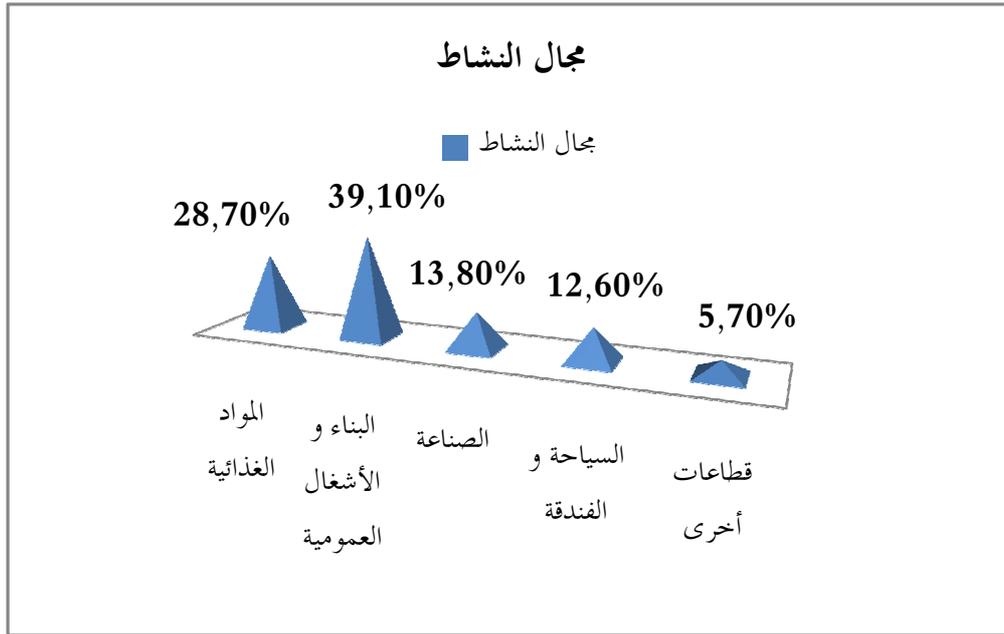
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide المواد الغذائية	25	28,7	28,7	28,7
البناء و الأشغال العمومية	34	39,1	39,1	67,8
الصناعة	12	13,8	13,8	81,6
السياحة و الفنادق	11	12,6	12,6	94,3
قطاعات أخرى	5	5,7	5,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح من الجدول تباين في مجالات النشاط التي تعمل بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكل من ولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر يتصدرها قطاع البناء و الأشغال العمومية بنسبة 39,1% ، يليه قطاع المواد الغذائية بنسبة 28,7% ثم كل من قطاع الصناعة، السياحة و القطاعات الأخرى بنسب متفاوتة: 13,8% ، 12,6% ، 5,7% على الترتيب. بترتيب يماثل تقريبا الترتيب المصرح به حول مجالات نشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على المستوى الوطني من طرف وزارة الصناعة و المناجم¹.

¹ نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2015، ص 26.

شكل رقم 42: تصنيف المؤسسات وفقا لمجال النشاط



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

2- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير عدد العاملين

قمنا بتحديد الإجابات الخاصة بعدد العاملين استنادا إلى تصنيف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة وفقا لهذا المعيار:

- 1-9 عاملين مؤسسات مصغرة
- 10-49 عامل مؤسسات صغيرة
- أكثر من 50 عامل مؤسسات متوسطة

جدول رقم 47: عدد العاملين

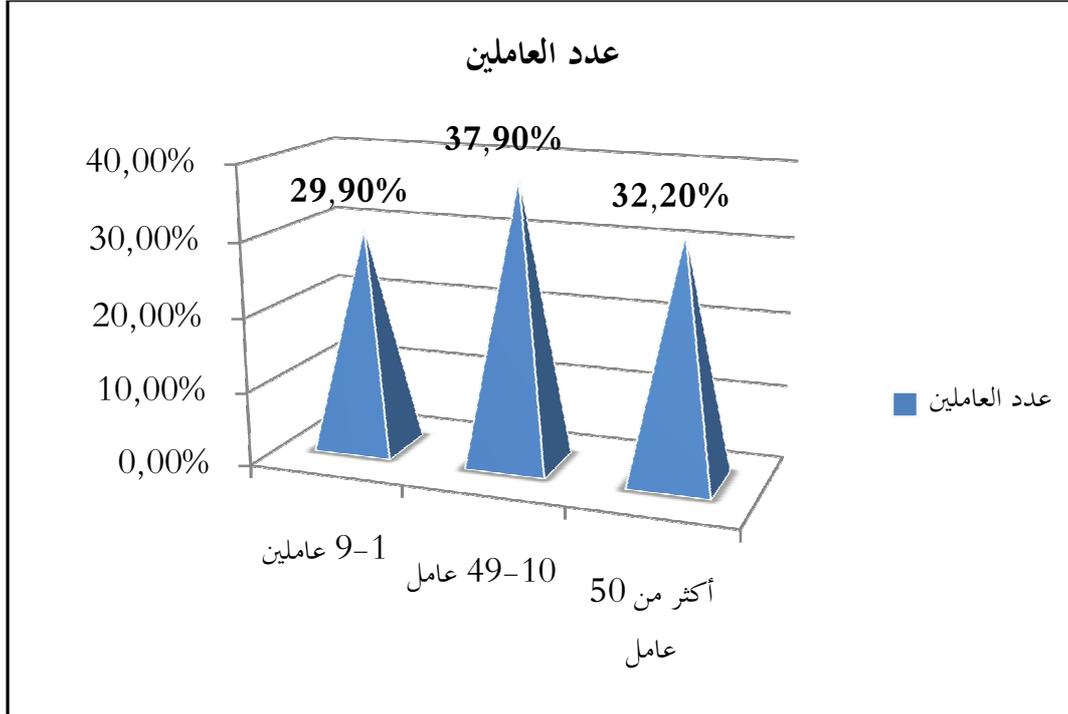
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-9 أعمال	26	29,9	29,9	29,9
10-49 عامل	33	37,9	37,9	67,8

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

أكثر من 50 عامل	28	32,2	32,2	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 43: تصنيف المؤسسات وفقا لعدد العاملين



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: يلاحظ من النسب المئوية في الشكل، حضور قوي للمؤسسات الصغيرة بنسبة مئوية تصل إلى 37,9% تليها المؤسسات المتوسطة بنسبة إجمالية 32,2% ثم المؤسسات الصغيرة بنسبة 29,9%، توافق هذه النسب مجالات النشاط الموجودة بالولايات الثلاث محل الدراسة فكل من قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع الصناعة و المواد الغذائية يستدعي عمالة أكبر على عكس قطاع السياحة و الفنادق و الذي يخفض فيه مستوى العمالة.

3- توزيع أفراد العينة وفقا لعمر المؤسسة

تم تحديد الإجابات المبدئية الخاصة بعبارة عمر المؤسسة وفقا لأربع مراحل جزئية تمثل المرحلة الأولى و الثانية بفترة التجسيد والتي تستفيد منها المؤسسات المنشأة من إعفاء ضريبي قد يمتد إلى 5 سنوات للمؤسسات التي تساهم بنسب عالية في التوظيف، الثالثة تعكس مرحلة الاستغلال أما المرحلة الرابعة فتعكس مرحلة الاستقرار و إمكانات التوسع أو النمو

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

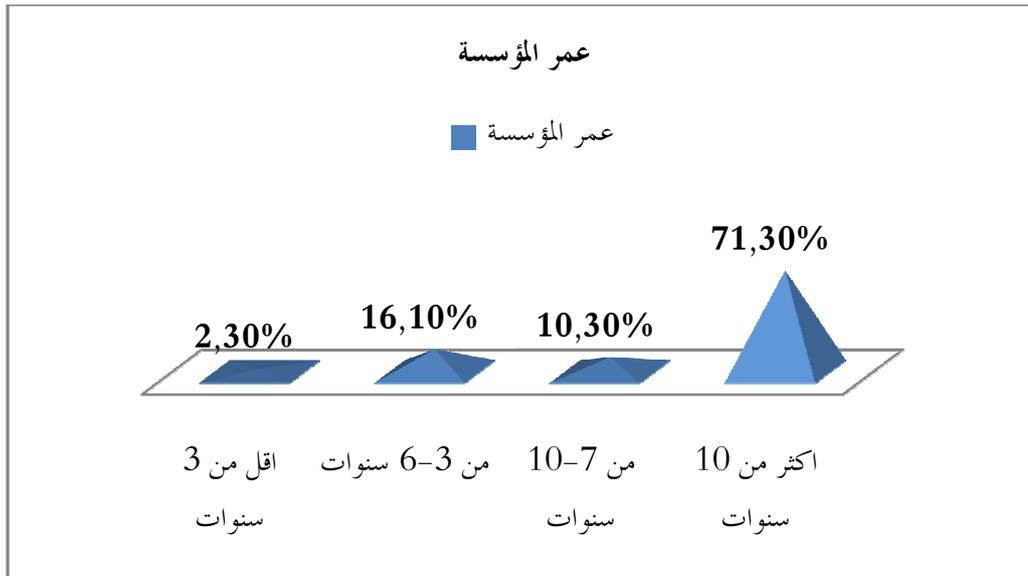
للمؤسسات الصغيرة نحو مؤسسات متوسطة تستفيد خلال هذه الفترة (العشر سنوات) من إعفاء ضريبي المؤسسات المنشأة في مناطق تستدعي التنمية¹.

جدول رقم 48: عمر المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 3 سنوات	2	2,3	2,3	2,3
3-6 سنوات	14	16,1	16,1	18,4
7-10 سنوات	9	10,3	10,3	28,7
أكثر من 10 سنوات	62	71,3	71,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 44: تصنيف المؤسسات وفقا لعمر المؤسسة



¹ مجيد شعبان، منوبة مزوار، أثر الامتيازات الضريبية على انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 03 / جانفي 2015.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الشكل تفاوتاً واضحاً في المراحل التي تمر بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إذا ما استندنا إلى التصنيف على أساس الإعفاء الضريبي حيث أن النسبة الغالبة للمؤسسات التي تثبت مدة حياة أكثر من 10 سنوات بنسبة إجمالية 71,30% هي في حالة استقرار تليها المؤسسات التي تمتد فترة حياتها من 3-6 سنوات في مرحلة التجسيد بنسبة 16,10%، ثم تلك التي تمر بمرحلة الاستغلال بنسبة 10,30%. فإذا ما قارنا هذه النسب بحجم المؤسسات نجد نوعاً من التوافق في النسب لأن المؤسسات المستقرة التي تبحث في النمو هي تلك التي تجاوزت المؤسسة الصغيرة و تحولت إلى متوسطة في حين تعكس مرحلة التجسيد و الاستغلال المؤسسات الصغيرة، أما المؤسسات المصغرة طور التجسيد للفترة اقل من 3 سنوات فلم تحض سوى بنسبة 2,3% من عينة الدراسة.

4- توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير طبيعة الملكية

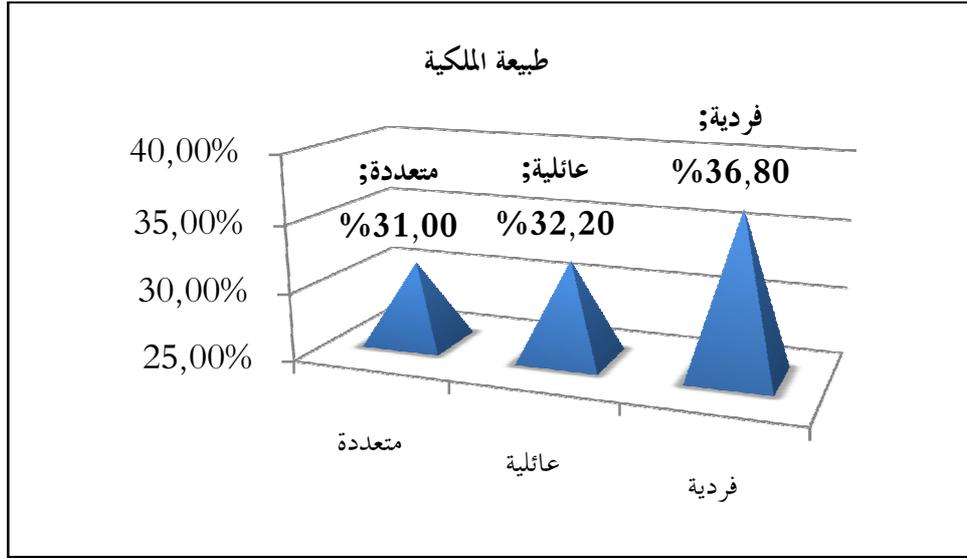
أفادت الدراسة النظرية بتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بخاصية الجوارية والتي تجعلها تعتمد معيار القرابة في كل خياراتها حتى التمويلية بداية من الأقرب إلى القريب وفقاً لنموذج الطبقات لـ Alan GIBB، مما قادنا إلى اخذ هذا المعيار في الاعتبار لترتيب الإجابات المبدئية لعبارة طبيعة الملكية إلى: فردية، عائلية أو متعددة.

جدول رقم 49: طبيعة الملكية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide متعددة	27	31,0	31,0	31,0
عائلية	28	32,2	32,2	63,2
فردية	32	36,8	36,8	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 45: طبيعة الملكية في المؤسسات محل الدراسة



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: نلاحظ من خلال الشكل و بعد ترتيب أشكال الملكية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة كما يلي:

- فردية بنسبة 36,80% ؛
- عائلية بنسبة 32,20% ؛
- متعددة بنسبة 31% .

كما يؤكد مفهوم الجوارية التمويلية في المؤسسات محل الدراسة.

الفرع الثالث: خصائص المدير و المؤسسة معا

بعد التطرق إلى خصائص مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة و خصائص المؤسسات في حد ذاتها خصصنا بعض الأسئلة تستهدف المدير و المؤسسة معا.

1- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الهدف من إنشاء المؤسسة

تختلف دوافع المدراء المالكين للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لإنشاء مؤسساتهم لكنها تترب وفقا لسلم للطموحات الذاتية المادية أو المعنوية حددناها في أربع إجابات كما بين الجدول أدناه.

جدول رقم 50 : الهدف من إنشاء المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide خلق عمل ذاتي	21	24,1	24,1	24,1
تحقيق الربح	48	55,2	55,2	79,3

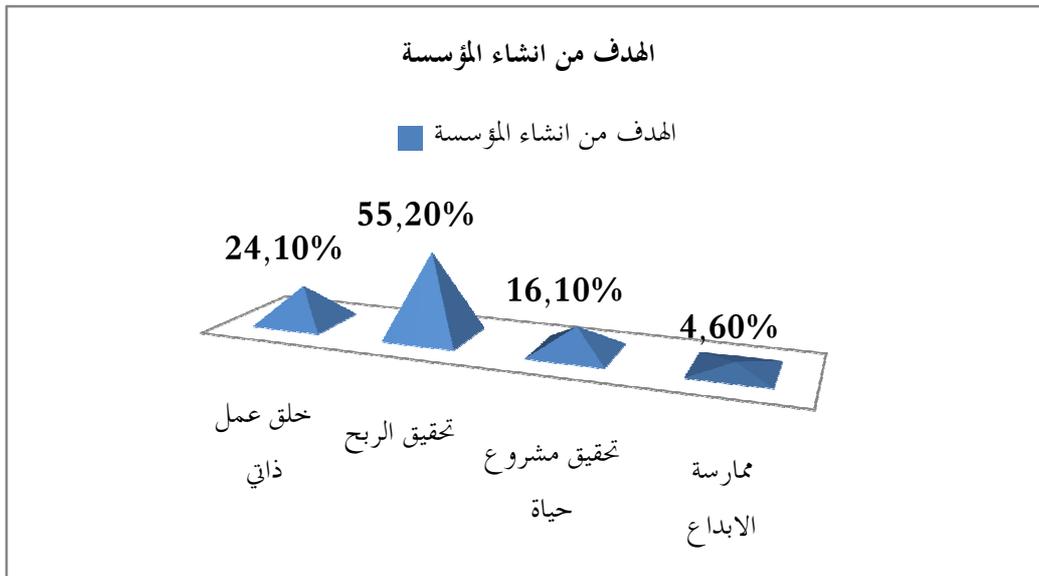
الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

تحقيق مشروع حياة	14	16,1	16,1	95,4
ممارسة الإبداع	4	4,6	4,6	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يتضح من الجدول أعلاه أن الدافع الرئيسي لإنشاء المؤسسات لدى المديرين المستجوبين دافعا اقتصاديا محضا بالدرجة الأولى يسعون من خلاله إلى تحقيق الربح حيث بلغت نسبة التوجه إليه 55,2% و الذي تصنف على أساسه المؤسسات الى مقاولات منفعة، يليه هدف اجتماعي يسعى به المستجوبون إلى التحول من فئة البطالين إلى العمل المستقل بخلق عمل ذاتي مستقل يساهمون من خلاله في التشغيل بنسبة إجمالية تصل إلى 24,1% من المستجوبين، ثم تحقيق مشروع حياة بنسبة 16,1% ، أما عن مفهوم الإبداع فيبقى بعيدا نوعا ما عن طموحات البعض منه لأنه لم يتجاوز نسبة 4,6% .

شكل رقم 46 : تصنيف المؤسسات محل الدراسة حسب الهدف من إنشائها



الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

2- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير فترة الإشراف على المؤسسة

يمثل مديرو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة جزءا مهما فيها باعتبارهم موردا أساسيا متميزا تجسد أهميته و ندرته بالنسبة إليها مدى عمق العلاقة التي تربط فيما بينهما و التي يمكن قياسها من خلال فترة الإشراف على المؤسسة.

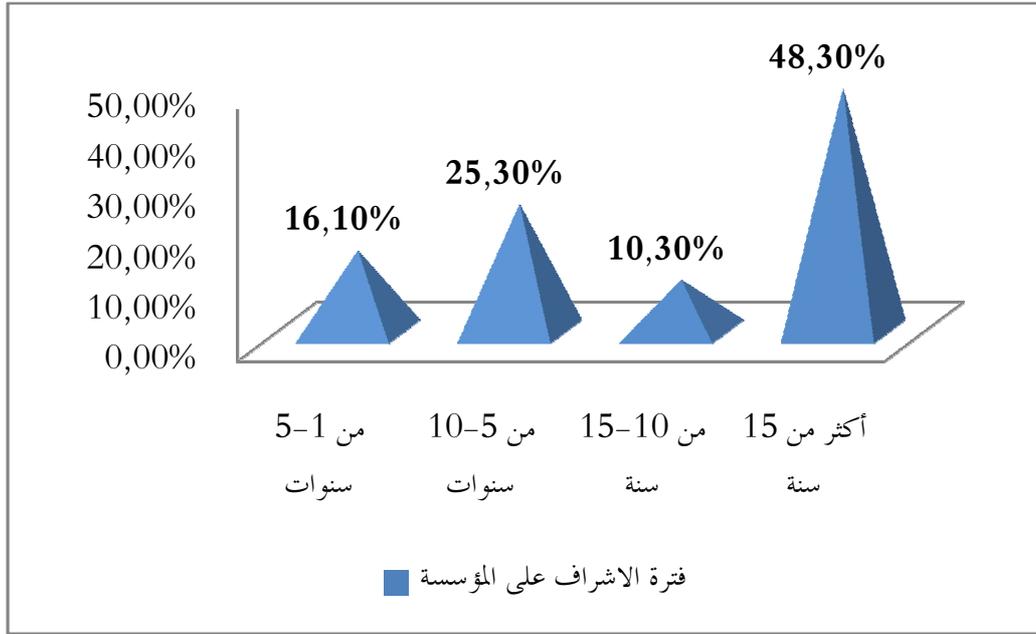
جدول رقم 51: فترة الإشراف على المؤسسة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide 1-5 سنوات	14	16,1	16,1	16,1
5-10 سنوات	22	25,3	25,3	41,4
10-15 سنة	9	10,3	10,3	51,7
أكثر من 15 سنة	42	48,3	48,3	100,0
Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 47: تصنيف المديرين المستجوبين وفقا لفترة الإشراف على المؤسسة

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: يتضح من الشكل أعلاه و الخاص بفترة الإشراف على المؤسسة أن النسبة الغالبة 48,30% تعود لأكثر من 15 سنة إشراف، تليها الفترة ما بين 10-5 سنوات بنسبة 25,30%، ثم من 5-1 سنوات و 15-10 سنة بنسبة 16,10%، 10,30%، على التوالي. توافق هذه النسب تماما النسب الخاصة بعمر المؤسسة:

- أكثر من 10 سنوات بنسبة 71,3%؛
- 10-7 سنوات بنسبة 10,3%؛
- 6-3 سنوات بنسبة 16,1%؛
- أقل من 3 سنوات بنسبة 2,3%.

ما يفيد بان أغلبية المديرين المستجوبين هم مديرون مالكون توافق فترات إشرافهم مدة حياة مؤسستهم.

3- توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الهدف المفضل

تم التطرق إلى طموحات مديري المؤسسات محل الدراسة على مرحلتين: أولها مبدئية ترتبط بدوافع الانجاز أما المرحلة الثانية فخصصناها لقياس طموحات المديرين بعد تجسيد مؤسستهم.

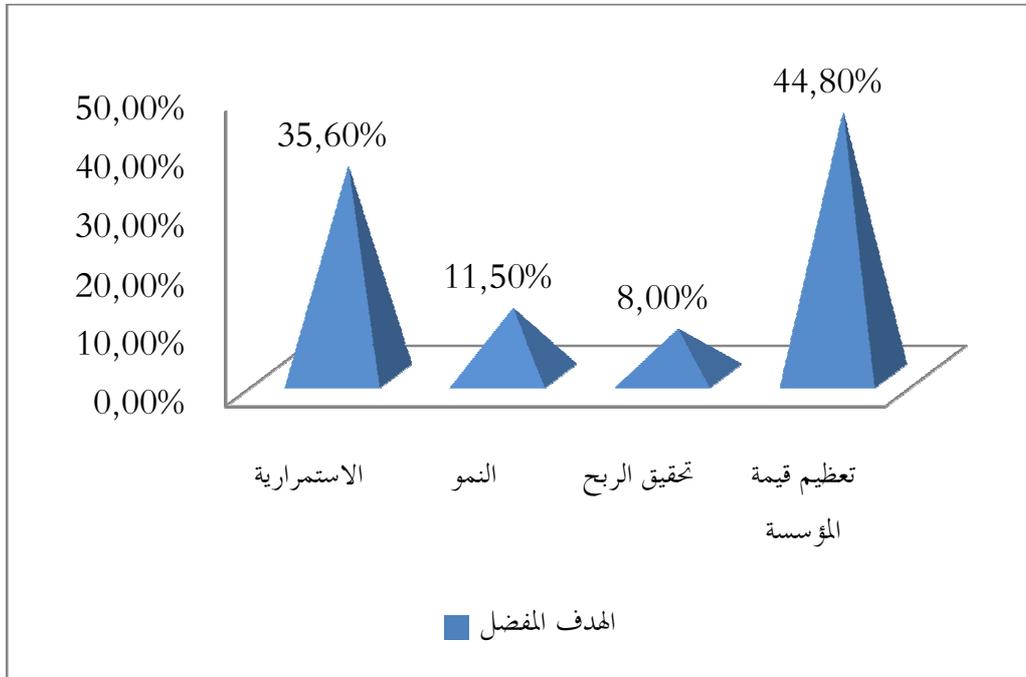
جدول رقم 52: الهدف المفضل

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الاستمرارية	31	35,6	35,6	35,6
	النمو	10	11,5	11,5	47,1
	تحقيق الربح	7	8,0	8,0	55,2
	تعظيم قيمة المؤسسة	39	44,8	44,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

شكل رقم 48: أصناف المديرين حسب الهدف المفضل



المصدر: برنامج Excel بالاعتماد على بيانات الاستبيان

التعليق: يتضح من الشكل أعلاه بان أهداف المديرين المستجوبين ترتب وفقا للنسب المئوية إلى:

- تعظيم قيمة المؤسسة 44,80%؛
- الاستمرارية 35,60%؛
- النمو 11,50%؛
- تحقيق الربح 8%.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

أي أن مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكل من ولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر يسعون إلى تعظيم قيمة المؤسسة بالمحافظة على استمراريته حتى و لو على حساب هدف النمو لما يستدعيه من تكاليف و خبرات إضافية و بالتالي هم من الصنف¹ PIC يسعون إلى استمرارية مؤسستهم و اقل ميولاً نحو المخاطرة.

المبحث الرابع: تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد مناقشة نتائج التحليل الخاصة بمحور الأسئلة الشخصية و التعرف على خصائص المديرين المستجوبين، خصائص المؤسسات محل الدراسة، و الخصائص المشتركة ما بين المديرين و مؤسستهم كونها تكتسب الصفات الشخصية لأصحابها، سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التحليل الوصفي لبيانات الاستبيان و الخاصة بالمحاور المرتبطة أسئلتها بطبيعة الكفاءات التي تميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بكل من ولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر و تحديد طبيعة العلاقة فيما بينها ثم التعرف على المتغيرات الأساسية المحددة لهذه الكفاءات.

المطلب الأول: ثبات أداة القياس

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة القياس من خلال مراجعة مدى الترابط و التوافق في فقرات الاستبيان فيما بينها فقرة فقرة وما بين كل فقرة و الاستبيان ككل، اعتمدنا ما يعرف بمعامل Alpha de Cronbach لقياس درجة هذا الارتباط ، حيث قمنا بحسابه على مستوى المحاور الثلاثة للاستبيان، ثم الاستبيان ككل.

الفرع الأول: المحاور مستقلة

1- المحور الخاص بعناصر الكفاءة

تم تركيب هذا المحور من خمسة و ثلاثين سؤالاً موزعة على ستة محاور جزئية يوافق كل منها احد عناصر الكفاءة: الشخصية، التقاليد، القيادة، المعرفة، الخبرة و المهارات ، بحيث تستهدف عبارات المحور كل العوامل التي يمكن ان تؤثر في كفاءة المدير بالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة الممثلة للمجتمع : سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	87	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	87	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,899	35

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

¹ PIC: pérennité, indépendance, croissance .

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

التعليق: يشير معامل ألفا كرونباخ الخاص بمحور عناصر الكفاءة المقدر ب: $0,899 < 0,6$ إلى الارتباط قوي فيما بين الفقرات الخمسة و الثلاثين المحددة لكل من : بعد الشخصية، بعد التقاولي، بعد القيادي، بعد المعرفة، بعد الخبرة و مهارات المديرين المستجوبين.

2- المحور الثاني الخاص بالكفاءة

يضم هذا المحور اربعة و عشرين سؤالاً تستهدف التعرف على مدى اثبات مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة للكفاءة موزعة على ثلاث محاور جزئية وفقاً لتصنيف Katz للكفاءة الى: تقنية، بشرية و مفاهيمية.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	87	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	87	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,774	29

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يشير المعامل المحصل عليه بالنسبة للمحور الثاني $0,6 < 0,774$ إلى ارتباط و اتساق قوي فيما بين الفقرات الخاصة بكفاءة المديرين المستجوبين.

الفرع الثاني: الاستبيان ككل

تم استخدام نفس المعامل السابق أي ألفا كرونباخ لقياس مدى الاتساق لفقرات الاستبيان ككل.

RELIABILITY

الإشراف 2التكوين 1التكوين الملكية العمر العاملين 1الهدف المركز المجال السن الجنس =/VARIABLES
 15س 14س 13س 12س 11س 10س 9س 8س 7س 6س 5س 4س ج 3س ب 3س أ 3س 2س 1س 2الهدف
 20س 19س 18س 17س ج 16س ب 16س أ 16س
 36س 35س 34س 33س 32س 31س 30س 29س 28س 27س 26س 25س 24س 23س 22س 21س
 45س 44س 43س 42س 41س 40س 39س 38س 37س
 59س 58س 57س 56س 55س ب 54س أ 54س 53س 52س 51س 50س 49س 48س 47س 46س
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	87	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	87	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,905	76

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: أما فيما يخص كل الفقرات الخاصة بالاستبيان فقد أثبتت اتساقا قويا واضحا يبرره المعامل $0,6 < 0,905$.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمخاور الاستبيان

يستند التحليل الوصفي للبيانات على كل من المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الخاص بكل فقرة من فقرات الاستبيان للتعرف على مدى تحقق البنود المشكلة لفقرات كل محور من خلال مقارنة المتوسطات الحسابية المحسوبة و الناتجة عن مخرجات برنامج SPSS مع مجالات القبول المحددة مسبقا و الموافقة لسلم ليكارت الخماسي كما يلي:

بالنسبة لمحور عناصر الكفاءة

- [1.80-1] غير موافق تماما ؛
- [2.60-1.80] غير موافق ؛
- [3.40-2.60] محايد ؛
- [4.20 -3.40] موافق ؛
- [5 -4.20] موافق تماما.

بالنسبة لمحور الكفاءة

- [1.80-1] قليلا جدا ؛
- [2.60-1.80] قليلا ؛
- [3.40-2.60] أحيانا ؛
- [4.20 -3.40] غالبا ؛
- [5 -4.20] دائما.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

الفرع الأول: نتائج التحليل الخاصة بعناصر الكفاءة

جدول رقم 53: التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده الشخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,677	2,76	يعتبر مشروع المؤسسة مجرد إستراتيجية بسيطة تسمح بتحقيق طموحاتكم الشخصية
,667	4,63	تتحقق أهداف المؤسسة بالثقة في الفريق
,817	4,44	يستدعي التقرير بشأن المؤسسة التكيف مع رؤيا المؤسسة
,584	4,67	تبقى العلاقات الاجتماعية دائما مهمة في المؤسسة لتحقيق النجاح
,902	4,24	يتحقق الإبداع التنظيمي عن الجهود الجماعية في المؤسسة

جدول رقم 54: التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده التقاويل

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
,859	4,55	يستدعي تحقيق الأهداف التحديد المسبق لها
,847	4,52	يشكل تخطيط المهام الجزء الأهم لعمل المدير
1,070	4,08	يعتبر التنبؤ بالفرص و المخاطر السبيل للتكيف مع التحولات البيئية
1,250	3,14	إن المبادرة لاستغلال الفرص تشكل خطرا على مستقبل المؤسسة
1,126	3,99	يشكل التغيير حقيقة مرجعية توافق واقع المؤسسة
1,023	4,36	ترتبط استمرارية المؤسسة بتعزيز الإبداع

جدول رقم 55: التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعده القيادة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
,723	4,60	يعتمد بلوغ الأهداف على خلق جو عمل مقبول
,932	3,94	تنشأ القدرة على تقديم الحلول عن تكامل جهود الفريق
,985	4,45	يقتضي التميز توحيد شبكة العمل بتفعيل العلاقات مع مختلف الأطراف
,882	4,11	تشجيع تبادل المعارف من العمل الجماعي يساهم في تحويل الكفاءات
,881	4,61	اعتماد نظام الفريق لتنفيذ المهام بفعالية
1,444	2,28	تحويل معلومات المدير إلى الفريق يشكل تهديدا لمنصبه

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

جدول رقم 56: التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعد المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
,847	4,48	يتوقف إتمام الوظيفة الإدارية على المتابعة اليومية لنشاط العاملين
,842	4,32	تنفيذ المهام يعتمد فقط على المعارف الأولية
,872	4,28	الممارسة اليومية للنشاطات الجديدة تجعل فريق العمل متميزا
1,108	4,07	تستدعي أهداف المؤسسة التنقيح تبعاً لدراسات السوق
1,112	4,08	تسيير المؤسسة يقتضي التحكم في المعارف الخاصة بمجال: الإنتاج، المالية، التسويق و تسيير الموارد البشرية.
,954	4,30	يقتضي التسيير الحديث مستوى من التحكم في وسائل الإعلام و الاتصال

جدول رقم 57: التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعد الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,301	4,07	يرتبط التميز بامتلاك الرؤيا بشأن المدى الطويل
1,010	4,48	اعتماد التنشيط، التحفيز، التشجيع و مرافقة الفريق لتحقيق مستويات الأداء المرغوبة
,878	4,37	التوجه نحو الانجاز يقتضي إثبات المرونة
1,431	3,70	عند المواقف الصعبة تتخذ القرارات بصفة فردية
,900	4,52	تستدعي بعض المواقف الإصغاء الجيد لفريق العمل
,717	4,63	ينشأ عن تشجيع التكامل إمكانية التقويم الذاتي
,891	4,21	تطوير العلاقات المهنية نتاجا لمستوى تبادل المعلومات

جدول رقم 58: التحليل الوصفي للمحور الخاص ببعد المهارات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
,986	4,07	إدراك ترتيبات الإنتاج و التوزيع لمختلف الأسواق تحققة المعارف المرتبطة بمجال النشاط.
1,064	4,28	يعتمد نشاط المؤسسة على تكييف المنتجات مع توقعات العملاء.
1,186	4,15	كسب وفاء الزبون ناتج القدرة على إقامة علاقة معه
,828	3,99	يستدعي تفويض المسؤولية التدخل أحيانا بفرض سلوكيات معينة توافق طبيعة العمل
1,094	4,22	تتشاركون مسؤولية تحقيق النتائج مع فريق العمل

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

التعليق: نلاحظ من الجداول السابقة أعلاه أن اغلب المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات المحور الأول تنتمي إلى مجالي القبول: [4.20 - 3.40]؛ [5 - 4.20] المفسرة بموافق و موافق تماما على الترتيب ، أي أن 90% من البنود الخاصة بعناصر الكفاءة تتحقق لدى المديرين المستجوبين في الغالب عدا الفقرة الاولى من بعد الشخصية و التي تفيد بان استراتيجية المؤسسة ليست بتجسيد بسيط للطموحات الشخصية، الفقرة الثالثة من البعد التقاوي و التي افادت بان المبادرة لاستغلال الفرص ليست بمخاطرة مما يؤكد الحس التقاوي لدى المديرين المستجوبين، و الفقرة الخامسة من بعد القيادة و التي افادت بابتعاد المديرين المستجوبين عن الاحتكار المعلوماتي كونه لا يوافق التسيير بنظام الفريق الواحد.

الفرع الثاني: نتائج التحليل الخاصة بالكفاءة

جدول رقم 59: التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة التقنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,122	3,70	العمل بمرجعية إلى بعض الوثائق الخاصة بالتسيير
,933	4,11	تعتمدون عند تسيير المؤسسة :نظم المعلومات
1,019	4,28	نظم الرقابة
1,130	4,05	نظام التخطيط
1,044	4,16	تشرفون على المؤسسة من اجل توجيهها نحو منحى معين
1,215	3,97	الاستناد عند صياغة استراتيجيات الإنتاج لأجل الاستجابة إلى حاجات الزبائن إلى إقامة العلاقات معهم.
,828	4,03	ممارسة المهمة التسييرية بالتنسيق بين المعارف الأولية و السلوكيات
,960	4,33	من اجل ضمان فعالية تحقيق المهام :اعتماد وسائل الاتصال المختلفة لتمرير المعلومة لباقي أطراف المؤسسة
,926	4,47	استخدام الحوار الواضح المتناسق مع بقية الاطراف
1,037	4,17	تمرير المعلومات المهمة
,874	4,48	الاتصال الواضح

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

جدول رقم 60: التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,292	2,87	ممارسة السلوك الاقتصادي تنشأ عن المهارة الشخصية دون معرفة سابقة
1,246	2,45	تسيير المؤسسة يقل أهمية عن إنشائها مرحلة تحويل الأفكار إلى واقع
1,272	2,59	تفضيل التوظيف الحديث بحثاً عن الكفاءات بدلاً عن تكوين العمال الحاليين
,988	4,36	تكثيف نظم تعويض الأفراد حسب جهودهم في تحقيق الأداء
,947	4,41	تشجيع المشاركة
,723	4,40	تحفيز العاملين
,680	4,51	تقديم الدعم
,804	4,54	تكامل جهود الأفراد لتحقيق الأهداف
1,032	4,13	تشجيع المبادرات الفردية بتنسيق عمل الأفراد ذوي الاختصاصات المختلفة
,851	4,30	تعزيز تنمية الكفاءات

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم 61: التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة المفاهيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,045	4,02	تسيير المؤسسة بالتدخل الدائم لتوجيه سلوكيات العاملين
,923	4,33	تحمل المسؤولية الكاملة عن تحقيق النتائج
,896	4,32	تكريس الوقت لدعم الفريق
1,317	2,91	الابتعاد عن العمل الجماعي عند اتخاذ القرارات في حالات الأزمة كونه مضيعة للوقت
1,593	3,30	في حالات الأزمة تتخذون القرار: بصفة فردية
1,309	3,67	استشارة الفريق
1,021	4,07	تفويض المهام
,615	4,62	متابعة النشاط و تطورات المتغيرات الخارجية بشكل الجزء الأهم لعمل المدير

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: يلاحظ من الجداول السابقة أن ما نسبته 80% من المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور الكفاءة تنتمي إلى مجالي القبول: [4.20 - 3.40] المفسر غالباً؛ [5 - 4.20] المفسر دائماً، مما يفيد بتحقيق بنود الكفاءة التقنية مجتمعة لدى المديرين المستجوبين أما بالنسبة للكفاءة البشرية فبعض العبارات لم تحظ بالموافقة و بالتالي تتحقق الكفاءة البشرية من تكامل المهارات الشخصية و المعارف، تسيير المؤسسة يماثل أهمية انشائها، وان خيار التكوين لاستثمار الخبرات يبقى من اولويات المديرين بدلاً عن التوظيف و حتى بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات بصفة فردية عند المواقف الصعبة كبناء اساسي يعكس سلوك المديرين تجاه المواقف من خلال كفاءاتهم المفاهيمية.

المطلب الثالث: الارتباط الثنائي

قصد التعرف على الكفاءات التي يتميز بها مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة لكل من ولاية سعيدة، سيدي بلعباس ومعسكر اعتمدنا مجموعة من المتغيرات المختلفة احدها رئيسي تمت تسميته الكفاءة و أخرى فرعية تحت مسميات: المعرفة، الخبرة، التقنيات، المهارات و المواقف ، ما قادنا إلى اعتماد مفهوم الارتباط لدراسة طبيعة العلاقة فيما بين هذه المتغيرات الفرعية فيما بينها أي اثر كل من الكفاءة التقنية و الكفاءة البشرية على الكفاءة المفاهيمية و التي تجمع كل من المعارف و الخبرات لمواجهة المواقف من خلال مستوى إدراك المدير لها .

الفرع الأول: علاقة عناصر الكفاءة بالكفاءة

جدول رقم 62: علاقة الشخصية بالكفاءة

Corrélations

		بعد الشخصية	الكفاءة
بعد الشخصية	Corrélation de Pearson	1	,673**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	87	87
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,673**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	87	87

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نستنتج من الجدول أعلاه وجود ارتباط طردي قوي ما بين شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة و مستوى كفاءته يؤكدها معامل الارتباط: 0,673.

جدول رقم 63: علاقة التقاويل بالكفاءة

Corrélations

		الكفاءة	البعد التقاويل
الكفاءة	Corrélation de Pearson	1	,337**
	Sig. (bilatérale)		,001
	N	87	87
البعد التقاويل	Corrélation de Pearson	,337**	1
	Sig. (bilatérale)	,001	
	N	87	87

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

التعليق: نستنتج من الجدول أعلاه تحقق ارتباط طردي ما بين التوجه المقاولاتي لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة و كفاءته عند المعامل: 0,337.

جدول رقم 64: علاقة القيادة بالكفاءة

Corrélations

	الكفاءة	بعد القيادة
الكفاءة	1	-,110
Corrélation de Pearson		,312
Sig. (bilatérale)		
N	87	87
بعد القيادة	-,110	1
Corrélation de Pearson		,312
Sig. (bilatérale)		
N	87	87

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نستنتج من الجدول أعلاه العلاقة العكسية ما بين المهارات القيادية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة و كفاءته.

جدول رقم 65: علاقة المعرفة بالكفاءة

Corrélations

	الكفاءة	بعد المعرفة
الكفاءة	1	,306**
Corrélation de Pearson		,004
Sig. (bilatérale)		
N	87	87
بعد المعرفة	,306**	1
Corrélation de Pearson		,004
Sig. (bilatérale)		
N	87	87

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نستنتج من الجدول أعلاه تحقق ارتباط طردي ما بين معارف مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة ومستوى كفاءته عند المعامل: 0,306.

		الكفاءة	بعد الخبرة
الكفاءة	Corrélacion de Pearson	1	,423**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	87	87
بعد الخبرة	Corrélacion de Pearson	,423**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	87	87

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نستنتج من الجدول أعلاه وجود ارتباط طردي ما بين خبرات مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة ومستوى كفاءته عند معامل الارتباط: 0,423.

		الكفاءة	بعد المهارات
الكفاءة	Corrélacion de Pearson	1	,366**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	87	87
بعد المهارات	Corrélacion de Pearson	,366**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	87	87

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول السابق بأنه يوجد ارتباط طردي ما بين مهارات و مستوى كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة محل الدراسة عند المعدل 0,366.

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

قمنا بتحديد الهدف الرئيسي للبحث في التعرف على طبيعة الكفاءات التي تميز مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة بأخذ كل من ولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر مثالا على ذلك ، و محاولة اختبار وجود كفاءة فعلا أو نفيه باعتماد ثلاث فرضيات رئيسية.

الفرع الاول: الفرضية الأولى

H0 : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية و مستوى كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية و مستوى كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

من اجل اختبار الفرضية الاولى قمنا باستخدام كل من الاختبار ت (Test T) لمتغير الجنس و تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لقياس الفروق ما بين مستوى الكفاءة و باقي المتغيرات الديمغرافية المحسدة للمعلومات الشخصية و المهنية.

1- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين جنس المدير و مستوى كفاءته

بناء على مخرجات برنامج ال spss و بالاعتماد على قيمة f المحسوبة للاختبار ت عند مستوى المعنوية 0,015 الاقل من 0,05 حسب بيانات الجدول أدناه فاننا نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة أي انه توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين جنس المدير و مستوى كفاءته.

جدول رقم 68: العلاقة بين جنس المدير و مستوى كفاءته

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ذكر الكفاءة	85	4,1412	,55427	,06012
أنثى	2	5,0000	,00000	,00000

Test des échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
								Inférieur	Supérieur
الكفاءة									
Hypothèse de variances égales	6,225	,015	-2,179	85	,032	-,85882	,39417	-1,64254	-,07511
Hypothèse de variances inégales			-14,285	84,000	,000	-,85882	,06012	-,97838	-,73927

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

2- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين مجال نشاط المؤسسة و مستوى الكفاءة

جدول رقم 69: العلاقة بين مجال نشاط المؤسسة و مستوى الكفاءة

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,653	4	,163	,504	,733
Intragroupes	26,594	82	,324		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 0,504 عند مستوى معنوية 0,733 ، حيث ان قيمة Sig اكبر تماما من 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية و التي تفيد بعدم وجود فروق دالة احصائيا ما بين مجال نشاط المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة و مستوى كفاءة المديرين المستجوبين.

3- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين المركز الوظيفي لمدير المؤسسة و مستوى كفاءته

جدول رقم 70: العلاقة بين المركز الوظيفي للمدير و مستوى كفاءته

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,265	4	,316	,998	,413
Intragroupes	25,982	82	,317		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 0,998 عند مستوى معنوية 0,413 ، حيث ان قيمة Sig اكبر تماما من 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية و التي تفيد بعدم وجود فروق دالة احصائيا ما بين المركز الوظيفي للمدير و مستوى كفاءته.

4- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين الهدف من انشاء المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

جدول رقم 71: العلاقة بين الهدف من انشاء المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,169	3	,390	1,240	,300
Intragroupes	26,078	83	,314		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 1,240 عند مستوى معنوية 0,300 ، حيث ان قيمة Sig اكبر تماما من 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية و التي تفيد بعدم وجود فروق دالة احصائيا ما بين الهدف من انشاء المؤسسة و مستوى كفاءة المدير.

5- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين حجم المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

جدول رقم 72: العلاقة بين حجم المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,976	3	,659	2,164	,098
Intragroupes	25,271	83	,304		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 2,164 عند مستوى معنوية 0,098 ، حيث ان قيمة Sig اكبر تماما من 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية و التي تفيد بعدم وجود فروق دالة احصائيا ما بين حجم المؤسسة و مستوى كفاءة المدير.

6- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين مدة حياة المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

جدول رقم 73: العلاقة بين مدة حياة المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,270	3	,423	1,353	,263
Intragroupes	25,977	83	,313		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 1,353 عند مستوى معنوية 0,263 ، حيث ان قيمة Sig اكبر تماما من 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية و التي تفيد بعدم وجود فروق دالة احصائية ما بين مدة حياة المؤسسة و مستوى كفاءة المدير.

7- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين طبيعة ملكية المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

جدول رقم 74: العلاقة بين طبيعة ملكية المؤسسة و مستوى كفاءة المدير

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,486	2	,243	,763	,470
Intragroupes	26,761	84	,319		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 0,763 عند مستوى معنوية 0,470 ، حيث ان قيمة Sig اكبر تماما من 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية و التي تفيد بعدم وجود فروق دالة احصائية ما بين طبيعة ملكية المؤسسة أي الشكل القانوني و مستوى كفاءة المدير.

8- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين مستوى التكوين الأولي للمدير و مستوى كفاءته

جدول رقم 75: العلاقة بين مستوى التكوين الأولي للمدير و مستوى كفاءته

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,945	4	,486	0,576	,018
Intragroupes	25,302	82	,309		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 0,576 عند مستوى معنوية 0,018 ، حيث ان قيمة Sig أقل من 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة بانه توجد فروق دالة احصائيا ما بين مستوى التكوين الأولي للمديرين المستجوبين و مستوى كفاءاتهم.

9- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين مستوى التكوين خلال العمل للمدير و مستوى كفاءته

جدول رقم 76: العلاقة بين مستوى التكوين خلال العمل للمدير و مستوى كفاءته

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,480	2	,240	,753	,047
Intragroupes	26,767	84	,319		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 0,753 عند مستوى معنوية 0,047 ، حيث ان قيمة Sig أقل من 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة بانه توجد فروق دالة احصائيا ما بين مستوى التكوين خلال العمل للمديرين المستجوبين و مستوى كفاءاتهم.

10- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين فترة اشراف المدير على المؤسسة و مستوى كفاءته

جدول رقم 77: العلاقة بين فترة اشراف المدير على المؤسسة و مستوى كفاءته

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	1,842	3	,614	1,006	,011
Intragroupes	25,405	83	,306		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 1,006 عند مستوى معنوية 0,011 ، حيث ان قيمة Sig أقل من 0,05 و بالتالي نرفض الفرضية العدمية و نقبل الفرضية البديلة بانه توجد فروق دالة احصائيا ما بين فترة اشراف المديرين على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة أي مستوى خبراتهم و مستوى كفاءتهم.

11- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية ما بين هدف المدير المفضل و مستوى كفاءته

جدول رقم 78: العلاقة بين هدف المدير المفضل و مستوى كفاءته

ANOVA

الكفاءة

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,201	3	,067	,206	,892
Intragroupes	27,046	83	,326		
Total	27,247	86			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول بانه قد بلغت قيمة f المحسوبة 0,206 عند مستوى معنوية 0,892 ، حيث ان قيمة Sig أكبر تماما من 0,05 و بالتالي نقبل الفرضية العدمية بانه لا توجد فروق دالة احصائيا ما بين الهدف المفضل للمديرين المستجوبين و مستوى كفاءتهم.

و بالتالي نستنتج من خلال نتائج الاختبار الخاصة بالفرضية الثانية بأنه توجد فروق دالة احصائيا ما بين خصائص المديرين المستجوبين : الجنس، مستوى التكوين الأولي، مستوى التكوين خلال العمل، فترة الاشراف على المؤسسة (الخبرات) و مستوى كفاءتهم ، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا ما بين خصائص المؤسسات التي يشرفون عليها: مجال نشاط المؤسسة، الحجم، الهدف و طبيعة الملكية مع مستوى كفاءات المديرين.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

الفرع الثاني: الفرضية الثانية

- **H0** : لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة مستوى من الكفاءة يسمح باستدامة مؤسسته.

- **H1** : يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة مستوى من الكفاءة يسمح باستدامة مؤسسته.

تشير الفرضية العدمية الثانية إلى غياب مفهوم الكفاءة لدى مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة المدروسة و هذا ما سوف نختبره من خلال الفرضيات الجزئية التالية:

1. لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مستوى من الكفاءة التقنية.

2. لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مستوى من الكفاءة البشرية.

3. لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مستوى من الكفاءة المفاهيمية.

بمقارنة الوسط الحسابي للإجابات الخاصة بكل صنف من أصناف الكفاءة مع المتوسط الحسابي النظري الموافق لمقياس ليكارت الخماسي و الذي يأخذ القيمة (3) .

جدول رقم 79 : مستوى الكفاءة التقنية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكفاءة التقنية	87	4,0920	,71743	,07692

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكفاءة التقنية	14,197	86	,000	1,09195	,9390	1,2449

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الخاص بالكفاءة التقنية قد بلغ 4,0920 بانحراف معياري 0,07692 ، أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة و التي بلغت 14,197 فهي اكبر تماما من قيمتها الجدولية البالغة 1,96 ، و بناء كذلك على اختبار Test student و بما أن قيمة Sig البالغة 0,000 > 0,05 فإننا نرفض الفرضية العدمية : لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة مستوى من الكفاءة التقنية. و قبول الفرض البديل بان مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يثبتون مستوى واضحا للكفاءة التقنية.

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

جدول رقم 80 : مستوى الكفاءة التقنية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكفاءة البشرية	87	3,6149	,80587	,08640

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكفاءة البشرية	7,118	86	,000	,61494	,4432	,7867

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول و انطلاقا من كل من قيمة t المحسوبة $7,118 < 1,96$ ، و اختبار Test student بما أن قيمة Sig البالغة $0,000 > 0,05$ فإننا نرفض الفرض القائل بان مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة لا يثبتون مستوى من الكفاءة البشرية و قبول الفرض البديل بان مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يثبتون مستوى واضحا للكفاءة البشرية.

جدول رقم 81 : مستوى الكفاءة المفاهيمية

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الكفاءة المفاهيمية	87	4,3448	,73259	,07854

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الكفاءة المفاهيمية	17,122	86	,000	1,34483	1,1887	1,5010

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه بأن قيمة المتوسط الحسابي لعبارات المحور الخاص بالكفاءة المفاهيمية قد بلغ 4,3448 بانحراف معياري 0,07854 ، أما بالنسبة لقيمة t المحسوبة و التي بلغت 17,122 فهي اكبر تماما من قيمتها الجدولية البالغة 1,96 ، و بناء كذلك على اختبار Test student و بما أن قيمة Sig البالغة $0,000 > 0,05$ فإننا نرفض

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

الفرض القائل بان مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة لا يثبتون مستوى من الكفاءة المفاهيمية و قبول الفرض البديل بان مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة يثبتون مستوى واضحا للكفاءة المفاهيمية.

و بما الكفاءة ما هي إلا نتاج تكامل كل من الكفاءة التقنية، البشرية و الكفاءة المفاهيمية فإننا نرفض الفرضية العدمية الأولى **H0** و نقبل الفرضية البديلة **H1** بان مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة بولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر يثبت مستوى من الكفاءة يسمح باستدامة مؤسسته.

الفرع الثالث: الفرضية الثالثة

H0 : لا يوجد اثر لكل من معارف، خبرات، مهارات و شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته.

H1 : يوجد اثر لكل من معارف، خبرات، مهارات و شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته.

بما أن الفرضية الثالثة تضم عددا من المتغيرات بدلا عن متغير وحيد فإننا سوف نستخدم وسيلة إحصائية غير الاختبار الوحيد للعينة من اجل اختبار صحتها أو نفيها بالاعتماد على تحليل الانحدار الخطي خطوة بخطوة لتحديد أي المتغيرات المستقلة يؤثر على متغير الكفاءة من خلال تحليل الانحدار البسيط مرة ثم الانحدار المتعدد مرة أخرى و ترتيب المتغيرات المستقلة حسب الأثر على مستوى الكفاءة.

جدول رقم 82: المتغيرات المفسرة لمستوى كفاءة مدير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة

Variables exclues^a

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	بعد التقاؤل	-,198 ^b	-2,453	,016	-,259	,932
	بعد القيادة	-,111 ^b	-1,386	,169	-,150	1,000
	بعد المعرفة	,168 ^b	2,141	,035	,228	,999
	بعد الخبرة	,190 ^b	2,386	,541	,252	,967
	بعد المهارات	,290 ^b	3,879	,000	,390	,986
2	بعد التقاؤل	-,240 ^c	-3,263	,019	-,337	,917
	بعد القيادة	-,140 ^c	-1,897	,061	-,204	,991
	بعد المعرفة	,066 ^c	,820	,415	,090	,848
	بعد الخبرة	-,071 ^c	-,614	,002	-,067	,421
3	بعد التقاؤل	-,111 ^d	-1,575	,119	-,171	,974
	بعد القيادة	,087 ^d	1,135	,260	,124	,842
	بعد المعرفة	-,034 ^d	-,310	,757	-,034	,416

a. Variable dépendante : الكفاءة

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الشخصية بعد

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), المهارات بعد , الشخصية بعد

d. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), الخبرة بعد , المهارات بعد , الشخصية بعد

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نستنتج من الجدول السابق و بناء على تحليل الانحدار خطوة بخطوة بان المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا في مستوى الكفاءة هي كل من شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة أولا و تليه مهاراته ثم خبراته ، بما يفيد بان طبيعة الكفاءة التي يتميز بها مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لاجتماع الدراسة ناتجة عن التوجه الشخصي للمدير و عن مهاراته و خبراته المكتسبة من وظيفته الإشرافية و بالتالي تصنف في إطار الكفاءة المركزية و التي تجمع التوجه الشخصي و الخبرة بالاضافة الى المهارات وفقا للمقاربة السلوكية . و بالتالي يمكننا نفي الفرضية العدمية الثالثة بأنه لا يوجد اثر لمعارف، خبرات، مهارات وشخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته، و قبول الفرضية البديلة يوجد أثر لشخصية ، مهارات وخبرات مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته يؤكدها مستوى الدلالة من

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

جدول المعاملات : 0,000 المقابل لمتغير الشخصية و 0,000 المقابل لمتغير المهارات و 0,002 بالنسبة لمتغير الخبرة و هو أقل من 0,05 .

جدول رقم 83: معاملات الارتباط

Récapitulatif des modèles^d

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,673 ^a	,453	,446	,41889
2	,732 ^b	,536	,525	,38806
3	,767 ^c	,589	,574	,36753

a. Prédicteurs : (Constante), الشخصية بعد

b. Prédicteurs : (Constante), المهارات بعد , الشخصية بعد

c. Prédicteurs : (Constante), الخبرة بعد , المهارات بعد , الشخصية بعد

d. Variable dépendante : الكفاءة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: بلغت معاملات الارتباط في النماذج الثلاثة: 0,673 و 0,732 و 0,767 على التوالي مما يفسر الارتباط الطردي القوي لكل من شخصية المدير ، مهاراته و خبراته مع مستوى كفاءته المكتسبة ، في حين يفسر معامل التحديد مقدار التغير في مستوى الكفاءة الناتج عن تغير الشخصية، المهارات أو الخبرات بالمعدلات 0,446 و 0,525 و 0,589 على التوالي.

جدول رقم 84: جدول المعاملات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	2,257	,231		9,752	,000	
	بعد الشخصية	,484	,058	,673	8,383	,000
2 (Constante)	1,517	,287		5,284	,000	
	بعد الشخصية	,459	,054	,638	8,523	,000
	بعد المهارات	,198	,051	,290	3,879	,000
3 (Constante)	1,960	,304		6,450	,000	
	بعد الشخصية	,502	,053	,697	9,526	,000

الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

بعد المهارات	,219	,049	,320	4,477	,000
بعد الخبرة	,139	,050	,291	2,775	,002

a. Variable dépendante : الكفاءة

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: بعد تحديد و ترتيب المتغيرات الأكثر تأثيرا في مستوى كفاءة مدير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة: الشخصية، المهارات و الخبرات يمكننا استنتاج معادلات الانحدار الخطي البسيط و المتعدد من جدول المعاملات أعلاه بحيث يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط المفسر لمستوى الكفاءة الناتج عن شخصية المدير على الشكل:

$$Y=2,257+0,484x$$

و معادلة الانحدار المتعدد المفسر لمستوى الكفاءة الناتج عن متغيرات: الشخصية، المهارات و الخبرة على الشكل:

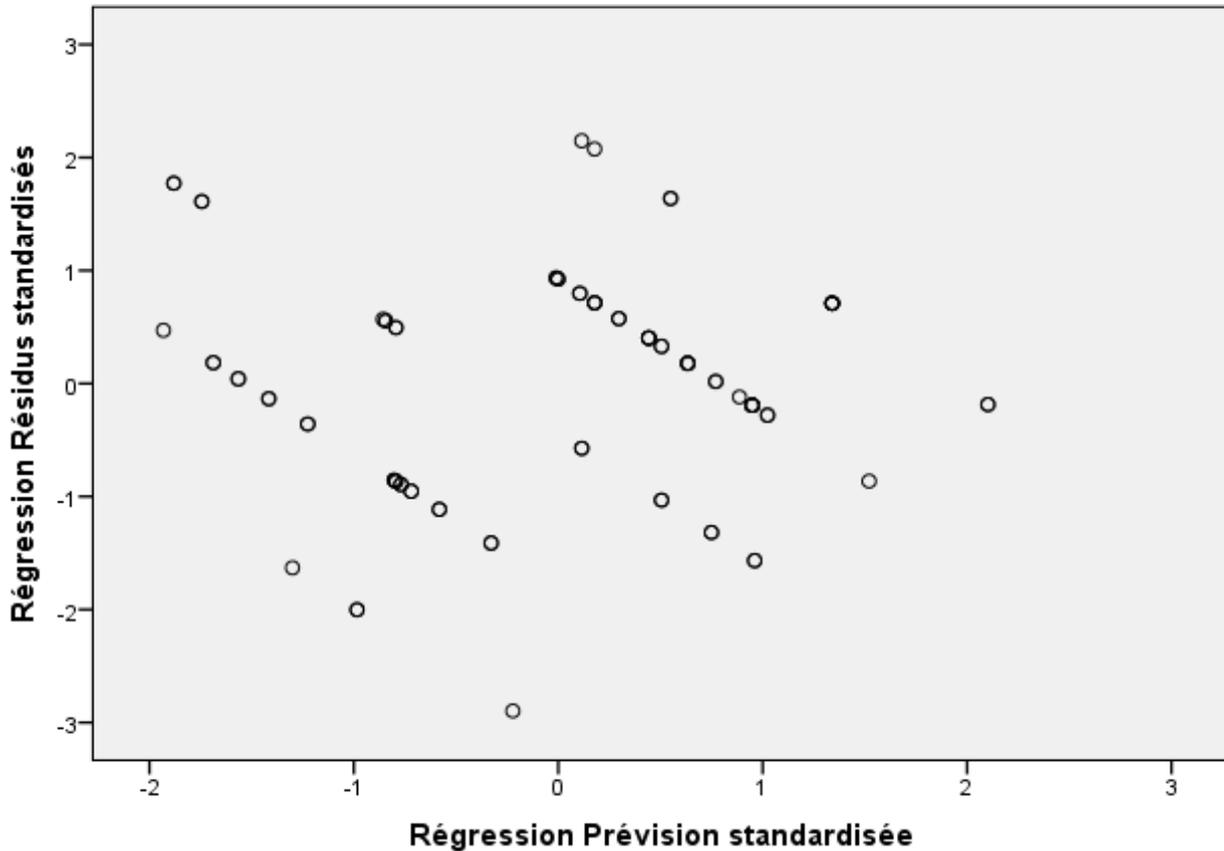
$$Y=1,960+0,502x_1+0,219x_2+0,139x_3$$

الموافقة لشكل الانتشار أدناه

شكل رقم 49: نموذج علاقة الكفاءة بكل من الشخصية، المهارات و الخبرات

Nuage de points

Variable dépendante : الكفاءة



الفصل الخامس: الدراسة التطبيقية

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الفرع الرابع: نموذج مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

بعد تحديد خصائص العينة و التعرف على خصائص كل من المديرين و المؤسسات محل الدراسة يمكننا بناء نموذج لكفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر كما يلي:

جدول رقم 85: مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة

الخاصية	طبيعة المؤسسة	صنف المدير
الشكل	مؤسسات صغيرة.	مؤسسات فردية بإشراف مديرين مالكين.
الصنف	مقاولة منفعة.	موجه بالمزايا التي قد تحققها مؤسسته.
الوظيفة الأساسية	قطاع البناء و الأشغال العمومية.	مجال أكثر ربحية يوافق هدف تحقيق الربح.
مدة الحياة	من الجيل الأول (أكثر من 10 سنوات).	إطارات إدارية تتجاوز خبرتهم الـ 15 سنة.
طبيعة الموارد	وظيفية ناتجة ضعف التخصص.	التميز ناتج تجارب العمل.
نمط التسيير	تسيير مباشر شخصي غير رسمي.	مدير من الصنف PIC.
الهدف الرئيسي	الاستمرارية.	مدير اتقراطي و ديمقراطي في نفس الوقت وفقا لنظام القيم المشتركة.
طبيعة الكفاءة	الفعالية التسييرية.	كفاءات تقاولية شخصية، كفاءات أعمال ناتجة الخبرات المتراكمة، كفاءات مركزية.

المصدر: من إعداد الباحث بناء على نتائج الدراسة الميدانية

التعليق: انطلاقا من المحددات التي تصف طبيعة المدير الذي يشرف على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة لمجتمع الدراسة : المدير المالك الهادف إلى الربح من اجل تعظيم قيمة مؤسسته و ضمان استمراريته في المدى الطويل عن طريق المزج بين التوجهات الشخصية و ما تقدمه تجربة العمل من كفاءات، فان محدد النجاح لهؤلاء المديرين يوافق إثبات كل من: ¹ Chandler jansen, Herron robinson (1992) يتوقف على شخصية و كفاءات المدير مجتمعة.

¹ Performance = f (personnalités, motivations, compétences)

خلاصة الفصل

تم إنجاز الفصل التطبيقي انطلاقاً مما أملته البيانات النظرية للبحث الهادف إلى التعرف عن محددات النجاح لدى مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة و إزالة الغموض المرتبط بمصدر الكفاءة لديه، بالتطرق أولاً إلى تحديد معالم مجتمع الدراسة سواء الجغرافية، التنظيمية و الاقتصادية، ثم إلى واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بالولايات الثلاثة: سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر سواء من ناحية: التعداد، الطبيعة القانونية، مجالات النشاط المتاحة و مؤسسات الدعم التي استفادت من خدماتها، تلتها الإجراءات المنهجية للدراسة التي استهدفت كل من خصائص المدير و المؤسسة، و أخيراً تحليل نتائج الدراسة الميدانية بعد اختبار الفرضيات للتأكد من أن الفعالية التسييرية توافق النموذج التسييري الجديد للمؤسسة الصغيرة و الذي يركز على الكفاءة كوسيلة لتوجيه النمط التسييري. بمنحى شخصي يركز على الإمكانيات غير المادية من اجل تميز المؤسسة تنافسيا لمواجهة التناقضات التي تفرضها التغيرات البيئية المستمرة و التوفيق بين التوجهات الشخصية و المهنية لصاحب المؤسسة و فريقه.

الخطمة العائمة

أ- الخاتمة العامة

إن التطورات والتغيرات التي عرفها الاقتصاد العالمي أجبرت العديد من الدول على التكيف بالتغيير على مستوى قطاعاتها والجزائر كغيرها من الدول بادرت للقيام بمجموعة من الإصلاحات الاقتصادية بعد ما أثبت الاقتصاد الجزائري التبعية إلى قطاع المحروقات ، باعتباره اقتصادا ريعيا يقوم على استنزاف الثروات البترولية و الغازية على حساب باقي الخيارات ما جعله اقتصادا ضعيفا لا يرقى إلى مستوى المنافسة الدولية . و لما أصبح التمييز خيارا تنافسيا جيدا للاستفادة من تكاليف الفرص البديلة بادرت الجزائر على غرار باقي الاقتصاديات بالبحث في مجالات أخرى للتنمية لأجل تدارك التأخر الذي عرفته العديد من القطاعات و تطوير تشكيلة الأنشطة الاقتصادية إلى جانب قطاع المحروقات بهدف تحسين المؤشرات الاقتصادية الكلية من خلال التركيز على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كأحد دعائم التنمية الوطنية، يعتبر الاستثمار فيها استراتيجية لتحقيق الاستقرار الاجتماعي والاقتصادي بتوظيف رؤوس الأموال في مشاريع تنمية تضاعف الإنتاج و تساهم في استحداث مناصب الشغل بتكثيف عنصر العمل وهو الشرط الجوهري لأي تقدم اقتصادي. لان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة متعددة المزايا : تتميز بمحدودية قدراتها ورأس مالها ، الديناميكية والمرونة ، القدرة على التكيف مع المتغيرات؛ إمكانيات الاستجابة وقابلية التأقلم؛ الإبداع والابتكار، لتجسد دور المحرك للنمو الاقتصادي وخلق فرص العمل.

إلا أنه بالرغم من الجهود الحكومية المتوالية في مجال تشجيع الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بتشجيع المبادرات الفردية عن طريق أجهزة الدعم المختلفة و التي مست كلا من الجانب التمويلي و الجانب التسييري من طرف الوكالات الوطنية لتطوير الاستثمار، دعم و تشغيل الشباب، تسيير القروض ، مشاتل المؤسسات، لا يزال هذا القطاع ضعيفا مقارنة بباقي الاقتصاديات لتعدد العقبات التي تواجهه و المجسدة أساسا في دورة حياة قصيرة في بيئة عنيفة التحديات التنافسية العالمية و نقص التكوين في المجال التسييري ما يؤثر سلبا على المؤسسة و يجعلها تكتفي بالكفاءة التقنية التي تسمح فقط بتأسيس المشروع و تجعلها تختفي مباشرة بعد الإنشاء فالمبادرات موجودة و لكن في ظل صعوبة الاستمرار ، هذا الفشل الذي يعزى عادة إلى الضعف التسييري لدى المقاول الجزائري الذي لا تتجاوز خبرته التسييرية فترة الإنشاء.

و لما كانت المؤسسات الصغيرة عالما خاصا أساس تميزه الموارد الداخلية إلا أنها محدودة الموارد المادية ما يجعلنا نركز على صنف آخر من الموارد تلك غير الملموسة الخاصة بمواردها البشرية و أهمها المدير و الذي يعتمد مستوى أداء مؤسسته على مستوى أدائه الناتج من الأثر الذي يمارسه على فريقه ، هذا الأثر الناتج عن السلطة الرسمية التي يتيحها له المركز الوظيفي أو عن خصائصه الشخصية المثلة في كفاءاته الفردية مختلفة المعاني و مختلفة المصادر و التي تقاس بالمرجعية إلى معيار معين ، فالكفاءة تجتمع للعوامل الشخصية من مهارات و دوافع و التي تنشأ عنها فعالية التصرف عند المواقف خاصة و أن المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بديناميكيته تعتبر حقلًا لتوسيع و تنويع هذه الكفاءة لتتحول من

فردية إلى جماعية ثم تنظيمية. ما قادنا إلى التركيز على المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة مجال بحث لدراستنا للتعرف على طبيعة الكفاءات الموجودة فيها مستهدفين بدراستنا شريحة المديرين المالكين للمؤسسات لما أثبتت البيانات الأولية هيمنة المؤسسات الفردية و العائلية على هذا القطاع في الجزائر انطلاقا من فرض أن نجاح المؤسسة مرهون بمدى تميز مديرها المالك المسئول الأول داخليا عن ممارسة العملية التسييرية. بمختلف مراحلها: تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة في حلقة متواصلة تضمنها الاتصالات المباشرة في مختلف الاتجاهات من علاقات المدير المباشرة مع مختلف الأطراف أصحاب المصلحة في التنظيم مستندا إلى الأولوية الناتجة عن مفهوم الجوارية. بمختلف أشكالها: تنظيمية، وظيفية، زمنية، تسويقية و تمويلية. و خارجيا عندما يمارس دور الرمز لتمثيل مؤسسته خارجيا و التفاوض باسمها مع الشركاء، العملاء و الموردين.

هذه الأدوار مجتمعة و التي تعود في المؤسسات الكبيرة لأكثر من شخص تستدعي نوعا من التعددية في التخصص لدى المدير من اجل إتمامها و التي عرفت بمفهوم الكفاءة، حيث أفادت الدراسة النظرية بان مفهوم الكفاءة شامل يضم كلا من الأبعاد الشخصية لصاحبها، دوافعه، مهاراته، خبراته، و سلوكياته المرتبطة بالمواقف التي يواجهها. و هذا ما بحثنا في محاولة إثباته من خلال الدراسة الميدانية على مجتمع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولايات سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر. و اختيار عينة منه بشكل عشوائي تضم 120 مؤسسة باستخدام الاستبيان أداة في ذلك، قمنا من خلاله باستجواب 87 مديرا لمؤسسة صغيرة و متوسطة للتعرف على خصائصهم و تقييم مدى رقيها لمستوى الكفاءة ثم التعرف على المتغيرات المكونة لهذه الكفاءة باعتبارها متغيرا تابعا يخضع لمجموعة من المتغيرات المستقلة أهمها: جنس المدير، مستوى خبرته، مستواه التكويني بالإضافة إلى بعض خصائص المؤسسة محل الدراسة مثل هدف المؤسسة، مدة حياتها، و خبرة المدير المكتسبة من الوظيفة الإشرافية فيها.

و بعد معالجة إشكالية البحث الخاصة بطبيعة الكفاءات التي تميز أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟ في خمس فصول بحث أربعة منها نظرية تطرقنا فيها إلى الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مقارنة الكفاءات، مسؤولية ممارسة العملية التسييرية و الكفاءة التسييرية لمدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة على الترتيب، أما الفصل الخامس فقد خصص الى الدراسة التطبيقية بالاعتماد على دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات أفادت بأن مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة لولايات سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر يثبتون مستوى من الكفاءة، هذه الكفاءة الناتجة عن التوجه الشخصي للمدير و عن مهاراته و خبراته المكتسبة من وظيفته الإشرافية و بالتالي تصنف في إطار الكفاءة المركزية الموجهة بالسلوكيات و التي تجمع التوجه الشخصي، المهارات و الخبرة.

ب- نتائج الدراسة

أفادت الدراسة بمجموعة من النتائج كما يلي:

1. نتائج الدراسة النظرية

- تعتبر مؤسسة صغيرة كل مؤسسة تعود ملكيتها وإدارتها إلى شخص مستقل مسئول عن التمويل واتخاذ القرارات ووجه ثلاث عوامل: المسؤولية، الملكية، و المردودية الجيدة في تنظيم بسيط يجمع مركز العمليات و القمة الإستراتيجية.
- المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وليدة حتمية تطبيق برامج الخوصصة بعد الهزة الاقتصادية من جراء سقوط المعسكر الشرقي و الأزمة الاقتصادية 1986 .
- يغلب طابع اللارسمية على عمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من مرونتها العالية، إلا أنها لا زالت تواجه التعقيدات الإدارية و التنظيمية الخاصة بتراخيص الإنشاء.
- تستفيد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر من أربع مجالات للدعم: التأهيل، التقييس، تأهيل العنصر البشري والشراكة الأجنبية.
- لا تخضع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى نظير اقتصادي ثابت و إنما تفسر سلوكياتها الخاصة ببعديها التنظيمي و الإنساني، بحيث تتميز بخاصية الحوارية المفسرة لمستوى إدراك صاحبها لبيئة نشاطها من ترتيب الأحداث سلميا لتخفيض مستويات عدم التأكد.
- يعتمد نجاح المؤسسات حسب Penrose على أصولها الداخلية و طريقة استخدامها للاستجابة لرغبات العملاء والتي تجمع نظاما للمؤهلات ترتب على أساس الثلاثية: الشخصية، الاستثمار، و المبادرة.
- تعتبر الكفاءة سلوكا يوافق موقف خاصا و يؤدي إلى نتائج مختلفة في مجالات مختلفة، فهي سيرورة و ليست نقطة بداية كما و أنها ليست بأزلية لا تتحدد بزمن على عكس التأهيل.
- تضم الكفاءة جزأين أحدهما ظاهر يشير إلى المعارف و المهارات و آخر خفي يشير إلى المواصفات الشخصية، بالتفاعل ما بين ثلاثة أبعاد: المعارف، الممارسات و المواقف.
- تنشأ الكفاءة من التفاعل مهارة/موقف لتكوين قاعدة معارف من التدفقات المستمرة للتعليم ، قابلة للتحويل من الفرد إلى الجماعة ثم إلى التنظيم.
- يتميز مدير المؤسسة الصغيرة بالقدرة على التسيير في بيئة معقدة من خلال تسيير العمليات و توجيه الأفراد كونه رمزا للرأسمالية المعاصرة ، حيث يتركز نشاطه الأساسي على الوظائف الإدارية و المفسرة للجزء الواقعي من عمله

الخاتمة العامة

- حسب ما حدده Fayol ، أما Mintzberg فصنفها إلى أدوار: شخصية، إعلامية و قرارية توافق ثلاث مراكز: مركزا إداريا وآخر تشاوري، و الثالث رقابي.
- يعمل مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة وفقا لتوجيهين أولهما الفعالية الوظيفية و ترتبط بمستويات المدروسة المحققة والثاني يشير إلى الرضا الوظيفي عندما يتطور مستوى المسؤولية لدى الأفراد.
 - يختلف مدير المؤسسة الصغيرة عن نظيرتها الكبيرة في كونه يسير بمساعدة فريقه بدلا من الاعتماد عليه في التنفيذ، كون المؤسسة الصغيرة مؤسسة أفراد يتأثر نجاحها بخصائصهم الشخصية .
 - تمثل المركزية النمط الإداري الملائم للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الذي يعكس التجذر القوي لمديريها و الناتج عن زيادة علاقاتهم و مسؤولياتهم و التي توجههم نحو الاهتمام فقط بالمدى القصير عند التخطيط.
 - حسب Dussault,Mc Clelland, Lorrain لا تتوقف استمرارية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على الخصائص الشخصية لأصحابها وحدها و إنما تمتد إلى الدوافع و الكفاءات.
 - لا يمكن تحديد خصائص مدير المؤسسة الصغيرة بشكل قطعي لان بعض المواصفات تؤدي للنجاح و بعضها إلى الفشل مما يجعله يعتمد بعضها على حساب الأخرى.
 - حسب Garavan,Mc Guire تنشأ كفاءة المدير عن خصائصه الفطرية و تكتسب من خبرة العمل، أما Katz فصنفها إلى ثلاثة كفاءات أساسية: تقنية شخصية، علاقاتية اجتماعية و مفاهيمية تختلف تبعا لمراحل تطور المؤسسة الصغيرة و المتوسطة.

2. نتائج الدراسة التطبيقية

- تتماثل كل من ولايات سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر في الخصائص البيئية و طبيعة الموارد الطبيعية، الاقتصادية والسياحية مما جعلها مجتمعا ملائما للدراسة التطبيقية.
- تعتبر أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة و حيدة الملكية (فردية) أو مؤسسات عائلية تصنف ضمن المؤسسات الصغيرة بعدد عاملين: أقل من 50 عامل.
- تعمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة ضمن الثلاثية مؤسسة، مدير، بيئة تبحث في خيارات المرونة و الاستجابة أكثر من الإنتاج نتاجا للتعقيدات البيئية التي تواجهها.
- تصنف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة ضمن مؤسسات المنفعة ما دام أصحابها يبحثون في هدف تحقيق الربح.
- يتميز المديرون المستجوبون بتوفر الخصائص التقاولية الناتجة عن: المبادرة، المخاطرة، إعادة تنظيم الآليات الاقتصادية والإبداع.

الخاتمة العامة

- إضافة إلى التوجه التقاوي يعتبر المدير محل الدراسة مديرا مؤسسا تجتمع فيه الملكية و التسيير، و مديرا جواريا يشرف بصفة يومية على أنشطة المؤسسة، يعتمد مركزية التسيير في شكل جوارية تنظيمية، يستخدم الاتصالات المباشرة الشفهية الناتجة عن الجوارية الوظيفية .
- يعتبر المديرون المستجوبون وفقا لنظرية X,Y لماك جريجور مديرين أتقراطيين و ديمقراطيين في نفس الوقت يعملون وفقا لطبيعة المواقف المواجهة.
- توافق كفاءة المديرون المستجوبون المقاربة البسيكولوجية فهي كفاءة تقاوية ناتجة شخص و خبرة المدير لكنها تخدم فقط هدف الاستمرارية و لا توافق إمكانات النمو و التوسع للمؤسسة.
- يعتبر المديرون المستجوبون مديرين مسيرين يعملون لصالح المؤسسة وفقا لتوجهاتهم الشخصية.
- يستند المديرون المستجوبون إلى الموضوعية و التشاركية عند اتخاذ القرارات في المؤسسات محل الدراسة .
- يعتبر مدير المؤسسة موجهها بالاستمرارية و تعظيم قيمة المؤسسة بعيدا عن النمو يجسده البعد التقاوي الذي يجمع الخبرة و الشخصية، السن الأقل من 50 سنة، و الاقدمية الأقل من 15 سنة.
- يتاثر مستوى كفاءة المدير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة محل الدراسة بالمتغيرات الديمغرافية الموافقة للخصائص الشخصية للمدير.
- يثبت المديرون المستجوبون مستوى من الكفاءة وفقا لتصنيف Katz : تقنية، بشرية و مفاهيمية.
- تتوقف كفاءات المديرين المستجوبين على ثلاث متغيرات مستقلة حسب ما حدده الاختبار خطوة خطوة : متغير الشخصية وفقا لمعادلة الانحدار البسيط كما يلي: $Y=2,257+0,484x$ و متغير الشخصية، المهارات ، والخبرات مجتمعة حسب معادلة الانحدار المتعدد على الشكل:
 $Y=1,960+0,502x_1+0,219x_2+0,139x_3$
- يندرج محدد النجاح لدي المديرين المستجوبين تحت إثبات كل من: Chandler jansen, Herron robinson (1992) بأنه يتوقف على شخصية و كفاءات المدير مجتمعة اي يوافق المقاربة السلوكية.

3. نتائج اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى

- **H0** : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية و مستوى كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة.
- **H1** : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين المتغيرات الديمغرافية و مستوى كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة.

تم اختبار الفرضية الأولى باعتماد اختبار t و anova حيث أفادت مستويات المعنوية الموافقة بوجود فروق دالة احصائيا ما بين خصائص المديرين المستجوبين : الجنس، مستوى التكوين الأولي، مستوى التكوين خلال العمل، فترة الاشراف على

الخاتمة العامة

المؤسسة (الخبرات) و مستوى كفاءتهم ، بينما لا توجد فروق دالة احصائيا ما بين خصائص المؤسسات التي يشرفون عليها: مجال نشاط المؤسسة، الحجم، الهدف و طبيعة الملكية مع مستوى كفاءات المديرين.

الفرضية الثانية

- **H0** : لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة مستوى من الكفاءة يسمح باستدامة مؤسسته.

- **H1** : يثبت مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الجزائرية الخاصة مستوى من الكفاءة يسمح باستدامة مؤسسته.

تمت تجزئة الفرضية الثانية إلى ثلاث فرضيات جزئية توافق أصناف الكفاءة: التقنية، البشرية و المفاهيمية، و اعتماد اختبار *Test student* لإثبات وجود هذه الأصناف من الكفاءة من عدمه و قد أفادت الاختبارات بمستويات المعنوية الخاصة بكل فرضية كما يلي: 0,000، 0,000، 0,000 للحالات الثلاث و كلها أقل من 0,05، كما بلغت قيمة *t* المحسوبة للأصناف الثلاثة على الترتيب القيم: 14,197، 7,118، 17,122 كلها أكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1,96، و بما أن الكفاءة ما هي إلا توليفة للكفاءة التقنية، البشرية و المفاهيمية تم رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة و التي تفيد بأن: مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة بكل من ولاية سعيدة، سيدي بلعباس و معسكر يثبت مستوى من الكفاءة يسمح باستدامة مؤسسته.

الفرضية الثالثة

- **H0** : لا يوجد اثر لكل من معارف، خبرات، مهارات و شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته.

- **H1** : يوجد اثر لكل من معارف، خبرات، مهارات و شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته.

نظرا لتعدد المتغيرات المرتبطة بالفرضية الثالثة استخدمنا أسلوب تحليل الانحدار الخطي خطوة بخطوة لتحديد أي المتغيرات المستقلة يؤثر على متغير الكفاءة من خلال تحليل الانحدار البسيط مرة ثم الانحدار المتعدد مرة أخرى و ترتيب المتغيرات المستقلة حسب الأثر على مستوى الكفاءة. و قد أفاد الاختبار بنفي الفرضية العدمية بأنه لا يوجد اثر لمعارف، خبرات و شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته، و قبول الفرضية البديلة يوجد أثر لخبرات، مهارات و شخصية مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة الخاصة في تكوين كفاءته يؤكدها مستوى الدلالة من جدول المعاملات : 0,000 المقابل لمتغير الشخصية، 0,000 المقابل لمتغير المهارات و 0,002 المقابل لمتغير الخبرة و هو أقل من 0,05 . و ان المتغيرات المستقلة الأكثر تأثيرا في مستوى الكفاءة هي كل من شخصية المدير المالك للمؤسسة أولا وفقا لمعادلة الانحدار البسيط كما يلي: $Y=2,257+0,484x$. ثم متغير شخصية، مهارات و خبرات المدير مجتمعة وفقا لمعادلة الانحدار المتعدد كما يلي : $Y=1,960+0,502x_1+0,219x_2+0,139x_3$. و بالتالي فان

الخاتمة العامة

الكفاءة التي يتميز بها مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لمجتمع الدراسة ناتجة عن التوجه الشخصي للمدير و عن مهاراته و خبراته المكتسبة من وظيفته الإشرافية و بالتالي تصنف في إطار الكفاءة المركزية الموجهة بالسلوكيات و التي تجمع التوجه الشخصي، المهارات و الخبرة .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

باللغة العربية

1- الكتب

- بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
- ثامر بن ملوح المطيري، القيادة العليا و الأداء، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2003.
- راجح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مشكلات تمويلها، ابتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى 2007.
- رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، 2000.
- سعاد نائف برنوطي، الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الرابعة، 2008.
- السيد عبده أبو سيد أحمد فتحي، الصناعات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- صلاح عبد القادر النعيمي، المدير... القائد و المفكر الاستراتيجي، إثراء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2008.
- طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، تنظيم و إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان.
- عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال: مدخل بناء المهارات، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- عبد الفتاح دياب حسين، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، الطبعة الثانية، شركة البراء للتوزيع القاهرة مطبعة النيل، 1996.
- عبد الناصر محمد علي حمودة، ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ودراسات 2005 القاهرة، مصر.
- علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المنظمات، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- فايز جمعة صالح النجار، عبد الستار محمد العلي، الريادة و إدارة الأعمال الصغيرة، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- فريد النجار، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية مفاتيح التنافسية و التنمية المتواصلة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2005.

- فريد النجار ، المشروعات الصغيرة بحوث محكمة منتقاة ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2010، جامعة الدول العربية القاهرة- مصر.
- محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية و التنمية البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
- محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان ،مقدمة في الأعمال و المال، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية 1999.
- محمد صالح الخناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان ، مقدمة في الأعمال و المال، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 1999.
- مروة أحمد، نسيم برهم ، الريادة و إدارة المشروعات الصغيرة، جامعة القدس المفتوحة، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، مصر، 2008.
- مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى ، 2005.
- نبيل جواد، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة gestion des pme،الجزائرية للكتاب، الطبعة الأولى، 2006.
- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها، عالم الكتب الحديث، عمان، 2010.
- نihal فريد مصطفى، نبيلة عباس ، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- وزارة الاتصال، المركز الوطني لوثائق الصحافة و الإعلام ، الصناعة الجزائرية رهانات و آفاق، مارس 2011.
- وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات، إستراتيجية و سياسات إنعاش و تنمية الصناعة، الكتاب الأبيض للحكومة، 2007.

2- الجرائد و المجلات

- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 06 الصادر بتاريخ 25 جانفي 2004 و المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 04-14 و المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر و تحديد قانونها الأساسي.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 27 الصادر بتاريخ 28 أبريل 2004 و المتضمن المرسوم الرئاسي 04-134 والمتعلق القانون الأساسي لصندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 44 الصادر بتاريخ 07 جولية 1994 و المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 94-188 و المتضمن القانون الأساسي للصندوق الوطني للتأمين على البطالة.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 52، الصادر في 11 سبتمبر 1996، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 96-296 المتعلق بإنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 55، الصادر في 24 سبتمبر 2001، المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 01-282 المتعلق بصلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تنظيمها و سيرها.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 74 الصادر بتاريخ 13 نوفمبر 2002 و المتضمن المرسوم التنفيذي رقم 02-373 و الخاص بإنشاء صندوق ضمان المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- دريس يحيى (آليات و سبل تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة للاندماج في الاقتصاد العالمي: حالة الجزائر)، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 55- 56 / صيف- خريف 2011.
- شبوطي حكيم (الدور الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة) مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد الثالث ، جوان 2008.
- مجيد شعباني، منوبة مزوار (أثر الامتيازات الضريبية على انشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لدفع عجلة التنمية الاقتصادية)، مجلة الاقتصاد والتنمية، مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، العدد 03 / جانفي 2015.
- المشروعات الصغيرة، بحوث محكمة منتقاة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2010.
- نشرية المعلومات الاقتصادية و الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معطيات عام 2006.
- نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2015.
- نشرية المعلومات الإحصائية عن وزارة الصناعة و المناجم ، معطيات سنة 2016، العدد 30، ماي 2017.
- نشرية المعلومات الإحصائية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة معطيات السداسي الأول 2013.

3- المؤتمرات و المنتديات

- بغداد بنين، عبد الحق بوقفة ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و زيادة مستويات التشغيل، المنتدى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي 2013 بجامعة الوادي.
- بن سعيد محمد ، ضرورة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة تحديات العولمة ، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية / معهد العلوم القانونية و الإدارية ، المركز الجامعي سعيدة.
- بوقرة رايح ، آفاق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في إنعاش الاقتصاد الوطني ، مداخلة مقدمة في المنتدى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية / معهد العلوم القانونية و الإدارية ، المركز الجامعي سعيدة.
- بوهنة علي، ثابت أول وسيلة، PME, PMI quel avenir؟، مداخلة ضمن المنتدى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية، معهد العلوم القانونية و الإدارية، المركز الجامعي سعيدة.
- حسين رحيم، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الندوة الدولية حول: تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، أيام 25-28 ماي 2003، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- سناء عبد الكريم الخناق ، المتطلبات الشخصية لاصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لمواجهة المنافسة، المنتدى الدولي: متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية يومي 17 و 18 افريل 2006، تحت اشراف مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف.

- صالح صالح، أساليب تنمية المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي : الإشكاليات و آفاق التنمية، جامعة الدول العربية، القاهرة، يومي 18 - 22 جانفي 2004.
- عبد الرزاق حميدي، عبد القادر عوينان ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الحد من أزمة البطالة - مع الإشارة لبعض التجارب العالمية -، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الموسوم بـ: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، بدون تاريخ.
- عبد الكريم سهام ، الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الجزائرية الصغيرة و المتوسطة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول " استراتيجيات تنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر" يومي 18 و 19 أفريل 2012 . كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة قاصدي مرباح ورقلة.
- عدنان مريزق، عامر خديجة ، دور أجهزة الدعم و المرافقة في تنمية سياسة التشغيل في الجزائر إشارة إلى الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الثالث حول سياسات التشغيل في إطار برامج التنمية و الإنعاش الاقتصادي في الجزائر 2001-2014 يومي 11 و 12 نوفمبر 2014، جامعة البويرة.
- علي قابوسة، الأستاذ الزين يونس، الوعي التخطيطي لسياسة التشغيل في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي 2013 بجامعة الوادي.
- غفال الياس، كريمة حبيب، عادل زقير، دور صندوق ضمان القروض في إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول واقع و آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر يومي 05-06 ماي 2013 ، جامعة الوادي.
- هامل هواري ، آليات دعم و ترقية قطاع المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في التشريع الجزائري، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر بين الرهانات و الفعالية 14-15 ديسمبر 2004، دائرة العلوم الاقتصادية / معهد العلوم القانونية و الإدارية ، المركز الجامعي سعيدة.

4- الرسائل الجامعية

- لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وسبل دعمها و تنميتها، دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 282.

5- المقالات

- حسين عبد المطلب الاسرج ، الريادية و دورها في التنمية العربية في ظل اقتصاد المعرفة، افريل 2010، ص12، <http://mpr.ub.uni-muenchen.de/22310/> اطلع عليه بتاريخ: 2014/07/03.

6- الإدارات العمومية

- مديرية التخطيط و البرمجة و متابعة الميزانية لولاية سعيدة مكتب الإحصائيات، نوفمبر 2016.
- مديرية السياحة و الصناعة لولاية سعيدة (تقرير حول إستراتيجية تطوير القطاع السياحي بولاية سعيدة) أفريل 2013.
- مديرية الطاقة و المناجم لولاية سعيدة، فرع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

- مديرية المصالح الفلاحية لولاية سعيدة.
- مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية معسكر.

7- مواقع الانترنت

- موقع الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار www.andi.dz
 - موقع الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر www.angem.dz
 - موقع صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة <http://www.fgar.dz>
- باللغة الفرنسية

1- livres

- Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyakoub, Michel Lallement, Mohamed Madoui ,De La Gouvernance Des PME – PMI : Regards Croisés France Algerie, Produit Par Le CREAD Le LISE (CNAM,CNRS), L'harmattan, Paris, France.
- Allain Labruffe,Management Des Competences : Construire Votre Referentiel ,Edition AFNOR,Paris, 26 Aout 2010.
- Allain Meunier ,PME : Les Stratégies Du Succès: Guide D'analyse Stratégique , DUNOD , Paris, 2007.
- Andrew Gillespie MAXI Fiches De Gestion, Marketing, Finance, Production, Management, Communication, GRH, DUNOD, Paris.2009.
- Anne Dietrich, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyre, Jaques Aubert, Management Des Compétences : Enjeux, Modèles Et Perspectives, DUNOD , Paris, 3 Eme Edition 2010.
- Annick Schott-Seraudie, Zahir Yanat, Zouhair Laarraf , Le Dirigeant De PME A L'heure De La Responsabilité Sociale Des Entreprises, Varia, Recherches En Communication, N 29, 2008.
- Barabel, Meier , Manageor, Les Meilleurs Pratiques De Management , DUNOD, 2 Eme Edition, Paris, 2010.
- Bernard Girard ,L'épreuve Des Faits : Pourquoi Les PME Restent-Elles Des PME ?, Gerer Et Comprendre, Annales Des MINDS, Septembre 1997 .
- Bernard RADON , Guide Du Leadership : Progresser Vers La Fonction De Dirigeant, DUNOD, Paris, 2007.
- Bernard Radon , Managers , Utiliser Votre Intelligence Organisationnelle : Le Succès, Une Question D'attitude, DUNOD, Paris, 2013.
- Cécile Dejoux ,Gestion Des Compétences Et GPEC, ECO/Gestion, DUNOD, France, 2008.
- Cecile Dejoux, Anne Dietrich , Management Par Les Competences ,Le Cas Manpower : Gestion Appliquée , Collection Dirigée Par Jéromecaby, Dareios Et Pearsoneducation France, 2005-2006.
- Christian Defélix, Alain Klarsfeld, Ewan Oiry , Nouveaux Regards Sur La Gestion Des Compétences, AGRH GRACCO CNRS Vuibert, Paris, France, 2006.
- Christian Defelixe, Michel Dubois, Didier Retour, La Gestion Des Compétences En PME :Configuration Et Modalites De Pilotage, Actes Du 10 Eme Congrès De L'agr, Tome 1, 1999.
- CHRISTIAN FOURNIER, Techniques De Gestion De La PME, Approche Pratique, Collection PME, Les Editions D'organisation, PARIS, France, 1992.
- Christian Paquet Avec La Collaboration De Luc Servais, PME Et Stratégie,Guide Pratique, L'édition Professionnel, Belgique, 2 Eme Edition, Juin 2009.

- Direction Du Développement Des Personnes Et Des Organisations, L'école Nationale D'administration Publique, Référentiel De Compétences Du Gestionnaire-Leader De La Fonction Publique Québécoise ,Gouvernement Du Québec ,2012.
- Emmanuel-Gustave Kintambu Mafuku , Facteurs De Transition: De La Micro-Entreprise A L'entreprise Capitaliste Moderne En République Démocratique Du Congo, Codersia Book Series, Dakar, Sénégal : CODESRIA, 2008.
- Françoise Dupuiche Rabasse, Management Et Gestion Des Compétences, Entreprise Et Management, L'harmattan, Paris, 2008.
- Françoise Dupuich-Rabasse , Les Compétences Managériales : Enjeux Et Réalités, Groupe ESC Rouen, L'harmattan, Paris, France, 2007.
- Gerald D'amboise, La Pme Canadienne : Situation Et Defis, Presses Université Laval , Quebec ,1989.
- Gérard- Philippe Rhéhayem, Supervision Et Direction Des Ressources Humaines, 4eme Edition, Gaëtan Morin Editeur, Montréal Québec, 2008.
- Gilles Lecointre, Jean François Roubaud , Le Grand Livre De L'économie PME, Gualino L'extenso Éditions, Paris, Décembre 2009.
- Guy Le Boterf , Construire Les Compétences Individuelles Et Collectives : Agir Et Réussir Avec Compétence, Editions D'organisation, Quatrième Edition, Paris, 2008.
- GUY Mathiolon , Les Très Petites Entreprises : Un Management De Proximité, Sous La Direction De : Annabelle Jaouen, Olivier Torres ; Hermes Sciences, Lavoisier, Paris, France, 2008.
- H.KOONTZ, C.O'Donnell, management principes et méthodes de gestion, Mc Graw-Hill éditeurs, canada,1980
- Henri Mahé De BOISLANDELLE, Gestion Des Ressources Humaines Dans Les PME, Collection Techniques De Gestion, Economica, Paris, France,2 Eme Edition,1998.
- Henry Mintzberg ,Le Management Voyage Au Centre Des Organisations, Traduit Par Jean-Michel Behar, Edition D'organisation, 2 Eme Tirage, Paris, 1999.
- James MC Grath Et Bob Bates, Le Petit Livre Des Grandes Théories Du Management Et Comment Les Mettre En Pratique, Traduit De L'anglais Par Anne Rémond, Editeur ESF 2014.
- Jean Christophe Pic, Gélina Viala, Karim Ziani, Entreprendre Dans Le Green Business :Créer Et Développer Une Entreprise Durable Et Responsable, DUNOD, Paris,2013.
- Jean Lochard, Dominique Gilbert ,Créer, Reprendre, Gérer Une Petite Entreprise, Les Editions D'organisation, Paris, France, 1997.
- Jean –Pierre Mongrand ,Le Manager Dans La Nouvelle Economie, Editions D'organisation, Paris, 2001.
- Jean-Marc Sabatier -Pier Gauthier ,La Force Du Mental : Etre Un Champion, Ça S'apprend En Entreprise Comme Dans Le Sport, DUNOD, Paris, 2013.
- Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsono, Management ,Stratégie Et Organisation,Vuibert, 4 Eme Edition, 2002, Paris.
- John R. Schermerhorn ,J R. James G Hunt, Richard N .Osborn, Claire De Billy , Comportement Humain Et Organisation, Saint Laurent, 3 Eme Edition , Québec, 2006.
- Les Dossiers Thématiques, Les PME Et Leurs Salariés, INSEE LIAISONS SOUALES DARES N° 4,1996, Editions Liaisons, Diffusé Par GEODIF, Paris, France.
- Louis Jaques Fillion , Management Des PME :De La Création A La Croissance, Education Pearson, Paris ,France , 2007.
- Marie Gomez-Breysee Et Anabelle Jaouen , L'entrepreneur Au 21 Eme Siècle, Reflet Des Evolutions Sociétales, Dunod, Paris 2012.

- Mohed Altrad ,Ecouter, Harmoniser, Diriger, Un Certain Art Du Management , Office Des Publications Universitaire, 1994, 1 Ere Edition, Ben Aknoun, Alger.
- Nadine Levrato , Les Pme Définition, Rôle Economique Et Politiques Publiques , De Boeck Université, Bruxelles, 2009.
- OLIVIER FERRIER, Les Très Petites Entreprises, Editions De Boeck, Bruxelles, 1 Ere Edition, 2002 .
- Patrice Roussel ,Gestion Des Performances Au Travail : Bilan Des Connaissances, Editions De Boeck, Université De Bruxelles , France, 1 Ere Edition 2007.
- Patrick Conjard, Bernard Devin, Agir Sur La Professionnalisation, Editions Anact, Lyon , 2007.
- Patrick Gilbert, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre ,Organisations Et Comportements: Nouvelles Approches, Nouveaux Enjeux, DUNOD, Paris, 2005.
- Philippe Zarifian ,Le Modèle De La Compétence : Trajectoire Historique, Enjeux Actuels Et Propositions, Editions Liaisons, 2^{ème} Edition, 2004.
- Robert Diez, Laurence Sarton ,Transférer Les Compétences : Comment Eviter Les Pertes De Compétences Stratégiques, Collection Ressources Humaines, Groupe Eyrolles, Paris, France, 2012.
- Robert WITTERWULGHE, La PME : Une Entreprise Humaine, De Boeck Université, Bruxelles, 1998.
- Rosette Et Jaques Bonnet ,Du Manager Novice Au Manager Expert : Quete De Sens Et Parcours De Professionnalisation, Hermes Sciences, La Voisier, 2006, Paris.
- Valérie Brunel,Les Managers De L'âme : Le Développement Personnel En Entreprise, Nouvelle Pratique De Pouvoir, Edition La Découverte, Paris, 2008.
- Véronique Coggia ,Intelligence Economique Et Prise De Décision Dans Les Pme,L'harmattan, Paris , France,2009.

2– revues

- Ariel Mendez, Delphine Mercier, Compétences-clés de territoires. Le rôle des relations inter organisationnelles , Revue française de gestion 2006/5 (no 164), p. 257, <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-253.htm>, Consulté Le 29 Août 2016.
- Djilali BENABOU, Abdesselem BENDIABDELLAH ,perception des dirigeants de PME de leur responsabilité sociale : une approche par la cartographie cognitive, fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Djilali%20BENABOU.pdf, consulté le 13/04/2013.
- Evelyne Rouby, Catherine Thomas, La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits , Revue française de gestion 2004/2 (no 149), <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-2-page-51.htm>. consulté le 29/08/2016.
- Gaël Gueguen ,Pme Et Stratégie : Quelles Spécificités ?, Economie Et Management, N° 131, Avril 2009. <http://www2.cndp.fr/archivage/valid/140948/140948-18652-24236.pdf> , consulté le 12/09/2014.
- Hakim Aberkane, Recouvrement des créances : le casse-tête des chefs d'entreprise, Economie, El Watan.com , le quotidien indépendant, consulté le 06/06/2012.
- Henry Savajoï ,PME : Clés De Lecture Définitions, Dénombrement, Typologies,Agence Des PME, Regards Sur Les Pme, N°1, P 17. <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/pme-cles-de-lecture-regards-sur-les-pme-n1-133010000006>, Consulté Le 13/09/2012.
- KERZABI Abdelatif, SAIDANI Mohamed ,La Taille Des PME Algériennes , Une Explication Par Les Coûts De Transaction , <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Abdelatif%20KERZABI.pdf>, consulté le 13 /04/2013.

- Louis Raymond, Francois Bergeron, Lin Gingras, Suzanne Rivard ,problematique de l'informatisation des PME, TIS, vol 3, N 01, 1990.
http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/tis_vol3_n1_6_131_148.pdf, consulté le 12/09/2014.
- Michel Marchesnay, La Petite Entreprise : Sortir De L'ignorance , Revue Française De Gestion, 2003/3 No 144, P. 107-118. DOI : 10.3166/Rfg.144.107-118,
<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-107.htm>, Consulté Le 24/06/2013.
- Michel Marchesnay,La PME : une gestion spécifique, Économie rurale. N°206, 1991. Nouvelles approches en gestion de l'entreprise agricole. Session des 29 et 30 Novembre 1990 organisée par Jean-Marie Attonaty (INRA-ESR), Jacques Clément (DGER) et Louis-Georges Soler (INRA-SAD) p. 11-17.
- Philippe Pailot ,Propositions Théoriques Et Epistémologiques Pour Une Méthodologie D'analyse Des Freins "Psychologiques " Des Dirigeants De Pme Lors Des Transmissions D'entreprise, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 12, n° 3, 1999, p11. : <http://id.erudit.org/iderudit/1008657ar> ,consulte le 05/08/2016.
- REGARDS SUR LES PME N°11, observatoire des PME, OSEO services, L'appui A La Création :Trois Ans Après, P18. http://www.bpifrance-lelab.fr/content/download/1518/12859/version/1/file/Regards_PME_11_Creation.pdf, consulté le 05/08/2016.
- REGARDS SUR LES PME N°14, observatoire des PME, OSEO , La recherche académique française en PME , Paris, 2007, p 19.
<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/LarechercheenPMEOlivierTORRES.pdf> , consulté le 13/09/2012.
- Soulaïmane Laghzaoui ,Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences , Management & Avenir, 2009/2 n° 22, p. 52-69. DOI : 10.3917/mav.022.0052, <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-52.htm>, consulté le 24/06/2013.
- Thomas Durand, L'alchimie de la compétence , Revue française de gestion2006/1 (no 160), p.266, <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm>, consulté le 29/08/2016.
- Vilette Marc-André, Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC, Management & Avenir, 2008/2 n° 16, p. 47-65. DOI : 10.3917/mav.016.0047,p48. <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-2-page-47.htm>, consulté le 13/09/2012.
- Xavier Hollandts,La gestion participative, une utopie réalisée ? L'expérience d'Alexandre Dubois aux aciéries de Bonpertuis, Revue internationale de l'économie sociale : Recma, n° 313, 2009, p94, <http://id.erudit.org/iderudit/1020925ar>, consulte le 26/08/2016.

3- colloques et seminaires

- Benoit Reveleau , la dynamique de l'activité des dirigeants de PME, 5 ème congrès internationale de l'académie de l'entrepreneuriat , retour aux communications, p 02,
http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau_Benoit.pdf, consulte le 13/09/2012.
- Gaël Gueguen,TPE Et Contrainte De L'environnement, Association Internationale De Recherche En Entrepreneuriat Et PME, 7ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat Et PME, 27, 28 Et 29 Octobre 2004, Montpellier.

- Jean lorrain, André Belley, louis Dussault ,les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire :QCE, 4^{ème} congrès international francophone sur la PME , université de METZ, université de NANCY.
- Mohamed. Bayad, Yosra. Boughattas, Christophe. Schmitt,Le métier de l'entrepreneur : le processus d'acquisition de compétences , 8 ème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, L'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales 25, 26, 27 octobre 2006, Haute école de gestion (HEG) Fribourg, Suisse, p04.
- Objectif compétences, Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles , JOURNÉES INTERNATIONALES DE LA FORMATION ,TOME 6 , 1998 ,p17.
<http://www.solangebriet-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/05/Tome-6-Objectif-comp%C3%A9tences-MEDEF.pdf>. Consulté le 29/08/2016.
- Olivier Torres, Gaël Gueguen, Université De Montpellier III , France , Une Approche Proxémique De La PME : Le Cas De L'incertitude Stratégique, 8 ème Congrès International Francophone En Entrepreneuriat Et PME, CIFEPME.
- Paradis Agnès, Polge Marion ,Types De Dirigeants Et Styles De GRH : Cas De Petites Entreprises De L'industrie Agro-alimentaire, Proposition De Communication Au 4° Congrès International Francophone Sur La PME Octobre 1998 - Nancy-Metz « Compétitivité Et Identité De La PME », P13.

4- theses

- Dominique Larue, Relation Entre Compétences Des Dirigeants Et Performance De L'entreprise, La Gestion Par Les Compétences, Un Outil Au Service Du Projet Stratégique, Mémoire Cnam Ingénierie Des Compétences – 2005, P03,
http://www.academia.edu/6126009/RELATION_ENTRE_COMPETENCES_DES_DIRIGEANTS_ET_PERFORMANCE_DE_L'ENTREPRISE, vu le 10/12/2012.

5–articles

- Compétences fondamentales : l'expérience et la création d'artefacts comme moteur de leur constitution. p8, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1414-competences-fondamentales-lexperience-et-la-creation-dartefacts-comme-moteur-de-leur-constitution/download>, consulté le 29/08/2016.
- Constant Calvo ,Les TPE/PME sont l'avenir du développement durable,
http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/04/cercle_47560.htm, consulte le 09/06/2012.
- Eric Michaël la violette, Christophe loue ,les compétences entrepreneuriales : définition et construction d'un référentiel, p04,
www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/.../laviolette_loue_2005_.pdf, consulte le 18/08/2016.
- Evelyne Rouby, Guy Solle. Gestion "Par" Les Compétences Et Positionnement Du Contrôle De Gestion ?. Technologie Et Management De L'information : Enjeux Et Impacts Dans La Comptabilité, Le Contrôle Et L'audit, Mai 2002, France, P02, <https://Halshs.Archives-Ouvertes.Fr/Halshs-00584527>, Consulté Le 29 Août 2016.
- Gérard Charreaux, Jean-Pierre Pitol-Belin ,Les Theories Des Organisations, P17,
<http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf>. consulté le 15/08/2016.
- Houda Ghozzi,L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites, et aménagements nécessaires,p 03,
<https://core.ac.uk/download/files/153/6465107.pdf>, consulte le29/08/2016.

- Jean-Claude Coulet, Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité , p 02, <http://activites.revues.org/2745>, consulté le 17 août 2016.
- KPMG S.A ,Les PME qui grandissent, paris , 2009. <https://www.kpmg.com/.../20090101-PME-qui-grandissent-qui-sont-elles-pourquoi-sont-elles-si-performantes>, consulté le 28/07/2012.
- Les freins à l'export des PME, selon Hubert Reynier, dirigeant de Visconti Coaching, CAD export , international mode d'emploi , Interview réalisée par Diane Pinelli, le 3 février 2012, <http://www.visconti-coaching.com>, consulté le 08/01/2013.
- Michelle Graziani , Graziani ,Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise, <http://www.creg.ac-versailles.fr/Legitimite-du-dirigeant-et-performances-de-l-entreprise>, publie le mercredi 4 février 2015, consulte le 26/08/2016.
- Mohamed BAYAD, Christophe SCHMITT, Yosra BOUGHATTAS,Démarche pour un Référentiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisanale , Annales 2007-2008 – Réseau Artisanat-Université, décembre 2008,p 05, <http://ism.infometiers.org/ISM/Media/Files/RAU/lorraine-demarche-pour-un-referentiel>, consulte le 08/01/2013.
- netpme.fr, Les qualités d'un bon manager, p 1-4, <http://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/fiche-metier/fiche-conseil/41111-qualites-manager>, consulte le 15/03/2016.
- Olivier ARNAULT ,Du bon usage du contrôle dans le management,Management, organisation et politiques d'entreprise, publie le 3 octobre 2013, <http://anthelia.org/article-3008133.html>, consulte le 14/08/2016.
- Olivier Torres ,Du Rôle Et De L'importance De La Proximité Dans La Spécificité De Gestion Des Pme, <Http://Oliviertorres.Net/Travaux/Pdf/Ot1lille.Pdf>, Consulté Le 12/09/2014.
- Olivier Torres, Le Management Stratégique En Pme : Entre Spécificité Et Dénaturation, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1095-le-management-strategique-en-pme-entre-specificite-et-denaturation/download>, consulté le 12/09/2014.
- Pierre-André Julien, Le Développement Micro-Régional, La Pme Et La Théorie Micro-économique, <http://www.cjrs-rcsr.org/archives/10-2/Julien.pdf>, p 135. Consulte le 14/08/2016.
- Said yami,Les modèles fondés sur les ressources et les compétences, <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M04-3.pdf>, consulté le 29/08/2016.
- Stéphane Jacquet ,Le métier d'entrepreneur : des compétences à développer, acquérir et maîtriser,p14. http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/competences_entrepreneur.pdf, consulté le 25/04/2013.
- Stephane Tywoniak ,Le Modèle des Ressources et des Compétences: Un Nouveau Paradigme pour le Management Stratégique,p05, <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>. consulté le 26/08/2016.
- Yosra Boughattas, Mohamed Bayad ,Métier D'entrepreneur : Etude Exploratoire Pour Identifier Et Evaluer Les Compétences, P03, https://www.researchgate.net/publication/301629589_Les_compétences_de_l'entrepreneur_de_marche_d'identification_et_d'evaluation, consulte le 10/07/2013.

6- sites d'internet

- <http://activites.revues.org/2745>, consulté le 17 août 2016.
- <http://anthelia.org/article-3008133.html>, consulte le 14/08/2016.
- http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/06/04/cercle_47560.htm, consulte le 09/06/2012.
- <http://dictionnaire.reverso.net/francais-definition/gestionnaire>.
- <http://dz.toponavi.com/59>. consulte le 02/08/2017.

- <http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf>. consulté le 15/08/2016.
- <http://id.erudit.org/iderudit/1008657ar> , consulte le 05/08/2016.
- <http://id.erudit.org/iderudit/1020925ar>, consulte le 26/08/2016.
- <http://ism.infometiers.org/ISM/Media/Files/RAU/lorraine-demarche-pour-un-referentiel>, consulte le 08/01/2013.
- <http://mpira.ub.uni-muenchen.de/22310/> consulté le 03/07/2014.
- <Http://Oliviertorres.Net/Travaux/Pdf/Ot1lille.Pdf>, Consulté Le 12/09/2014.
- http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/tis_vol3_n1_6_131_148.pdf, consulté le 12/09/2014.
- http://www.academia.edu/6126009/RELATION_ENTRE_COMPETENCES_DES_DIRIGEANTS_ET_PERFORMANCE_DE_L'ENTREPRISE, vu le 10/12/2012.
- <http://www.andi.dz/index.php/ar/statistique/creation-d-entreprise>
- <http://www.andi.dz/PDF/monographies/Mascara.pdf>
- http://www.bpifrance-lelab.fr/content/download/1518/12859/version/1/file/Regards_PME_11_Creation.pdf, consulté le 05/08/2016.
- <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-107.htm>, Consulté Le 24/06/2013.
- <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2004-2-page-51.htm>. consulté le 29/08/2016.
- <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-1-page-261.htm>, consulté le 29/08/2016.
- <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2006-5-page-253.htm>, Consulté Le 29 Août 2016.
- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2008-2-page-47.htm>, consulté le 13/09/2012.
- <http://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-2-page-52.htm>, consulté le 24/06/2013.
- http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/competences_entrepreneur.pdf, consulté le 25/04/2013.
- <http://www.creg.ac-versailles.fr/Legitimite-du-dirigeant-et-performances-de-l-entreprise>, publie le mercredi 4 février 2015, consulte le 26/08/2016.

- http://www.entrepreneuriat.com/fileadmin/ressources/actes07/Raveleau_Benoit.pdf, consulte le 13/09/2012.
- <http://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/pme-cles-de-lecture-regards-sur-les-pme-n1-1330100000006>, Consulté Le 13/09/2012.
- <http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/M04-3.pdf>, consulté le 29/08/2016.
- <http://www.interieur.gov.dz>. consulte le 02/08/2017.

- http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/dirigeant_dirigeante/25795.

- <http://www.netpme.fr/info-conseil-1/droit-travail/gestion-personnel/fiche-metier/fiche-conseil/41111-qualites-manager>, consulte le 15/03/2016.
- <http://www.okbob.net/2015/08/le-site-officiel-de-la-wilaya-de-sidi-belabbes.html>. consulte le 05/08/2017.
- <http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/LarechercheenPMEOlivierTORRES.pdf> , consulté le 13/09/2012.
- <http://www.solangebriet-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/05/Tome-6-Objectif-comp%C3%A9tences-MEDEF.pdf>. Consulté le 29/08/2016.
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1095-le-management-strategique-en-pme-entre-specificite-et-denaturation/download>, consulté le 12/09/2014.
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1097-le-modele-des-ressources-et-des-competences-un-nouveau-paradigme-pour-le-management-strategique/download>. consulté le 26/08/2016.
- <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1414-competences-fondamentales-lexperience-et-la-creation-dartefacts-comme-moteur-de-leur-constitution/download>, consulté le 29/08/2016.
- <http://www.visconti-coaching.com>, consulté le 08/01/2013.

- <http://www.wilayademascara.org/29/index.php/fr/>
- <http://www.wilayademascara.org/29/index.php/fr/presentation-de-la-wilaya-de-mascara>.
- <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/Agriculture.html>.
- <http://www.wilaya-sidibelabbes.dz/transportation/Tourisme.html>.
- <http://www2.cndp.fr/archivage/valid/140948/140948-18652-24236.pdf> , consulté le 12/09/2014.
- <https://core.ac.uk/download/files/153/6465107.pdf>, consulte le 29/08/2016.
- <https://Halshs.Archives-Ouvertes.Fr/Halshs-00584527>, Consulté Le 29 Août 2016.
- <https://www.bing.com/maps/Sidi+Bel+Abb>
- <https://www.fgar.dz/portal/fr/statistiques>.
- https://www.researchgate.net/publication/301629589_Les_competences_de_l'entrepreneur_de_marche_d'identification_et_d'evaluation, consulte le 10/07/2013.
- www.cnrtl.fr/definition/dirigeant.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

الاستمارة رقم:

استبيان حول :

"كفاءات أصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : دراسة لقطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر"

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

من إعداد الباحثة:

كرزايي عبد

رقراقي أمينة

اللطيف

الاستبيان موجه إلى مديري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

نضع بين أيديكم نسخة من الاستبيان و الذي يضم مجموعة من الأسئلة من اجل إتمام بحث أكاديمي للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير .

نرجو من سيادتكم التفضل بالإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة التي تختارونها، مثنين لكم دعمكم للعلم و المعرفة كما نؤكد لكم بان المعلومات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

1-المعلومات الشخصية

ذكر	أنثى

- الجنس

أكثر من 60 سنة	60-50 سنة	50-40 سنة	40-30 سنة	30-20 سنة

- الفئة العمرية

- مجال النشاط

المواد الغذائية	البناء و الأشغال العمومية	الصناعة	تجارة و توزيع	النقل	السياحة و الفنادق	قطاعات أخرى

- المركز الوظيفي في المؤسسة

إطار إداري	إطار تجاري	مهندس	رئيس وحدة	مدير عام

- الهدف من إنشاء المؤسسة

من اجل خلق عمل ذاتي	تحقيق الربح	تحقيق مشروع حياة	ممارسة الإبداع

- عدد العاملين

9-1 عاملين	10- 49 عامل	50 إلى 250 عامل	أكثر من 250 عامل

- عمر المؤسسة

أقل من 3 سنوات	3 إلى 6 سنوات	6 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات

- طبيعة الملكية

متعددة	عائلية	وحيدة (فردية)

2-المعلومات المهنية

- مستوى التكوين الأولي

ابتدائي	متوسط	ثانوي	ليسانس	دراسات عليا	تكوين حر

الملاحق

					تشجيع تبادل المعارف من العمل الجماعي يساهم في تحويل الكفاءات
					اعتماد نظام الفريق لتنفيذ المهام بفعالية
					تحويل معلومات المدير إلى الفريق بشكل تهديدا لمنصبه
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الرابع: بعد المعرفة
					يتوقف إتمام الوظيفة الإدارية على المتابعة اليومية لنشاط العاملين
					تنفيذ المهام يعتمد فقط على المعارف الأولية
					الممارسة اليومية للنشاطات الجديدة تجعل فريق العمل متميزا
					تستدعي أهداف المؤسسة التنقيح تبعا لدراسات السوق
					تسيير المؤسسة يقتضي التحكم في المعارف الخاصة بمجال: الإنتاج، المالية، التسمية و تسير المبرد الشبنة
					يقتضي التسيير الحديث مستوى من التحكم في وسائل الإعلام و الاتصال
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور الخامس: بعد الخبرة
					يرتبط التميز بامتلاك الرؤيا بشأن المدى الطويل
					اعتماد التنشيط، التحفيز، التشجيع و مرافقة الفريق لتحقيق مستويات الأداء المزمعة
					التوجه نحو الانجاز يقتضي إثبات المرونة
					عند المواقف الصعبة تتخذ القرارات بصفة فردية
					تستدعي بعض المواقف الإصغاء الجيد لفريق العمل
					ينشأ عن تشجيع التكامل إمكانية التقويم الذاتي
					تطوير العلاقات المهنية نتاجا لمستوى تبادل المعلومات
غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المحور السادس: بعد المهارات
					إدراك ترتيبات الإنتاج و التوزيع لمختلف الأسواق تحققه المعارف المرتبطة بمجال النشاط.
					يعتمد نشاط المؤسسة على تكييف المنتجات مع توقعات العملاء.
					كسب وفاء الزبون ناتج القدرة على إقامة علاقة معه
					يستدعي تفويض المسؤولية التدخل أحيانا بفرض سلوكيات معينة توافق طسعة العما
					تتشاركون مسؤولية تحقيق النتائج مع فريق العمل

2- مستوى كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة

قليلا جدا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	المحور الأول: الكفاءة التقنية / إلى أي مدى تثبتون هذه الكفاءة
					العمل بمرجعية إلى بعض الوثائق الخاصة بالتسيير
					تعتمدون عند تسيير المؤسسة:
					- نظم المعلومات
					- نظم الرقابة
					- نظام التخطيط
					تشرفون على المؤسسة من اجل توجيهها نحو منحى معين
					الاستناد عند صياغة استراتيجيات الإنتاج لأجل الاستجابة إلى حاجات الزبائن إلى إقامة العلاقات معهم.
					ممارسة المهمة التسييرية بالتنسيق بين المعارف الأولية و السلوكيات
					من اجل ضمان فعالية تحقيق المهام:
					- اعتماد وسائل الاتصال المختلفة لتمرير المعلومة لباقي أطراف
					- استخدام الحوار الواضح المتناسق مع بقية الأطراف
					- تمرير المعلومات المهمة
					الاتصال الواضح
قليلا جدا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	المحور الثاني: الكفاءة البشرية / إلى أي مدى تثبتون هذه الكفاءة
					ممارسة السلوك الاقتصادي تنشأ عن المهارة الشخصية دون معرفة سابقة
					تسيير المؤسسة يقل أهمية عن إنشائها مرحلة تحويل الأفكار إلى واقع
					تفضيل التوظيف الحديث بحثا عن الكفاءات بدلا عن تكوين العمال
					تكيف نظم تعويض الأفراد حسب جهودهم في تحقيق الأداء
					تشجيع المشاركة
					تحفيز العاملين
					تقديم الدعم
					تكامل جهود الأفراد لتحقيق الأهداف
					تشجيع المبادرات الفردية بتنسيق عمل الأفراد ذوي الاختصاصات
					تعزيز تنمية الكفاءات
قليلا جدا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	المحور الثالث: الكفاءة المفاهيمية / إلى أي مدى تثبتون هذه الكفاءة
					تسيير المؤسسة بالتدخل الدائم لتوجيه سلوكيات العاملين
					تحمل المسؤولية الكاملة عن تحقيق النتائج

الملاحق

					تكريس الوقت لدعم الفريق
					الابتعاد عن العمل الجماعي عند اتخاذ القرارات في حالات الأزمة كونه مضیعة للوقت
في حالات الأزمة تتخذون القرار:					
					- بصفة فردية
					- استشارة الفريق
					تفویض المهام
					متابعة النشاط و تطورات المتغيرات الخارجية يشكل الجزء الأهم لعمل

الملحق رقم 02: الوثائق الصادرة عن مديريات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولايتي سعيدة و معسكر على الترتيب

NOMBRE D'ENTREPRISES PAR SECTEUR D'ACTIVITES ET TYPE ENTREPRISES

N°	Secteur d'activité	ZONE INDUSTRIELLE SAIDA				ZONE INDUSTRIELLE AIN EL HDJER				HORS ZONE				TOTAL				
		TPE	PE	ME	GE	TPE	PE	ME	GE	TPE	PE	ME	GE	TPE	PE	ME	GE	
1	Agriculture et pêche	/	/	/	/	/	/	/	1	/	/	/	4	/	/	4	1	/
2	Eau et énergie	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3	Hydrocarbures	/	/	/	1	/	/	/	/	/	/	1	/	/	1	/	/	1
4	Services et travaux pétroliers	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	Mines et carrières	/	/	/	/	/	/	/	/	6	16	/	/	6	16	/	/	/
6	ISMME	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
7	Matériaux de construction	2	/	1	/	6	/	1	/	2	1	2	1	10	/	5	1	/
8	Bâtiment et travaux publics	1	2	2	/	5	2	4	/	1	96	7	2	7	100	13	2	/
9	Chimie plastique	/	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
10	Industrie agro alimentaire	/	/	4	1	4	/	1	/	1	3	2	/	5	3	7	1	/
11	Industrie du textile	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1	/	/	/	1	/	/	/
12	Industrie du cuir	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
13	Industrie du bois et papier	1	/	/	/	/	/	/	/	/	2	1	/	1	1	1	/	/
14	Industrie divers	/	/	1	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
15	Transport et communication	1	/	1	/	1	/	/	/	/	5	/	/	2	5	1	/	/
16	Commerce	5	1	1	/	1	/	/	/	/	6	1	/	6	7	2	/	/
17	Hôtellerie et restauration	/	/	/	/	/	/	/	/	/	4	2	1	4	2	1	/	/
18	Service fournis aux entreprises	2	/	/	/	/	/	/	/	/	4	/	/	2	4	/	/	/
19	Service fournis aux ménages	4	/	/	/	/	/	1	/	2	2	1	/	6	3	1	/	/
20	Établissements financiers	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
21	Affaires immobilières	/	/	/	/	/	/	/	/	/	1	1	/	1	3	/	/	/
22	Service pour collectivités	/	1	1	/	/	/	/	/	1	2	1	/	1	3	2	/	/
TOTAL		16	5	11	2	17	3	7	0	17	145	17	3	51	150	36	5	/
TOTAL GENERAL		34				27				181				242				

zone industriel saida

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Matériaux de construction

N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de L'acte	Secteur	Téléphone
1	ENTREPRISES BEN GTHIFA AHMED BEN GTHIFA BEN ALIA (EX-BEN FTAL MOHAMMED)	BEN GTHIFA AHMED	/	/	Construction META	/	1	TPE	3007.44	Construction META	7	En activité	07/06/1997	Privé	/
2	BEN GTHIFA BEN ALIA	BEN GTHIFA BEN ALIA	/	/	VENTE MAT Construction	/	1	TPE		VENTE MAT Construction	7	En activité		Privé	05.42.23.96.05

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Bâtiment et travaux publics

N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de L'acte	Secteur	Téléphone
1	SARL ETMA MOHAND AMEUR ABDELKRIM	MOHAND AMEUR ABDELKRIM	98A3712654-00/20	02/09/1995	Travaux publique	/	95	ME		Travaux publique	8	En activité		Privé	048.52.16.26 048.52.16.24
24	HOUCINE ABDERAHMANE	HOUCINE ABDERAHMANE	01A3717222-00/20	01/04/1997	Ciment Gravier Sable Fer Bordure Bus Et Béton	390 Tonne 30000.00 M³ 7000.00 M³ 250.00 Ot 4100.00 U 60.00 U	59	ME	27342	B.T.P.H	8	En activité	07/06/1997	Privé	05.50.29.01.41 048.52.14.70
3	ENTREPRISES SAIDI BEN BRAHIM	SAIDI BEN BRAHIM	/	/	B.T.P.H	/	82	ME	785	B.T.P.H	8	En activité	21/02/2000	Privé	048.37.39.78 048.37.39.56
4	KIDUR MOHRAD (EX KINICHE)	KIDUR MOHRAD	/	/	E.T.P	/	5	TPE	972	E.T.P	8	En activité	07/06/1997	Privé	05.50.90.94.77
5	SEDIAD Med (EX BENOUSSA)	SEDIAD Med	98A3712522	2009	E.T.P	/	30	PE	3873	E.T.P	8	En activité	02/05/2002	Privé	048-47-57-65

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Industrie agro alimentaire

N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de L'acte	Secteur	Téléphone
1	GROUP NAHLA BENKREDA	Benkredda Yahya	074203898	21/05/1988	BOISSON VERRE BOISSON Plastique Eau minérale 0.5 l.5L	3000000 L 2500000 L 200000000 U	57	ME	25276	Industrie	10	En activité	01/07/2002	Privé	048-52-00-9 5 048-52-01-05
2	Eaux MINERALE SAIDA	Yaici Samir	97807420030 0/20	1967	Eau minérale Gazait 01L+0.33L Boisson Gazuse CASERA 1L+1.5L	2500000 U 6000000 U	104	ME	69227	Production eaux minérale	10	En activité	14/10/1998	Privé	048-52-06-47 048-52-06-07

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Industrie du bois et papier

N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de L'acte	Secteur	Téléphone
1	ENTREPRISES SARL BEDIAR HANGAR	BEDIAR FATMA	/	/	Fabrication de Carton	/	1	TPE	518.78	Fabrication de Carton	13	En activité	21/02/2000	Privé	048.43.31.12
2	WILAYAJ ADJUN	EL HAWSH	/	/	Ménusserie	/	1	TPE	388	Ménusserie	13	En activité	/	Privé	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Transport et communication

N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de L'acte	Secteur	Téléphone
1	SARL AHMED MADAGHRI	Jarhon Kaddour	/	/	transport	/	1	TPE	98.61	transport	15	En activité	21/02/2000	Privé	07.74.65.54.12

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Commerce

N° de Lot	N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de l'acte	Secteur	Téléphone
1	23	HOUICINE AEK + ET NACERA	REGULINE AEK	3716661A01	/	Agence Véhicule	/	3	TPE	2635	Agence Véhicule	16	En activité	07/06/1997	Privé	048.52.12.39
2	15	HANGAR WILAYAT MENOURI SOFABELLA	MENOURI Belkacem	0742341B04	2004	Dépôt	/	0	TPE	11.254	Dépôt	16	En activité	/	Privé	05.60.09.95.00 05.54.26.63.00
3	3	SI FODHIL (EX-FWIT)	SI FODHIL	/	/	Commerce GROS ALIMENTATION Général	/	1	TPE	/	Commerce GROS ALIMENTATION Général	16	En activité	28/05/2003	Privé	05-50-02-96-32
4	1	ENTREPRISES TARTI FATMA (KEBIR AMER)	KEBIR AMER	3719938A05	31/01/2005	POINT VENT DE BOIS	/	1	TPE	308	POINT VENT DE BOIS	16	En activité	21/02/2000	Privé	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: SERVICES

N° de Lot	N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de l'acte	Secteur	Téléphone
1	41	MEDIAHED Mohamed(CORASC)	Mediahed Mohamed	/	/	FROID	/	1	TPE	5887	FROID	18	En activité	10/10/1990	Privé	/
2	8	HANGAR WILAYA DJABER MOUSTAFA	DJABER MOUSTAFA	/	/	MOBILIER SCOLAIRE	/	3	TPE	746	MOBILIER SCOLAIRE	18	En activité	/	Privé	05.54.57.03.92
3	22	MOUSSAOU SARI	MOUSSAOU I RAHAL	98A3711492	30/04/2003	CONTROLE TECHNIQUE	/	7	TPE	4194	CONTROLE TECHNIQUE	19	En activité	04/05/1997	Privé	048-43-30-73 048-42-30-09
4	43	Parc APC (EX-GIA)	APC	/	/	Création Espace vert	/	1	TPE	1880	Création Espace vert	19	En activité	14/10/1998	Privé	/
35-36		SARI DIDARIG (CONTROLE TECHNIQUE)	BOUREGBA Sih Ahmed	05B0742395	/	CONTROLE TECHNIQUE	/	8	TPE	20471	CONTROLE TECHNIQUE	19	En activité	07/06/1997	Privé	048-52-01-69 048-52-01-71

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: /

N° de Lot	N° de Lot	Nom ou Raison Sociale	Nom de Gérant	Numéro de Registre	Date de Création	Capacité nominale de production	Production effective	Effectif global	TYPE	Superficie M²	Nature d'activité	Branche	Situation	Date de l'acte	Secteur	Téléphone
1	14	GROUP NAHLA +BENKREDA	Benkredda Yahya	0742035B98	21/05/1988	/	/	/	/	746	Dépôt	/	A l'arrêt	/	Privé	048-52-00-95 048-52-01-05
2	4	KHERFI MOHAMED	KHERFI Mohamed	/	/	E.T.P	/	/	/	2704	E.T.P	/	A l'arrêt	07/06/1997	Privé	/
3	11	MAKHOUEF Med (ENAPAT)	MAKHOUEF E Med	/	/	Abattoir + Aliment de Betaille	/	/	/	2693	Abattoir + Aliment de Betaille	/	A l'arrêt	14/10/1998	Privé	/
5	7	SARI KADASH (HANGAR WILAYA)	KARASH	/	/	/	/	/	/	398	/	/	A l'arrêt	/	Privé	/
6	39	VIDE	/	/	/	/	/	/	/	4866.59	/	/	TERRAIN NU	/	/	/
7	40	VIDE	/	/	/	/	/	/	/	2963.50	/	/	TERRAIN NU	/	/	/

Observation/ 43 lots 40 Opérateurs: 15 public (13 en activité+02 a l'arrêt) Effectif: 1682
24 privés (2 en activité +03 a l'arrêt) Effectif: 470

- 31 Lots actés
Opérateur : SGI LOTN°01+ PROTECTION CIVILE LOT N°25
-SARL TAHKOUT (EX-PROMETAL) LOT N°32 (En Cour de Réalisation)
-SARL AFICOOP Med LOT N°31 Acté du 13/05/2015 (en Cour de Réalisation)
-Lots N°39-40 Terrain nus Passage d'une ligne électrique (HT)
-Les entreprises en activités : 34
-Les entreprises à l'arrêt : 05

LISTE DES INVESTISSEURS DE LA ZONE INDUSTRIELLE DE AIN EL HADJAR Actées

Arêtes Du 21/08/2016

Secteur juridiques : Privé													Branche d'activité: Matériaux de construction				
N°	N° LOT	INVESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone					
01	14	HEBIBEH MED	/	Matériaux de Construction	07	1	4885,71 M²	12/05/2005	EN Activité	TPE	Privé	/					
02	25	ZIANI YAYE (ex-SAIGH)	/	Matériaux de Construction	07	1	6214 M²	13/10/2008	EN Activité	TPE	Privé	/					
02	38	EURL KADRI M'hamed (locataire) (ex SLIMANI MEDDINE) sarl BILA	SLIMANI MEDDINE	Matériaux de Construction	07	1	4736,69 M²	10/09/2004	EN Activité	TPE	Privé	/					
04	125/146 /147	(ex CHABAB YAYE) sarl BILA (ex BELACCI Mmoussa) sarl BILA	SLIMANI MEDDINE	Matériaux de Construction	07	63	2109,37 M² 2313,7 M² 2887,03 M²	20/03/2001 07/04/2003 15/05/2006	EN Activité	ME	Privé	07.71.63.36.41 048.51.22.02					
05	162/163	NASRALLAH M'hamed	/	Matériaux de Construction	07	2	2233,17 M² 2178,7 M²	18/04/2001	EN Activité	TPE	Privé	06.61.23.67.93					

Secteur juridiques : Privé													Branche d'activité: Bâtiment et travaux publics				
N°	N° LOT	INVESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone					
01	403	EPETP MADJ Salah	/	Entreprise de Réalisation	08	136	12344,28 M²	15/10/2002	EN Activité	ME	Privé	048-50-25-87					
02	4	RAOUTI Bekharredj EURL CANCRETE DZ	CHOHRA SAID	Batimo Travaux Publics	08	9	6214 M²	24/06/2001	EN Activité	TPE	Privé	048-47-89-31					
03	17	Benmoussa Ask (ex FARES KERROUM)	EPETP ZOUIAOUI Mustapha	Fabrication de Compress	08	50	6468,23 M²	25/12/2006	EN Activité	ME	Privé	05-60-09-04-44					
04		EPETP ZOUIAOUI Mustapha	EPETP	Entreprise de Réalisation	08	95	3892 M²	10/11/2002	EN Activité	ME	Privé	07.70.97.57.50					
05	26	NOLJAR KADA (EX-ZOUSSGAR Soufiane)	EPETP	Entreprise de Réalisation	08	1	450 M²	/	EN Activité	TPE	Privé	/					
06		ZOUAD Abdelhamane	EPBHI	Entreprise de Réalisation	08	19	/ M²	/	EN Activité	PE	Privé	/					
07	29	HEBIBEH Ahmed	Entreprise d'électromécanique	08	1	2674,2 M²	14/01/2002	EN Activité	TPE	Privé	/						
08	31	ZIDANI Abdelwahab	Entreprise de Réalisation	08	1	2000 M²	27/08/2001	EN Activité	TPE	Privé	/						
09	41	(ex SOGIERWIS) CHOHRA Ali	Entreprise d'électricité	08	56	19994 M²	09/06/2004	EN Activité	ME	Privé	06.61.23.63.16						
10	134	(ex MENAGOURI Belkacem) sarh benbrahim	Entreprise de Travaux Publics	08	26	3062,42 M²	14/01/2002	EN Activité	PE	Privé	02.74.80.37						
11	150/151	ETROU RAMLA	Entreprise de Réalisation	08	7	2422,6 M²	27/08/2001	EN Activité	TPE	Privé	027-63-92-45						

Secteur juridiques : Privé													Branche d'activité: Industrie agro alimentaire				
N°	N° LOT	INVESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone					
01	23	(ex YAHIAOUI MED) Fadamon	/	Agro alimentaire	10	1	3792 M²	24/04/2006	EN Activité	TPE	Privé	05-50-48-57-38					
02	28	EURL FARHE MAMAN (ex-SAIGH)	/	Minoterie	10	1	5779 M²	/	EN Activité	TPE	Privé	05-49-67-04-00					
03	33	LITIM Med	/	Aliment de bétail	10	4	4903 M²	12/09/2012	EN Activité	TPE	Privé	/					
04	42	FILLALI Kadra	/	Aliment de bétail	10	1	6687,2 M² 2992,07 M² 2992,11 M² 2990,25 M² 3156,84 M² 3716,08 M² 4056,09 M²	07/04/2003	EN Activité	TPE	Privé	/					
05	138/143	Sarl les Moulins Mordjane EMBARKI LAKHDAR-	/	Minoterie	10	50	2992,11 M² 2990,25 M² 3156,84 M² 3716,08 M² 4056,09 M²	11/12/2000	EN Activité	ME	Privé	048-50-26-26 048-51-25-28 05.55.09.80.63					

ques : Privé

Branche d'activité: Transport et communication											
VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
RRAFI A/Krim		Transport marchandise	15	2	395,3	M²	18/07/2001	EN Activité	TPE	Privé	/

ques : Privé

Branche d'activité: Matériaux de construction											
VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
IM (EX-Ben lagra Med)		Vente Matériaux Agro	16	1	3000	M²	15/05/2006	EN Activité	TPE	Privé	/

ques : Privé

Branche d'activité: Service fournis aux ménages											
VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
ADI Cheikh		Ménuserie	19	10	12000	M²		EN Activité	PE	Privé	06-61-23-60-20

total opérateur	24
total lot	30

ques : PUBLIC/ Privé

A L'arret

Branche d'activité: /											
VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
ECOTEC		Entreprise de Réalisation	/	/	15665,72	M²	23/06/2002	Public/A L'arret	/	/	/
BEGDA (ex Feres)		Textile	/	/	8183	M²	24/11/2004	A L'arret	/	/	/
MEGHRICHE Younes		Unité de Carrelage	/	/	595,3	M²	19/01/2012	A L'arret	/	/	/
Yabab tayeb		Laiterie	/	/	2047	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	/
ZOUGAR Moustafa		Transformation de Plastique	/	/	450	M²		A L'arret	/	/	/
BOUBAKRI AEK		Ménuserie	/	/	4518,91	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	/
SPS SIDER		Dépot	/	/	33105	M²	17/06/2001	Public/A L'arret	/	/	/
belkacem) Kandouci ben yahia		Matériaux de Construction	/	/				A L'arret	/	/	/
ZEMRI A/KRIM		Braquerie	/	/	395,8	M²	19/06/2012	A L'arret	/	/	/
RAKA / BENHAMZA		Avicole	/	/	2412,02	M²	23/04/2002	A L'arret	/	/	/
COOP BARAKA / BENHAMZA		Avicole	/	/	2368,84	M²	23/04/2002	A L'arret	/	/	/
ACTABI KADI Cheikh		Ménuserie Industrielle	/	/	1858,71	M²	29/12/2001	A L'arret	/	/	/
ADOU A/ Krim		Travaux de Batiment	/	/	2174,3	M²	02/03/2002	A L'arret	/	/	/
FEZZA Mokhtar		Limonaerie	/	/	2000	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	07-71-70-87-20
ZAD Belhouel		Aggloméré	/	/	8121,28	M²	17/02/2004	A L'arret	/	/	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Transport et communication												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
175	RHERRAF A/Krim		Transport marchandise	15	2	395,3	M²	18/07/2001	EN Activité	TPE	Privé	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Matériaux de construction												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
32	AGRO KROUM (EX-Ben lagra Med)		Vente Matériaux Agro	16	1	3000	M²	15/05/2006	EN Activité	TPE	Privé	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Service fournis aux ménages												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
26	KADI Cheikh		Ménuserie	19	10	12000	M²		EN Activité	PE	Privé	06-61-23-60-20

total opérateur	24
total lot	30

Secteur juridiques : PUBLIC/ Privé

A L'arret

Branche d'activité: /												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
1	ECOTEC		Entreprise de Réalisation	/	/	15665,72	M²	23/06/2002	Public/A L'arret	/	/	/
18	BENKREDOA (ex Feres)		Textile	/	/	8183	M²	24/11/2004	A L'arret	/	/	/
19	MEGHRICHE Younes		Unité de Carrelage	/	/	595,3	M²	19/01/2012	A L'arret	/	/	/
22	Yabab tayeb		Laiterie	/	/	2047	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	/
22	ZOUGAR Moustafa		Transformation de Plastique	/	/	450	M²		A L'arret	/	/	/
34	BOUBAKRI AEK		Ménuserie	/	/	4518,91	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	/
113	SPS SIDER		Dépot	/	/	33105	M²	17/06/2001	Public/A L'arret	/	/	/
134	(ex Menaouri belkacem) Kandouci ben yahia		Matériaux de Construction	/	/				A L'arret	/	/	/
25	ZEMRI A/KRIM		Braquerie	/	/	395,8	M²	19/06/2012	A L'arret	/	/	/
149/149	COOP BARAKA / BENHAMZA		Avicole	/	/	2412,02	M²	23/04/2002	A L'arret	/	/	/
153	SARL PROMOTABI KADI Cheikh		Ménuserie Industrielle	/	/	1858,71	M²	29/12/2001	A L'arret	/	/	/
160/161	DIDAOU A/ Krim		Travaux de Batiment	/	/	2174,3	M²	02/03/2002	A L'arret	/	/	/
171	FEZZA Mokhtar		Limonaerie	/	/	2000	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	07-71-70-87-20
180	BENDAD Belhouel		Aggloméré	/	/	8121,28	M²	17/02/2004	A L'arret	/	/	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Transport et communication												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
01 175	RHERRAF A/Krim		Transport marchandise	15	2	395,3	M²	18/07/2001	EN Activité	TPE	Privé	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Matériaux de construction												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
01 32	AGRO KROUM (EX-Ben lagra Med)		Vente Matériaux Agro	16	1	3000	M²	15/05/2006	EN Activité	TPE	Privé	/

Secteur juridiques : Privé

Branche d'activité: Service fournis aux ménages												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
01 26	KADI Cheikh		Ménuserie	19	10	12000	M²		EN Activité	PE	Privé	06-61-23-60-20

total opérateur	24
total lot	30

Secteur juridiques : PUBLIC/ Privé

A L'arret

Branche d'activité: /												
N° LOT	VESTISSEURS	Nom de Gérant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone	
01 1	ECOTEC		Entreprise de Réalisation	/	/	15665,72	M²	23/06/2002	Public/A L'arret	/	/	/
02 18	BENKREDOA (ex Feres)		Textile	/	/	8183	M²	24/11/2004	A L'arret	/	/	/
03 19	MEGHRICHE Younes		Unité de Carrelage	/	/	595,3	M²	19/01/2012	A L'arret	/	/	/
04 22	Yabab tayeb		Laiterie	/	/	2047	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	/
05 22	ZOUGAR Moustafa		Transformation de Plastique	/	/	450	M²		A L'arret	/	/	/
06 34	BOUBAKRI AEK		Ménuserie	/	/	4518,91	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	/
07 113	SPS SIDER		Dépot	/	/	33105	M²	17/06/2001	Public/A L'arret	/	/	/
08 134	(ex Menaouri belkacem) Kandouci ben yahia		Matériaux de Construction	/	/				A L'arret	/	/	/
09 144	ZEMRI A/KRIM		Braquerie	/	/	395,8	M²	19/06/2012	A L'arret	/	/	/
10 149/149	COOP BARAKA / BENHAMZA		Avicole	/	/	2412,02	M²	23/04/2002	A L'arret	/	/	/
11 153	SARL PROMOTABI KADI Cheikh		Ménuserie Industrielle	/	/	1858,71	M²	29/12/2001	A L'arret	/	/	/
12 160/161	DIDAOU A/ Krim		Travaux de Batiment	/	/	2174,3	M²	02/03/2002	A L'arret	/	/	/
13 171	FEZZA Mokhtar		Limonaerie	/	/	2000	M²	27/02/2001	A L'arret	/	/	07-71-70-87-20
14 180	BENDAD Belhouel		Aggloméré	/	/	8121,28	M²	17/02/2004	A L'arret	/	/	/

Secteur Juridiques : PUBLIC/ Privé		Branche d'activité: /										
N°	N° LOT	INVESTISSEURS	Num de Garant	ACTIVITE	BRANCHE	Effectif	SUPERFICIE	Date de FACTE	SITUATION	TYPE	SECTEUR	N° téléphone
01	1	NAJIB EL MEDJADI		Terréfaction	/	/	10493,41	M²	17/04/2006			/
02	3	MEDJAHED Medj		Entreprise de Travaux Publics	/	/	7710,4	M²	29/09/2004	Abandonné Terrain nu		/
03	5	SONELGAZ		Parc	/	/	15105	M²	05/10/2003	Abandonné Terrain nu		/
04	6	BAGHDAD EL LARREDEJ		Transformation	/	/	5883,5	M²	18/12/2004	Abandonné Terrain nu		/
05	8	SARL COOP AMEL		Parc d'activité	/	/	5633,8	M²	12/09/2005	Abandonné Terrain nu		/
06	15	ADJED Rachid		Dépot de Gaz	/	/	4759,87	M²	17/02/2004	Abandonnée		/
07	16	ABDOUL EL MOU ELHADHE		Unité de Confection	/	/	4615,02	M²	10/08/2004	Abandonnée		/
08	21	SINASLI Ahmed		Aggloméré	/	/	3000	M²	15/05/2006	Abandonnée		/
09	24	ZANO (EX-BRAHMI Benyahia)		Matériaux de Construction	/	/	2084	M²	20/02/2008	En cours de réalisation		/
10	*	(ex EREWIS JDTP,		Entreprise de Réalisation	/	/	2501,00	M²				/
11	28	C.Police		Garde	/	/	5177,00	M²	23/09/2003	Public EN Activité 20000,00		/
12					/	/	1600,00	M²				/
13					/	/	10626,00	M²				/
14	30	DJEBBAR Mohamed		Entreprise de Réalisation	/	/	5000	M²	07/08/2004	Abandonné Terrain nu		/
15	36	ERAD		Dépot	/	/	9865,38	M²	11/10/2004	Abandonné Terrain nu		/
16	43	LURI ZITOUNI		Transport de Marchandise	/	/	6727,97	M²	15/03/2003	En cours de réalisation		/
17	44	SARL FREES HICHOUY/BAGDADI		Transport	/	/	7084,59	M²	09/08/2003	Abandonné Terrain nu		/
18	47	ELABIDINE MOKHTAR		unité de production de carrelage	/	/	1500	M²	20/11/2013	Calpiref		/
19	48/49	CHATAUJ		unité de transformation et impression des papiers	/	/	3000	M²	08/01/2013	Calpiref		/
20	51A/50	HAMID KIES		Recyclage des pneus et production des dalles en caoutchouc	/	/	2500	M²		Calpiref		/
21	52/53A	BOUAGUECH MOHAMED SAID		unité de production lourds en polystyrène	/	/	2000	M²	13/03/2015	Calpiref		/
22	51B/54	HOCINE HAMA		unité de production des matelas en Eponge	/	/	2000	M²	11/03/2015	Calpiref		/
23	53B	ZEROUKI KOUIDER		unité de impression et publicite	/	/	1000	M²	08/12/2014	Calpiref		/
24	55/58A	MEZIANI MOHAMED		unité de production des batteries	/	/	2000	M²	21/05/2015	Calpiref		/
25	56			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
26	57			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
27	58B/59	OUTHEMANI HAMZA HICHAM		Unité De Production Chaussure	/	/	2500	M²		Calpiref		/
28	60			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
29	61			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
31	62			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
32	63			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
33	64			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
34	65			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
35	66			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
36	67			réserve pour A.M.I	/	/	1500	M²				/
37	68			réserve pour A.M.I	/	/	1775,65	M²				/

OBSERVATION:

Actées	lot	opérateur
EN Activité	33	24
A L'arrêt	13	14
Abandonnée	10	10
Abandonné Terrain nu	25	21
En cours de réalisation Act	50	47
total	131	116

Non actées	lot	opérateur
EN Activité	5	3
A L'arrêt	3	3
Abandonnée	4	3
Abandonnée Terrain nue	19	15
total	31	24

réserve pour A.M.I	lot	opérateur
réserve pour A.M.I	23	/
total	23	/
total GLOBAL	185	140

Reste réservé pour A.M.I :938/948/958/1198

PUBLIC	lot	opérateur
PUBLIC EN Activité	5	1
Publics A L'arrêt	2	2
total	7	3

PRIVE	lot	opérateur
PRIVE EN Activité	32	26
PRIVE A L'arrêt	15	15
total	47	41
total GLOBAL	54	44

Observation/ 54lots 44 Opérateurs: 03public (01en activité+02 a l'arrêt) Effectif : 54

41 privés (26en activité +15 a l'arrêt) Effectif : 541

OPERATEUR : DTP, GARDE C, POLICE LOT N°28+ Protection Civile LOT N°111+ANP (EX-SNV) LOT N°27 +Sonelgaz lot N°05

Les entreprises en activités : 27

Les entreprises à l'arrêt : 17

Raison sociale	Statut j	Adresse
-		
-		
BOULANGERIE	INDIV	
ETS AMRI HADJ	INDIV	Zone d'activité N°51 Oggaz
-		
-		
ZEMIH AEK	INDIV	02 Rue cherif habib zhun 8 lots 400 Mascara
-		
-		
BOUABSA AHMED	INDIV	Mascara
-		
-		
DEPOSITAIRE BOISSON GAZEUZ	INDIV	30 Rue ibbou ahmed Mascara
SARL SITER-GAZ	SARL	Zone industrielle, route de bouhanifia Mascara
MOKHTAR KHARROUBI ABDELKA	INDIV	Matimore centre Matemore
ETS BENFRIHA BOUAADI BENAOU	INDIV	Cité 12 logements n 12 bd de l'idependance Sig
ETS CHAA BENYAGOUB	INDIV	Cité el wifak Oggaz
AYAT ABDELLAH	INDIV	Rue sidi amar trari Tighennif
BENYETTO KADA	INDIV	Zone d'activité n 22 Sig
ETS NAIR HADJ	INDIV	08 Rue derdak lakhdar Mascara
SARL Advantage Car Rental	SARL	N° 03 Rue, Mahmoud Mascara
IEEMMA	SARL	Rue namous baghachem Mascara
FARHAOUI IMPORT-EXPORT	EURL	04 Rue bakhti a.e.k zhun 08 Mascara
ETS LAHRECHE HABIB	EURL	Route d'alger (face la cour)
ALPHA WARE PLUS	INDIV	Evenue abou djihade route de selatna Mascara
ETS BENFRIHA	INDIV	10 Rue hamou boutlilis Mascara
ETS MEKID NADIR	INDIV	Rue hbib bouramla Mascara
BOULENOUAR	EURL	06 Rue colonel amirouche Sig
MAKHLOUFI HACENE	INDIV	Rue chiekh khaldi route de l'université Mascara
HOUARI MUSTAFA	INDIV	Rue chiekh khaldi route de l'université Mascara
AHSSSEN DJILLALI	INDIV	Rue des martyres Sidi kada
EUDOX EMBALLAGE	EURL	Route de bouhannifia Tizi
SAET	SARL	Route Nationale n°04 sehaouria Mohammadia
BUREAU D'ETUDE D'EXPERTISE&	INDIV	01 Ipace emir aek Mascara

Raison sociale	Statut j	Adresse
ETS DJAFRI	EURL	14 Rue aichouba Med Mascara
AGENCE LOCATION DE VOITURE	INDIV	07 Rue 01 novembre 1954 Tighennif
ER-RIHAB	SARL	Rue zaghloul n° 01 Mascara
AGENCE LOCATION DE VOITURE	INDIV	01 Rue Derouiche Bel Hassan Mascara
VICTORIA AGENCE LOCATION DE VOITURE	INDIV	Rue Bahloul Beldjilali Mascara
EL AMID STATION LAVAGE	INDIV	01 Rue Ibbou Ahmed cité sidi moufok Mascara
STATION LAVAGE	INDIV	55 Cité Madber Mascara
STATION LAVAGE	INDIV	Route de mamounia Mascara
STATION LAVAGE	INDIV	Rue kenniche AEK Ghriss
STATION LAVAGE	INDIV	Rue bendou Ghriss
SNC EMIR	SNC	Sidi kadda ville Sidi kada
ETS DAHAOUA MOHAMED	INDIV	Cité 33 lots n° 27 Mohammadia
ETB	INDIV	2 Rue de tripeli Mohammadia
EXPERT GEOMETRE	INDIV	03 Rue rih safi Mascara
HOTEL ROYAL	INDIV	Place emir aek Mascara
HOTEL TRANSIT	SARL	17 Rue larbi ben m'hidi Mohammadia
HOTEL PEPINIERE	INDIV	Rue boudali guelil Bouhanifia
HOTEL MASCARIENE	INDIV	Bel snoussi antar el habib Bouhanifia
HOTEL AGHA	INDIV	Rue boudraa nour-eddine Bouhanifia
HOTEL NAKHIL	INDIV	Route de mascara Bouhanifia
HOTEL ES-SALEM	INDIV	Bouhanifia
HOTEL BENI-HAMMAD	INDIV	Rue de mascara Bouhanifia
LIMONADERIE SIDI KADA	INDIV	Z.I Tighennif
CONSERVERIE	INDIV	Cité ais Sig
CONSERVERIE	INDIV	33 Rue ais Sig
CONSERVERIE	INDIV	51 Rue mostaine boucetta Sig
BELKACEM BENOUANEN DAHMA SNC	INDIV	Route de petit barrage Sig
ELAGAG MED	INDIV	Cité khmisti route d'oran Sig
AISSA HOUARIA	INDIV	Amairia Bouhenni
AMEUR MECHERI	INDIV	Rue lekhal hanifi cité 47 logt Matmore
BAB CHEIKHE AOUED	INDIV	Douar kranif Alaimia
BACHIR MANSOUR	INDIV	Douar menasria Alaimia
BELMOKHTARI HACHMI	INDIV	Bouheni
BENAICHA MILOUD	INDIV	Douar sidi aek n°2 Mohammadia
BENDOUKHA BENEMEUR	INDIV	46 Rue bendahou lakhdar Ghriss
BENGOUDIRA LAKHAR	INDIV	25 Rue colonel haoues Sig
BENHATAT MOKHTAR	INDIV	Rue bougoufa ali Mascara
BENMAGHNA AHMED	INDIV	Mktaa douze
BENYAHLOU KARIM	INDIV	Cité benemechta aek Hacine

Raison sociale	Statut	Adresse
BESSEKEK DJILLALI	INDIV	Douar ouled trari Ghriss
BOUALEM ALLAH	INDIV	Kechaichia Tighennif
BOUBAKEUR NOUREDDINE	INDIV	Rue abed ahmed el bordj
BOUCHAKOUR BENOUMEUR	INDIV	Cité 50 zaghloul Bouhanifia
BOUDIA BOUZID	INDIV	Douar ouled boudia Beniane
BOUFERA HABIB	INDIV	Rue bendou Ghriss
BOUGHAZI MOHAMED	INDIV	Rue nasreddine Tizi
BOUHALI LAKHDAR	INDIV	Douar belkheir S.A.Moumene
BOUYAGOUB CHEMSEDDINE	INDIV	24 Place emir aek Mascara
BOUZARA AEK	INDIV	47 Rue benheba mohamed Mohammadia
CHACHOUA REDOUANE	INDIV	Khatri abbes Oued abtal
CHAREF SERIR DAHOU	INDIV	S.A.Moumene
CHERIETE MOHAMED	INDIV	11 Rue lassar djillali Mohammadia
CHERIF TOUIL	INDIV	Lot G lots n° 5 Sig
CHERAK AEK	INDIV	Route de tiaret n° 4 Mascara
DADDOU ABDELATIF	INDIV	Cite belhadj Sig
DAHMANI GHRICI	INDIV	Douar ouled yahia Tighennif
DAHO BACHIR	INDIV	14 Rue larbi ben m'hidi Sig
DERDAH ABED	INDIV	Ras el ain amirouche
DERDAH NASREDDINE	INDIV	21 Cite benguaffour
DJEHAL AHMED	INDIV	Cité redouane n ° 35 Sig
EURL EL HAFILA	EURL	Cité charef mohamed Bouhanifia
FARES HADJ	INDIV	1 Route ouizerte Oued taria
FEKIH MED	INDIV	Oued taria
GAIDI MOKHTAR	INDIV	Rue cheriet ali cherif khassebia Mascara
GHORBAL AEK	INDIV	Matemore
GHEDIRI BOUAMRAN	INDIV	Sidi abde el moumen
KEDDAR MOKHTAR	INDIV	3 Rue du 1 novembre Ain fekan
KELFAH MED	INDIV	08 Rue cheikh larbi tebessi Sig
KELOUA BOUNOURA	INDIV	Macta El menaouer
KERBOUCHE SENOUCI	INDIV	Rue houari boumediene Tighennif
LAHOUL BRAHIM	INDIV	Rue benyerou ahmed bab ali Mascara
LAOUFI KHADIDJA	INDIV	City sisi sohbi Bouhanifia
LARDJAM MED	INDIV	65 Rue nekkab miloud Sig
MAHDJOUR MOKHTAR	INDIV	29 Rue emir aek Mohammadia
MBAREK MED	INDIV	Rue nasreddine Mascara
MECEGGUEM CHABANE	INDIV	City emir aek Hacine
MEKID MED	INDIV	Sidi benzergera S.A.Moumene
MOUDJENIBA LAID	INDIV	32 City redoucene Sig

Raison sociale	Statut	Adresse
MOUMEMINE GHEZEL	INDIV	Rue si larbi mecherki Tighennif
OUALI MALIKA	INDIV	Macta douze
ROUHAY AEK	INDIV	16 Rue bettaha Sig
OULED ZEGGAI	SARL	Ave ebn badis Tizi
YKHLEF MOKHTAR	INDIV	Sidi ben haoua Maoussa
BENYAHLENE HAMIDOU	INDIV	Douar oulad aissa Hacine
BESSAYAH KHALED MED	INDIV	12 Rue mostafa ben boulaïd Sig
BOUGHRARA BENOUMER	INDIV	05 Rue messaoudi med medber Mascara
BOUHLLAL KADA	INDIV	Dour chadli n° 1 freres hadj el klailia Mohammadia
BOUSSOUAR AEK	INDIV	Macta meneour Mohammadia
CHAREBI YESSAD HABIB	INDIV	Rue khadim benoumer Oued abtal
CHEREB MED OUELED AOUED	INDIV	Douar oueled benyerou Beniane
EURL MOHCINE	EURL	Ibnsina Oued abtal
KELLOUCHE NEDJADI	EURL	Cite 147 logts sidi kada
ELAGAG MED KAMEL	INDIV	25 Rue de l'indépendance Sig
SI EL DJILLALI ABDELLAH	EURL	Douar kachachi Tighennif
SIHAMDI	EURL	Douar kachachi Tighennif
GUITANI AEK	INDIV	09 Rue zaghloul Mascara
GLAOUZI SIDI AHMED	INDIV	14 Rue bouabane Mascara
HALBOUCHE AEK	INDIV	Douar snayssa Tizi
HAMDI AHMED	INDIV	Tighennif centre Tighennif
MEHENI MOKHTAR	INDIV	Douar ouled meheni Froha
MERAH AEK	INDIV	Rue bendahou n°36 Ghriss
MED AZOUZ DAHO	INDIV	Cité 01 novembre 1954 Mohammadia
MOUICI YOUCEF	INDIV	Cité emir aek Bouhanifia
ROMARI MOSTAFA	INDIV	Cité ais n°282 Sig
SAYAH SAYAH	INDIV	Gennan meskin Zahana
TERFACE BOUAMRAN	INDIV	Maktaa douz
BENYAHLOU HAMIDOU	INDIV	Douar oued aissa Hacine
KHALDI HADJ	INDIV	19 Rue toufik madani Mascara
BENBAKKER NADJAT	INDIV	Rue sidi aek bab ali Mascara
GRANDS TRAVEAUX PUBLIC HYD	INDIV	3 Cité snouci Mohammadia
ETB HYDR & FORET	INDIV	aouf centre Aouf
ET HYDRAULIQUE	INDIV	Cité bradai Tighennif
BAKI KADA	INDIV	Sidi sliman Bouhanifia
BOULEKBACHE AHMED	INDIV	Logts G n° 14 Sig
SKAKIF DJILLALI	INDIV	Place de largoub Mascara
CABINET DE COMPTABILITE	INDIV	58 Rue tamouli abdellah Sig
BUREAU D'ETUDE TECH	INDIV	03 Rue l'arbi ben mhidi Mascara

Raison sociale	Statut	Adresse
CABINET DE COMPTABILITE	INDIV	72 Ave benatia Ghriss
BUREAU D'ETUDE TECH	INDIV	01 Rue rih safi bloc B n°2 Mascara
BUREAU D'ETUDE	INDIV	Rue rih safi bloc A n°5 Mascara
BUREAU D'ETUDE	INDIV	9 Rue zaghoul Mascara
BUREAU D'ETUDE & REALISATIO	INDIV	Rue de 1er novembre Mascara
BUREAU D'ETUDE D'ARCHITECT	INDIV	Cité 936 logts bloc D n° 4 bp 446 Mascara
BUREAU D'ETUDE	INDIV	08 Rue toufik madani zhun 8 Mascara
CABINET DE COMPTABILITE	INDIV	15 Rue bouguesri tahar Mascara
Ste CIVILE COMPTABILITE & EXP	SPA	26 Rue nouari hamou Mascara
BUREAU D'ETUDE D'ARCHITECT	INDIV	ilots n°7 A n°56 zhun 8 Mascara
BUREAU D'ETUDE	INDIV	Rue boumesloute mokhtar bt c n° 6 Mascara
ETS NETOYAGE ET ENTRETIENT	INDIV	Fg chabane n° 4 bab ali Mascara
BUREAU D'ETUDE	INDIV	Bp n° 84 Mascara
BUREAU D'ETUDE TECHNIQUE H	INDIV	Cité 936 logts bt 10 b 04 Mascara
BUREAU D'ETUDE TECHNIQUE H	INDIV	Rue bouabane dahou medber Mascara
CABINET DE COMPTABILITE	INDIV	14 Route de mascara Sig
BUREAU D'ETUDE D'ARCHITECT	INDIV	07 Rue zghoul Mascara
MEGALET	SARL	Cité des 124 logts Mohammadia
BAOUCHE MED	INDIV	Route national n° 6 Hacine
BOUDIA DJILLALI	INDIV	Beniane centre
AFFAK NAFT	SARL	Route de relizane Menaouer
ZERGOUG TAYEB	INDIV	Douar el amaira Tighennif
ZERDALI HABIB	INDIV	Douar ouled el hadj Ghomri
ZERDALI MAAMAR	INDIV	El Ghomri
SOCIETE GENERAL D'ASSURANC	INDIV	02 Cité mimouni lahcen Mohammadia
BOUDJELLAL BAGHDAD	INDIV	Rue houas djillali Bordj
EL AMIR KHALED	INDIV	26 Rue aek Sig
EL EMIR KHALED	INDIV	Rue berrahal bouziane Froha
BELHACHEMI KAMEL	INDIV	Rue rih el safi Mascara
FREH BENGABOU MED	INDIV	02 Rue kellailia moulay Mohammadia
KERFOUF MED	INDIV	Cité des 23 logts bloc c n 17 Sig
OUALID MED	INDIV	33 Rue mahmoud Mascara
ARAB NEDJADI MED	INDIV	39 C Bd de l'indépendance Sig
SOCIETE CIVILE PROFESSIONNE	INDIV	Ave de l'ain Mascara
BOURAMELA AEK	INDIV	08 Sidi moufok Mascara
AIT KAID AHMED	INDIV	45 Rue nekkab miloud Sig
ALI MOUSSA ALI	INDIV	N° 23 Bouhenni
BACHIR BOUADJRA MED	INDIV	Lots n°601 lotissement G
BACHIR BOUADJRA MOKHTAR	INDIV	7 Rue ziroud youcef Sig