

تنمية الكفاءات الفردية للمسير كمدخل لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

Development of individual manager competencies as an input to the Algerian small and medium enterprises promotion of

سعيدة بوسعدة، أستاذة محاضرة أ، إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3، الجزائر.*

بختة حداد، أستاذة محاضرة أ، إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر3، الجزائر.

تاريخ الاستلام: 2018/01/18؛ تاريخ المراجعة: 2018/05/12؛ تاريخ القبول: 2018/06/01

مستخلص: تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديا كبيرا يتجلى في إمكانية بقاءها واستمرارها وسط متغيرات بيئية تمتاز بالديناميكية المستمرة، وانطلاقا من اعتبار المسير المحرك الأساسي لنجاح هذا النوع من المؤسسات فإن تنمية كفاءاته التي تحيله إلى قائد ملهم ذو بعد إبداعي يصبح ضرورة حتمية لضمان البقاء والتميز. ومما لا شك فيه أن هذا لن يتحقق إلا بالانطلاق من خطة لمشروع واضح الأهداف ومحدد الخطوات مع توفر الكفاءة والقدرة على إدارته، هذا أولا، وثانيا، بانتهاج حزمة من الآليات الكفيلة بذلك على غرار حاضنات الأعمال والحدائق التكنولوجية.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ المسير؛ الكفاءات الفردية؛ حاضنات الأعمال.

تصنيف JEL: M12; M13.

Abstract: Small and medium-sized enterprises are facing to a major challenge that is reflected in the possibility to stay and continue amid changes in the environment characterized by continuous dynamic.

So the main driver for the success of the small and medium-sized enterprises, is the manager, who will need end to improve his competences in order to became a leader and to ensure the survival and excellence to his company. And is no doubt that, this will only be achieved at first, when he began his project by a clear strategic plan and defined his goals and the specific steps of this plan. Secondly, when the government pursue a package of mechanisms such as, business incubators and technology parks.

Keywords: small and medium-sized enterprises; manager; individual competencies; business incubators.

Jel Classification Codes : M12 ; M13.

* المؤلف المراسل، البريد الإلكتروني: mountaha15@hotmail.com

المقدمة

أثبت التاريخ الاقتصادي للمؤسسات ص و م أهميتها في تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي الإجمالي وقدرتها على امتصاص اليد العاملة ذات المستويات المتباينة من التأهيل، في الوقت الذي لا تتطلب فيه رؤوس أموال ضخمة كالتي تتطلبها المؤسسات الكبيرة. كما يقر بقدراتها العالية ومرونتها الكبيرة على التكيف مع مختلف المستجدات، مما جعل الكثير من البلدان سواء المتطورة أو السائرة في طريق النمو تولي أهمية خاصة لهذا النوع من المؤسسات بالنظر لخصائصها ومساهماتها الابتكارية والإبداعية في زيادة الثروة وحل الكثير من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية.

ويعتبر المسير مركز اتخاذ القرار في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على حد سواء كما يعتبر الموجه الأساسي لمواردها، وبالتالي فإن نجاحها يتوقف أساسا على مدى قدرة مديريها على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة. إن المدير مهما كان موقعة مطالب بتحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد، وهذا الأمر يتطلب منه جهدا واعيا وإدراكا بالغا لأهمية عمله وإلماما كافيا بالمتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح فيه.

إن المؤسسة التي لا تضع الإبداع هدفا أسمى من أهدافها، والتي لا يكون مديريها مدركا لذلك ويمتلك القدرات القيادية والإبداعية اللازمة سيكون مصيرها التردّي والانهيار في عالم التميز والمنافسة. كما أن المتتبع لتطور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يدرك مدى الارتباط بين هذا التطور وبين الكفاءات التي تسيورها من جهة، وإلى غياب النظرة الإبداعية والابتكارية لديهم، من جهة أخرى.

في سياق ما سبق تظهر الإشكالية التي نسعى إلى مناقشتها من خلال هذه الورقة والتي نصوغها على النحو التالي: "ما مدى تأثير الكفاءات الفردية للمسير على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمرارها؟"

سنعالج هذه الإشكالية من خلال تسليط الضوء على الكفاءات الفردية لدى مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقييم هذا الدور وأثره على نموها واستمرارها؛ وأخيرا رصد التوصيات الممكنة والآليات اللازمة لتجاوز القصور على مستوى الكفاءات الفردية في المؤسسات ص و م الجزائرية.

أولاً: الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

طالما أن الإشكالية المطروحة تنصب على الكفاءات الفردية للمسير في المؤسسة ص و م فإن أول شيء يجب أن ننطلق منه هو ماذا نعني بالكفاءة الفردية وما هي أبعادها وما هي أهمية تنميتها لدى مسيري المؤسسات ص و م وهذا طبعا بعد الوقوف على خصوصية هذا الأخير، والتي حتما ستقودنا للحديث عن ثقافة التسيير وما تنطوي عليه من قيم وسلوكات يفترض أن تكون الدعامة الأولى التي ينطلق منها صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في إعدادة للخطة الإستراتيجية لمشروعه وفي تحديده لرسالته من مشروع وصياغته لرؤيته التي تعكس القيم التي انطلق منها.

1. خصوصية المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

إن أكثر مورد يحتاج للاهتمام في المؤسسة ص و م هو صاحب الفكرة والمخطط لها ومنفذها والمسؤول على نجاحها واستمرارها أو فشلها واندثارها هو المسير أو المقاول أو المدير وتعدد هذه المصطلحات هو ما يمنحه الخصوصية التي تميزه عن المسؤولين في المؤسسات الكبيرة، كما أن هذا الاختلاف في المصطلحات غذته اختلافات وجهات النظر التي تناولت المسؤول في المؤسسات ص و م، وهذا طبعا لا يلغي دور الترجمة في ذلك.

فالمسير مصطلح قانوني يطلق على المسؤول على المؤسسة وعلى إدارة كل مواردها، أما عند الاقتصاديين فيعرف بالمقاول الذي يعتبر مؤسس المؤسسة والذي يعمل على تنظيمها وإدارتها داخليا وتمثيلها خارجيا مع تميزه بالمخاطرة في سبيل تحقيق الربح، كما نجد أن مصطلح المقاول يرتبط بملكية رأس المال وهنا يعرف بالمسير المالك، وأحيانا يتخلى عن مسؤولية التسيير لشخص آخر يعرف عند الإداريين بالمدير أو المسير الأجير ويرى كل من (المنصور؛ جواد، 2000) بأنه: الشخص الذي يضطلع بمهام التنظيم والإدارة دون أن يكون مالكا لرأس المال أو لجزء منه. وهنا تبرز إشكالية التعارض بين أهداف المسير الأجير والمسير المالك (المقاول) فالأول يسعى إلى أن تحقق المؤسسة التي يرأسها أكبر رقم أعمال وتتوسع بسرعة في حين يسعى الثاني إلى تحصيل الأرباح المحققة وزيادة قيمة المؤسسة (Duchéneau, 1996 Zarifian, 2001).

لا يمكن أن نمر هنا دون الإشارة إلى مصطلح القائد لأنه يعكس الهدف من وراء تنمية قدرات وكفاءات المدير أو المسير في المؤسسة ص و م والارتقاء به من مدير جيد إلى قائد ملهم. والقيادة كما عرفها Artur Wemer هي: القدرة على التأثير في الآخرين من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، بينما يرى Drucker بأنها الارتفاع ببصيرة الإنسان إلى نظرات أعمق

والارتفاع بمستوى أدائه إلى أعلى المستويات. و يلخص Kotter الفرق بين المدير والقائد في أن (المعهد العربي للتطوير الإداري، 2014)

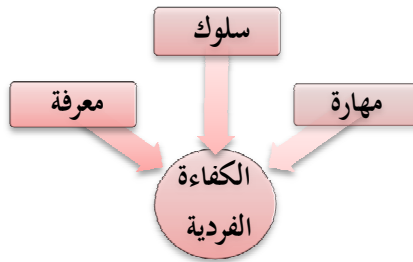
- المدير يمارس الإدارة أما القائد فيتولى الإبداع ؛
 - المدير يحافظ على الوضع أما القائد فيعمل على التطوير والتحسين ؛
 - المدير يعتمد على الأنظمة والإجراءات أما القائد فيعتمد على الناس ؛
 - المدير يركز على الضبط والرقابة في حين يركز القائد على الثقة؛
 - المدير يودي المهام بطريقة صحيحة أما القائد فيقوم بالأشياء الصحيحة .
- وانطلاقاً من الخصوصيات التي تميز المؤسسات ص و م عن غيرها والمتمثلة في صغر الحجم، مركزية وخصوصية التسيير، التخصص الضعيف للعمل، الإستراتيجية الحدسية المفتقرة لأي تشكيل أو صياغة، بساطة نظام المعلومات الداخلي والخارجي المبني على الاتصال المباشر(الحاج، 2006)، يمكن الوقوف على خصوصية التسيير بالمؤسسات الصغيرة المتوسطة والتي نذكر منها:

- أن ممارسة الوظيفة التسييرية في المؤسسات ص و م أصعب منه في المؤسسات الكبيرة ذلك لأن مدير المؤسسة ص و م أو مالكيها يقوم بكافة الوظائف التسييرية فيها ولا يفوض أعماله لغيره ؛
- خصوصية سيرورة اتخاذ القرارات بالمؤسسات الصغيرة المتوسطة، فالدور الذي يؤديه المالكين المديرين أو المشرفين على م ص و يعتبر حاسماً في حياة المؤسسة، فهو يختلف بالنظر لعدة عوامل منها :الكفاءة، الخبرة، الثقافة، نظام القيم، طبيعة النشاط والشكل القانوني... و عليه فإن سيرورة القرارات تتم في ظل محدودية المعلومات (مغاري ؛ بوكناسي، 2011) ؛
- سهولة التأسيس والتسيير، وذلك يتعلق ببساطة الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة المتوسطة والمحدودية النسبية لدرجة المخاطرة، الأمر الذي يسمح لصاحبها بتولى عملية الإدارة مستغنيا عن الموارد البشرية وعن التكاليف المترتبة عن ذلك؛
- بالنظر إلى تمركز التسيير بيد المالك فإنه من السهل عليه قيادتها والتحكم في العملية الإنتاجية بما يضمن تقليص التكاليف ؛
- حاجة المؤسسات ص و م المستمرة للمعلومات اللازمة عن السوق والعملاء، والتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه(عبد الغفور و آخرون، 2011).

2. مفهوم الكفاءات الفردية وأهمية تنميتها لدى مسيري المؤسسات ص و م

تعرف الكفاءة الفردية بأنها: " أخذ المبادرة و تأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهني (Zarifian, 2001). وتعرف أيضا بأنها القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة (Beyou , 2003). وتمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد كالمعارف، القدرات، السلوكات والقيم الاجتماعية وغيرها، والتي يجب التنقيب عنها واكتشافها وتنميتها بما يخدم المؤسسة. وهي مزيج من ثلاثة أبعاد تتحكم في نوع الكفاءة ومدى أهميتها وفقا لمساهمة كل بعد فيها، وهذا ما خلصت إليه الدراسات التي قام بها Dunand .

شكل رقم 1 : متطلبات الكفاءة الفردية



المصدر: عائشة لشلاش وعمار درويش، " تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تنمية المهارات ومساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 23/22 فيفري 2012، ص 5.

و تتمثل مضامين كل بعد من أبعاد الكفاءة الفردية فيما يلي:

- أ. المعرفة: تشتمل على مختلف المعلومات المنظمة المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير محتوى النشاط والهيكل والأسلوب؛
- ب. السلوك: ويشتمل على المواقف، الدافعية، القيم والهوية، وهو ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة أو العوامل الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وما إلى ذلك.
- ت. المهارة: وهي مجموعة القدرات الفكرية والجسدية التي تمنح الفرد المقدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة.

3. أهمية تنمية الكفاءات الفردية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تزداد نسبة الاهتمام بالكفاءات والنظرة إلى ضرورة الرفع من مستوياتها بتزايد حجم المؤسسة، وتؤكد الدراسات والأبحاث على ضرورة الاهتمام بالكفاءات نظرا للأثر الإيجابي على نشاط المؤسسة، ففي النمسا مثلا 40 % من المؤسسات ص و م صرحت بأن التعليم الإضافي هو أحد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسة، و 18% أخرى أقرت على أنه العامل الأساسي الأكثر مساعدة على نجاح المؤسسة في المستقبل، وفي بلجيكا 86% من الإطارات في المؤسسات ص و م يعتقدون بأن الاستفادة من التكوين تساعد على تحسين الأداء العام للمؤسسة، أما في الدنمارك فإن 83 % من المؤسسات صرحت بالأثر الإيجابي للاستثمار في أنشطة تطوير الكفاءات و 67% من هذه المؤسسات تؤكد على الدور الفعال والمهم للتنمية المستمرة للكفاءات في تحسين تنافسية المؤسسات (OPCE, 2006).

4. دور التكوين في تنمية وتطوير الكفاءات

إن للتكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات الفردية، وفقا للأهداف المسطرة والتي نلخصها على النحو التالي:

- أهداف بيداغوجية: وتتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمون، وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد. ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.
- أهداف الكفاءات: وتشير إلى الكفاءات التي يشكلها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد (المعارف، الدراية...) والتي اكتسبوها من التكوين، وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.
- أهداف التأثير: وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة، ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات كمؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، ومؤشر نجاح المشروع.

5. قائمة مرجعية لأهم الكفاءات الفردية :

تعتبر الكفاءة الفردية حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها والمؤهلات التي يحوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية والتجارب الشخصية لتحقيق أعلى مستوى أداء لمهام مهنية محددة، والتي يمكن أن نلخصها في الجدول التالي:

جدول رقم 1: قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	مضامينها
كفاءات العمل والإنجاز	دافعية الأداء، الاهتمام بالنظام والجودة، المبادرة والبحث عن المعلومات؛
كفاءات إدارية	التوجيه، العمل الجماعي، التعاون وإدارة الفريق، إدارة الصراعات وإدارة الوقت؛
كفاءات معرفية	التفكير التحليلي، لقدرة على التصور والتصميم والخبرة التقنية؛
كفاءات الفعالية الشخصية	التحكم في الذات، الثقة في النفس، المثابرة، المرونة؛
كفاءات تفاوضية	القدرة على الإقناع والقدرة على إدارة الاجتماعات؛
كفاءات التأثير	النفوذ والتأثير، روح التنظيم وإقامة العلاقات؛
كفاءات القيادة	المقدرة على التكفل بأعباء النشاط، قيادة المرؤوسين بناء على الثقة وترسيخ العلاقات الإنسانية.
كفاءات التميز	المقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة والغامضة، التفكير الاستراتيجي، اتخاذ القرارات الصائبة خاصة في حالات الضغط، القدرة على إدارة أنظمة العمل المعقدة وعلى تبني سلوكيات ومواقف مرنة لحل المشكلات الطارئة. الإبداع ولتفكير التطويري

المصدر: بالتصرف من:

- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، در

الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص ص 31-32.

- Levey Leboyer: La Gestion des compétences, Edition Organisation, Paris, 1997, P42 .

- Duluc.A : Leadership et confiance : développer le capital humain pour des organisations performantes , Dunod, Paris, 2000, P 38

6. ثقافة التسيير:

إن الحديث عن التسيير والمسير في المؤسسات ص و م يقودنا بالضرورة إلى الحديث عن ثقافة التسيير التي تعتبر الحلقة المفقودة لدى مالكي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتعرف

ثقافة التسيير بأنها: " تلك الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والسلوك، والمديرون يغرسون تلك الأنماط والأساليب في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما أن تلك السلوكيات تنتقل إلى الأجيال اللاحقة "ناصر، (1995).

وتصنف ثقافة التسيير إلى صنفين: صنف إيجابي يحقق الأداء الوظيفي، ورضا العمال والمتعاملين في آن واحد وبالتالي القدرة على الإبداع والابتكار. وصنف سلبي يقلل من مستوى الرضا، ويعمل على تباعد وتنافر العاملين ولا يحفزهم على الأداء وبالتالي انعدام التفكير الإبداعي.

وتعتبر ثقافة التسيير ثقافة تنظيمية هامة للمؤسسة، وتلعب دورا كبيرا في تماسك العاملين، والحفاظ على هوية المؤسسة، بقائها، استمرارها وتطورها (شريف، 1995). من خلال دورها في خلق الإبداع والابتكار بالاستناد إلى جملة من الوظائف التي نذكر منها (مصطفى، 1992):

- تهيئة الإحساس بالكيان أو بالذات ؛
- المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة؛
- تهيئة إطار معرفي للعاملين لفهم الاتجاهات، ومعرفة السلوك داخل المؤسسة ؛
- البقاء والتكيف مع البيئة الخارجية ؛
- تكامل العمليات الداخلية للمؤسسة لتأكيد قدرتها على الاستمرار والبقاء.

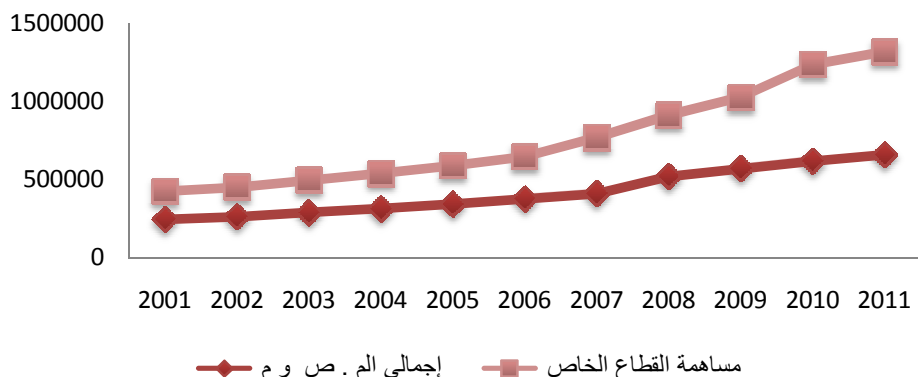
ثانيا: تشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

إن الرقي بمستوى تطور والنمو المؤسسات ص و م في الجزائر لا يتم إلا من خلال تشخيص الوضع الراهن والوقوف على المستوى المحقق ومعاينة نسبة الفشل وتأثيراتها وتحديد مسبباتها، وكذا الوقوف على مدى مساهمة المسير في هذا الفشل. وهذا ما سنعالجه في هذه النقطة، من خلال تتبع تطور تعداد المؤسسات ص و م وتحليل الوضع مركزين في ذلك على الجانب المتعلق بالكفاءات الفردية للمسير، مع معاينة تأثير ذلك على بعض المؤشرات كالناتج المحلي الخام والقيمة المضافة.

1. تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

مرت المؤسسات ص و م في الجزائر منذ الشروع في اعتمادها كنموذج مكمل للمؤسسات الكبرى بمراحل متباينة من التطور والنمو والشكل والجدول المواليين يبينان هذه التطورات.

شكل رقم 1: تطور المؤسسات ص و م في الجزائر خلال الفترة 2001/2012



المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لسنوات 2001 - 2011.

لتحليل تطورات الواردة في هذا الشكل سنبدأ أولاً بتطورات أعداد المؤسسات ص و م خلال الفترة 2012/2001 وكذا عددها في القطاع الخاص الذي يخدم إشكالية هذه المداخلة. إذ نلاحظ ارتفاعها المستمر من سنة إلى أخرى ما عدا الانخفاض الطفيف المسجل سنة 2010، وتعود أسباب هذه الوتيرة المتزايدة لعدد المؤسسات ص و م إلى المزايا التحفيزية التمويلية منها على غرار ANGEM , ANSEG , CNAC بالإضافة إلى المزايا الجبائية والشبه الجبائية الممنوحة من قبل الدولة فضلاً عن وجود نوع من البساطة في إجراءات تكوين الملف وشروط قبوله. غير أن التحليل على أساس تطورات معدلات نمو المؤسسات ص و م يختلف تماماً عن سابقه ويضيف إلى قراءة مختلفة لتطور المؤسسات ص و م والتي تظهر دور التسيير في ذلك حيث تم تقسيم تطور هذه المؤسسات إلى ثلاث مراحل على النحو التالي:

جدول رقم 2: تطور معدل نمو المؤسسات ص و م في الجزائر خلال الفترة 2001/2011

السنوات	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
معدل النمو	6.73	10.71	8.45	9.53	9.91	9.07	26.42	20.32	0.96	6.5

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لسنة 2011.

- مرحلة النمو المتقارب (2007/2001): والتي نلاحظ فيها نمو المؤسسات ص و م بنسب بسيطة ومتقاربة، على الرغم من أن هذه الفترة شهدت انطلاق برنامجين لدعم المؤسسات

ص و م وهما برنامج الإنعاش الاقتصادي و برنامج دعم النمو في 2005، غير أن هذين البرنامجين لم يكن لهما تأثير إيجابي على زيادة تعداد المؤسسات ص و م، وهذا أيضا نجد تفسيره في حجم المشاريع التي شطبت بسبب عدم قدرة مالكيها على تسييرها والحفاظ على استمرارها.

- **مرحلة النمو المعتبر (2008/2009):** حيث شهدت سنة 2008 أعلى نسبة نمو قدرت بـ 26.42% وتجد هذه النسب العالية تفسيرها في دمج المهن الحرة في الم ص و م، كما قد يعكس هذا ارتفاع الجهد المبذول في مجال توزيع قروض الاستثمار لفائدة المؤسسات الخاصة، غير أن معدل النمو قد سجل انخفاضا طفيفا في سنة 2009 مقارنة بسابقتها و يعزى ذلك إلى تراجع عدد المؤسسات ص و م العمومية بسبب خصوصتها في إطار سعي الدولة لتغيير البنية الهيكلية وإعادة تنظيم القطاع العام حيث انتقل عددها من 626 في 2008 إلى 591 سنة 2009، وهذا الفارق يعد بسيطا إذا ما قورن بنظيرتها في القطاع الخاص حيث انخفضت نسبة القطاع الخاص إلى إجمالي المؤسسات ص و م من 86.77 % سنة 2007 إلى 75.46 % سنة 2008 إلى 72.76 % سنة 2009 وهي معدلات انخفاض هامة وإن دلت على شيء فإنما تدل على ارتفاع نسب إخفاق بعض المؤسسات في الاستثمار.

- **مرحلة الانخفاض القوي (2010 / 2012):** وهي المرحلة التي شهد فيها معدل نمو المؤسسات ص و م قيمة سالبة سنة 2010، على الرغم من أن هذه السنة تميزت بانطلاق برنامج توطيد النمو الاقتصادي، ويعزى هذا الانخفاض إلى تغير الوزارة الوصية من وزارة المؤسسات ص و م والصناعة التقليدية إلى وزارة المؤسسات ص و م وترقية الاستثمار، وبالتالي رفع وصاية الوزارة الجديدة عن الصناعات التقليدية التي تمثل نسبة معتبرة من تعداد المؤسسات ص و م والبالغة 27.05 % في نهاية 2009.

- **مرحلة معاودة الارتفاع النسبي (2012 / 2016):** عاود معدل نمو المؤسسات ص و م الارتفاع بداية من سنة 2012 بمعدلات بسيطة قدرت بـ 9.68%، نهاية 2015، ويمكن تفسير هذا الارتفاع بالاهتمام المتزايد الذي أولته السلطات لترقية هذا القطاع، من خلال تخصيص ما يقارب 150 مليار دج لإنشاء مناطق صناعية وكذا الدعم العمومي للتأهيل، وتيسير الحصول على القروض البنكية وفقا لمضامين برنامج التنمية الخماسي (2010-2014) وهذا ما يوضحه الجدول الموالي .

الجدول رقم(02): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2016-2012

السنة/عدد المؤسسات	عدد الم.ص.م الخاصة	عدد الم.ص.م العمومية	نسبة التطور	المجموع
2012	711275	557	7.96%	711832
2013	777259	557	9.26%	777816
2014	851511	542	9.54%	852053
2015	934037	532	9.68%	934569
2016	1013637	438	8.50%	1014075

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على نشرة المعلومات الإحصائية الصادرة عن وزارة الصناعة والمناجم للفترة 2016-2011.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه في سنة 2016 عاود معدل تطور المؤسسات ص و م الانخفاض بالنظر إلى أن هذه الفترة اتسمت بانخفاض أسعار النفط، مما دفع بالدولة إلى تحديد مجالات التمويل فيما يتعلق بهذا القطاع ليقصر على تلك المشاريع المنتجة للقيمة المضافة، كما قد يحد ذلك من نسبة التطور العددي لهذه المؤسسات على المدى القصير والمتوسط.

2. أسباب فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال التحليل السابق لاحظنا أن نسب تطور المؤسسات ص و م كانت دون الآمال المنشودة رغم اتخاذ السلطات لعدة إجراءات تحفيزية عبر ثلاث برامج تدعيمية لهذا النوع من المؤسسات، كما أن مؤشرات مساهمة المؤسسات ص و م في التنمية الاقتصادية ضعيفة أيضا ولا تكاد تذكر حيث لم تتعد نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الخام 2 % كما أن مساهمة المؤسسات ص و م في خلق القيمة المضافة قد ارتفعت من 1745.5 سنة 2001 لتصل إلى 4791.32 سنة 2010، وهي نتيجة تبدو جيدة للوهلة الأولى لكن بالرجوع إلى القطاعات المساهمة في خلق هذه القيمة نجدها منحصرة في قطاع التجارة والخدمات، النقل والمواصلات، البناء والأشغال العمومية، وهذه القطاعات لا تقدم قيمة مضافة حقيقية كما أنها تتميز بأنها سريعة المدرونية وأنيية ولا تساهم في الخروج من دائرة الاقتصاد الريعي ولا من التبعية للخارج. وقد أرجعنا كل ذلك إلى جانب التسيير خاصة على مستوى الكفاءات الفردية التي كان لها دور كبير في تحقيق هذه النتائج الهزيلة وفي إخفاق وفشل عدد لا يستهان به من المؤسسات ص و م، ولعل أهم الأسباب التي تقف وراء فشل المؤسسات ص و م ما يلي (طواهرية، 2010):

- عدم كفاءة الجهاز الإداري بمعنى نقص الخبرة الكافية أو عدم القدرة على اتخاذ القرار؛
 - نقص الخبرة لدى الأشخاص الذين يفكرون في إقامة المشروعات الصغيرة؛
 - سوء الإدارة المالية: لأن العمل الناجح يتطلب السيطرة المالية المناسبة؛
 - الافتقار للتخطيط الإستراتيجي نظرا لاعتقادهم بعدم ضرورته للمشروعات الصغيرة؛
 - النمو غير المسيطر عليه؛
 - نقص السيطرة على المخزون الأمر الذي يؤدي إلى الإضرار بأداء المؤسسة ص و م .
- ثالثا: آليات تجاوز القصور على مستوى الكفاءات الفردية في المؤسسات ص و م
- يعتبر تسيير المؤسسات ص و م الخطوة الأهم بعد الانطلاق، وذلك أنها هي الخطوة المحددة لبقائها من فشلها، بالنظر لما يجب أن يتمتع به المسير من مبادرة ومثابرة وحزم وثقة ومعاملة حسنة وغيرها من الكفاءات الكفيلة بتحقيق الفعالية في الأداء، ويتعين على المسير القائد الذي يسعى إلى إنجاح مشروعه الاهتمام بمجموعة من النقاط التي نذكر منها:
- اختيار الموظفين والعاملين في المشروع ؛
 - اختيار الشريك الكفاء باعتبار أن الشراكة تفوق في الأداء الملكيات الصغيرة المنفردة؛
 - إيجاد الناصح المجرب بجانب صاحب المشروع ؛
 - الاستعانة بمجلس إدارة إضافي من خارج المشروع؛
 - الانضمام للاتحادات المهنية والتواصل معها؛
 - الإطلاع المستمر لصاحب المشروع "كتب-مجلات-دوريات انترنت"؛
 - تشجيع العمل بروح الفريق مع المرؤوسين ضمن المشروع الصغير.
- هذا فضلا عن الآليات التي يتعين على الدولة الاهتمام بها للنهوض بالمؤسسات ص و م على غرار التجارب الدولية الرائدة التي حققت نجاحات معتبرة ولعل أهم هذه الآليات حاضنات الأعمال ومراكز التسهيل والحدائق التكنولوجية.

1. أثر الحاضنات التكنولوجية على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر الحاضنات التكنولوجية من أهم الآليات التي أثبتت كفاءة عالية في استدامة المؤسسات المشاريع الريادية والأفكار المبدعة؛ من خلال ما تقدمه من دعم لتحفيز الابتكار والإبداع فيها، وتعتبر الحاضنات التكنولوجية واحدة من أهم أساليب المرافقة التكنولوجية، وهي تؤدي دورا بالغ الأهمية في العديد من المسارات التنموية الاقتصادية والاجتماعية بالنظر لما تمثله من النواة لترجمة الإنجاز العلمي والإبداع البشري إلى مشروعات عمل جادة ومنتجة، كما

أنها تمثل آلية لها اعتبارها في تجاوز أصحاب المشاريع لأسباب فشلهم والتغلب على معوقات استمرار مشاريعهم وتطورها.

تكمن أهمية المرافقة في المساعدة القبلية البعدية لحاملي المشاريع، فعندما نتكلم عن إنشاء مؤسسة صغيرة، نتحدث عن المراحل التي يمر بها مسيرها، والمتمثلة في تحديد فكرة المشروع وتجسيدها ومتابعتها. ومن هنا يبرز دور المرافقة في محاولة إيجاد الحلول، لتسهيل عملية تجسيد المشروع الذي غالبا ما يصطدم بعراقيل وصعوبات تحول دون تجسيده أو استمراره.

وتعرف الحاضنات التكنولوجية أيضا بأنها: "مؤسسة تنموية تعمل على تشجيع ودعم الشباب المبادر من أصحاب الأفكار الإبداعية الذين لا يملكون الموارد المالية أو الخبرة العالية لتحقيق مشاريعهم وأفكارهم؛ حيث يتم خلال فترة الحضانة تقديم مكان العمل وخدمات استشارية فنية وإدارية وإنتاجية وتسويقية ومالية وقانونية وصولا إلى تأسيس مؤسسة وربما بدء الإنتاج والعمل الفعلي خلال فترة زمنية محددة" (الشتيوي، 2015).

2. حاضنات الأعمال الجزائرية ودورها في تنمية الكفاءات الفردية:

نظرا لحدثة ظهور فكرة حاضنات الأعمال التكنولوجية في العالم، ونتيجة للنجاح الكبير والملموس الذي حققته في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة على الأفكار والمبادرات المميزة، خصوصا في الدول المتقدمة، جذت الجزائر حذوها سعيا منها إلى تشجيع المؤسسات ص و م وتنمية ثقافة الفكر الريادي، وفي هذا الإطار وضع المشرع الجزائري الأطر القانونية والتشريعية والتنظيمية وفق المرسوم التنفيذي 78-03 المؤرخ في 25 فيفري 2003 المتضمن القانون الأساسي لمشارتل المؤسسات والذي عرفها بأنها "مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تهدف إلى مساعدة ودعم إنشاء المؤسسات التي تدخل في إطار سياسة ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" (الجريدة الرسمية، 2003). كما حدد المشرع الجزائري الجهات المعنية بتمويل حاضنات الأعمال، وهي: الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) والوكالة الوطنية لدعم وتشغيل الشباب (ANSEJ). ويحدد عدد المؤسسات الصغيرة داخل الحاضنة ما بين 20 إلى 50 مؤسسة، وتتخذ الأشكال التالية:

- المحضنة: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الخدمات؛
- ورش الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية؛

- نزل المؤسسات: هي هيكل دعم يتكفل بحاملي المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث؛

3. أهمية حاضنات الأعمال:

- توفر الحاضنات أماكن ومساحات متنوعة ومجهزه لإقامة مشروعات متخصصة أو غير متخصصة (تكنولوجيا المعلومات، هندسة حيوية، وغيرها):
- توفر الحاضنات برامج متخصصة لتمويل المشروعات الجديدة، من خلال شركات رأس المال المخاطر، أو برامج تمويل حكومية، أو شبكة من رجال الأعمال والمستثمرين؛
- توفر الحاضنات جميع أنواع الدعم، من دعم فني وإداري وتسويقي للمشروعات المشتركة بها؛
- تدار هذه الحاضنات عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة؛

- تقوم الحاضنة والمستشاريها بمتابعة وتقييم المشروعات المشتركة بشكل مستمر؛
- يتم اختيار المشروعات المتلحقة طبقا لمعايير شخصية وفنية، وبأسلوب علمي يعتمد على "دراسة جدوى وخطة مشروع"؛
- تحقيق الشراكة بين الجانب العلمي الأكاديمي و جانب الأعمال من خلال خاصية ارتباطها بالمؤسسات علمية وجامعات ومراكز بحوث .

4. واقع حاضنات الأعمال في الجزائر:

يوجد في الجزائر أربع أنواع من حاضنات الأعمال (زميت، 2015):

- حاضنات الأعمال العامة:

تمثل مشاتل للمؤسسات تعمل تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سابقا ثم وزارة الصناعة والمناجم حاليا، وقد سعت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية إلى إنشاء 11 محضنة موزعة على 10 ولايات وطنية الأغواط، باتنة، البليدة، تلمسان، سطيف، عنابة، قسنطينة، وهران، الوادي، تيزي وزو، الجزائر.. كمرحلة أولى لتصل إلى 41 مشتل في نهاية (Ministere de l'industrie et des mines;2017).

أما فيما يخص مراكز التسهيل فقد أنشأت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية 14 مركز تسهيل كمرحلة أولى على مستوى 14 ولاية هي: الجزائر، بومرداس، تيبازة، البليدة، الشلف، وهران، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، الوادي، جيجل، الأغواط، سيدي بلعباس وغرداية. ثم إنشاء 21 مركز في مرحلة ثانية ليلعب العدد الكلي لهذه المراكز 35 مركزا (ريحان؛ هوام، 2012).

• حاضنات الأعمال التكنولوجية:

تم إنشاء حاضنات الأعمال التكنولوجية في الجزائر في صورة ما يسمى بالحدائق التكنولوجية في إطار رؤية الجزائر لبناء مجتمع معلوماتي يرتكز (Djefflat, 2006) إلى:

- زيادة نشر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعظيم آثاره على النمو والتنمية؛
- إقامة قطب تميز في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على المستوى الوطني؛

وجاء إنشاء الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحدائق التكنولوجية (ANPT) سنة 2004 تحت إشراف وزارة البريد وتكنولوجيا المعلومات لتجسيد الرؤية من خلال إنشاء أول قطب تكنولوجي بسيدي عبد الله سنة 2010، يضم 42 مؤسسة إبداعية و15 مشروع جديد موجود في السوق في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وأنشأت سنة 2012 حاضنة أعمال ورقلة وتضم 16 حامل مشروع في مجال تكنولوجيا المعلومات (INTTIC ، 2015) إضافة إلى إنشاء ثلاث حظائر في كل من سطيف، قسنطينة والمدينة).

• حاضنات الجامعات:

لتعزيز دور الجامعة في الإبداع ومرافقة المؤسسات الاقتصادية أنشأت الوكالة الوطنية لترقية وتطوير الحدائق التكنولوجية في 28 مارس 2012 حاضنة على مستوى المعهد الوطني للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (INTTIC) بوهران، وفي 2013 تم تأسيس حاضنة للأعمال في جامعة باتنة.

• الحاضنات المشتركة مع الخواص:

أعلنت كل من الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومتعامل الهاتف النقال Ooredoo في 14 ماي 2014 إطلاق الرسمي لبرنامج (Tstart) البرنامج الجزائري للمؤسسات التكنولوجية الناشئة الهادف إلى الدعم المادي والمعنوي لمشاريع أصحاب الأفكار الابتكارية من الشباب في مجال التكنولوجيا الحديثة في الإعلام والاتصال لتجسيد مشاريعهم. لعل ما سبق قد ألقى بعض الضوء على المقومات الرئيسة للأثر التنموي للجامعات والمراكز البحثية. والبارز هنا أن هذه المقومات تستند بصورة رئيسة إلى حدائق العلوم في الجامعات التي تجمع شمل المعرفة الأكاديمية مع المعرفة التطبيقية. وحتى تستطيع الحاضنات التكنولوجية دعم مجهودات المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين والأكاديميين من جهة، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى. فإن هذه الشراكة الجديدة لن تتحقق إلا من خلال:

- سياسات وطنية واضحة لدعم وتنمية التكنولوجيا،
- قطاع اقتصادي خاص نشيط ومتطور،
- برامج موجهة لتنمية الإبداع والابتكار،
- أبحاث أكاديمية واختراعات ذات جدوى اقتصادية وقابلية للتطبيق.

التوصيات

لعل من ابرز التوصيات والمقترحات التي يمكن تقديمها لترقية المؤسسات الصغيرة من خلال تنمية كفاءات مسيرتها تتمثل في:

1. توفير مجال للحرية والخطأ وتشجيع الفشل وروح المبادرة والإبداع من منطلق أن أول الطريق للنجاح هو الفشل
2. وضع إستراتيجية لتوسيع تشجيع الفكر المفاولاتي في مختلف المراحل التعليمية ولكل فئات المجتمع ؛
3. المواصلة في تشجيع الشباب المفاول على إنشاء مؤسسات خاصة به تقوم على مبادئ التسيير العلمية وتوعيتهم بضرورة الإهتمام بالتدريب المستمر؛
4. الاستفادة من خبرات الدول التي تمكنت من التشجيع على إنشاء مؤسسات تنافسية؛
5. تنشيط وتفعيل الإجراءات الخاصة بالتحفيز على إنشاء مؤسسات تعتمد على استخدام التكنولوجيا البارزة وتستثمر في أنشطة البحث والتطوير؛
6. دفع وتوعية المؤسسات ص و م على القيام بجهود الإبداع وضرورة الإهتمام بالكفاءات وتنميتها؛
7. ربط المؤسسات ص و م بمختلف المتعاملين من مراكز للبحث والجامعات ومعاهد علمية ومؤسسات اقتصادية ضمن سياسة إنشاء الحداثك التكنولوجيا و توجيه المفاول المالية لبرامج تشجع جهود البحث والتطوير داخل المؤسسات ص و م ؛
8. المواصلة في تشجيع إنشاء المؤسسات ص و م على أن يكون ذلك مرتبط بإستراتيجية صناعية تخدم التنمية المحلية والوطنية؛
9. جعل البرامج التعليمية تستجيب بشكل أكبر لمتطلبات سوق العمل، وعدم التركيز على التعليم الأكاديمي غير المرتبط باحتياجات القطاعات الاقتصادية؛
10. توسيع سوق الاستشارات في مختلف المجالات الخاصة بدراسة الأسواق والقضايا القانونية والمالية والمحاسبية، التي يمكن للمؤسسات ص و م اللجوء إليها دون تحمل تكلفة عالية؛

11. الإسراع في توفير مناخ للأعمال مناسب ومشجع لممارسة مختلف الأنشطة، واعتماد أسلوب المعايير التنافسية للوقوف على أفضل التجارب ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسات ص و م في الجزائر.

الخلاصة

لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن معظم مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تعود إلى مرحلة الإنشاء، ويرجع ذلك إلى ضعف روح المبادرة ونقص الخبرة والمستوى التأهيلي لتسيير المشروع. كما أن الفعالية في التسيير وتنمية الكفاءات الفردية في الأعمال يعتبران أداتين من أدوات النمو والتطوير، والمساهمة في مواجهة المشكلات القائمة والمحتملة للمؤسسة من خلال إحداث الجديد والتحديث والتطوير على المستوى الفردي والجماعي وعلى مستوى تنظيم وتقييم الأداء في المؤسسة ص و م. فضلا عن مدى المساهمة في خلق القيمة المضافة والتخفيف من البطالة وكذا تحقيق التكامل الصناعي والتخفيف من التبعية للخارج وهذه العملية تأخذ بعين الاعتبار حدود الفعالية والابتكار، والشروط الموضوعية والذاتية للأداء، كما تأخذ بعين الاعتبار منطق التسيير وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ومستوى الثقة والحرية في تقدير الأشياء وتحسين الأداء.

قائمة المراجع

1. أحمد سيد مصطفى، (1995)، الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، القاهرة.
2. الجريدة الرسمية، (2003)، "المرسوم التنفيذي رقم 78/03 المؤرخ في 2003/02/25 المتضمن القانون الأساسي لمشارئ المؤسسات"، العدد 3.
3. الشتيوي حسين فرج، " دور الحاضنات التكنولوجية في تحقيق اقتصاد المعرفة من خلال تحويل الأفكار الإبداعية إلى ثروة، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي حول: " تعزيز دور الحاضنات الصناعية و التكنولوجيا في تنمية الصناعة، تونس، 13/12 أكتوبر 2015.
4. المعهد العربي للتطوير الإداري (2014)، أساليب تحليل المشكلات وإدارة القرارات، دورة تدريبية، القاهرة.
5. برنامج التنمية الخماسي (2010-2014).

6. حسين حريم، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، در الحامد للنشر والتوزيع.
7. ربحان شريف، لمياء هوام، "دور حاضنات الأعمال التقنية في دعم الإبداع و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر"، ورقلة، الجزائر، أفريل 2012.
8. زميت الخير، (2015)، "مساهمة في دعم وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة- واقع التجربة الجزائرية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة، الجزائر.
9. كاسر ناصر المنصور؛ شوقي ناجي جواد، (2000)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد، عمان.
10. طواهرية الشيخ، (2010)، "المشروع الناجح المبني على فكرة مبدعة"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة.
11. عاطف الشبراوي ابراهيم، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية و تجارب عالمية، على الموقع <http://www.isesco.org.ma>
12. عبد الغفور عبد السلام وآخرون، (2001)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار صفاء، ط 1، عمان.
13. علي شريف، (1995)، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية الدار الجامعية.
14. لشلاش عائشة؛ عمار درويش (2012)، "تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الاستراتيجية"، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تنمية المهارات و مساهمتها في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة.
15. مداح عرايبي الحاج: "التسيير الإستراتيجي و تنافسية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول: "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية"، الجزائر، 18 أفريل 2006.
16. محمد العديلي ناصر، (1995)، السلوك الإنساني التنظيمي، المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة.

17. مغاري عبد الرحمن، بوكساني رشيد، (2011)، "مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير الشغل، دراسة حالة الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الأول حول: "دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية بالجزائر"، جامعة بومرداس.
18. وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الصناعات التقليدية، (2009)، نشرية المعلومات الاقتصادية والإحصائية، العدد 16.
19. منصوري زين الدين، (2010)، "آليات دعم ومساندة المشروعات الريادية والمبدعة لتحقيق التنمية : حالة الجزائر"، ورقة مقدمة في الملتقى الدولي حول: "الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة"، جامعة البليدة.
20. Abdelkader Djeflat, (2006), L'économie Fondée sur la Connaissance (Etat de lieux et perspective pour l'Algérie), Edition Dar Eladib, Algérie .
21. Claire Beyou, (2003), Manager les compétence, Edétion liaisons, Paris.
- OPOCE, (2006), N° 1 disponible sur le site entreprises, Le développement web :http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2003_repo rtl_fr.pdf
22. Duchéneaut .B ,(1996), Les dirigeants de PME chiffres et analyses : pour mieux les connaître , Paris Maxima ; 1996.
23. Duluc. A,(2000), Leadership et confiance : développer le capital humain pour des organisations performantes, Dunod, Paris, 2000.
24. Institut national des télécommunications et des technologies de l'information et de la communication,(2015) Incubateur «TECHNOBRIDGE » - Institut National des Télécommunications et des Technologies de l' Information et de la Communication <http://www.ito.dz/spip.php?article108> .
25. Levey Leboyer,(1997), La Gestion des compétences ,Edition Organisation, Paris.
26. Ministère de l'industrie et des mines, bulletin d'informations statistiques, N 31, NOV 2017.
27. Zarifian Phillipe, (2001), Le modèle de la compétence, Edition Liaisons.