

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر

**Competence at the top of the small and medium enterprises –the
case of small and medium enterprises of the state of MASCARA-**

د. أمينة رقرقي لحسن

جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر (الجزائر)، amina.regragui@univ-mascara.dz

تاريخ الاستلام: 2020/10/03 تاريخ القبول: 2022/05/30

الملخص:

يعتبر المدير المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة صاحب السلطة في اتخاذ القرارات الخاصة بكل العمليات الفنية والإدارية فهو المسؤول عن ممارسة مهام عدة قد تكون موكلة في المؤسسات الكبيرة إلى متخصصين من تجميع كفاءات متعددة ومختلفة، موجود في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، يبحث في تحقيق الفعالية الوظيفية بالموازنة بين أهداف المؤسسة والرضا الوظيفي للأفراد العاملين، يسير مؤسسته وفقا لنظرتة الشخصية من التفاعل ما بين خصائص مؤسسته وبيئة نشاطها.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، المدير المالك، الكفاءة، المعارف، المهارات.

Abstract:

The managing director of the SME has the authority to make decisions on all technical and administrative processes. He is responsible for the implementation of several tasks that may be trusted in large institutions to specialists of different and different competencies at different levels of the organizational structure, the institution's work is based on its personal view of the interaction between the characteristics of its organization and the environment of its activity.

Key words: SME, Owner Manager, Competency, Knowledge, Skills.

مقدمة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القاعدة الرئيسية لأي اقتصاد، لما تساهم به في تحقيق التنمية الاقتصادية وتنويع النسيج الاقتصادي، ذلك لأنها تشغل أكبر شريحة

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

للمجتمع، تساهم بنسبة لا يستهان بها في الدخل القومي، فالمؤسسة الصغيرة هي التي تستثمر، توظف وتبدع بأن تقدم فرصا أكبر أمام المستثمرين الجدد تساعدهم على المبادرة بطرح أفكار جديدة تساهم في عملية التنمية. وتعتبر غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات طابع أسري يشترك أفراد العائلة في ملكيتها كما يمكن أن تكون مؤسسة لفرد واحد يعتبر المالك فيها هو المدير، إذ يعتبر صاحب السلطة في إتخاذ القرارات، يتولى جميع المسؤوليات المالية، النقدية، الإجتماعية والأخلاقية للمؤسسة، موجود في مختلف مستويات الهيكل التنظيمي، يحث الأفراد على العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، يدرس العلاقات داخل وخارج المؤسسة وفقا لنظام معلوماتي أقل تعقيدا مبنيا على الاتصال الشفهي، يسير مؤسسته وفقا لنظرتة الشخصية مع أخذ في الاعتبار التفاعلات ما بين خصائص مؤسسته وبيئة نشاطها. حيث يواجه عدة مهام من تجميع كفاءات متعددة والتي قد تكون موكلة في المؤسسات الكبيرة إلى متخصصين. بتنمية خبراته المتعددة وتقديراته الشخصية لأجل القيادة الفعالة للمؤسسة والتعامل مع التعقيدات التي تعود مسؤوليتها مباشرة إليه وبما أن مفهوم الكفاءة بناء من العوامل الاجتماعية المجسدة للمساهمات الشخصية والمركبة من مجموع المعارف، القدرات، السلوكيات ودوافع الفرد، فان الكفاءات الرئيسية للمدير المالك تتمثل في: إمكانية التطوير، تأكيد الدور القيادي، الاتصال الفعال، استخدام وسائل الرقابة والتحكم، وضع استراتيجيته في التنفيذ، هذه الكفاءة التي يمكن وصفها بتجميع الثلاثية: كفاءات تقنية، بشرية ومفاهيمية.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسيرة من طرف مالكيها عن غيرها وعن المؤسسات الكبيرة بالقابلية إلى التجديد من حوافز المدير المالك التي تدفعه إلى العمل المباشر والتوجه نحو المجالات التي تستدعي مستوى عال من المخاطرة وتفيد بتنمية وتطوير المهارات بإعطاء فرص ثمينة لأصحاب الأفكار الإبداعية من أفراد المجتمع الذين

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

يتملكون قدرات مالية محدودة لتحقيق طموحاتهم. لأن المعارف العملية والقدرات التقنية تسمح بتكوين الكفاءات بالإضافة إلى ضرورة أخذ في الاعتبار كلا من البعد النفسي والإنساني للتعرف على المهنة التي يمارسها. إذ نجد فئتين من الأفراد الذين يقومون بإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: فئة المسيرين وفئة المقاولين. بحيث يتميز المدراء المالكون بمجموعة من الخصائص أهمها الاستقلالية، الميول إلى المشروعات الصغيرة، الاستعداد للعمل لساعات طويلة، السلطة، الاعتماد على الخبرة المكتسبة من الأعمال السابقة، بالإضافة إلى خاصية التقاؤل والتي تسمح برواج مؤسسة صاحبها لما يتمتع به من مهارات البناء المؤسسي، إلا أنه ليس ضروريا أن يكون كل صاحب مؤسسة صغيرة ومتوسطة مقاولا وبالتالي نتجه هنا نحو التركيز على المقاربات المبنية على التسيير ذلك لأن الكفاءة لا توجد لدى من يملكها وإنما تظهر من استخدام المعارف والقدرات في المواقف المهنية لبلوغ أهداف التنظيم، أي بممارسة النشاط الذي يجسد السلوكيات أكثر من الخصائص الشخصية.

أ. مشكل البحث

تزايد الإهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كون رهان البقاء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قائم على قدرات مديريها المالكين على صياغة أدوات تسييرية تركز أساسا على تفادي تحدي الموارد الذي تواجهه أغلبها للخروج من نظام تسيير جامد إلى نظام يعتمد على الإبداع لتحقيق التميز هذه الأدوات التي تختلف من مؤسسة لأخرى وفقا للاختلافات ما بين المدراء الناجمة عن خصائص معينة ما دفعنا إلى التركيز على البعد التسييري للكفاءة بطرح التساؤل التالي:

ما هي الكفاءات المطلوبة في مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

الخاصة للإلتزام بمسؤولية تسييرها؟

وتتفرع هذه الاشكالية الى الأسئلة الفرعية التالية:

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

- ما المقصود بالكفاءة؟

- ما هي مكونات الكفاءة؟

- ما هي الكفاءة التي يتمتع بها المدير المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟

ب. فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية السابقة اقترحنا الإجابات الجزئية التالية:

-لا يثبت مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الخاصة مستوى من

الكفاءة يسمح له بتسيير مؤسسته.

-لا يوجد أثر لكل من معارف، خبرات، مهارات وشخصية مدير المؤسسة الصغيرة

والمتوسطة الجزائرية الخاصة على تكوين كفاءته التسييرية.

ج. أهمية البحث

تمثل أهمية البحث في التطرق إلى أهمية الموارد غير الملموسة: البشرية أساس

تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

د. أهداف البحث

نهدف من خلال هذا البحث إلى التعرف على طبيعة الكفاءات المميزة للمدير المالك

في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وأثرها في بلوغ مستوى من النجاح فيها. ولأجل

ذلك إتمدنا المنهج الوصفي التحليلي بتقسيم البحث إلى ثلاثة محاور:

- مفهوم الكفاءة.

- كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

- أما المحور الثالث خصص إلى دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة لولاية معسكر بإستخدام أداة الاستبيان الذي تم تحليل بياناته بإعتماد

برنامج SPSS.

هـ. حدود البحث

ركز نطاق البحث على الحدود التالية:

مكانيًا: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر والتي بلغ حجمها 37.

زمنيًا: تم توزيع الاستبانات على المدراء المالكين لعينة المؤسسات المذكورة واسترجاعها خلال الثلاثي الأول من سنة 2018.

علميًا: ركز البحث على كل من متغير كفاءة المدير المالك كمتغير تابع والمتغيرات: الخبرات والمهارات، المعارف والخصائص الشخصية كمتغيرات مستقلة.

1- مفهوم الكفاءة

مع التغيرات والتطورات التي تواجهها المؤسسة فرض مفهوم الكفاءة نفسه كعنصر هام ضمن الممارسات الإجتماعية للمؤسسة بالموازاة مع وظائفها.

1-1- تعريف الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ليس وليدا عن التسيير وإنما عن تسيير الموارد البشرية لأنه أحد مفاهيمها الأساسية فقد إرتبط بعدة مجالات ليصبح مفهوما أساسيا للتسيير منذ سنة 1980.

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". أما (Roussel, 2007, p. 64) Spencer فعرفها بـ: "الخصائص المكونة للشخصية والتي تنتج عنها الفعالية والمردودية القصى حسب العوامل المعتمدة عند تقويم الأعمال والمواقف"، بحيث إعتبر أن الكفاءة تسمح بتحديد مرجعية للسلوكيات ولطريقة التفكير في المواقف المرتبطة بفترة أطول من الزمن وأنها تنشيط وإستخدام للقدرات والدوافع على شكل المعادلة: الكفاءة= القدرات * الدوافع.

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

أما حسب Boterf فإن الكفاءة هي: "معرفة سلوكية واضحة" وبنفس المفهوم يؤكد jolis على أن الإثبات هو ما يجعل الكفاءة طريقة إستجابة لأنه حسب كل من Boterf ، Barzucchetti فإن الكفاءة لا توجد لدى من يملكها وإنما تظهر من إستخدام المعارف والمعارف الفنية في المواقف المهنية لبلوغ أهداف التنظيم، أي بممارسة النشاط الذي يجسد السلوكيات أكثر من الخصائص الشخصية. (Pailot , 1999, p. 11)

كما تعرف الكفاءة على عدة مجموعات متكاملة ومتعددة الأبعاد تتوافق مع تحديد خصوصيات الأعمال في المؤسسات وغالبا ما تصنف إلى خمسة: (Dejoux, 2008, p. 16)
-كفاءة = معارف: معارف نظرية صريحة ناتجة عن التعليم تكون في شكل شهادات تأهيل مهنية تثبت كفاءة أزرية تحمل عادة المعارف الأساسية .

-كفاءة = ممارسات: تتحدد بالقابلية الاجتماعية والسلوكيات الفطرية أو المكتسبة بالقدرة على الإندماج في شبكة علاقات أعمال الخدمات والتسيير .

-الكفاءة الناشئة عن العاطفة: تنتج عن الثقة بالنفس والوعي الاجتماعي والقدرة على تسيير العلاقات مع الآخرين وبالتالي تبقى هذه المجموعة محدد النجاح الشخصي التي تحدث عنها Salovey ، Marger سنة 1990 الذي عرف الكفاءة على أساس مهارة تسيير العاطفة الذاتية وعواطف الآخرين بعد إدراكها وتوجيهها في عملية للتفكير.

- الكفاءة = معرفة التصرف: تنشأ عن القدرات المعرفية والمعرفة التشاركية للوصول إلى القدرة على تركيب الخبرات وتطوير الإستراتيجية التفكيرية لحلال مشاكل بالقدرة على الإستجابة للمواقف الجديدة غير المتوقعة.

1-2- أبعاد الكفاءة

إنطلاقا من التعاريف السابقة التي تتفق على تعريف الكفاءة وفقا للثلاثية: معارف، ممارسات ومواقف والتي تشكل الركائز الأساسية للتعريف من جهة وأبعاد المفهوم من جهة أخرى. (Durand, 2006, p. 279)

1-2-1. المعرفة

تتشكل من مجموع المعلومات المنظمة والمتكاملة في إطار مرجعية تسمح للمؤسسة بممارسة نشاطاتها في مجال خاص، بحيث تضم المعرفة أيضا اكتساب المعطيات الخارجية وتحويلها إلى معلومات من أجل دمجها في هيكل المعرفة من خلال الإستجابة لأهداف المؤسسة المحددة، بالإضافة إلى المهارات الناتجة عن التجربة والتي تشكل جزءا من المعارف الضمنية التي تقود لبلوغ الأهداف بحيث لا تنفي المهارات مفهوم المعرفة ولا تستدعي تفسيرها خاصة بالنسبة للمواهب والتقنيات.

1-2-2. الممارسات

وتشير إلى أهمية السلوكيات في بلوغ أي هدف مهما كان وبالتالي يتوقف نجاح المؤسسات على المعارف والممارسات مجتمعة.

1-2-3. المواقف

تضم أبعاد جزئية مثل: السلوك، الهوية الثقافية أو الرغبة أي الإلتزام والدوافع، هذه العناصر المختلفة التي تستدعي تحليلا متماثلا بإثبات أهمية السلوك التنظيمي وعلاقته بالأداء عندما يفيد بلوغ قطبين قصويين يفسران مواقف عدم الفعالية أو الفشل.

هذه الأبعاد الثلاثة تشكل أساس مرجعية الكفاءات، فعلى أساس محور المعارف يتشكل الجزء الظاهر ومن محور المهارات والممارسات نجد الجزء الخفي أو الضمني للمرجعية الخاصة بالكفاءات الفردية). ثابتي و بن عبو، 2009، صفحة(117)

1-3-أصناف الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة يرتب نظريا حسب (Nordhaug (Dejoux, 2008, p. 33 كما يلي:

- كفاءات فردية؛

- كفاءات جماعية؛

- كفاءات تنظيمية.

ولكن دون تفسير طبيعة العلاقة بين المستويات الثلاثة وإنما بالتركيز على إثبات وجود تفاعل مستمر بين هذه المستويات لأنه فيه تجميع للكفاءات الفردية إلى جماعية وأن الأخيرتين تساهم في بناء الكفاءات التنظيمية.

1-3-1. 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 كون التركيز يتوجه نحو المواقف المجسدة لطبيعة السلوكيات. لأن الكفاءة الفردية ترتبط هي الأخرى بثلاثية المعارف التي تتحقق عند تنفيذ الأعمال. (Boughattas & Bayad, p. 03)

وقد عرفها Le Boterf , Zarifian سنة 2005 بإضافة كل من بعد المبادرة والمسؤولية إلى ثلاثية المعارف عند المواقف التي يواجهها الفرد. وبالتالي فإن الكفاءة الفردية ناتجة عن شخص الفرد ودوافعه التي تمثل الدعامة المادية لها ولكنها ليست بمستقلة عن بيئته المهنية، بمثابة توافق بين الموارد الشخصية والموارد البيئية لتصبح ميزة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة. (Objectif compétence, 1998, p. 19)

1.1-3-1. خصائص الكفاءة الفردية

تشمل الكفاءة الفردية مؤهلات الأفراد المكتسبة من مساهم التكويني الأولي، المتواصل، تجاربهم الشخصية والمهنية المتبنية في سبيل تحقيق أهدافهم بفعالية) ثابتي و بن عبو ، 2009 ، صفحة(127) ، وتتميز بأنها: منظمة، ديناميكية، تجسد نظاما للتفاعلات بين المعارف، الدوافع، المواقف، المبادرات والمسؤولية، تستخدم لبلوغ هدف مهني واضح، فهي: (Thomas & Rouby, 2004, p. 55)

- عملية تركيب تشمل التفاعل بين المعارف والممارسات والسلوكيات.

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.قرقاي أمينة

- لا تعتبر كفاءة إلا إذا تم الاعتراف بها من طرف الآخرين الناتج عن مستوى الأداء
المحقق مقارنة بوسائل تحقيقه.

- قابلة للتحويل في إطار عملية التعلم الفردي أو الجماعي وبالتالي فإن الكفاءة لا
تنفصل عن كل من النشاط، التعلم، والممارسات التي تسمح بتفعيلها.

بعد الإتفاق وتعميم الكفاءات الفردية تصبح كفاءات محورية تميز المؤسسة عن
منافسها خارجيا وداخل المؤسسة بتمييز كفاءة عن أخرى، تقودها إلى ترتيب كفاءاتها
حسب الطلب البيئي عليها، حيث تختلف الكفاءات المحورية عن الفردية بأنها لا تنتج عن
مجموع خصائص الاستقلالية والعموم المميزة للكفاءة الفردية وإنما عن التنسيق
الناشئ بينها والذي يمنحها قيمة مستدامة وتطبيق واسع. (Durand, 2006, p. 265)

1-3-2. الكفاءة الجماعية

تمثل الكفاءة الجماعية النشاط الأساسي للمؤسسة المنتجة للمعرفة الجماعية
بتجميع الكفاءات الفردية للمشاركين، بحيث تنطبق هذه الحالة غالبا على مؤسسات
الخدمات. إذ يعرفها: Rohmer (Dejoux, 2008, p. 21) بالمرجعية للمعارف العملية التي
تعود إلى مجموعة عمل وتسمح لها بتحقيق أداء لا يحققه الفرد وحده ويكون أكبر من
مجموع أداء الأفراد، أي أنها تكامل للكفاءات الفردية والتي تسمى في بعض الأحيان
بالكفاءات الإستراتيجية لمدير المؤسسة وبما أنها خاصية تنافسية مستدامة صعبة
التحويل والتقليد حل بدلها مفهوم الكفاءة الجماعية (Iorrain, Belley, & Dussault).
وبالتالي تبنى الكفاءة الجماعية من الممارسات اليومية والنشاطات الجديدة التي تمارس
بشكل جماعي، كما تنشأ من قدرة المدير على التنسيق ما بين المبادرات المختلفة لأعضاء
فريقه، هذه الكفاءة الجماعية التي قد تتحول إلى كفاءة محورية.

تمثل الكفاءة الجماعية كفاءة فريق العمل والتي تنشأ عن عوامل: (Roussel,

2007, p. 66)

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

- شخصية: تعود إلى التفاعلات النشطة، التفاعلات غير الرسمية والتعاون.

- تنظيمية: تكوين أو تركيبة فريق العمل، طريقة التسيير ومراحل النشاط الخاصة

بتسيير الموارد البشرية.

3-3-1. الكفاءة التنظيمية

يعود مفهوم الكفاءة التنظيمية إلى الباحثين الأوائل من (Thomas & Rouby, 2004) (Wernerfelt, Barney, Dierickx, Cool ج p. 53) La Ressource Based View الذين اعتبروا المؤسسة مجموعة من الموارد الداخلية والخارجية، وعرفا الكفاءة التنظيمية بتنسيق الموارد المالية، التقنية والبشرية لتحقيق نشاط المؤسسة. وبالتالي فإن الكفاءة التنظيمية تشمل ممارسات التنظيم أو المؤسسة في مجال خاص، ترتبط بالعملية التسييرية القائمة على عمليات: اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيازة الموارد الجديدة وإدارة المعرفة. فهي موارد غير ملموسة للمؤسسة تضم ممارساتها بما في ذلك الإستراتيجية التي تسمح بالتميز التنافسي المستدام لأنها نادرة، صعبة التقليد، وتقدم قيمة للعميل.

3.1-3-1. خصائص الكفاءة التنظيمية

انطلاقا من التعاريف المختلفة السابقة فان الكفاءة التنظيمية: (Solle &

Rouby, 2002, p. 04)

- عملية جماعية، ذات غاية مقصودة، توافق بين الموارد والكفاءات في مستويات مهمة لأجل خلق القيمة.

- ناتجة عملية دمج الموارد لدى الأفراد والعمليات التنظيمية.

- مجموعة متكاملة من الموارد والكفاءات الفردية والجماعية والقدرات.

يتقارب مفهوم الكفاءة الفردية مع الكفاءة التنظيمية ويشكلان مصادر العمل دون الخلط بينهما، بحيث يرتبط مفهوم التعلم التنظيمي بالمستوى الكلي من أجل تطوير

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

عمليات تنفيذ الأنشطة، ولكن يبقى مفهوم الكفاءة التنظيمية محدودا وفق عدد من
العوامل كونها صعبة التنفيذ وتستدعي الإختيار بين عدد من البدائل المتماثلة من أجل
تكوينها. (Coulet, p. 07)

2- كفاءة مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تمثل المؤسسات الصغيرة والحرفية جزءا حيويا في الاقتصاد لأنها تمثل أهم
مصادر الدخل القومي وأكثر القطاعات إستيعابا لليد العاملة، بحيث تعتبر وليدة
تغيرات السوق. إذ تعتبر غامضة المفهوم لإختلاف المفكرين في إعطائها تعريفا موحدا،
بإختلاف البحوث والدراسات والمقاييس التي يستند عليها بسبب الإختلافات في طبيعة
النشاط الاقتصادي في البلد الواحد وإختلاف درجة النمو بين الدول وإختلاف فروع
النشاط الإقتصادي.

2-1- مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفقا لمعيار التسيير

تختلف التعاريف حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والإتفاق يكون على أنها
"الأعمال التي تعود ملكيتها وإدارتها لشخص مستقل" (فريد مصطفى و عباس، 2005،
صفحة 63). أي تلك التي تعود المسؤولية الكاملة لتسييرها إلى شخص المدير المالك مهما
كان شكلها القانوني. والتي يؤكددها مفهوم الجوارية لـ Torres الوجود الشخصي والدور
المهم للمدير المالك كمرجع أساسي للتميز، أين تمثل المؤسسة ترجمة مباشرة لخصائصه
الشخصية (Raymond, Bergeron, Gingras, & Rivard, 1990) ، وتعتبر المؤسسة
الصغيرة حسب Torres عالم صغير مستقل مركزه المدير المالك يعتمد أداؤها بدرجة
كبيرة على أداء مديرها، ذلك لأن نجاح المؤسسة الصغيرة محدودة الموارد حتى البشرية
مرهون بمستوى التميز لدى من يديرها والذي يتحقق إما من خلال القيادة بتوجيه
سلوك العاملين نحو النجاح من خلال الأثر الذي يمارسه، أو من خلال قدرات التفاوض
العالية ومستوى المخاطرة المتحمل، هذه الخصائص التي تندرج تحت مفهوم الكفاءة

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

التسييرية، والحديث عن الكفاءات التسييرية للمدير يعتمد على كفاءاته الفردية كونها أحد الأصول غير الملموسة المتميزة والتي تفيد بتميز المؤسسات تنافسيا بالإضافة إلى الكفاءة الخاصة بالتنسيق بين الكفاءات الفردية للفريق لبناء الكفاءات الجماعية والتنظيمية.

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن نظيرتها الكبيرة بالخصوصية التسييرية ناتجة نظام تسييري خاص يقتضي تحليلا للأهداف التي تمثل التوجهات الشخصية للمدير المالك، بيئة العمل، التنظيم والأنشطة لاستنتاج المفاهيم التي تجمع هذه الأقطاب، بالإعتماد على دوره الرئيس والممارس على أساس مفهوم الجوارية الذي يوضح أن ماط التسيير لهذه الأخيرة تبع المجالات الجوارية والتي تأخذ عدة أشكال (Vilette , 2008, p. 48) :

- جوارية تنظيمية ناتجة عن مركزية التسيير؛
 - جوارية وظيفية ناتجة ضعف التخصص في المهام الذي يعزز التعددية؛
 - الجوارية الزمنية الناتجة عن تفضيل المدى القصير في ممارسة السلوكيات الإستراتيجية بالتركيز على الإستجابة أكثر من المبادرة والتنبؤ؛
 - الجوارية العائلية وتشير إلى تأثير العائلة المالكة في أغلب المؤسسات؛
 - تمويل جوارية ناتج عن مفهوم رأس مال جوارية؛
 - تسويق جوارية: البحث عن العملاء بالتوجه المحلي بشكل أكبر؛
- وبالتالي تصبح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مزيجا لعدد من الأبعاد الجوارية المتكاملة أين تظهر خصائص المؤسسة في إطار واحد واضح.

2-2- الكفاءات الأساسية للمدير المالك في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

تشير الكفاءة إلى القدرة على ترجمة المعارف إلى أنشطة تفيد ببلوغ النتائج المرغوبة كأفضل محدد لأداء المدير المالك من قدرته على التعلم وتنفيذ المهام كونه مسؤول عن

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

تمثيل المؤسسة وتسييرها (Bayad, Boughattas, & Schmitt, 2006, p. 09) ، إذ يصنف
katz Robert ثلاث أنواع للكفاءات المطبقة في التسيير: الكفاءات التقنية، الكفاءات
البشرية والكفاءات المفاهيمية، حيث تختلف أهمية هذه الأنواع الثلاثة باختلاف
مستوى المسؤولية لدى المدير إذ توافق الكفاءات التقنية المستوى التنفيذي أين يعالج
المشرف أو مسئول الفريق المشاكل المرتبطة بالعمل اليومي، أما في المستوى الأعلى أين
تناقش إستراتيجية المؤسسة وتتخذ قرارات موسعة ومعقدة ترتبط بالمدى الطويل
فتستدعي كفاءات مفاهيمية، أما بالنسبة للكفاءات البشرية فإنها تلائم كل المستويات .
(Schermerhorn, G Hunt, osbom, & de billy, 2006, p. 20)

تعتبر الأدبيات الخاصة بالكفاءات التسييرية الفردية وصفية فقط بحيث يكتفي
الباحثون في حصر مختلف الأدوار في القدرات فقط، فمثلا البعض يتحدث على القدرة
على إتخاذ القرار لكن أعمال katz ابتعدت عن هذا الإنتقاد وحدد ثلاث كفاءات تسييرية
أساسية: تقنية، شخصية، علاقاتية إجتماعية ومفاهيمية تختلف تبعا لمراحل تطور
المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (schmitt, bayad, & boughattas, 2008, p. 07)

2-2-1. الكفاءات التقنية

تعتبر الكفاءة التقنية ناتجة المعارف المتمثلة في (aubert, gilbert, & pigeyre, 2010,
p. 25) : الخبرات، التكوين الأولي، التكوين المستمر، المؤهلات والقدرات، التي تسمح
للمدير بممارسة عمله بكل فعالية بتوظيف المعارف والخبرات المكتسبة من التكوين
والتجربة العملية في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، فبعضها يكتسب من التعليم
والبعض الآخر يستدعي تكويننا خاصا أو تجارب ميدانية كونها متعددة المجالات قد ترتبط
وتختلف حسب المؤسسة ومجال النشاط والموقف الذي يستخدمها المدير المالك في ه
كباقي الأنواع الأخرى من الكفاءات وتتمثل في الكفاءات الخاصة بممارسة:

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر

د.رقراقي أمينة

الوظيفة الإدارية، المحاسبية، المالية، التجارية، والتي يستمد شرعيتها من مجال تخصصه وتعد
دمعارفه (graziani , 2015).

توافق الكفاءات التقنية مرحلة إنشاء المؤسسات لأن العملية التسييرية لا تستدعي
بالضرورة معرفة مهام الأفراد لممارسة السلطة عليهم على عكس الخاصية القيادية
بتحمل المخاطرة وتطوير الرؤيا وتوضيحها للفريق مع التحكم في العواطف بتنمية الثقة
في الذات، إتخاذ القرارات بشكل سريع وجعل الآخرين يتكيفون بإقناعهم وكذا التنبؤ
بالتغيير بدل التكيف، فهذه المعرفة لا تكتسب من التعليم لأنها ناتجة عن مجالات
مختلفة وتعلم السلوك يكون بالتحليل والإختيار، فالمدبر المالك لا يتعلم سلوكه من
المدارس وإنما من مدرسة الحياة عن تراكم الخبرات. (Altrad, 1994, p. 06)

2-2-2. الكفاءات البشرية

تشير إلى القدرة على التنسيق بين فريق العمل مع الآخرين، فهي ترتبط بمجال
تسيير الموارد البشرية المعزز لتكامل أعضاء الفريق لتحقيق مشروع المؤسسة بتنسيق
المبادرات الفردية وتوجيهها للتنفيذ الجماعي لتحقيق الأهداف وفق العمل منظم
(graziani , 2015)، كما تنشأ عن الثقة والالتزام في العلاقات الشخصية والتي تكون في
شكل القدرة على الإقناع وتفادي عدم الإنصات ومواجهة الصراعات، حيث ترتبط
الكفاءات البشرية بذكاء المواقف الناتج عن إدراكها والقدرة على تسييرها ويعتبر هذا
النوع جد مهم في المجال القيادي لأنه يمكن المسؤول من حيازة التأثير والتعاون مع
العاملين فقد تطرق بعض الباحثون إلى دور المدير المالك الذي يسعى إلى تنمية كفاءات
فريقه والمنشط الذي يوحداه مع أهداف المؤسسة مع المحافظة على الرضا لديهم.
فالكفاءات البشرية تضم القدرة على التحفيز ودعم الآخرين، تنشيط وتدريب الفريق
على الأهداف المشتركة بالإضافة إلى مهارات التسيير والتنظيم وفرض الإحترام وتنمية
الآخرين والإستجابة بالمبادرة والإلتزام بالمسؤولية. وبالتالي يمكن القول أن الكفاءات

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

البشرية تنحصر في القدرات الإتصالية الأساسية من أجل إستجابة الفعالة فمن بين
الست كفاءات المهمة بالنسبة للمدير الجيد حسب مينتزبرغ 1973 خمسة إتصالية
لتكوين علاقات مع الآخرين، القدرة على التفاوض، دعم العاملين، مواجهة الصراعات،
تسيير شبكات المعلومات ونشرها، إتخاذ القرارات في حالات التعقيد وتوزيع الموارد، أما
سنة 1990 فتوصل إلى أن عدة دراسات أثبتت العلاقة الإيجابية بين الكفاءات
الإتصالية للمدير المالك و مستوى أدائه وفي هذا الصدد أثبت، peneley, alexander,
سنة 1991 في دراسة كاملة بأن المدير الفعال من يحقق أفضل النتائج على
الأربع عوامل التالية: (Meier, 2010, p. 185)

-صبرورة ووضوح الأفكار عند الإتصال الشفهي؛

-مستوى الإدراك لدى المدير المالك من أجل تقديم المعلومات شفهيًا؛

-مستوى الإدراك من أجل ممارسة الإتصال الكتابي؛

-القدرة على إختيار الدعائم الملائمة للرسالة المرغوب توصيلها.

2-3. الكفاءات المفاهيمية

تسمى كفاءة مفاهيمية القدرة على تحليل وحلال مشاكل المعقدة (Schermerhorn,
2006, p. 21) بالتعرض إلى أبعادها المختلفة عندما يستطيع
المدير المالك النظر إلى التنظيم كنظام شامل يدرك طريقة عمل هو دور كل جزء في هو
العلاقة فيما بين الأجزاء من أجل مواجهة المواقف المعقدة وغير المتأكد من اتجاهها
تغيرها بالإعتماد على معارفه العملية التي تساعد على ترجمتها إلى أبعاد داخل تنظيمه
أو بيئة نشاطه ليكون رؤيا شاملة وسلطة لإتخاذ القرار، إن الكفاءات المفاهيمية تؤثر
في الطريقة التي يبنيها المدير عملياته الفكرية، إذ تعتبر محدد التسيير المواقف بوجهها
تنظر متناقضة بحيث تؤثر في خياراته عند التحليل الذي يجربه على البيئة وإدراك
مفهوم الكفاءات المفاهيمية للمدير جزء من علم النفس المفاهيمي ومن أجل دراستها

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

فرق hatchuel بين نوعين من الكفاءات المفاهيمية: الكفاءات التي تمكن من الإدراك أي العمليات المرتبطة بإدراك الواقع وتمثيلاته من جهة والكفاءات التي تمكن من التوفيق أي التي تشارك في بناء مستقبل مرغوب في إطار منطق المشاريع من جهة أخرى وتصنف غالبا إلى:

-الإستماع: الإصغاء قبل الحكم؛

-الاتصال بالتبادل المستمر مع أعضاء الفريق؛

-حلل مشاكل بأن يكون جاهزا خلال المواقف الصعبة؛

-تنمية الفريق بضمنا توازنا للمؤهلات لتلدا بالفريق؛

-توزيع العمل بتوزيع المهام بحسب الكفاءات والتفضيلات الشخصية؛

-الثقة بتشجيع الإحترام وتفهم الآخرين والثقة فيهم؛

-التفويض للمهام التي لا يستطيع أداءها بشكل فردي؛

-المثالية بأن يكون قدوة الجماعة؛

-تحديد الأهداف بصياغتها والعمل من أجل تحسين الأداء؛

3-2- مصادر الكفاءة لدى المدير المالك

يقوم المدير المالك للمؤسسة الصغيرة بتجسيد أفكاره عند ممارسة نشاطه بتوظيف إكتشافاته وخياله ليطور من خلاله مستقبلا مرغوبا لذلك النشاط من خلال هيكلية مرنة بسيطة يختار لها عددا من العاملين يساعده في تحقيقه. حيث يبدأ تفكيره بمتابعة البيئة الإقتصادية وتغييراتها مستندا إلى خصائصه الشخصية، دوافعه وكفاءاته والتي تتحدد بدورها وفقا للثلاثية: معارف ناتجة التعليم، ممارسات شخصية ومواقف يستجيب فيها بخبرته وبالتالي يتم التعرف على هذه المصادر بحسب نوعها ومجال إستخدامها.

2-3-1. التعليم

تنشأ الكفاءة عن التعلم بالتفاعل بين المستخدم والمتلقي الذي يسمح بتكوين قاعدة معارف تساعد على إدخال تحسينات على المنتج، ممارسات الإستخدام، أو من خلال إكتساب معارف جديدة عن طريق التكوين الرسمي وغير الرسمي، الذاتي أو الجماعي، هذا التكوين الذي يفيد بتحويل المعارف الضمنية من خلال الملاحظة والتقليد أو من خلال التعلم بالممارسة والمرافقة لأن الكفاءات ناتجة التدفقات المستمرة للتعليم. (Durand, 2006, p. 273) بحيث تختلف أشكال المعارف ناتجة التعليم إلى:

-معارف نظرية: تنشأ عن المفاهيم الوصفية ناتجة التكوين الأولي.
-معارف تقنية: وصفية هي الأخرى تحدد شروط تطبيق التكوين الأولي وإثرائه بالممارسات المهنية.

-معارف منهجية: تستجيب لسد الفراغات التي لم تغطيها المعارف النظرية والتقنية تتكون عند نهاية الأنشطة بإستخدام ما هو ضمني في التعليمات لمعالجة المواقف الجديدة .

-معارف تطبيقية: تكتسب من النشاطات عن طريق الممارسات المتكررة لمعالجة المشاكل المهنية بتطبيق المؤهلات الثقافية واليدوية والتي تسمح بالإستجابة السريعة وبمستوى جودة عالي.

-معارف فنية إجتماعية: ناتجة العمليات الاجتماعية التي توجه سلوكيات الأفراد تبعاً لما يواجهونه تنظيمياً وإجتماعياً .

إعتماداً على الأنواع المختلفة للمعارف تتجسد فروق الكفاءة التي تقاس على أساس السلوكيات المطبقة مادامت الأفكار والمعارف متماثلة وموحدة لأن المعرفة ما هي إلا معلومات مخزنة في الذاكرة تختلف درجات تخزينها ومستويات معالجتها بين الأفراد.

2-3-2. شخصية المدير

تعكس الأنماط التسييرية عادة قيمو خصائص المدير المالك الشخصية أكثر من خصائص المؤسسة كون الطريقة التي يحققون بها نجاحهم حسب بعض الباحثين تعتمد بالدرجة الأولى على شخصياته موفق البعدين أولهما جينيوراثيو الثاني مكتسب من التربية والتعليم والعلاقة مع البيئة، وقد حدد الباحثون بعض خصائصهم كما يلي (Meier, 2010, p. 187):

-الحركية: والتي تعتبر رمز الصمود الفكري والجسدي في ظل ضغط العمل بان يكون المدير المالك متفائلا وقادرا على التكيف؛

-الطموح: الرغبة في بلوغ مستويات أعلى بالتنظيم بحيث يكون المدير المالك محفزا بمسؤولياته وإمكانياته؛

-الإنبساط بحيث يجد نفسه مرتاح اعند الاتصالات الشفهية وعلاقاته مع الآخرين أين يكون قادرا على إعطاء وجهة نظره وإظهار ما يرغب به؛

-الخصائص الأخلاقية: القدرة على مواجهة مواقف السلطة التي يواجهونها؛

-الإنفتاح على التجربة: بان يكون محبا للمخاطرة، مبدعا، فضوليا ويستخدم الخيال بما يتطابق ومواصفات المدير المقاول؛

-درجة التسامح مع الغموض: فالمديرون المالكون يستطيعون مواجهة البيئة الغامضة، المعقدة، غير المتأكد من متغيراتها؛

-الثقة بالنفس لان المديرين المالكين يقدرون أنفسهم بدرجات مرتفعة وثابتة .

إن تحليل الخصائص السابقة للمديرين المالكين يؤكد تعددها ولكنه من غير الممكن أن تجتمع كلها في شخص واحد، كما أثبتت الدراسات التطبيقية وجود تناقض فيما يخص هذه المواصفات فقد يؤدي بعضها إلى النجاح والبعض الآخر إلى الفشل ما يقود

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

لإستنتاج بأن المدير يعتمد يوميا مواصفات عدة بما يجعله يعتمد على بعض العوامل
على حساب الأخرى .

2-3-3. الخبرات والمهارات

يعتبر المدير المالك في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بمثابة رأسمال أو محفظة للكفاءات
(aubert, gilbert, & pigeyre, 2010, p. 117) يمكن إستغلالها، تطويرها، وتحسينها عن طريق
الممارسات التسييرية بحيث تنمو هذه الكفاءات بالتكوين والمقابلات وتعد المهارات
التقنية أحد المصادر المستهدفة من هذا التكوين الذي يقود إلى الإحترافية الوظيفية من
أجل تسيير الثنائية مهمة/ مشروع في إطار هيكله مصفوفية تجمع المعارف التقنية
الخاصة بمجالات خبرة المدير المالك في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لتعزيز الكفاءات
الجماعية للفريق وتحويلها إلى عملياتية ثم محورية تنظيمية خاصة بالمؤسسة. أو
بالإستفادة من خبرات الآخرين من أجل رسم له أحسن لتطبيقات مديري تنظيمات
أخرى الخاصة بالنجاح أو الفشل بعد ما يتحدث كل عن تجربته سواء في الملتقيات أو
الإجتماعات المهنية أو بشكل غير رسمي وجها لوجه مع الشخص المعني.

3- دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر

بعد التطرق إلى كل من مفهومي الكفاءة وكفاءة المدير المالك للمؤسسة الصغيرة
والمتوسطة قمنا بمطابقة المفاهيم النظرية مع واقع عينة من المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة لولاية معسكر والتي بلغ عددها 37 مؤسسة، معتمدين أداة الاستبيان وسيلة
في ذلك والتي إستهدفنا بها فئة المدراء المالكين لهاته الأخيرة، ثم قمنا بتحليل بياناتها
بإعتماد برنامج ال SPSS، بهدف التعرف على طبيعة الكفاءات التي تميز المدير الجزائري.

3-1- نتائج التحليل الخاصة بصنف كفاءة المدير

تعرفنا في المحور الثاني للبحث على ثلاثة أصناف لكفاءات المدير المالك: كفاءة تقنية
تعكس خبرات ومهارات المدير المالك، كفاءة بشرية خاصة بسلوكيات المدير المالك في

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

التعامل مع فريقه وكفاءة مفاهيمية تفيد بقدرات المدير المالك على إتخاذ القرار عند
مواجهة المواقف المختلفة متوقعة كانت أو طارئة.

ومن أجل التعرف على هذه الأصناف من الكفاءة قمنا بالتحليل الوصفي لمحاو
الإستبيان بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بكل صنف
تبعاً للمعلومات الأولية التي إستخلصنا من المفاهيم النظرية وإعتمدنا كمرجعية في
إعداد أسئلة الإستبيان.

1-3-1. نتائج التحليل الخاصة بالكفاءة التقنية

جدول رقم 01: التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة التقنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,160	3,65	العمل بمرجعية إلى بعض الوثائق الخاصة بالتسيير.
,924	4,08	تعتمدون عند تسيير المؤسسة: -نظم المعلومات.
1,068	4,16	-نظم الرقابة.
1,164	4,08	-نظام التخطيط.
1,093	3,97	تشرفون على المؤسسة من أجل توجيهها نحو معنى معين.
1,262	3,73	الاستناد عند صياغة استراتيجيات الإنتاج لأجل الاستجابة للحاجات الزبائن بالباقمة العلاقات معهم.
,882	4,00	ممارسة المهمة التسييرية بالتنسيق بين المعارف الأولية والسلوكيات.
,909	4,30	من أجل ضمان فعالية تحقيق المهام: اعتماد وسائل الاتصال المختلفة لتمرير المعلومة لباقي أطراف المؤسسة.
1,006	4,35	استخدام الحوار الواضح المناسب مع بقية الأطراف.
1,100	4,11	تمرير المعلومات المهمة.
,899	4,43	الاتصال الواضح.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

2-1-3. نتائج التحليل الخاصة بالكفاءة البشرية

جدول رقم 02: التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,277	2,62	ممارسة السلوك الاقتصادي تنشأ عن المهارة الشخصية دون معرفة سابقة.
1,320	2,62	تسيير المؤسسة يقل أهمية عن إنشائها مرحلة تحويل الأفكار إلى واقع.
1,345	2,57	تفضيل التوظيف الحديث بحثا عن الكفاءات بدلا عن تكوين العمال الحاليين.
,996	4,30	تكييف نظم تعويض الأفراد حسب جهودهم في تحقيق الأداء.
,985	4,41	-تشجيع المشاركة.
,818	4,32	-تحفيز العاملين.
,768	4,49	-تقديم الدعم.
,794	4,62	تكامل جهود الأفراد لتحقيق الأهداف.
1,125	4,11	تشجيع المبادرات الفردية بتنسيق عمل الأفراد ذوي الاختصاصات المختلفة.
,852	4,32	تعزيز تنمية الكفاءات.
1,277	2,62	ممارسة السلوك الاقتصادي تنشأ عن المهارة الشخصية دون معرفة سابقة.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نتائج التحليل الخاصة بالكفاءة المفاهيمية

جدول رقم 03: التحليل الوصفي للمحور الخاص بالكفاءة المفاهيمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,129	3,95	تسيير المؤسسة بالتدخل الدائم لتوجيه سلوكيات العاملين.
1,090	4,24	تحمل المسؤولية الكاملة عن تحقيق النتائج.
,973	4,32	تكريس الوقت لدعم الفريق.
1,351	3,19	الابتعاد عن العمل الجماعي عند اتخاذ القرار اتفياحالات الأزمات كونه مضيق للوقت.
1,387	3,73	في حالات الأزمة تتخذون القرار: - بصفة فردية.
1,304	3,54	-استشارة الفريق.
1,026	4,05	-تفويض المهام.
,644	4,59	متابعة النشاط وتطورات المتغيرات الخارجية يشكل الجزء الأهم لعمل المدير.
1,129	3,95	تسيير المؤسسة بالتدخل الدائم لتوجيه سلوكيات العاملين.
1,090	4,24	تحمل المسؤولية الكاملة عن تحقيق النتائج.
,973	4,32	تكريس الوقت لدعم الفريق.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

التعليق: نلاحظ من الجداول (1،2،3) السابقة أن ما نسبته 80 % من المتوسطات الحسابية الخاصة بفقرات محور الكفاءة تنتهي إلى مجالي القبول: [3.40-4.20]المفسر بغالبا؛ [4.20-5]المفسر بدائما، بما يفيد بتحقق بنود الكفاءة التقنية مجتمعة لدى المديرين المالكين المستجوبين أما بالنسبة للكفاءة البشرية فبعض العبارات لم تحظ بالموافقة والتي أفادت بتحقق الكفاءة البشرية من تكامل المهارات الشخصية والمعارف حسب البند الأول من محور الكفاءة البشرية، تسيير المؤسسة يفوق أهمية إنشائها، وأن خيار التكوين لإستثمار الخبرات يبقى من أولويات المديرين المالكين المستجوبين بدلا عن التوظيف الحديث، وبالنسبة لعملية اتخاذ القرارات لا تتم بصفة فردية عند المواقف الصعبة كبند أساسي عكس سلوك المديرين المالكين المستجوبين وإنما بالإعتماد على العمل الجماعي مع الفريق من خلال الكفاءات المفاهيمية للمدير المالك. وبالتالي فإن المدير المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة بولاية معسكر يثبت كل من الكفاءة التقنية، البشرية والمفاهيمية.

3-2- نتائج الارتباط الثنائي بين الكفاءة ومصادرها لدى المدير المالك

قصد التعرف على مصادر الكفاءات التي يتميز بها المدراء المالكون للمؤسسات محل الدراسة إعتدنا مجموعة من المتغيرات المختلفة أحدها رئيسية تسمى الكفاءة وأخرى فرعية تحتسميات: المعارف، الخصائص الشخصية والمهارات والخبرات لدراسة طبيعة العلاقة فيما بينها، ما قادنا إلى إعتداد مفهوم الارتباط الثنائي لدراسة طبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات .

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

1-2-3. علاقة المعارف بالكفاءة

جدول رقم 04: علاقة المعرفة بالكفاءة

Corrélations			
		الكفاءة	بعد المعرفة
الكفاءة	Corrélation de Pearson	1	,166
	Sig. (bilatérale)		,325
	N	37	37
بعد المعرفة	Corrélation de Pearson	,166	1
	Sig. (bilatérale)	,325	
	N	37	37

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نستنتج من الجدول أعلاه غياب العلاقة ما بين معارف المدير المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة محل الدراسة ومستوى كفاءته أي أن طبيعة الارتباط فيما بينهما غير محددة حسب المعامل: 0,166 وبالتالي فإنه لا يتحقق أثر للمعارف الناتجة عن التعليم في تكوين كفاءة المدير المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة بولاية معسكر.

2-2-3. علاقة الخصائص الشخصية بالكفاءة

جدول رقم 05: علاقة الشخصية بالكفاءة

Corrélations			
		بعد الشخصية	الكفاءة
بعد الشخصية	Corrélation de Pearson	1	,639**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	37	37
الكفاءة	Corrélation de Pearson	,639**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	37	37

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

التعليق: نستنتج من الجدول أعلاه وجود إرتباط طردي قوي بين شخصية المدير المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة محل الدراسة ومستوى كفاءته يؤكدها معامل الإرتباط: 0,639 ما يقودنا لإستنتاج أن كفاءة المدير المالك في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الخاصة بمعسكر ناتجة عن شخصه أي أنها خاصة فطرية لديه تحدد توجهه التقاولي بالفطرة.

3-2-3. علاقة المهارات والخبرات بالكفاءة

جدول رقم 06: علاقة الخيرات بالكفاءة

Corrélations			
		الكفاءة	بعد الخبرة
الكفاءة	Corrélation de Pearson	1	,333*
	Sig. (bilatérale)		,044
	N	37	37
بعد الخبرة	Corrélation de Pearson	,333*	1
	Sig. (bilatérale)	,044	
	N	37	37

*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم 07: علاقة المهارات بالكفاءة

Corrélations			
		الكفاءة	بعد المهارات
الكفاءة	Corrélacion de Pearson	1	,403*
	Sig. (bilatérale)		,013
	N	37	37
بعد المهارات	Corrélacion de Pearson	,403*	1
	Sig. (bilatérale)	,013	
	N	37	37

*. La corrélacion est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

التعليق: نستنتج من الجدولين أعلاه وجود إرتباط طردي ما بين خبرات ومهارات المدراء المالكون للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بولاية معسكر ومستوى كفاءاتهم

الكفاءة في قمة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية معسكر
د.رقراقي أمينة

عند معاملات الارتباط: 0,333 و 0,403 على التوالي، وبالتالي فإن كفاءة المدير لهذه الأخيرة تنشأ عن مهاراته الشخصية وخبراته المكتسبة في مجال عمله أو التي استفاد منها بالمناقشة والتفاوض.

الخاتمة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السبيل لتحقيق قفزة الإقتصاد الجزائري نحو الرأسمالية ببناء إقتصاد صناعي متعدد المصادر الإستثمارية التي تفيد بتوفير مناصب الشغل، تطوير معدلات النمو وتحسين القدرة التنافسية في بيئة أعمال يمثل التغيير فيها العنصر الوحيد الثابت. إلا أنه بالرغم من الجهود الحكومية المتوالية في مجال تشجيع الاستثمار في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتشجيع المبادرات الفردية إلا أن هذا القطاع لا يزال فتيا مقارنة بالإقتصاديات المجاورة لتعدد العقبات التي تواجهه والمجسدة أساسا في دورة حياة قصيرة في بيئة عنيفة التحديات التنافسية العالمية تجعلها تختفي مباشرة بعد الإنشاء لأن المبادرات موجودة و لكن في ظل صعوبة الإستمرار، هذا الفشل الذي يعزى عادة إلى الضعف التسييري لدى المدير المالك للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة التي تمت دراستها، الذي تجسد خبرته التسييرية وفقا لمستوى كفاءته كمورد إستراتيجي يميز مؤسسة عن أخرى لما أضحي النموذج التسييري الجديد للمؤسسة الصغيرة يركز على الكفاءة كوسيلة لتوجيه النمط التسييري بمنحى شخصي يعتمد النجاح فيه على الإمكانيات غير المادية أكثر من المادية لبلوغ مستويات مميزة من الأداء، هذه الكفاءة الناتجة عن مستويات التكوين التي يثبها المديرين، الخصائص التقاولية الشخصية أو الخبرات المكتسبة من مجال العمل والتي بدورها تؤثر في طبيعة إدراك كل مدير لمتغيرات بيئته من أجل إمكانية التكيف أو التنبؤ باتجاهات تغيراتها ومواكبة إمكانيات النمو المحتملة في نشاط المؤسسة للمحافظة على إستمراريتها في المدى الطويل. هذا ما تطرقنا إليه خلال بحثنا وتوصلنا إلى أن المدير المالك للمؤسسة

الصغيرة والمتوسطة الخاصة بولاية معسكر حسب نتائج تحليل الإستبيان الموجه إلى
مديرها يتميز بـ:

-خاصيته التفاضلية الناتجة عن: خصائصه الشخصية، مهاراته وخبراته.
-توافق كفاءته المقاربة بالبيكولوجية التي تفيد بتحقيق الكفاءة عن الخصائص
الشخصية والخبرات والتي تخدم هدف إستمرارية المؤسسة.
-يعتبر مدير المؤسسة موجهها بالاستمرارية وتعظيم قيمة المؤسسة بعيدا عن هدف
التوسع والنمو.

-يثبتون مستوى من الكفاءة وفقا لتصنيف Katz: تقنية، بشرية ومفاهيمية.

المراجع والمصادر

- 1.Bayad, M., Boughattas, Y., & Schmitt, C. (2006). 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. Suisse: Haute école de gestion (HEG) Fribourg.
- 2.Iorrain, J., Belley, A., & Dussault, I. (s.d.). les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire :QCE. 4ème congrès international francophone sur la PME . université de METZ, université de NANCY.
- 3.Raymond, L., Bergeron, F., Gingras, L., & Rivard, S. (1990). Problématique De L'informatisation Des Pme. Tis, 3(1).
- 4.Altrad, M. (1994). écouter, harmoniser, diriger, un certain art du management (éd. 1 ère). ben aknoun, Alger: office des publications universitaire.
- 5.Aubert, J., gilbert, p., & pigeyre, f. (2010). Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives (éd. 3 ème). paris: DUNOD.
- 6.Boughattas, Y., & Bayad, M. (s.d.). Métier D'entrepreneur : Etude Exploratoire Pour Identifier Et Evaluer Les Compétences.
- 7.Coulet, J.-C. (s.d.). Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité.
- 8.Dejoux, c. (2008). Gestion Des Compétences Et GPEC. (ECO/Gestion, Éd.) France: DUNOD.

9. Durand, t. (2006). L'alchimie de la compétence. Revue française de gestion, 1(160).
10. graziani , M. (2015, fevrier 04). Légitimité du dirigeant et performances de l'entreprise.
<http://www.creg.ac-versailles.fr/Legitimite-du-dirigeant-et-performances-de-l-entreprise>.
11. Meier, B. (2010). Manager, Les Meilleures Pratiques De Management (éd. 2 ème). Paris: Dunod.
12. Objectif compétence. (1998). Evaluer, valider et certifier les compétences professionnelles.
(tome06). (J. I. Formation, Éd.) <http://www.solangebriet-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/05/Tome-6-Objectif-comp%C3%A9tences-MEDEF.pdf>.
13. Pailot , p. (1999). Propositions Théoriques Et Epistémologiques Pour Une Méthodologie D'analyse Des Freins "Psychologiques " Des Dirigeants De Pme Lors Des Transmissions D'entreprise. (<http://id.erudit.org/iderudit/1008657ar>, Éd.) Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne, 12(3).
14. Roussel, p. (2007). Gestion Des Performances Au Travail : Bilan Des Connaissances (éd. 1 Ere).
(E. D. Boeck, Éd.) France: Université De Bruxelles.
15. Schermerhorn, J., G Hunt, J., Osborn, R., & de Billy, c. (2006). Comportement Humain Et Organisation (éd. 3 Eme). Québec: Saint Laurent.
16. schmitt, C., bayad, M., & boughattas, Y. (2008). Démarche pour un Référentiel de Compétences du Chef d'entreprise Artisanale. Annales 2007-2008 — Réseau Artisanat-Université.
17. Solle, G., & Rouby, E. (2002, mai). Gestion "Par" Les Compétences Et Positionnement Du Contrôleur De Gestion ?. Technologie Et Management De L'information : Enjeux Et Impacts Dans La Comptabilité, Le Contrôle Et L'audit.
18. Thomas, C., & Rouby, E. (2004). La codification des compétences organisationnelles. L'épreuve des faits. Revue française de gestion, 2(149).
19. Vilette , M.-A. (2008). Gérer autrement les RH en PME : convergence entre Travail à Temps Partagé et TIC. Management & Avenir, 2(16), 47-65.
20. الحبيب ثابتي ، و الجيلالي بن عبو . (2009). تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة (الإصدار الأول). مصر: مؤسسة الثقافة الجامعية.
21. نهال فريد مصطفى، و نبيلة عباس. (2005). أساسيات الأعمال في ظل العولمة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.