

تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- دراسة ميدانية على عينة من المسيرين لولاية تيزي وزو -

سليمانى نعيمة*

جامعة عبد الرحمان ميرة - بجاية - الجزائر

**Identify the training needs of small and medium-sized enterprises managers
-A field study on a sample of administrators from tizi –ouzou province –
Slimani Naima***

slimaninaima1978@gmail.com

Abdel Rahman Mira University – Béjaia – Algeria

تاريخ الاستلام: 2020/05/20؛ تاريخ القبول: 2020/02/12؛ تاريخ النشر: 2024/02/29

Abstract: This study aims at identifying the training needs of small and medium-sized enterprises' (SME) managers in management skills, for this reason these skills have been operationalized within our study based on decision-making and communication. Our study included 75 small and medium-sized enterprises equivalent to 75 managers of small and medium-sized companies in Tizi-Ouzou, Algeria. For that, we relied on the training needs analysis designed by Kenneth. M. Nowach. The latter was adapted by Abderrahmane Tawfic (1994) in the Encyclopedia of Training and Human Development. Field data were subjected to statistical analysis of descriptive and inferential types. The results of the study showed that there is an actual need for training for small and medium-sized enterprises' managers in terms of the studied management skills whereby it was observed that there are significant statistical differences which in turn explain the need for managers to develop their skills in the dimensions of decision-making and communication through training.

Keyword: Small and Medium Enterprise Managers, Training Needs, Management Competence, Decision -Making Competence, Communicative Competence.

ملخص: تهدف الدراسة الحالية إلى تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ص.م) في مهارات التسيير، من خلال دراسة مهارتي اتخاذ القرار ومهارة الاتصال. شملت عينة الدراسة 75 مؤسسة صغيرة و متوسطة، أي ما يعادل 75 مسيرا، تضمنت المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة التابعة لولاية تيزي وزو بالجزائر، ولقد اعتمدنا في ذلك على مؤشر تحديد الحاجات التكوينية لكناش. م. نواك "Kenneth. M Nowack" هذا الأخير تم تكييفه من طرف عبد الرحمان توفيق (1994) في موسوعة التدريب و التنمية البشرية. تم إخضاع البيانات التي جمعت من الميدان للتحليل الإحصائي بنوعيه الوصفي والاستدلالي. أظهرت نتائج الدراسة وجود حاجة فعلية للتكوين لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يخص مهارات التسيير المدروسة، حيث اتضح وجود فروق دالة إحصائية التي بدورها تُفسر حاجة المسير لتطوير مهارته في بعدي اتخاذ القرار والاتصال عن طريق التكوين. الكلمات المفتاحية: مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، حاجات التكوين، مهارات التسيير، مهارة اتخاذ القرارات، مهارة الاتصال.

*corresponding author

1. مقدمة

صرح المجلس الاقتصادي والاجتماعي أن الجزائر تشرع في المصادقة على اتفاقية الشراكة بينها وبين الاتحاد الأوروبي، لتجد الجزائر نفسها مضطرة للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة من أجل استكمال هذه الاتفاقية. زيادة على ذلك للجزائر مكانتها ضمن الكتلة الإفريقية من خلال مشروع الشراكة الجديد لتنمية إفريقيا والمنظمة العربية الحرة التي يُتوقع أن يباشر إنشائها قريباً، إلى جانب كل هذه الاتفاقيات هناك مبادئ الاقتصاد الجديد القائم على المعلومات و التكنولوجيا الجديدة للاتصال مما يقتضي على الجزائر إتباع استراتيجيات يقطعة للتكيف مع أدوات هذا النوع من الاقتصاد. إن القطاعات الاقتصادية للجزائر بصفة عامة وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ص. م) بصفة خاصة لا يمكن لها أن تتخذ موقف الحياد أمام التحولات السريعة التي تطرأ على المبادلات الدولية في سياق العولمة ومنه يجب تبني طرق من أجل تخطي ما تعاني منه من صعوبات ناتجة عن غياب استراتيجيات وطنية واضحة.

من أجل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موقع مناسب ضمن هذا الفضاء الاقتصادي والتجاري الدولي عليها بتبني إجراءات وإصلاحات داخلية على المستويات التنظيمية والاستثمارية، الإنتاجية والتسويقية. إن أحد المقترحات الأساسية لتنمية هذا القطاع هو برنامج تطوير وتأهيل هذه المؤسسات الذي استهدفه القانون التوجيهي لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعمل على تكييف هذه المؤسسات من خلال تزويدها بالناهج الحديثة للتسيير مع تدعيم مسيرها بمؤهلات فعالة من خلال التكوين.

الاهتمام بكفاءة المسير في التسيير هي أحد المحاور الأساسية، حيث سنت الجزائر في الآونة الأخيرة من خلال المرسوم رقم 01-18 الذي يخص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل النهوض بالمؤسسات، وذلك نظراً للدور الاستراتيجي للمسير في تسيير هذا النوع من المؤسسات، أين يرتبط تطورها ونجاحها بمدى كفاءة مسؤوليها. لتكون الفعالية الشاملة للمسير مرتبطة أساساً بتوجهاته، قراراته، السلوكيات المأخوذة من طرفه مما يجعل منه عنصراً حيوياً و منشطاً لمؤسسته.

لأجل هذه المكانة الهامة التي يحتلها المسير تبقى مهاراته التسييرية محل اهتمام و بحث للعديد من الباحثين، لتمثل إحدى أهم عمليات التسيير هذه التحكم في إستراتيجيات اتخاذ القرارات الذي لا يتحقق إلا بفعالية الاتصال. ومنه جاء هذا البحث للتركيز على المهارات التسييرية لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تحديد حاجاتهم للتكوين.

1.1. الإشكالية و الفرضيات

تعتمد خصوصية التسيير في المؤسسة ص. م على الدور الرئيسي للمالك-المسير، حيث أن المسير و الإدارة يمثلان شخصية واحدة إذ يتوقف نجاحها بالدرجة الأولى على من يقوم بإدارتها وتسييرها، حيث يتوقف مستوى إدارتها على مهاراته و قدراته خاصة منها التسييرية و هذا كلما صغر حجم المؤسسة استناداً لما جاء به توراس. و Torres. O "كلما نقص حجم المؤسسة كلما كانت هذه الأخيرة تابعة لمسيرها"، و يضيف منتزيرق Mintezberg "البنية البسيطة تعتمد بشكل كبير على مسيرها".

وتمثل الكفاءة الأساسية للمسير في القدرة على التسيير هذه الخاصية التي تندرج ضمن الكفاءة التسييرية، والحديث عن الكفاءات التسييرية للمسير يعتمد على الكفاءات الفردية. فعامل التسيير مهم جداً في ظل اقتصاد السوق حيث لا يزال أغلب مسيرو المؤسسات ص. م يفتقدون إلى ابسط النظم في التسيير، يؤكد فانس. ب (1998) Vincent. B "أنه غالباً ما نجد في مثل هذه المؤسسات ما سماه المسيريون بالموهبة"، و في نفس السياق يضيف هالفر ج. ل (1998) Halfer J. L "البعض منهم عصاميون خاصة الملاك و آخرون لديهم تكوين علمي- تقني"، و هو ما يؤثر على الإمكانيات التنافسية و بالتالي إمكانية الاستمرار

فغياب و ضعف نظام المعلومات وتواجدها في محيط معلوماتي ضعيف و سوء التحكم في تقنيات وأساليب التسيير، عوامل لا تساعد على تنميتها وتجعل هذه المؤسسات هشّة و غير قادرة على الاستمرار في سوق أساسه البقاء للقوي.

إن هذه الملاحظات تجعلنا نتساءل عن ثقافة ومدى تأطير وكفاءة القائم على تسيير هذه المؤسسات، فضعف التأطير ونقص الثقافة و غياب الكفاءة الحقيقية في مجال التسيير، يعتبر عاملاً رئيسياً في منع المؤسسة ص. م من أن تكون منافسة و قادرة على مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية ما يجعله في المقابل يشكل تهديداً بالنسبة لها.

في هذا الصدد يتفق مجموعة من الباحثين أمثال سميت. س (2008) Schmitt .C و كاهن. س (1991) Kahn .S أن عدد كبير من المؤسسات ص.م باءت بالفشل خصوصاً في السنوات الأولى من نشأتها وقد ارجعوا ذلك إلى أن مسيري هذا النوع من المؤسسات يملكون غالباً كفاءات تقنية أو علمية لأداء وظيفتهم القاعدية والأساسية و هي التسيير و نادراً كفاءات تسييرية، كذلك بين كاهن .س (1991) Kahn .S في دراسة أقيمت على المؤسسات ص.م لدراسة أسباب فشل هذا النوع من المؤسسات، بالإضافة إلى انخفاض في الطلب أن التكيف السيئ للمسير مع مهنته و الخيارات الإستراتيجية غير ملائمة و التكوين التقني غير الكافي للمسير كانت السبب في هذا الفشل. كذلك أشار الملتقي الوطني حول إشكالية المؤسسات ص. م في الجزائر الذي دار في جامعة الوادي 2017-2018 أن المؤسسات ص. م تعاني مشكلة نقص القدرات و المهارات الإدارية لدي القائمين على الإدارة في هذه المؤسسات. كذلك بين أفاق القدرة التنافسية لدي المؤسسات ص.م لعام 2015 الذي أقيم في مركز التجارة الدولي جنيف أن ضعف المهارات على المستوى الإداري هو السبب الأساسي الجذري لفشل المؤسسات ص.م، حيث ينعكس ضعف المهارات بشكل سلبي على قدرات بناء وإدارة المشروعات.

إن الكفاءة الأساسية للمسير تتمثل في القدرة و المهارة على التسيير، أما تنميتها لا يتحقق إلا ببرمجة تربصات من اجل التكوين توافق الحاجات و الصعوبات التي يواجهها المسير في التسيير. إذ يؤكد كل من ميسيقهام و ساميو (1990) Messeghem & Sammut على اكتساب كفاءات الذي يركز على التعلم المستمر، و الاهتمام بالتكوين الموجه خاصة إلى تحسين وتأهيل رؤساء و مسيرو المؤسسات ص. م على اعتبار التكوين الركيزة الأساسية لعرض يد عاملة مؤهلة ترقى إلى مستوى السوق.

إن البحث في تكوين المسير في المؤسسات ص.م كان اهتمام عدد من الباحثين أمثال يافيس.ل (2017) Yves .L الذي انصب اهتمامه حول تطوير التكوين في التسيير الموجه خاصة لمسيرو المؤسسات ص.م، فتكوين المسير بما يؤهله للتكفل بتسيير مؤسسة من المهارات الضرورية في التسيير، استناداً إلى ما توصل إليه هالفر ج. ل (1998) Halfer J.L " أن مسيرى المؤسسات ص. م غالباً ما يملكون تكويناً كاملاً في التسيير تنقصهم الخبرة و التكوين الكامل و الحقيقي في التسيير فتكوينهم القاعدي إما علمي أو تقني أو في القانون و ما يكتسبونه في العمل نتيجة الأقدمية و الخبرة لا يمنحهم بالضرورة تأهيل مهني في التسيير و كل واحد لديه توجه إلى الاهتمام بالنشاطات أو المهام التي هو خبير فيها و يهملون غالباً الوجهة الإدارية"، رغم أنهم كما يصفهم كل من فوركا و مرشزناي (1997) Merchesnay & Fourcade "المسير الفعال هو الذي يأخذ متعة خاصة للقيام بالنشاطات التسييرية" و يوصي في نفس المجال كل من البرت. ا و امري ج. ل (1998) Emery J.L & Albert .E "التخلي عن المهارات التقنية لترك المجال للمهارات التسييرية".

يتوقف إذا طبيعة تسيير المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة و المتوسطة على الدور الاستراتيجي للمسير، و هو ما يمثل سبب اهتمامنا بهذا العنصر الفعال و المنشط و مهاراته التسييرية و استخدامها في أداء نشاطه القاعدي كونه مسيراً، ففي سبيل تحقيق أهدافه و الوظائف و ضمان الاستقرار و البقاء للمؤسسة، فهو مطالب بمواجهة العديد من التحديات الإستراتيجية التي تتضمن في محتواها الكثير من المشكلات المركبة و المعقدة التي تحتتم إيجاد حلول فورية لها واتخاذ القرارات

بشأنها وبحكم تمركز مسؤولية اتخاذ القرارات بيده وعلى اعتباره صاحب السلطة في اتخاذ القرار فالنجاح في ذلك يتحدد في قدرة المسير وكفاءته في صنع القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب وعلى مستوى مهاراته في اختياره لأحسن البدائل و اعتمادها كحل استراتيجي لتحقيق الهدف وإحداث التغيير.

و باعتباره العنصر الرئيسي الذي تعود إليه مسؤولية الاتصال بكل الأطراف (ممولين, زبائن, حكومات, منظمات الخ) فالاتصال يمثل مهارة مهمة بالنسبة للمسير وهذا ما يؤكد سعدون م. (2000).M. Saddoun "فطبيعة العمل ذاته القائم على دراسة العلاقات داخل وخارج المؤسسة، وفقا لنظام معلوماتي اقل تعقيدات مبنيا خاصة على الاتصال الشفهي، فالعمل اليومي للمسير مشحون جملة وتفصيلا بالاتصالات التنظيمية، حيث ينفق معظم وقته في الاتصالات وهو محاط بشبكة معقدة تعمل كنظام تحصيل معلومات، وبحكم الاستفادة من نظام المعلومات هذا فعالية المسير في اتصالاته الإدارية. فهي مهارة يتعين على العاملين في المنظمات اكتسابها وتطبيقها ليتمكنوا من تحقيق مهامهم، وهم بحاجة لذلك إلى تعلم فن الكلام وفن الاستماع ومهارة إدارة الاجتماعات وهي تمثل حاجة إلى مهارات الاتصالات. إذ أثبتت الدراسات أن 85% من النجاح يعزي إلى مهارات الاتصال و 15% منه فقط تعزي إلى إتقان مهارات العمل، فصعوبة التعايش مع المشكلات والتوصل إلى اتخاذ القرار سببه فشل الاتصال الذي لقب بوباء الإدارة المعاصرة. فلا وجود لمنظمة بدون اتصال وهو ما يؤكد قلبرت ب. P. Gilbert الذي يضيف "أن التقنيات الخاصة بالاتصال تتحكم بصفة كبيرة في الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرار وكيفية توزيع هذا القرار على كافة المنظمة" وبذلك فهي حسب بوحفص ع. ك. (2014) تلعب دورا لا يعوض في مجال التسيير. فمن خلال ما تقدم تمثل عملية اتخاذ القرار والاتصال أحد أهم السلوكيات الاقتصادية، التنظيمية التسييرية الفعالة التي يجب أن يتصف بها المسير ويكتسبها ويعمل على تطويرها باستمرار.

لقد أصبح حسن تسيير هذا النوع من المؤسسات ذات الإحجام الصغيرة والمتوسطة وحتى ديمومتها مرهونا بنوعية أداء هذه العمليات التي تعكس مستوى مهارات مسيرها. و كنتيجة لهذا نبحت في تكوين المسير لهذا النوع من المؤسسات وإكسابهم تقنيات التسيير الفعال، من خلال تحديد حاجاتهم الفعلية للتكوين لتعزيز تنافسية مؤسساتهم ومستواها الاقتصادي المفروض من قبل تيارات العولمة، حيث أصبح التأهيل مفروضا و حتميا. و انطلاقا من هذه الحتمية نصيغ إشكالية بحثنا في التساؤلات التالية: هل يتمتع مسير المؤسسة ص. م بالكفاءات الضرورية في التسيير المترجمة إلى مهارات خاصة في اتخاذ القرارات والاتصالات؟ هذا ما يوجهنا لتحديد نوع التكوين المطلوب لهذه الفئة من خلال التساؤل التالي: هل مسير هذا النوع من المؤسسة بحاجة إلى إنماء وتطوير مهاراته في الاتصال واتخاذ القرار؟ كل عنصر من عناصر هذه التساؤلات ستؤخذ بمعناها الواسع لصياغة بناء على ذلك بعض التساؤلات والتي تمثلت فيما يلي:

التساؤل العام

هل مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى تطوير مهاراته؟

التساؤلات الفرعية

1. هل هناك حاجة لتكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مهارة الاتصال؟

2. هل هناك حاجة لتكوين مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مهارة اتخاذ القرارات؟

على أساس هذه التساؤلات تمت صياغة فرضيات البحث المتمثلة فيما يلي:

الفرضية العامة

مسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى تطوير مهاراتهم

الفرضية الجزئية الأولى: مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة الاتصال.
الفرضية الجزئية الثانية: مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حاجة إلى التكوين في مهارة اتخاذ القرار.

2.1. مفاهيم الدراسة

أولاً: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

• مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تم الاستناد إلى التعريف الرسمي الجزائري كمرجع مأخوذ لتصنيف المؤسسات ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة أين تعتبر المؤسسة الصغيرة كل مؤسسة تشغل ما بين عامل إلى 49 عاملاً ومؤسسة متوسطة ما بين 50 عامل إلى 300 عامل. إن صغر حجم المؤسسات ص. م وتميزها بقلّة عمالها وبساطة الهيكل التنظيمي لها، جعلنا نهتم بالحديث عن طبيعة ونوعية التسيير في هذا النوع من المؤسسات معتمدين في ذلك على الاهتمام بدراسة المحور والمحرك الأساسي والجوهري لهذا النوع من المؤسسات والمتمثل في المسير.

• ميزات مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

المسير النموذجي ينظر إليه عموماً من خلال العديد من الميزات والصفات أين يسمح مجموعها بإعطاء مظهر نفسي سلوكي وذهني غالباً ما يكون مفيد وفي هذا المقام قدم كل من فوركاد ومرشزناي (1997) Fourcade & Marchesnay نموذجاً يوضح مجموع الميزات التي يجب أن يتحلى بها المسير في المؤسسات ص. م منها الأخذ بالمخاطر، الاستقلالية، متعدد الوظائف، كما اعتبروا المسير الفعال هو الذي يشعر بمتعة خاصة أثناء القيام بالنشاطات التسييرية.

ثانياً: تحديد حاجات التكوين

• تعريف التكوين ومعنى الحاجة للتكوين

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الخاصة بمصطلح التكوين من قبل المختصين والمهتمين أمثال بيريت ج. م " Peretti J.M" (1992)، محمد إسماعيل حميد (1993)، نظمي شحادة (2000)، التي انصبّت في مجملها على اعتبار أن التكوين هو في الأساس زيادة في المعارف وتطوير القدرات والمهارات وأيضاً تعديل السلوك وتهيئة الفرد للتكيف مع محيطه هذا من جهة ومن جهة أخرى تحضير الفرد لأداء وظيفته سواء كانت حالية أو مستقبلية كما أن التكوين يضمن بصفة دورية كفاءة التأهيل.

تنوعت أيضاً التعاريف الخاصة بمصطلح الحاجة والحاجة للتكوين، فرغم إسناد العديد من الباحثين هذا المصطلح إلى الغموض إلا أنهم يجتمعون على أن الحاجة للتكوين تدل على النقص والعجز أمثال: لابوترف. ج " Leboterf.G" ، بزوف. س " Bezonoff.C" ، ماينون. أ " Meignant. A" ، اردوان. ت " Ardouin.T".

أما إجرائياً الحاجة هو حاصل طرح الأهمية المدركة للأبعاد المقاسة في ممارسة الوظيفة من جانب الكفاءة.

• خطوات تحليل حاجات التكوين

الاحتياجات التكوينية تعتمد بصورة أساسية على القياس العلمي من أجل تحقيق الهدف، ذلك أن قياس الاحتياجات التكوينية هو الطريق الأمثل لتحديد القدر المتطلب لتزويد المتكويّن به كماً ونوعاً من حيث المعلومات والمهارات والخبرات الهادفة إلى إحداث التغيير ورفع الكفاءة.

ثالثا: العمليات التسييرية

• عملية اتخاذ القرارات

يعتبر الباحثين عملية اتخاذ القرار تُب المنظومة الإدارية لكونها متضمنة في كل العمليات الإدارية و يعرفها نصر المنظور على أنها "عملية اختيار مبنية على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار مُرضي أو مُناسب" (نصر المنظور، 2000، ص 31).

أما إجرائيا فقد حدد انطلاقا من تطبيق مؤشر تحديد الحاجات و احتساب الدرجات المتحصلة عليها من خلال إجابات المفحوصين على بنود المؤشر الخاص بقياس مدى توفر المهارة المكون لهذا البعد.

• عملية الاتصالات

لا يوجد تعريف موحد للاتصال فهناك عدد لا حصر له من التعاريف، أما فيما يخص معالجتنا لهذا الموضوع فإننا اعتمدنا على التعاريف التي ركزت على وجهة النظر الإدارية كالتعريف المقترح من طرف محمد يسري حول عملية الاتصال "كونه عملية هادفة إلى نقل و تبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر و تتفق المفاهيم و تُتخذ القرارات" (محمد يسري ، 1999، ص 45).

أما إجرائيا فقد حدد انطلاقا من تطبيق مؤشر تحديد الحاجات و احتساب الدرجات المتحصلة عليها من خلال إجابات المفحوصين على بنود المؤشر الخاص بقياس مدى توفر المهارة المكون لهذا البعد.

2. منهجية البحث و الأدوات المستخدمة

1.2 الدراسة الاستطلاعية

قبل الشروع في البحث الميداني قمنا بدراسة استطلاعية كخطوة أولية تهدف أساسا إلى التعرف على ميدان البحث لاكتشاف مدى حضور مؤشرات بحثنا في الواقع العملي، كما تمثل دورها في التعرف على الفئة المعنية بالدراسة من أجل ضبط عينة البحث فيما بعد. أيضا من خلال المرحلة الاستطلاعية قد توصلنا إلى صياغة فرضيات البحث و تعديل المقابلة مع تطوير قدرات استخدام المقياس.

شملت الدراسة الاستطلاعية عشرة مؤسسات صغيرة و متوسطة بحيث أجريت مقابلات مع مسيريها، تضمنت المقابلة مجموعة من الأسئلة تمحورت حول كيفية تسيير مؤسساتهم، حيث ركزنا على اختيار العمليات التسييرية التي استهدفتها الدراسة التي تمثلت في: مهارة اتخاذ القرارات و مهارة الاتصال. و كان الهدف من وراء ذلك معرفة مدى احترام فئة المسيرين للخطوات المنهجية في أداء هذه العمليات، ومنه أصبح محتوى المقابلة في آخر هذه المرحلة الاستطلاعية مُعدلا و أكثر ثراء. تضمنت الدراسة الاستطلاعية إضافة إلى ذلك تطبيق مقياس البحث المتمثل في «مقياس تقدير الاحتياجات التدريبية و التنظيمية» المترجم إلى اللغة العربية من طرف عبد الرحمان توفيق (1993)، و نظرا لكون الفئة المستهدفة تحسن و تفضل اللغة الفرنسية تمت ترجمته من طرفنا و عرض بعدها للتقييم من طرف المحكمين، فكانت هذه المرحلة فرصة للتأكد من صلاحية المقياس و وضوحه مع حساب الخصائص السيكومترية (الصدق و الثبات) قبل إجراء الدراسة .

2.2 عينة البحث و مميزاتها

تضمن البحث الميداني المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المعتمدة لدى مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية المتواجدة بولاية تيزي وزو و التي بلغ عددها الإجمالي 275 مؤسسة ص. م. تم انتقاء بعض المؤسسات التي تمثل عينة البحث عن طريق الطريقة القصدية، و هي حسب باسم سرحان (2017) "عينة تستخدم في البحوث الكمية و الكيفية بحيث يقوم الباحث في هذا الأسلوب باختيار عينة بحثه من الأشخاص الذين يعرف أن لهم صلة أو معرفة بموضوع

بحته". (باسم سرحان ،2017، ص 160)، فمن بين 275 مؤسسة ص. م، تم انتقاء 90 مؤسسة والتي بدورها تضم 90 مسيرا كعينة للبحث و على أساس ذلك تم توزيع 90 استبياناً و لم نحصل في النهاية إلا على 75 استبياناً قابلاً للتحليل و ذلك يعودُ للأسباب التالية:

- وجوب ترك الاستبيان لدى المسير للإجابة عليه الأمر الذي أدى إلى ضياع الاستبيان أو عدم الإجابة عليه أو الإجابة عليه من طرف الموظفين الآخرين بسبب الانشغال الدائم وعدم توفر الوقت لدى المسير.
 - عدم التمكن من استرجاع الاستبيان للغياب الدائم للمسير.
 - استبعاد بعض الاستبيانات كون أن أصحابها لم يحترموا تعليمات المقياس كالإجابة في أكثر من خانة كما أن هناك حالات عدم ملئ الاستبيان كاملاً. وهكذا أصبحت عينة البحث 75 مسيراً.
- يُمثل الجدول رقم 1، توزيع المسؤولين حسب نوع و حجم المؤسسة كما هو مبين فيما يلي.

جدول رقم - 1- يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحجم

نوع المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
م. صغيرة	50	66.7%
م. متوسطة	25	33.3%
المجموع	75	100.0%

3.2 منهج الدراسة

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة و موضوعية إلا باستخدام مجموعة من القواعد العلمية التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب منهجي يضمن له صحة النتائج و سلامتها. انطلاقاً من طبيعة هذه الدراسة تبيننا منهجية تتلاءم مع نوع هذه الدراسة، حيث يندرج بحثنا في إطار البحوث الوصفية التي تهدف إلى دراسة الموضوع بوصف و تحليل المكونات الخاصة به و أيضاً بدراسة العلاقات التي قد تتواجد بين هذه المكونات. كما يعتمد المنهج الوصفي أساساً على دراسة الواقع العملي المعاش كما هو و يهتم بوصفه و التعبير عنه كماً و كيفاً، حيث أن التعبير الكيفي في هذه الدراسة يصف لنا طبيعة عمل مسير المؤسسة الصغيرة و المتوسطة والأهمية التي يولها بالنسبة لأبعاد المهارات المدروسة و الأهم من ذلك مستوى فعالية أداءهم فيها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار و حجم الأهمية المعطاة للأبعاد المدروسة مقابل حجم و مقدار مستوى إتقانهم لهذه الأبعاد.

4.2 الأدوات المستخدمة

استخدمنا تقنية المقابلة من أجل جمع المعطيات حول موضوع الدراسة، مركزين فيها على أسئلة تخص بعدي اتخاذ القرارات و مهارات الاتصال، حيث كان الهدف من وراء ذلك معرفة الصعوبات التي يواجهونها و التي تعرقل أداءهم، مهامهم و عوامل السير الحسن مع التعرف على مشاريعهم و أهدافهم المستقبلية.

اعتمدنا أيضاً في هذا البحث من أجل تحديد حاجات تكوين مسيري المؤسسات ص. م، على مؤشر تحديد الحاجات التكوينية لكاناش. م نواك " Kenneth. M Nowack " هذا الأخير تم تكييفه من طرف عبد الرحمان توفيق(1994) في موسوعة

التدريب و التنمية البشرية، يتضمن مؤشر تحديد الحاجات مجموعة من الأبعاد التنظيمية حيث تم الاعتماد فقط على أبعاد المهارات التي تخدم فرضيات البحث و التي تخص بعد اتخاذ القرارات و بعد مهارة الاتصال. و بهذا الشكل يتكون مؤشر تحديد الحاجات المستخدم من 22 بند لقياس البعدين و بالنسبة لكل بعد من الأبعاد التنظيمية يطلب من المشاركون ترتيب كل من الأبعاد حسب الأهمية في وظيفتهم مع تحديد مستوى القدرة و المهارة الحالية في كل بعد و منه يتم من خلال ذلك تحديد الحاجات التدريبية كمياً بضرب قيمة الأهمية في قيمة البراعة (قيمة الأهمية X قيمة البراعة) بالنسبة لكل بعد من أبعاد المهارات المقاسة و فيما يلي يمثل الجدول رقم 2 معطيات الاستبيان.

جدول رقم - 2- معطيات الاستبيان بالنسبة للأهمية و البراعة لكل بعد على حدى

الأبعاد التنظيمية	عدد البنود	ترقيم النقطة	أصغر قيمة	أكبر قيمة
بعد اتخاذ القرارات	14	5-1	14	70
بعد الاتصالات	8	5-1	8	40

تمت الاستعانة في المعالجة الإحصائية للبيانات على نظام (SPSS) حيث تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية: حساب المتوسطات الحسابية لكل متغير و كذا الانحراف المعياري أما فيما يخص اختبار فرضيات البحث عمدنا على حساب اختبار T لعينة واحدة لاختبار الفرق بين المتوسط و القيمة الثانية.

3. عرض نتائج الدراسة و مناقشة الفرضيات

- مناقشة الفرضية الأولى

بالاعتماد على المعطيات الكيفية المحصل عليها من المقابلات المجرات مع مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سطرنا عند مُعظمهم المعاناة من النقص و افتقادهم المهارات الفعالة التي قد تكون ناتجة عن عدم اعتمادهم في أدائهم على الأسس المعرفية و المنهجية الواضحة و الإجرائية. في هذا الصدد قد أوضح هالفرج. ب (1998) "Helfer. J. P" أن مسيري المؤسسات ص. م ، غالبا ما يملكون تكوين وافي في التسيير لكن تنقصهم الخبرة و الكفاءة في التسيير فتكوينهم القاعدي يكون إما تكوين علي أو تقني أو قانوني و ما يكتسبونه من الخبرة في العمل نتيجة الأقدمية لا يمنحهم بالضرورة تأهيل مهني فعال في التسيير. كما أجريت بحوث من مجموعة من الباحثين أمثال كريستوف سميت (2008) "Schmitt Christophe" و ستروس كاهن (1991) "Strauss Kahn" حول عدد كبير من المؤسسات ص. م ، التي باءت بالفشل منذ السنوات الأولى من إنشائها و قد أنسبوا ذلك إلى أن مسيرو هذا النوع من المؤسسات يملكون غالبا كفاءات تقنية أو علمية لأداء وظيفتهم القاعدية و الأساسية المتمثلة في التسيير و نادرا ما يملكون كفاءات تسييرية فعالة. و في نفس الموضوع بين ستروس كاهن (1991) "Strauss-Kahn" في دراسة حول سبب فشل المؤسسات ص. م ، أن التكيف السيئ للمسير مع مهنته و الخيارات الإستراتيجية الغير الملائمة و التكوين التقني الغير كافي كانوا السبب في هذا الفشل. أما فيما يخص التظاهرات العلمية، قد أقام مركز التجارة الدولي في جنيف مؤتمر عالج فيه آفاق القدرة التنافسية لدى المؤسسات ص. م لعام (2015)، حيث تم التأكيد فيه على أن ضعف المهارات على المستوى الإداري هو السبب الجذري لفشل المؤسسات ص. م، لينعكس ذلك بشكل سلبي على قدرات البناء و إدارة المشروعات. نفس النتائج أكدها الملتقي الوطني في الجزائر حول إشكالية المؤسسات ص. م، الذي أقيم في جامعة الوادي (2018)، على أن المؤسسات ص. م تعاني من مشكلة نقص القدرات و المهارات الإدارية لدى القائمين على إدارتها. و من أجل تجاوز ذلك، فإن اكتساب كفاءة القدرة و المهارة علي التسيير و تنميتها لا يتحقق إلا ببرمجة تربيصات تكوينية توافق الحاجات و

الصعوبات التي يواجهها المسير في التسيير. إذ يؤكد كل من ساميو و مسيقام (1990) "Sammut & Messeghem" على أن اكتساب الكفاءات يرتكز على التعلم المستمر و الاهتمام بالتكوين الموجه و المخصص لتحسين و تأهيل رؤساء و مسيرو المؤسسات ص. م.

- مناقشة الفرضية الثانية

● بعد اتخاذ القرارات

تنص الفرضية الثانية على الحاجة للتكوين في بعد اتخاذ القرارات، للتأكد من دلالة ذلك إحصائيا تم حساب اختبار T لعينة واحدة لقياس الدلالة الإحصائية للفروق الملاحظة بين المتوسطات و كان ملخص النتائج فيما يلي:

جدول رقم - 3- الإحصاءات الوصفية في الحاجة للتكوين في بعد اتخاذ القرارات بالنسبة لكل العينة

الدرجة المختبرة = 0						الحاجات في بعد اتخاذ القرارات
الدرجة الدنيا	الدرجة القصوى	Différence moyenne	Sig	Df	T	
-4.8041	-1.9159	-3.3600	0.0001	74	-4.636	

من خلال القراءة الإحصائية لهذه النتائج يتضح وجود فرق دال إحصائيا و هذا ما يفسر الحاجة للتكوين في بعد اتخاذ القرارات الأمر الذي يجعلنا نؤكد أن أفراد العينة يدركون مدى محدودية قدراتهم و مهاراتهم في هذا البعد. حيث فسر أصحاب نظرية القرارات لـ سيمون-برايلوك "Simon- Braylook" و سيغون "Cyrent" و مارش لاندبلوم "March Lindboloom"، على أن فعالية اتخاذ القرار تستند على قدرة المقرر أي على من تقع عليه مسؤولية اتخاذ القرارات في التنظيم، لذا فمحدودية القدرة في هذا البعد يقلص من المهارة و الكفاءة، و بالتالي ضعف المستوى و الفعالية في أداء هذه العملية. كما توصل الباحثين أمثال: رايمن و بليلى (1994) "Raymond & Blili"، اللذان أشارا إلى أن مرحلة اتخاذ القرار لدى مسير المؤسسات ص. م، يُنظر إليها أنها أكثر حدسية في الحكم و أقل تعلقا بالمعلومات مع نماذج اتخاذ القرار. كما يضيف شابلي "Chapellier" أن رؤساء هذه المؤسسات يتخذون قراراتهم في الكثير من الأحيان بالجوء إلى أحكامهم، حدسهم، خبرتهم و هي تظهر للكثير منهم ميول طبيعي في التفكير بأنهم قادرين على تسيير أعمالهم. ويعبر كل من مرشزناى و جليان "Marchesnay & Jelien" عن ذلك بالشكل التالي: حدس- قرار- فعل كأسلوب لاتخاذ القرار في المؤسسات ص. م هذا ما يجعل الإستراتيجية ضمنية و غير فعالة.

و يضيف كل من مرشيزناى و فوركاد (1997) "Fourcade & Marcenay" أن القرارات المتخذة من طرف المسير في المؤسسات ص. م تعتمد في الكثير من الأحيان على ميزاته التي تتحدد بجملة من الصفات المرتبطة بحب المخاطرة، الرغبة في السلطة و الاستقلالية، روح المسؤولية. إذ أن القصور و العجز في مستوى أداء هذه القرارات سببه ضعف المستوى الناتج عن الجهل و عدم الإلمام بأساسيات هذه العملية التي تحدد الطرق و الأساليب المنهجية الناجعة لأدائها، ليتحقق التسيير

الفعال للمؤسسة ، وهذا ما أكده هالفر (1998) " Halfer " على أن التسيير هو براعة ومهارة اتخاذ القرارات المعقولة التي تقلل الشك بفضل الطرق والأساليب المنهجية والأدوات العلمية.

• بعد مهارة الاتصال

تنص الفرضية الثانية أيضا على أن مسيري المؤسسات ص. م بحاجة إلى تكوين في مهارات الاتصالات، فعند اختبارنا لذلك بحساب اختبار T لعينة واحدة كانت النتيجة كالتالي:

جدول رقم 4 - الإحصاءات الوصفية في حاجة التكوين في بعد الاتصالات بالنسبة لكل العينة

الدرجة المختبرة = 0						T
الدرجة الدنيا	الدرجة القصوى	Différence moyenne	Sig	Df		
-3.1149	-1.4718	-2.2933	0.0001	74	-5.562	الحاجات في بعد الاتصالات

تبين النتائج التحليلية لاختبار الفرضية المعروضة في الجدول رقم 4 أعلاه، وجود فرق دال في حاجة المسيرين للتكوين الخاص ببعد الاتصالات مما يعني صحة هذه الفرضية.

إن معظم المؤسسات تركز في عملها على الحوار و الاتصال المباشر سواء مع جماعة الموظفين، الزبائن، الوكلاء و الممولين، ... من أجل معرفة حاجاتهم، طلباتهم، ميولهم أو حتى من أجل اكتساب ثقتهم، ومنه تُعد هذه المهارة ركيزة أساسية لضمان بقاء الزبائن و العملاء و بالتالي نجاح و استمرارية خدمات المؤسسة. لذلك يعتبر هذا البعد من الأبعاد التنظيمية الجوهرية في تنظيم المؤسسة و منيع العمليات الإدارية الأخرى لقدرته على توفير القدر الكافي من المعلومات من أجل استخدامها في أداء الوظائف الأخرى ك اتخاذ القرارات، حل المشكلات، التخطيط، و منه فإن مهارة الاتصال وسيلة وعامل مشجع لتسيير المؤسسة و عدم توفر هذه المهارة لدى هذه الفئة على وجه الخصوص يشكل عائقا و يؤثر على فعالية أداء النشاطات الأخرى. ليؤكد في نفس السياق هالفر (1992) "Helfer" ، على أن ضعف التسيير يكون ناتج عن النقص الدائم للمعلومات، بسبب عدم التحكم في استخدام وسائل الاتصال والمعلومات، و نقص الوسائل الفعالة التي تُساهم في اكتساب المعلومات المتنوعة و الواسعة. هذا ما يؤدي إلى عدم التمكن من وضع و تحديد الخيارات التي تُعد من أهم الإجراءات المنهجية لاتخاذ القرار الحكيم و الرشيد في مواجهة و حل المشكلات وبالتالي فإن عدم وصول المعلومة الصحيحة في الوقت المناسب و الملائم يؤثر على فعالية القرارات المتخذة.

4. الخاتمة و الاقتراحات

إن مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بحاجة حاليا و أكثر من أي وقت مضى إلى تعلم فن الكلام و فن الاستماع التي تعد من أهم مهارات الاتصال، كما أنهم يحتاجون إلى اتخاذ القرارات ، فهم بحاجة إلى تنمية مهاراتهم التسييرية وتطويرها من أجل التسيير الفعال للمؤسسة، و أي تخلف فيها سوف يؤدي إلى تخلف ركب التطور الاقتصادي الفني و الإداري في محيط يعتبر فيه التجديد التنظيمي عملية دائمة و مستمرة و الخطأ فيه غير مقبول و مكلف و مُهدد لاستمرارية المؤسسة و بقاءها. فتحقيق الفعالية يتوقف على النتيجة التي تتحقق في الميدان، فما يتخذه المسير من قرارات سليمة و علاجه للمشكلات مع إيجاد الحلول الفعالة يتوقف على القدرة في الحصول على المعلومات و البيانات اللازمة الصحيحة و لا يتحقق ذلك إلا عن طريق مهارات خاصة مرتبطة بالاتصال.

إن قياس مدى تمكن المسير من هاتين العمليتين قد تم من خلال قياس مهاراته و من ثم تمكنا من تحديد حاجاته الفعلية من بين المهارات التيسيرية المشروطة في إدارة هذا النوع من المؤسسات، حيث أن حتمية إبقاءها واستمرارها مع ضرورة إنماءها أضحت كأهمية قاعدية لها. ومنه على ضوء الحقائق المبينة في هذه الدراسة وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج فإننا نقترح و نوصي بما يلي:

- ✓ اقتراح برامج تكوين نموذجية يتم إعدادها على ضوء نتائج هذه الدراسة.
- ✓ القيام ببحوث لتقييم برامج التكوين المقترحة في الميدان الخاص بمسيري هذا النوع من المؤسسات مع تقييم مدى فعاليتها وفقا لحاجات وتطلعات المسيرين.
- ✓ العمل على تحسيس المسيرين بالإقناع المنطقي والموضوعي حول أهمية التكوين وفوائده في إدارة الأعمال بالمؤسسة.

قائمة المراجع باللغة العربية

- باسم، سرحان. (2017). طرائق البحث الاجتماعية الكمية (الطبعة الأولى). بيروت، لبنان: الناشر المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات.
- كاسر، نصر المنصور. (2000). نظرية القرارات الإدارية (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- محمد إسماعيل، حميد. (1993). إدارة الموارد البشرية. القاهرة، مصر: دار النشر والتوزيع.
- محمد يسري، دعبس. (1999). الاتصال والسلوك الإنساني. الإسكندرية، مصر: البيطاش سنتر للنشر والتوزيع.
- محمود عودة. (بدون سنة). أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي. القاهرة، مصر: الناشر دار المعرفة الجامعية.
- نظمي شحادة. (2000). إدارة الموارد البشرية (الطبعة الأولى). عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- عوادي مصطفى. (2017-2018). الملتقى الوطني حول إشكالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. جامعة الوادي.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

- Albert, E, Amery, J. L. (2003). *Le manger est un psy*. (10^{ème} éd). Paris, France : édition d'organisation.
- Ardouin, T. (sans date). *Ingénierie de formation pour l'entreprise*. Paris, France : Dunod.
- Bezsonoff, C. (2000). *Pratique de la formation, du discours, à la réalité*. Paris, France : d'organisation.
- Bouhafs, A.K. (2014). *La communication dans l'entreprise*. Alger : office des publications universitaire.
- Chappellier, P. (1995). *Les données comptables et système d'information*. Paris, France : CIFPME.
- Helfer, J.P. (1998). *Management stratégie et organisation* (2^{ème} éd). Paris, France : Vuibert.
- Gilbert, P. (sans date). *Organisation et comportement ; nouvelle approches ; nouveaux enjeux*. Paris, France : édition Dunod.
- Kahn, S. (1991). *Mangement stratégique des PME, PMI*. Paris, France : édition économique.
- Marchesnay, M, Fourcade, C. (1997). *Gestion de la PME, PMI*. Paris, France : Nathan.
- Meignant, A. (1997). *Manager la formation* (4^{ème} éd). Paris, France : Liaisons.

- Saddoun, M. (2000). *Technologie de l'information et mangement*. Paris, France : édition HERME SCIENCE Publication.
- Sammut .M, k. (sans date). *L'entreprenariat*. Paris, France : édition EMS ; Mangement & société.
- Torres, O. (sans date). *La sante du dirigeants PME*. Paris, France : édition Deboek .
- Vincent, P. B. (1998). *PME, PMI Le métier de dirigeant et son rôle d'agent de changement*. Paris, France : économique.
- Yves, L. (2017). *Les syndromes de la complication*. Paris, France : édition Eyrolles.