

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة: عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم

تخصص: علوم تسيير

الأستاذ المشرف

د/ فالتة اليمين

إعداد الطالبة

مهني أشواق

### لجنة المناقشة

الصفة	هيئة الارتباط	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ موسى عبد الناصر
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	د/ فالتة اليمين
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ	أ.د/ خوني رابح
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ	أ.د/ عيساني عامر
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ	أ.د/ لحوّل سامية
ممتحنا	جامعة الوادي	أستاذ محاضر أ	د/ شاهد إلياس

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي  
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ  
صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي  
تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ



الأحقاف: 15



## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بالتطرق إلى بعض الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز)، وبعض الممارسات الحديثة (ممارسة القيادة التحولية، إجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي)، وكذا التطرق إلى أداء المؤسسة وأهم مؤشرات قياسه.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة ضمت 47 عبارة للتعرف على تصورات ممارسي وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية بهذه المؤسسات و أثرها في تحسين أداء هذه الأخيرة. وقد شملت الدراسة عينة بلغت 117 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية. وتم استخدام برنامج spss v24 لاستخراج النتائج وتحليلها. ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية جاء مرتفعا بمتوسط حسابي يقدر ب (3.70) وانحراف معياري (0,984). وقد جاء مستوى ممارسة كل من " تشجيع التعلم التنظيمي، الاستقطاب والاختيار، تحفيز الموارد البشرية" مرتفعا، أما ممارستي تفعيل إجراءات التمكين والقيادة فقد كانتا بنسبة متوسطة.

- مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة جاء متوسطا بمتوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (0.903)، وقد استعملت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة مؤشرات الأداء المعتمدة بمستويات متوسطة ومتفاوتة بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي.

- وجود علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,01 بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,841؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسات وظيفة الموارد البشرية فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهم ذلك في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات وظيفة الموارد البشرية على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وأشارت قيمة معامل الارتباط R إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,841، فيما بلغ معامل التحديد  $R_2$  قيمة 0.707 وذلك يفسر بأن 70.7% من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع ( أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة أي 29.3% ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات وظيفة الموارد البشرية، الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز، القيادة التحولية، التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي، الأداء المؤسسي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# Abstract

This study aimed at identifying the impact of some human resources function practices on improving the performance of small and medium enterprises by addressing some traditional practices of human resources function (polarization, selection, training and formation, motivation), and some modern practices (Transformational Leadership Practice, Empowerment Measures, and Organizational Learning Promotion), as well as addressing the performance of the institution and the most important indicators of measurement.

To achieve the objectives of the study, a questionnaire of 47 expressions was designed to identify the perceptions of HR practitioners in the Algerian SMEs, about the level of HR practices in these institutions and their impact on improving their performance. The study included a sample of 117 human resource practitioners. The spss v24 program was used to extract and analyze the results. The most important results are:

- The level of HR practices was high with an average of (3.70) and a standard deviation (0.984). The level of practice of "encouraging organizational learning, polarization and selection, human resources stimulation" was high. However the practice of empowerment and leadership was moderately high.
- The overall performance level of the surveyed Algerian SMEs was averaged at an average of 3.04 and a standard deviation of 0.903. The SMEs surveyed used the performance indicators adopted at moderate and varying levels between the financial and non-financial performance indicators.
- There is a strong and significant correlation relationship at a level of less than or equal to 0.01 between human resources function and SME performance. The correlation coefficient is 0.841; this means that the more efficient the HR function is in SMEs In improving the performance of the latter.
- There is a statistically significant impact of human resource function practices on SME performance level. The correlation coefficient value R indicated that the correlation between the two variables was 0.841, while the  $R^2$  was 0.707, which explains that 70.7% of the total deviations in the values of the dependent variable (SME performance) are explained by the linear relationship, ie the multiple regression model, and the remaining 29.3% is due to other random factors not included in this study.

**Key words:** human resource function practices, polarization and selection, training and formation, motivation, transformational leadership, empowerment, encouraging organizational learning, institutional performance, small and medium enterprises.

# Résumé

Cette étude visait à identifier l'impact de certaines pratiques de la fonction ressources humaines sur l'amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises en abordant certaines pratiques traditionnelles de la fonction ressources humaines (polarisation, sélection, instruction et formation, motivation) et certaines pratiques modernes. (Pratique du leadership transformationnel, mesures d'autonomisation et promotion de l'apprentissage organisationnel), ainsi que sur la performance de l'institution et les indicateurs de mesure les plus importants.

Pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire de 47 expressions a été conçu pour identifier les perceptions des praticiens des ressources humaines dans les PME algériennes, quant au niveau des pratiques en matière de ressources humaines dans ces institutions et à leur impact sur l'amélioration de leurs performances. L'étude comprenait un échantillon de 117 praticiens des ressources humaines. Le programme spss v24 a été utilisé pour extraire et analyser les résultats. Dont les plus importants sont:

- Le niveau des pratiques en matière de ressources humaines était élevé avec une moyenne de (3,70) et un écart type (0,984). Le niveau de pratique consistant à "encourager l'apprentissage organisationnel, la polarisation et la sélection, ainsi que la stimulation des ressources humaines" était élevé, et la pratique de l'autonomisation et du leadership était modérément élevée.
- Le niveau de performance globale des PME algériennes interrogées était en moyenne de 3,04 et l'écart type de 0,903. Les PME interrogées ont utilisé les indicateurs de performance adoptés à des niveaux modérés et variables entre les indicateurs de performance financière et non financière.
- Il existe une relation de corrélation forte et significative à un niveau inférieur ou égal à 0,01 entre la fonction des ressources humaines et la performance des PME, le coefficient de corrélation étant de 0,841, ce qui signifie que la fonction des ressources humaines est plus efficace dans les PME. En améliorant la performance de ce dernier.
- La variable a un impact statistiquement significatif sur les pratiques de la fonction ressources humaines au niveau de la performance des PME. La valeur du coefficient de corrélation R indiquait que la corrélation entre les deux variables était de 0,841, tandis que le R<sup>2</sup> était de 0,707, ce qui explique que 70,7% des écarts totaux entre les valeurs de la variable dépendante (performances des PME) sont expliqués par la relation linéaire, à savoir le modèle de régression multiple, et les 29,3% restants sont dus à d'autres facteurs aléatoires non abordés dans cette étude.

**Mots clés:** pratiques de la fonction ressources humaines, polarisation et sélection, instruction et formation, motivation, leadership transformationnel, responsabilisation, encouragement de l'apprentissage organisationnel, performance institutionnelle, petites et moyennes entreprises.

" إني رأيتُ انه لا يكتبُ احدٌ كتاباً في يومه إلا قال في غده:

لو غير هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان أفضل،

ولو تُرك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر،

وهذا دليل على استيلاء النقص على جملة البشر "

العماد الأصفهاني

# شكر وعرفان

ومن حق النعمة الذكر، وأقل جزاء للمعروف الشكر ...

الحمد لله اوله وآخره... نحمد الله على توفيقه لإتمام هذا العمل ونسأله سبحانه وتعالى الاخلاص في العلم والعمل، وصل اللهم وبارك على سيدنا وشفيعنا محمد صلى الله عليه وسلم

انطلاقاً من العرفان بالجميل، فإنه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى:

الأستاذين الفاضلين **موسي عبد الناصر** و**فائلة اليمين** بأن تفضلاً بالإشراف على هذا العمل، ولم يبخلا علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فجزاها الله عني كل خير و بارك الله لهما في عمرها و عملها ولهما مني كل التقدير والاحترام.

من ساندي وكان لي العون في كل صغيرة وكبيرة فلم يبخل علي بعلمه وعمله زوجي ورفيق دربي **جعيل كمال**

كما أشكر "الأساتذة المحكمين" لإسهامهم في تقويم أداة الدراسة ، وكذا زملائي في العمل وطلبتي الأعزاء لتشجيعهم الدائم لي..

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل والخالص للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل.

وأتقدم بالشكر والعرفان أيضاً لكل من ساهم على إتمام الجانب الميداني من "مسؤولين ومسيرين للمؤسسات المبحوثة". وكل من قدم لي العون ومد لي يد المساعدة وزودني بالمعلومات اللازمة لإتمامه.

وجزيل الشكر موصول بالحنين إلى من تتلمذت ودرست على أيديهم من أول حرف تعلمته إلى يومنا هذا "معلمي وأساتذتي الكرام"

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساندي بدعواته الصادقة ، أو تمنياته المخلصة ...

أشكرهم جميعاً وأتمنى من الله عز وجل أن يجعل ذلك في موازين حسناتهم.

أسواق

# إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، ولا للأرقام أن تحصى فضائلهما.... إلى أعز وأغلى ما  
عندي في الوجود " والدي العزيزين أحمد وسعيدة " حفظهما الله، وجزاهما عني كل خير

إلى من أسعد الله بهم أيامي وأعطاني من فيض حبهم حتى أرضاني

" إخوتي وأخواتي " وعائلاتهم

إلى جدتي الغالية حفظها الله

إلى التي من الله علي بها كأم ثانية "فاطمة الزهرة" حفظها الله

إلى عائلتي الثانية عائلة "جعيل"

إلى من أتذكره فتدمع عيناي شوقا له... من شجعني دوما ونصحني وعاتبني... تمنيت أن يشهد إخاء

عملي هذا... ليقيني بسعادته لذلك

"أحمد جعيل رحمك الله وأسكنك فردوسه الأعلى"



# إهداء خاص

إلى من تحملوني في أوقات لم أتحمل أنا نفسي فيها...

إلى نسيمات صباحي، أجمل غروب لمسائي وأروع أحلام راودتني...

## لأنس، ميار، لبنة

إلى التي لولاها ما شهد عملي هذا النور شريكتي في العمل أختي " بسمة "

# فهرس المحتويات

المقدمة العامة ..... أ-ف

## الجزء الأول: الدراسة النظرية

### الفصل الأول: السياق العام لممارسات وظيفة الموارد البشرية

مقدمة الفصل..... 03

المبحث الأول: التطور التاريخي لممارسات وظيفة الموارد البشرية..... 04

المطلب الأول: مرحلة ما قبل ظهور إدارة الأفراد ..... 04

الفرع الأول: مرحلة العبودية..... 04

الفرع الثاني: مرحلة الطوائف وتزايد الصناعات المنزلية واليدوية..... 04

الفرع الثالث: مرحلة الثورة الصناعية..... 05

المطلب الثاني: مرحلة إدارة الأفراد ..... 06

الفرع الأول: ظهور مدرسة الإدارة العلمية..... 06

الفرع الثاني: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية..... 07

الفرع الثالث: ولادة إدارة الأفراد..... 10

المطلب الثالث: ولادة إدارة الموارد البشرية (بعد 1980) ..... 11

الفرع الأول: تبلور وظيفة الموارد البشرية..... 11

الفرع الثاني: نماذج إدارة الموارد البشرية..... 13

الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد..... 13

المبحث الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية..... 18

المطلب الأول: تعريف وظيفة الموارد البشرية..... 18

المطلب الثاني: أهداف وأهمية وظيفة الموارد البشرية..... 22

الفرع الأول: أهداف وظيفة الموارد البشرية..... 22

الفرع الثاني: أهمية وظيفة الموارد البشرية..... 24

المطلب الثالث: دور وظيفة الموارد البشرية..... 25

الفرع الأول: الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية..... 25

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الدور التنظيمي لوظيفة وإدارة الموارد البشرية..... 26

خلاصة الفصل..... 31

### الفصل الثاني: بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية

مقدمة الفصل..... 33

المبحث الأول: الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية..... 34

<b>34</b>	<b>المطلب الأول: استقطاب وتوظيف الموارد البشرية</b>
34	الفرع الأول: مفهوم التوظيف والاستقطاب
36	الفرع الثاني: أهداف وأهمية عملية الاستقطاب
38	الفرع الثالث: ماهية الاختيار والتعيين
<b>39</b>	<b>المطلب الثاني: ممارسة تدريب الموارد البشرية</b>
39	الفرع الأول: مفهوم التدريب
41	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب
42	الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية
43	الفرع الرابع: أساليب التدريب
<b>45</b>	<b>المطلب الثالث: ممارسة تحفيز الموارد البشرية</b>
45	الفرع الأول: ماهية التحفيز
48	الفرع الثاني: أنواع الحوافز
49	الفرع الثالث: أهمية الحوافز
<b>51</b>	<b>المبحث الثاني: الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية</b>
<b>51</b>	<b>المطلب الأول: ممارسة القيادة التحويلية</b>
52	الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية
54	الفرع الثاني: مكونات وأهمية القيادة التحويلية
<b>56</b>	<b>المطلب الثاني: ممارسة التمكين</b>
56	الفرع الأول: ماهية التمكين
59	الفرع الثاني: بعض نماذج تمكين العاملين
62	الفرع الثالث: معوقات ممارسة التمكين
<b>63</b>	<b>المطلب الثالث: ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي</b>
63	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
65	الفرع الثاني: أهداف وأهمية التعلم التنظيمي
67	الفرع الثالث: مصادر التعلم التنظيمي
68	الفرع الرابع: مستويات التعلم التنظيمي
70	خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

72	مقدمة الفصل
<b>73</b>	<b>المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي</b>
<b>73</b>	<b>المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي</b>
74	الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي
79	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي
80	الفرع الثالث: أنواع الأداء
<b>82</b>	<b>المطلب الثاني: قياس الأداء</b>

83	الفرع الأول: تعريف قياس الأداء
84	الفرع الثاني: الجوانب التي يتعرض لها القياس
84	الفرع الثالث: أهمية قياس الأداء
87	<b>المبحث الثاني: مؤشرات ونماذج قياس الأداء</b>
88	<b>المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء</b>
88	الفرع الأول: بعض المؤشرات المالية
91	الفرع الثاني: المؤشرات غير المالية
92	<b>المطلب الثاني: بعض نماذج قياس الأداء غير المالية (الحديثة)</b>
92	الفرع الأول: لوحة القيادة
93	الفرع الثاني: نموذج أصحاب المصالح
96	الفرع الثالث: نموذج أداء المنشور (Performance Prism)
97	الفرع الرابع: نموذج المقارنة المرجعية
99	الفرع الخامس: نموذج ENAPS
101	<b>المطلب الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن</b>
101	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
102	الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
108	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الرابع: أهمية ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالنسبة للأداء المؤسسي</b>
110	مقدمة الفصل
111	<b>المبحث الأول: علاقة ممارسات وظيفة الموارد البشرية بأداء المؤسسة</b>
111	<b>المطلب الأول: نماذج تفسير العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي</b>
111	الفرع الأول: اشكالية اقرار العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي
113	الفرع الثاني: ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
113	<b>المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي</b>
113	الفرع الأول: آلية تأثير ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الأداء (الصندوق الأسود)
114	الفرع الثاني: بعض النماذج لتحديد العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء
	<b>المبحث الثاني: تأثير بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية (التقليدية والحديثة) في تحسين الأداء</b>
119	<b>المؤسسي</b>
119	<b>المطلب الأول: تأثير بعض الممارسات التقليدية في تحسين الأداء المؤسسي</b>
119	الفرع الأول: مداخل تحسين الأداء
120	الفرع الثاني: بعض الاسهامات الفكرية في تحديد العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء
126	<b>المطلب الثاني: تأثير بعض الممارسات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي</b>
126	الفرع الأول: ممارسة القيادة التحويلية والأداء المؤسسي
127	الفرع الثاني: ممارسة التمكين والأداء المؤسسي

128	الفرع الثالث: تشجيع التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي
131	المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات وظيفية الموارد البشرية والأداء المؤسسي
131	الفرع الأول: الدراسات السابقة
138	الفرع الثاني: الإضافة العلمية للدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة المطع عليها
139	خلاصة الفصل

## الجزء الثاني: الدراسة الميدانية

### الفصل الخامس: الإطار العام للدراسة الميدانية

142	مقدمة الفصل
143	المبحث الأول: محاولة لتشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
143	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
143	الفرع الأول: عوامل التباين في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
146	الفرع الثاني: أهم معايير تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة
150	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
150	الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
153	الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
157	المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
157	الفرع الأول: التصنيف حسب الإمكانيات الإنتاجية
157	الفرع الثاني: التصنيف على أساس طبيعة العملية الإنتاج
159	المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
159	الفرع الأول: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
162	الفرع الثاني: سبل علاج مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
164	المطلب الخامس: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
164	الفرع الأول: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
167	الفرع الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
173	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
173	المطلب الأول: تصميم الدراسة
173	الفرع الأول: بناء النموذج الافتراضي للدراسة
175	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
180	الفرع الثالث: مصادر جمع بيانات الدراسة
183	المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
183	الفرع الأول: صدق وثبات مقياس أداة الدراسة
185	الفرع الثاني: الصلاحية البنائية للمقياس
186	المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي
188	خلاصة الفصل

## الفصل السادس: دراسة تحليلية لنتائج الدراسة

- 190.....مقدمة الفصل.
- 191.....المبحث الأول: الإجابة على أسئلة الدراسة.....
- المطلب الأول: الإجابة على السؤال (ما واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 191 ..... (محل الدراسة؟)
- 191 ..... الفرع الأول: واقع ممارسة استقطاب واختيار الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- 192 ..... الفرع الثاني: واقع ممارسة تكوين وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- 193 ..... الفرع الثالث: واقع ممارسة تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- 194 ..... الفرع الرابع: واقع ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- 196 ..... الفرع الخامس: واقع إجراءات تمكين الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- 197 ..... الفرع السادس: واقع ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- المطلب الثاني: الإجابة على السؤال ( ما مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل
- 199 ..... (الدراسة؟)
- المطلب الثالث: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات
- 201 ..... الصغيرة والمتوسطة المبحوثة وفقا لمتغيرات الشخصية والوظيفية.
- الفرع الأول: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة
- 201 ..... والمتوسطة المبحوثة وفقا لمتغير النوع.....
- الفرع الثاني: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة
- 204 ..... والمتوسطة المبحوثة وفقا لمتغير العمر.....
- الفرع الثالث: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات المبحوثة
- 205 ..... وفقا لمتغير المستوى التعليمي.....
- الفرع الرابع: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات المبحوثة وفقا
- 207 ..... لمتغير الخبرة المهنية.....
- 210.....المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.....
- 210 ..... المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي.....
- المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار العلاقة).....
- 211 ..... الفرع الأول: العلاقة الارتباطية بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية (مجتمعة) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 211 ..... المبحوثة.....
- الفرع الثاني: العلاقة الارتباطية بين ممارسة استقطاب واختيار الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 212 ..... المبحوثة.....
- الفرع الثالث: العلاقة الارتباطية بين ممارسة تدريب وتكوين الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 213 ..... المبحوثة.....
- الفرع الرابع: العلاقة الارتباطية بين ممارسة تحفيز الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.....
- 213.....

214	الفرع الخامس: العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.....
214	الفرع السادس: العلاقة الارتباطية بين ممارسة التمكين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.....
215	الفرع السابع: العلاقة الارتباطية بين ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ...
<b>215</b>	<b>المطلب الثالث: بناء نموذج الانحدار</b> .....
216	الفرع الأول: شرط عدم الإزدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقل).....
217	الفرع الثاني: اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي .....
<b>218</b>	<b>المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (اختبار الأثر)</b> .....
218	الفرع الأول: تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .....
220	الفرع الثاني: اختبار أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في مستوى أداء الصغيرة والمتوسطة .....
222	الفرع الثالث: تحليل الانحدار المتدرج.....
	<b>المطلب الخامس: اختبار الفرضية الإضافية (أثر الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) في أداء</b>
<b>223</b>	<b>المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b> .....
	الفرع الأول: مستوى الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
223	المبحوثة.....
	الفرع الثاني: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) في أداء
225	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....
226	الفرع الثالث: اختبار تأثير التفاعل بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة على الأداء في المؤسسات المبحوثة ..
228	خلاصة الفصل.....
<b>229</b>	<b>الخاتمة العامة</b> .....
240	قائمة المراجع.....

# فهرس الأستكالم

- شكل رقم (01): وظيفة الموارد البشرية ..... 19
- شكل رقم (02): العلاقة بين الحوافز والأداء ..... 46
- شكل رقم (03): نموذج تمكين العاملين وفق لدراسة المدهون ..... 60
- شكل رقم (04): نموذج عالية للتمكين ..... 61
- شكل رقم (05): العلاقة بين الكفاءة والفعالية ..... 77
- شكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية ..... 78
- شكل رقم (07): الأسباب الباعثة لقياس الأداء ..... 85
- شكل رقم (08): العناصر الأساسية لنموذج Performance Prism ..... 97
- شكل رقم (09): آلية تأثير ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الأداء ..... 114
- شكل رقم (10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2010-2016) ..... 166
- شكل رقم (11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات الأنشطة ..... 169
- شكل رقم (12): التوزيع الولائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الطبيعة المعنوية ..... 172
- شكل رقم (13): نموذج الدراسة المقترح ..... 175
- شكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع ..... 178
- شكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر ..... 178
- شكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي ..... 179
- شكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية ..... 180
- شكل رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي بيانيا ..... 211
- شكل رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي بيانيا ..... 218
- شكل رقم (20): علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ..... 228



# فهرس الجداول

- جدول رقم (01): مقارنة بين منظور العلاقات الانسانية والمنظور الذي سبقها ..... 09
- جدول رقم (02): أهم الفروقات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ..... 16
- جدول رقم (03): بعض تعاريف التمكين ..... 57
- جدول رقم (04): أهم الفروقات بين انظمة قياس الأداء التقليدية وأنظمة القياس الحديثة ..... 92
- جدول رقم (05): مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح ..... 94
- جدول رقم (06): المؤشرات المالية لمختلف مراحل حياة المؤسسة ..... 103
- جدول رقم (07): مقارنة بين ممارسات في مؤسسات عالية الأداء وأخرى منخفضة الأداء ..... 117
- جدول رقم (08): بعض المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ..... 147
- جدول رقم (09): سقف رقم الأعمال أو الميزانية السنوية للم ص م حسب الاتحاد الأوروبي ..... 149
- جدول رقم (10): جدول يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2010-2016) ..... 165
- جدول رقم (11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم لسنة 2017 ..... 167
- جدول رقم (12): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار القانوني ..... 168
- جدول رقم (13): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات الأنشطة ..... 169
- جدول رقم (14) : التوزيع الولائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الطبيعة المعنوية ..... 170
- جدول رقم (15): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة ..... 176
- جدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية ..... 177
- جدول رقم (17): معاملات الثبات ومعاملات الصدق للاستبانة ..... 184
- جدول رقم (18): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية ..... 185
- جدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون بين عبارات الأداء المؤسسي ..... 186
- جدول رقم (20): المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي ..... 186
- جدول رقم (21): قياس مستوى الاستقطاب والاختيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ..... 191
- جدول رقم (22): قياس مستوى التدريب والتكوين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ..... 192

- جدول رقم (23): قياس مستوى ممارسة التحفيز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....194
- جدول رقم (24): قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....195
- جدول رقم (25): قياس مستوى إجراءات التمكين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....196
- جدول رقم (26): قياس مستوى تشجيع التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....197
- جدول رقم (27): واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأبعادها بالمؤسسات المبحوثة .....198
- جدول رقم (28): قياس مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة .....199
- جدول رقم (29): إحصائيات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة
- 201..... تبعا لمتغير الجنس
- جدول رقم (30): نتائج اختبار التجانس T-Test لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة
- 202..... والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير النوع
- جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 204..... المبحوثة تبعا لمتغير العمر
- جدول رقم (32): نتائج تحليل التباين لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 205..... المبحوثة تبعا لمتغير المستوى التعليمي
- جدول رقم (33): جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير المستوى التعليمي .....206
- جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 207..... المبحوثة تبعا لمتغير الخبرة
- جدول رقم (35): المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير الخبرة .....208
- جدول رقم (36): معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة .....210
- جدول رقم (37): العلاقة الارتباطية بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة
- 212..... والمتوسطة المبحوثة
- جدول رقم (38): العلاقة الارتباطية بين ممارسة الاستقطاب والاختيار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 212..... المبحوثة
- جدول رقم (39): العلاقة الارتباطية بين ممارسة التدريب والتكوين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- 213..... المبحوثة
- جدول رقم (40): العلاقة الارتباطية بين ممارسة التحفيز و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....213

- جدول رقم (41): معامل إرتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....214
- جدول رقم (42): معامل إرتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة التمكين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....214
- جدول رقم (43): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....215
- جدول رقم (44): معاملات التضخم وتحليل تباين التضخم للمتغير المستقل .....217
- جدول رقم (45): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي .....217
- جدول رقم (46): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .....218
- جدول رقم (47): Récapitulatif des modèles<sup>b</sup> .....219
- جدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .....220
- جدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار المتعدد .....222
- جدول رقم (50): تقدير اتجاهات المبحوثين حول مستوى الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية مجتمعة 224
- جدول رقم (51): تقدير اتجاهات المبحوثين حول مستوى الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية مجتمعة. 224
- جدول رقم (52): تقدير اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية ككل .....224
- جدول رقم (53): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية .....225
- جدول رقم (54): نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .....226
- جدول رقم (55): نتائج اختبار تأثير التفاعل بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع .....226

# قائمة الملحق

- استبانة البحث ..... ملحق رقم (01)
- قائمة محكمي الاستبيان ..... ملحق رقم (02)
- الجريدة الرسمية ..... ملحق رقم (03)
- قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ..... ملحق رقم (04)
- نشرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 2017 ..... ملحق رقم (05)

# المقدمة العامة

## المقدمة العامة

عرف الاقتصاد العالمي مؤخرًا تغيرات جذرية سريعة وعميقة؛ اتسمت في ظلها بيئة الأعمال بالتعقيد والغموض والمنافسة الشرسة والجادة، لتصبح معها المؤسسة أكثر قناعة بضرورة بناء وتطوير قدراتها، والعمل على توفير متطلبات استقرارها وتدعيم إمكاناتها التنافسية في سبيل تحقيق أهدافها وتطوير أدائها.

ضمن هذا السياق الفكري حاولت بعض الدراسات الاهتمام بالإنتاج وتحقيق أقصى معدلات الانتاجية؛ فكان منحى السيطرة والتحكم في التكاليف عنصراً هاماً في تحقيق عاملي التقوق والتميز، قبل أن تذهب دراسات أخرى إلى أن تحقيق ذلك مرهون بمدى اهتمام المؤسسة بدراسة مجالات التسويق وسلوك المستهلك؛ ليصبح هذا الأخير بؤرة اهتمامها، غير أن الواقع شأنه في ذلك شأن الدراسات الأميركية أثبت بما لا يدع مجالاً للشك أن المورد البشري يشكل أهم مقومات تحقيق النجاح، ويعتبر عنصراً أساسياً في تحقيق أعلى مستويات الأداء؛ لكونه مركزاً للإبداع والمورد الوحيد غير القابل للتقليد من طرف المنافسين، وثورة حقيقية وقيمة إضافية في المؤسسة.

وبالموازاة مع ذلك؛ نالت المفاهيم المتعلقة بالأداء النصيب الأوفر من الاهتمام بالتحليل والتقييم، وذلك نظراً لأهمية موضوع الأداء سواء على مستوى الفرد أو فريق العمل أو على مستوى أداء المؤسسة. ففي الوقت الذي اهتم فيه علماء النفس بالأداء من خلال الدوافع الانسانية وأساليب القيادة ارتكز اهتمام رواد علم الاجتماع على إعادة هيكلة المنظمة وتصميم عملياتها ونشاطاتها في مقابل الأداء الاجتماعي وتحقيق المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع، غير أن المختصين في الهندسة البشرية كان مجال اهتمامهم ينصب على أهمية توفير البيئة المادية للعمل وتحقيق التوافق الأمثل للعامل في عمله لتحقيق أعلى مستويات الأداء، مع أن هذا الأخير بالنسبة لباحثي الإدارة يشكل هدفاً اقتصادياً يمكن تحقيقه بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.

وبعرض لمحة تاريخية لمفهوم الأداء، يمكن تلخيص النظرة إليه من قبل مختلف المدارس والنظريات التي سادت في المراحل التاريخية لتطور الفكر التنظيمي، والتي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء؛ فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماكس فيبر نظرت إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد سلفاً، ومدرسة الإدارة العلمية نظرت إلى الأداء من خلال تنميط الأداء الفردي وتخصيص المناقشات لتحسين الأداء ورفع الإنتاجية من خلال دراسة الوقت والحركة، ونتيجة للمناداة بتحسين ظروف العمل والأجور وظهور أفكار مدرسة العلاقات الإنسانية تغيرت النظرة إلى الأداء حيث ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على الأداء. ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل job enlargement و إثراء العمل job enrichment تغيرت

النظرة إلى الأداء من " مكافأة الأداء " ( performance is rewarded ) إلى " الأداء هو المكافئة " ( performance is a reward ) وأصبح الأفراد قادرين على النظر إلى الرضا والإشباع لحاجاتهم ليس فقط من خلال العمل وإنما من خلال الأداء العالي فيه؛ حيث يعتبر هذا القول أساساً لفهم المدخل الاستراتيجي للأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المؤسسة في عملية الإدارة الاستراتيجية.

ونظرا للتغيرات المتسارعة والمتلاحقة في عالم اليوم لم يعد بإمكان المؤسسات البقاء والتطور ما لم تستطع التميز بخدمات ومنتجات ذات جودة عالية، الأمر الذي لن يتم بالاعتماد على الموارد المادية فحسب بل يعتمد وبالدرجة الأولى على الاهتمام بالموارد البشرية، وامتلاك هذه الأخيرة لا يكفي لتحقيق مستويات الأداء العالية إذ يجب على المؤسسات التفكير وبشكل جدي حول السبيل لجذب الموارد البشرية المناسبة وتطويرها وتحفيزها، وهو ما يمثل تحدياً لإدارة الموارد البشرية خصوصاً وممارسي وظيفة الموارد البشرية عموماً؛ فالأساليب والممارسات الروتينية التي تركز على معالجة المشكلات لم تعد تتلاءم ومتطلبات التغيير الذي أصبح يعتبر السمة الأساسية للوقت الراهن. وعليه فوظيفة الموارد البشرية باتت تتطلب اعتماد ممارسات حديثة تتماشى والمتطلبات الحالية (كممارسة القيادة التحويلية، ممارسة التمكين وممارسة تشجيع التعلم التنظيمي)، وحتى الممارسات التقليدية والمعروفة منذ تبلور مفهوم وظيفة الموارد البشرية أخذت شكلاً مستحدثاً ففي التوظيف مثلاً أصبح التركيز على استقطاب المهارات والكفاءات، وفي التدريب ظهرت أساليب أو طرق عديدة والتي من بينها تلك المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة، أما التحفيز فمالت الكفة فيه إلى الأساليب اللامادية كتشجيع فرق العمل، وغيرها.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

لقد عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عدة تحولات في ميدان تسييرها، أثرت بشكل مباشر على دور القادة فيها بداية بالتسيير الذاتي، ثم الاشتراكي، فإعادة الهيكلة، وأخيراً نظام الاستقلالية. وفي ظل المراحل التسييرية الماضية، برزت وبشدة مجموعة من السلوكيات والممارسات غير الرشيدة، كونت ثقافة يصعب تغييرها أو نزعها من ذهن المسير الجزائري، ففي مجال تسيير الموارد البشرية كانت تتخذ مجمل القرارات المتعلقة بالتوظيف والترقيات دون اعتبارات موضوعية، كما غاب التعامل على أساس الفروق الفردية في منح المكافآت، وانعدام الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر، مما أحدث حالة من التسيب واللامبالاة وكبح لجماح الإبداع والمبادرة، وزيادة التوتر في العلاقات، مع ضعف الشعور الجماعي والانتماء للمؤسسة.

ومواجهة التحديات المختلفة المحيطة بالمؤسسات الوطنية، والقضاء على المظاهر السابقة، تعد من أهم أهداف نظام الاستقلالية، وذلك من خلال فتح الباب أمام الرؤساء فيها لتوظيف مختلف المفاهيم والتطبيقات التسييرية التي يرونها مناسبة لذلك. فأصبحت المؤسسات اليوم سواء الصغيرة أم الكبيرة،

العامة أو الخاصة، الإنتاجية أو الخدمية، تواجه تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات السريعة الحاصلة في بيئتها، فأصبحت بحاجة إلى إدارة ديناميكية مرنة قادرة على مواجهة التحديات، وإلى نوع من الممارسين ممن لديهم القدرة للقيام بواجباتهم بفتنة ودراية وكفاية وإخلاص.

ومن جهة أخرى ولأن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بات اليوم لا يقل أهمية عن قطاع المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد الوطني، بل وأصبحت الآمال والرهانات معلقة عليه حال الجزائر في ذلك حال العديد من دول العالم، نظرا لأن جل الدراسات والبحوث بينت أن هذا النوع من المؤسسات يسهم مساهمة فعالة في التنمية الاقتصادية خاصة إذا ما تعلق الأمر بتخفيف حدة البطالة وتحسين مستوى المعيشة، وعليه أصبح موضوع تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يستحوذ على جانب كبير من الاهتمام ، لذا ارتأينا التركيز في دراستنا هذه على هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خاصة ان الحديث عن أساليب تطويرها والنهوض بأدائها يزداد تعقيدا في السنوات الماضية.

على ضوء ما سبق يمكن صياغة اشكالية دراستنا كما يلي:

ما أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

ثانيا: الأسئلة الفرعية

تندرج ضمن الإشكالية مجموعة من الأسئلة الفرعية قمنا بصياغتها كما يلي:

1- ما واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:

- ما مستوى ممارسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما مستوى ممارسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما مستوى ممارسة تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما مستوى إجراءات التمكين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما مستوى ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

2- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية للمبحوثين؟

وتتفرع منه الأسئلة التالية:



- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسة الاستقطاب والاختيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؟
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسة تدريب وتكوين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؟
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسة تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؟
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؟
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسة التمكين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؟
- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في مستوى ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين؟

3- ما مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

4- هل يوجد اختلاف ذو دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول مستوى أداء مؤسساتهم يعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية للمبحوثين

5- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية ( بأبعادها مجتمعة) وتحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟ وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة (استقطاب واختيار الموارد البشرية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة (تدريب وتكوين الموارد البشرية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة (تحفيز الموارد البشرية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة (القيادة التحويلية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة (التمكين) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسة (تشجيع التعلم التنظيمي) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

6- ما أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية ( بأبعادها مجتمعة) في تحسين أداء مؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟ وتتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر ممارسة (استقطاب واختيار الموارد البشرية) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما أثر ممارسة (التمكين) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما أثر ممارسة (تدريب وتكوين الموارد البشرية) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما أثر ممارسة (تحفيز الموارد البشرية) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما أثر ممارسة (القيادة التحويلية) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

- ما أثر ممارسة (تشجيع التعلم التنظيمي) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

7- ما مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية التقليدية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

8- ما مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

9- ما أثر الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وتتفرع منها الأسئلة الفرعية التالية:

- ما أثر الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية (مجتمعة) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما أثر الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية (مجتمعة) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- هل يوجد تأثير للتنسيق والتكامل بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؟

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف المتمثلة في :

- معرفة الخلفية النظرية لمختلف الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، والتطرق لعوامل وعناصر قياس الأداء.

- التعرف على خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

- الوقوف على واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- التعرف على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- معرفة مدى ارتباط أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة بممارسات وظيفة الموارد البشرية فيها.
- الكشف عن أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- تحديد مساهمة أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تشخيص مدى تأثير التكامل والتنسيق بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- دراسة تباين ممارسة كل من الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز، القيادة التحويلية، التمكين وتشجيع التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لخصائص المبحوثين فيها.
- معرفة مدى الاختلاف في إدراك مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، نتيجة لاختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

#### رابعا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافات على المستويين العلمي والعملي الموضحة في الآتي:

#### الأهمية العلمية

- تعد هذه الدراسة مكملة لبعض الدراسات الحديثة في مجال ممارسات وظيفة الموارد البشرية، التقليدية منها والحديثة.
- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على والاستفادة من نتائج الدراسة الحالية وما توصلت إليه من اقتراحات في إمكانية إجراء دراسات مشابهة على عينات أخرى.
- الربط بين متغيرين هامين هما ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، ومحاولة التعرف على العلاقة بينهما.

وعموما تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز أهمية تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمختلف أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية ومدى انعكاس ذلك على تحسين في مستوى أدائها.

## الأهمية العملية

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في اقتصاديات أي بلد، ويشغل قطاعها في الجزائر بصورة خاصة حيزا معتبرا وواسعا في الاقتصاد الوطني، ورغم المشاكل التي كانت ولا زالت تعاني منها هذه المؤسسات إلا انها تساهم بشكل كبير في الدخل الوطني، مما يتطلب مزيدا من العناية والاهتمام الخاص. ذلك ما يدفعنا إلى جدية التفكير في دراسة الجوانب والمداخل التي يمكن أن تسهم في تحسين أدائها، وقد ارتأينا أن نتناول زاوية هامة فيها وهي وظيفة الموارد البشرية، ففي الوقت الذي يعتبر فيه العديد أن الممارسات والوظائف هي نفسها سواء في المؤسسات الكبيرة أو في الصغيرة والمتوسطة على حد سواء ( أي لا يوجد أي اختلاف )، فإنه من الخطأ الاعتقاد بذلك لأن خصائص هذا النوع من المؤسسات يفرض أو يضي على الممارسات فيها طبيعة خاصة. وهو ما ركزنا عليه في هذه الدراسة، حيث حاولنا ابراز خصوصية هذه الممارسات في علاقتها بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### خامسا: مبررات اختيار الموضوع

- على حد علم الباحثة يوجد نقص في البحوث المتعلقة بممارسات وظيفة الموارد البشرية الحديثة خاصة باللغة العربية وبصورة خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإن وجدت بعضها (الدراسات العربية) فإنها تنظر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها نموذج مصغر للمؤسسات الكبيرة، مهمة بذلك خصوصية هذا النوع من المؤسسات (المكتسبة أصلا من حجمها الصغير كقوة العلاقات غير الرسمية، قلة امكانياتها..). كما أن هذه الدراسات محدودة أكثر إذا ما ربطنا ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأداء هذه الأخيرة.
- امكانية الاستفادة من نتائج الدراسة؛ حيث أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الجانب التنافسي تستلزم العمل على دراسة واكتشاف أسبابها بتشجيع الدراسات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جميع الجوانب، وخاصة ما تعلق منها بالجوانب الداخلية وتحديد الممارسات التسييرية فيها، ومن بينها ممارسات وظيفة الموارد البشرية؛ حيث نجد أن معظم الدراسات والبحوث الجزائرية التي شملت قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركزت على دور الحكومة في تأهيل أو تمويل مؤسسات هذا القطاع للنهوض بأدائها، مع إهمال عوامل أخرى أكثر أهمية. لذلك قد تعتبر دراستنا منطلقا للقيام بدراسات أخرى أشمل للبحث في مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزيادة تنافسيتها.
- أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ حيث يشير الواقع إلى أن هذه الأخيرة تساهم اسهاما كبيرا تحسين مستوى المعيشة، توزيع الدخل، تشجيع الابتكار... إلخ، وبصورة واضحة في تخفيض

نسبة البطالة؛ حيث نجد أن عدد مناصب الشغل التي توفرهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ارتفع من 1625686 منصب خلال 2010/12/31 إلى 2487914 في نهاية السداسي الأول لسنة 2016، أي ما يعادل 862228 منصب جديد. (1)

وعليه جاءت دراستنا لتعالج موضوع ممارسات وظيفية الموارد البشرية ومساهمتها في تحسين أداء هذا النوع من المؤسسات؛ للتعرف على امكانية تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والنهوض بهذا القطاع، من خلال تبني ممارسات فعالة لوظيفة الموارد البشرية، وتحقيق الأهمية المرجوة على المديين القريب والبعيد.

#### سادسا: فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات وظيفية الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

#### وتتفرع منها الفرضيات التالية:

- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين (استقطاب واختيار الموارد البشرية) وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين (تدريب وتكوين الموارد البشرية) وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تحفيز الموارد البشرية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسة القيادة التحويلية وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين اجراءات التمكين وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين تشجيع التعلم التنظيمي وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسات وظيفية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

#### وتتفرع منها الفرضيات التالية:

(1)Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, 2016// <http://www.mdipi.gov.dz> . متاح على:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسة (استقطاب واختيار الموارد البشرية) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسة (تدريب وتكوين الموارد البشرية) في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسة تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لممارسة القيادة التحويلية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لإجراءات التمكين في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتشجيع التعلم التنظيمي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

**الفرضية الإضافية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة وتتفرع منها ما يلي:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.
- لا يوجد تأثير للتنسيق والتكامل بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

#### سابعاً: حدود الدراسة

**الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مما أتيح لنا من إمكانية إجراء الدراسة ببعض من الولايات (بسكرة، الجلفة، المسيلة، الوادي، ورقلة، سطيف، وهران، سكيكدة، تبسة، باتنة، خنشلة).

**الحدود البشرية:** المديرين العامين ومساعدتهم، ومديري جميع الأنشطة الوظيفية الموجودة في المؤسسات المبحوثة. ويرجع اختيار هذه الفئة إلى كونهم مشرفين على عدد من الموارد البشرية وممارسين لوظيفة الموارد البشرية بحكم منصبهم.

**الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة الميدانية من شهر جويلية 2016 إلى شهر جانفي من سنة 2017 حيث بدأت الباحثة بزيارة المؤسسات محل الدراسة لتوزيع الاستبيان وجمع البيانات المختلفة ، وإجراء مقابلات مع بعض المبحوثين لاستكمال الجوانب التي لا يمكن تغطيتها عن طريق الاستبيان، رغم أن جمع المعلومات حول مجتمع الدراسة تم قبل هذه الفترة؛ حيث اعتمدنا على النشريات وبعض المتخصصين في المجال.

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على بيان أثر أبعاد المتغير المستقل ممارسات وظيفة الموارد البشرية ( حيث تناولنا بعضها فقط وهي: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز، اجراءات التمكين، ممارسة القيادة التحويلية، تشجيع التعلم التنظيمي) على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي والذي تناولناه من خلال بعض مؤشرات قياسه معتمدين في تحديدها على المؤشرات المدرجة في بطاقة الأداء المتوازن.

### ثامنا: التعريفات الاجرائية

**وظيفة الموارد البشرية:** يقصد بها الاجراءات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد بما يساعد على تفوق المؤسسة على المؤسسات المنافسة

**استقطاب واختيار الموارد البشرية:** استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، العمل على جذبهم بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة.

**تدريب وتكوين الموارد البشرية:** تجهيز الموارد البشرية بالمؤسسة بأساليب ومعارف ومهارات وقدرات، مما يؤدي إلى تغيير نمط التفكير والسلوك بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، وتحسين الأداء بشكل مستمر.

**تحفيز الموارد البشرية:** الممارسة التي يقوم بها المسؤولون لإثارة دوافع الفرد نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن الأداء المرغوب.

**القيادة التحويلية:** هي تلك القيادة التي تعطي وتخلق رؤية شاملة وواضحة للمؤسسة لمستقبلها من جهة ومن جهة أخرى تقوم باستثارة الهمم العالية والوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، وتحفيزهم عن طريق رفع الروح المعنوية وتنمية التفكير والإبداع.

**إجراءات التمكين:** منح الأفراد في مختلف أرجاء المؤسسة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية. وتتحقق ممارسة التمكين عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة.

**تشجيع التعلم التنظيمي:** العملية التي يتم من خلالها يتم إعداد المؤسسة لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها مشاركة الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المؤسسة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر.

**الأداء المؤسسي:** هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة.

**المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:** مهما كانت طبيعتها القانونية هي مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربع (04) ملايين دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار (01) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية

### تاسعا: تنظيم الدراسة

في إطار الإلمام بجوانب الدراسة تم التطرق إلى جزأين؛ الأول منهما احتوى على أربع فصول تحاول الباحثة من خلالها عرض أدبيات الدراسة لمتغيري الدراسة (ممارسات ووظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي) والعلاقة بينهما، وكذلك الدراسات السابقة والإسهام العلمي الذي جاءت به هذه الدراسة. إذ سنتناول السياق العام لوظيفة الموارد البشرية في الفصل الأول من حيث الماهية، التطور التاريخي لها أهميتها، وكذا محاولة فك بعض الغموض حول المفاهيم المتعلقة بها كوظيفة، وإدارة وتسيير الموارد البشرية، وكذا التفرقة بين كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية. أما الفصل الثاني فنتطرق فيه لبعض ممارسات ووظيفة الموارد البشرية، وتصنيفها إلى ممارسات تقليدية (الاستقطاب والتوظيف، التدريب والتكوين، التحفيز) وأخرى حديثة (القيادة التحولية، التمكين، التعلم التنظيمي)، ليتم تناول كل ممارسة على حدى من خلال ماهيتها، أهميتها... إلخ، وفي الفصل الثالث نتناول فيه الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي من حيث ظهوره ومفهومه، وبعض مؤشرات وأهم نماذج قياسه ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن، أما الفصل الرابع فقد خصص لإبراز العلاقة والأثر بين ممارسات ووظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وحاولت الباحثة من خلاله طرح الاتجاهات أو النماذج الثلاثة التي تفسر العلاقة، وكذا تحصيل مختلف وجهات نظر بعض الباحثين والدارسين في هذا المجال للربط بين ممارسات ووظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. وقد خصصنا نهاية هذا الفصل لاستعراض تلك الدراسات التي حاولت تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة، بينما يركز الجزء الثاني على الدراسة التطبيقية التي تمت على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العديد من ولايات الوطن (بسكرة، باتنة، ورقلة، الوادي، المسيلة، الجلفة، سطيف تبسة، سكيكدة، وهران)، أين تحاول الباحثة في الفصل الخامس منه توضيح واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - بعد إعطاء فكرة على خصائص هذا النوع من المؤسسات-



وكذلك المنهجية المعتمدة في الدراسة، والإجراءات المتبعة ومختلف الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، والطريقة التي تم بها بناء النموذج النظري وإستبيان الدراسة. أما الفصل السادس، فارتأينا من خلاله محاولة الإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، بعد الوقوف على نتائج ممارسات ووظيفة الموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة. ومناقشة هذه النتائج.

عاشرا: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (ممارسات ووظيفة الموارد البشرية)

1- دراسة نهاية التلباني، رامز بدير، أحمد الرقب(2013)، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، المجلد، 27، العدد 4.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة (التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الحفز الفكري، الاعتبارات الفكرية) وتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، حيث استخدم الباحثون المنهج الوصفي والتحليلي.

تم اختبار مجتمع البحث من العاملين في الجامعات بقطاع غزة، حيث استخدمت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات وتوصل الباحثون إلى نتائج من بينها:

هناك بعض عناصر التمكين بحاجة إلى المزيد من الاهتمام والتعزيز مثل عدم الحاجة إلى موافقة الإدارة لحل مشكلات العمل بنسبة، 64.09% والمساهمة في وضع خطط وأهداف المؤسسة بنسبة 65.98%، القدرة على تغيير ظروف العمل بنسبة 62.50%.

- القيادة الإدارية في الجامعات قيد الدراسة تعمل على تعزيز إدراك العاملين لفهم المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها 63.81%.

- أن السلوكيات التي تنتهجها القيادة التحويلية في الجامعات قيد الدراسة تزيد من مدركات العاملين للتمكين.

2- محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، محمود سلمان العميان، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة: دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 6، العدد 1، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، والتدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن، وحاولت هذه الدراسة قياس مستوى تطبيق هذه المتغيرات في مجموعة الشركات المبحوثة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات الآتية :

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير الاستقطاب والاختيار في المنظمة المتعلمة.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير التدريب والتطوير في المنظمة المتعلمة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير المحافظة في الموارد البشرية على المنظمة

المتعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- هناك تأثير للمتغير المستقل (الاستقطاب والاختيار) عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$  في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

2- هناك تأثير للمتغير المستقل (التدريب والتطوير) عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$  في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

3- هناك تأثير للمتغير المستقل (المحافظة على الموارد البشرية) عند مستوى دلالة  $0.01 \geq \alpha$  في المتغير التابع (المنظمة المتعلمة).

4- كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والمحافظة على الموارد البشرية) في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً، في حين كان مستوى تطبيق وظيفة الاستقطاب والاختيار مرتفعاً.

5- كان مستوى تصورات المبحوثين حول مستوى تطبيق مفهوم المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة متوسطاً.

3- محمد مفضي الكساسبة، (2009)، عيبير حمود الفاعوري، كفاية محمد طه عبد الله، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، المجلة الأردنية، المجلد 5، العدد 1.

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير ثقافة التمكين (التمكين الفني، والإداري) والقيادة التحويلية (المتطلبات المادية والمعنوية للتحويل) على المنظمة المتعلمة في مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن. وتوضح أهمية الدراسة من محاولة الربط بين تأثير نمط القيادة التحويلية كخاصية فردية، وثقافة التمكين كخاصية تنظيمية على المنظمة المتعلمة، وبذا فإن هذه الدراسة تتبنى منهجاً متكاملاً في دراستها لتأثير كل من القيادة والتابعين - بدلاً من التركيز على أحدهما فقط - على المنظمة المتعلمة. وقد تم تطوير استبانة لجمع البيانات من عينة الدراسة بهدف تحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيتين الرئيسيتين الآتيتين وما انبثق عنهما من فرضيات أخرى فرعية.

الفرضية الأولى: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير ثقافة التمكين في منظمة التعلم.

الفرضية الثانية: لا يوجد تأثير دال إحصائياً لمتغير القيادة التحويلية في منظمة التعلم.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- هناك تأثير للمتغير المستقل (ثقافة التمكين) عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.01$  في المتغير التابع (منظمة التعلم).

2- هناك تأثير للمتغير المستقل (القيادة التحويلية) عند مستوى دلالة  $\alpha \geq 0.01$  في المتغير التابع (منظمة التعلم). وفي ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يوصي الباحثون بتعزيز ثقافة التمكين ببعديها الفني والإداري عبر رفع سقف المسامحة عن الأخطاء، وتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين، وتحسين قدرة القادة في إدارة الموارد البشرية من خلال بناء ثقافة الشراكة بين الإدارة والعاملين، وتشجيع العاملين على التسلح بالمعرفة، والاستناد إلى الحقائق عند اتخاذهم القرارات أو حلهم المشكلات، وعن طريق ربط أنظمة التعيين والترقية بامتلاك المعرفة المتخصصة لتعزيز بناء مجموعة شركات طلال أبو غزالة كمنظمة تعلم.

4- راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة) ، المملكة العربية السعودية  
هدفت هذه الدراسة إلى:

1- توصيف الواقع الفعلي لإدارات الموارد البشرية للتعرف على الأسلوب الممارس حالياً من قبل إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية في مواجهة التحديات.

2- التعريف بأهم التحديات المعاصرة، الأدوار الحديثة وانعكاساتها على دور إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية، وتوضيح كيفية إدارة هذه التحديات المتغيرة والمتسارعة بأسلوب إداري وفكري حديث.

3- التعرف على آراء مدراء إدارات الموارد البشرية في مدى تطبيق الأدوار الحديثة (الدور الاستراتيجي والميزة التنافسية وفريق العمل والثقافة التنظيمية ومشاركة الأفراد والتعلم التنظيمي) في مواجهة التحديات، وفيما إذا كان تطبيقاً جزئياً أو شاملاً.

4- التعرف على العلاقة بين وجهات نظر مدراء إدارات الموارد البشرية حول تطبيق الأدوار الحديثة في منظماتهم وبين المتغيرات الشخصية والوظيفية.

5- المساهمة في تقديم توصيات تساعد إدارات الموارد البشرية في مواجهه التحديات

ولتحقيق هذه الأهداف صيغت أسئلة الدراسة كما يلي:

- ما مدى تطبيق الوظائف الرئيسية التقليدية لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال التجارية السعودية؟ وما هي أكثر الوظائف تطبيقاً؟

- ما مدى تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال التجارية السعودية ؟ وما هي أكثر الأدوار تطبيقاً ؟

- هل هناك علاقة للعوامل الشخصية والوظيفية لمدراء إدارات الموارد البشرية في تطبيق الأدوار الحديثة في منظماتهم؟

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدم الباحث أسلوب العينة المقصودة، وهم مدراء إدارات الموارد البشرية في المنظمات التجارية الكبرى بمحافظة جدة والتي بلغ حجمها 107 مديراً، لذا تم توزيع 107 استبانة على مدراء الموارد البشرية في تلك المنظمات، وتم استرداد 88 استبانة أي ما نسبته 83 بالمائة، منها 12 استبانة غير صالحة لأغراض التحليل الإحصائي. وبناء على ذلك بلغت عدد الاستبانات الصالحة لأغراض التحليل الإحصائي 72 استبانة أي نسبة 81 بالمائة من إجمالي الاستبانات الموزعة وهي تمثل نسبة جيدة جداً ومقبولة لأغراض البحث العلمي.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تواجه إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال تحديات كثيرة مع دخول الألفية الثالثة كالعولمة والتقنية المتقدمة وتقليص المنظمات ومتطلبات المهارات المتغيرة وإدارة الجودة الشاملة

- أن ما يبذل حالياً في غالبية إدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية من جهود في مواجهة التحديات يتم بالأسلوب التقليدي ( إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين)، إذ أشارت النتائج إلى أن المنظمات تركز على الوظائف والممارسات الروتينية التقليدية مثل (الاختيار والتعيين والأجور والحوافز والترقية والنقل وتقييم الأداء والتدريب ) ، وتغفل وظائف التخطيط للموارد البشرية وتوصيف الوظائف والتصميم للهياكل التنظيمية وهي التي تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، فقد كانت قيم المتوسطات الحسابية لوظائف الاختيار والتعيين والأجور والحوافز والترقية والنقل وتقييم الأداء والتدريب أكبر من (4,22) وهي تعد قيمة مرتفعة في التطبيق مقارنة بوظائف التخطيط والتوصيف والتصميم والتي كانت قيم متوسطاتها الحسابية أقل من (2,21).

- أشارت النتائج إلى أن الممارسات الحديثة (الدور الاستراتيجي، الميزة التنافسية، فريق العمل، الثقافة التنظيمية، مشاركة الأفراد، التعلم التنظيمي) المطبقة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال التجارية السعودية مطبقة بشكل منخفض إذ بلغت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي في الممارسات الحديثة المطبقة (2,65).

- كشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر أفراد العينة (مدراء إدارات الموارد البشرية) نحو تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المتغيرات المستقلة الشخصية والوظيفية (كالعمر والمؤهل العلمي ومدة الخدمة وعدد الدورات التدريبية ومسمى الإدارة المناط بها مهام

العناصر البشرية). إذ تبين أن مدراء إدارات الموارد البشرية الأكبر عمرا هم الأكثر مقاومة للتطبيق من المدراء الأصغر عمرا، وأن المدراء الحاصلين على المؤهلات العلمية مثل الدبلوم والثانوية أو أقل هم الأكثر مقاومة للتطبيق من المدراء الحاصلين على المؤهلات العلمية العالية كالجامعة أو الدراسات العليا، وأظهرت الدراسة أيضا أنه كلما زادت مدة الخدمة للمدراء كلما كانت درجة المقاومة للتطبيق أكثر، وكلما زادت فترة التدريب كلما كانت درجة التطبيق للممارسات الحديثة أكثر. وأن لمسمى الإدارة المناط بها مهام العناصر البشرية دورا هاما في تطبيق الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

**5- Branka Zolak Poljašević, Saša Petković, (2013), Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework, facta Universitatisseries: Economics and Organization Vol. 10, No 3**

الهدف الرئيسي من هذه الورقة هو تحليل الاحتمالات والمعوقات لتطبيق بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم. يبدأ التحليل مع افتراض أن تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الأساسية مثل تخطيط الموارد البشرية، والاختيار، التدريب والتطوير، واستبقاء الموظفين، له تأثير طويل المدى على تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والغرض من هذه الورقة هو تطوير نماذج مفاهيمية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، استنادا إلى معرفة أهمية وخصائص إدارة الموارد البشرية والقيود المفروضة عليها في هذه المؤسسات.

قامت الباحثة باستعراض مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة واستنتجت أن معظم الأبحاث في مجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تعالجها باعتبارها متجانسة وفريدة من نوعها، رغم أنه عند وضع نماذج لإدارة الموارد البشرية لا بد من الإشارة إلى أن هذا النهج غير صحيح، بسبب الاختلافات الكبيرة في عدد العاملين ما بين الصغرى والمتوسطة الحجم، ولكن أيضا بسبب خصوصية المؤسسات الصغيرة والصغيرة، كمحدودية الموارد في المراحل المبكرة من المؤسسات، وكذلك الهيكل التنظيمي الصغير والبسيط، وعليه فمن المتوقع أن أصحاب الأعمال يقومون بأداء جميع وظائف الإدارة الرئيسية، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية في هذه المراحل. ثم تظهر المشكلة عادة عندما يبدأ نمو وتنمية المشاريع، لتتجاوز المهارات الإدارية أصحابها، ويصبح من الضروري تفويض بعض المهام الإدارية، وإذا استمرت المؤسسة في النمو سيكون من الضروري التفكير في إنشاء قسم الموارد البشرية. وفقا لما سبق ذكره، اقترحت الباحثة نموذجين لإدارة الموارد البشرية في هذه الدراسة؛ أولهما بسيط، ومناسب لتطبيقه في المشاريع التي لا يتعدى عدد العاملين 50 عاملا، والثاني أكثر تعقيدا وأكثر ملاءمة بكثير للاستخدام في المؤسسات متوسطة الحجم، لأن هذا النموذج يقترح تبادل أنشطة الموارد البشرية بين الملاك والمتخصصين في مجال الموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية المنشأة

حديث. وعلاوة على ذلك، يقترح النموذج الثاني أنشطة الموارد البشرية بالمقارنة مع النموذج الأول، وهو أمر ضروري نظرا لوجود عدد أكبر من الموظفين.

حادي عشر: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع (الأداء المؤسسي)

**1-Fred Appiah Fening, Gordana Pesakovic, Pesi Amaria, (2008) "Relationship between quality management practices and the performance of small and medium size enterprises (SMEs) in Ghana", International Journal of Quality & Reliability Management, Vol. 25, Iss: 7.**

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غانا. وقد اعتمدت الدراسة عن النموذج MBNQA\* الذي يعتبر القيادة والتخطيط الاستراتيجي وممارسات وظيفية الموارد البشرية، التركيز على العملاء، تحليل المعلومات، إدارة العملية، والجودة والنتائج التشغيلية كأدوات لممارسات إدارة الجودة. وقد افترضت سبع فرضيات لدراسة العلاقة بين كل من المتغيرات MBNQA مع مؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخمس وهي الربحية، رضا العملاء، نمو المبيعات، معنويات الموظفين، والحصة السوقية. وتم توزيع استبانة تحوي 80 سؤالاً على عينة مكونة من 200 مؤسسة صغيرة توظف أقل من 50 عاملاً وتغطي جميع القطاعات في غانا. صممت هذه الاستبانة لقياس مستوى كل ممارسة لإدارة الجودة، وإلى أي مدى كانت ممارسات إدارة الجودة تؤثر على أداء المؤسسات المبحوثة. وأجريت التحليلات الإحصائية باستخدام SPSS .

وعموماً، وجدت الدراسة عدداً من العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات إدارة الجودة وأداء المؤسسات، كما وجدت الدعم لحجة أن ممارسات إدارة الجودة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي في كل من المؤسسات الكبيرة والصغيرة وفي أي مكان من العالم. وقد أضيفت هذه النتائج إلى هيئة المعرفة وأعلنت الدراسة وجود علاقة إيجابية هامة.

#### \* نموذج الجودة الأمريكي Malcom Baldrige National Quality Award

تم تأسيس جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة من قبل الكونجرس الأمريكي في عام 1987 في مجال التصنيع والخدمات والمؤسسات الصغيرة. وأنشأت الجائزة من أجل رفع مستوى إدراك المؤسسات للجودة، وتقدير الشركات الناجحة في تطبيق معايير الجائزة. وبعد ذلك تم تخصيص جائزة للمؤسسات العاملة في قطاع التعليم والرعاية الصحية في عام 1999م. وأخيراً تم إضافة جائزة للمؤسسات غير الربحية. يقوم رئيس الولايات المتحدة الأمريكية بتقديم جائزة (مالكوم بالدريج) الوطنية للجودة في كل عام للشركات الفائزة. وتخصص الجائزة لسته مجالات هي: التعليم، الرعاية الصحية، المؤسسات غير الربحية، التصنيع، شركات الخدمات، المؤسسات الصغيرة.

2- يوسف قريشي، شريفة رفاع، منى مسغوني، (2015)، مؤشرات الأداء المجسدة للأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 15، ورقلة (الجزائر).

أضاف الباحثين من خلال دراستهم فكرة أن تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتمد على خيار استراتيجي معين، بل يعتمد على الأولويات الاستراتيجية العامة والمعبر عنها بارتفاع الأنشطة، والتي تأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنقسم إلى سبعة أولويات هي:

- الفعالية في التشغيل الداخلي.
- السيورة النسبية لرأس المال المعرفي واقتناء المعرفة؛
- قدرة المؤسسة على الإبداع واستجابة للطلب؛
- نوعية المنتجات أو الخدمات وتقلبها من طرف الأسواق؛
- العلاقة مع العملاء .
- العلاقة مع المستثمرين، والشركاء، والمساهمين ( الأطراف الأخذة)؛
- المحيط والاستخدامات في مجال الصحة والأمن،
- في حين اعتمد الباحثون على مؤشرات الأداء التالية:
- نمو القيمة المضافة
- ابتكار منتجات جديدة
- نمو المبيعات بشكل عام
- نمو معدلات انتاجية العاملين
- تحسين في معدلات العائد على الاستثمار
- طرح أكثر من منتج.

وبناء عليه صيغت الفرضية الأساسية للدراسة على محاولة اختبار وجود علاقة توافق بين الأولويات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومؤشرات الأداء المالي وغير المالي المستخدمة من طرف مسيري هذه المؤسسات. حيث تم إسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

من خلال الدراسة توصل الباحثون إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- إجماع تام بين المسيرين المشاركين في الدراسة بأن استخدام مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية من شأنه مساعدتهم على تقييم أداء مؤسساتهم، واتخاذ قرارات صائبة، وأنهم يطبقونها فعلا في قياساتهم.

- رغم أهمية الرافعة المتعلقة بمراقبة سيورة التكاليف، إلا أن مسيري المؤسسات محل الدراسة يؤكدون عدم استخدامها في تقييم أداء المؤسسات، ونفسر هذا السبب لعدم وجود دراية علمية كافية من قبل واضعي نظام تقييم الأداء بهذه المؤسسات.

- بالرغم من توفر تطبيق ومرونة في تقييم الأداء على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلا أن عدم توفر مقاييس مرجعية في البيئة الجزائرية موثوق منها تساعد المسيرين على تحديد المجالات الحرجة لأدائهم غير المقبول مقارنة بالمؤسسات المتميزة في الجزائر أوفي بيئات المشابهة، يجعل فعالية تحديد الأولويات وتقييم الأداء في تحسين الأداء المالي والاقتصادي لهذه المؤسسات محدود.

- كشفت نتائج التحليل الإحصائي لرافعات الأنشطة الاستراتيجية الاستجابة القوية لعينة الدراسة لتبني الأولويات الاستراتيجية الستة والمتعلقة ب: ( الفعالية في التشغيل الداخلي، السيورة النسبية لرأس المال المعرفي واقتناء المعرفة وقدرة المؤسسة على الإبداع واستجابة للطلب، نوعية المنتجات او الخدمات وتقبلها من طرف الاسواق، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع المستثمرين، الشركاء، المساهمين (الاطراف الأخذ). في حين مؤشرات متابعة تسير رأس المال المعرفي ومؤشرات متابعة والتنبؤ بالإبداع والتطور البيئي غير مستعملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة أي عدم تبني الأولوية الاستراتيجية السابعة (المحيط والاستخدامات في مجال الصحة والأمن).

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية، على استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هذه المؤشرات بمستويات متوسطة ومتفاوتة بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي لتقييم أداء هذه المؤسسات. في حين أكدت نتائج الدراسة على عدم استعمال بعض المؤشرات غير المالية في عملية تقييم الأداء والمتمثلة في: (نمو الحصة السوقية في السوق الاجنبية، المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولية، تحقيق براءة الاختراع).

- وبناء على ما سبق لا يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذج مصغر من المؤسسات الكبيرة، بل لديها خصوصية في تسييرها وانتهاج الاستراتيجية ورافعات الأنشطة الملائمة لها. كما خلصت الدراسة إلى أن المؤشرات غير المالية مستعملة حقا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي متوافقة مع السياق الاستراتيجي. كما وجد الباحثون إهمالا في التنبؤ ومتابعة الأداء المالي وغير المالي المتعلق بتسيير رأس المال المعرفي والقدرة على الإبداع ومتابعة تطورات الأداء البيئي.



الجزء الأول

الدراسة النظرية

# الفصل الأول

السياق العام لممارسات وظيفة الموارد البشرية

## مقدمة الفصل

وجدت وظيفة الموارد البشرية بوجود الانسان العامل فهي ليست بالمفهوم الحديث، والاهتمام بإدارة الموارد البشرية لا يعتبر حديثا أيضا فقد تطور هذا النظام ضمن مراحل تاريخية لازمت تطور الفكر التسييري، والتحولت التي عرفتھا المؤسسة وتغيرات المحيط التي أثرت على ظروف العاملين الاقتصادية والاجتماعية... إلخ؛ وما رافق ذلك من زيادة وعي وتطور لطبيعة الأفراد، إلى أن أصبحت وظيفة الموارد البشرية وظيفية رئيسية لا تقل أهمية ومكانة استراتيجية عن باقي الوظائف الأساسية كالتسويق والانتاج والمحاسبة، بل وأكثر لأنها تهتم بالموارد البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لهذه الوظائف باعتباره مصدرا للإبداع والتميز.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى تطور ممارسات وظيفة الموارد البشرية وما رافقه من تطور في مفهوم هذه الوظيفة، وكذا التعرف على الأدوار المتنامية لوظيفة الموارد البشرية.

## المبحث الأول: التطور التاريخي لممارسات وظيفة الموارد البشرية

المنتبع للتاريخ يجد أن وظيفة الموارد البشرية وممارساتها تغيرت وتطورت نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في تغير النظرة للفرد من كونه آلة انتاج إلى إنسان ومورد هام من موارد المؤسسة، ورافق ذلك تغير وتطور في الممارسات الخاصة بتسييره. وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم المحطات (المراحل) التاريخية التي مرت بها وظيفة الموارد البشرية والممارسات التي كانت في كل مرحلة.

### المطلب الأول: مرحلة ما قبل ظهور إدارة الأفراد

#### الفرع الأول: مرحلة العبودية

في هذه المرحلة تمت مساواة الأفراد بالحيوانات في إدارة وسائل الانتاج الزراعية، وقد تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور أو أي ممارسة من ممارسات وظيفة الموارد البشرية، وبالتالي فإن مجتمع يسوده هكذا نظام ليس بحاجة إلى وظيفة مستقلة للموارد البشرية.

وفي هذه المرحلة انحسر دور المسؤول عن الأفراد (الرقيق) في شراء العبيد (الرقيق) بالعدد والمواصفات التي يحتاجها العمل، وتعويض من يموت منهم بجدد، دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم، أو منحهم أجورا أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم أو غير ذلك من الممارسات.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني: مرحلة الطوائف وتزايد الصناعات المنزلية واليدوية

برزت - في نظام الصناعة اليدوية - فئة من الصناع، أو المهنيين العبيد وأصحاب حرف يملك كل واحد منهم الخبرة والمهارة، بالإضافة إلى أدواته ورأسماله، ويتولى إدارة العمل بنفسه، وقد رافقت هذه المرحلة تبديلا ملحوظا في طبيعة العلاقة بين رب العمل والعمالين لديه، ولا سيما في نظام الطوائف<sup>(\*)</sup> حيث شكلت كل طائفة قانونها الذي يوضح شروط دخول المهنة وأجور العمالين ومستويات انتاجهم.<sup>(2)</sup>

(1) يوسف حبيب الطائي وآخرون، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 55.

(\*) يقصد بالطائفة نوع من الجمعيات التعاونية وهي تضم مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، ويوجد في الطائفة الواحدة المعلم والمتدرب (المساعد) والأجير.

(2) مهدي حسن زويلف، (1994)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان (الأردن)، ص10.

وبسبب الحجم المصغر للمؤسسة ولكونها أسرية وبصفة خاصة بسبب ضعف المنافسة، لم يكن أصحاب الحرف في تلك المرحلة بحاجة إلى أنظمة أجور أو تعيين بل كانوا بحاجة إلى<sup>(1)</sup>:

- برامج تأمين لتوفير تعويض للعاملين عند الشبخوخة والإصابة بحوادث.
  - قواعد لتحديد دور "المعلم" في تأهيل "المساعد" لمنع الاستغلال.
  - قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو "معلم" في صنغته.
- وقد عالج أصحاب الحرف والعمال هذه الحاجات بتكوينهم للطائفة.

### الفرع الثالث: مرحلة الثورة الصناعية

تميزت هذه المرحلة بظهور العديد من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام، والعنصر البشري العامل بشكل خاص، وقد كان لكتاب آدم سميث عام 1776 المعنون بثروة الأمم أو باسمه الكامل "بحث في طبيعة وأسباب ثروة الأمم" (An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations)<sup>(2)</sup> ومن بعده كتاب شارلز باباج عام 1832 اقتصادية الآلة والتصنيع وكتاب أندرو عام 1835 فلسفة التصنيع الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بوظيفة الموارد البشرية. كما تميزت هذه المرحلة بثلاث خصائص: تطوير المكائن، ربط القوى العاملة بالمكائن، إنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الأفراد، ونتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية، وأخذ الكثير من أصحاب الحرف يهجر حرفته ويتجه إلى المصانع للعمل فيها.<sup>(3)</sup>

وقد كان للثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الأثر البالغ في انتشار المصانع وتغيير طرق الإنتاج، وكذلك وجود مشكلات عمالية متعددة، مما أدى إلى ظهور التكتلات العمالية والاتحادات المنظمة للدفاع عن مصالح العمال، وكذا ضرورة وجود إدارات متخصصة ومحددة لحل هذه المشكلات ولتنظيم العلاقة بين أصحاب العمل والعمال.<sup>(4)</sup>

وتعتبر شركة فورد **Ford** لصناعة السيارات بالولايات المتحدة الأمريكية أول مؤسسة صناعية تدرج وتقن ممارسات وظيفة الموارد البشرية في إدارة مستقلة، وذلك عام 1914 تحت مسمى "مصلحة أو إدارة الاستخدام"، هذا الأخير الذي أطلقه عليها مؤسس هذه المؤسسة هنري فورد **Henry Ford**؛ فمع توسع حجم أعمال هذه المؤسسة واستخدام أعداد كبيرة من العمال، وجد "فورد" بأن هناك ضرورة ملحة

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) <https://ar.wikipedia.org/wiki/2012/01/21> اطلع عليها بتاريخ

(3) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(4) محفوظ أحمد جودة، (2014)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، ص 27.

لإحداث هذه الإدارة؛ لرعاية شؤون الاستخدام والتوظيف بدلا عن المشرفين على العمال الذين كانوا يقومون بهذه المهمة، حيث أنه ومع تزايد حجم العمل وعدد العمال لم يعد لدى هؤلاء متسع من الوقت لأداء هذه المهمة، فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة "فورد" 400 % سنة 1913؛ هذا المعدل المرتفع جعل من عملية اختيار وتعيين العمال وتأهيلهم عملية مستمرة طوال السنة؛ فحالات ترك العمل العالية جدا تطلبت إعادة توظيف مستمر لتعويض العمال الذين تركوا العمل.

إلى جانب ذلك أدركت شركة "فورد" ضرورة وجود هذه الإدارة للتفاوض مع النقابات العمالية حول مسائل العمل والتوظيف، وتحسين العلاقة معها، ومنع حدوث عمليات إضراب لدى العمال. وقد حدث العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية حذو شركة فورد، بعد أن نجحت تجربة هذه الأخيرة، فقامت هذه المؤسسات باستحداث مصالحي (إدارات) الاستخدام، خاصة من أجل التفاوض مع النقابات العمالية.<sup>(1)</sup>

ورغم أنه تم دمج مجموعة أوسع من الوظائف والممارسات في إدارة شؤون الموظفين بما في ذلك تسيير المرتبات، والتدريب الأساسي (المتعلق بالوظيفة) والمشورة بشأن العلاقات الصناعية، إلا أن التركيز الرئيسي كان في المستوى التشغيلي فقط، مما مهد لبداية ظهور إدارة الأفراد.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: مرحلة إدارة الأفراد

مرت هذه المرحلة بالعديد من المحطات التي مهدت لولادة إدارة الأفراد نوجزها فيما يلي:

#### الفرع الأول: ظهور مدرسة الإدارة العلمية

يعد فردريك تايلور Frederick Taylor الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية؛ حيث ركز على التعاون بين الإدارة والعمال، ويعتقد تايلور أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الإدارة والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة، وإزالة الصراع بين الإدارة والعمال، كل هذا يمكن أن يقود إلى زيادة الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.<sup>(3)</sup>

وقد صاغ تايلور نظريته على أساس الفصل بين مهام الإدارة وجهود العاملين، كما أوصى باستخدام مقاييس الحركة والزمن لدى تحديد الأجور ومن هذا المنطلق ابتكر نظام الأجر التفاضلي ونظام

<sup>(1)</sup> عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 43.

<sup>(2)</sup> Michael G Dilcock, **HRM & Personnel Management: A Comparative Analysis**, International Journal of Applied HRM, Volume 1, Issue 2, p2. <http://www.managementjournals.com> على: 2012/01/21

<sup>(3)</sup> يوسف حجيم الطائي وآخرون (2006)، مرجع سابق، ص 58.

الأجر على أساس القطعة، وبالرغم من زيادة الإنتاجية وتحفيز العاملين من خلال العائد والحوافز إلا أنه عرف وفي نفس الوقت سخط وتذمر العاملين، لذلك اهتمت الإدارة العلمية بدراسة التعب والجهد وتحليل العمل وتصنيف الوظائف وتطوير الحوافز والأجور.<sup>(1)</sup>

والدارس لمبادئ الإدارة العلمية يلاحظ بأنها ركزت على إدارة الأفراد العاملين بدلا من إدارة الموارد البشرية؛ وفيها وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد والتي برزت فيها العديد من الممارسات متمثلة في تصميم أساليب العمل، ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز، والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المؤسسة. ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الانتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل.

وعلى الرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل، وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي والمادي في التعامل مع الفرد العامل.

### الفرع الثاني: ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

يمكن تعريف العلاقات الإنسانية في مجال العمل بأنها "مجال من مجالات الإدارة يعنى بإدماج الأفراد في موقف العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معا بأكبر إنتاجية مع تحقيق التعاون بينهم واشباع حاجاتهم الاقتصادية، النفسية والاجتماعية".<sup>(2)</sup>

فنتيجة للمشاكل التي انعكست بالتقيد الشديد بمبادئ حركة الإدارة العلمية واستناداً إلى نتائج دراسات مصانع هاوثورن Howthorne الأمريكية في الولايات المتحدة الأمريكية تركز الاهتمام على ضرورة زيادة الرضا عن العمل كونه السبيل إلى زيادة الإنتاجية. قاد هذا التوجه إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها Elton Mayo خلال الثلاثينيات والأربعينيات من القرن العشرين. وبتأثير دراسات الهاوثورن بقيادة " التون مايو" تحول الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية بدلا من العلاقات المادية التي سادت سابقاً في البلدان الصناعية في إدارة العنصر البشري، فقد أظهرت تلك الدراسات أن المؤسسة هي تنظيم اجتماعي، قبل أن تكون كياناً مادياً، وأن ما يؤثر على إنتاجية الفرد ليس العائد المادي وبقية العوامل المادية فقط، وإنما أيضاً مشاعر وأحاسيس وعواطف الفرد وغيره من الأفراد، وذلك

<sup>(1)</sup> بوراس فايزة، (2015)، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غ م، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر)، ص 55.

<sup>(2)</sup> بلقاسم سلاطنية، (2003)، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 41 40.

بفضل العلاقات الاجتماعية التي تسود بينهم وأنماط القيادة والإشراف ونماذج الاتصالات المتبعة من قبل المسؤولين، وبذلك فقد ساهمت تجارب " التون مايو " وزملائه في بلورة مفاهيم تسييرية جديدة، وفي تعزيز دور وظيفة الأفراد بصفة خاصة؛ فإذا أرادت المؤسسة الوصول إلى أهدافها وتحقيق استراتيجيتها على أفضل نحو ممكن فعليها أن تولي العاملين لديها أهمية خاصة في التعامل معهم كبشر وتقوية خطوط الاتصال بينهم وبين الإدارة ومشاركتهم قدر الإمكان في مناقشة البرامج والخطط والأهداف، وعلى هذا الأساس فقد أولت مدرسة " العلاقات الإنسانية " اهتماما خاصا للتنظيمات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد أثناء العمل وترسيخ جذورها خارج العمل، ليصبح تأثيرها في تحريك سلوكهم في العمل أقوى من تأثير التنظيم الرسمي وما ينطوي عليه من أنظمة وقواعد وبرامج وسلطات وظيفية.

وبالرغم من أهمية النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور ومناصرة النقابات العمالية لها، إلا أنها لم تحقق هدفها الأساسي بزيادة الإنتاجية وزيادة الرضا عن العمل وزيادة ولاء العاملين للمؤسسة التي يعملون بها، ويرجع السبب في خطأ افتراضها القائل بأولوية الدوافع الاجتماعية - وإن لم تكن الوحيدة - في التأثير على سلوك الفرد في الأداء، حيث استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته، والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه، وبالتالي كل له حاجات وخصائص تميزه عن غيره من الأفراد، ومن ناحية أخرى لا يمكن الجزم بصورة مطلقة، أن تحقيق أهداف المؤسسات غير الرسمية كفيل بالوصول إلى أهداف المؤسسة الرسمية، كذلك فقد أغفلت حركة العلاقات الإنسانية أهمية السياسات والإجراءات والمعايير وقواعد العمل الجيدة في توجيه سلوك العاملين نحو أهداف المؤسسة؛ وكان لهذه الأسباب وغيرها أثرا في التقليل من أهمية مدخل العلاقات الإنسانية، بعدما أصبحت هذه الأخيرة غير كافية وحدها لزيادة الإنتاجية وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت بحق أساساً في دراسة العلوم السلوكية ومدخلاً جديداً في وظيفة الأفراد، وقد استخدم مدخل العلوم السلوكية بفاعلية كبيرة في الخمسينيات من القرن العشرين، وتأخذ هذه المدرسة بسلوك الفرد والجماعة وتفاعلات هذا السلوك في محيط الإدارة ودور القيادة في خلق العلاقات التي من شأنها إثارة دوافع حاجاتهم وصولاً إلى أفضل النتائج.<sup>(1)</sup>

(1) وائل محمد جبريل، (2009)، إدارة الموارد البشرية (النشأة والتطور والمفهوم والوظائف)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على <http://hrdiscussion.com> اطلع عليه بتاريخ 2012/01/21.



جدول رقم (01): مقارنة بين منظور العلاقات الانسانية والمنظور الذي سبقها

الفلسفة القديمة	فلسفة العلاقات الانسانية
اهتمت بالقوة العضلية للإنسان وقدراته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان)، وأهملت الجوانب اللامادية.	تهتم بالإنسان كبشر له قدرات ذهنية وامكانيات في التفكير، ويتأثر بعوامل ليست فقط مادية ولكن أيضاً بالمشاعر والأحاسيس والعواطف.
ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.	تميل إلى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية، وما يمثله من تحديات تستفز فكر الإنسان وعقله وحتى نفسيته.
ركزت الممارسات المتعلقة بالأفراد على زيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	الممارسات المتعلقة بالأفراد توجهت للتركيز على الجانب اللامادي المتعلق بالأفراد، ومثلت أساساً لشحن قدرات الإنسان الفكرية وتوظيفها بما يخدم اهداف المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- بلقاسم سلاطينة وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة (مصر)، ص53.
- وائل محمد جبريل، (2009)، إدارة الموارد البشرية (النشأة والتطور والمفهوم والوظائف)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، متاح على <http://hrdiscussion.com> عليه بتاريخ 2012/01/21.

إن المتتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأنها لم تلغ الأفكار التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية من حيث وظيفة الأفراد، وإنما أكدت على جانب مهم في حياة الفرد العامل والمتمثل في علاقاته داخل المؤسسة، ففي الوقت الذي ركزت فيه حركة الإدارة العلمية على المواءمة ما بين الفرد والمؤسسة، والفرد والعمل من خلال الوظائف، نجد أن حركة العلاقات الإنسانية ركزت على المواءمة ما بين الفرد والمجموعة داخل المؤسسة. لذا فإن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة والسلطة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم غير الرسمي وضغوطات الجماعة وأهمية المشاركة، ولقد انعكس ذلك في توجهات المدرستين مما أدى إلى ظهور نظرية X و y<sup>(1)</sup> لتظهر بعد ذلك نظرية Z من خلال دراسة تجارب الإدارة اليابانية التي قامت على أساس المزج بين مبادئ الأجور العادلة لظروف عمل عادلة وأداء عادل. ولا تزال نظرية Z في

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، (2000)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار حامد، عمان (الأردن)، ص2.

الإدارة " أو النظرية اليابانية في الإدارة الحديثة " تعتبر أفضل النظريات المطبقة حالياً في كبرى الشركات العالمية، والتي أثبتت مدى فائدتها للمؤسسات والإدارات الحكومية وغيرها، وأساس النظرية هو أن العلاقة بين الإدارة والعاملين يسودها الألفة، المودة والثقة الكاملة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: ولادة إدارة الأفراد

تجدر الإشارة إلى أنه وخلال الحرب العالمية الثانية، ونتيجة لإفرازات هذه الأخيرة ظهرت الحاجة إلى اختصاصين في مجال الأفراد والعلاقات الانسانية، من أجل رفع انتاجية العنصر البشري في المؤسسة، لتجد المؤسسات الأوروبية والأمريكية نفسها أمام ضرورة دعم جهود إدارات الاستخدام وتفعيل دورها. ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدا عام 1943 وصل عدد أخصائي شؤون الأفراد الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 مختص، وعرفوا في ذلك الوقت باسم: ضباط الأفراد (موظفو الأفراد)، وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة الاستخدام.

وبعد الحرب العالمية الثانية وتحديدا في الفترة 1950-1980 زادت القناعة بدور إدارة الاستخدام في المصانع، وأصبح العمل فيها ذو طابع تخصصي، وظهر تخصص الأفراد كتخصص جديد في مجال إدارة الأعمال، واشتمل على مبادئ وأصول تدرس في الجامعات، وتغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى تسمية جديدة هي "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية Personnel mangement and industrial relations"، لتعرف فيما بعد بإدارة الأفراد Personnel mangement. ورافقها ممارسات منفذة لسياسات الإدارة العليا في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، التعويضات، وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذه المجالات.<sup>(2)</sup> فعلى سبيل المثال بينت الدراسات انه بحلول نهاية عام 1980 أنفقت العديد من المؤسسات الرائدة في ألمانيا واليابان والولايات المتحدة الأمريكية ما يصل إلى 3% من قيمة التداول على التدريب.<sup>(3)</sup>

ومما فعل دور وظيفة الأفراد بعد الحرب العالمية الثانية هو تزايد تدخل الحكومات بالدول الصناعية في مجالات العمل والتوظيف حيث سنت القوانين والتشريعات لحماية الأفراد العاملين في المؤسسات، وألزمت أصحاب الأعمال بتقديم مزايا وظيفية أكثر لهؤلاء الأفراد، وقد طلبت الحكومات أيضا من أصحاب المؤسسات آنذاك تفعيل دور إدارة الأفراد في منظماتهم وتكليفها بإجراء المفاوضات مع النقابات

<sup>(1)</sup> جمال حدار، (2012-2013)، الإدارة الوظيفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 9.

<sup>(2)</sup> عمر وصفي عقيلي، (2005)، مرجع سابق، ص 45. بتصرف

<sup>(3)</sup> S.R. de Silva, (2011), **Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives**, international labour organization act/emp publication, Bangkok, p6.

والتوصل لحل النزاع بينهم وبينها، ولترعى هذه الإدارة تطبيق القوانين والتشريعات الحكومية المتعلقة بشؤون العمل والأفراد. (1)

فكانت من بين الأهداف الأساسية لوظيفة الأفراد في ذلك الوقت ما يلي: (2)

- تحقيق كفاءة الإنتاج من السلع والخدمات، وفي الوقت نفسه تحديد شروط وظروف العمل الملائمة لمصلحة صاحب العمل، الموظفين والمجتمع ككل، من خلال توافق الآراء الذي يتحقق من خلال التفاوض.

- إنشاء آليات للتواصل والتشاور والتعاون من أجل حل القضايا المتعلقة بالعمل في المشاريع ومستوى الصناعة، وتحقيق التوافق في الآراء بشأن سياسة العمل على المستوى الوطني.

- تجنب النزاعات والخلافات بين أرباب العمل والموظفين وممثلهم وتسويتها، حيثما كان ذلك ممكناً من خلال التفاوض وآليات تسوية النزاع.

- توفير الحماية الاجتماعية عند الحاجة مثلاً في مجالات الضمان الاجتماعي والسلامة والصحة... الخ

- إقامة علاقات مستقرة ومنسجمة بين المؤسسة والعمال ونقاباتهم، وبينها وبين الدولة.

### المطلب الثالث: ولادة إدارة الموارد البشرية (بعد 1980)

#### الفرع الأول: تبلور وظيفة الموارد البشرية

في عام 1980 تقريباً تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية Humans resources management" (3) وهذا التغير لم يكن في المسمى فقط، بل كان في المضمون أيضاً، فبعدما كان دور وظيفة الأفراد محصوراً في تنفيذ سياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها الإدارة العليا، تغير هذا الدور في إدارة الموارد البشرية ليشمل التخطيط والتنفيذ معاً، وبهذا أصبحت لوظيفة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها تعمل في إطار متناسق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا، بل يمكن القول من الأعضاء المؤثرين، الذين يرسمون السياسات، ويتخذون القرارات الاستراتيجية في المؤسسة.

وأصبح الأفراد المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها من ذوي التخصص؛ بمعنى أنهم إخصائيون درسوا وقد احترفوا العمل في مجال إدارة الموارد البشرية. كما توجهت الجامعات آنذاك إلى

(1) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص46.

(2) S.R. de Silva, op-cit, p p 8-9.

(3) Chloé Guillot-Soulez, (2009), La Gestion des Ressources Humaines, 2<sup>e</sup> édition, Gualino lextenso éditions, Paris, p 19.

إلغاء تسمية إدارة الأفراد وإحلالها بـ "إدارة الموارد البشرية" مع مراعاة تغيير مضمون المقررات تماشياً مع التوجهات الجديدة. (1)

ومع اشتداد المنافسة بين المؤسسات على اختلاف مجالات عملها وأحجامها، والانتقال بالاقتصاد من الطابع المحلي إلى العالمي خاصة مع ظهور التكنولوجيا الحديثة والانترنت، والتوجه إلى مدخل الجودة الشاملة والتركيز على الزبون أكثر من أجل ضمان البقاء للمؤسسة، وكذا تزايد قوة وضغط النقابات، والتدخل الحكومي، لم يعد يجدي أن ينظر إلى العاملين كأفراد ينجزون ما هو محدد لهم، بل أصبح لزاماً على المؤسسة أن تنظر لهم كشركاء في العمل وموارد أساسية من موارد المؤسسة وأهم موجوداتها وأصولها، فهم أساس لتحقيق القيمة المضافة لها، فمستوى أدائهم له علاقة قوية بتحقيق الجودة والوصول إلى رضا الزبون، لذا أصبح المورد البشري والممارسات المتعلقة بإدارته من أهم استراتيجيات العمل في المؤسسات المعاصرة. وفي دراسة على عدد من المؤسسات الأمريكية عام 1986 وجد أن 38% منها تحولت من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية، و 81% من 38% هذه أصبح مدير إدارة الموارد البشرية بها نائباً للمدير. (2)

وليس هذا فقط بل ومع مطلع القرن العشرين وفي سنة 2000 ظهر توجه جديد اعتبر إدارة الموارد البشرية كاستراتيجية، ليتغير مسماها إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتطورت معها ممارسات ووظيفة الموارد البشرية؛ حيث أصبحت الفلسفة الجديدة لوظيفة الموارد البشرية تركز على الدعائم التالية:

- الفرد طاقة ذهنية قادرة على الابداع.
- الفرد يعمل برغبة في الإنجاز.
- الفرد يحتاج إلى نمط متحرر من القيادة.
- الفرد يبذل حيث يعمل ضمن فريق متجانس.

كما ركز مدخل إدارة الموارد البشرية على تسيير العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمؤسسة، ويعتبر مدخلا سلوكيا يركز على مجموعة من سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتوافق مع استراتيجيات المؤسسة. (3)

(1) محمود حسين عيسى، (2007)، إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة، (بتصرف) متاح على <http://www.alukah.net>، اطلع عليه بتاريخ 2013/09/13.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص47. (بتصرف)

(3) بودوح غنية (2012)، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، غ منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص60. (بتصرف)

والملاحظ من افتراضات مدرسة الموارد البشرية أن هذه المدرسة لم تهتم بالموارد البشري كفرد عامل داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية، فهي تنظر إلى المورد البشري باعتباره مُدخلا من مدخلات العملية الإنتاجية، وموردا داعما للمدخلات الأخرى، مما جعل وظيفة المورد البشري مركز جذب داخل المؤسسة ومن خلال زيادة فاعليته في العمل يمكن أن يساهم في زيادة فاعلية الأنشطة الأخرى الإنتاجية والتسويقية والمالية والتطويرية<sup>(1)</sup>، وبهذا تختلف وظيفة الموارد البشرية عن وظيفة الأفراد في عناصر أساسية سنحاول توضيحها لاحقا.

### الفرع الثاني: نماذج إدارة الموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أنه وفقا لـ (Legge) هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية، هما:<sup>(2)</sup>

#### أولا: النموذج الصعب "Hard"

يركز النظام الصعب (الصارم) لإدارة الموارد البشرية على الأهمية القصوى للتطابق بين ممارسات وأنظمة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام وظيفة الموارد البشرية لتوجيه أهداف واستراتيجيات المؤسسة. ووفقا لذلك فالنموذج الصارم ينظر للعاملين كمورد يجب إدارتهم على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

#### ثانيا: النموذج السهل "Soft"

يركز النظام السهل لإدارة الموارد البشرية على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعترف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئة عمل تركز على تطوير العاملين من خلال ممارسات التدريب، الاتصال والمشاركة، وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء. ووفقا لهذا النموذج تتعامل المؤسسة مع العاملين كمورد، ويشكل إبداع وولاء ومهارات العنصر البشري ميزة تنافسية للمؤسسة.

### الفرع الثالث: الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

تتماشى وظيفة الموارد البشرية مع إدارة الموارد البشرية، ووظيفة الأفراد مع إدارة الأفراد، لذا سنحاول توضيح اختلاف إدارة الموارد البشرية عن إدارة الأفراد في عناصر رئيسية، أجمع العديد من

(1) وائل محمد جبريل، مرجع سابق.

(2) سالم صلال راهي، (2012)، التكامل بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية، أوروك للعلوم الإنسانية، جامعة القادسية، المجلد 5، العدد 2، ص ص 332-333.

الباحثين والدارسين على تحديدها في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

### أولاً: منظور الوقت والتخطيط

في الوقت الذي يكون فيه منظور التخطيط لإدارة الأفراد قصير الأجل ويعتمد على الاستجابة لحاجة المؤسسة على المستوى الحدي، يكون التخطيط في إدارة الموارد البشرية بأفق زمني بعيد المدى وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع استراتيجي.

### ثانياً: العقد النفسي

تركز إدارة الأفراد على الإذعان في العقد مع الفرد العامل، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على الولاء والانجذاب للعمل، كما تركز إدارة الأفراد على زيادة إنتاج الموظفين في حين تركز إدارة الموارد البشرية على الفعالية والإنتاجية والثقافة والمشاركة.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: أنظمة الرقابة

تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية وأقل رسمية في إدارة الموارد البشرية .

### رابعاً: منظور العلاقات بين الأفراد

تتميز العلاقات في إدارة الأفراد بأنها منفعية وقائمة على أساس الثقة الضعيفة في العاملين، بينما أصبحت تبادلية ومبنية على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين ممارسي وظيفة الموارد البشرية والموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية.

ويشمل هذا التبادل في العلاقة، ليس فقط العمل والوقت ولكن أيضاً -على سبيل المثال لا الحصر- الكفاءة والمعرفة والمعلومات والتعلم والمشاركة، فالناس كثيراً ما يمضون أكثر من ثمان أو عشر ساعات في اليوم في المؤسسة، ولذلك فهي شديدة التأثير عليهم من خلال هذه العلاقة التبادلية؛ لأن هذا العدد من الساعات في كثير من الأحيان أكثر من عدد الساعات التي يمكن أن يقضيها الأفراد مع عائلاتهم وأقاربهم وأصدقائهم، لذا فإن مشاركتهم في تشكل هذا النوع من تبادل العلاقات تعتبر مهمة

(1) - يوسف حجيم الطائي وآخرون، (2006)، مرجع سابق، ص 62 63.

(2) Brian Tracy, **Difference Between Personnel Management And Human Resource Management** اطلع عليه بتاريخ 2013/10/01. متاح على: <http://accountlearning.blogspot.com>

وحاسمة جداً، لأنها تنطوي على أكثر من مجرد معايير أخرى تسيطر عليها العقلانية الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

#### خامساً: الهياكل والأنظمة المفضلة

تتميز الهياكل والأنظمة في إدارة الأفراد بكونها بيروقراطية ومركزية وميكانيكية، بينما تكون عضوية ومرنة في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي العلاقة في إدارة الأفراد مبنية على الأوامر، أما في إدارة الموارد البشرية فمبنية على التعاون والتشارك.

#### سادساً: الأدوار

تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، علاوة على أن دور إدارة الأفراد في المؤسسة هو دور تنفيذي فقط بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

#### سابعاً: طبيعة الوظائف

تتميز ممارسات وظيفة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمؤسسة، بينما تميل ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالسعة والطبيعة الخارجية (التكيف مع المتغيرات التنافسية)<sup>(2)</sup> والبيئية بما تتضمنه من أبعاد اقتصادية واجتماعية وأخلاقية). كما تتميز إدارة الموارد البشرية بالشمولية لأنها أصبحت كوظيفة مستقلة وتشرف على باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة؛ بحكم أن جميع الوظائف تضم أفراداً (موارد بشرية) والتي تعتبر أساس إدارة الموارد البشرية.<sup>(3)</sup>

وقد حاول Legge تحديد أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:<sup>(4)</sup>

- استراتيجية التكامل: تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- الولاء: ولاء العاملين لأهداف المؤسسة.
- المرونة: وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

(1) جاب باوى، ترجمة أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية والأداء - تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، مطبعة جامعة أكسفورد، نيويورك، ص3.

(2) سمالي يحيى، (2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر)، ص ص 76 77.

(3) بوراس فايزة، مرجع سابق، ص11، (بتصرف).

(4) سالم صلال راهي، مرجع سابق، ص 334. (بتصرف).

- الجودة: ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المؤسسة وصورتها الذهنية.  
أما Guest فيلخص أهم الفروقات بين وظيفة الأفراد ووظيفة الموارد البشرية، من خلال تركيزه على أهم الفروق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (02): أهم الفروقات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	المنظور
طويل الأمد استباقي استراتيجي متكاملة	المدى القريب رد الفعل مخصصة حدية	الوقت والتخطيط
الالتزام	الامتثال	العقد النفسي
داخلية (تتبع من داخل الفرد) أي ذاتية	خارجية (من قبل أفراد آخرين) ورسمية	أنظمة الرقابة
تبادلية ثقة عالية	تعددية، جمعية ثقة منخفضة	علاقات الموظفين
عضوية (لا مركزية) الأدوار مرنة	البيروقراطية (مركزية) الأدوار محددة بشكل رسمي	الهيكل (التنظيمات) المفضلة
متكاملة بشكل كبير، والإدارة اضافة لكونها تنفيذية يغلب عليها الطابع الاستشاري	تخصصية مهنية، والإدارة تنفيذية فقط	الأدوار
تحقيق أقصى استفادة (محاسبة الأصول البشرية)	تدنية التكاليف	معايير التقييم

Source: Michael G Dilcock, **HRM & Personnel Management: A Comparative Analysis**, International Journal of Applied HRM, Volume 1, Issue 2, p14.

نلاحظ من الجدول أن Guest أضاف منظوري الهياكل التنظيمية ومعايير التقييم، حيث أن الأولى في إدارة الأفراد تمتاز بأنها مركزية ورسمية في حين نجدها في إدارة الموارد البشرية عضوية (لا مركزية)، وهذا الاختلاف أو بالأحرى التحول في طبيعة الهياكل التنظيمية يمكن رده إلى تغير النظرة إلى الفرد (كما سبق وذكرنا) من عامل انتاجي غير قادر على اتخاذ القرار، إلى مورد بشري يملك من المؤهلات والقدرات ما يجعله قادر على اتخاذ القرار والابداع. أما ثاني عنصر أضافه Guest فهو معايير التقييم فبعد أن كانت إدارة الأفراد تركز على العمل على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد، أصبحت في إدارة الموارد البشرية تهتم بكيفية الاستفادة القصوى من الطاقات الكامنة والقدرات والمهارات البشرية، باعتبار هذه الأخيرة هي أساس التميز.



مما سبق يمكن القول أنه بالحديث عن وظيفة الأفراد ووظيفة الموارد البشرية فنحن لا نتكلم عن شيئين منفصلين؛ فوظيفة الموارد البشرية ماهي إلا مرحلة متقدمة من مراحل تطور وظيفة الأفراد، فالتغير الذي رافق وظيفة الأفراد والذي نتج عنه تغير التوجهات والممارسات المتعلقة بالأفراد وظهر ممارسات جديدة، والذي كان بدوره نتيجة لتغير النظرة للفرد العامل؛ من عامل يسعى للحصول على مقابل مادي، إلى مورد بشري هام وحيوي للمؤسسة ومصدرا للإبداع وخلق القيمة والتميز، جعل وظيفة الأفراد تتحول إلى وظيفة الموارد البشرية ونتج عن هذا التحول أنشطة جديدة تمارس ضمن إدارة الموارد البشرية، وهذه الأنشطة هي: (1)

- 1- النشاط المتعلق بالتطور الوظيفي للموظفين، وتخطيط مسار هذا التطور من أجل تحقيق أهداف العاملين في التقدم الوظيفي، والنمو الذي يساعد بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- النشاط المتعلق بالتطور التنظيمي، ذلك لأن تحقيق أهداف المؤسسة في الإنتاج والنمو لا يتوقف فقط على تطوير الأفراد وتدريبهم، بل على تطوير وتحسين جوانب الأداء الشامل في المؤسسة كالأنظمة والقواعد والإجراءات والهياكل التنظيمية والاتصالات لغرض تحسين فعالية التنظيم، وقدرته على مواجهة حالات عدم التأكد البيئي، وحل المشاكل وتحقيق الأهداف.
- 3- نشاط تصميم الوظائف من حيث الإثراء والتوسع والتدبير الوظيفي، من أجل تحقيق أقصى إنتاجية وفعالية من العاملين وبما يتناسب مع قدراتهم وطاقاتهم المختلفة.
- 4- التوسع في نشاط تقديم الخدمات والمنافع، وإضافة خدمات ومنافع جديدة من أجل المحافظة على استقرار وبقاء العاملين وهم بحالة جيدة ومن أمثلة هذه الخدمات؛ المشاركة في الأرباح، المرونة في ساعات العمل، استشارات ما بعد نهاية الخدمة بهدف إعادة التوظيف في مؤسسات أخرى.

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 63-64.

## المبحث الثاني: مفهوم وظيفة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها؛ ففعاليتها تقاس بمدى كفاءة وقدرة هذه الموارد على الأداء الجيد؛ إذ أنها هي من يعكس صورة المؤسسة وتترجم سياساتها إلى أفعال وانجازات؛ وحتى تتمكن المؤسسات من بلوغ أهدافها وتنفيذ برامجها لا بد لها من العمل على توفير كل ما من شأنه أن يرتقي بمستوى أفرادها وينعكس إيجاباً على ممارساتهم وأدائهم؛ ولذلك وجب الاهتمام بجانب الموارد البشرية في المؤسسة لتبرز وظيفة الموارد البشرية كأحد الأسس الضرورية لبقاء ونماء المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف وظيفة الموارد البشرية

الموارد البشرية HUMAN RESOURCES كاصطلاح يعتبر حديثاً، وقد حل محل اصطلاح الأفراد PERSONNEL أو القوى العاملة الذي كان سائداً من قبل. عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد - وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة - بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في المؤسسات، ليصبح مسؤولو الموارد البشرية شركاء كاملين في القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، ويصبح ممارسي هذه الوظيفة عناصر فاعلين فيها. وقبل التطرق إلى مفهوم وظيفة الموارد البشرية أو كما يصطلح على تسميتها بعض الباحثين إدارة الموارد البشرية، أو تسيير الموارد البشرية (وإن كان هناك فرق بين هذه التسميات وسنأتي على ذكره لاحقاً) سنحاول توضيح المقصود بالموارد البشرية؛ إذ يمكن النظر إلى "الموارد البشرية" من جانبين هما: (1)

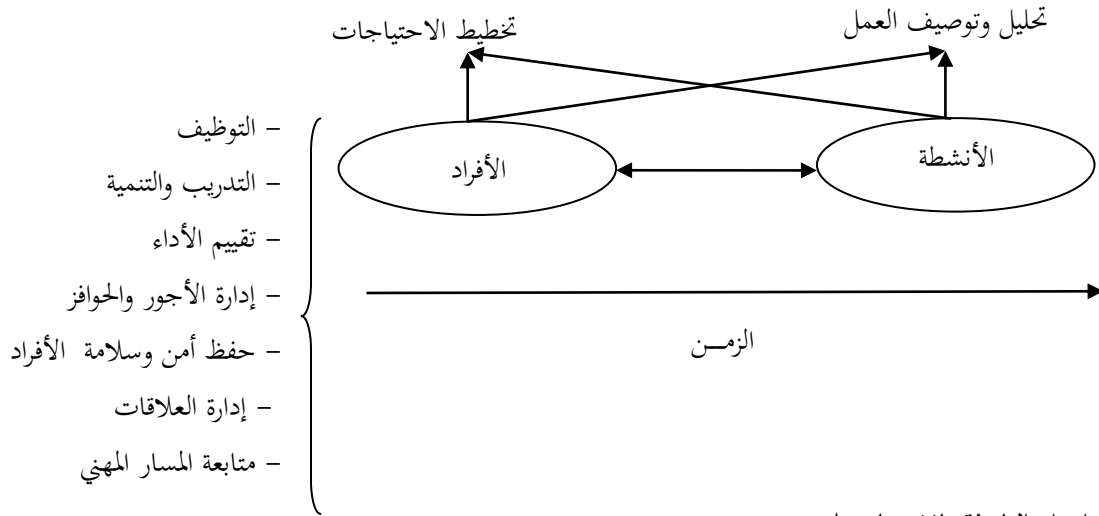
- الجانب المجتمعي الكلي؛ حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.
- الجانب المؤسسي الجزئي؛ حيث يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، أي كل من ينتمي للمؤسسة سواء يعمل فعلاً أو مسجلاً بها (خاضع لتدريب، عطلة،...).

وعموماً يمكن تناول مفهوم وظيفة الموارد البشرية من ثلاث مستويات: الأنشطة (الأعمال)، الأفراد (الموارد البشرية) والزمن (التوقيت). (2)

(1) محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 19. (بتصرف)

(2) Maurice Thévenet et autres, (2009), **fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, Paris, p6.

شكل رقم (01): وظيفة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Maurice Thévenet et autres, (2009), **fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education France , Paris, p7.

من الشكل فإنه لا يمكننا الحديث عن وظيفة الموارد البشرية في حالة غياب إحدى العناصر التالية: الأفراد، الأنشطة والزمن؛ فلحديث عن وظيفة الموارد البشرية يجب أن يكون هناك نشاط يتطلب مساهمة الأفراد، وفي المقابل الأنشطة الممارسة من الأفراد هي أساس وظيفة الأفراد، ولأجلها يتم وضع وتسطير سياسات وممارسات هذه الأخيرة من تخطيط، توظيف، تدريب،.... وكل ذلك مرتبط بزمن للأداء.

ومن التعاريف التي وردت في وظيفة الموارد البشرية نذكر:

- تعرف في قاموس الأعمال بأنها عملية توظيف وتطوير الموارد البشرية بحيث تصبح أكثر قيمة للمؤسسة. وتشمل وظيفة الموارد البشرية إجراء تحليلات العمل، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، توظيف الأشخاص المناسبين لهذا العمل، التوجيه والتدريب، الاهتمام بالرواتب والأجور، توفير المزايا والحوافز، تقييم الأداء، حل النزاعات، والتواصل مع جميع الموظفين على جميع المستويات، ويجب أن تتوفر صفات أساسية في المسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية، ومن أمثلة هذه الصفات المعرفة الواسعة بالصناعة، القيادة، مهارات التفاوض الفعال....<sup>(1)</sup>

(1) <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.htm> 1

اطلع عليه بتاريخ: 2015/08/08

- أول تعريف لوظيفة الأفراد هو الذي نشره معهد إدارة الأفراد (IBM) في بريطانيا عام 1954 والذي يعرفها بأنها: "ذلك الجزء من الوظيفة الإدارية المتعلق بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، والهادف إلى جعلها منسجمة مع الإدارة الخيرة للعاملين جميعهم لتمكينهم من تقديم أعلى ما يستطيعون من عطاء مساهمة منهم في تحقيق كفاءة المشروع وفاعليته". وقد أعاد هذا المعهد النظر في هذا التعريف بعد ثلاث سنوات من نشر تعريفه الأول أي عام 1957، إذ تم التركيز على إدارة الأفراد فأصبحت كمصطلح تعني: "ذلك الجزء من الإدارة المتعلق بالعاملين وبالعلاقاتهم داخل المؤسسات المتنوعة، وتهدف إلى تحقيق الكفاءة والعدل من خلال توحيد جهود العمال والعاملات وتمكينهم -أفرادا وجماعات- من تقديم أفضل ما يستطيعون من عطاء وتحسين ظروف عملهم وترغيبهم بأعمالهم".<sup>(1)</sup>

نلاحظ أن التعريفين ركزا على وظيفة الأفراد من خلال التركيز على إدارة العلاقات في العمل وظروف العمل، وكذا على تعظيم الانتاجية.

- يعرفها فليبو (E-Flippo) بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد، وتنميتهم، وتعويضهم، والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(2)</sup> والمهمة الرئيسية لمديري وظيفة الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بطريقة أكثر فاعلية.<sup>(3)</sup>

نلاحظ أن التعريف ركز على الجانب الإداري لا الوظيفي لوظيفة الموارد البشرية؛ أي أن التعريف يتناول مفهوم إدارة الموارد البشرية.

- كما يعرفها كل من (Smith-G and Grant-J) بأنها مسؤولية كافة المديرين في المؤسسة، وأيضا توصيف لما يقوم به العاملون المتخصصين في إدارة الأفراد.<sup>(4)</sup>

ركز التعريف هنا على الجانب الوظيفي؛ أي على وظيفة الموارد البشرية كممارسة لكافة المسؤولين بالإضافة إليها كوظيفة للمتخصصين في إدارة الأفراد.

(1) صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، (2013)، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 14.

(2) محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، (2014)، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة (مصر)، ص 26.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 16.

(4) نفس المرجع، نفس الصفحة.

- أما جاري ديسلر (Gary Dessler) فيرى أن وظيفة الموارد البشرية هي إحدى الوظائف الخمس للمديرين (التخطيط، التنظيم، تكوين وتنمية الكفايات، القيادة والرقابة) وهي تشير - أي وظيفة الموارد البشرية- إلى مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة والمسؤولين لممارسة وظائفهم على أكمل وجه، وتتضمن: الاستقطاب، الاختيار، التدريب، مكافأة الأفراد وتقييم أدائهم، وكذا تمتد لتشمل علاقات العمل وكذلك اعتبارات السلامة والأمان والمعاملة العادلة للعاملين.<sup>(1)</sup> كما يعرفها بأنها "تنفيذ السياسات والممارسات ذات الصلة بالجوانب المتعلقة بالأفراد أو الموارد البشرية، والمحددة لموقف الإدارة، ومن هذه السياسات والممارسات التوظيف والفحص والتدريب والتقييم".<sup>(2)</sup>

- أما (Sims) فيرى بأن وظيفة الموارد البشرية هي الفلسفة والأنظمة والاجراءات والممارسات المرتبطة بإدارة أفراد المؤسسة، وأن هذا المصطلح يتعلق بشكل خاص بجميع الأنشطة التي تساهم بشكل ناجح في تحفيز وجذب الأفراد والمحافظة على أداء عالي الجودة للموارد البشرية، بما يؤدي إلى النجاح التنظيمي.<sup>(3)</sup>

نلاحظ من التعاريف تباين وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم وظيفة الموارد البشرية، فهناك من يعرفها بأنها الوظيفة المتعلقة بإدارة علاقات العمل، وهناك من يعرفها بأنها العملية المعنية بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة (أي يعرفها كوظيفة)، وهناك من يعرفها بأنها الإدارة (الجهة) المسؤولة عن النشاط الذي يمكن من خلاله الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة كماً ونوعاً، ويمكن تلخيص أسباب هذا التباين فيما يلي:

- أن التعاريف تغيرت بتغير النظرة للفرد العامل، وتطورت بتطور ممارسات وظيفة الموارد البشرية.

- تخصص الباحثين والدارسين.

- اشكالية وجود فرق بين وظيفة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية (المصطلحات)؛ فرغم عدم التفرقة بين المصطلحات المذكورة من قبل العديد من الباحثين إلا أننا نجد

(1) جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص45.

(2) J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker, (2013), **Human resource management**, international programmes, university of London, p12.

(3) جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسن، (2014)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كلية جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، جامعة واسط، ص5.

البعض يفرق بينها، فإدارة الموارد البشرية هناك من يقصد بها عملية تسيير الموارد البشرية وهناك من يقصد بها الجهة الرسمية أو الطاقم الإداري أو الجانب التنظيمي المسؤول عن عملية التسيير هذه. ووظيفة الموارد البشرية نجد البعض يقصد بها العملية التسييرية للموارد البشرية في حين هناك من يقصد بها إدارة الموارد البشرية. ورغم هذا التباين في المصطلحات والتعاريف إلا أننا نجد أن جميعها تتفق في وجود ممارسات لوظيفة الموارد البشرية تتعلق بالأفراد داخل المؤسسة، وتهدف إلى الحصول عليهم، تنميتهم، المحافظة عليهم.

وبعد استعراضنا لبعض التعاريف لوظيفة الموارد البشرية ارتأينا تحديد تعريف وفقا لتوجهات البحث كما يلي:

يقصد بوظيفة الموارد البشرية الاجراءات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بالمؤسسة، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد بما يساعد على تفوق المؤسسة على المؤسسات المنافسة، وتتمحور هذه الممارسات حول الحصول على الموارد البشرية، تنميتهم والمحافظة عليهم.

### المطلب الثاني: أهداف وأهمية وظيفة الموارد البشرية

الغاية الأساسية للإدارة هي تحقيق أفضل النتائج، وهذا لن يتحقق إلا من خلال قوة العمل، الأمر الذي دعا أحد مسؤولي المؤسسات إلى القول: "لقد ظل عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة في تطوير الصناعة لسنوات عديدة، إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحا في الوقت الحالي، لأن قدرة المؤسسة على تعيين قوة العمل والاحتفاظ بها في حالة جيدة هو الذي يمثل عنق الزجاجة بالنسبة للإنتاج.. إنني لا أعلم أن مشروعا أساسيا تقع وراءه أفكار جيدة وقوة ونشاط وممارسة، عليه أن يتوقف بسبب عجز أو قصور في السيولة، وأنا أعلم أن هناك العديد من الصناعات التي انخفضت معدلات نموها أو توقفت جزئيا بسبب عدم قدرتها على الحفاظ على قوة عمل ذات كفاءة ومتحمسة".<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول: أهداف وظيفة الموارد البشرية

عموما يمكن القول أن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة والمسؤولين بصفة عامة من خلال ممارسات وظيفة الموارد البشرية هي الأهداف نفسها التي تسعى إليها المؤسسة وهي تنقسم إلى:<sup>(2)</sup>

(1) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص ص 46-47.

(2) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 29 30.

الهدف الأول هو تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة؛ فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور وظيفة الموارد البشرية من خلال ما يقوم به المسؤول عنها من ممارسات، تجعل المورد البشري قادرا على الأداء بإنتاجية عالية.

أما الهدف الثاني فهو تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي، ذلك أن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات عالية يجب أن يكون بمستوى من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، وهنا يبرز دور وظيفة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية لمواردها البشرية، لغرس أهمية مسألة الجودة ورضا الزبائن لدى أفرادها، وأن خدمة العملاء والتأكيد على أن تحقيق الرضا لديهم مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا.

وهنا يؤكد (عمر وصفي عقيلي) على أن الإنفاق على الموارد البشرية وتسييرها يمثل استثمارا عائده كبير جدا يتمثل في تحقيق الأداء الأعلى، وبالتالي فإن أي تقصير أو تقتير في هذا الاستثمار ستكون عواقبه وخيمة مستقبلا على المؤسسة.

أما على مستوى المؤسسة فتتجلى أهداف وظيفة الموارد البشرية في:

- مساعدة المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.
- المساعدة في الحصول على الأفراد الأكفاء.
- الاستفادة القصوى من جهود العاملين.
- تحقيق المشاركة والولاء للأفراد في المؤسسة.
- إيجاد ظروف عمل جيدة للعاملين.
- وضع سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتعرضهم للأخطار.
- إتاحة فرص العمل الجيدة للمؤهلين من العاملين للترقية والتقدم في المؤسسة. (1)
- تدريب الأفراد العاملين وتطوير خبراتهم الادارية، ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم.

(1) محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية، ص37. متاح على [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)

- العمل على تطوير المؤسسات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الموارد البشرية.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الأفراد في المؤسسات والمنشآت الإدارية. (1)

وعليه تتمثل أهداف المؤسسة من خلال الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية- سواء كإدارة أو كوظيفة- في جذب المرشحين والاحتفاظ بالجيد منهم، ودفعهم للعمل (الأهداف الخاصة)، وهناك أهدافا أشمل تتعلق بالإنتاجية ونوعية حياة العمل، والإذعان القانوني وتحقيق الميزة التنافسية (الأهداف المنظمة)، وتكثيف قوة العمل للتغيرات البيئية، وهذه الأهداف تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات النمو والتنافسية والربحية والمرونة (الأهداف العامة).

### الفرع الثاني: أهمية وظيفة الموارد البشرية

تتمتع وظيفة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل الوظيفة التي تعنى بأهم وأعلى أصول المؤسسة. وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤكد العلاقة بين وجود ممارسات ناجحة لوظيفة الموارد البشرية ومستويات نجاح المؤسسات بغض النظر عن حجم تلك المؤسسات. فقد أوضح ألفرت (Alvert) في تقرير تناول 100 مؤسسة أمريكية ناجحة سنة 1990 أن هذه المؤسسات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية: (2)

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المؤسسة مباشرة.
  - إعطاء أهمية قصوى لسياسات المؤسسة في مجالات استقطاب الموظفين واختيارهم وتطوير قدراتهم.
  - تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
  - تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- ويرى (علي السلمي) أن أهمية وظيفة الموارد البشرية يرجع إلى عاملين رئيسيين هما:

1- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الانتاجية؛ وهذا معناه أن الانسان بما يملكه من مهارات وقدرات، وما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الانتاجية، وأن الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة للإنسان.

(1) محمد سرور الحريزي، (2012)، الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 21.

(2) سعيد بن عبيد بن نمشة، (2007)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 23 24.



2- اكتشاف أهمية وقدرة وظيفة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الانتاجية، وهذا يوضح أن وظيفة الموارد البشرية من خلال ممارساتها الفعالة تستطيع أن توفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق للمؤسسة قدرة أعلى في تحسين الإنتاجية والتميز في الأداء. (1)

### المطلب الثالث: دور وظيفة الموارد البشرية

رافق تحول وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية تطوراً في دورها ومكانتها في المؤسسات، كما اتسعت القضايا والمهام المسندة لها تدريجياً مع تطور تأثير هذه الوظيفة في عمليات صنع القرار. (2)

وتزامناً مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية واستدامتها، أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة استراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية كالتسويق والإنتاج، وهو ما يفسره الاهتمام المتنامي بهذه الوظيفة والبحث الدؤوب عن أفضل الممارسات المتعلقة بها، والدور التنظيمي المتزايد لها والذي تحكمه مجموعة من العوامل سنأتي على ذكرها فيما يلي:

### الفرع الأول: الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية

تشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية: (3)

- الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية.
  - الدور التنفيذي: من خلال ما تقوم به من وظائف كتحطيط القوى العاملة، الاستقطاب، التدريب، والتحفيز.
  - الدور الوظيفي: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية والممارسات المتعلقة بتسييره.
  - الدور المشارك: تلعب وظيفة الموارد البشرية دوراً هاماً في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:
- ✓ قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

(1) منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ص 32-33.

(2) Chloé Guillot-Soulez, op cit, p 20.

(3) سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 79-80.

✓ اهتمام مديري وممارسي وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية فقط.

- **الدور الاستراتيجي:** يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي. إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، لذلك أصبح لزاماً على هذه الأخيرة اعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع استراتيجي، ومصدر الأداء المتميز، حيث تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المؤسسة إلى سلع وخدمات، ولهذا يجب أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة، وقدرة، ومعرفة، والتزام.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الدور التنظيمي لوظيفة وإدارة الموارد البشرية

قد تؤدي وظيفة الموارد البشرية على نحو من عدم التركيز الإداري في مؤسسة ما، فيقوم كل مدير أو مسؤول بوظيفة الموارد البشرية في حدود وحدته التنظيمية، كما قد تؤدي بشكل تركيزي. وإلى جانب هذا قد يجد المنتبغ اختلافاً في التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية فقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس جغرافي، وقد يتم على أساس وظيفي فتجد أقساماً لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية والاختيار والتعيين والتدريب والسلامة المهنية... وهكذا. وقد تتعدد هذه الأقسام بتعدد هذه الأنشطة فقد يضم التقسيم التنظيمي الداخلي قسماً تنظيمياً واحداً أو أكثر من نشاط وفقاً لحجم المؤسسة إن كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم. وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس المتعاملين أو الزبائن، وقد تجد إدارة موارد بشرية للموظفين وإدارة موارد بشرية للخبراء وإدارة موارد بشرية للعمال وقد يتم التقسيم التنظيمي الداخلي على أساس مركب معتمداً على أكثر من أساس واحد من الأسس السابقة.

ورغم أن وظيفة الموارد البشرية موجودة بوجود الموارد البشرية، إلا أنه ينبغي أن يفهم أنه ليست هناك قواعد ثابتة أو محددة يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساسها فهذه مؤسسة صناعية أو تجارية وتلك دائرة حكومية... وهكذا. وحين تكون الإدارة في مؤسسة ما بصدد تنظيم الوحدة التنظيمية للموارد البشرية عليها أن تدرس عدداً من العوامل قبل أن تقرر النمط التنظيمي المناسب. وتتحصر هذه العوامل فيما يلي:<sup>(1)</sup>

(1) نادر أحمد أبو شيخة، (2006)، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 20، العدد 2، ص ص 165 166.

- 1- أسلوب وإجراءات العمل في المؤسسة؛ فإدارة الموارد البشرية في منظمات الإنتاج المستمر تختلف عنها في منظمات الإنتاج المتقطع وذلك بسبب الاستقرار النسبي للنوع الأول من الإنتاج والتغير النسبي للنوع الآخر.
  - 2- منتجات المؤسسة من السلع والخدمات وطريقة تسويق هذه السلع وتلك الخدمات. فقد تتبع المؤسسات أسلوب عدم التركيز الإداري إذا كانت تتعامل مع أنواع مختلفة من السلع تسوقها لمجموعات مختلفة من المستهلكين. وقد تتبع أسلوب التركيز الإداري إذا كانت تقدم سلعة أو خدمة واحدة تسوقها لعدد كبير من المستهلكين المتماثلين.
  - 3- حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها، فقد يكون مناسباً وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية تتمتع بقدر كبير من عدم التركيز الإداري إذا كان عدد العاملين كبيراً وكان الاختلاف كبيراً في مهاراتهم وتخصصاتهم ونوع الوظائف التي يشغلونها. في حين يحسن اتباع أسلوب التركيز الإداري إذا كان معظم العاملين متماثلين في التخصص متقاربين في المهارات ومن ثم يمكن أن يخضعوا لمعاملة أو سياسة واحدة كما هو الحال في الإدارات الحكومية ومنظمات الإنتاج المستمر.
  - 4- فلسفة الإدارة العليا ومدى إيمانها بأهمية وجود إدارة مستقلة تعنى بوظيفة الموارد البشرية أو إسناد هذه الوظيفة إلى شخص متخصص أو إلى لجنة دائمة أو مؤقتة.
- وعموماً يتفق كثير من كتاب إدارة الموارد البشرية بأن هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي يتحدد ويتأثر بمجموعة من العوامل من بينها: (1)

### أولاً: أدوار إدارة الموارد البشرية

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في المؤسسات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلاً متزايداً نحو العولمة فالمؤسسة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها لممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الانتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- **دور الأعمال:** يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال

(1) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 99-101.

يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الاستراتيجية للمؤسسة وبهذا يتعزز الدور الاستراتيجي لها.

– **الدور التشغيلي:** يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك، إضافة إلى وضع نشاطات التدريب والمتابعة وتقويم الأداء.

فممارسة إدارة الموارد البشرية لهذا الدور يساعد في عملية ربطها بحاجات أعمال المؤسسة إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال، ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المؤسسة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً.

– **الدور الإداري:** ويسمى بالدور (متوسط المدى) إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكيد في دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب، واستكشاف أسواق الاستقطاب المناسبة، علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

اعتماداً فإن التنوع في الأدوار التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يستلزم أن يكون وضعها مختلف عن إدارة الموارد البشرية التي تمارس دوراً وحيداً، أو أن تحدد نشاطاتها ضمن الدور الواحد نشاطات قليلة بهذا نجد المؤسسات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للمورد البشري فيها، بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.

### ثانياً: حجم المؤسسة

يتحدد حجم المؤسسة بحجم النشاط الذي تديره و/أو المبيعات التي تحققها، و/أو حجم رأس المال، و/أو عدد العاملين ويؤثر حجم المؤسسة (بغض النظر عن المقياس المستخدم في تحديده) في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. فزيادة حجم المؤسسة وتنوع نشاطها يفرض في بعض الأحيان التزام المؤسسة باستحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقاً أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها.

ولكون الحجم أحد العوامل الموقفية فإنه يتأثر بالتغيرات البيئية، حيث يعتبر توسيع الحجم أحد أهم عوامل الاستجابة التي تتبناها المؤسسة لاحتواء تلك التغيرات سواء كانت على شكل تهديدات أو فرص. لذا فإن كبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية. فمؤسسات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها؛

ليصبح كل مسؤول ممارس لوظيفة الموارد البشرية فيها، بينما تميل المؤسسات الكبيرة ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية فيها .

### ثالثا: كثافة المورد البشري

تتباين المؤسسات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فمنها ما يكون نشاطها في حقل الإنتاج السلعي المادي، ومنها ما يكون في حقل الخدمات؛ وكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط استخدام العنصر البشري، وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه، لذا فإن التعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية يكاد يكون السمة المميزة في المؤسسات التي تستخدم المورد البشري بكثافة؛ وتسمى تلك المؤسسات بالمؤسسات ذات العمل الكثيف.

يقود التنوع والتعدد في نشاطات إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة اعطائها الاهتمام اللازم لممارسة تلك النشاطات عادة. فيعكس هذا الاهتمام بوضوح الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وفي بنائها التنظيمي، واعتمادا فإن المؤسسات ذات الكثافة في المورد البشري تميل إلى أسلوب الإدارات الوظيفية ومنها إدارة الموارد البشرية .

### رابعا: المستوى التقني

تلعب التقنية دورا أساسيا في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، ذلك الإحلال الذي يمكن أن يؤثر سلبيا على وضع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. اعتمادا فإن المؤسسات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدوارا هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات إما المهملة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي.

### خامسا: خصائص سوق العمل

تتعرض التغيرات في خصائص سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض لموارد البشرية فيها مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المؤسسات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية واقتصره على الدور التنفيذي المتمثل بتنفيذ سياسيات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء .

أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم استقرار وعدم وضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية - وهو ما يميز أسواق العمل اليوم- تتنافس المؤسسات للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف. وفي ظل مثل هذه الأسواق تميل المؤسسات إلى توسيع دورا

إدارة الموارد البشرية ليتمدد إلى الأدوار الاستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات. وفي مثل هذه المؤسسات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي في المؤسسة.

#### سادسا: توافر الكوادر الإدارية الكفؤة

تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفؤ إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل ثانيا، اعتمادا فإن توفر الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المؤسسات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

يستخلص مما تقدم بأن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، وكذا نطاق وظيفة الموارد البشرية دالتين للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بعين الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية وكذا نطاق ممارسات وظيفة الموارد البشرية.

## خلاصة الفصل

لطالما كانت الموارد البشرية بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية محل اهتمام الباحثين والمسيرين على حد سواء، وقد أوليت لها الكثير من الاعتبار، ودرست في كثير من النواحي والمجالات التسييرية منها، الاجتماعية وكذلك النفسية. وقد تمخض عن ذلك عدة أفكار وتطويرات تجعل من العاملين ركيزة أساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، بل وبالأحرى ضمانا لوجودها وبقائها، وأوليت ممارسات وظيفة الموارد البشرية (كالاستقطاب، التدريب والتحفيز، ....) اهتماما أكبر، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أهدافها المسطرة. وتماشيا مع ظهور المرحلة الجديدة للاقتصاد والتي وسمته باقتصاد المعرفة ظهرت العديد من الممارسات الإدارية الحديثة التي أكدت الدراسات على أهمية تبنيها للأفراد كالقيادة التحويلية، تمكين العاملين، تشجيع التعلم التنظيمي والتي تؤدي في إطار متكامل للوصول إلى تحقيق مستويات الأداء المرجوة.

# الفصل الثاني

بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية



## مقدمة الفصل

إن الحديث عن ممارسات وظيفة الموارد البشرية يخلق نوعاً من الصعوبة باعتبار كل ما يؤدي في إطار تسيير المورد البشري ودفعه نحو الأداء الأعلى يعتبر ممارسة لوظيفة الموارد البشرية، ومن هنا تأتي صعوبة حصر هذه الممارسات والتي اختلف الباحثون كثيراً في تحديدها. وتسهيلاً لدراستنا قمنا باختيار بعض الممارسات قسمناها إلى تقليدية وحديثة، سيتم تناولها من خلال هذا الفصل. ومصطلح تقليدي أو حديث ليس مرتبطاً بالممارسة بحد ذاتها ولكن كمصطلح لها، على سبيل المثال مصطلح تحفيز هو مصطلح تقليدي ولكن التناول لم يكن تقليدياً، وهذا الأخير نقصد به أن تحفيز الفرد لا يكون إلا مادياً وهو فكر تقليدي أي كلاسيكي. ومن جهة أخرى مصطلح القيادة التحويلية هو مصطلح حديث نسبياً.

## المبحث الأول: الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية

على الرغم من أن الكثير ينظر إلى عملية استقطاب الموارد البشرية باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسات وظيفة الموارد البشرية، إلا أن هناك بعض المتطلبات السابقة التي يجب مراعاتها قبل هذه العملية، إذ أنه وقبل البحث عن مصادر الحصول على الموارد البشرية فإن مسؤول الموارد البشرية يجب عليه مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية، وربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال تسيير الموارد البشرية خلال العقد الماضي، إذ لم يعد من الممكن للمؤسسات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي، حيث يجب أن يكون هناك مبرر ملح لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات الوظائف داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup> وعملية الاستقطاب حتى وإن كانت ناجحة لا تكفي لوحدها من أجل خلق قوة عمل ماهرة ومؤهلة تسهم في تحقيق الأهداف المرجوة ما لم يرافقها ممارسات أخرى مكملة ومعززة من بينها التدريب والتحفيز.

### المطلب الأول: ممارسة استقطاب وتوظيف الموارد البشرية

#### الفرع الأول: مفهوم التوظيف والاستقطاب

##### أولاً: مفهوم التوظيف

يمكن تعريف ممارسة التوظيف بأنها الممارسة الإدارية المستمرة التي تقتضي من المؤسسة تخطيط وتحديد احتياجاتها من القوى البشرية القادرة والراغبة والمتاحة للعمل، والبحث عن هذه العناصر وترغيبها في العمل للمؤسسة ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة ليكونوا أعضاء بها.<sup>(2)</sup>

كما يعرف التوظيف بأنه عملية جذب الأفراد في الوقت المناسب، وبأعداد كافية، وبالمؤهلات المناسبة لشغل وظائف بالمؤسسة، ثم تحديد هؤلاء المتقدمين من ذوي المؤهلات الأكثر ارتباطاً بأوصاف الوظيفة. وإيجاد طريقة مناسبة لتشجيع المرشحين المؤهلين لتقديم طلب للحصول على العمل مهم للغاية؛ لأن تكاليف التوظيف يمكن أن تكون مرتفعة، لذا فالاستقطاب الفعال والاختيار الصحيح هنا يلعبان دوراً حاسماً، وإذا لم يتم بشكل صائب يعتبران تكلفة ضائعة كما يؤثر ذلك على كافة نشاطات المؤسسة.<sup>(3)</sup>

(1) محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، (2009)، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، بحث أعد لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية، ص 79.

(2) سمير زهير الصوص، (2011)، إدارة شؤون الأفراد والعلاقات الصناعية، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، ص ص

(3) Mondy Wayne R, Mondy Judy Bandy, (2012), **Human Resource Management**, 13 ed, PEARSON Education Limited, Boston, P9. (بتصرف)

وتعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف والممارسات التي يجب أن تنجز في المؤسسة بكفاءة وفاعلية، لأنه يتحدد على أساسها نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى، وتشمل عملية التوظيف كل من الاستقطاب، الاختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح المؤسسات، والوسيلة التي تمكن من اكتساب ميزة تنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين.<sup>(1)</sup>

مما سبق يمكن استخراج مبادئ التوظيف وكذا مراحلها أو خطواته فيما يلي:

- التوظيف عملية إدارية مستمرة.
- يقوم على مبدأ المساواة أو تكافؤ الفرص؛ أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.
- يركز على مبدأ الكفاءة؛ أي اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها.
- يشمل مراحل أو أجزاء أو يمكن ان نصلح عليها بخطوات ثلاث وهي الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

### ثانياً: مفهوم الاستقطاب

يعرف الاستقطاب بأنه عملية استكشاف للأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة، وتشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة. ويتم الحكم على فعالية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها:

- عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
- عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.
- عدد حالات التعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة الاختبار.

وعملية الاستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمؤسسة، ففي الوقت التي تمارسها المؤسسة للبحث عن المرشحين، يمارسها الفرد للبحث عن المؤسسة، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة والمؤسسة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار.<sup>(2)</sup>

تقوم المؤسسات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنه ما يسمى بقسم التوظيف حيث يعمل به عدد من

(1) موفق محمد الضمور، (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، ص55.

(2) نوري منير، (2010)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 177.

المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة، وإجراء المقابلات المبدئية مع المتقدمين، أما في المؤسسات الصغيرة فقد تسند عملية الاستقطاب إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة أو قد يقوم بها المديرون التنفيذيون بأنفسهم مع الاشتراك مع مدير الموارد البشرية، أو الممارس لوظيفة الموارد البشرية.

### الفرع الثاني: أهداف وأهمية عملية الاستقطاب

لكي تكون عملية الاستقطاب اقتصادية وفعالة، لابد من توافر مجموعة كبيرة من المرشحين أو المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة لاختيار الأفضل من بينهم، غير أن ذلك لا يعد أمراً يسيراً. وعليه فإن عملية الاستقطاب تهدف إلى إيصال معلومات وافية عن الوظائف الشاغرة إلى سوق العمل (البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة). من أجل زيادة عدد المتقدمين المحتملين لشغل هذه الوظائف، إذ أنه كلما ازداد عدد المتقدمين، توافرت فرص أكبر لاختيار الموظفين الأكثر ملاءمة وانسجاماً مع متطلبات تعبئة الوظيفة أو الوظائف المطلوب إشغالها، هذا من جهة، كما أن وظيفة الموارد البشرية تسعى من جهة أخرى إلى تزويد المتقدمين المحتملين بالمعلومات الكافية عن المؤسسة وسياساتها وأنشطتها وطبيعة الوظائف المطلوب شغلها والمؤهلات الواجب توافرها فيمن يتقدم لشغلها لتجنب تقدم من لا تتوافر فيه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظائف بهدف تقليل تكاليف عملية الاختيار<sup>(1)</sup>. أي أن أهم هدف تسعى لتحقيقه عملية الاستقطاب هو تقليل العدد الكبير من المتقدمين إلى مجموعة صغيرة نسبياً من الأفراد الذين سيتم في النهاية التعيين من بينهم.<sup>(2)</sup>

وترجع أهمية عملية الاستقطاب لكونها :

- توفر الأساس لعمليتي الاختيار والتعيين؛ فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها ومستوى أدائها، كما تتعكس فعالية هذه العملية على كل العمليات الأخرى سواء المتعلقة بالموارد البشرية أو بالوظائف الأخرى للمؤسسة.
- توفر مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبالتكلفة المناسبة.
- تسهم في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

(1) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 150.

(2) هاشم حمدي رضا، (2010)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص124.

- تسهم في زيادة استقرار الموارد البشرية في المؤسسة، وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمؤسسة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة.<sup>(1)</sup>
  - تسهم في تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار، كالتدريب؛ عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة، وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.
  - تحقق المسائل الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لوظيفة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.<sup>(2)</sup>
- ويتم في الاستقطاب تحويل الوظائف الشاغرة والوصف الوظيفي لها إلى أهداف تحدد كم ونوعية المتقدمين للوظيفة، بحيث يمكن البحث عنهم؛ إذ يجب أن تبدأ نشاطات الاستقطاب بفهم كامل للوظائف التي سيتم ملؤها. وتقوم المؤسسات بجذب أعداد كبيرة من المتقدمين ممن تتوافر فيهم الشروط؛ فكلما زاد عدد المتقدمين زادت إمكانية اختيار الشخص الأكثر ملاءمة للوظيفة الشاغرة.
- وهناك مصدران رئيسيان لاستقطاب الموارد البشرية هما: المصادر من داخل المؤسسة، والمصادر من خارج المؤسسة؛ فالمصادر من داخل المؤسسة (المصادر الداخلية) تتم بالترقية من الداخل أو بالإعلان الداخلي، والتنافس بين الراغبين في الانتقال للوظيفة الجديدة أو إعادة تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة على المعاش. أما المصادر من خارج المؤسسة (المصادر الخارجية) فهي:<sup>(3)</sup>
- طلبات الاستخدام التي ترد المؤسسة.
  - الإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلام المختلفة.
  - الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب.
  - مكاتب أو وكالات التوظيف.
  - نقابات العمال.
  - توصيات العاملين بزملاء لهم من خارج المؤسسة.
  - الاستقطاب من المؤسسات المنافسة بإعطاء شروط أفضل للراغبين.

(1) سامح عبد المطلب عامر، (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص121.

(2) يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 188.

(3) هاشم حمدي رضا، (2010)، مرجع سابق، ص 124

## الفرع الثالث: ماهية الاختيار والتعيين

## أولاً: مفهوم الاختيار والتعيين

تمثل وظيفة الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب، وتتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث مدى صلاحيتهم لتلك الوظيفة. ويعرف الاختيار بأنه العملية التي بمقتضاها تستطيع الإدارة أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل.<sup>(1)</sup>

وعليه فالاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها العمل على انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة والذين تتوفر فيهم مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيرهم، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات الوظيفة ذاتها. أما التعيين فهو التأكد من البيانات المقدمة للمؤسسة والحصول على موافقة الإدارة العامة على المترشحين المختارين وإصدار القرار النهائي للتعين.

## ثانياً: معايير الاختيار والتعيين

وهي مجموع الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المترشح لشغل الوظيفة، وترتبط بمتطلبات الوظيفة وتستمد من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف، وتستند إلى عوامل عامة وأخرى خاصة. وفي الواقع متطلبات الوظيفة (العوامل العامة) هي أدنى ما يمكن انتظاره من المرشحين لذلك تستعمل المؤسسة عوامل أخرى أكثر تحديداً لاختيار أفضل المترشحين، وذلك من أجل التقليل من اختيار الأشخاص غير الملائمين، أو عدم اختيار الأشخاص ذوي الكفاءات العالية. ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار:<sup>(2)</sup>

- مستوى التعليم؛ حيث تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي، ويقوم ممارسي وظيفة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الاعلان عن شغل الوظيفة.
- الخبرة؛ إذ تفضل معظم المؤسسات أن تكون للمرشحين لشغل الوظائف خبرة سابقة في العمل، لأن هذه الخبرة تجعل ممارسة الوظيفة أسهل بالنسبة لطالبيها. كما أنها تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد بالوظيفة مستقبلاً.
- الصفات البدنية.
- الصفات الشخصية؛ ومنها الحالة الاجتماعية.

(1) أحمد ماهر، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، ص141.

(2) مهدي حسن زويلف، (2001)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص73.

وبالاعتماد على هذه المعايير وأخرى تتم اختبارات التوظيف، هذه الأخيرة التي وببساطة يمكن تعريفها بأنها إجراءات منظمة هدفها معاينة سلوك أو اتجاهات أو أداء شخص معين أو مقارنة سلوك أو اتجاهات وأداء شخصين أو أكثر. وفي إطار وظيفة الموارد البشرية تساعد الاختبارات أيضا في قرارات الترقية والنقل والتدريب. وتبنى فلسفة اختبارات التوظيف على فرضيتين أساسيتين أولهما: أن القرارات والمهارات الإنسانية عادة ما تكون موزعة على الأفراد وتقرب من التوزيع الطبيعي. وثانيهما: أن هناك درجة معقولة من الارتباط بين توافر القدرة أو المهارة موضع الاختبار وبين احتمال النجاح في أداء وإنجاز متطلبات العمل أو الوظيفة. (1)

### المطلب الثاني: ممارسة تدريب الموارد البشرية

يعد التدريب أحد المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يتسنى للعامل من خلاله تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال، لذا فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلا عن وضعه في الصورة مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المستويين الداخلي والخارجي للمؤسسة، فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والمدى البعيد على حد سواء؛ يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الأفراد مما يؤثر إيجابا في جودة الإنتاج، وهو الأمر يحقق أعلى درجات الرضا للعملاء، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق، وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتأتى إلا من خلال استراتيجية محكمة لممارسة وظيفة الموارد البشرية والتي تتضمن عنصر التدريب كخيار مهم وضروري. (2)

### الفرع الأول: مفهوم التدريب

#### أولاً: تعريف التدريب

يعرف التدريب بأنه عبارة عن برامج مخططة يتم توجيهها إلى العاملين في المؤسسة بهدف إكسابهم معلومات ومهارات وسلوكيات معينة. (3)

(1) هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 125.

(2) منير بن أحمد بن دريدي، (2013)، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، ص 117.

(3) رضوان محمود عبد الفتاح، (2013)، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 50.

وعليه؛ التدريب ليس هدفا في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة، ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة، فإنه قد يكون مصدرا لتبديد الموارد، فنجح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط الجيد له.

ويعرف التدريب بأنه عملية تغيير في نمط تفكير وسلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات والمشاكل الفعلية التي تواجه العمل، وذلك بهدف تزويد المتدرب بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، وتعمل على تطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. كما عرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة، والأنماط السلوكية، والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل، وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق. (1)

مما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه سبيل لتجهيز الموارد البشرية بالمؤسسة بأساليب ومعارف ومهارات وقدرات، مما يؤدي إلى تغيير نمط التفكير والسلوك بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المخطط لها، وتحسين الأداء بشكل مستمر.

### ثانيا: مسؤولية التدريب

تقع مسؤولية التدريب على ثلاث جهات هي: (2)

- الإدارة العليا: يجب على الإدارة العليا أن تتبنى عملية التدريب وتؤمن بفوائدها وعوائدها المستقبلية .
- ممارسي وظيفة الموارد البشرية: يقع على عاتقهم تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج التدريبية.
- الفرد نفسه من خلال التطوير الذاتي.

(1) رضوان محمود عبد الفتاح وآخرون(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر)، (2013)، تصميم وإعداد وتنفيذ الحقائق التدريبية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ص 23.

(2) رضوان محمود عبد الفتاح، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص.51 (بتصرف)



## الفرع الثاني: أهمية وأهداف التدريب

## أولاً: أهداف التدريب

يعتمد نجاح أي برنامج تدريبي بأن تكون له أهداف واضحة، ومحددة لذا لا بد من صياغة هذه الأهداف بشكل واضح كأهم الخطوات في عملية التدريب حيث إن عملية قياس جدوى التدريب وتقييمه تعتمد اعتمادًا كليًا على وضوح أهدافه ويستهدف التدريب عادة ما يلي: (1)

- تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ضمان أداء العمل بفعالية، سرعة واقتصاد، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها المسؤولين وبين الأداء الفعلي للأفراد.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسلحه بمقومات تؤهله للتقدم لمناصب الوظيفة الأعلى.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وما يترتب عليه من تطور في أساليب العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لرفع كفاءته، وتحسين إنتاجه كمًّا ونوعًا ورفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل، ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- خفض معدل دوران العمل وتقليل حوادث العمل التي غالبًا ما تحدث نتيجة نقص كفاءة الأفراد.
- تبادل المعلومات والخبرات بين المشاركين في البرامج التدريبية، والاستفادة من تجارب الغير، وكيفية تطبيقهم للمفاهيم الإدارية الحديثة، ومجالات الاستفادة منها، أو الإحجام عنها إذا لم تلق نجاحًا عند تطبيق المؤسسات الأخرى لها.
- خلق فرص عمل جديدة، فالتدريب على استخدام الحاسوب على سبيل المثال لم يقلل فرص العمل كما يعتقد البعض، بل أوجد فرص عمل جديدة.

## ثانياً: أهمية التدريب

إن جهود تنمية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة، كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية، واعتمدت ميزانيات المؤسسات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين في مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية، وقد حدد (تريسي) عدة زوايا وأبعاد تتضح من خلالها أهمية التدريب وهي: (2)

(1) مبروكة محيرق، (2013)، أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط1، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 32 33.

(2) تريسي، وليم (2004)، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، الرياض، معهد الإدارة العامة نقلا عن:

مبروكة عمر محيرق، مرجع سابق، ص 78

- التدريب المستمر صفة من صفات المؤسسة الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في مجال التكنولوجيا أو التسيير، وبدون أن تكون هناك قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع لا المؤسسة الحديثة ولا الأفراد تحقيق أهداف النمو والرخاء في المستقبل.
  - وحيث أن التدريب يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته فإنه من هذا المنطلق يساهم مباشرة في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي والاجتماعي، ويزيد من درجة الأمان الوظيفي للفرد.
  - كل الأفراد تقريبا بالمؤسسات يحتاجون التدريب، فالموظف الجديد يحتاج إليه في مرحلة التهيئة، كما يحتاج له الموظفون على رأس العمل لزيادة مهاراتهم أو لمعالجة القصور الملحوظ في هذه المهارات، أو التزود بمهارات جديدة.
- كما أن التدريب يحقق<sup>(1)</sup>:

- صقل قدرات ومهارات الأفراد وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتقدم في المناصب.
- تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.
- رفع الروح المعنوية للأفراد من خلال إمامهم بأبعاد العمل، ومهارتهم في أدائه واهتمامه به.
- ضمان أداء العمل بسرعة وفعالية لسد كل الثغرات؛ من تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.
- مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق، وبذلك تستطيع تحقيق أهدافها والمتمثلة في النمو، التميز والبقاء.
- تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد وانخفاض قدراتهم ومهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.

### الفرع الثالث: مراحل العملية التدريبية

تتكون خطوات التدريب من أربع مراحل منطقية ومتتابعة تحدد كما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم فيها تحديد كل المستلزمات الضرورية لإنجاح عملية التدريب وتقديم برامجها بشكل منتج وفعال وبما يتوافق مع أهداف المؤسسة المراد تحقيقها، وتنقسم الاحتياجات

(1) منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 118 119.

(2) أحمد ماهر، (2006)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، ص 320.

إلى ثلاث أقسام وهي: احتياجات تدريبية على مستوى المؤسسة، احتياجات تدريبية على مستوى الوظيفة واحتياجات تدريبية على مستوى الفرد.

**2- مرحلة وضع وتحديد الأهداف:** وهي المرحلة التي يتم فيها تحديد الأهداف المطلوبة من إجراء عملية التدريب والتي تخدم بشكل مباشر أو غير مباشر أهداف المؤسسة.

**3- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:** يتم في هذه المرحلة ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين لتوصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين، وأيضا يتم تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

**4- تنفيذ برنامج التدريب:** يتم في هذه المرحلة تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج التدريبي من حيث مواعيد الجلسات، والراحات وأزمنتها، كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه وإعداد تجهيزاته، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.

**5- تقييم البرامج التدريبية:** بعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييمه، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين محل التدريب أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج.

#### الفرع الرابع: أساليب التدريب

تجدر الإشارة إلى أنه يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب داخل العمل وتدريب خارج العمل، ويمكن اعتماد أسلوب أو أكثر حسب نوع التدريب المزمع إجراؤه. وسنقوم بتناول هذه الأساليب من خلال التصنيف في ثلاث فئات رئيسية وهي: أساليب المحتوى، أساليب العمليات، الأساليب المختلطة. وسوف يتم شرحها كما يلي:<sup>(1)</sup>

##### 1- أساليب المحتوى:

وهي الأساليب التي تستخدم لتقديم المعرفة ونقلها إلى المتدربين، وتشمل عددا من الأساليب التدريبية منها أسلوب المحاضرات، الأساليب السمعية - البصرية، التعليمات المبرمجة.

##### 2- أساليب العمليات:

تعتمد هذه المجموعة على التفاعل بين المتدربين والمدرّب، وتركز على التغيير الاتجاهي والسلوكي، وليس على نقل المعارف. من أهم هذه الأساليب أسلوب تمثيل الأدوار، تدريب الحساسية، أسلوب التحليل التعاملي (هو أسلوب لتحسين سلوكيات الأفراد على رأس العمل، ويهدف هذا التحليل إلى تمكين المتدرب من تحليل أي موقف شخصي وجد نفسه فيه بشكل أفضل).

(1) رضوان محمود عبد الفتاح وآخرون، تصميم وإعداد وتنفيذ الحقائق التدريبية، مرجع سابق، ص ص 44-51.

## 3- الأساليب المختلطة:

هناك عدد من الأساليب التي تستخدم لنقل المعرفة وبنفس الوقت لتغيير الاتجاهات والسلوكيات ومن أمثلة هذه الأساليب أسلوب التدريب على رأس العمل (ويتضمن تدوير العمل، أسلوب المكتب المجاور، شغل وظائف الغائبين، توجيه الأسئلة - حيث يقوم المدرب بسؤال العامل الجديد عن ماذا يجب أن يفعل في هذا الموقف أو ذاك-، المشاركة في أعمال اللجان- لتدريب الفرد على عرض آرائه، والعمل ضمن جماعة ويفيد في التدريب على الوظائف القيادية-، النشرات...)، أسلوب المباريات الإدارية (ويتضمن تقسيم المتدربين إلى فريقين، وتوزيع الأدوار عليهم، ويتم وضع نقاط لكل خطوة من العمل، حيث يتخذ المشاركون قرارات تخص الحالة التي هم بصدد علاجها، ويترتب على القرارات ربح أو خسارة كل الفريق)، أسلوب دراسة الحالات (وفق هذا الأسلوب يقدم إلى المتدرب تقرير مكتوب يصف مشكلة إدارية يواجهها الإداريون في الحياة التنظيمية، قد تكون مشكلة سلوكية أو تتعلق بالقوانين والأنظمة وتطبيقاتها، فكثيرا ما يكشف الواقع عن ثغرات معينة في إجراءات العمل، أو مهام تتطلب التنسيق بينها، ويطلب من كل متدرب دراسة الحالة وتحليلها وتقديم توصياته لحلها، ثم تناقش الحالات جميعا ضمن مجموعات وبإشراف المدرب، للتوصل إلى حل مشترك بمناقشة البدائل المقترحة من كل متدرب).

ومن بين الأساليب المعتمدة في التدريب والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة نذكر<sup>(1)</sup>:

## - التدريب باستخدام الأقراص الصلبة:

تستخدم بعض المؤسسات شبكات داخلية لتسهيل التدريب من خلال أجهزة الحاسب الآلي وذلك من خلال استخدام الأقراص الصلبة CD Rom. ثم تقوم بنقل ذلك للأفراد من خلال شبكة معلوماتها الداخلية بحيث يستفيد منه الأفراد وقت الحاجة.

## - التدريب باستخدام الانترنت:

ويعد التدريب من خلال هذا الأسلوب أمرا واردا فهناك برامج لتدريب الأفراد على التفاعل مع شبكة المعلومات الدولية الانترنت مثل برامج ROAD MAP والذي ابتكرته جامعة ALABAMA وهو في شكل برنامج مراسلة باستخدام البريد الإلكتروني E-MAIL والذي يتضمن مجموعة من الجلسات التدريبية اليومية.

## - التدريب باستخدام الحاسب الآلي:

إن هذه الطريقة تستعمل بصفة أساسية لتنمية معارف ومهارات المتدربين؛ حيث يبدأ التدريب من خلال هذه الوسيلة بقيام المتدرب بكتابة مجموعة الأسئلة التي يريد الاستفسار عنها، والتي يجيب عليها

(1) منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص ص 121-123.

الحاسب من خلال التشغيل بنظام خاص، وهناك بعض الموضوعات التي تتطلب المتابعة، ثم يقوم الحاسب بحصر مجموعة الأخطاء التي وقع فيها المتدرب وكيفية تصحيحها. هذا ولقد أشارت نتائج الدراسات أن التدريب من خلال هذه الوسيلة يخفض وقت التدريب بنسبة 50%.

#### - التعلم عن بعد باستخدام مؤتمرات الفيديو:

هي طريقة معروفة وشائعة الاستخدام لتقديم التدريب إلى موظفين في أماكن جغرافية منفصلة عن بعضها أو بعيدة عن المدرب؛ ويعرف بأنه وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية وبصرية وهي بذلك تسمح لأناس في موقع للاتصال بدولة أخرى من خلال الاتصالات السمعية البصرية. وتعتبر الأساليب المعتمدة على التكنولوجيا مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لثرائها المعلوماتي وتكلفتها المنخفضة مقارنة ببعض الأساليب التقليدية.

#### المطلب الثالث: ممارسة تحفيز الموارد البشرية

ينظر بعض الباحثين إلى الأداء البشري باعتباره حاصل ضرب القدرة في الدافعية، فإن كانت دافعية الفرد لأداء العمل معدومة، أو لا يملك القدرة على أداء العمل إطلاقاً، فلن يتم إنجاز العمل، أي أنّ الأداء سيكون منعدماً، وأيّ زيادة في مقدار المتغيرين سيسهم في رفع الأداء؛ ويلاحظ أنّ العديد من المؤسسات تعالج انخفاض مستوى أداء أفرادها بإرسالهم لدوريات تدريبية تهتم بتطوير الجانب المهاري الفني والإداري، رغم أن المشكلة قد لا تكون في مستوى قدرات الأفراد ولكن في دافعتهم. لذا يجب ألا تركز المؤسسة على رفع مستوى قدرة أفرادها وتهمل رفع مستوى دافعتهم والذي يكون بالتحفيز.

#### الفرع الأول: ماهية التحفيز

يعرف التحفيز على أنه تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجراً أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.<sup>(1)</sup>

والحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية، وعليه فهي عوامل خارجية تجذب إليها الفرد وتعمل على التأثير في سلوكه باعتبارها وسيلة لإشباع حاجاته، مما يحركه لتحقيق هدف معين.<sup>(2)</sup>

(1) الداوي الشيخ، (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة

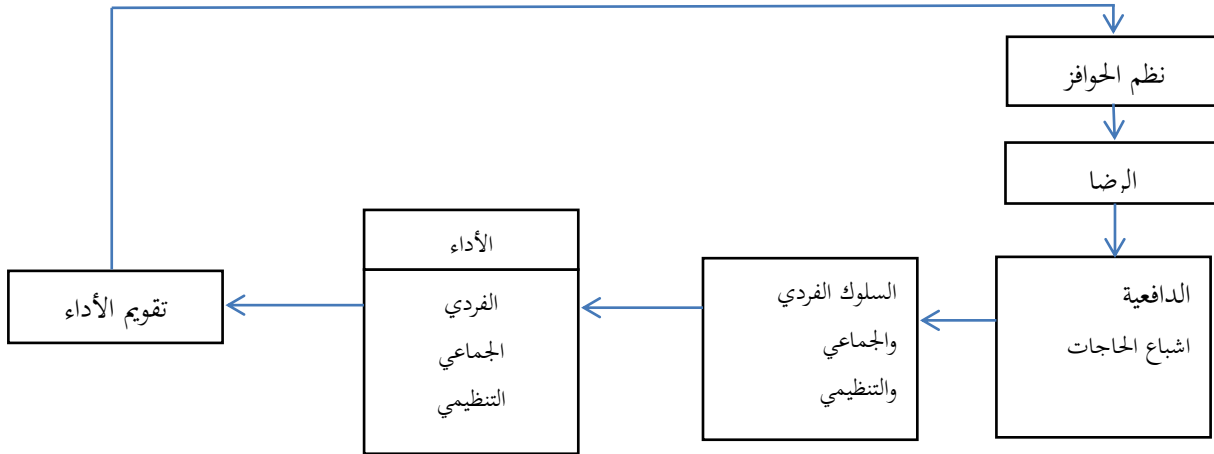
الباحث، العدد 06، ورقة (الجزائر)، ص 13.

(2) نوري منير، مرجع سابق، ص 284.

ويستهدف التحفيز رغبات أو احتياجات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها، وعليه ينطلق التحفيز من شعور الفرد بالحاجة إلى شيء معين، ثم تحديدها، ثم دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين لإشباع هذه الحاجة.<sup>(1)</sup> وبما أن هذه الاحتياجات تختلف من شخص لآخر، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على استخدام أدوات تحفيزية مختلفة لتشجيع أفرادها ودفعهم لبذل الجهد المطلوب، بما يؤدي لزيادة الإنتاجية للمؤسسة. فمساهمات الأفراد هي العملة اللازمة لبقاء المؤسسة ونجاحها.<sup>(2)</sup>

مما سبق فإن ممارسة التحفيز هي العمل على توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولاً إلى هدف ما وهي أيضاً مرادف للتشجيع، فهي الممارسة التي يقوم بها المسؤولون لإثارة دوافع الفرد نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق أهداف المؤسسة بما يضمن الأداء المرغوب.

شكل رقم (02): العلاقة بين الحوافز



المصدر: أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص 417.

من الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المعتمد من المؤسسة - والذي يخلق الرضا والدافعية ويشبع الحاجات- يؤثر على أنماط مختلفة من السلوك؛ وهذه الأنماط ذات تأثير داخلي على المؤسسة - مثل تطور الأداء الوظيفي، الحد من الغياب، الاحتفاظ بالأفراد الماهرين... - من جهة، كما لها تأثير خارجي من جهة أخرى - سمعة المؤسسة في سوق العمل...- وكل ذلك ينعكس على أداء المؤسسة ويساهم في تقويمه.

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص404 .

(2) Otilia ALBU ,MOROȘAN-DĂNILĂ, (2009), **CURRENT TRENDS IN HRM**, The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 9, No. 2(10), p138.

ولأن الحافز في المؤسسة يتمثل في الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في اتجاه موجه نحو الهدف كان لابد لنا من التعرف على مفهوم الدوافع لارتباطه الشديد وتداخله مع مفهوم الحوافز وعليه:

فالدافع يعبر عن حالة نفسية تؤدي إلى تحديد اتجاه السلوك ودرجة الإصرار عليه، فهو قوة أساسية مثيرة للسلوك وموجهة له، ويتوجه المتخصصون إلى اعتبار أن الدافع يُعَبَّر عنه بالحاجة، وهناك من يساوي بين الحاجة والدافع، والسبب الذي يدفع بالإنسان إلى سلوك معين<sup>(1)</sup>.

ومرد ربط مفهوم الدوافع بالسلوك الإنساني؛ هو أنه يعتبر حالة داخلية تنشط أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهدافه. إذ أن عملية السلوك قائمة على افتراضات أساسية هي: (2)

- أن السلوك هو نتيجة؛ أي أنه هنالك أسباب لكل سلوك.
- السلوك يُحَفَّز ويثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك محدد.
- السلوك الذي يُنتج هو لتحقيق هدف معين.

ومن هنا فالدافع هو الحاجات والرغبات والتصورات التي تؤدي إلى سلوك محدد ظاهري للوصول إلى هدف ما، فعند إشباع الحاجات أو الرغبات يزيد استقرار الفرد، ويقل التوتر، ويحصل التوازن في سلوكه.

وقد طرح (سميث، 1994) السؤال: لماذا نحن بحاجة إلى خلق دوافع الموظفين؟ وكان الجواب هو البقاء<sup>(3)</sup>، وعموما يتم التركيز على دراسة وتحديد دوافع الأفراد لما لهذه الأخيرة من أهمية يمكن تلخيصها فيما يلي<sup>(4)</sup>:

- الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، وتشخيصها يساعد المؤسسة على إشباعها بالرسائل التحفيزية بنوعها (المادي والمعنوي).
- تزيد الدوافع الإيجابية مع زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة، مما يقلل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل؛ حيث يزيد استثمار القدرات الكامنة بزيادة الدوافع الإيجابية.

(1) ناصر دادي عدون، (2009)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص ص 64 65.

(2) نوري منير، مرجع سابق، ص ص 282 283.

(3) Otilia ALBU ,MOROȘAN-DĂNILĂ, op cit, p138.

(4) نوري منير، مرجع سابق، ص ص 283 284.

- يساعد تشخيص الدوافع المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتمييزها.
- تتباين دوافع العاملين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات، وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

ومما سبق نستنتج أن هناك فرق بين الدافع والحافز، حيث يكمن الدافع في مثيرات داخلية للفرد أما الحافز فيعبر عنه بعوامل ومثيرات خارجية تدفع بالفرد للقيام بسلوك معين، وتحرك دوافعه لإثارة هذا السلوك الإنساني المرغوب، وعليه فالحافز هو المحرك للدافع.

### الفرع الثاني: أنواع الحوافز

#### أولاً: حسب مصدرها

ينقسم التحفيز حسب هذا المعيار إلى نوعين، تحفيز ذاتي (داخلي) وتحفيز خارجي؛ ويعتبر التحفيز داخلي عندما يشعر الفرد برغبة أو بدافع يدفعه لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لإنجاز ذلك؛ بينما يعتبر التحفيز خارجياً إذا كان التحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت والعلاوات والترقيات الإدارية. . . ؛ هذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالباً ما يطلق على العوامل الخارجية مصطلح " القوى المحفزة" بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية. إذ يمكن النظر إلى التحفيز الداخلي على أنه مجموعة العوامل التي تحفز الفرد من الداخل مثل المصلحة الشخصية والرغبة؛ بينما يمكن النظر إلى التحفيز الخارجي على أنه مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر على حاجاته الداخلية ورغباته، وما يترتب على ذلك من سلوكيات ومن أمثلتها المكافآت والترقيات.

إذا نلاحظ مما سبق أن المؤسسة عندما تعالج موضوع تحفيز الأفراد فإنها في الحقيقة تحاول أن تجد وتعمل العلاقة بين الحوافز الداخلية - بما يلبي الحاجات والرغبات الشخصية لأفرادها- وبين ما يتطلبه العمل من جهد ومهارة.<sup>(1)</sup>

#### ثانياً: حسب طبيعتها

وتنقسم بدورها إلى الحوافز المادية؛ وتشمل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات؛ ويقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها، وتتمثل في الأجر الإضافي، المكافآت الدورية والاستثنائية، العلاوات السنوية، المكافآت على أساس المجموعة، المكافآت في المدى البعيد، المشاركة في الأرباح، والاعتراف بالتميز والجدارة ومكافأة ذلك مادياً. والحوافز المعنوية؛ وتشمل الإثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل، الاعتراف بجهود العاملين وتشجيعهم ومدحهم،

(1) الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 13.



المشاركة في اتخاذ القرارات، مناخ الإشراف، التدريب وجدول العمل المرنة، القيادة الفعالة للأفراد، الأمن والاستقرار في العمل... إلخ<sup>(1)</sup>

### ثالثا: الحوافز حسب اتجاه التأثير

وتنقسم إلى حوافز تشجع الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه؛ حيث تحدد المؤسسة السلوك الإيجابي والحوافز المستعمل لدفعهم اتجاهه، ويطلق عليها الحوافز الايجابية. والحوافز التي تستخدم على من يقع عليه نوع من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء العمل في حالة إهمال أو تقصير في أداء هذا العمل، وتتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك العامل في الاتجاه وتسمى الحوافز السلبية.<sup>(2)</sup>

### رابعا: الحوافز حسب المستفيد منها

وفقا لهذا المعيار تنقسم الحوافز إلى حوافز فردية وأخرى جماعية؛ حيث تعبر الحوافز الفردية عن تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين، كتخصيص مكافأة للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل. . . ، وتوجه هذه الحوافز لفرد معين وليس لجماعة ومن شأنها زيادة التنافس الإيجابي بين العاملين إلا أنه يجب مراقبة العمل كي لا تؤثر هذه الحوافز في روح الفريق، ولكي تتجنب المؤسسة توتر العلاقات بين العاملين في كافة المستويات مما قد يضر بإنتاجية المؤسسة (العملية الإنتاجية). ومن جهة أخرى نجد الحوافز الجماعية التي توجه لجماعة أو فريق العمل.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثالث: أهمية الحوافز

تعتبر أنظمة الحوافز جانبا مهما في المؤسسة، والعجلة المحركة التي تدفع الجهود نحو تحقيق الأهداف، ولأنها تتعلق بعنصر مهم وحساس وصعب الفهم وهو المورد البشري فهي تتطلب تركيزا خاصا، واهتماما جديا لكي تحقق ما يلي:<sup>(4)</sup>

- زيادة الناتج سواء في شكل كميات إنتاج، جودة إنتاج، تحقيق مبيعات أكثر أو أرباح إضافية...
- تخفيض الفاقد، ومن أمثله تخفيض التكاليف، تخفيض استخدام المواد الخام، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية أو الموارد المادية...

(1) نوري منير، مرجع سابق، ص 285.

(2) يوسف حجيم الطائي، مرجع سابق، ص 407. (بتصرف)

(3) جمال الدين لعويسات، (2002)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص 23. (بتصرف)

(4) هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز، (2007)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، ص ص 14 15. (بتصرف)

- إشباع حاجات العاملين بصورة شاملة؛ أي الإلمام بجميع أو أغلب حاجاته، خاصة ما تعلق بجانب التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- خلق روح العدالة وبثها بين الأفراد داخل المؤسسة.
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع وفي سوق العمل.
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن.
- جذب العاملين إلى المؤسسة ورفع روح الولاء والانتماء.

والحوافز لا تمنح بشكل عشوائي بل تحكمها أسس لعل أهمها تميز الأداء، غير أنه بالإضافة إلى هذا الأخير توجد أسس مهمة أيضا نذكر منها: المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة المستخدمة للوصول إلى الناتج أو الأداء، الأقدمية خاصة ما ارتبط منها بالولاء والانتماء، المهارة،... والأسس المذكورة لا تعني أن تختار المؤسسة واحدا منها في منح الحوافز، ولكن على المسؤولين في إطار ممارستهم لوظيفة الموارد البشرية أن يختاروا التوليفة المناسبة من أجل الوصول إلى نظام متكامل للحوافز من شأنه النهوض بأداء المؤسسة. (1)

وبالنظر إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنه وفي كثير من الأحيان لا يمكن أن تتنافس مع المؤسسات الكبيرة من حيث الأجور والحوافز المادية التي يمكن أن تقدم لموظفيها، لذا ينبغي عليها (أي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) خلق بيئة عمل ممتعة وعلى زيادة رضا الموظفين عن المهام والأدوار في المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تستطيع المؤسسات الصغيرة استخدام تشكيلة واسعة من استراتيجيات الدوافع المعنوية مثل الإثراء الوظيفي، أسلوب الإدارة التشاركية ومشاركة الموظف في عملية صنع القرار، ومرونة وقت العمل،.. وذلك تقديرا لإنجازاته، وخلق الدافع وبناء ولاء الموظفين. (2)

(1) بوراس فايزة، مرجع سابق، ص 46. (بتصرف)

(2) Branka Zolak Poljašević, Saša Petković, (2013), **Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework**, Facta Universitatis Series: Economics and Organization Vol. 10, No 3, pp 301 – 315

## المبحث الثاني: الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية

لقد عجلت التطورات الهائلة في بيئة المؤسسة بضرورة اعتراف القائمين على شؤون الأفراد بأن المورد البشري هو وحده مصدر الميزة والمعرفة والمهارة؛ وأنه يجب الاستثمار فيه للاستفادة منه، واعتباره كأصل قيمى من أصول المؤسسة التي يجب الاستثمار فيها، والنظر إليه كعقل لا كساعد فقط - يتلقى الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها وترجمتها إلى أفعال-، والتخلي عن الأساليب الكلاسيكية المعتمدة في وظيفة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي؛ والتي تعتبر الفرد كلفة يجب التخفيض منها، وبالمقابل تبني مداخل وممارسات حديثة لتعظيم دوره في الحياة التنظيمية حتى تتمكن من كسب ولائه وثقته. وعلى امتداد الفكر الإداري والتنظيمي برزت مدارس ونظريات عدة تناولت دراسة السلوك البشري داخل المنظمات من رؤى وزوايا مختلفة ولا شك أنها شكلت أرضية لما هو متاح وموجود من معارف، وساهمت في بلورة مفاهيم جديدة وصياغة ممارسات حديثة اختلفت باختلاف الدراسات والابحاث، ونحن في صياغ دراستنا هذه سنتناول بعضا منها فيما يلي:

### المطلب الأول: ممارسة القيادة التحويلية

أدت التغيرات السريعة التي تواجهها المؤسسات اليوم في بيئة عملها، إلى جعل الأنماط القيادية التقليدية ذات تأثير ضعيف في تحسين أداء الأفراد، لذا كان من الضروري إيجاد نمط قيادي جديد يضمن للمؤسسات تحسين أداء أفرادها بشكل مستمر، ويعمل أيضا على ضمان استمراريتها. والقيادة التحويلية من الأنماط القيادية الحديثة للقيادة؛ حيث اهتم الباحثون في مجال الإدارة والقيادة في فترة الثمانينات والتسعينيات من القرن العشرين بالطرق والأساليب التي تساعد القائد على تطوير المؤسسة، وبعث حياة جديدة فيها، فكان أول من تناول مصطلح القيادة التحويلية (Transformational Leadership) هو (Downton) عام 1973 في مناقشته حول قيادات التمرد والثورة (Rebel Leadership and Revolution)<sup>(1)</sup>، إلا أن نقطة الانطلاق لشيوع هذا المفهوم هي أعمال "ماكجروجر بيرنز" (Macgregor Burns)؛ حيث ظهر التعريف واضحا له في كتاب بيرنز (القيادة) عام 1978. وتم اختبار وتجريب نموذج القيادة التحويلية بواسطة (Bernard M. Bass) عام 1985، ومن يومها أصبح هذا المدخل هو الأساس للدراسات والبحوث التي تعرضت للقيادة المطلوبة في مؤسسات القرن الحادي والعشرين.<sup>(2)</sup> حيث أكد "بيرنز" في كتابه على أن أحد الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة

(1) Roger Gill, Niall Lievire, Douglas c. Pitt, (2002), **leadership and organizations for the new millennium**, Journal leadership studies, issue: 4, united kingdom, p 8.

(2) كمال الدين حسن علي بابكر، (2015)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة، ص 25.

إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية والتي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا.<sup>(1)</sup>

### الفرع الأول: مفهوم القيادة التحويلية

يترجم المصطلح (Transformational Leadership) في الدراسات العربية: القيادة التحويلية، قيادة إحداث التغيير أو قيادة التغيير.<sup>(2)</sup>

والقيادة في لسان العرب (القَوْد) نقيض السُّوق: يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها، وفي هذا المعنى اللغوي إشارة مفادها ان مكان القائد في المقدمة، وذلك لكي يكون دليلا لجماعته على الخير ومرشدا لهم إلى ما فيه صلاحهم.<sup>(3)</sup>

أما اصطلاحا فيقصد بالقيادة القدرة والفعالية والبراعة للقائد بمساعدة النخبة على تحديد الأهداف وترتيبها تصاعديا حسب أولويتها، واختيار الوسائل الملائمة لتحقيق هذه الأهداف بما يتفق مع القدرات الحقيقية للمجتمع، وإدراك الأبعاد المختلفة للمواقف التي تواجهه، وتشخيص المشاكل التي تصاحبها، واتخاذ القرارات اللازمة لمواجهة المشكلات والأزمات التي تفرزها هذه المواقف، ويتم ذلك كله في إطار تفاعل تحكمه القيم والمبادئ العليا للمجتمع.<sup>(4)</sup>

**مفهوم التحويل لغة:** ورد مفهوم التحويل في لسان العرب على النحو التالي: "حوّل، بتشديد الواو، أي بصير بتحويل الأمور، وتحول عن الشيء، زال عنه إلى غيره، وتحول من موضع إلى موضع وحال الشيء نفسه يحول حولا بمعنيين: يكون تغيرا، ويكون تحولا".<sup>(5)</sup>

**مفهوم القيادة التحويلية اصطلاحا:** يرى بيرنز أن القيادة التحويلية "عملية يسعى من خلالها كل من القائد والأتباع إلى رفع كل منهما إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاقية".<sup>(6)</sup>

(1) محمد بزيح حامد بن تويلى العازمي، (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري - دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غ منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 25.

(2) كمال الدين حسن علي بابكر، مرجع سابق، ص 25.

(3) ابن المنظور، بدون سنة النشر، لسان العرب، الجزء الأول، المجلد 5، دار المعارف، القاهرة، ص 3770.

(4) أسامة خيري، (2012)، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 15.

(5) لسان العرب، المجلد 2، ج 13، ص 1056.

(6) هدى العلفي، (2013)، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 17.

وترتكز نظرية بيرنز على البعد الأخلاقي في القيادة؛ حيث تقوم على مجموعة من الافتراضات الأخلاقية بين القادة والتابعين، وتهتم بالقيم الأخلاقية للاتباع في محاولة لرفع وعيهم تجاه القضايا الأخلاقية وتحريك طاقاتهم وامكانياتهم لإصلاح مؤسساتهم.

تعرف القيادة التحويلية بأنها " مجموعة القابليات التي تجيز للقائد إدراك الحاجة للتغيير وخلق أو إبداع رؤية في توجيه هذا التغيير وتنفيذه بفاعلية ".<sup>(1)</sup>

يبرز هذا التعريف الدور الفعال للقيادة في التغيير التحويلي وذلك من خلال تحديد طريق لمسيرة المؤسسة، فقيادة التغيير تتطلب نشر وصياغة رؤية جديدة والعمل بشكل مستمر لتحقيقها مما يعد مصدراً لتحقيق ميزة تنافسية.

كما تم تعريف القيادة التحويلية عن طريق بعدي الرؤية والعمل؛ حيث ترتبط الرؤية بخلق صور من الأهداف المستقبلية، ويرتبط العمل بالتنفيذ الفوري للسلوكيات، والفكرة العامة هي أن: "الرؤية بدون عمل هي مجرد حلم، والعمل بدون رؤية هو ممل وبلا معنى".<sup>(2)</sup>

ويميل المفكرون إلى اعتبار القيادة التحويلية نتيجة للتطور والممارسات القيادية التي أدت إلى تطوير القائد الإداري لذاته وأدائه وتعامله مع التغيرات العالمية المعاصرة، إلى أن أطلق عليه القائد التحويلي؛ وهو ذلك الذي يرفع من مستوى الأفراد لتحقيق الإنجاز والتنمية الذاتية ويروج لعملية تنمية وتطوير المجموعات والمؤسسات ويستثير في أتباعه الهمم العالية والوعي بالقضايا العالمية الرئيسية في الوقت الذي يعمل فيه على زيادة ثقتهم بأنفسهم.<sup>(3)</sup>

مما سبق يمكن القول أن القيادة التحويلية هي تلك القيادة التي تعطي وتخلق رؤية شاملة وواضحة للمؤسسة لمستقبلها من جهة ومن جهة أخرى تقوم باستثارة الهمم العالية والوعي بالقضايا الرئيسية وزيادة ثقة الأفراد بأنفسهم، وتحفزهم عن طريق رفع الروح المعنوية وتنمية التفكير والإبداع بدلاً من منح الحوافز مقابل تنفيذ المهام فقط.

<sup>(1)</sup> شهيناز فاضل أحمد، (2008)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، العدد 73، مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مصر، ص 99.

<sup>(2)</sup> Robert B. Dilts, (2009), *Leadership visionnaire (Outils et competences pour réussir le changement par la PNL*, Edition De Boeck Université, Bruxelles, P 137.

<sup>(3)</sup> محمد إبراهيم خليل العطوي، (2010)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 33.

## الفرع الثاني: مكونات وأهمية القيادة التحويلية

## أولاً: مكونات القيادة التحويلية

حدد " باس برنارد Bass Bernard " و"افوليو Bruce J. Avolo" مكونات (أبعاد) القيادة التحويلية في أربع عناصر وهي:<sup>(1)</sup>

## 1- التأثير الكرزماطيكي (المثالي):

يسلك القادة وفقاً لهذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيهم الآخرون مع مرور الوقت فيصبحوا أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، وعادة ما يكون لدى هؤلاء القادة معايير عالية جداً للسلوك الأخلاقي، ويمكن الاعتماد عليهم للقيام بالأشياء الصحيحة. وينظر للقائد على أنه صاحب رسالة ورؤية مثالية يعمل على تنمية الإحساس بها، ولأنه يهتم بحاجات ورغبات أتباعه فهو يحظى باحترامهم وثقتهم واعجابهم به ويشاركهم في مواجهة المخاطر، ويعمل على تقديم مصالح الآخرين على مصلحته الشخصية، ويظهر معايير أخلاقية عالية تجعله يترفع عن استخدام سلطته في تحقيق مكاسب شخصية؛ ومتى ما توفرت هذه الصفات المثالية - ومع مرور الوقت- يعمل التابعون على محاكاة قادتهم التحويليين وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقتهم.

## 2- الدافعية الإلهامية (التحفيز الملهم):

يتصرف القادة التحويليون وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإمام أولئك المحيطين بهم؛ وذلك بإعطاء المعنى والمحتوى لما يقوم به أتباعهم، وتسود روح الفريق، ويظهر هؤلاء القادة الحماس والتفاؤل، ويحملون التابعين على التركيز والتفكير لوضع رؤى مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة، وفي سبيل ذلك فهم يستخدمون الرموز والشعارات لتوجيه الجهود وتوضيح توقعاتهم العالية من تابعيهم.

## 3- الإستشارة العقلية (التشجيع الإبداعي):

يتصرف القادة بطريقة تجعلهم يحركون جهود أتباعهم لكي يكونوا مجددين، ومبتكرين وذلك بزيادة وعي التابعين بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني وخلق مداخل وطرق جديدة لحل المشاكل، وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر جديدة، ووفقاً لهذه الخاصية فإن القادة التحويليين يتجنبون النقد العام لأي عضو في المجموعة في حال حدوث خطأ؛ أي أنهم يحثون الأعضاء على تقديم أفكار جديدة

(1) هدى العلفي، مرجع سابق، ص ص 25 26. نقلاً عن

Bernard M. Bass and Bruce J. Avolo, (2003), **predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology, Vol 88, N°2, p 208. (بتصرف)

وتجريب مناهج جديدة، بدون أن يعرضوا أفكارهم للنقد، وفي المقابل يتقبل القائد التحويلي أفكار الآخرين حتى لو تعارضت مع أفكاره.

#### 4- الاعتبارات الفردية (الاهتمام الفردي أو مراعاة مشاعر الأفراد):

وفقا لهذه السمة يعطي القائد التحويلي اهتماما خاصا بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه، ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم وخلق فرص جديدة لتعليمهم، مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم والنظر إليهم كأشخاص بدلا من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمال، كما يجب على القائد أن يكون مستمعا جيدا ويعطيهم الثقة والاطمئنان للتعبير عن آرائهم، كما يقوم القائد بتفويض المهام كوسيلة لتنمية الأتباع، وهذا التفويض يتم بموجب المراقبة للتعرف على ما إذا كان التابعون يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقويم.

وعند بناء القيادة التحويلية يجب تحقيق عدد من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد حتى يستطيع القيام بما هو متوقع منه، ولهذا فإنه يجب إعداد القيادات التحويلية ذات الكفاءة العالمية والمستوعبة لمواجهة المتغيرات العالمية والتحديات المستقبلية إعدادا جيدا متكاملا مستجيبا لمتطلبات التطور العالمي، ويبدأ هذا الإعداد بالتأكد من توفر بعض المتطلبات في القائد كالوعي الذاتي، الرؤية المستقبلية، التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة، استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر على المبادئ والقيم، توفر مهارات التسهيل واستخدام أساليب الاتصال بما يخدم المؤسسة، وتطوير وتحفيز العاملين للمساهمة في تحقيق النمو والتقدم للمؤسسة...

#### ثانيا: أهمية القيادة التحويلية

المؤسسات المعاصرة ديناميكية في جوهرها، وحاجات ورغبات العاملين والمتعاملين فيها ومعها متجددة ومتغيرة، مما يستدعي وجود قيادات تمتلك خصائص وقيما ومعتقدات تختلف جذريا عن خصائص القيادة التقليدية، بحيث تكون قادرة على التوظيف الفاعل للموارد والتقنيات ونظم المعلومات وقيادة المؤسسة في ظروف ومناخات تنافسية مختلفة، فالمؤسسات الفاعلة هي المؤسسات التي تتحلّى بالمرونة والابتكار وتعتمد استراتيجيات واضحة للتغيير والتميز. ويمكن توضيح أهمية القيادة التحويلية في النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

- دعم ووضع قيمة للمؤسسة.
- إحداث تغييرات في ثقافة ومعتقدات المؤسسة.

(1) شريف أحمد حسن عباس، (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ص 19.

- المساهمة في وضع معايير للأداء ضمن نسق متكامل ومتربط يجعل المؤسسة سريعة الاستجابة بفاعلية أمام المتغيرات الداخلية والخارجية.

كما أن: (1)

- القيادة التحويلية قيادة فنية تتضمن أساليب إدارية على درجة عالية من الأهمية.
- القيادة التحويلية تعمل على رفع مستوى الأداء المؤسسي.
- القيادة التحويلية تستجيب بشكل فاعل للتغيرات التي تحدث في مناخ عمل المؤسسات، والتقلبات في حاجات العاملين وريغباتهم وكذلك المتعاملين مع المؤسسة.
- القيادة التحويلية ترفع ثقة العاملين بالمؤسسة وإشعارهم بالمواطنة والانتماء، وتبعث فيهم الدافعية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز.

### المطلب الثاني: ممارسة التمكين

موضوع تمكين العاملين هو فلسفة أو يمكن القول أنه ممارسة جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات بصفة عامة، تهدف إلى استغلال المهارات والقدرات المتواجدة لدى الأفراد. وكما قد يعد التمكين استراتيجية فعالة لتنمية وتطوير الموارد البشرية، فهو أيضا يعد وسيلة فعالة للتطوير والإبداع؛ فهو الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عصر العلم والمعرفة والتكنولوجيا الجديدة للتعامل مع الأفراد، وهو يعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القائد باعتباره مساعد ومدرب وموجه نحو تحقيق الأهداف المشتركة للجميع، فاحترام الفرد والتعامل معه على أنه بالغ، عاقل، راشد وقادر يشكل مصدرا مهما وأساسيا من مصادر التميز والتفوق.

### الفرع الأول: ماهية التمكين

#### أولاً: مفهوم التمكين

عرف **Murrell and Meredith** التمكين: بأنه العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي. (2)

كما يعرف التمكين بأنه ممارسة تتحقق عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقنصرة على المستويات العليا في المؤسسة. (3)

(1) سامر كمال حامد الديب، (2012)، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، ص 60 61.

(2) Kenneth .L Murrell, and Mimi Meredith, (2000), **Empowering Employee**, McGraw-Hill, New York, P110.

(3) B Ginnodo, (1997), **the power of empowerment: what expert say and 16 actionable case study**, Arlington heights, Il pride, p56



ويعرف أيضا بأنه القوى التي يكتسب من خلالها الأفراد القدرة، وتزيد ثقتهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم إلى المؤسسة، وتحمل المسؤولية، والقدرة على التصرف لتحسين النشاطات والعمليات، والتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للزبائن في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم المؤسسة وغاياتها.<sup>(1)</sup>

وعموما تعددت وجهات نظر الباحثين حول مفهوم التمكين، وسنحاول إدراج بعضها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (03): بعض تعاريف التمكين**

المصدر	التعريف
(Huxtable, 1995)	مفهوم يتضمن تفويض السلطة للفرق والأفراد داخل المؤسسة لتحري القضايا المؤثرة في أعمالهم اليومية.
(Ivancevich et Al, 1997)	منح العاملين المسؤولية عن نشاطات تقديم الخدمة أو الإنتاج والسلطة في اتخاذ القرارات أو الإجراءات بدون موافقة مسبقة.
(Buchanan & Huczynski, 1997)	تفويض عملية اتخاذ القرارات إلى الأفراد العاملين في المستويات الدنيا وتقديم التدريب الكافي لمسؤولياتهم الجديدة والتأكد على الاتصالات الأفقية.
(Jones et, Al, 2000)	توسيع مهام ومسؤوليات الأفراد العاملين.
(Yuki, 2006)	عملية اختزال البيروقراطية التي تعيق جهود الأفراد وتقديم الموارد الضرورية لهم بتنفيذ التغيير بنجاح.
(Gupta, 2008)	عملية تمكين أو تزويد الأفراد بالسلطة ( للاعتقاد، التصرف اتخاذ الإجراءات، الرقابة، اتخاذ القرارات) بطرق مستقلة.
(George and Jones ,2008)	منح العاملين في مختلف أرجاء المؤسسة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية.

المصدر: حسان دهب جلاب وآخرون، (2013)، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للإنتاج والتوزيع، عمان، ص 24.

وعليه يمكن تعريف التمكين بأنه منح الأفراد في مختلف أرجاء المؤسسة السلطة لاتخاذ القرارات المهمة وتحمل مسؤولية نتائجها المستقبلية. وتتحقق ممارسة التمكين عندما يقوم كل من المديرين والموظفين بحل مشاكل كانت تقليديا مقصورة على المستويات العليا في المؤسسة.

<sup>(1)</sup> تيسير زاهر، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28- العدد الثاني، ص 257

## ثانياً: خصائص التمكين

من خلال التعريفات السابقة يتسم التمكين بخصائص نذكر منها:

- تفويض صلاحيات ومسؤوليات مع إعطاء الحرية في ممارسة العمل، ويحقق بذلك نفوذ أكبر للأفراد والفرق.
- نقص الاعتمادية؛ أي يجعل الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة مهامهم ووظائفهم.
- يجعل الأفراد يتحملون المسؤولية عن نتائج أعمالهم.
- يركز أكثر على القدرات الفعلية للأفراد لحل المشكلات والأزمات.
- التمكين ليس عملية مطلقة، فبعض القرارات تحتاج إلى فرق عمل فعالة، وإلى خبراء، ومستشارين، وإلى تدخل الإدارة العليا، بالإضافة إلى وجود أوقات وظروف قد لا تسمح بالتمكين، خاصة في الأحداث الطارئة.
- يحتاج التمكين إلى برامج متميزة للتدريب والتعليم.

## ثالثاً: أهمية التمكين

تكمن أهمية التمكين في:

- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات.
- تحقيق رضا الزبون وولائه.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد.
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومؤسساتهم مما يجعل أداءهم أفضل.
- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.<sup>(1)</sup>

كما أن التمكين يعد من جهة استراتيجية حتمية وملحة من قبل المؤسسات لتحسين نوعية منتجاتها، حيث يساهم في بناء مؤسسات متعلمة تتميز بقدرات أداء عالية، ويزيد الدافعية لتقليل الأخطاء وذلك لتحمل الأفراد مسؤولية أكبر عن أعمالهم. ومن جهة أخرى تساهم إجراءات التمكين في تحسين جودة المنتج، أو الخدمة المقدمة، وتضمن فعالية المؤسسة، من خلال الاتصال المباشر والثقة بين الأفراد والزبائن. كما تساهم إجراءات التمكين في تقليص التكاليف، خفض نسبة دوران العمل، زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة، تحسين قدرة الفرد على مقاومة ضغوط العمل، وزيادة ثقته بنفسه وتشجيعه على الإبداع والمبادرة، الالتزام بروح الفريق، رفع دافعية الفرد الذاتية، وتنمية شعوره بالمسؤولية وتعزيز وولائه

(1) باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، (2012)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد

التنظيمي. كما أن التمكين يساعد المسؤولين في تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك يمكنهم من تكريس وقتهم للشؤون الإدارية الهامة.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: بعض نماذج تمكين العاملين

#### أولاً: نموذج تمكين العاملين وفقاً لدراسة المدهون<sup>(2)</sup>

قدم المدهون نموذجاً علمياً لتمكين العاملين في المؤسسات الخاصة، إذ ركز في طرحه على افتراضين أولهما أن إعطاء العامل مسؤوليات واضحة وسلطة فعلية يعد أداة مهمة من أدوات التمكين، وثانيهما أن ثقة الإدارة والإيمان بقدرات الفرد والتعبير له عن هذه الثقة يساعد على زيادة فعاليته في مجال خدمة الزبون. وبناء على هذين الافتراضين توصل المدهون إلى أربعة أنماط إدارية ( التمكين، الاندماج، المشاركة، الأوتوقراطي)، حيث:

**1- التمكين:** يمكن للمسير أن يفوض السلطة للعاملين وأن يثق فيهم ويؤمن بقدراتهم، حيث يشعر العامل بالانتماء الحقيقي للعمل كما يكون له صوت حقيقي وسلطة فعلية، وهذا ما يحقق الربح المشترك لجميع الأطراف win-win.

**2- الاندماج:** يقوم المسؤول في هذه الحالة بتفويض السلطة للفرد عندما يشعر أن هناك منفعة حقيقية في ذلك. لكن ليس لديه ثقة وإيمان مطلق بقدراته للعمل وحده على التعامل مع المشكلات واتخاذ القرار المناسب لحلها.

**3- المشاركة:** وهنا لا يفوض المسير السلطة للأفراد، ولكنه يؤمن ويثق في قدراتهم على معالجة المشكلات وتحسين عمليات الخدمة، كما يطالبهم بإبداء رأيهم ويستمع إليهم.

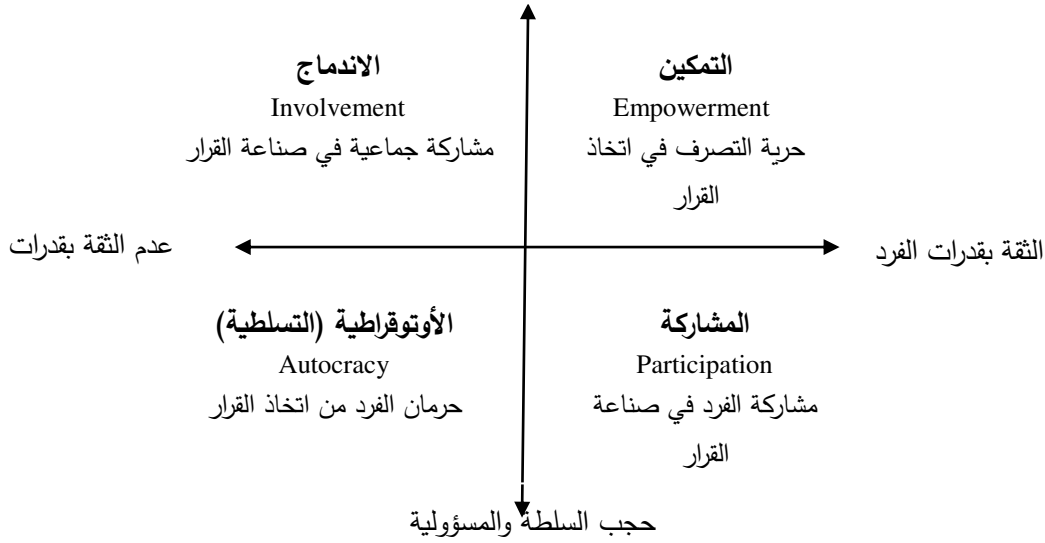
**4- الأوتوقراطية (التسلط):** لا وجود للسلطة ولا للثقة، فسلطة اتخاذ القرار لدى المسير وحده وما على العاملين إلا بالتنفيذ.

والشكل الموالي يوضح النموذج:

(1) محمد الحراشة وصالح الدين الهيتي، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، الجامعة الأردنية، ص 244. (بتصرف)

(2) برني لطيفة، (2014/2015)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، ص 54-55. نقلاً عن: موسى توفيق المدهون، (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين كأداة خاصة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، مجلد 13، العدد 4، ص 73-84.

شكل رقم (03): نموذج تمكين العاملين وفق لدراسة المدهون  
تفويض السلطة



**المصدر:** موسى توفيق المدهون، (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين كأداة خاصة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، مجلد 13، العدد 02، ص 82.

من الشكل فإن النموذج يقوم من جانب على أسلوب المدير في استخدام السلطة أهميتها بالنسبة له من حيث تفويضها أو الاحتفاظ بها، ممثلاً في المحور العمودي. أما الجانب الآخر فيقوم على درجة ثقة المدير بالموظف من حيث قدرته على المشاركة في صنع القرار وتحمل المسؤولية والابداع والتطوير في مجال العمل، وهذا ما يمثل بالمحور الأفقي.

### ثانياً: نموذج عارف عالية

أعدت عالية عارف نمودجا مقترحا للتمكين في المؤسسات العامة المصرية، ويطبق على ثلاث مراحل<sup>(1)</sup>:

#### المرحلة الأولى (مرحلة الإعداد):

- تحسين أساليب الحصول على الخدمة.
- المزيد من المرونة والكفاءة في استخدام الموارد.
- التخلص من الإدارة بالأمر والسيطرة وكذا التخلص من اللوائح الداعمة لهذا السلوك.
- الاستخدام الأمثل للتقنية في توصيل الخدمة.
- التقليل من التداخل في مجال التخصصات.

#### المرحلة الثانية (مرحلة التنفيذ):

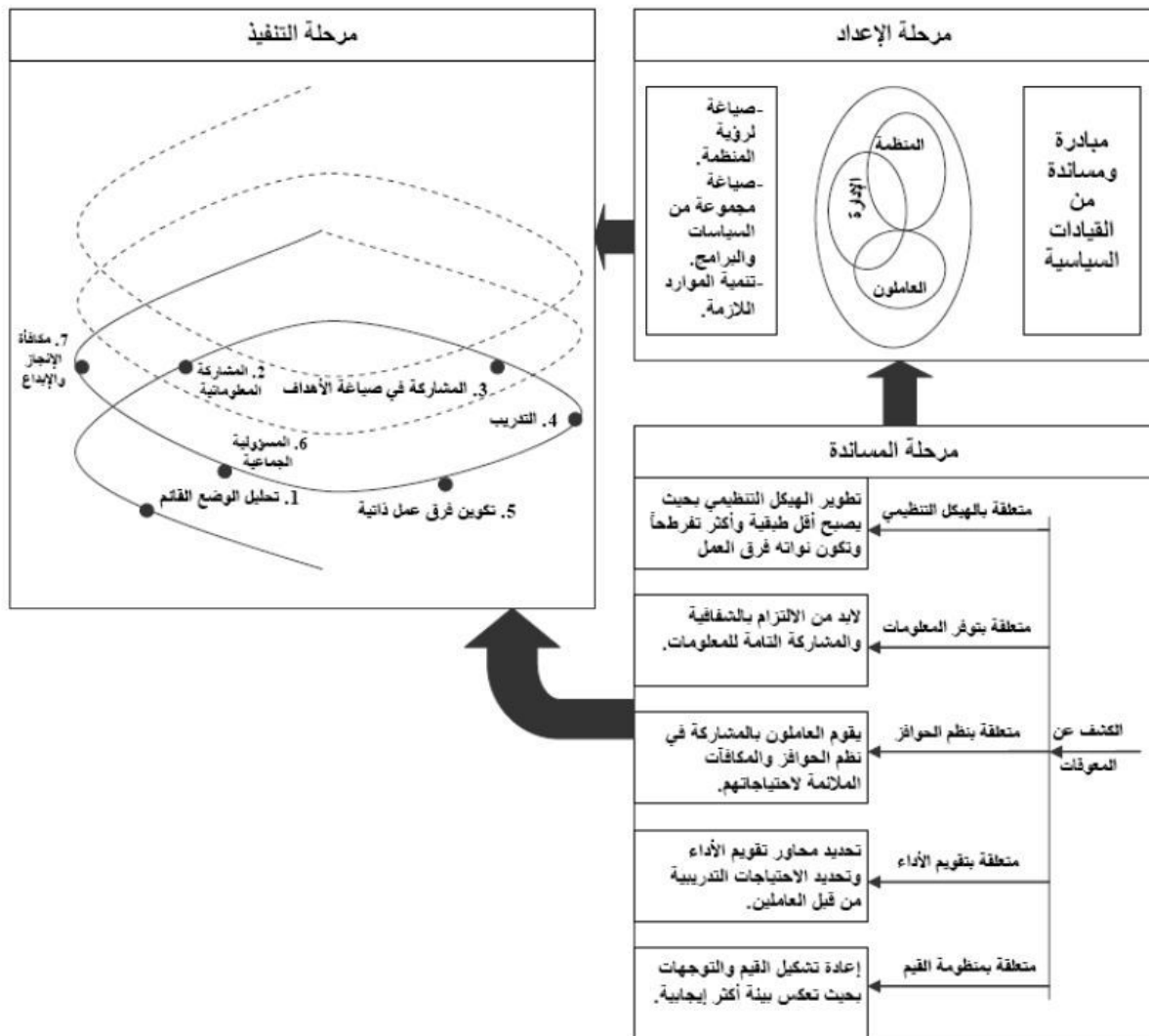
- تقويم الوضع الراهن.

(1) نفس المرجع السابق، ص 57

- المشاركة المعلوماتية.
- المشاركة في صياغة أهداف واضحة للإدارة والعاملين.
- التدريب الإداري والمهاري.
- تكوين فرق عمل ذاتية يختلف أعضاؤها وأهدافها تبعا لاختلاف الأهداف.
- المسؤولية الجماعية لمستوى الأداء.
- تقويم ومكافأة الإنجاز والإبداع.

المرحلة الثالثة (مرحلة المساندة): تتكون من محاولات التطوير المستمر من خلال التدقيق المستمر للمشكلات والعقبات التي تظهر أثناء العمل لكي يتم علاجها أولاً بأول.

شكل رقم (04): نموذج عالية للتمكين



المصدر: برني لطيفة، (2015/2014)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، ص58.

الفرع الثالث: معوقات ممارسة التمكين<sup>(1)</sup>

رغم الأهمية التي يكتسبها التمكين إلا أن تطبيقه وممارسته ليست بالسهولة المتوقعة فهي تتضمن ارتفاع تكاليف الاختيار والتعيين وكذا التدريب، كما أن المؤسسة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل تعاني من صعوبة ممارسة التمكين.

وعموماً حدد (Procter) المعوقات التي قد تحول دون اعتماد التمكين وممارسته بشكل فعال في:

- نقص الثقة بالنفس.
- قلة التدريب والتأهيل أو عدم فعاليتهما.
- ضعف الدافعية اتجاه العمل.
- عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية.

وقد أضاف (Ivancevich & Matteson):

- شعور بعض المديرين بفقدانهم السلطة.
- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات.

ومن بين المعوقات أيضاً تعدد وتغير أو تجدد المتطلبات البشرية المتعلقة بفريق العمل مما يخلق صعوبة نوعاً ما في العمل على إشباع حاجاته ومشاركته الاهتمامات هذا من جهة، ومن جهة أخرى الاحتياجات المتزايدة من قبل الزبائن.<sup>(2)</sup>

وكما سبق وأشارنا فإن المؤسسات التي تفكر في تنفيذ برنامج لتمكين العاملين تحتاج أن تفهم أن تبني التمكين ليست بحال من الأحوال اختيار سهل. وقد أوضح عدد من الكتاب أن تمكين العاملين عملية يجب أن تنفذ على مراحل، وحدد (Bowen and Lawler) ثلاث مستويات من التمكين في المؤسسات تتراوح من التوجه للتحكم إلى التوجه للاندماج<sup>(3)</sup>. وأوضح (Caudron) " أن الأسلوب التدريجي أفضل الطرق لتمكين فرق العمل.. فالمسؤوليات للإدارة الذاتية واتخاذ القرار يجب أن تعهد للموظفين بعد التأكد من حسن إعدادهم". كما أوصى Ford and Fottler أيضاً بالتنفيذ التدريجي لتمكين

(1) عالية جواد محمد علي، (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد، ص 170.

(2) تيسير زاهر، مرجع سابق، ص 257. (بتصرف)

(3) D E, Bowen and E, Lawler, (1995), **Empowerment of Service Employee**, Sloan Management Review, p 73.

العاملين " فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة ومن ثم يتم لاحقاً إشراك الموظفين الممكنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة"<sup>(1)</sup>.

### المطلب الثالث: ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي

يرتكز التعلم التنظيمي أساساً على التعلم الفردي؛ فالإنسان هو أقدر المخلوقات على التعلم وأكثرها حاجة إليه؛ وذلك لما للتعلم من أهمية في حياته ووجوده واستمراريته؛ فقد أولى الإسلام أهمية كبيرة للتعلم الإنساني؛ إذ ورد معنى هذا التعلم في كثير من الآيات في القرآن الكريم؛<sup>(2)</sup> ومنها قوله تعالى: "وقُلْ رَبِّي زُذْنِي عَلَّمَا" سورة طه الآية 114، وقوله سبحانه وتعالى أيضاً "عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ" سورة العلق الآية 05،<sup>(3)</sup> وغيرها من الآيات القرآنية.

### الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

#### أولاً: تعريف التعلم التنظيمي

تعج أدبيات البحث في العلوم التربوية والإدارية بكثير من التعريفات التي تناولت التعلم التنظيمي، وعلى الرغم من اختلاف الأسس والتوجيهات الفكرية التي استندت إليها تلك التعريفات، إلا أنها اتفقت حول كونه نوع من التغيير الحادث في السلوك،<sup>(4)</sup> فنجد أن:

- (Argyris and Schon) عرفاه بأنه: "التعلم الذي تعمل فيه المؤسسة على تحديد واكتشاف الأخطاء وتصحيحها". كما يعرف بأنه "تطوير المعرفة الجديدة أو الأفكار التي يكون لديها القدرة على التأثير في السلوك".<sup>(5)</sup>

- كما عرفاه بأنه عملية اكتساب المؤسسات المعلومات، المعرفة، الفهم، الدراية والتكنولوجيا والإجراءات من أي نوع وبأي وسيلة.<sup>(6)</sup>

(1) R C, ford, and M. d., Fottler, (1995), **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, Vol 09, No 03, p 21.

(2) عمر أحمد همشري، (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان، ص386.

(3) القرآن الكريم، سورة طه وسورة العلق.

(4) عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص388.

(5) Alexandra Luciana Guță, (2013), **Organizational Learning and Performance. a conceptual model**, Proceedings of the 7th international management conference "New Management for the New Economy", Bucharest, Romania, p548.

(6) Tomislav Hernaus, Miha Škerlavaj, Vlado Dimovski, (2008), **Relationship Between Organisational Learning and Organisational Performance: The Case Of Croatia**, Transformations in Business and Economics, Vol 7, N<sup>o</sup>2, p8.

كما عُرف التعلم التنظيمي من قبل (Leroy) "هو تعديل تصرف المؤسسة للاستجابة لمتغيرات المحيط، كما انه عبارة عن تحول في مجموعة المعارف التنظيمية أو ما بين الأفراد داخل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

وعُرف أيضا بأنه طريقة للتحسين الفردي والتنظيمي، بالعمل في مجموعات صغيرة حيث يعالج الأفراد قضايا أو مشاكل تنظيمية مهمة، ويتعلمون من محاولاتهم لتغيير الأشياء.<sup>(2)</sup>

مما تقدم يمكن تعريف تشجيع التعلم التنظيمي بأنه:

العملية التي يتم من خلالها إعداد المؤسسة لتكون قابلة للتكيف مع المتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها بالسرعة المناسبة، وذلك من خلال القيام بمجموعة من العمليات التي من أهمها مشاركة الأفراد واستثمار التجارب والخبرات السابقة في مواجهة المستقبل وإدارة واستخدام المعرفة والتقنية بشكل فعال للتعلم وتحسين الأداء على أن يتم ذلك في إطار ثقافة تنظيمية مبنية على رؤية مشتركة لأعضاء المؤسسة وداعمة ومشجعة للعمل الجماعي والتطوير المستمر.

وعند التمعن في الواقع العملي للعديد من المؤسسات نلمح وجود فجوة بين ما تعلمته المؤسسات أو أفرادها وما تقوم به فعلا؛ ولعل سبب ذلك يعود إلى الآتي:<sup>(3)</sup>

- سهولة التحدث عن الأشياء وصعوبة الفعل إزاءها.
- تمثل الأفكار الجديدة شيئا خاصا للجهة الصادرة عنها ولا أحد يعرف عدا هذه الجهة فيما إذا كانت صحيحة أو خاطئة؛ على العكس عن التغيرات الحادثة في الفعل التنظيمي والتي تكون عامة ونتائجها الخاطئة يطلع عليها الجميع.

كما يتفق الباحثون على أن عملية التعلم التنظيمي تتكون من مجموعة من العناصر؛ ولكنهم لم يتفقوا على ماهية هذه العناصر والتي يمكن عن طريقها قياس هذا المفهوم. وسندرج بعض العناصر التي حددها باحثين فيما يلي:<sup>(4)</sup>

- استخدم (Goh) مقياسا مكونا من خمسة عناصر وهي وضوح الرؤيا والرسالة، ولاء القيادة والتحسين، التجربة والمكافآت، النقل الفاعل للمعرفة وفرق العمل وجماعات حل المشكلات.

(1) عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، (1998)، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 73، العدد 04، الرياض، ص280.

(2) Judy O'Neil & Victoria J. Marsick, (2007), **Understanding Action Learning**, New York: American Management Association, p7.

(3) إحسان دهش حلاب، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، صص 286 287.

(4) شاكر جار الله الحشالي، بلال إبراهيم صوان، (2007)، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة البصائر، مجلد 11، العدد 01، الأردن، ص ص 135 136.



- أما ( Nyhan et al ) فيرون بأن التعلم التنظيمي يمكن قياسه من خلال أربعة عناصر وهي: تطابق التنظيم الرسمي مع الثقافة غير الرسمية، صعوبة العمل، وجود فرص واستعداد الأفراد للتعلم، تكامل التعليم المهني، التدريب الرسمي مع التطور غير الرسمي للموارد البشرية.

- فيما استخدم ( Smith & Tylor ) مقياسا مكونا من سبعة عناصر هي: سلوك الإدارة العليا، العلاقة مع البيئة الخارجية، التواصل الهيكلي، صلاحية عمليات التشغيل، دور المديرين، كيفية الحصول على المعلومات وكيفية استخدامها، ومناخ التعلم.

### ثانيا: التمييز بين التدريب والتعليم والتعلم التنظيمي<sup>(1)</sup>

إن التدريب (Training) يحمل بعدا آليا في نقل المهارة التي تتمثل في مجموعة الحركات في التعامل مع الآلة من أجل الإنتاج، أو للتصرف في موقف معين، كذلك الحال مع التعليم (Education) الذي يتم بالنمط المدرسي لتلقين واكتساب المعلومات، وفي كلا الحالتين ثمة حالة ساكنة يتم نقلها من الخبير إلى المتدرب أو الطالب بكل ما يعنيه ذلك من هرمية واتصال أحادي في الغالب، ولكن مع التعلم التنظيمي ( Learning Organizational ) فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين، في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى اللارسمي.

- إن التدريب والتعليم يمكن الحصول عليهما خارج موقع العمل، في حين أن التعلم هو معرفة خاصة لا يمكن أن تتم إلا في داخل العمل وسياقه وبالتفاعل مع أفرادها وأشياءه وقيمه وأسراره.

- كذلك فإن التدريب والتعليم ينصبان على المعارف والمهارات العامة، وهما يحملان قدراً من التغيير المرتبط بالفهم الخارجي لما يقوم به الفرد، وهذا ما يمثله البعد المعلوماتي في عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها، إلا أن التعليم يظل يحمل الطابع الخارجي وبعده العام الذي لا يمكن تمييزه في المؤسسة، خلافاً للتعلم التنظيمي الذي لا يمكن أن يتم إلا في سياق أو في إطار المؤسسة، ومرتبطة بتاريخها السابق وتطورها اللاحق وكذا ما يميزها عن المؤسسات الأخرى من ثقافة وطريقة تفكير، وهو ما يجعله أكثر تأثيراً على تميزها، وأكثر انعكاساً على عائدها.

### الفرع الثاني: أهداف وأهمية التعلم التنظيمي

#### أولاً: أهداف التعلم التنظيمي

يعد التعلم وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة، كما يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير. ويعتبر أيضاً المتغير الحرج في

(1) أكرم سالم الجنابي، (2012)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص137.

قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها.<sup>(1)</sup> وعليه يمكن إيجاز أهم أهداف التعلم التنظيمي فيما يلي:

- إن المؤسسات بحاجة إلى التعليم التنظيمي لسببين أساسيين مرتبطين مع بعضهما البعض؛ السبب الأول هو البقاء والثاني هو التميز.
  - يعد التعليم التنظيمي واحدة من الوسائل الاستراتيجية التي تحقق النجاح طويل الأجل للمؤسسة.
  - كما يهدف التعلم التنظيمي إلى تعديل السلوك، تحسين القدرة على الفهم، التنسيق بين الوظائف، الابتكار وحل المشكلات.
  - تعظيم امتلاك المعرفة والمهارات للأفراد العاملين في أداء المهام الموكلين بها.
  - تقليص الوقت اللازم لإنجاز المهام وتقليله وتحسين نوعية المخرجات.
  - تعظيم قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئات المتغيرة وتحسينها والحالات المفاجئة.
  - يؤدي إلى حصول المؤسسة على ميزة تنافسية.
- توسيع نطاق السلوك المحتمل وبالتالي ابتكار طرائق جديدة لرؤية الأشياء وعملها.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: أهمية التعلم التنظيمي

- تتمثل أهمية التعلم التنظيمي في جعل المؤسسة منظمة تعلم؛ حيث أنه يتم من خلال هذه العملية تعديل سلوك الأفراد بالمؤسسة، وإكسابهم المهارات التي تمكنهم من الأداء الفعال، وتنمية وعيهم بالمشكلات التي تواجه المؤسسة وكيفية التفاعل معها وصولاً إلى غاية أكبر؛ وهي تطوير الأداء الإداري بالمؤسسة، بما يدفعها نحو التعلم وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>(3)</sup>
- وعموماً يمكن إيجاز أهمية التعلم التنظيمي في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>
- رغبة المؤسسة بتحقيق الأداء العالي والميزة التنافسية على حد سواء.
  - إيجاد وإدامة العلاقة مع الزبون (إدارة علاقات الزبون).
  - التحسين المستمر للجودة، ودعم الإبداع التنظيمي.

(1) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، (2007)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات - دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 45، المجلد 13، جامعة بغداد، ص 140.

(2) حسين وليد حسين وآخرون، (2016)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل - العلوم الصرفة والتطبيقية -، العدد 06، المجلد 24، جامعة بابل، ص 1691.

(3) رضا ابراهيم المليجي، (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 213.

(4) نفس المرجع، ص 213 214.

- زيادة قدرة المؤسسة على إدارة وقيادة التغيير والمشاركة والمساهمة في خدمة المجتمع.
- تدعيم الالتزام التنظيمي والمهني للأفراد العاملين في المؤسسة.
- إن عملية التعلم التنظيمي وإن كانت عملية مستمرة وتلقائية، فإنها لا يمكن أن تحقق النتائج المرجوة منها دون وجود دعم ومساندة من قيادة المؤسسة، وكذا تتطلب مشاركة من جميع الأطراف في المؤسسة؛ وهنا على المسؤولين بالمؤسسة تشجيع التعلم في مؤسساتهم وكذا تقديم الدعم والمساندة ونماذج من سلوكها وتصرفاتها ليقنتي بها الأفراد.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثالث: مصادر التعلم التنظيمي

تشمل النشاطات الرئيسية التي تتعلم المؤسسة من خلالها والتي تشكل مصادر التعليم التنظيمي ما يلي:<sup>(2)</sup>

- **التعلم من خلال القياس المرجعي:** تتعلم بعض المؤسسات من خلال الفحص الدقيق للكيفية التي يعمل من خلالها الآخرون، ومن ثم محاولة تبني تلك المعرفة وتكييفها بما يتلاءم معها؛ وتعمل المؤسسات هنا على التعلم من المؤسسات ذات الأداء المتميز أو التي تمتلك أفضل الممارسات في مجال عمليات معينة، ووفق الأسلوب المقارن يتم التعلم بشكل رئيسي من تجارب الآخرين وتستغل ممارسات وتقنيات ناجحة موجودة مسبقاً.
- **التعلم من خلال الأسلوب العلمي في حل المشكلات:** فالمشكلات بحد ذاتها هي مصدر لحصول المؤسسة على المعلومات فإتباع المنهجية العلمية في حلها يعد طريقة فعالة في تعلم الأفراد والمؤسسة.
- **التعلم من خلال الافادة من التجارب الناجحة والمخفقة للمؤسسة:** إذ يمكن اعتبار كل من النجاح والإخفاق على حد سواء مصدراً للتعلم؛ فبالنسبة إلى التعلم من الخطأ يرى بعض الباحثين أن الإخفاق مطلب جوهري من أجل التعليم التنظيمي الفعال والتكيف ويقترحون أن المؤسسات يمكنها تبني استراتيجية التعلم من خلال الاخفاقات الصغيرة؛ كما أن الأحداث الناجحة توفر أساساً ثابتاً للنشاط المستقبلي وتشجع الأفراد على تنمية توقعاتهم؛ ويمكن القول أن الدروس المستفادة من التجارب الناجحة قد تكون فعالة كما هو الحال في عملية التعلم من الأخطاء.

(1) عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، مرجع سابق، ص. 681 682. (بتصرف)

(2) أيمن حسن ديوب، (2013)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 29، ص 132.

## الفرع الرابع: مستويات التعلم التنظيمي

تعتبر عملية التعلم التنظيمي واحدة من أبرز العمليات التي تستند إليها المؤسسة انطلاقاً من تركيز الباحثين على الآلية التي تعكس تعلم الأفراد والمجموعات بتعلم المؤسسة ككل؛ وتعتمد فاعلية المؤسسة في الأمد البعيد على مدى نجاح هذه العملية في جميع المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية وتوجيهها لمصلحة المؤسسة.

## أولاً: التعلم الفردي

التعلم هو التغير الدائم في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية؛ فلكي يتعلم الفرد لا بد أن له هدف معين يسعى إلى تحقيقه وأن يمتلك رغبة في التعلم والقدرة على التعلم.<sup>(1)</sup>

ويتعلم الفرد طبقاً لنظرية التعلم التنظيمي من خلال آليات أو وسائل حددها (Singe) فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- 1- التعلم ببناء نماذج ذهنية، التي تلخص للفرد العوامل المؤثرة في ظاهرة معينة وتفسر له حريتها وتأثيرها.
- 2- التعلم من خلال تكوين وجهات نظر مشتركة مع الآخرين.
- 3- التعلم من خلال تنمية القدرات الفردية لامتلاك المعرفة في مجال التخصص والتعمق فيه .
- 4- التعلم من خلال التعليم في فريق .
- 5- التعلم من خلال العمل في فريق .
- 6- التعلم من خلال تطبيق التفكير المنظومة System thinking الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة، ويحدد العلاقات بينها.

## ثانياً: التعلم الفرقى (الجماعي)

يتم التعلم بين الفرق<sup>(\*)</sup> بطريقة تعاونية تشاركية ويمتلكون رؤية مشتركة يسعون من خلالها للوصول إلى هدف موحد. ونجاح برنامج التعلم الفرقى يتحقق عندما:

(1) مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحياي، (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في المستشفى الأردني، كلية عمان للإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، المجلد 27، عمان، ص 36 .

(2) سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، (2010)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ص 306-308.

(\*) الفرق هي العجلة التي تحرك عملية التعلم التنظيمي ولعل من أبرز خصائصها هو قدرتها على المناقشة المتبادلة بشكل نزيه وصريح بين جميع الأعضاء؛ ففي هذه المناقشات تكون جميع الأشياء مكشوفة بين الأعضاء؛ وهم أعضاء يشتركون في نماذجهم العقلية ويتحاورون علانية في الحلول التي لا تتفق معهم.

- تؤمن الإدارة بأهمية التعلم بالممارسة.
- يتم تصميمه وتقييمه من قبل خبراء متخصصين.
- تسود روح الفريق بين العاملين من أجل حل مشكلة تمسهم جميعا.
- تكافئ المؤسسة وتشجع المشاركة الناجحة.

في إطار هذا المستوى يشجع المدراء وممارسي وظيفة الموارد البشرية ترقية التعلم الجماعي باستخدام مختلف أشكال فرق العمل سواء منها المدارة ذاتيا، أو الفرق عبر الأنشطة المختلفة للمؤسسة؛ وهنا يتقاسم الأفراد المهارات وقدرات حل المشاكل ويتولد من خلال ذلك أفكار جديدة. (1)

### ثالثا: التعلم التنظيمي (المنظمي) (2)

ويقصد به أن تتعلم المؤسسة عن طريق اكتساب التجارب من خلال نشاطات أفرادها والعمل على حفظها. ويعتمد نجاح المؤسسة على مدى قدرتها على اكتساب المعلومات والمهارات باستمرار وتبادلها بشكل سريع، والعمل على اكتشاف طاقات التعلم لدى جميع أفرادها، وتقييمها والاستفادة منها بما يخدم المصالح التنظيمية.

والتعلم التنظيمي ليس فقط عملية للتكيف في بيئة صعبة، أو هو محاولة لتوظيف مهارات جديدة مكتسبة مع المتغيرات البيئية، بل هو تكيف للحاجيات والدوافع والمصالح التنظيمية أيضا وكذا قيم العاملين في المؤسسة. ويعتبر التعلم التنظيمي عقل المؤسسة الذي يعمل على تجميع وتقييم موازنة المعلومات والأفكار الواردة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وهو إلى جانب ذلك يركز على نشر عمليات التعلم بين العاملين وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال تجميع المعلومات الواردة من الإدارة العليا والمديرين وكذلك الزبائن والمجتمع بصفة عامة.

كما أضيف مستوى رابع لمستويات التعلم التنظيمي والمتمثل في:

### رابعا: التعلم بين المؤسسات

إن بناء هيكل تنظيمي فعال وثقافة منفتحة يؤدي إلى وجود إطار لتقاسم الرؤية، مما يساهم في جعل المعرفة متوفرة داخل المؤسسة، كما أن هذه الجوانب تعزز التعلم الكلي بين المؤسسات، حيث أن هذا الأخير مهم جدا لكونه يساعدها على تحسين فاعليتها من خلال تقليد ما هو جديد، وإضافة إبداعات ذاتية لتوليد قدرات جوهرية تساهم في نجاح المؤسسات في بيئة عملها الحالية. (3)

(1) طاهر محسن منصور، (2010)، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ص 209-212.

(2) مؤيد سعيد سالم، عبد الرسول الحياي، مرجع سابق، ص 38.

(3) طاهر محسن منصور، مرجع سابق، ص 212.

## خلاصة الفصل

يطلق العديد من المفكرين الإداريين مصطلح ممارسات وظيفة الموارد البشرية على مجموعة النشاطات التي من شأنها أن تضع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ وتكون موجهة نحو تحسين الأداء، وتعزيز جدارات ومهارات ومعارف الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورغم أن الدارس أو الباحث في مجال إدارة الموارد البشرية قد يرى أن ممارسات وظيفة الموارد البشرية أو كما يصطلح عليها البعض سياساتها من البديهيات المعروفة إلا أن الدراسات ورغم تناولها نماذج معيارية مختلفة لإدارة وكذا وظيفة الموارد البشرية لم تحدد ما ينبغي أن يكون عليه شكل هذه الممارسات. بالإضافة إلى ذلك، تختلف الدراسات من الناحية النظرية في تحديد ماهية هذه الممارسات، فعلى سبيل المثال لا الحصر في الوقت الذي حدد فيه **Bernardin** ممارسات إدارة الموارد البشرية بتخطيط الموارد البشرية، وتحليل، وتصميم العمل، والتوظيف، والتدريب والتطوير، والتعويضات والمنافع، وتقييم الأداء،<sup>(1)</sup> أشار السالم إلى أنها مجموعة من الاستراتيجيات؛ تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين.<sup>(2)</sup> في حين أشار ديسلر إلى مجموعة من الممارسات التي تؤدي في إطار وظيفة الموارد البشرية باعتبارها أفضل الممارسات، حيث أقر بأن مجموعة من الشواهد والأدلة تظهر أن أعظم المؤسسات وأحسنها أداء في دائرة واسعة من الصناعات، إنما هي تحقق ذلك وبشكل جزئي بسبب مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات لوظيفة الموارد البشرية، ورغم عدم وجود اتفاق حول تلك الممارسات إلا أن معظم الفلاسفة التنظيميين لديهم اتفاق بأنه يمكن أن تتضمن تلك الممارسات: الأمان الوظيفي، التعيين الانتقائي، التدريب الشامل، فرق ذاتية الإدارة ولا مركزية في اتخاذ القرارات (التمكين)، تخفيض التمييز والفروق في المنزلة بين المديرين والعاملين، التشارك في المعلومات وتشجيع التعلم، المكافآت المرتبطة بالأداء، القيادة التحويلية، قياس الممارسات الإدارية، التأكيد على العمل عالي الجودة.<sup>(3)</sup>

وفي إطار ذلك وبعد الاطلاع على العديد من الدراسات اقتصر تناولنا في هذا الفصل على بعض الممارسات التي حددت كأبعاد لدراستنا وهي الاستقطاب والاختيار، تدريب الموارد البشرية، التحفيز، القيادة التحويلية، التمكين وتشجيع التعلم التنظيمي.

(1) سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، (2013)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الانسانية"، المجلد 15، العدد 01. نقلا عن: Bernardin, H John, (2007), **Humain resource Management: An Experientiel**, 4<sup>th</sup>ed, Boston: Irwin McGraw HILL, PP 7-8

(2) سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، مرجع سابق، ص 165.

(3) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 62.

# الفصل الثالث

الإطار المفاهيمي للأداء المؤسسي

## مقدمة الفصل

في ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتتزايد فيها معدلات النمو الاقتصادية وحدة المنافسة، أصبحت المؤسسة - بغض النظر عن حجمها - في موقف صعب يتطلب منها تحسين أدائها من المستويات العادية إلى المستويات العالمية والتميزة، ومن أجل ذلك كان لابد من البحث عن أساليب حديثة ومعاصرة تتلاءم وحجم التغيرات والتطورات التي تواجهها المؤسسات، وكذا ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية.

لقد أصبح الأداء المؤسسي منظومة متكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. والمؤسسة الصغيرة والمتوسطة رغم الخصوصية التي تكتسبها من حجمها إلا أن حالها من حال المؤسسة الكبيرة؛ فقدرتها على تحقيق الكفاءة والفعالية يعتمد أساساً على ضرورة بناء تنظيم مؤسسي يمكنها من تحقيق أداء متميز يتوافق مع الطبيعة الديناميكية المتجددة لنشاطاتها والتي تملئها الافرازات البيئية الحالية، مما يضمن لها الاستمرارية استناداً على مجموعة من الأنظمة والمؤشرات لقياس الأداء.



### المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

اهتم العديد من الباحثين من خلال دراساتهم بالأداء؛ إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول مفهوم محدد له، وذلك لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسته وقياسه، وكذا لتنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراستهم له. وبالرغم من هذا التباين إلا أن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحققه المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، ومن هذا المنطلق سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى بعض مفاهيم الأداء، أنواعه ومؤشرات قياسه.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء المؤسسي

يعتبر مصطلح الأداء حديث نسبياً إذ يعود إلى القرن التاسع عشر، وكان يعرف آنذاك بأنه "النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق" ثم استعمل هذا المصطلح للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها خلال القرن العشرين ويصبح مؤشراً رقمياً لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج.<sup>(1)</sup> ثم ما انفك أن أصبح مفهوماً جوهرياً وهاماً للمؤسسات كافة بغض النظر عن شكلها القانوني، طبيعتها أو حجمها، فهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، بل يكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية، كما أنه يعد عنصراً محورياً لجميع فروع وحقول هذه المعرفة، ذلك فضلاً عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه. وعلى الرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت الأداء إلا أن المجال لا يزال متاحاً لمزيد من البحوث والدراسات لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع، خاصة أنه لم يعد مفهوماً بسيطاً بقياسات محددة يتفق عليها الجميع؛ فالأداء مفهوم واسع ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولا تزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء طالما تلك المؤسسات موجودة.<sup>(2)</sup>

وللأداء عدة مفاهيم يمكن توضيحها انطلاقاً من المفهوم اللغوي ومن ثم الاصطلاحي، حيث يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعوامل التي تؤثر فيها سلباً أو إيجاباً، لذلك سعى العديد من الباحثين إلى تحديد هذه العوامل أو على الأقل حصر أهمها على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية.

(1) Angele Dohou, Nicolas Berland, (2010), *Mesure de la performance globale des entreprises*, université de Poitiers, France, p 3.

(2) محمد قريشي، (2014)، *التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن*-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، شهادة دكتوراه علوم التسيير، غ منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص42.

## الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي

يعتبر قاموس اللغة الفرنسية "LAROUSSE" كلمة الأداء "PERFORMANCE" كلمة انجليزية مشتقة من الكلمة القديمة "PERFORMANCE" المأخوذة من الكلمة "PERFORMER" والتي تعني أتم أو أنجز أو أدى.<sup>(1)</sup>

أما اصطلاحاً فيشار إلى الأداء بأنه اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم " القدرة على الذهاب إلى أين نريد أن نذهب".<sup>(2)</sup> فعلى الرغم من عدم وجود اتفاق بين الباحثين على تحديد مفهوم واضح ودقيق للأداء إلا أن اغلب الباحثين عرفوا الأداء بالتركيز على النتائج التي حققتها أو تحققها المؤسسة، ومدى تحقيقها لأهدافها. وفي هذا الإطار يرى كل من Miller et Bromiley أن الأداء يعبر عن قدرة المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها؛ وتستند هنا وجهة نظر الباحثين على نظرية الموارد، في حين استند كل من Witen et Meyer على نظرية النظم في تعريفهما للأداء، فعرفا هذا الأخير بأنه " المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها". أما David فقد قدم مفهوم شامل للأداء حيث وصفه بأنه " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية".<sup>(3)</sup>

كما يعرف أيضا بأنه: " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل".<sup>(4)</sup>

في حين يرى بعض المفكرين أنّ "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".<sup>(5)</sup>

(1) Dictionnaire Larousse de la langue Française , 2001, P 766.

(2) بومدين يوسف، (2006)، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات - الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، ص 115.

(3) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، ص 39.

(4) وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 477.

(5) فلاح الحسيني، (2000)، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، ص 231.

ويقصد بالأداء أيضا الأساس الذي من خلاله يتم الحكم على فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسات".<sup>(1)</sup> أما R.Brosquet فيعرف الأداء على أنه العلاقة بين النتيجة والمجهود، وهو أيضا معلومة كمية في أغلب الأحيان تبين حالة أو درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة من طرف المؤسسة.<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضا بأنه "درجة بلوغ الفرد أو الفريق أو المؤسسة للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".<sup>(3)</sup> في حين يعبر بعض الكتاب والباحثين عن الأداء من خلال الدرجة أو النسبة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها<sup>(4)</sup>؛ أي ماهي درجة تحقيق النتائج المرغوبة؟ وبالتالي يمكن التعبير عن الأداء كونه انعكاس لقدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، ويستند البعض إلى منطلق النظرة المستندة إلى الموارد في تعريفهم للأداء؛ إذ يعرف الأداء - حسب رأيهم - بأنه محصلة مقدرة المؤسسة على استغلال مواردها كافة وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، فالأداء هو دالة لأنشطة المؤسسة من جوانبها المختلفة، وهو الفعل الذي تسعى أطراف المؤسسة لتعزيزه، وبالتالي فالأداء يعكس نجاح أو فشل المؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.<sup>(5)</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء هو المخرجات أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، أي أنه يربط بين الأنشطة وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسات. كما يمكن القول أن هناك مفاهيم متداخلة مع مفهوم الأداء ومرتبطة به، - والتي تعتبر كمكونات أساسية في تحديد مفهومه -؛ فحسب أغلب التعاريف السابقة يتمحور الأداء حول بعدين هما الكفاءة والفعالية، إلا أن حصره في هذين البعدين فقط يشوبه بعض النقص، فالمؤسسة التي تضع أهدافا غير طموحة وتحققها بأقل الموارد، لا يمكن اعتبارها ذات أداء جيد، إذ يوجد عنصرين هامين هما

<sup>(1)</sup> كامل بربر، (2008)، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات و ممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت (لبنان)، ص172.

<sup>(2)</sup> R. Brousquet, (1989), **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation, paris, p11.**

<sup>(3)</sup> احمد السيد مصطفى، (2002)، إدارة البشر (الأصول المهارات )، بدون ذكر دار النشر، مصر، ص415

<sup>(4)</sup> Alain Cucchi, Alidou Ouedraogo, (2004), **Quels modeles de performance pour les entrepreneurs de pme en terriotoire isole ? le cas des entreprises de l'Il de la Reunion,11<sup>eme</sup> Rencontre internationale 18 et 19 november , Univ Lille, p3.**

<sup>(5)</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، (2008)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن)، ص ص30-31.

الإنتاجية والتنافسية. لأن المؤسسة تسعى دائماً لتحقيق مستوى عالٍ من الإنتاجية، الكفاءة، الفاعلية، والتنافسية، وفيما يلي سيتم التطرق إلى كل بعد بالتفصيل كما يلي:

1- **الكفاءة:** تشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف<sup>(1)</sup> وعادة ما يعبر عنها بنسبة المدخلات المستهلكة إلى المخرجات المتحصلة. أي كلما كانت المخرجات أكثر من المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:<sup>(2)</sup>

### المخرجات او النتيجة المحققة/ المدخلات

ولقياس كفاءة الأداء هناك العديد من المؤشرات<sup>(\*)</sup> المستخدمة بهذا الخصوص منها:

- **المؤشرات المباشرة:** تضمن هذه المؤشرات قياس عمليات منظمة من خلال مقارنة المخرجات بالمدخلات وتحتوي هذه المؤشرات الأنواع التالية من المقاييس:<sup>(3)</sup>
  - المقاييس الكمية كالربح الصافي.
  - المقاييس الجزئية كمخرجات دائرة معينة مقاساً بعدد العاملين بها.
  - مقاييس نوعية كارتفاع مستوى الجودة بتقديم الخدمات والسلع مع المحافظة على مستوى الموارد ذاتها.
- **المؤشرات غير المباشرة:** وهي المؤشرات التي تقيس كفاءة المؤسسة غير المباشرة من خلال قياس رضا المتعاملين عن الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة؛ كقياس الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة نفسها لأن هناك علاقة إيجابية بين معدل الروح المعنوية المرتفع ومعدل كفاءة الأداء والاستخدام الأمثل للموارد.

(1) سعد غالب ياسين، الفصل الثاني مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية، [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com) تاريخ الاطلاع: 2014/08/27.

(2) علي غربي وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ص 129.

\* تعتبر مؤشرات الأداء المؤسسي نتاج لخبرات مرت بها المؤسسات، وصاغت في نقاط معيارية، لتستعين بها في عملية التقييم لأدائها، وقد اختلفت بعض هذه المؤشرات تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة، والثقافة التنظيمية السائدة. المرجع: إياد علي الدجني، (2010-2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، ص 149.

(3) زيد منير عبوي، (2006)، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، ص 128.

2- **الفعالية:** - أو كما يسميها البعض الفاعلية- تعني فعل الأشياء الصحيحة، وهي تهتم بنجاح المؤسسة في تحقيق غاياتها على المدى البعيد، وهي ترتبط بتحقيق مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل طرف. (1) وعادة ما يطلق عليهم (أي الأطراف ذات العلاقة أو ذات المصلحة) مصطلح *Constituencies* (مثل الملاك، العاملين، الإدارة، المتعاملين، الموردين... وغيرهم)، بحيث توضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم. (2)

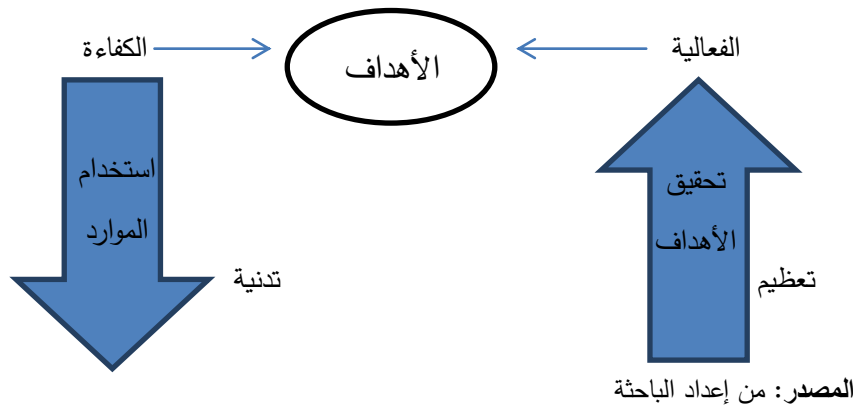
كما يعبر عن الفعالية ببساطة على أنها " القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة، وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك". (3)

وعليه ترتبط الفعالية بتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة، بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، ويمكن التعبير عنها كما يلي (4):

$$\text{الفعالية} = (\text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة}) \times 100$$

مما سبق يتضح أن هناك ارتباطا قويا بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملان، فنجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة)، ويمكن تلخيص هذا في الشكلين التاليين:

شكل رقم (05): العلاقة بين الكفاءة والفعالية



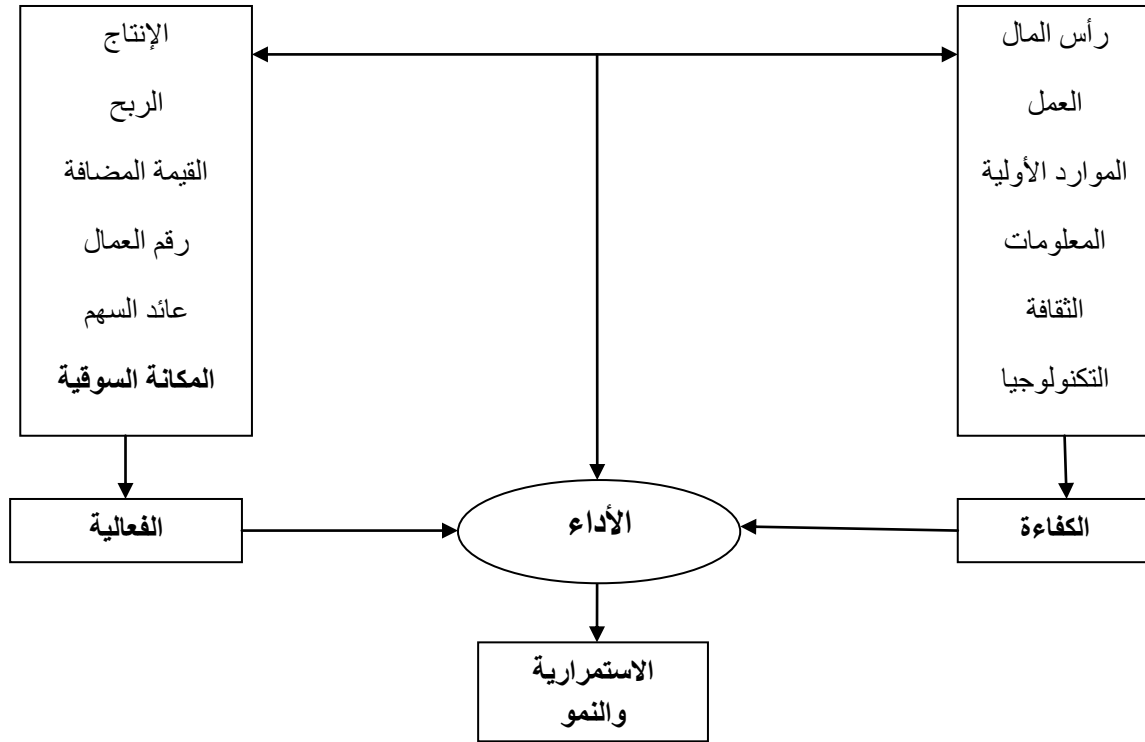
(1) أحمد ماهر، (2002)، الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ص 23.

(2) سعد غالب ياسين، مرجع سابق.

(3) عبد الرزاق بن حبيب، (2000)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعة الجامعية، الجزائر، ص 26.

(4) الشيخ الداوي، (2010/2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، ص 219.

شكل رقم (06): الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، (2005)، مقارنة الأداء الاستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر)، ص 487.

وهناك من يضيف عنصر آخر في المكونات أو يستبدلها به وهو الإنتاجية؛ حيث تتمثل في العلاقات بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها؛ فهي تربط بين الفعالية في الوصول للأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد بغية بلوغ هذه الأهداف، أي أنها مقياس لأداء فرد أو قسم أو إدارة؛ وهي بذلك تعبير عن قدرة الناتج المحقق من استخدام قدر معين من المدخلات أو الموارد في فترة زمنية محددة ( يوم، شهر، سنة )، وتزيد الإنتاجية كلما أمكن زيادة الناتج أو المخرجات بنفس القدر المستخدم من المدخلات فإن كان احد الموظفين ينجز 30 قائمة يوميا ثم أمكن بعد تدريبه انجاز 45 قائمة فقد زادت إنتاجيته.<sup>(1)</sup>

وفي ظل فلسفة فاعلية الأداء عرفت الانتاجية بأنها سلع وخدمات (مخرجات) تقدمها المؤسسة للمستفيدين باستخدام عناصر إنتاج (مدخلات)، مروراً بإجراءات مقننة هدفها الرئيس وصول هذه السلع والخدمات في الزمان والمكان وبالكف والكيف والتكلفة والإجراءات التي تلائم احتياجات المستفيدين

(1) احمد سيد مصطفى، (2001)، المدير وتحديات العولمة ، ط1، دار النهضة، مصر ، ص 126.

وتطلعاتهم، وتترك تأثيراً موجباً في نفوسهم ومشاعرهم، وذلك في إطار الصالح العام المشترك لمكونات المؤسسة المتعددة الداخلية والخارجية. (1)

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء المؤسسي

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه، هذا الأخير الذي يتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة؛ هذه العوامل كلها داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على الأداء ككل. ويمكن التفصيل في بعض هذه العوامل فيما يلي: (2)

- **التغير في حجم العمل والمتغيرات التنظيمية:** إن التغير في حجم العمل قد يؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة التي يتم عمل كبير وضخم داخلها. والمتغيرات التنظيمية قد تغير من تدفق وتتابع العمل، مما يتسبب في تغيير في معدل الإنجاز.

- **التأخير في القيام بالأعمال:** فإنجاز العمل بشكل متأخر عن المعتاد، قد ينجر عنه العديد من السلبيات من بينها انخفاض في نوعية المنتج النهائي.

- **العوامل الفنية والتكنولوجية:** إن التطوير المستمر للتكنولوجيا والنظم الحديثة في العمل من أجهزة، معدات وبرمجيات من شأنه أن يحسن في نوعية المنتج النهائي وأداء العمل ككل إذا ما تم استغلال التكنولوجيا بشكل فعال والعكس إذا ما لم تواكب التغيرات التكنولوجية في أحيان كثيرة.

- **العوامل الإنسانية:** وتشمل المعرفة، التعليم، التدريب، الخبرة، المهارة، القدرة الشخصية، الرغبة في العمل، حاجات ورغبات الأفراد والرضا الوظيفي.

من جهة أخرى حصر بعض الباحثين أهم هذه العوامل على النحو الذي يسمح بالعمل على تعظيم أثارها الإيجابية وتقليل أثارها السلبية في القائمة التالية: (3)

- الهيكلية

- القيادة

(1) طارق حسن محمد أمين، (2006)، **التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)**، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2، ص 254.

(2) رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، (2010)، **فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين**. أطروحة دكتوراه في علوم التربية، غ منشورة، جامعة اليرموك، الأردن، ص 62.

(3) عبد الملوك مزهودة، (2001)، **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، ص 90.

- العملية الإنتاجية بحد ذاتها
- الثقافة
- الاستراتيجية
- الخيارات التقنية
- المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة
- أسلوب الإدارة

### الفرع الثالث: أنواع الأداء

توجد عدة تصنيفات للأداء ولعل هذا يعود كما أشرنا في البداية للاختلاف في اتجاهات الباحثين، ويمكن تصنيف الأداء استنادا إلى عدة معايير أهمها؛ معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.<sup>(1)</sup>

#### 1- حسب معيار الطبيعة:

ويقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى:<sup>(2)</sup>

- أداء اقتصادي؛ ويتعلق بالاستخدام الأمثل للموارد التي تملكها المؤسسة.
- أداء اجتماعي؛ وقد تزايدت أهمية هذا النوع من الأداء بتزايد الاهتمام بموضوع المسؤولية الاجتماعية، ويتعلق الأمر بالأهداف التي يجب على المؤسسات تحقيقها اتجاه المجتمع الذي تنشط فيه. وهناك من يضيف أيضا الأداء التقني، الأداء التنافسي، الأداء السياسي،...

#### 2- حسب معيار الشمولية:

ويتم تقسيم الأداء حسب هذا المعيار إلى أداء كلي وأداء جزئي:<sup>(3)</sup>

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر، وفي إطار

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 126.

(2) حجازي اسماعيل، معالم سعاد، (2012)، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع28/27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، ص68.

(3) عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص89.



هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاتمرارية، الأرباح، النمو... الخ.

- **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الوظائف الأساسية والأنظمة الفرعية للمؤسسة، فالأداء الكلي في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء الأنظمة الفرعية.

### 3- حسب معيار الوظيفة:

وفقا لهذا المعيار يقسم الأداء تبعاً للوظائف والأنشطة الفرعية المشكلة لنشاط المؤسسة؛ وهي الإنتاج، المالية، التسويق والموارد البشرية، وعليه ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى: (1)

- **الأداء المالي (أداء الوظيفة المالية)؛** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي، وبناء هيكل مالي فعال، بالإضافة إلى تحقيق المردودية وتعظيم العائد على الاستثمار ...

- **الأداء التسويقي (أداء وظيفة التسويق)؛** يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا الزبائن،... إلخ.

- **أداء وظيفة الإنتاج؛** يتحقق - على سبيل المثال - عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى من خلال إنتاج منتجات بجودة عالية أو بتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة.

- **أداء وظيفة الموارد البشرية؛** ويبنى على حسن التخطيط والتسيير لاختيار وتطوير والحفاظ على الكفاءات والمهارات العالية، ففعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

كما أن هناك من يضيف معياراً آخر للتصنيف يقسم الأداء إلى أداء داخلي؛ وهو أداء متأني من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية (أي يضم كل من الأداء البشري، الأداء التقني، الأداء المالي). وأداء خارجي؛ وهو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجه. (2)

من جهة أخرى توجد مجموعة من المستويات للأداء يمكن للمؤسسة من خلالها التعرف على مستوى أدائها، ولعل هذا الاختلاف يعود كما أشرنا لاختلاف المعايير والمقاييس التي يتبناها باحثي هذا المجال، وتتمثل هذه المستويات في: (3)

(1) حجازي اسماعيل، معاليم سعاد، مرجع سابق، ص 105.

(2) أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 126.

(3) خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، ص ص 385 386.

- الأداء الاستثنائي؛ يبين التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- الأداء البارز؛ يكون فيه الحصول على عدة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميز...
- الأداء الجيد جداً؛ يبين مدى صلابة الأداء، واتضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- الأداء الجيد؛ يكون فيه تميز للأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء، مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- الأداء المعتدل؛ يمثل سيورة أداء دون المعدل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/ أو الخدمات، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- الأداء الضعيف؛ والذي يمثل الأداء دون المعدل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريبا، فضلا عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة مشاكل خطيرة في الجوانب المالية.

#### المطلب الثاني: قياس الأداء

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة وتوجيهه القيام بقياسه، لأن عملية قيادة الأداء تتمثل في مجمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب، مقارنة مع ما تم تحديده من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. ويعد قياس الأداء مهما وضروريا للمؤسسات لكونه يعكس مدى إيفائها لمتطلبات بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق تحقيق أهدافها المختلفة، وبذلك نالت عملية القياس اهتمام الباحثين والكتاب في هذا المجال بتحديدهم لمجموعة من المعايير تضم مؤشرات معبرة عن المعلومات ذات العلاقة بنشاطات المؤسسة الحالية والمطلوبة، واتسمت تلك المؤشرات بالتنوع والتعدد على نحو يؤشر لعدم وجود مقاييس معيارية يمكن اعتمادها من قبل جميع المؤسسات وذلك لاختلافها في الحجم وطبيعة النشاط والأهداف والتوجهات الاستراتيجية، وفي هذا الصدد يشير كل من Hoffman & Famster إلى ضرورة إيلاء الاهتمام بشكل فاعل بالمقاييس والمؤشرات المهمة من قبل المؤسسات، وتوخي الدقة في اختيارها لأهميتها وحساسيتها في تحقيق أهدافها المتمثلة بالنمو والتكيف والبقاء.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد سليمان محمد الجرجري، (2012)، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجا)، منشور في مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، نوفمبر، الموصل، ص 227. نقلا عن:

Hoffman D, Famster D, (2001), **Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes, partners, perspective** www.partner-shc.com

## الفرع الأول: تعريف قياس الأداء

إن صعوبة تحديد مفهوم محدد وشامل للأداء ينجر عليه صعوبة تحديد مفهوم واحد لقياسه، وفيما يلي سنحاول أن نستعرض بعض التعاريف المدرجة في قياس الأداء المدرجة من طرف بعض الدارسين والباحثين حيث يعرف بأنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها، ويعرف كذلك بأنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتوثيقها، ولاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً.<sup>(1)</sup>

من التعريفين نلاحظ أن قياس الأداء يساهم في تقديم المعلومات التي تساعد على الرقابة والتأكد من أن المؤسسة في المسار الصحيح الذي ينتهي بتحقيق أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية قياس الأداء إذا لم يصاحبها تعليق عن الشيء المراد قياسه تصبح صماء، لذا فبعد عملية القياس تأتي مرحلة التقييم وهي التعليق أو إصدار حكم على النتيجة المتحصل عليها، يليها التقييم وهو تصحيح الانحراف وتصويب المسار باتجاه الأهداف المحددة مسبقاً.

و نجد من الباحثين من يدمج المفاهيم الثلاث (القياس، التقييم والتقييم) تحت مسمى واحد منهم، وهذا يعتبر أحد أسباب التباين في التعاريف المقدمة، ففي هذا الصدد على سبيل المثال عرفت عملية تقييم الأداء "بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها التعرف على الجوانب الايجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق وانجاز معدلات الأداء المستهدفة".<sup>(2)</sup>

والملاحظ من التعريف أن المقصود هنا هو قياس الأداء إذ يتم مقارنة ما هو مطلوب مع ما هو محقق وكذا التعبير عنه من خلال تقييم الايجابي منه والسليبي، وعليه لا يمكن الحديث عن تقييم بدون قياس ولا قياس بدون تقييم.

كما يعرف تقييم الأداء بأنه قياس غايات وأهداف المؤسسة على أساس ما تم أدائه أو إنجازه. حيث تحصل المؤسسات على معلومات مرتدة بمراجعة وتقييم الأداء مما يسمح بإجراء التعديلات الملائمة واتخاذ القرارات المناسبة.<sup>(3)</sup>

(1) سيد محمد جاد الرب، (2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر، ص 51.

(2) نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

(3) أندرو دي سيزلاقي، مارك جى والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص 378. (بتصرف).

مما سبق يعرف تقييم الأداء (باعتباره متضمنا القياس والتقييم) بأنه العملية التي يتم من خلالها مقارنة الأهداف المطلوب تحقيقها بما هو محقق، بهدف تحديد مدى الانحراف إن وجد، من أجل معالجته إن كان سلبيا وتدعيمه إن كان إيجابيا.

### الفرع الثاني: الجوانب التي يتعرض لها القياس

أي نوع من القياس الصحيح يستلزم أن يقوم بعمله من خلال البحث في جوانب ثلاثة هامة هي: (1)  
1- الأهداف المطلوبة ومدى تحقيقها: حيث قياس الأداء يعمل في هذا المستوى - كعامل أول - يبحث في الأهداف المرحلية التنفيذية، والتي تعمل في ظل الأهداف العامة، ويقيس مدى تحقيقها على أرض الواقع ومدى التصير في تحقيقها.

2- البرنامج التنفيذي: المستوى الثاني من مستويات عمل القياس هو البرنامج العملي التنفيذي للخطة الموضوعة ككل؛ ويدخل في ذلك الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها والمحددات التي تحيط بالعمل وبالمنهجية الحركية للتنفيذ، ولا يمكن نجاح هذا النوع من القياس من خلال التقارير المكتوبة فقط بل لابد من المراقبة الميدانية للعمل عن قرب ليتحقق المراد من القياس.

3- العوامل الخارجية: وهي المستوى الثالث من مستويات القياس ويقصد بها ما يلي:

- مدى قبول أو رفض الخدمة المؤداة أو الإنتاج المعروض.
- المعوقات الخارجية.
- طريقة تعامل العاملين مع المجتمع الخارجي.
- المنافسين الخارجيين.

### الفرع الثالث: أهمية قياس الأداء

لا يمكن الحديث عن الأداء إلا إذا أمكن قياسه - كما سبق وذكرنا - ، ولا يمكن بطبيعة الحال أن يقتصر قياسه على معرفة نتيجة أو تقدير النتائج ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المرجوة، بل الهدف من ذلك كله هو تقويم هذا الأداء. (2)

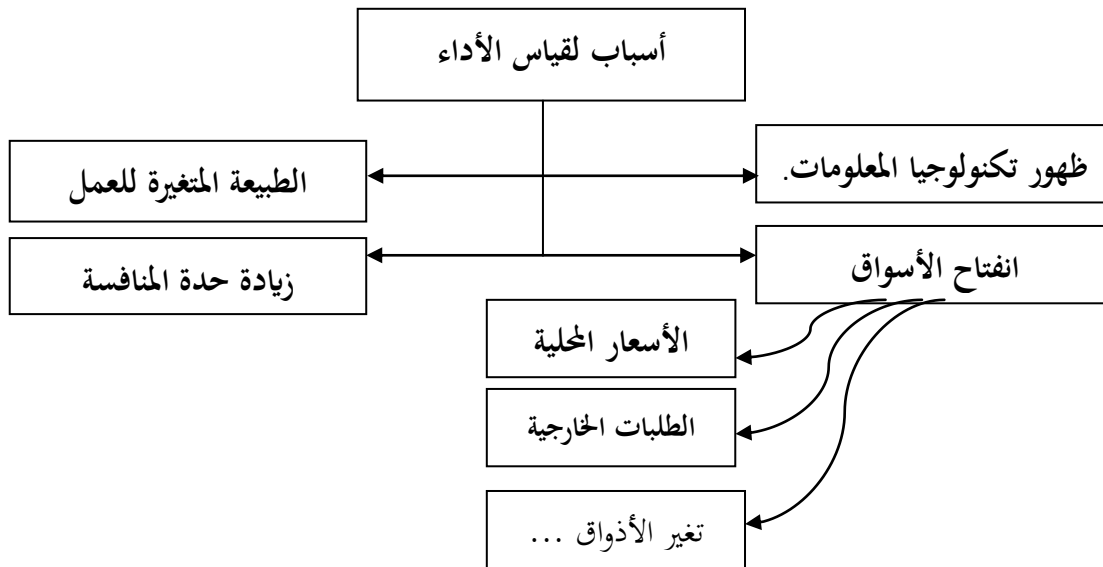
(1) موسي سهام، (2014)، مساهمة في بناء نموذج قياس المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العلمية ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غ منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، ص99.

(2) Angele Dohou , Nicolas Berland, op cit p 4.

وقبل التطرق إلى أهم النقاط التي توضح أهمية قياس الأداء سنعرج على بعض أسباب الاهتمام به وهي: (1)

- الطبيعة المتغيرة للعمل.
- زيادة حدة المنافسة.
- انفتاح الأسواق وما ترتب عنه من مقارنة بين الأسعار المحلية والدولية، والتغيرات في الطلبات الخارجية.
- ظهور تكنولوجيا المعلومات.

شكل رقم (07): الأسباب الباعثة لقياس الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- AOUDIA moulood, REZAZI Omar, mars 2005, **Les cadres de conception des systèmes de mesure de performance (Performance Measurement Systems (PMS))** , Ouargla , p28.

إن ما يمكن قياسه يمكن عمله ( **What gets measured gets done** ) ويشير "جون بيرت John Pratt إلى أن معدل الأخطاء في الصناعة في "ولاية ماساشوتس Massachusetts " بالولايات المتحدة الأمريكية كان قد بلغ 23 % ويمثل ذلك أعلى معدل بين الولايات، وعندما تم قياس هذا المعدل على مستوى الولاية لم يحدث أي تحسن، ولكن عندما تم تحديد هذه النسبة لكل فرع، أصبح بالتالي كل مدير يعرف بأنه سيشار

(1) AOUDIA moulood, REZAZI Omar, (2005), **Les cadres de conception des systèmes de mesure de performance (Performance Measurement Systems (PMS))** , Ouargla , p28.

إليه بوصفه صاحب أقل أو أكثر نسبة من الأخطاء، ولذلك وخلال اثني عشر شهراً انخفضت نسبة الخطأ من 12% إلى 23% ، وبعد ستة أشهر وعندما تم تطبيق القياس على وحدة اشرافية داخل كل فرع انخفضت نسبة الأخطاء إلى 8%، مما يعني:<sup>(1)</sup>

- أهمية قياس الأداء على أساس كل وحدة تنظيمية أو على أساس كل مسؤول مباشر؛ إذ لا يكفي قياسه بشكل كلي.

- إن عدم قياس النتائج يصبح من الصعب معه تحديد النجاح من الفشل.

- إن عدم المعرفة بوجود نتائج قد تحققت، يؤدي إلى أنه لن يكون هناك تقدير أو مكافأة لمن حقق الإنجاز.

- عندما لا نستطيع مكافأة النجاح فإننا حتماً نكافئ الفشل.

- عندما لا نرى النجاح لن نستطيع أن نتعلم أو نستفيد منه.

- عندما لا نستطيع تحديد الفشل أو الخطأ لن نستطيع معالجته.

وعليه فقياس الأداء:

- يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل ويعزز مفهوم المساءلة.

- يستخدم لتحديد مصادر العيوب واتجاهات العمليات ومنع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات.

- يساعد المؤسسة من التأكد على أنها تحقق قيمة مضافة وتحقق أهدافها، أو أنها تعمل بكفاءة وفعالية.

(1) علي أحمد ثاني بن عيود، (2009)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص16.

## المبحث الثاني: مؤشرات ونماذج قياس الأداء

لقد حظي موضوع أداء المؤسسات بأهمية بالغة لدى الدارسين والمختصين في مجال علوم التسيير، ولقد كثرت الدراسات التي تناولته منذ ثمانينات القرن الماضي، من خلال مساهمات كل من ( Holme Et Nichols ) و ( Mc Mahon Et Holmes ) و ( Chapellier )؛ حيث تمحورت بحوثهم حول مفهوم الأداء وتحليله وفق مختلف المتغيرات المشكلة له ومنها: المتغيرات الهيكلية للمؤسسة كالاتراتيجية والتنظيم، استعمال أنظمة المعلومات الأكثر تطورا، قدرة مواجهة عدم التأكد المرتبط بالبيئة... الخ، إضافة لتحليل الأثر المركب لتلك العناصر على الأداء الكلي للمؤسسة. لكن معظم هذه البحوث عمدت إلى دراسة الأداء كمخرجات من الزاوية المالية فقط، في حين أن تطور المؤسسات مرتبط بمحيط معقد ما يجعل الأداء المعبر عنه بمؤشرات مالية غير كاف حسب ( Kaplan Norton , Otley , Ittner Et Larcker ) خاصة مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وصعوبة التنبؤ، وزيادة المخاطر التي تواجهها. في نفس السياق يؤيد ذلك كل من ( Correa, Caon ) حيث يعتبران أن أنظمة الأداء التي تركز على المؤشرات المالية لا تدعم المسؤولين لاتخاذ القرارات بشكل كاف؛ فهي لا تعكس المستوى الذي يمكن أن يجعل المؤسسة قادرة أو غير قادرة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة. لذا فإن الأداء الكلي للمؤسسة لا يمكن تلخيصه في تعظيم الأرباح أو رفع مردودية الأموال المستثمرة فقط - والتي تكتسي طابع مالي قصير المدى- بل يحتاج إلى إيجاد نموذج متكامل لقياس الأداء، يحتوي هذا النموذج أبعادا مالية وأخرى غير مالية كرضا الزبائن، تطور الإجراءات الداخلية، الابتكار... وترتبط بفرص نمو المؤسسة.<sup>(1)</sup>

وقد أضاف Neely أبعادا أخرى يرى أنها أساسية لقياس الأداء وهي الجودة، الزمن، التكلفة والمرونة بعد أن كان يعتمد في السابق - كما سبق وذكرنا - لقياس الأداء على المقاييس أو المؤشرات المالية فقط، هذه الأخيرة التي وجهت لها العديد من الانتقادات لعل أهمها:<sup>(2)</sup>

- أنها مقاييس قصيرة المدى.
- لا تزود بالمعلومات حول الزبائن والمنافسين.

<sup>(1)</sup> يوسف قريشي وآخرون، (2015)، مؤشرات الأداء المجسدة للأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.  
نقلا عن:

Frederico, Guilherme Francisco, (2009), **The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida, U.S.A, P05.

<sup>(2)</sup> AOUDIA mouloud, REZAZI Omar, op cit, p31.

- هي لنتائج تاريخية مضت؛ حيث على سبيل المثال نجد أنها تأتي بما قد أنتج لفترة زمنية ماضية، عكس ما يبحث عنه المديرين وهو معلومات عن الأداء في الوقت الراهن أو في المستقبل. وظهرت العديد من النماذج لقياس الأداء التي تضم مؤشرات غير المالية إلا أن بطاقة الأداء المتوازنة لاتزال أكثر المقاييس غير المالية الحديثة شيوعاً.

### المطلب الأول: مؤشرات قياس الأداء

#### الفرع الأول: بعض المؤشرات المالية

طورت هذه المؤشرات في نهاية القرن 19 وبداية القرن 20 لتلبي احتياجات توسع المؤسسات الصناعية في تلك الحقبة،<sup>(1)</sup> وهناك العديد من المؤشرات المالية التي تستخدمها العديد من المؤسسات في التعبير عن نتائجها المالية؛ نذكر أهمها:<sup>(2)</sup>

#### 1- مؤشرات السيولة

وذلك باستخدام نسبة هامش الربح، العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، ربحية السهم العادي، العائد على الاستثمار.

وبشكل عام فإن هذا المؤشر يسمح بحساب الأداء الكلي للمؤسسة؛ ومن ثم نجده يعطي صورة عامة لها لكي يتيح للمديرين المقارنة في الأداء بين المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع أو بين فرص استثمارية أخرى. كما يمكن استعمال هذا المؤشر أيضاً في حساب مردودية كل وحدة أو قسم؛ حيث يتم من خلاله تقييم أداء المسؤولين عنها وعقد مقارنات بين مختلف الوحدات أو الأقسام وتتبع الأداء من خلال المقارنة مع السنوات الماضية.

#### 2- مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ماله علاقة بالإنتاج وبالأخص مدى النجاح المحقق للخطط الإنتاجية ومستوى التطور الحاصل في الإنتاج عبر السنوات المختلفة، إلى جانب مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية القائمة والقيمة المضافة المحققة من طرف المؤسسة الاقتصادية.

<sup>(1)</sup> Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, (1997), **Performance Measurement : The ENAPS Approach**, The International Journal of Business Transformation, vol 1, n° 2, P 03.

<sup>(2)</sup> محمد قريشي، مرجع سابق، ص ص 59-85.



## 3- مؤشرات الإنتاجية

ويعنى بالإنتاجية " كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من عناصر الإنتاج؛ وهذا المؤشر يعكس مدى كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية؛ لأنه يمثل العلاقة بين الإنتاج وبين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية.

ومنه نجد أن مفهوم الإنتاجية يظهر مؤشرين لقياسها؛ الأول كلي إذ يتعلق بنسبة المخرجات إلى كل عناصر المدخلات، والثاني جزئي يمثل نسبة المخرجات إلى أحد عناصر المدخلات.

## 4- مؤشرات البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها نسبة تحقيق خطة المبيعات، نسبة تطور المبيعات.

ومن بين العديد من مقاييس الأداء المالية التي تستخدمها العديد من المؤسسات في التعبير عن أهدافها ونتائجها المالية أيضا نذكر: (1)

- **العائد على الاستثمار (ROI)؛** والذي بواسطته يتم المقاضلة بين مشروعين على أساس ما تحقق من دخل.

- **مقياس القيمة المضافة الاقتصادية (EVA)؛** والذي يستخدم مقياس القيمة المضافة لعلاج القصور في مقياس العائد على الاستثمار بما يضيفه من عائد صافي للمؤسسة ثم للمجتمع.

- **قياس الأداء باستخدام مراكز المسؤولية؛** يمكن قياس الأداء من خلال المسؤولية التي تشيد لهذا الغرض وهي متنوعة مثل:

- **مراكز التكاليف:** الذي هو دائرة نشاط يحقق أهدافه باستخدام واستنفاد الموارد ومن ثم تتم المحاسبة عن كمية وتكلفة الموارد المستنفذة في تحقيق الهدف.
- **مراكز المبيعات:** إن الأقسام بما تضعه من سياسات سعريه وما تحدده من برامج تسويقية تكون مسؤولة عما يتحقق للمؤسسة من إيرادات تُكون معيارا لتقييم أداء المسؤولين فيها.
- **مراكز الربحية:** التي هي دائرة يتم فيها محاسبة المسؤول عنها عن ما يستنفذ من التكاليف وما يحققه من إيرادات، ويؤدي تعظيم ربحية مركز الربحية إلى تعظيم أرباح المؤسسة ككل.
- **مراكز الاستثمار:** هي دائرة نشاط يتم محاسبة المسؤول عنها بمقدار العائد المحقق عن ما تم استثماره من الموارد.

(1) سعد صادق البحيري، (2004)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص 192-194.

بالإضافة إلى ربحية السهم العادي (EPS)، والمردودية الاقتصادية (ROA).

إن استخدام هذه الأساليب التقليدية في ظل ظهور ثورة تكنولوجيا المعلومات والتغيرات الجذرية في طرق وأساليب الإنتاج يعتبر عديم الجدوى لعدم ارتباطها باستراتيجية المؤسسة، صعوبة تحديد التكاليف، عدم المرونة...<sup>(1)</sup>، كما أن هذه الأساليب وفي ظل بيئة المنافسة الشديدة المعاصرة تتجاهل قضايا كثيرة منها رقابة الجودة؛ والتي يؤدي تجاهلها إلى انخفاض مستوى جودة المنتج أو الخدمة، وعدم تسليم المنتج أو أداء الخدمة في الموعد المحدد، مما يؤدي إلى عدم رضا العملاء، بالإضافة إلى أن تقييم الأداء يكون في نهاية الفترة المحاسبية؛ وهذا يعني أن المؤسسة ستتحمل أعباء إضافية ممثلة في الإنتاج الرديء سواء في السلع أو في الخدمات، وفي نفس الوقت ستبقى أسباب الخطأ والعيوب في الإنتاج غير معروفة نظراً لأن التقييم يتم في نهاية الفترة. لذا في بداية التسعينات زاد الاهتمام بقياس الأداء الذي يركز على المعايير غير المالية مع الاحتفاظ بالمعايير المالية، وبدأت الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وغيرهما بالاهتمام بقياس الأداء الحكومي بتطبيق مبدأ أفضل قيمة. وفي عام 2000 أصبحت عملية قياس الأداء في كل جهة حكومية فيدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية عملية أساسية طبقاً لقانون قياس الأداء والذي صدر عام 1993، وأصبح من الضروري تطوير مقاييس جديدة للأداء والبحث عن مؤشرات تقوم على تحقيق الأهداف التشغيلية الجديدة للمؤسسات مثل (ارتفاع مستوى الجودة، زيادة المرونة والابتكارات، وتحسين أداء التسليم، تخفيض زمن الإنتاج، سرعة الاستجابة لطلبات العملاء وتخفيض مستويات المخزون) لتحل محل مقاييس الأداء المالية قصيرة الأجل، وعليه ظهرت أنظمة الأداء غير مالية كأنظمة حديثة لقياس الأداء تتميز بـ:<sup>(2)</sup>

- ارتباطها المباشر مع استراتيجية المؤسسة.
- عدم استخدامها لمؤشرات قياس مالية.
- تغييرها مع الوقت وفقاً لتغير الاحتياجات.
- البساطة وسهولة الاستخدام.
- تقديم التغذية العكسية.
- تعزيز التحسين المستمر وليس فقط قياس ورصد الأداء.

(1) Jimmie Browne and all, **op-cit**, p p 03-05.

(2) *ibid*, P 6.

الفرع الثاني: المؤشرات غير المالية<sup>(1)</sup>

نذكر منها:

- **مؤشرات الجودة QM:** أصبحت الجودة وظيفة أولى وفلسفة إدارية وأسلوب حياة لأي مؤسسة؛ لتمكينها من الحصول على ميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل المتغيرات البيئية المتلاحقة والسريعة. ويقوم مدخل الجودة على فلسفة الأداء المستمر والتميز للإنتاج المطور للسلع والخدمات بجودة أعلى وتكلفة أقل، وإنتاج خال من العيوب، وإرضاء العملاء؛ ويتم استخدام عدة مقاييس لقياس أداء الجودة من أهمها: مقاييس رضا العملاء، ومقاييس جودة عملية الإنتاج....

- **مؤشرات المرونة:** تمثل المرونة واحدة من أهم الخصائص التي تميز المؤسسات في بيئات الصناعة المتقدمة والتي تتضمن قدرة المؤسسة على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن. ويتوقف تحقيق المرونة على سرعة التسليم وأن تشمل الفترة الزمنية لدورة التسليم النواحي الهندسية للمنتج، قدرة المؤسسة على الابتكار...

- **مؤشرات الإنتاج في الوقت المحدد JIT:** هو اتجاه إداري تتبناه المؤسسة لإنتاج سلع أو خدمات بأقل وقت ممكن وبأقل تكلفة إجمالية ممكنة، وذلك من خلال التحديد والتحجيم المستمرين لكافة مسببات وجود الفاقد والانحرافات عن المعايير المخططة للجودة والتكلفة والوقت؛ ويتطلب ذلك خفض المخزون وتحسين كل من الجدولة وجودة العمليات والمنتجات وتحسين العلاقات مع الموردين.

- **مؤشرات أداء التسليم:** للمحافظة على مستوى رضا العميل يجب تسليمه بضاعته أو سلعته في الوقت المحدد وبالسرعة المطلوبة، إذ أصبحت سرعة الإنجاز عامل جوهري يحكم بقاء المؤسسات في ظل بيئة التصنيع الحديثة؛ ويعني ذلك أنه كلما كانت المؤسسة أسرع في تحديد وتلبية احتياجات العميل كلما استطاعت أن تكون ناجحة وحائزة على أسباب الاستقرار في الأسواق، ويتم استخدام مقاييس أداء التسليم من أجل التوصل إلى نسبة 100% تسليم المنتجات وأداء الخدمات في الموعد المحدد.

- **مؤشرات البحث والتطوير:** تشير عملية البحث والتطوير إلى الجهود العلمية والبحثية التي تقود في النهاية إلى التحسين والإبداع في مخرجات المؤسسة. وتهدف عملية البحث والتطوير أيضاً إلى تخفيض التكلفة وزيادة العوائد المالية وتمكن المؤسسات من مواكبة التطورات الحديثة في كافة المجالات.

<sup>(1)</sup> محمد أحمد أبو قمر، (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غ منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين، ص 27-29.

- **مؤشرات التكلفة:** إن عملية إدارة التكلفة تحتاج إلى استخدام الأساليب الاستراتيجية لإدارة التكلفة، والتي تعمل على توفير فهم أعمق لديناميكية التكلفة في المؤسسة؛ وذلك عن طريق الدراسة التحليلية العميقة لهيكل عناصر التكلفة في المؤسسة من أجل تحسين الموقف الاستراتيجي للمؤسسة والوصول إلى مركز تنافسي أفضل.

سنحاول في الجدول التالي توضيح أهم الفروق بين مقاييس الأداء المالية (التقليدية) ومقاييس الأداء غير المالية (الحديثة):

**جدول رقم (04):** أهم الفروقات بين أنظمة قياس الأداء التقليدية وأنظمة القياس الحديثة

أنظمة قياس الأداء التقليدية	أنظمة قياس الأداء الحديثة
تستند على أنظمة المحاسبة التقليدية	تستند على استراتيجية المؤسسة
تستند على التكلفة	تستند على القيمة
التوجه بالربح	التوجه بالربائين
التوجه قصير المدى	التوجه بعيد المدى
التركيز على المؤشرات الفردية	التركيز على مؤشرات الفريق
التركيز على المؤشرات الوظيفية	التركيز على مؤشرات التحول
الغاية منها التقييم	الغاية منها التقييم والرقابة
تعيق عملية التحسين	تؤكد على جهود التحسين المستمر

المصدر: محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، ص100.

## المطلب الثاني: بعض نماذج قياس الأداء غير المالية (الحديثة)

### الفرع الأول: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر المؤسسات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها في سنة 1980 بفرنسا.

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة من بينها أنها عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وأخرى غير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه، أي أن لكل مؤسسة لوحة قيادة

خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسیر صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها: (1)

- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة.
- توفير المعلومات لكل شخص بحاجة إليها في المؤسسة لقيادة أداء الوحدة التي يترأسها، مع ضمان توافق في المعلومات المقدمة لجميع الوحدات.

### الفرع الثاني: نموذج أصحاب المصالح

عُرّف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963 - أين كان أول ظهور للمصطلح- على أنّهم " الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل. أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة(2)، ويعرف أصحاب المصالح أيضا بأنهم مجموعة من الأفراد والجماعات الذين تربطهم مصلحة مشتركة مع المؤسسة ويؤثرون ويتأثرون بأدائها.(3)

ويعتبر أسلوب أصحاب المصالح أحد أهم المداخل التي تعمل على التكامل بين جميع النشاطات التنظيمية من خلال التركيز على كافة المجاميع والفئات التي تربطها علاقة بالمؤسسة، ويطلق على هذا الأسلوب أيضا أسلوب الجمهور أو نظام المنتفعين، وهو يعد من أول الأنظمة الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت كرد فعل على القصور الذي ورد في الأنظمة التقليدية.

كما تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف في تصنيف أصحاب المصالح، خصوصا فيما يتعلق بتحديد فئاتهم بدقة وإحكام تُمكن المعنيين من وضعهم ضمن إطار محدد، ولهذا فقد تكونت في هذا الصدد رؤية تقتضي بأهمية إجمال مجموعة المفاهيم المشتركة ضمن مجاميع محددة تشمل: الزبائن، حملة الأسهم، العملاء، العاملون، الموردون، الحكومة، المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية.

(1) الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 225.

(2) حمزة رملي، إسماعيل زحوط، (2012)، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على مَجْمَع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharme)، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 312.

(3) سعد العنزي، (2007)، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 48، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 2.

ويوضح الجدول التالي عددا من المؤشرات التي يمكن استخدامها ضمن هذا النموذج والتي تختلف باختلاف مجاميع أصحاب المصالح.

**جدول رقم (05): مؤشرات الأداء وفق نموذج أصحاب المصالح**

مؤشرات الأداء على المدى البعيد	مؤشرات الأداء على المدى القريب	فئة أصحاب المصالح
- النمو في العائد على حق الملكية	- العائد المالي (العائد على السهم، القيمة السوقية للسهم،...)	المساهمون
- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدر على السيطرة على الأسعار	- قيمة وحجم المبيعات المحققة - عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم إشباعها	العملاء
- معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	- كلفة الموارد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	الموردون
- عدد الترقيات - معدل دوران العاملين	- عدد الاقتراحات - معدل الإنتاجية - عدد الشكاوى المسجلة	العاملون
- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة - العلاقة مع الأعضاء والطاقم	الحكومة
- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات الغير الودية - عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد القضايا المرفوعة	المجتمع المحلي
- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة	- عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة - عدد القضايا المرفوعة	البيئة الطبيعية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ص 493.

من الجدول يتمثل أصحاب المصالح في: (1)

(1) علاء أحمد حسن الجبروي، علي سالم شهاب أحمد، (2012)، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، المجلد 34، العدد 109، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص ص 242 243.

- **حملة الأسهم:** هم أصحاب المصالح التقليديون في المؤسسة، حيث يبحثون باستمرار عن تعظيم القيمة السوقية لأسهمهم، كما أنهم يسعون دوماً للحصول على أرباح متزايدة، لذلك فهم يأملون أن يرتفع أداء المؤسسة وأن تحقق مركزاً مالياً جيداً.
- **العملاء:** وتعتبر فئة المصالح الأكثر أهمية بالنسبة لكل المؤسسات دون استثناء، فوجود المؤسسة واستمرارها مرتبط بالاستجابة لرغبات أصحاب هذه الفئة وإشباع حاجياتهم. ويعد العميل مادة الاهتمام الرئيسية والميدان الذي يجب أن تركز عليه جميع المؤسسات، فقراراته بالشراء أو عدم الشراء هي التي تؤثر في نهاية المطاف على ربحية المؤسسة وبالتالي على مستوى أدائها.
- **العاملون:** تشمل هذه الفئة كافة الموارد البشرية داخل المؤسسة، ولقد أصبحت الإدارة على وفق اتجاهاتها المعاصرة مؤمنة بأنه إذا كان نجاح المؤسسة مرهوناً بتحقيق أهدافها، فإن مواردها البشرية هم الوسيلة لتحقيق هذه الأهداف، لذلك نجد أن مؤسسات الأعمال الرائدة تكون على تواصل دائم ومنظم مع آراء وتطلعات مواردها البشرية من خلال مجموعة متنوعة من القنوات والأساليب ووسائل الاتصالات، لكي تفهم حقيقة احتياجات أعضاء فرقها والموظفين والعاملين، مما يسمح لها بتحسين وتطوير أدائها.
- **الموردون:** وتضم هذه الفئة جميع من يوفر للمؤسسة المواد الأولية والمعدات والخدمات التي تحتاجها في ممارسة نشاطاتها، وبذلك فإن مستوى أداء المؤسسة يرتبط بعلاقتها مع مورديها واستعدادهم للتعامل معها.
- **المجتمع المحلي:** يمثل المجتمع المحلي فئة مهمة من فئات أصحاب المصلحة، وتطمح المؤسسات إلى بناء علاقة جيدة مع المجتمع المحلي بوصفها تدعم النظرة الإيجابية للمؤسسات التي تبادر بتعزيز العلاقة مع هذا المجتمع، وتوجه أساليب وطرائق كثيرة عبر المجتمع المحلي الذي يعبر عن متطلباته من المؤسسات العاملة في هذا المجتمع من خلال المسؤولية الاجتماعية، والمحافظة على البيئة والالتزام بقيم المجتمع وثقافته، وأحد أساليب المؤسسة التي لديها مسؤولية اجتماعية تجاه مجتمعها المحلي إنتاج سلع نظيفة لا تسبب أي أضرار للمستهلك.
- **البيئة الطبيعية:** تتمثل هذه البيئة في التربة، الماء والهواء. وقد أصبح المجتمع معنياً بشكل كبير وبتزايد مستمر بالآثار البيئية التي تتركها عمليات المؤسسات المختلفة على صحة الإنسان، وعلى النباتات، الحيوانات، المياه، التربة والهواء. ولقد أصبح من الواجب على المؤسسات أن تحترم البيئة، لذلك نجد أنه قد تم دمج البعد البيئي ضمن الأبعاد الأساسية للأداء في المؤسسة.
- **الحكومة:** متمثلة في التشريعات والقوانين التي تؤثر على المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المدى القصير أو البعيد.

بناء على ما سبق يتضح أن كل مجموعة من أصحاب المصالح لها اهتماماتها الخاصة، وتؤثر بشكل مختلف على أداء المؤسسة، لذلك فإن أسلوب أصحاب المصالح يتطلب توفر مجموعة مختلفة من المؤشرات لتقييم الأداء في المؤسسة.

### الفرع الثالث: نموذج أداء المنشور (Performance Prism) (1)

يرى Neely أن الغموض وعدم اليقين يسود معظم المؤسسات إذا ما تعلق الأمر بالأداء، ولسنوات مضت أجرى أحد الباحثين دراسة على مستوى إحدى المؤسسات التي تنتج إطارات الأبواب والنوافذ، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان كل الأفراد في المستويات المختلفة من التسلسل الهرمي للمؤسسة لديهم نفس الفهم للأداء، فعلى سبيل المثال طرح التساؤل حول ماهية الأداء وكيفية التعرف عليه على المدير العام للمؤسسة ومدير التصنيع فكان لكل منهما إجابة مختلفة؛ حيث أقر الأول أن الأداء هو تحقيق الجودة، في حين أجاب الثاني أن الأداء يترجم بزمّن التسليم.

ومع تصعيد الاهتمام حول قياس الأداء في الإدارة خلال السنوات القليلة الماضية، ظهرت العديد من الأطر والنماذج - مثل بطاقة الأداء المتوازن-، ونموذج التميز في الأعمال التجارية، والقيمة المضافة للمساهمين، والتكلفة القائمة على النشاط، وتكلفة الجودة، والمعايير التنافسية .

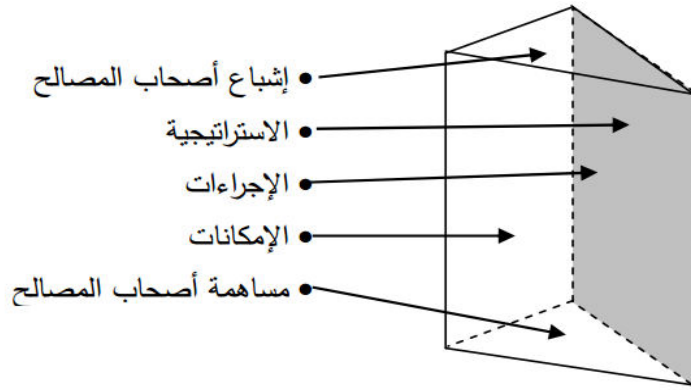
وهنا طرح (Neely & Adams) تساؤل أو مفارقة حول أنه كيف يمكن لأطر أو نماذج أداء متعددة أن تكون موجودة وتشكل جميعاً قيمة مضافة، وتوفر وجهات نظر فريدة ومتنوعة للأداء، كما أنها جميعاً تزود المديرين بمجموعة مختلفة من العدسات يمكن من خلالها تقييم أداء مؤسساتهم في ظل ظروف مختلفة. وعلى الرغم من الطرح في النماذج السابقة وميل كل باحث أو مفكر لطرح أو نموذج معين، إلا أن الحقيقة تفرض عدم وجود أفضل طريقة لقياس أداء المؤسسات، والسبب في ذلك هو أن أداء المؤسسات في حد ذاته مفهوم متعدد الأوجه.

وقد حاول كل من (Neely & Adams 2000) اقتراح نموذج يركز على مقاربات مختلفة لقياس الأداء، وفقاً للسياق الخاص بها، وبهذا يعتبر نموذجهما من أشمل النماذج المقدمة في هذا السياق، حيث ارتكز على خمسة مقاربات أساسية كل منها تمثل أحد أوجه الموشور الخماسي، وتم تطبيق هذا النموذج بنجاح في العديد من الحالات، كما تم استخدامه في عمليات الاندماج والاستحواذ التي تهدف إلى تحسين هذه العمليات. وفيما يلي الشكل الذي يوضح النموذج:

(1) Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, (2006), **Perspectives on Performance: The Performance Prism**, paper was produced during the research project – The Evolution of Business Performance Measurement Systems which was sponsored by EPSRC under grant number GR/K88637, P P 01-03.



## شكل رقم (08): العناصر الأساسية لنموذج Performance Prism



Source: Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, (2006), **Perspectives on Performance: The Performance Prism**, paper was produced during the research project – The Evolution of Business Performance Measurement Systems which was sponsored by EPSRC under grant number GR/K88637, p02.

ويعتقد Neely & Adams حسب النموذج المقترح أن تلك المؤسسات التي تطمح إلى أن تكون ناجحة على المدى الطويل ضمن الأعمال التجارية اليوم لبيئة لديها صورة واضحة بشكل استثنائي من هم أصحاب المصلحة الرئيسيين وما يريدون. وقد حددوا الاستراتيجيات التي سيتبعونها لضمان تقديم القيمة ضمن هذه الاستراتيجيات إلى أصحاب المصلحة. فهم يفهمون ما تتطلبه المؤسسة من عمليات، وما هي القدرات التي تحتاجها لتنفيذ هذه العمليات. كما حددت ما تريده من أصحاب المصلحة لتطوير إمكاناتها (ولاء الموظف، وربحية العملاء، والاستثمارات طويلة الأجل،... وما إلى ذلك) .

إن هذه المقاربة ليست إطار قياس توجيهي، بل هي أداة يمكن استخدامها من قبل فرق العمل داخل المؤسسة لإثارة تفكيرهم حول هذه الأسئلة الرئيسية التي يجب أن يعالجوها أثناء قيامهم بأعمالهم، لذا لقي هذا النموذج تأييد العديد من الباحثين، حيث يرى أن تقييم العلاقات التنظيمية مع أصحاب المصلحة ودمجهم ضمن الاستراتيجيات والعمليات والكفاءات يكون وسيلة فعالة لتحسين الأداء.<sup>(1)</sup>

## الفرع الرابع: نموذج المقارنة المرجعية

عرف كل من Jeremy Cowper, Martin Samuels نموذج المقارنة المرجعية على أنه " أداة فعالة تعتمد على مبدأ قياس أداء المؤسسة، استنادا إلى مؤسسات أخرى سواء بشكل نسبي أو مطلق".<sup>(2)</sup>

(1) موسي سهام، مرجع سابق، ص 107.

(2) Jeremy Cowper, Martin Samuels, (2005), **performance benchmarking in the public sector: the united kingdom experience**, Office of Public Services Cabinet Office, United Kingdom, P 01.

أما مركز البحث الأمريكي (APQC, 1993) فقد عرفها "على أنها عملية فهم وتحديد وتكييف الممارسات والعمليات المتميزة في مختلف المؤسسات، واعتمادها لتحسين أداء المؤسسة"،<sup>(1)</sup> فعلى سبيل المثال تتكون معظم نماذج جوائز الجودة والتميز<sup>(\*)</sup> من "معايير مختلفة تتمثل في:

- القيادة Leadership.
- التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning.
- إدارة العمليات Process Management.
- إدارة الموارد البشرية Human Resource Management.
- الشراكة والموارد Partnerships & Resources.
- تحليل المعلومات Information and Analysis.
- رضا العاملين People Satisfaction.
- رضا العملاء Customer Satisfaction.
- المسؤولية الاجتماعية Impact on Society.
- النتائج Business Résultats.

وتتكون هذه المعايير من معايير فرعية، وتتم عمليات التقييم من قبل مقيمي الجودة في شكل تقييم موثق يوضح مدى تحقيق المؤسسة لمحتوى المعايير التي يتكون منها نموذج الجائزة. كما تساعد النماذج المستخدمة في جوائز الجودة في إجراء التقييم الحقيقي لأداء كل جزء من أجزاء المؤسسة، ومن هنا فإن بعض المؤسسات تلجأ إلى استخدام هذه المعايير لعمل المقارنات المرجعية Benchmarking للأداء الحالي وتحديد الجوانب الإيجابية والسلبية وذلك من خلال توزيع استبيانات مصممة بشكل يقيس كل معيار على حدة. ويسهم استخدام هذه النماذج في تحديد الاحتياجات التدريبية وقياس وتطوير الأداء، ومدى التطور والتحسين المستمر في أداء المؤسسة ككل، وتحديد نقاط القوة والضعف في أجزاء المؤسسة، وذلك بالنسبة لبعض المؤسسات التي لا ترغب في المشاركة، ولكن تهدف إلى تطوير أدائها

(1) Savanam Chandra Sekhar, (2010), **Benchmarking**, African Journal of Business Management Vol. 4(6), P883.

\* وهي جوائز وطنية للجودة (National Quality Awards) سعت بعض الدول إلى إنشائها مثل سنغافورة والفلبين وأستراليا وبعض البلدان العربية. وعلى سبيل المثال لا الحصر، دولة الإمارات العربية المتحدة ممثلة في إمارة دبي برنامج دبي للأداء الحكومي المتميز (والمملكة الأردنية الهاشمية) جائزة الملك عبد الله الثاني للجودة (، يتم بموجبها منح جوائز تميز للمؤسسات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها كما أن هناك هدفاً آخر يتمثل في إيجاد وسائل لقياس الأداء وتعميم التوجه نحو تطبيق مبادئ "إدارة الجودة الشاملة" وجعل المؤسسات الحاصلة علي الجائزة مثلاً يحتذى به). للاطلاع أكثر ينظر:

علي أحمد ثاني بن عبود، مرجع السابق، ص ص 15 16.

من خلال القياس والتحليل ومقارنة الأداء خلال فترات محددة مع المؤسسات المستهدفة ليتم من خلالها دراسة مدى التقدم في الأداء وأسباب عدم تحقيق الجودة.<sup>(1)</sup>

وتصنف المقارنة المرجعية إلى أنواع عدة وفقاً لتصنيفات مختلفة منها:<sup>(2)</sup>

**1- مقارنة مرجعية تنافسية:** عبارة على مقارنة مباشرة بين المؤسسة وأفضل منافسيها في الصناعة، حيث تسعى المؤسسة البحث عن أفضل الممارسات التي تجعلها تواجه منافسيها.

**2- مقارنة مرجعية استراتيجية:** هي مقارنة على المدى الطويل تهدف إلى تحديد القرارات والإجراءات الهامة التي تضطلع بها المؤسسات الأخرى لتحقيق أهدافها، ويترتب عن هذه المقارنة إحداث نقلة كبيرة في مجال إعادة هندسة لإجراءات، إعادة تحديد الأهداف وإعادة التركيز الكلي للمؤسسة بحيث يتم إعادة هيكلة المؤسسة.

**3- مقارنة مرجعية وظيفية:** تعنى بتحديد أفضل الممارسات بغض النظر عن الصناعة، أي أنها عبارة على مقارنة للوظائف المتماثلة داخل المؤسسات غير المتنافسة، ولكنها تقع ضمن نفس القطاع مثلاً وظيفة الموارد البشرية، المالية، المحاسبة... إلخ

يعتبر نموذج المقارنة المرجعية مهم جداً في قياس أداء المؤسسة إلا أن نتائجها لا تحول ذاتياً إلى أداء مطور بل تحقق الآتي:<sup>(3)</sup>

- قياس الأداء بشكل موضوعي.
- كشف المناطق أو المجالات التي تحتاج إلى تحسين.
- تحديد أداء وموقع المؤسسة في مجال معين نسبة إلى الأفضل.
- اختبار مستوى نجاح برامج التحسين من خلال التعلم من خبرات الآخرين.

**الفرع الخامس: نموذج ENAPS<sup>(4)</sup>**

تم تقديم النموذج من طرف مركز الأبحاث الأوروبي لتطوير الأداء بالاشتراك مع خمسة مراكز بحث أخرى تتمثل في (SINTEF, CIMRU, BIBA, GRAI and TUE) إضافة إلى مشاركة خمسة مؤسسات صناعية (TBL, AMT, Volkswagen, AUGRAI and ITC) تقع في كل من النرويج،

(1) علي أحمد ثاني بن عبود، مرجع سابق، ص 16.

(2) Jeremy Cowper, Martin Samuels, Op.cit, P 01

(3) ibid, P 02.

(4) موسي سهام، مرجع سابق، ص 109-111.

إيرلندا، ألمانيا، فرنسا وهولندا على التوالي، ويخضع النموذج إلى تحسينات مستمرة كلما استدعت الضرورة، وقد أظهر صلاحيته في العديد من الدراسات التجريبية على مستوى هذه المؤسسات.

و ENAPS يقترح ثلاث مستويات لقياس الأداء:

1- مستوى المؤسسة: ويضم مؤشرات عامة تتضمن 16 مؤشرا مثل العائد على الاستثمار، معدل دوران المخزون، الأرباح، معدل دوران العمالة... إلخ

2- مستوى الإجراءات: ويضم مجموعة المؤشرات التي تحدد أداء الإجراءات، وقد قسمت إلى إجراءات عملية وإجراءات ثانوية.

3- مستوى الوظائف: تتضمن مجموعة من المؤشرات المخصصة أساسا لأغراض المقارنة، ونجد في هذا الإطار خمسة أبعاد أساسية تتمثل في الوقت، التكلفة، الحجم، المرونة والبيئة، ويجب أن تكون كل المؤشرات كمية لهدف المقارنة بين مستوى الأداء بين المؤسسات. وتم تجميع مختلف المؤشرات في هذا النموذج وفقا لثمانية مجموعات رئيسية:

- المحاسبة ( 13 مؤشر ).
- تطوير المنتجات ( 20 مؤشر ).
- التسويق والمبيعات ( 22 مؤشر ).
- التخطيط والإنتاج ( 20 مؤشر ).
- خدمة الزبون ( 08 مؤشرات ).
- عمليات الشراء ( 11 مؤشر ).
- الموارد البشرية ( 16 مؤشر ).
- أخرى ( 07 مؤشرات ).

في المجموع يتضمن النموذج 117 مؤشرا يراعى أن تكون جميعها قابلة للقياس ومناسبة لأية مؤسسة. وبالرغم من أن النموذج يقدم عدد معقول من المؤشرات التي تساهم فعلا في قياس مستوى أداء المؤسسة، إلا أن هناك من يوجه بعض الانتقادات للنموذج حيث يرى Dixon et al أن النموذج يمكن من حصر معلومات تتميز بالبساطة من خلال مجموعة من المؤشرات السهلة والعامّة، ولا تدعم بشكل مباشر عوامل نجاح المؤسسة، بل تعزز فقط التعلم التنظيمي والتحسين المستمر، وقد وافقه Rothet et al في فكرته الأخيرة (يدعم النموذج فكرة التحسين المستمر فقط).

## المطلب الثالث: بطاقة قياس الأداء المتوازن

## الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

من خلال استقراء العديد من الأبحاث فإن معظم الباحثين يتفقون على أن "بطاقة الأداء المتوازن" كنموذج لتقييم الأداء الكلي والجزئي للمؤسسة يساعد على تصميم استراتيجية المؤسسة، ووسيلة اتصال وتحديد الأهداف، ويسعى إلى ضبط توافق الأنشطة المنشئة للأداء وتقوية التغذية العكسية لمختلف الخبرات وقياس الأداء. غير أن الدراسة التي توصل إليها الباحث (Jarvis) تؤكد أنه لا يوجد نموذج عام عالمي موحد لبطاقة الأداء المتوازن TBP، حيث لكل مؤسسة مؤشرات أداء خاصة بها ترتبط بالأهداف التي تسعى إليها ومميزات المحيط الذي تعمل فيه. وبالتالي فنموذج (Kaplan, Norton) لا يحدد المؤشرات الواجب تقديرها وتقييمها بل يقدم الأبعاد الأربعة المحددة للأداء الكلي، والتي تسمح بتحديد المؤشرات الجزئية للأداء، معتمدين على فرضية رئيسية تم إثباتها؛ والتي مفادها أن تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم يؤدي بشكل تلقائي وأكد إلى رفع الأداء.<sup>(1)</sup>

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة (ويطلق عليها أيضا تسمية بطاقة الأهداف الموزونة) من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسة يتوقف - إلى حد بعيد- على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية... الخ). وقد بدأ الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة إلى أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG)، والتي استغرقت مدة سنة كاملة، وكانت تهدف إلى تقييم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات، بعد ذلك تواترت الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة قياس الأداء المتوازنة" مما دفع للفت الأنظار إلى أهمية هذه الطريقة الحديثة، حيث تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة استراتيجيتها إلى أفعال، كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة. وقد بين كل من (نورتون وكابن - Norton et Kaplan) الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة:

- التركيز على التنظيم ككل.
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة ومبادرة خدمة العملاء.

(1) قرشي يوسف وآخرون، مرجع سابق. نقلا عن:

- تحديد المقاييس الاستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، كما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.<sup>(1)</sup>
- أهدافها أكثر من مجرد مجموعة مؤشرات أداء مالية وغير مالية، وإنما هي مشتقة من عملية تقييم شاملة من الأعلى إلى الأسفل وعلى أساس الرؤيا والاستراتيجية.
- تمثل مؤشراتنا توازنا ما بين المؤشرات الخارجية لحملة الأسهم والعملاء، والمؤشرات الداخلية بالنسبة للعمليات الإنتاجية والإبداع والتعلم والنمو.
- تتضمن مزيجا مناسباً من النتائج النهائية والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي.

لقد كان ظهور بطاقة الأداء المتوازن مرتبطاً بقصور المؤشرات المالية التقليدية في تقييم أداء المؤسسات، حيث قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton باقتراح بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard, BSC) عام 1992 لتوسيع إطار قياس الأداء ليشمل - بالإضافة إلى الجوانب المالية - أبعاداً أخرى تتعلق بجوانب غير مالية، إذ تحتوي بطاقة الأداء المتوازنة على الأبعاد التالية:<sup>(2)</sup>

- البعد المالي Financial Perspective
- بعد العملاء Customer Perspective
- بعد العمليات الداخلية Internal Process Perspective
- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

#### الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يعتبر القياس المتوازن للأداء بمثابة الأداة المثلى لتحويل استراتيجية المؤسسة إلى لغة مشتركة يتقهما جميع الأفراد في كافة المستويات الإدارية. وفيما يلي شرح لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

#### أولاً: بعد الأداء المالي

يقيس البعد المالي ربحية المؤسسة، لأن تحقيق الأرباح يعد المحرك الأساسي للمبادرات الاستراتيجية التي تمارسها المؤسسة وخاصة الهادفة للربح، ويعتمد البعد المالي على قيمة الدخل التشغيلي، والعوائد المحققة لأن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهونين بمستوى العوائد والأرباح.<sup>(3)</sup>

(1) الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 223 224.

(2) أحمد يوسف دودين، (2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد 02، الأردن، ص 2.

(3) محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، (2015)، مفهوم بطاقات الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 22، العدد 01، المملكة العربية السعودية، ص 336.

وللمؤشرات المالية دورين أساسيين وهما:

- تحديد الأداء المالي تبعاً للاستراتيجية، إذ تعتبر حلقة بين هذا المنظور وبين باقي المنظورات في بطاقة الأداء المتوازنة.
- تربط الأهداف المالية بالاستراتيجية من حيث نشرها وتطبيقها.

توجد العديد من الأهداف المالية ولكنها تختلف باختلاف دورة حياة المؤسسة؛ وبناء عليه تتماشى المؤشرات المالية مع المراحل المختلفة لحياة المؤسسات (الانطلاق، النمو، النضج، الزوال).<sup>(1)</sup> والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (06): المؤشرات المالية لمختلف مراحل حياة المؤسسة

المؤشرات المالية	الانطلاق	النمو	النضج	الزوال
المبيعات والإيرادات	نمو معتدل واضطراب في المبيعات	نمو سريع للمبيعات	مستوى أكبر للمبيعات	انخفاض في حجم المبيعات
المصاريف	مصاريف ثابتة مرتفعة	العمل على تغطية المصاريف الثابتة بزيادة المبيعات	تغطية المصاريف الثابتة بنسبة كبيرة	زيادة في مصاريف التشغيل
النتائج	خسارة	أرباح / خسارة	أرباح مرتفعة	خسارة متوسطة
الموارد:				
- التمويل الذاتي	منخفض	مرتفع	مرتفع جداً	معتدل
- التمويل الخارجي	مرتفع	مرتفع	مرتفع جداً	معتدل
الاستخدامات	مرتفعة جداً	مرتفعة جداً	متوسطة	منخفضة
الاستثمارات	مرتفعة	مرتفعة جداً	متوسطة	سلبية
حالة الخزينة	احتياجات كبيرة	احتياجات مرتفعة	فائض	معتدلة
اتجاه الاهتمامات المالية	البحث عن موارد مالية للخزينة والتمويل الخارجي	البحث عن موارد تمويل النمو	- تسخير الفوائض - توظيفات مالية - استثمارات خارجية	التوجه نحو نشاطات جديدة

Source: Cohen, (1991), *Gestion Financiere de L'entreprise et Developpement Financier*, Edicef editions, Paris, p64.

(1) Robert's Kaplan et David. P.Norton, (2003), *le Tableau de Bord Prospectif*, Editions d'Organisation, p p 61 62.

من خلال الجدول رقم (06) فإن الأبعاد المالية المتعلقة بكل مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة، تحدد فيها مؤشرات مالية تختلف باختلاف الأهداف المالية المتعلقة بها كهدف السيولة، التوازن المالي، المردودية وتحسينها وكذا الصعوبات المالية الناجمة عنها، وهذا ما يفرض على المسير المالي البحث عن تجاوز هذه الصعوبات، ليس فقط من خلال السياسة المالية التي تتبعها وإنما أيضا من الحلول المتعلقة بالسياسة التجارية، الإنتاجية، التمويل، البحث والتطوير، وإدارة مواردها البشرية وتحفيزها.

إلى جانب التحليل السابق وبصفة عامة، فقد أشار Robert .S.Kaplan et David .P.Norton أن المؤسسات في بداية دورة الحياة وبهدف إتباع استراتيجية النمو، فإن منتجاتها أو خدماتها تقدم إمكانات كبيرة من أجل التطوير والنمو، والأهداف المالية في هذه المرحلة تتمثل في زيادة رقم الأعمال من خلال أسواق جديدة، عملاء جدد، منتجات أو خدمات جديدة، والمحافظة على مستويات التكاليف المناسبة من أجل تطوير المنتجات والعمليات، مهارات الأفراد، وخلق قنوات جديدة للتسويق والبيع والتوزيع في المرحلة اللاحقة (الاستقرار)، وتكون في مرحلة النمو هذه السيولة منخفضة والعوائد ضعيفة على الاستثمار.<sup>(1)</sup>

ويتضمن المنظور المالي النتائج الاستراتيجية الملموسة من الناحية المالية التقليدية، والتي يستعمل لقياسها مؤشرات مالية تتمثل عموما في الربحية، معدل نمو المبيعات، معدل العائد على الاستثمار، معدل العائد على الموجودات، معدل العائد على حق الملكية، ربحية السهم الواحد، والقيمة الاقتصادية المضافة.<sup>(2)</sup>

ويمكن تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال اتباع العديد من الاستراتيجيات<sup>(3)</sup> نذكر منها:  
 - استراتيجية نمو المبيعات؛ والتي يمكن تحقيقها من خلال تعزيز العلاقة مع العملاء، ولا يتم ذلك إلا من خلال تقديم خدمات ومنتجات جديدة ومتنوعة، بالإضافة إلى جذب العديد من العملاء الجدد، وكذلك دخول الأسواق الجديدة، والتركيز على جميع العملاء الأكثر ربحية للمؤسسة.  
 - استراتيجية نمو الإنتاجية؛ والتي تعد من الاستراتيجيات المهمة، ويمكن تحقيقها من خلال طريقتين، هما:

- تخفيض تكاليف المؤسسة.
- الاستغلال الأمثل للأصول بكفاءة وفاعلية.

(1) عادل بومجان، مرجع سابق، ص 82.

(2) رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، (2013)، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الاستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 09، العدد 29، ص 125.

(3) أحمد يوسف دودين، (2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية (دراسة ميدانية)، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية - المجلد التاسع - العدد الثاني، ص 7.



## ثانياً : محور العملاء

يركز هذا المحور على الإجابة عن الأسئلة التالية:

- كيف ينبغي أن تظهر الشركة لعملائها الحاليين؟
- كيف تتمكن من تحقيق أكبر إشباع لحاجاتهم وكسب ولائهم؟
- كيف تتمكن الشركة من اجتذاب عملاء جدد، بعد الأخذ بعين الاعتبار ربحية كل منهم ، إلى جانب المحافظة على جودة منتجاتها؟

وتعتمد معظم المؤسسات على متطلبات العملاء والمستهلكين وحاجاتهم في وضع استراتيجيتها وذلك لإسهامها في نجاح المؤسسة في المنافسة، واستمرارية نشاطها في السوق. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية وأسعار مناسبة، وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازنة بعين الاعتبار تلك المتطلبات من خلال احتوائها على محور (منظور) العملاء.<sup>(1)</sup>

يحدد منظور العملاء القيمة التي سوف تعتمدها المؤسسة من أجل إرضاء عملائها وتوليد المبيعات المرغوبة من قبل أغليبيتهم ( الأكثر ربحية منهم)، ومن بين مؤشرات القياس المستخدمة في هذا المحور نجد مقدار الحصة السوقية، معدل الاحتفاظ بالعملاء، كسب عملاء جدد، رضا العملاء...<sup>(2)</sup> وفيما يلي شرح لهذه المؤشرات حسب Kaplan et Norton:<sup>(3)</sup>

### 1- الحصة السوقية:

قياس الحصة من السوق يتعلق بمجموعة العملاء أو جزء من السوق المحددة من قبل المؤسسة، ويجب أن تتماشى هذه المؤشرات مع الأهداف المالية المحددة. ويمكن أن يتجلى معدل نمو الحصة السوقية في المدى القصير من خلال معدل نمو رقم الأعمال، معدل العائد على استثمارات الحصول على عملاء؛ لأن الحصة السوقية ترتبط برقم الأعمال المحقق من العملاء، إذ تظهر عدد العملاء في شكل رقم أعمال أو حجم مبيعات لكل جزء من تقسيمات السوق الذي يحقق عائد للمؤسسة.

### 2- الاحتفاظ بالعملاء :

ويعكس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على إقامة علاقات دائمة مع عملائها، والطريقة الأفضل للمحافظة على الحصة السوقية أو زيادتها بالنسبة للأجزاء المحددة هي الحفاظ على العملاء الحاليين.

(1) Kaplan, & Norton, (2004), **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review, p p 52 -63.

(2) رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، مرجع سابق، ص125. (بتصرف)

(3) Kaplan, & Norton, (2004), op cit, p p 83-84.

## 3- كسب عملاء جدد:

لزيادة حجم المبيعات (نمو المبيعات)، تعمل المؤسسات على توسيع وزيادة قاعدة العملاء بالنسبة لبعض الأجزاء (السوق)، ويتم قياس التطور في مجالات النشاط أيضا في شكل مطلق أو نسبي من خلال النمط أو المعدل الذي يعكس زيادة عدد عملائها أو زيادة حجم نشاطها من خلالهم. في حين يتم قياس كسب عملاء جدد من خلال عدد العملاء الذين تم كسبهم أو ربحهم أو عن طريق رقم الأعمال الإجمالي المحقق بزيادة العملاء الجدد في السوق.

## 4- إرضاء العملاء:

للمحافظة على العملاء، وكذا العمل على كسب عملاء جدد؛ يجب على المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لحاجاتهم ورغباتهم، والتوقع لتصوراتهم، وبذلك يصبح باستطاعتها تقديم منتجات تخلق القيمة.

## ثالثاً : محور العمليات الداخلية

يهتم هذا المحور بالعمليات التي تخلق وتقدم قيمة للعملاء، لأنها تركز على جميع العمليات الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز وتقديم القيمة المتوقعة بوفرة وبكفاءة، كما تتضمن كلا من الأهداف القصيرة والطويلة الأمد على نحو جديد، وكذلك تطوير عمليات الإبداع من أجل إثارة تحسين العمليات<sup>(1)</sup>؛ إذ لا يكفي تركيز المؤسسات على إرضاء عملائها، بل يجب عليها الإجابة على السؤالين:<sup>(2)</sup>

- ما هي خصائص المنتجات المستقبلية والتي يتوقع أن تخلق القيمة للعملاء؟
- كيف يتم التفوق على المنافسين من خلال الإبداع وعرض المنتجات الجديدة للعملاء؟

ويضم محور العمليات التشغيلية عمليات مختلفة نذكرها فيما يلي:

- العمليات التشغيلية؛ ومن مؤشرات آجال دورة الانتاج، آجال التسليم، احترام معايير الجودة،...
- العمليات الإدارية للعملاء؛ ومن مؤشرات سرعة الاستجابة لحاجات العملاء، الخدمات المقدمة لهم،...
- العمليات الإبداعية؛ ومن بين المؤشرات المتعلقة بها تتمثل في الحصة من رقم الأعمال التي تحققها المنتجات الجديدة، رقم الأعمال الذي تحققه المنتجات الجديدة، طرح المنتجات الجديدة مقارنة مع المنافسين،...
- العمليات التنظيمية والاجتماعية.

(1) رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، مرجع سابق، ص 126.

(2) Kaplan, & Norton, (2004), op cit, p p 112-113.

## رابعاً: محور التعلم والنمو

تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على عدم جدوى الاستثمارات في التجهيزات وكذا البحوث والتطوير لوحدها، باعتبارها استثمارات لا تشكل هدفاً في حد ذاتها، وعليه يجب على المؤسسات الاستثمار في البنى التحتية والمتمثلة في الموارد البشرية، الأنظمة وكذا العمليات، وهذا من أجل الوصول إلى أهداف النمو المالي في المدى الطويل. وعلى اختلاف قطاعات النشاط حدد Kaplan & Norton ثلاث عناصر أو مكونات هامة في محور النمو والتعلم وهي: (1)

- مهارات وقدرات الأفراد.
- امكانيات أنظمة المعلومات
- التحفيز والتوفيق بين أهداف المؤسسة والأفراد.

والعاملين في المؤسسة يمكنهم تحقيق أهداف العمليات الداخلية، والعملاء، والأهداف المالية، وهو ما عبر عنه Rick Pagsibigan في شرحه لعلاقة السبب والنتيجة بقوله أن أول ما يجب على المؤسسة القيام به هو رعاية عملائها الداخليين أي العاملين، والاهتمام بهم، والبحث عن كيفية توفير البيئة المناسبة للعمل لهم، لأنه إذا ما توافرت المهارات والكفاءات المناسبة وفي المكان المناسب، سيؤدي هذا إلى التأثير على قدرة المؤسسة على أداء المهام والأنشطة الحساسة. هذا ما يؤدي بدوره إلى رفع القدرات المالية، لأن المؤسسة تمتلك منتجات وخدمات ذات جودة ونوعية مناسبة تلئم حاجات وتوقعات عملائها، وهي أهم بكثير من القدرة على تحقيق مردودية عالية، لأن هذه الأخيرة تعد نتيجة حتمية لسابقتها. (2)

(1) Ibid, p 137.

(2) Paul R. Niven, (2003), Balanced Scorecard; Step- By- Step for Government and Nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, Canada, USA, p 167

## خلاصة الفصل

حاول العديد من المفكرين والباحثين سيما في مجال العلوم السلوكية - النفس والاجتماع - وكذا في العلوم الإدارية إيجاد العديد من النماذج الفكرية المتعلقة بتحسين الأداء ودراسته، سواء ارتبطت بأداء الفرد أو بأداء المؤسسة، ولا يمكن الحديث عن تحسين الأداء مالم نخرج عن مفهومه، مؤشرات، طرق قياسه وهو ما تناولناه في هذا الفصل؛ حيث تطرقنا إلى مفهومه وأهمية قياسه، ثم عرجنا إلى أساليب قياسه، إذ لم تعد الأساليب والمؤشرات المالية كافية لذلك، في ظل التغيرات البيئية المتسارعة وما انجر عنها من تغيرات في رغبات وميولات الزبائن من جهة والبعد الاستراتيجي الذي تلبس وظائف المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية خاصة من جهة أخرى، وهو ما استدعى البحث عن طرق وأساليب متطورة تتماشى مع هذه المستجدات، ومن بين أهم هذه الطرق بطاقة الأداء المتوازن؛ التي تعتبر أداة فعالة لقياس الأداء لأنها توازن بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية المستخدمة في القياس من خلال أبعادها الأربعة البعد المالي، بعد التعلم والنمو، بعد العمليات الداخلية وبعد الزبائن.

# الفصل الرابع

أهمية ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالنسبة

للأداء المؤسسي

## مقدمة الفصل

لسنوات مضت، كان فندق شنغهاي بورتمان Shanghai's Portman جيدا، لكنه لم يكن متقدرا؛ حيث كان متوسط معدلات رضا العاملين والنزلاء ما بين 70-80 %، وكانت الأمور المالية متوسطة. وعندما استولت شركة ريتزكارلتون على الفندق، وضع المدير العام الجديد للفندق مارك ديسكو كينز Mark Decocinis هدفا له؛ وهو أن يكون للفندق أولوية أولى، وكانت استراتيجيته لتحقيق ذلك التحسين الشامل والجذري لخدمة النزيل، وركز لتحقيق ذلك على فكرة أن العاملين في الفندق هم حجر الزاوية، حيث صرح وهو يشرح نظام عمل وظيفة الموارد البشرية بالفندق: "إننا نشاط خدمي والخدمة تقدم من خلال الأفراد" - أي أن الجهود لا بد أن توجه نحو تفعيل ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالفندق-. وخلال فترة من الزمن حقق الفندق نجاحا باهرا، وأصبح يطلق على فندق بورتمان ريتز كارلتون أفضل مشغل في آسيا، وحقق رضا بلغت نسبته 98%<sup>(1)</sup> إن هذه الحالة تجعلنا نفكر قليلا حول ما إذا كان يمكننا القول أن لممارسات وظيفة الموارد البشرية دور في تحسين أداء المؤسسة، أم أنه لا يمكن تعميم نتيجة هذه الحالة. وهو ما سنحاول معالجته من خلال هذا الفصل، حيث سنتناول اشكالية اقرار العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي وطرح نماذج تحديدها أولا، ثم اثبات هذه العلاقة نظريا مركزين في ذلك على دراسات سابقة لباحثين في الموضوع.

(1) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص44.

### المبحث الأول: علاقة ممارسات وظيفة الموارد البشرية بأداء المؤسسة

من المتعارف والمتفق عليه أن الأفراد هم الأصول الرئيسية في السوق العالمية الجديدة، فجميع الأصول الأخرى ليست أكثر من السلع التي يمكن شراؤها بأسعار السوق؛ وذلك لأن الأفراد تعتبر الأصول الوحيدة التي لديها القدرة على التعلم والنمو والمساهمة . ومع ذلك، هناك نقاش مستمر حول من يحقق قيمة للمؤسسة بصورة أساسية - هل هي مواردها البشرية أم إدارة مواردها البشرية؟..

**المطلب الأول: نماذج تفسير العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي**

**الفرع الأول: اشكالية اقرار العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية وتحسين الأداء المؤسسي**

للإجابة على السؤال السابق- والذي يمكن صياغته بعبارة أخرى (من يحسن أداء المؤسسة، مواردها البشرية أم ممارساتها المتعلقة بإدارة هذه الموارد؟)، وللإجابة على هذا التساؤل طرحت ثلاث وجهات نظر:

- أولها أن بعض الكتاب يؤكدون على أن تحسين الأداء وتحقيق الميزة التنافسية المستمرة تكمن في الموارد البشرية وليس في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة معروفة ومتاحة بنفس الفرص لباقي المؤسسات.
- أما ثانيها فإن العديد من المؤلفين يسلطون الضوء على أن توظيف أفضل الموارد البشرية وحده لا يكفي من أجل الوصول إلى الأداء الأحسن والميزة التنافسية وعليه يجب التركيز على الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وليس الموارد البشرية.
- أما المجموعة الثالثة من المؤلفين فاقترحت نهجا موحدًا للدور الحاسم لكل من الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية في تعزيز الأداء وتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة.

وتعتقد الباحثة أن الحديث عن أن الموارد البشرية تعتبر مصدرا وعاملا حاسما لتحسين الأداء لن يكون إلا إن تكلمنا عن أهمية جذب واستقطاب هذه الموارد (وهي ممارسة من ممارسات وظيفة الموارد البشرية)، ومن جهة أخرى وجود موارد بشرية راضية وذات أداء وفكر ابداعي وتخلق التقدر لمؤسساتهم يجب أن يسبقه أو يرافقه ممارسات فعالة لوظيفة الموارد البشرية إما لصقله أصلا أو حتى لا تفقده المؤسسة لصالح منافسيها.

وفي هذا الصدد أكد دراكر Drucker (1954) أن إدارة الموظفين كانت قلقة من عدم قدرتها على إثبات أنها تقدم مساهمة إلى المؤسسة، مما أدى لاحقا إلى تشجيع المسؤولين لإظهار قيمة ما يفعلونه للمؤسسة ككل، من خلال التركيز على خلق رابط بينهم وبين العاملين بممارستهم لوظيفة الموارد البشرية. ولعل عرض إدارة الموارد البشرية كنهج جديد لإدارة شؤون الموظفين، وكذا الدور الاستراتيجي الذي

اضطلعت به هذه الوظيفة لأكثر رد على الانتقادات المتكررة بأن الموارد البشرية لا تضيف قيمة إلى المؤسسة. والتأكيد على أن المساهمة الاستراتيجية، والتركيز على إشراك الموظفين عززت الافتراضات والتوقعات بأن وظيفة الموارد البشرية تسهم بشكل إيجابي في تحسين النتائج التنظيمية. وبناء عليه سعى العديد من الباحثون لإجراء بحوث ودراسات تجريبية تهدف إلى تقديم أدلة على أن وظيفة الموارد البشرية تساهم في تحقيق أعلى النتائج التنظيمية (أحسن أداء).

نُشرت أولى الدراسات التجريبية المنهجية للعلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء من قبل (آرثر 1994)، (ماكدوفي 1995) وكذا من قبل واحدة من أكثر المقالات الشائعة في هذا المجال لـ (هوسليد ، 1995)، لتكون هذه الدراسات التجريبية منطلقاً للعديد من البحوث والدراسات الأخرى؛ حيث - وفي غضون ثمانية عشر عاماً - نشر عدداً كبيراً منها في العديد من الدول وفي مختلف الصناعات.<sup>(1)</sup>

لقد أكد العديد من الباحثين والدارسين أن ممارسات وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المؤسسة وتنافسيتها؛ وذلك لأن هذه الممارسات لا تؤدي بنفس الشكل بل تتميز وتتفرد من مؤسسة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها أو محاكاتها.<sup>(2)</sup> ومع مرور الوقت، ازداد عدد الدراسات التي فحصت ووضحت العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات، وقد أشارت معظم هذه الدراسات إلى وجود أثر إيجابي لممارسات وظيفة الموارد البشرية على مختلف مؤشرات الأداء المؤسسي.

وفي هذا الصدد قدمت (كومز وآخرون، 2006) دراسة تناولت العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات؛ حيث جمعت معلومات إحصائية لنتائج 92 دراسة أجريت بين عامي 1990 و 2005، والتي شملت 19319 مؤسسة في جميع أنحاء العالم. ووجدت هذه الدراسة أن 13 ممارسة من ممارسات وظيفة الموارد البشرية ساهمت في نجاح المؤسسات من خلال 05 مجموعات من مؤشرات الأداء، من بينها النسب المالية. وأظهرت الدراسة أن ممارسات وظيفة الموارد البشرية كان لها أثراً إيجابياً على أداء المؤسسات ككل. ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن أغلب المؤسسات التي استهدفت من خلال هذه الدراسات هي مؤسسات كبيرة.<sup>(3)</sup>

(1) Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, (2012), **Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage**, licensee InTech,. This is an open access chapter distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, pp 181-182. (<http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>)

(2) عبد الرحيم محمد، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

(3) Branka Zolak Poljašević, Saša Petković, (2013), **Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework**, FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization Vol. 10, No 3, p304.



### الفرع الثاني: ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب بحث أجرته (Heneman) سنة 2000 والذي وثقت فيه مختلف الدراسات التي تناولت موضوع ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وجدت 28 منشورا، و403 مقالا حول ممارسات وظيفة الموارد البشرية، منها تحديدا 129 حول ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>(1)</sup>. وترجع قلة عدد المقالات والدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى الاعتقاد السائد بأن إدارة الموارد البشرية ليست ضرورية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأنها غير مجدية إذا ما قورنت بتكلفتها. وهذا الاعتقاد جعل الكثير من مالكي ومديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتجاهلون المسائل المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية وإدارتها (مثل الاختيار، تدريب الموظفين وتطويرهم...).

تفرض المنافسة المتزايدة على المؤسسات الصغيرة، مثلها مثل الكبيرة الحاجة لفهم وتسيير أفضل لجميع الموارد المتاحة، وعليه وظيفة الموارد البشرية الفعالة مهمة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع إمكانات النمو وتلك التي تركز على الإبداع. ويمكن القول أن ممارسات وظيفة الموارد البشرية هي الشروط الأساسية والضرورية للبقاء، وتحقيق المزيد من النمو وتطوير المؤسسات، وبالرغم من ذلك لم يعط موضوع وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاهتمام الكافي إلا في العقود الأخيرة، من خلال ذلك تم القيام بعدد قليل نسبيا من الدراسات والأبحاث التي تناولت وظيفة الموارد البشرية والأداء في هذه المؤسسات، وفي هذا الإطار وجدت Heneman أنه خلال الفترة ما بين 1984 و1999 نشر عدد قليل من المواضيع التي تناولت العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغت 17 موضوعا فقط نشر في المجالات الأكاديمية ذات الصلة، أغلبها كانت في السنوات العشر السابقة لدراستها.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: طبيعة العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

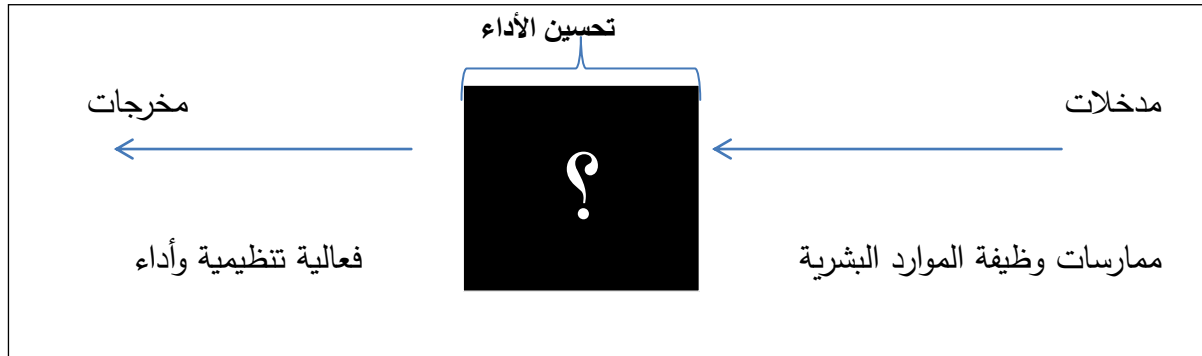
#### الفرع الأول: آلية تأثير ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الأداء (الصندوق الأسود)

لا يوجد توافق في الآراء حول ماهية ممارسات وظيفة الموارد البشرية الضرورية والتي تؤثر على أداء المؤسسة، وهو ما أدى إلى ظهور مواقف ووجهات نظر عديدة حول هذا الموضوع، وأبرز تحديات عدة واجهت الباحثين في هذا المجال لعل أهمها هو توضيح وتقييم المسار الدقيق الذي تسلكه ممارسات وظيفة الموارد البشرية لتؤثر على الأداء المؤسسي (تؤثر من خلاله)؛ وهو ما اصطلح عليه "الفراغ المتبقي"، أو "الوجه غير الواضح أو غير المبرر"، أو الاصطلاح الشائع "الصندوق الأسود".

(1) J.H. van Bommel, op cit, p15.

(2) Branka Zolak Poljašević, Saša Petković, op cit, p304.

شكل رقم (09): آلية تأثير ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الأداء



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, (2012), **Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage**, licensee InTech,. This is an open access chapter distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, p 180.

من الشكل يمكن القول أن ممارسات وظيفة الموارد البشرية تسهم في عملية تحسين الأداء المؤسسي؛ إذ أن المخرجات ستمثل حتماً في تحقيق الفعالية التنظيمية والأداء الأحسن، إلا أن الآلية التي يتم بها ذلك تبقى غامضة؛ أو بمعنى آخر لم يتم التوصل إلى اتفاق حول كيف تساهم هذه الممارسات في تحسين الأداء المؤسسي.

وكمحاولة لتفسير آلية تأثير ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الأداء وفتح الصندوق، وكإجابة للسؤال "كيف تؤثر القرارات المتعلقة بالموارد البشرية على الأداء المؤسسي؟"، طرحت العديد من النماذج التي حاولت تفسير العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، سواء بتحديد الأثر المباشر أو بتحديد المتغيرات الوسيطة التي تحدد هذه العلاقة.<sup>(1)</sup>

#### الفرع الثاني: بعض النماذج لتحديد طبيعة العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء

قبل التطرق إلى بعض النماذج التي تفسر العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن الحديث عن هذه العلاقة دون ربطها بالاستراتيجية لأن ممارسات وظيفة الموارد البشرية ينظر إليها بمنظور استراتيجي بحكم ارتباطها بمورد استراتيجي هام لحاضر ومستقبل المؤسسة، ويدخل كعنصر أساسي وفعال في تحقيق ميزة تنافسية لها، بل ويكاد يكون العنصر الفعال الوحيد المنشئ لمزايا تنافسية بحكم أنه يتميز بخاصتين هما أنه فريد، وغير قابل للتقليد.

وقد اهتم الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المؤسسة، واتفق العديد منهم ومن بينهم Lado, Wilson,

<sup>(1)</sup>Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, op cit, p 180.

Callins, Clark أن هذه السياسات والممارسات يمكن أن تؤدي إلى زيادة وتحسين أداء المؤسسة وخلق ميزة تنافسية لها. (1)

وقد نوقشت العلاقة بين وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي على نطاق واسع خلال العقد الماضي من قبل الباحثين ورواد الاستراتيجية ( رايت وسنل 1998، نورسيل 1999، رد وآخرون 1999، رد وآخرون 2000، بوسلي وآخرون 2001، شاو 2001، رايت وجاردنر 2001). (2) وميز (ديلري ودونتي 1996) ثلاث مداخل محددة لممارسات وظيفة الموارد البشرية وهي المدخل الشمولي (العالمي) والمدخل الموقفي (الطوارئ) والمدخل التشكيلي (3)؛ وهي الأنماط (المدخل) المهيمنة للتنظير فيما كتب حول ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي. (4)

وقد أعاد (Richardson and Thompson 1999) تسمية أول مدخلين إلى أفضل الممارسات وأفضل ملاءمة، وتم الإبقاء على المدخل الثالث بمسمى التشكيلي. (5)

#### أولاً: النظرية العالمية (النهج الشامل) أو نهج أفضل ممارسات

ويعني تبني منظور شامل بأن هناك ممارسات معينة لوظيفة إدارة الموارد البشرية ( أو ما يسمى أفضل ممارسات أو نظم عمل عالية الأداء) التي يمكن أن يكون لها تأثير إيجابي على الأداء بغض النظر عن السياق.... (6)، وحسب جاري ديسلر فإن مجموعة من الشواهد والأدلة تظهر أن أعظم المؤسسات أداء في دائرة واسعة من الصناعات؛ إنما تحقق ذلك وبشكل جزئي بسبب أنظمة العمل عالية الأداء لديها؛ ونظام العمل عالي الأداء هو مجموعة متكاملة من السياسات والممارسات لوظيفة إدارة الموارد البشرية، والتي تتسبب مجتمعة في تحقيق أداء عاليًا على المستوى الكلي، ورغم أنه ليست هناك قاعدة ثابتة وسريعة حول ما تحتويه نظم العمل عالية الأداء، إلا أن معظم الفلاسفة التنظيميين لديهم اتفاق بأنه يمكن أن تتضمن تلك الممارسات ما يلي: (7)

(1) سعيد شعبان حامد، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.

(2) جاب باوي، مرجع سابق، ص 57.

(3) جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، مرجع سابق، ص 6.

(4) جاب باوي، مرجع سابق، ص 57.

(5) جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، مرجع سابق، ص 6.

(6) Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, p186.

(7) جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 62.

- الأمان الوظيفي.
- التعيين الانتقائي.
- التدريب الشامل.
- فرق ذاتية الإدارة ولا مركزية في اتخاذ القرارات (ممارسة التمكين).
- تخفيض التمييز والفروق في المنزلة بين المديرين والعاملين (ممارسة التمكين).
- التشارك في المعلومات (ممارسة التمكين وتشجيع التعلم).
- المكافآت المرتبطة بالأداء.
- القيادة التحويلية (على سبيل المثال التحفيز الخلاق).
- قياس الممارسات الإدارية.
- التأكيد على العمل عالي الجودة.

ومن أهم رواد النهج الشامل نذكر (أوسترمان 1994)، (بفيفر 1994) و (هيوسلد 1999) ، والذين حددوا أن زيادة استخدام ستة عشر ممارسة معينة بما في ذلك المشاركة والتمكين والأجر المشجع أي المحفز والأمن الوظيفي والترقية الداخلية والتدريب وتنمية المهارات، سيؤدي إلى زيادة الإنتاجية والربحية في جميع أنواع المؤسسات.<sup>(1)</sup>

والجدول رقم (07) يوضح مقارنة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية في مؤسسات عالية الأداء وأخرى منخفضة الأداء:

(1) جاب باوى، مرجع سابق، ص 57.

جدول رقم (07): مقارنة بين ممارسات في مؤسسات عالية الأداء وأخرى منخفضة الأداء

نظام موارد بشرية لشركة منخفضة الأداء (42 شركة)	نظام موارد بشرية لشركة عالية الأداء (43 شركة)	
		<b>عينة لممارسات وظيفة الموارد البشرية:</b>
8,24	36,55	* عدد المتقدمين المؤهلين لشغل كل وظيفة (الإستقطاب).
4,26	29,67	* نسبة المعينين بعد اجتياز اختبارات صادقة.
34,90	61,46	* نسبة الوظائف التي تم شغلها من الداخل.
4,79	46,72	* النسبة الخاصة للإستقطاب والتطوير، والتعاقب في خطة رسمية للموارد البشرية.
		* عدد ساعات التدريب للموظفين الجدد (أقل من عام).
35,02	116,87	* عدد ساعات التدريب للموظفين القدامى.
13,40	13,7200	* نسبة الموظفين الذين تم تقييم أدائهم بشكل منتظم
41,31	95,17	* نسبة العاملين الذين تم زيادة المزايا المقدمة إليهم أو حوافزهم بناء على أدائهم
23,36	87,27	* نسبة العاملين الذين يتلقون تغذية عكسية عن أدائهم من مصادر متعددة (630).
3,90	51,67	* المتوسط المستهدف لإجمال التعويضات المالية (معدل السوق 50 %).
		* نسبة العاملين المؤهلين للحصول على أجر تشجيعي .
43,3	58,67	* نسبة التفاوت بين الحوافز بين الموظف العالي الأداء والمنخفض الأداء .
27,83	83,56	* نسبة العاملين الذين يعملون بشكل روتيني من خلال فرد ذاتي الإدارة أو فريقي
3,62	6,21	وظيفي تبادلي أو فريق لمشروع.
10,64	42,28	* نسبة موازنة الموارد البشرية التي يتم إنفاقها على أنشطة الإعتماد على مصادره خارجية (على سبيل المثال التعيين، المزايا والمنافع، جدول الرواتب...).
		* عدد الموظفين لكل متخصص في الموارد البشرية .
13,46	26,24	* نسبة العاملين الذين يشملهم عقد النقابة والإتحاد.
		<b>أداء الشركة:</b>
		* معدل دوران الموظفين.
30,00	8,98	* قيمة المبيعات لكل موظف.
		* القيمة السوقية /القيمة الدفترية.
34,093	20,87	
158,101 دولار	617,576 دولار	
3,64	11,06	

المصدر: جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص156.

يوضح الجدول رقم (07) بعضاً من سياسات وممارسات وظيفة الموارد البشرية التي تميز نظم العمل عالية الأداء على نحو نموذجي، ويظهر الجدول ثلاثة أمور، أولها؛ أنه يوضح أنواع الممارسات التي تحتاج وظيفة الموارد البشرية أن تؤديها لكي تصبح نظاماً عالية الأداء فعلى سبيل المثال تتم عمليات التعيين في تلك النظم بناء على اختبارات انتقاء المرشحين لوظائف ثبت صدقها، ويتم شغل الوظائف

الشاغرة من الداخل، كما يتم تنظيم العمل حول الفرق ذاتية الإدارة، كما أن الموظفين يتم تدريبهم بكثافة. وثانيهما هو أن الجدول يساعد في توضيح أن النظم عالية الأداء تميل نحو مساعدة العاملين على إدارة أنفسهم؛ ففي الواقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية كالاستقطاب، الاختيار، التدريب وغيرها، إنما تتم عادة لكي تساهم في تكوين وبناء قوة عمل مدربة تدريباً عالياً ومتمكنة، ذات صلاحيات ومحفزة ذاتياً ومرنة تحتاج لها المؤسسات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية. أما الأمر الثالث فهو أن الجدول يوضح كذلك إمكانية قياس مدى توافق أو عدم توافق ممارسات وظيفة الموارد البشرية مع عناصر نظام العمل العالي الأداء (من خلال ملاحظة الاختلافات التي تم قياسها بين أنظمة المؤسسات العالية الأداء والمنخفضة الأداء).

وعليه "أفضل الممارسات" هي الممارسات التي يجب أن تحاول جميع المؤسسات وضعها موضع التنفيذ، بغض النظر عن حجمها أو الخصائص التنظيمية الأخرى، غير أنه من الممكن أن تتوقف "أفضل الممارسات" على بعض الخصائص والقواسم المشتركة بين معظم المؤسسات الكبيرة، ولكن تختلف بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، قد تكون أمثلة من هذه الخصائص مستوى إضفاء الطابع الرسمي داخل المؤسسة، والموارد المالية المتاحة وتوافر حد أدنى من المعرفة حول وظيفة الموارد البشرية وفقاً لمنظور سلوكي في إدارة الموارد البشرية، بل لعل أن افتراض اختلاف تأثير بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وأيضاً ضمن مجموعة المؤسسات المتوسطة والصغيرة، هو الافتراض الأكثر قبولاً.<sup>(1)</sup> وهو ما أدى إلى ظهور كلا من النظرية الموقفية ونظرية الطوارئ أو التشكيل.

### ثانياً: النظرية الموقفية (أفضل مواءمة)

وحسب هذه النظرية يجب أن تكون ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة متناسقة مع المجالات الأخرى في هذه المؤسسة، من أجل أن تكون فاعلة. وتعتبر استراتيجية المؤسسة العامل الموقفي عاملاً رئيسياً، إذ يمكن وصفه كمواءمة عمودية.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: نظرية الطوارئ

تذكر نظرية الطوارئ أن العلاقة بين المتغيرات المستقلة ذات الصلة (ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) سوف يختلف تبعاً لمؤثرات مثل حجم المؤسسة، العمر والتكنولوجيا وكثافة رأس المال ودرجة التنظيم والتمثيل النقابي والصناعة/ قطاع الملكية والموقع.<sup>(3)</sup>

(1) J.H. van Bommel ,op cit.

(2) سالم صلال، مرجع سابق، ص 336.

(3) جاب باوي، مرجع سابق، ص 40.

## المبحث الثاني: تأثير بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية (التقليدية والحديثة) في

### تحسين الأداء المؤسسي

#### المطلب الأول: تأثير بعض الممارسات التقليدية في تحسين الأداء المؤسسي

##### الفرع الأول: مداخل تحسين الأداء<sup>(1)</sup>

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومحتوياته وتحليل العوامل التنظيمية المؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل. وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة؛ حيث يسود الاقتناع بضرورة التحسين والتطوير المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة، والتي تؤثر على الأداء بدءاً بالقيادات العليا وانتهاءً بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط.

ويحدد هايتر ثلاثة مداخل لتحسين الأداء هي:

##### المدخل الأول: تحسين الموظف

تحسين الموظف يعتبر أكثر العوامل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء، فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أداء الموظف وهي:

**الوسيلة الأولى:** وتتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً، واتخاذ اتجاه إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل وإدراك حقيقة بأنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف، وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتمييزها.

**الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على التوازن بين ما يرغب الفرد في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها، وهذا يعني توفير الانسجام بين الأفراد واهتماماتهم والعمل الذي يؤدي في المؤسسة.

(1) علي السلمي، (2002)، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر، ص 147. (بتصرف)

**الوسيلة الثالثة:** الربط بالأهداف الشخصية؛ حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

يعتبر مدخل تحسين الفرد جانبا هاما يجب أن يولى عناية خاصة، لكن ما سبق لا يعني أن فكرة تحسين الفرد تأتي بعد اكتشاف القصور، بل العكس ففي الوقت الحالي يجب التفكير في ذلك منذ دخول الفرد إلى المؤسسة أو حتى قبل ذلك (استقطابه)؛ وذلك عن طريق الاهتمام بالممارسات المتعلقة به من خلال وظيفة الموارد البشرية.

### المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصا لتحسين الأداء حيث تساهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت مملة أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف، أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة، خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات وأقسام المؤسسة بسبب عدم ثقة الإدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على وجه صحيح، وعلى ذلك يجب تقليص الوظيفة إلى عناصرها الأساسية فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو توفير الوقت لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

### المدخل الثالث: مدخل الموقف أو البيئة

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي يتم بها تنظيم الجماعة، ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة.

**الفرع الثاني:** بعض الإسهامات الفكرية في تحديد العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية ومؤشرات الأداء

فيما يلي حاولنا عرض أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الأداء في إطار المناهج (الأطر) الثلاث نظم الأداء العالي، نظم الموازنة والطوارئ:<sup>(1)</sup>

(2) جاب باوي، مرجع سابق، ص ص 80-87.



### 1- أثر أنشطة وظيفة الموارد البشرية حول نتائج إدارة الموارد البشرية والأداء

#### - التوظيف والاختيار:

- أنشطة وظيفة الموارد البشرية التي تضمن الحصول على الشخص المناسب في المكان المناسب تساهم في رفع الإنتاجية وزيادة القيمة السوقية للشركة. ( هيوسلد 1995).
- التوظيف الانتقائي يؤثر بشكل إيجابي على الحصة السوقية المتوقعة (ديلاتي وهيوسلد 1996).
- الاستثمار في التوظيف والاختيار يؤثر بصورة إيجابية على الإنتاجية (كوش وماكغراث 1996).
- الانتقائية في الاختيار ترتبط بشكل إيجابي مع الربح المتوقع، والحصة السوقية وحجم الاستثمارات في المستقبل القريب (فيربيرج 1998).

#### - تخطيط الموارد البشرية :

- أنشطة تخطيط الموارد البشرية المتطورة تؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العمل ( كوتش وماكغراث 1996).

#### - المكافآت:

- ترتبط المكافأة ارتباطاً إيجابياً بالأبعاد المختلفة لأداء المؤسسة ( جودة المنتج، تطوير المنتجات، الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء والنمو في المبيعات) كالبيرج ومودي 1994 .
- المكافآت العالية تساهم في تحسين المناخ الاجتماعي بين الإدارة والموظفين والموظفين فيما بينهم. كالبيرج ومودي 1994، فيرتي وآخرون 1994).
- المكافآت العالية تساهم في انخفاض معدل دوران العمل ( أثر 1994).
- الحوافز لها أثر إيجابي على أداء المؤسسة. ( ديلاتي وهيوسلد 1996).
- الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجاباً على الإنتاجية (لازار 1996).
- نتائج الحوافز القائمة على المبيعات ورضا العملاء وزيادة الأرباح ونسبة العملاء الراضين تؤثر بشكل إيجابي على الأداء (بانكر وآخرون 1996).
- المكافأة المرنة تتصل بشكل إيجابي بالربح (ليقات 1997).
- أنظمة المكافأة الفعالة تتصل بشكل إيجابي بالربح المتوقع، وحصة السوق والاستثمارات في المستقبل القريب (فيربيرج 1998).

- مشاركة العاملين في ملكية المشروعات والإجراءات ذات الصلة بالربح والأداء ذات الصلة بالدفع كلها تتصل بشكل إيجابي بالأداء المالي (ماكناب ووايت فيلد 1997).
- خطط خيار الاكتتاب في الأسهم للعاملين يؤثر إيجاباً على الإنتاجية (ميهوزن 199).
- الدفع مقابل الأداء يؤثر بشكل إيجابي في ثقة العامل والالتزام التنظيمي. (أبلبلوم وآخرون).
- ظروف العمل الجيدة تتعلق بشكل إيجابي برضا الموظف وتتعلق سلباً بنية ترك المؤسسة، وبالتالي بأداء المؤسسة (بوسلي وفان دير ويلي 200).
- المشاركة (التشاور):
- مشاركة الأفراد في الممارسات (كنوع من التحفيز) لها تأثير إيجابي على الإنتاجية وجودة المنتجات (فيرني وآخرون 1995).
- مشاركة الأفراد ينتج عنه مناخ اجتماعي أفضل (فيرتي وآخرون 1995).
- الالتزام الموجه (الناتج عن تفويض السلطة) له أثر إيجابي على الإنتاجية ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، وبالتالي الاستقلال الوظيفي (أثر 1994)
- المشاركة في اتخاذ القرارات له علاقة إيجابية مع الالتزام التنظيمي (واليللي 1995)
- تتحسن الجودة وإنتاجية العمل مع مرور الوقت بعد تكوين فرق العمل (بانكر وآخرون 199)
- مشاركة الموظف ترتبط بصورة إيجابية مع الثقة في صنع القرار والأمن الوظيفي للموظف (بوسلي وآخرون).
- 2- أثر بعض حزم ممارسات وظيفة الموارد البشرية المتسقة داخلياً على الأداء:
- التحفيز له أثر إيجابي على التزام الموظفين، الدعم التنظيمي من قبل الأفراد، ارتفاع مستوى التعليم والتدريب، والتوقعات بالنسبة للزيادات في الأجور (ليجتين 1992).
- ترتبط حزم ممارسات وظيفة الموارد البشرية المتسقة داخلياً بزيادة الإنتاجية والجودة (ماديوفي 1995).
- تتعلق نظم عمل الأداء العالي بالإنتاجية (أبلبلوم وآخرون 2000).
- تتصل ممارسات العمل ذات المشاركة العالية بصورة إيجابية بالحفاظ على الأفراد وإنتاجية المؤسسة (غوثري 2001).

- اللامركزية:

- لا مركزية السلطة سيؤدي إلى انخفاض درجة دوران العمل (آثر 1994م)

- التدريب:

- التدريب له أثر إيجابي على الأبعاد المختلفة لأداء المؤسسة (جودة المنتج وتطويره، زيادة الحصة السوقية ونمو المبيعات). (كالبيرج ومودي 1994).

- المزيد من الاستثمار في التدريب يؤدي إلى ارتفاع الأرباح (كالبيرج ومودي 1994، دي أركمولس 1997).

- المزيد من الاستثمار في التدريب يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل (آثر 1994).

- التدريب له أثر إيجابي على العلاقة بين الإدارة والموظفين. (كالبيرج ومودي 1994).

- التدريب له أثر إيجابي على أداء المؤسسة (دينلي وهوسلد 1996).

- يتعلق التدريب بشكل إيجابي مع الأرباح (ليجيت 1997).

- تطوير الإدارة (والقيادة بصفة خاصة) يؤثر بشكل إيجابي في الربح (ليجيت 1997).

- التركيز على التدريب يتعلق بشكل إيجابي بالربح، وحصة السوق وعوائد الاستثمار المتوقعة على المدى القريب (فيربيرج 1998).

- الممارسات التدريبية تؤثر بشكل إيجابي على الأداء المؤسسي (هاريل وتسفيرر 1999).

- التدريب الرسمي وغير الرسمي يؤثر بشكل إيجابي على ثقة الموظفين والتحفيز الجوهري (أبللوم وآخرون 2000).

- يتعلق كل من التدريب والتطوير بشكل إيجابي بالثقة في صنع القرار والأمن الوظيفي للموظف (بوسلي وآخرون)

- فرص الترقية الداخلية:

- تتصل فرص الترقية ايجابا بالربح، وزيادة حصة السوق والعائد على الاستثمارات (فيربيرج 1998).

- تتصل فرص الترقية بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي والرضا عن العمل (أبللوم وآخرون 2000).

- الاستقلالية:

- تتعلق الاستقلالية بشكل إيجابي بالرضا عن العمل (والسي1995).

- تتعلق الاستقلالية بشكل إيجابي بالثقة والتحفيز الفعال (أبليلوم وآخرون200).

- الإجراءات الرسمية:

- يتصل الدعم من الرئيس المباشر بشكل إيجابي بالثقة في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي للموظف (بوسلي وآخرون2001).

- يساهم التحفيز من خلال المكافأة في ارتفاع القيمة السوقية للشركة (آثر 1994 ، فيرني وآخرون1995، هيوسلد 1995).

- دوران الموظف ينتج عنه انخفاض الإنتاجية (كاتز وآخرون 1985، آثر 1994)

- تتصل حياة المؤسسة بثقة الموظف بشكل إيجابي مع فعالية عملية صنع القرار (بوسلي وآخرون 1998).

- حضور العامل:

- الغياب ينتج عنه انخفاض في الإنتاجية (كاتز وآخرون 1985، آثر 1994).

- الغياب له تأثير سلبي على الأرباح (دي أركمولس1997).

- علاقات العمل:

- تحسين المناخ الاجتماعي والتزام العاملين يكون له تأثير إيجابي على الإنتاجية وجودة المنتج (كاتز وآخرون 1985).

- يرتبط الدخول في مناقشات ايجابية بأداء العمل بصورة جيدة (أبليلوم وآخرون 2000).

3- أثر بعض حالات الطوارئ على نتائج وظيفة الموارد البشرية والأداء:

- على المستوى التنظيمي:

- تتصل درجة مستوى النقابية بشكل إيجابي بالإنتاجية (آثر 1994، هيوسلد 1995).

- لحجم المؤسسة (عدد الموظفين) أثر إيجابي على التدريب وتطوير المرافق (ليجيتين 1992).

- يتصل الحجم بشكل إيجابي مع الأرباح (هيوسلد 1995 ، كوني وآخرون 1998).

- زيادة الحجم يرتبط إيجابياً مع الأداء المالي (كسلوريوس وآخرون 1999).

- إذا كان الحجم ما بين 200-10.000 موظف يرتبط بشكل إيجابي بالأداء المالي ( ماناب وويتفيلد 1997).
- عمر المؤسسة يرتبط إيجابياً بالالتزام (سكلوريوس وآخرون 1999).
- كثافة البحوث والتطوير له أثر سلبي على دوران الموظفين وإيجابي على الربح (هيوسلد 1995).
- ترتبط كثافة رأس المال بشكل إيجابي مع الإنتاجية والربح (هيوسلد 1995).
- يؤثر العمل في القطاع العام بدلاً عن القطاع الخاص بشكل إيجابي بالتحفيز، كما يؤثر العمل في القطاع العام سلباً على رضا العاملين مع مقدار التأثير على الوظيفة. ( ديلبيرج وويتفيلد 1999).
- ينتج عن الركود الاقتصادي العميق سوء في أداء المؤسسات وسوء في إدارة الموارد البشرية (لاتينماكي وآخرون 1998م).
- **على المستوى الفردي (موظف):**
  - يتعلق عمر الموظف بصورة إيجابية بالتحفيز (1999).
  - يتعلق عمر الموظف إيجابياً بالالتزام (سكلوريوس وآخرون 1999م).
  - يرتبط نوع الجنس (الأنثى) بشكل إيجابي مع رضا الموظف مع مقدار التأثير على الوظيفة (ديلبيرج وويتفيلد 1999).
  - يرتبط نوع الجنس (الأنثى) بشكل إيجابي برضا الموظف ( بوسلي وفان دير ويلي 2001).
  - يرتبط الحصول على عقد كامل بالعمل طول الوقت أو الحصول على عقد 80 % سلباً بنية الانسحاب من المؤسسة ( بوسلي وفان دير ويلي 2001).
- 4- عكس السببية :**
  - الزيادة في الأرباح ينتج عنها ارتفاع الاستثمارات في التدريب "عكس السببية" (هندي وآخرون 1998).
  - المؤسسات عالية الأداء تستخدم استراتيجيات وظيفة موارد بشرية متطورة والتقنيات اللازمة لاجتذاب واستيفاء المواهب (هيلتروب 1999).
  - المؤسسة ذات الأداء المالي الأفضل تسعى نحو الاستثمار في ممارسات وظيفة الموارد البشرية (لاروش 2001).

## المطلب الثاني: تأثير بعض الممارسات الحديثة في تحسين الأداء المؤسسي

## الفرع الأول: ممارسة القيادة التحويلية والأداء المؤسسي

أكدت العديد من الأبحاث أن القيادة التحويلية هي النمط الأكثر أهمية للقيادة لأنه يستوعب مشاعر وقيم وإبداع أتباعه ويطور الابتكار Saenz 2011، وتولد القيادة التحويلية التزاما من المرؤوسين، وتنتج كمية من العمل، وإبداعا أكبر في حل المشكلات Yukl 2013، وتشير دراسة أجريت في Ismail et al 2010 إلى أن ممارسات القيادة التحويلية يمكن أن تؤدي إلى ثقة أكبر للاتباع بقادتهم، وهو ما يسهم بدوره في تعزيز الأداء الفردي، أما دراسة DuBrin 2012 فتؤكد أن القادة التحويليين يعززون قدرات الأفراد على الانجاز من خلال منحهم المعرفة والموارد اللازمة للقيام بعملهم، إذ تعمل القيادة التحويلية كوقود للابتكار من خلال تعزيز الدوافع الملهمة، الاعتبارات الفردية، التحفيز الفكري والثقة بالذات بين أعضاء المؤسسة Bass and Riggio 2006<sup>(1)</sup>.

إن الصفات الشخصية للقائد لها تأثير كبير على فتح المجال أمام المرؤوسين للإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح بعض من الحلول، فالقدرة على الإقناع من السمات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها القائد، فلا يكفي أن يكون القائد متحمسا، ولكن يجب أن يكون قادرا على إثارة حماس الآخرين على الإبداع والابتكار والمبادرات من أجل الأداء الجيد.

والقائد يستطيع أن يبعث الهمم، ويشجع مبدأ التجريب والمبادرة وبنث الثقة بالذات والتأكيد على أن كل إنسان قادر على إعطاء أفضل ما عنده طالما توافرت له العوامل المادية وتهيئة المناخ المناسب، كما أن قدرة القائد على الإقناع تساعد على رفع الروح المعنوية للمرؤوسين نتيجة ثقتهم في قدرته على تبني بعض مطالبهم واقناع الإدارة العليا بها، الأمر الذي يزيد من حماسهم للعمل وهذا كله يحسن من أداء العاملين، ويزيد الانتاجية، وينعكس على العلاقات مع العملاء بما ينعكس على الربحية، وبالتالي تعزيز الأداء الكلي في المؤسسة.

وفي نفس السياق تؤكد العديد من الدراسات أن قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى قدر من الكفاءة والانتاجية تعود إلى ما يمكن تحقيقه من مناخ يمتاز بدفع العلاقات الإنسانية، وما يسوده من روح الثقة والألفة والاحترام. ولقد أشارت الدراسات التجريبية أيضا في هذا المجال إلى أن أهم سمة للقادة الناجحين في الوقت الحاضر هي كفاءة القائد في بناء علاقات إنسانية طيبة مع موظفيه وسلوكه الحسن في التعامل معهم، فالقائد الذي يشعر مرؤوسيه بأهميتهم في العمل ويؤثر فيهم برفع روحهم المعنوية، ويزيد

(1) سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، (2016)، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام

والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، ص4.

من ثقتهم بأنفسهم، الأمر الذي يدفعهم إلى بذل مزيد من الجهد والتفكير، وبالتالي التقدم وزيادة الإنتاج، وتحقيق الأرباح والتحسين المستمر والرغبة في التطور في العمل.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: ممارسة التمكين والأداء المؤسسي

إن ممارسة التمكين تركز على إشراك الأفراد في إدارة المؤسسة وصنع قراراتها في اتجاه يصب على زرع الثقة في نفس الموظف وإشعاره بأنه عامل مهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونمائها، فالسعي الدائم لتجنييد قدرات الأفراد وكسب ثقتهم وولائهم هو ما يجعل أداء المؤسسة يتحسن، ويتحقق ذلك بالاهتمام المتزايد بالجانب الإبداعي للعاملين، ثم الإدارة بالمشاركة وبتسيير الكفاءات وتطبيق مبدأ تفويض السلطة.<sup>(2)</sup> فالعاملين باختلاف مواقعهم إنما هم شركاء لهم قيمة وأهمية رفيعة في رسم رسالة المؤسسة وفي تحقيق أهدافها. وتشير نتائج البحوث في هذا المجال إلى أهمية فكرة تمكين العاملين في دعم كفاءة وفاعلية الأداء والإنتاجية في مؤسسات الأعمال للقطاع العام والخاص والمؤسسات الكبيرة والصغيرة، حيث وُجد أن هناك علاقة موجبة قوية بين التمكين لبناء الثقة بنفوس العاملين في المنظمات، وبين الرضا الوظيفي وجودة القرارات، والانتماء للمنظمة، ووضوح دور المسؤولية الوظيفية، ووضوح دور الأداء الإنتاجي، وتصميم الوظائف، ووسائل الرقابة، والعلاقة بين الوحدات الإدارية، والإبداع. كما وجد بأن هناك علاقة وثيقة موجبة بين بناء الثقة وبين مستوى الاتصال في المؤسسة، كما وجد بأن تدني فاعلية المؤسسة له علاقة بضعف التمكين الذي يولد ضعف الثقة بين العاملين والإدارة.<sup>(3)</sup>

من جهة أخرى فإن المشاركة بالمعلومات المتعلقة بالجانب المالي أو التشغيلي أو الأداء يساعد العاملين على فهم معنى عملهم وتنمية إحساسهم بكفاءتهم وقدرتهم على أداء مهامهم. ما يشعرهم أن لديهم تأثيرا على مؤسستهم. وقد وجد Spreitzer وآخرون في دراسة لهم سنة 1997 أن للكفاءة والتأثير درجة ارتباط عالية جدا مع فاعلية المؤسسة. بينما يشكل الإحساس بمعنى العمل أفضل الطرق لوصول

(1) محمد بزيع حامد بن تويلي العازمي، مرجع سابق، ص 80.

(2) Moez BEN Yedder et Saloua Souai, (2009), **La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Tunisie, p 9.

(3) مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، (2005)، **الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 252.

الأفراد للرضا الوظيفي. كما وجد كل من Thomas and Tymon أن حرية الاختيار لها علاقة مع فاعلية العمل، وأن كلا من التأثير ومعنى العمل وكذلك الاختيار لديهم تأثير على الرضا الوظيفي.<sup>(1)</sup>

إن معظم الأفكار الحديثة تدفع نحو تحسين عملية الاستجابة للعميل، والاستجابة الكافية له تعتمد على مدى تمكين الأفراد العاملين من اتخاذ القرارات حول القضايا المهمة والمؤثرة على العميل. والمؤسسة التي تتمتع بتمكين العاملين ستكون ثقافتها معتمدة على الترويج لمنتجات وخدمات عالية الجودة. كما أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار سيكون فاعلاً في إزالة الموانع المرتبطة بالأداء، ويضيف القيمة والدعم لجودة الخدمات والمنتجات. ويرى buchanan & huczynsky أن الإثراء الوظيفي للعاملين، وخلق العمل المدارة ذاتياً، وكافة المداخل الأخرى لتمكين العاملين تؤدي إلى تنمية الأفراد والتحسين المستمر لجودة المنتجات.<sup>(2)</sup>

### الفرع الثالث: تشجيع التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي

إن تهيئة مواقع العمل لتكون حقولاً خصبة للتعلم؛ حيث تتاح الفرص للأفراد التفاعل وتبادل الخبرات والتواصل مع الرؤساء والمشرفين والانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، وتجديد معارفهم ومهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف الخبراء والتعرف المستمر على نتائج تقييم الإدارة لأدائهم ومظاهر الخلل فيه، وكذا ردود أفعال العملاء والمتعاملين بشأن ما ينتجه العاملون من سلع وخدمات ودرجات رضائهم عنها يؤدي إلى تعميق وتنمية فرص التعلم التنظيمي، أو تهيئة مناخ يساعد على تحسين أداء المؤسسة ويصل بها إلى مستوى التميز.<sup>(3)</sup>

أشار معظم الباحثون إلى أهمية التعلم التنظيمي للفرد والمؤسسات؛ فالتعلم يسهم في تطوير الشخصية من خلال مساعدة الفرد على إدراك ذاته وفهم الآخرين والتفاعل معهم، وتحسين مهارته في العلاقات الإنسانية، وتحسين خبرته في الحياة، وتحقيق التوافق مع المتطلبات الثقافية والاجتماعية والبيئية (Clay, 1971), (Argyris, 1957). والتعلم يعد وسيلة فعالة لتحقيق أهداف الأفراد في الحصول على المكافآت أو المكانة أو السلطة والقوة<sup>(4)</sup>. كما وجدت العديد من الدراسات التي أشارت إلى أن عملية التعلم

(1) Scott E. Seibert, Seth R. Silver, W. Alan Randolph (2004), **Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple Level Model Of Empowerment, Performance, and Satisfaction**, Academy of Management Journal , Vol 47, N 3, p p 336 337.

(2) برني لطيفة، مرجع سابق، ص 194.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، ص 217.

(4) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام (2007)، **التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 45، المجلد 13، جامعة بغداد، ص 140.



التنظيمي أو القدرة على التعلم التنظيمي أو تشجيع التعلم التنظيمي تعتبر مقياس من مقاييس الأداء المؤسسي، ومن بين هذه الدراسات على سبيل المثال: Bontis et al., 2002; Tippins & Sohi, 2003, (Lopez Sánchez et al., 2010; Bhatnagar, 2006; Jyothibabu et al, 2010) وعلى الرغم من أن العلاقة بين التعلم التنظيمي والأداء معقدة، إلا أن احتمال تحسين الأداء يبقى مرتفعاً. وفي هذا الصدد أشار (Crossan et al., 1995) إلى أن الأداء قد يتدهور قبل يتحسن.<sup>(1)</sup>

وظهر عدد دراسات غير قليل في الآونة الأخيرة للبحث في العلاقة بين عملية التعلم التنظيمي والأداء التنظيمي (Adler, 1990; Adler and Clark, 1991; Dimovski, 1994; Simonin, 1997; Lam, 1998; Pisano et al, 2001; Sloan et al, 2002; Vits and Gelders, 2002; Figueiredo, 2003, Dimovski and Škerlavaj, 2005; Škerlavaj et al, 2007). أكدت جميعها على العلاقة الإيجابية بين التعلم التنظيمي وأداء المؤسسات.<sup>(2)</sup>

كما يعد التعلم بالنسبة للمؤسسة الأداة الفعالة لإدارة التغيير، وفي هذا الصدد أشار (Robson, 1997) إلى إن التعلم بالنسبة للمؤسسة يعد المتغير الحرج في قدرتها على التعامل الناجح مع التغيير المستمر في بيئتها، كما أنه يكتسي أهمية بالغة في صنع القرار بوصفه وسيلة المؤسسة في الوصول والحصول على المعلومات والمعرفة واستيعابها ومعالجتها (Nath, 2002) وتجاوز الأفكار القديمة واستبدالها بأخرى جديدة والاستماع إلى الآخرين والاهتمام بأرائهم (Jones, 1995)، وأشار (Allee, 1997) إلى أن قدرة المؤسسات على التعلم والتكيف والتغيير أصبحت كفاءة جوهرية للبقاء.

ويرى (Hill & Jones, 2001) أن تشجيع التعلم التنظيمي هو الوسيلة لتحسين المستمر للكفاءة والجودة والإبداع والاستجابة للزبون. ويؤكد (Brown & Dguid, 1991) أن التعلم يمثل الجسر بين العمل والإبداع. ويشدد أغلب الباحثين على أهمية التعلم في الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال الدور المهم الذي يؤديه في تطوير موجودات استراتيجية وربط العوامل الداخلية والخارجية ومعالجة المعلومات وتطوير المؤهلات وحفظ المعرفة والمشاركة فيها (Nath, 2002) ، وفي تحويل الموارد والمعرفة الضمنية إلى كفاءات جوهرية (Hitt, 2001) ، وبدونه قد لا تتمكن المؤسسات من صقل مهاراتها وقدراتها. الفريدة (Pisano et al, 2001)، كما يعده أغلب الباحثين المصدر الوحيد للميزة التنافسية المستدامة. (Fulmer, 1998).<sup>(3)</sup>

(1) Alexandra Luciana Guță, op cit, p551.

(2) Tomislav Hernaus, Miha Škerlavaj, Vlado Dimovski, op cit, p8.

(3) صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام، مرجع سابق، ص ص 140 - 141.

وقد أشار (Brown & Duguid,1991) في دراستهما الفكرية المعنونة " التعلم المنظمي وجماعات الممارسة"، أن هناك ارتباطا بين العمل والتعلم والإبداع، وإن الممارسات الفعلية هي التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة، وإن التعلم هو حلقة الوصل بين العمل والإبداع. وأكد (Granath & Adler,1995) بأن المنظمات تتعلم من خلال عمليات الإبداع لزيادة قدرتها على تطوير المشاريع المعقدة والمنتجات الجديدة بنجاح وأكثر ثباتا من المنافسين، وأن زيادة النجاح في تطوير المنتج الجديد يمكن أن ينظر إليه كتعلم في عمليات الإبداع.<sup>(1)</sup>

وكمثال عن المؤسسات التي اعتمدت التعلم التنظيمي كوسيلة لتحسين أدائها حالة **Motorola** التي حددت كهدف استراتيجي ضرورة التعلم مدى الحياة من أجل التكيف السريع مع رغبات الزبون، والإبداع، مما جعلها تتفق % 4 من كتلتها الأجرية على التكوين، وتخصص لكل عامل:

- تكوين ميداني أثناء أداء المهام والوظائف.

- أكثر من 40 ساعة تكوين رسمي في العمل.

وقد تبين أن مردودية التكوين لدى Motorola تقدر ب 30 دولار لكل دولار واحد، مما دفعها لإنشاء جامعتها الخاصة Motorola University . وفي شركة Nokia أصبحت عملية التعلم بشكل متزايد مسؤولية الموظف الفرد، وتوفر الشركة بيئة مساعدة على التعلم، ويمكن للعمال فيها التجريب والتعلم دون خوف من العقاب على ارتكاب الأخطاء.

وفي دراسة أمريكية أجريت على 300 مؤسسة في القطاع الخاص والحكومي، لتحديد تأثير العملية التعليمية على الإنتاجية. بينت النتائج أن زيادة الاستثمار في التعليم بنسبة 10 % قد أدت إلى زيادة في إنتاجية المؤسسات الحكومية قدرها 11 % مقارنة بزيادة قدرها 3.4 %، 5.6 % في الإنتاجية ناجمة عن زيادة عدد ساعات العمل ورأس المال بنسبة 10 % على الترتيب. وبالتالي تأكد أن الاستثمار في التعليم كان له الدور الكبير في زيادة الإنتاجية.

كما أجرت وزارة العمل الأمريكية دراسة أخرى حول مواقع العمل ذات الأداء المرتفع في محاولة لإيجاد نقاط مميزة لهذه المواقع، فوجدت أن من بين المعايير يوجد معيار تنمية المهارات والمعلومات من خلال التدريب والتعلم المستمر وكذا التشارك في المعلومات.<sup>(2)</sup>

(1) نفس المرجع، ص 144.

(2) خيرة عيشوش، (2011)، **التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة** "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، غ منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص 129.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي

الفرع الأول: الدراسات السابقة

1- عادل بومجان، (2015/2014)، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الكوابل فرع جنرال كابل-بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيذر، بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخلين حديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة، والتطرق إلى أداء المؤسسة من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والممثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية وأثره في تحسين الأداء، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 143 إطارا. وصيغت الفرضية الرئيسية كما يلي:

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية - بأبعاده المختلفة وبين تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة. وتفرعت عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الآتية:

- يساهم كلا من التمكين الإداري وإدارة المعرفة كمدخلين حديثين في تأهيل الموارد البشرية.  
- مستوى تأهيل الموارد البشرية هو ذو مستوى مرتفع من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة.

- مستوى أداء المؤسسة هو مستوى مرتفع من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة.  
- لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده المختلفة ( تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، التحفيز، الاتصال، التدريب، الثقة، فرق العمل، تشخيص وتوليد المعرفة، المشاركة في المعرفة وتحويلها، تخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة) في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حول أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة. وتتفرع عنها فرضيتين فرعيتين وهما:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) بالنسبة لأبعاد تأهيل الموارد البشرية في مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل - بسكرة. -

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- مستوى إدراك إطارات و مسؤولي المؤسسة لأبعاد التأهيل كان بدرجة متوسطة، كما أن مستوى إدراكهم لأداء المؤسسة جاء أيضا متوسطا.

- جاء مستوى إدراك التمكين الإداري من وجهة نظر إطارات ومسيري المؤسسة متوسطا.

- كان مستوى إدراك إطارات ومسيري المؤسسة لإدارة المعرفة أيضا متوسطا.

- مستوى أداء المؤسسة من حيث تصورات مبحوثي الدراسة كان متوسطا بالنسبة لمنظورات الأداء الأربعة وفقا لبطاقة الأداء المتوازن، والممثلة في محور النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء، والمحور المالي، ماعدا بعض الفقرات المتعلقة بالمحاور الخارجية للبطاقة أي بمحور العملاء والمحور المالي أين كانت فيها بدرجة قبول مرتفعة.

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وهذا بالنسبة لجميع الأبعاد.

- من بين الأبعاد المتبناة في نموذج الدراسة والممثلة في تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، فرق العمل، تشخيص وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وقد فسرت هذه الأبعاد 65.4 % من التباين في مستوى أداء المؤسسة.

- كانت العلاقة عكسية بين الأبعاد الآتية: تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرار، المشاركة في المعرفة.

2- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين، (2014)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي (دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية)، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية - تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد جامعة واسط . العدد 16

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الاستراتيجي، واعتمدت على استبانة محكمة علميا للوصول إلى النتائج المطلوبة حيث جرى استطلاع آراء مجتمع الدراسة المتمثل بالقيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية، فقد تم اختيار عينة عشوائية من القيادات الجامعية ( عمداء الكليات، معاوني العمداء ورؤساء الأقسام العلمية). بلغ حجم العينة 60 قائدا إداريا، موزعين على 13 كلية في الجامعة.

واستعملت الدراسة أساليب احصائية متنوعة لتحليل ومعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي:

- توافر مستوى متوسط ممارسات التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)، وتقويم الأداء للموارد البشرية، وتعويزات الموارد البشرية في كليات القادسية.

- ارتفاع مستوى التدريب والتطوير للموارد البشرية في كليات القادسية، حيث كان تنفيذها بمستوى مرتفع وإيجابي، مما يدل على وجود تباين في مستوى تنفيذ هذه الممارسات.
- ظهر أن هناك تأكيداً بدرجة متوسطة من قبل كليات جامعة القادسية على المنظور المالي ومنظور الزبائن ومنظور العمليات الداخلية التي تجسد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لأقسامها العلمية.
- أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية احصائية بين متغيرات ممارسات إدارة الموارد البشرية مع الأداء الاستراتيجي.
- كما ظهر أن هناك تأثيراً ذا دلالة احصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي لكليات جامعة القادسية.

**3- علي صديق عبدالله السويدي، (2013)، أثر القيادة التحويلية على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السعودية رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، جامعة القاهرة.**

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسة في قطاع الاتصالات السعودي، وتهدف إلى التحقق من مستوى وجود القيادة التحويلية في هذا القطاع، ووضع نموذج يوضح العلاقة بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على كفاءة هذا القطاع. وقد افترضت الدراسة وجود علاقة معنوية موجبة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسات في قطاع الاتصالات السعودي، ووجود علاقة معنوية بين متغيرات القيادة التحويلية ونتائج أداء قطاع الاتصالات السعودي في المؤسسات الأكثر نجاحاً والأقل نجاحاً.

وتضمنت الدراسة مجتمعين هما مجتمع العاملين ومجتمع العملاء، حيث تمثل مجتمع العاملين في جميع المديرين والفنيين والإداريين في قطاع الاتصالات السعودي في ثلاث مؤسسات هي شركة الاتصالات السعودية، وشركة موبايلي، وشركة زين. وبلغ حجم مجتمع الدراسة الكلي 21636 من العاملين بقطاع الاتصالات السعودي، وبلغ حجم مجتمع العملاء 57 مليون من العملاء بقطاع الاتصالات السعودي، أما العينة من العاملين فبلغت 393 مفردة ونوع العينة عشوائية طبقية، وبلغ حجم عينة العملاء 384 مفردة ونوع العينة عشوائية طبقية.

استخدم الباحث مقياس القيادة متعددة العوامل لقياس القيادة التحويلية، كما تم قياس الأداء من خلال الربحية بنسبة صافي الربح ومعدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حقوق الملكية، وتم قياس رضا العاملين من خلال العلاقة مع الرئيس، الرضا عن الرواتب والحوافز والمكافآت، العدالة،

الترقية، العلاقة مع الزملاء في العمل، بيئة العمل. وتم قياس رضا العملاء من خلال جودة الخدمة، سمعة المنظمة، سعر الخدمة، سرعة الأداء، تشكيلة الخدمات.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين القيادة التحويلية وأداء المؤسسات في قطاع الاتصالات السعودي، ووجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات القيادة التحويلية والربحية عدا في الاعتبارات الفردية، ووجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات القيادة التحويلية ورضا العملاء فيما عدا الحافز الإلهامي، كما أظهرت الدراسة فروق معنوية للعلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ورضا العاملين في كل العلاقات لصالح المؤسسات الأكثر نجاحا فيما عدا العلاقة مع القائد والترقية فلا توجد فروق، كما توجد فروق معنوية للعلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ورضا العملاء في كل العلاقات لصالح الأكثر نجاحا، بينما لا توجد فروق معنوية للعلاقة بين متغيرات القيادة التحويلية ورضا العاملين فيما عدا العلاقات لصالح الأكثر نجاحا والأقل نجاحا بقطاع الاتصالات السعودي.

4- سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، (2013)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الانسانية"، المجلد الخامس عشر، العدد الأول.

هدفت الدراسة إلى اختبار مدى تطبيق ثمانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تمثلت بـ(التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب والتطوير، إدارة وتقييم الأداء، التعويضات والمنافع، التمكين، إدارة علاقات العاملين ) وأثرها على أحد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (التعلم والنمو) متمثلا بـ (أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، الإبداع والابتكار).

وتكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن، وقد تم اختيار البنوك الستة الأقدم والأكثر عراقية في تقديم الخدمات المصرفية في السوق الأردني اعتمادا على تاريخ التأسيس، أما وحدة التحليل فقد تمثلت بمديري الوظائف والفروع العاملين في هذه المصارف في مدينة عمان، حيث تم اختيار عينة تكونت من 20 مديرا من كل مصرف. وقد قام الباحثان بتوزيع 120 استبانة، تم استرجاع 112 استبانة منها كان منها 108 صالحة للتحليل الإحصائي وبمعدل استجابة بلغ 93%.

أظهرت نتائج اختبار للفرضية الأولى وما تفرع عنها من فرضيات والمتعلقة بمدى تطبيق المصارف للثمانية ممارسات إدارة مواردها البشرية أن جميعها يتم تطبيقها، وانسجمت هذه النتيجة مع نتائج التحليل الإحصائي الوصفي، التي بينت أنها تمارس جميعها ولكن وبدرجات متفاوتة، حيث كان أعلاها إدارة وتقييم الأداء بمتوسط حسابي بلغ (4.01) ليليه التحليل الوظيفي بمتوسط حسابي (3.98)؛ مما يؤكد على أن جميع المصارف المبحوثة تقوم بوضع وصف وظيفي ومحددات وظيفية واضحة لكل وظيفة ولديها أنظمة دورية لتقييم وإدارة الأداء.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المبحوثة وعناصر المتغير التابع ( التعلم والنمو) الآتية: أداء العاملين، تحسين العمليات الداخلية، الجدارات والقدرات، وعلاقة متوسطة مع الإبداع والابتكار.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية الثانية وما تفرع عنها من فرضيات، ومن خلال الاعتماد على قيم مستوى الدلالة المعنوية لكل متغير وقيمتي t المحسوبة والجدولية للمتغيرات ما يلي:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف الأردنية باستثناء التحليل الوظيفي، حيث تبين أنه لم يكن له أثر على جميع عناصر المتغير التابع ( تعلم ونمو العاملين) في المصارف المبحوثة .
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة وتقييم الأداء على تحسين العمليات الداخلية، والإبداع والابتكار. وعدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية أيضا للتعويضات والمنافع على الإبداع والابتكار.
- أظهرت نتائج القيم المعيارية Beta أن الأثر الأعلى على تعلم ونمو العاملين بأبعاده الأربعة كان للتدريب والتطوير.

5- نجمة عباس، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان 61-62/ شتاء -ربيع 2013.

انطلاقاً من تحديد طبيعة المشكلة، استهدف البحث بشقيه النظري والميداني إبراز أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات، فضلاً عن المشاكل والعراقيل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر وكذا تحديد مختلف الإمكانيات التي يجب تطويرها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر للوصول إلى تحقيق إبداعات.

وقد اعتمدت الباحثة على عدة فرضيات جاءت من وحي المشكلة، ومن بين الفرضيات المصاغة جاءت فرضية تضمنت علاقة بعد الموارد البشرية بالإبداع، حيث طرحت الباحثة في بعد الموارد البشرية ما يلي: جذب الأفراد المميزين والمبدعين، المشاركة في اتخاذ القرارات، إمكانية عمل العاملين في المؤسسة بعيداً عن القواعد والإجراءات، تقديم حوافز مادية ومعنوية فعالة للمبدعين، عقد دورات تدريبية داخلية وخارجية من أجل تعزيز القدرات الإبداعية)

وللوقوف على درجة وجود علاقة بين الموارد البشرية وأنواع الإبداع، استخدمت الباحثة تحليل التباين الأحادي ووجدت أن العلاقة عالية بين المتغيرين لأن معامل الارتباط بلغ  $R = 0.641$ . وأما معامل التحديد فقد بلغت قيمته  $R^2 = 0.412$  وهو ما يؤشر إلى قدرة المتغير المستقل ( الموارد البشرية) على تفسير 41.2 % من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع (أنواع الإبداع)، وأن ما

يقارب من 58.8 % من التغيرات تعود إلى المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها، والمتغيرات الأخرى المتضمنة في النموذج.

6- Ferdinandus Sampe, (2012), **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**, thesis submitted in fulfilment of the requirement for the award of the degree of doctor of Philosophy, Southern Cross University, Lismore, NSW.

تناولت هذه الدراسة تحديد مستوى ممارسات التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا. وحددت الدراسة ثلاث سوابق (متغيرات تسبق) التعلم التنظيمي وهي الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية والتمكين؛ للتعرف من جهة على تأثير كل من هذه المتغيرات الثلاث من خلال التعلم التنظيمي على الأداء المؤسسي، ومن جهة ثانية التعرف على التأثير بين هذه المتغيرات فيما بينها، وكذا على تأثير التعلم التنظيمي وسوابقه على نتائج التعلم التنظيمي والأداء. ومن أجل تحقيق ذلك تم اختبار ثمانية فرضيات تفترض الارتباط بين المتغيرات الخمسة (التعلم التنظيمي، الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية، التمكين والأداء المؤسسي).

لاختبار الفرضيات أُستهدف مجتمع البحث المكون من مديري وموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات الخدمات والتجارة بأندونيسيا، وتم تصميم استبيان لقياس آرائهم حول ممارسات التعلم التنظيمي بالإضافة إلى آرائهم حول المتغيرات الأخرى، وبعد أن تم اختبار الاستبيان، تم توزيعه على الإنترنت على 1000 مالك / مدير وموظف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا وتم استرداد 501 استبياناً قابلاً للتحليل أي بمعدل استجابة 50 %.

تم إجراء تحليل البيانات باستخدام الإصدار 19 من برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وإصدار حزمة 20 Amos Structural Equations Modeling لتطوير بنية صحيحة وموثوق بها متشعبة لقياس التعلم التنظيمي وسوابقه - الثقافة التنظيمية والقيادة التحويلية والتمكين - بالإضافة إلى مخرجات التعلم التنظيمي، والأداء المؤسسي.

وقد كشفت الدراسة أن المتغيرات (الثقافة التنظيمية، القيادة التحويلية والتمكين) كانت لها علاقات قوية مع التعلم التنظيمي. كما وجدت أن جميع الارتباطات المباشرة بين المتغيرات كانت إيجابية وقوية باستثناء المسار المباشر من القيادة التحويلية إلى التعلم التنظيمي الذي لم يكن كبيراً. ومع ذلك؛ أظهرت الدراسة أن القيادة التحويلية تؤثر على التعلم التنظيمي من خلال كل من التمكين والثقافة التنظيمية.

7- Tomislav Hernaus, Miha Škerlavaj, Vlado Dimovski, (2008), **Relationship Between Organisational Learning and Organisational Performance: The Case Of Croatia**, Transformations in Business and Economics, Vol 7, N<sup>o</sup>2.

تمت الدراسة خلال شهري سبتمبر وأكتوبر من سنة 2005، على عينة عشوائية من المؤسسات الكرواتية التي لديها أكثر من 50 موظفاً. وقد بلغ مجتمع البحث 3700 مؤسسة لديها أكثر من 50



موظفاً. وتم توزيع 202 استبياناً على الرؤساء التنفيذيين أو رؤساء المؤسسات. وقد تم اختيار العينة على أساس عدد العاملين بالمؤسسة؛ حيث بلغت نسبة المؤسسات التي تشغل من 50 إلى 249 عاملاً 71.3%، وبلغت نسبة المؤسسات التي تشغل 250 إلى 499 عاملاً 16.3% أما المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عاملاً 12%.

أهم ما توصلت إليه الدراسة هو الدليل التجريبي على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين التعلم التنظيمي والأداء المؤسسي. وبعبارة أخرى، فإن المؤسسات التي تقوم بتطوير ممارسات التعلم الخاصة بها بشكل دائم سوف تزيد من أدائها. وكشفت الدراسة أيضاً أن المؤشرات المالية وحدها غير كافية لقياس الأداء المؤسسي، وأظهرت أن المؤشرات المرتبطة بالأفراد كانت الأكثر ارتباطاً بقدرة المؤسسة على التعلم، في حين أن المؤشرات المالية المذكورة هي أضعف المؤشرات ذات الصلة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن "التغيرات السلوكية والمعرفية" كبعد من أبعاد التعلم التنظيمي يعتبر الأكثر أهمية بالنسبة لتعزيز الأداء المؤسسي فالمعلومات بدون عمل لا تؤدي إلى تعلم حقيقي.

8- م م نور خليل، متطلبات منظومة عمل الأداء العالي لتحقيق الريادية في العمل الجامعي/ بحث تحليلي في كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 73، جامعة بغداد، بدون ذكر السنة.

هدف هذا البحث الى تحديد دور أنظمة عمل الأداء العالي في تحقيق ريادية الأعمال لأعضاء الهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بغداد، ولتحقيق هذا الهدف توصل الباحث من خلال الفكر الاداري النظري والبحوث والدراسات ذات العلاقة إلى بناء فرضيات توضح العلاقة بين المتغيرات المدروسة، إذ اعتمد البحث على دراسة أنظمة عمل الأداء العالي كمتغير مستقل موزع إلى أربع أبعاد هي (التوظيف الكفوء، التدريب المعمق، تقييم الاداء، مشاركة العاملين) بالإضافة الى اربعة ابعاد تمثل المتغير المعتمد لريادية الاعمال هي (الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة). وقد تكونت العينة من 66 مدرس في كلية الإدارة والاقتصاد وزعت عليهم استبانة البحث بعد التحقق من صدقها الظاهري وثباتها بالاعتماد على معامل ألفا- كرونباخ حيث بلغ 0.87 وقد تم تحليل بيانات البحث باستخدام برنامج spss.

- وقد توصل الباحث إلى بعض الاستنتاجات نذكر أهمها والتي لها علاقة بموضوع بحثنا فيما يلي:
- ظهر أن المدرسين في الكلية المبحوثة قد عززوا بين التوظيف الكفوء في تعزيز الاجراءات الاستباقية (وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية).
  - لم يجري تعزيز التوظيف الكفوء من قبل المبحوثين والذي ظهر بمستوى أهمية مرتفعة لدى العينة في تعزيز (الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة).

- وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية بين تقييم الأداء الذي أجري على المدرسين في الكلية عينة البحث وتعزيز الاجراءات الاستباقية، الابداع، تبني المخاطرة، حدة المنافسة.
- رغم ظهور مشاركة العاملين بمستوى أهمية مرتفعة لدى المؤسسة، إلا أنها لم تعزز من قبل المبحوثين في تعزيز (تبني المخاطرة، حدة المنافسة)، في حين وجدت علاقة موجبة ومعنوية بين مشاركة العاملين والاجراءات الاستباقية وكذا بينها وبين الابداع.
- نالت نظم عمل الأداء العالي قبول مرتفع بين الممارسين والأكاديميين؛ كونها أداة لتحسين الأداء المؤسسي من خلال زيادة رضا العاملين، وتقليل دوران العمل والغياب، وتخفيف الاجهاد الوظيفي.
- تمثل أنظمة عمل الاداء العالي أداة لتصميم عمل ناجح يتضمن مواصفات جوهرية للوظيفة الناجحة، مثل المشاركة والتمكين والتطوير والثقة والانفتاح والعمل الجماعي، والمكافآت المرتبطة بالأداء والتي تقود كلها بالنتيجة إلى زيادة انتاجية المؤسسة وتحسين نوعية منتجاتها وخدماتها.

#### الفرع الثاني: الإضافة العلمية للدراسة الحالية بالنسبة للدراسات السابقة المطع عليها

تظهر أهمية الدراسة في كونها تلقي الضوء على أهمية مجموعة من ممارسات وظيفة الموارد البشرية - داخل أو خارج إطار الأنماط التقليدية لهذه الممارسات- ، ومدى تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا سيما أن بعضها يعتبر من الممارسات الحديثة التطبيق في البيئات العربية، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وربط هذه الممارسات مع تحسين الأداء؛ وذلك ببيان أثر المتغير الأول (الممارسات) على المتغير الثاني (الأداء المؤسسي) في هذا النوع من المؤسسات تحديداً؛ إذ نظراً لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالحجم الصغير والامكانيات المحدودة لها - كما سنتطرق لاحقاً-، فإن هذه المؤسسات وسعيها منها لاحتلال مراتب تنافسية عليا في ظل بيئة تزدحم فيها مؤسسات كبيرة يجب عليها البحث عن المداخل والممارسات التي تحقق لها ذلك في ظل امكانياتها المادية، ولعل مدخل الموارد البشرية يعتبر من أهم المداخل؛ لذلك ارتأينا التركيز من خلال دراستنا على الممارسات التالية: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز، ممارسة القيادة التحويلية، اجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي.

## خلاصة الفصل

رافقت التطورات الحاصلة في الفكر التسييري الحديث تغير النظرة للموارد البشرية؛ إذ تدرجت من نظرة تقليدية مجحفة تعتبر الأفراد عامل من عوامل الانتاج، وصولاً إلى نظرة حديثة تعتبر الموارد البشرية رأس مال بشري ومصدراً للميزة التنافسية والأداء الأحسن، إذا ما استثمر بطريقة صحيحة ومجدية، ولا يمكننا الحديث عن هذا الاستثمار دون تبني ممارسة صحيحة وفعالة لوظيفة الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي توجد بوجود المورد البشري سواء كانت المؤسسة كبيرة، متوسطة أو صغيرة.

لقد كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن وظيفة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي - لما سبق ذكره - إلا أن المراجع للأدبيات والدراسات سيلاحظ أن أغلب الأبحاث والدراسات تناولتها في المؤسسات الكبيرة، لتهمل بذلك مكوناً هاماً من مكونات اقتصاديات الدول ألا وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد أدركت العديد من الدول ومن بينها الجزائر أهمية هذه المؤسسات في النهوض باقتصادياتها وتحقيق العديد من المكاسب كامتصاص البطالة، المساهمة في الناتج الوطني، تحقيق رفاهية المجتمع ...

الجزء الثاني

الدراسة الميدانية

# الفصل الخامس

الإطار العام للدراسة الميدانية

## مقدمة الفصل

يشكل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإطار العام لهذه الدراسة نظير الدور الفعال الذي تقوم به هذه المؤسسات سواء في تنمية النشاط الاقتصادي أو في ترقية وتطوير الجانب الاجتماعي؛ نتيجة لما تمتلكه من مقومات النجاح، مما يجعلها تحقق التفوق في العديد من المجالات، والوصول إلى معدلات تشغيلية عالية باستغلال كامل قدراتها وخصائصها المتفردة في خلق القيمة أو توفير مناصب شغل جديدة... الخ، كل هذه الأدوار الاقتصادية والاجتماعية التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم ما يعترضها من عوائق وما قد تواجهه من مشاكل إلا أنها كانت ولا تزال محل اهتمام العديد من الدراسات - خاصة في مجال التقاؤل أو المقاوالاتية-.

في محاولة للإحاطة بموضوع هذا النوع من المؤسسات يتناول هذا الفصل على وجه التحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف معايير تحديدها، خصائصها، وأهميتها الاقتصادية والاجتماعية وكيفية تصنيفها والأسس التي اعتمدها لذلك مختلف الدول بما في ذلك الجزائر، ثم نستعرض في هذا الفصل أهم العوائق والمشاكل التي تعترض أو تحيل دون تحقيق هذه المؤسسات لأدوارها لنقف بالخصوص على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر باستعراض تطورها وتوزيعها. ولأجل ذلك كان لا بد من وضع الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتضمن هذا الإطار التموثق المنهجي للدراسة واجراءاتها المنهجية وأدواتها العلمية وأساليبها الإحصائية المفسرة والمحللة للنتائج.

## المبحث الأول: محاولة لتشخيص واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

يتوقف نجاح المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على مدى قدرة هذه الأخيرة على الاستجابة لمستجدات البيئة التي تنشط فيها والتكيف معها، والذي لا يتحقق بدعم هذا النوع من المؤسسات فقط بل يجب أيضا تشجيع الاهتمام بالعناصر الداخلية فيها، ولعل أهم ما فيها مواردها البشرية التي يجب البحث عن سبل تنميتها وتشجيعها على الابداع، وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية والتفوق في ظل بيئة تحكمها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية متسارعة، حيث لا يمكن الحديث عن الاستمرارية والتفوق لهذه المؤسسات مالم يتم الوقوف على واقعها وتشخيص مشاكلها. ويمكن القول أن الإحصائيات المسجلة ميدانيا حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تسير من حسن لأحسن من حيث توحيد معالجة البيانات من مختلف مصادر المعلومات، وتجدر الإشارة إلى أن إعادة تنشيط المجلس الوطني للإحصاء كان له الدور الكبير في ذلك حيث ساهم في إعادة تقييم المعلومات الإحصائية على المستوى الوطني.

### المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أثار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جدلا كبيرا في الفكر الاقتصادي بين المهتمين والدارسين لهذا المجال، ذلك أنه من الصعب وضع تعريف محدد ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتعود هذه الصعوبة إلى تعدد الآراء بشأن تحديد مفهوم هذا النوع من المؤسسات، وكذا تعدد المعايير التي تستند إليها هذه التعاريف، واختلاف مدلولها من بلد لآخر، والتي يرتبط بعوامل عدة كدرجة النمو الاقتصادي التي بلغتها الدولة في تطورها، وكذلك تبعا لمدى الوفرة أو الندرة النسبية لعناصر الإنتاج المختلفة التي تتمتع بها كل دولة... إلخ

ومن بين العديد من المعايير المختلفة - والتي نجد البعض يذكرها كلها، في حين نجد البعض الآخر يذكر جزء منها فقط مثل ما يلي: عدد العمال، حجم الإنتاج، حجم الطاقة المستهلكة، رأس المال المستثمر، رقم الأعمال، القيمة المضافة، الملكية، المسؤولية، الاستقلالية، حصة المؤسسة من السوق.... إلخ.

### الفرع الأول: عوامل التباين في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

اعتمد المختصون على صنفين من المعايير في تعريف هذا النوع من المؤسسات، المعايير النظرية - أو النوعية كما يراها البعض - من جهة، والمعايير المادية أو الكمية من جهة أخرى. إلا أن المعايير الأكثر استخداما هي المادية وذلك لوضوحها وسهولة استخدامها، كرقم الأعمال، الأرباح وأكثرهم

استخداما معيار العمالة (عدد العمال). ويمكن رد صعوبات التعريف الموحد لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إجمالاً لثلاثة عوامل أساسية:<sup>(1)</sup>

### أولاً: العوامل الاقتصادية

وتضم ما يلي:

**1- اختلاف مستويات النمو:** ويتمثل في التطور اللامتكافئ بين مختلف الدول واختلاف مستويات النمو؛ ذلك أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الو.م.أ، ألمانيا أو اليابان أو أي بلد صناعي آخر قد تعتبر كبيرة في بلد نامي كالجزائر أو سوريا أو السنغال مثلاً. كما أن شروط النمو الاقتصادي والاجتماعي تتباين من فترة لأخرى فما يمكن أن نطلق عليه اسم مؤسسة كبيرة في فترة ما قد تكون أو تصبح مؤسسة صغيرة أو متوسطة في فترة أخرى. كما يؤثر المستوى التكنولوجي الذي يحدد بدوره أحجام المؤسسات الاقتصادية ويعكس التفاوت في مستوى التطور الاقتصادي.

**2- تنوع الأنشطة الاقتصادية:** يغير تنوع الأنشطة الاقتصادية في أحجام المؤسسات كما يميزها من فرع لآخر، فالمؤسسات التي تعمل في الصناعة غير المؤسسات التي تعمل في التجارة وتختلف المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري عن تلك التي تقدم خدمات وهكذا. ويمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية - كما سنخرج عليها- حسب القطاعات الاقتصادية إلى صناعية، تجارية، زراعية، خدمية. وتختلف أيضاً تصنيفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قطاع لآخر باختلاف الحاجة إلى العمالة ورأس المال، فالمؤسسات الصناعية تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لإقامة استثمارات أو التوسع فيها وتكون في شكل مباني، آلات ومخزون... الخ، وتحتاج إلى يد عاملة كثيرة مؤهلة ومتخصصة، الأمر الذي لا يطرح في المؤسسات التجارية أو الخدمية على الأقل بنفس الدرجة. أما على المستوى التنظيمي، من أجل التحكم في أنشطتها تحتاج المؤسسات الصناعية لهيكل تنظيمي أكثر تعقيداً يتم في ظله توزيع المهام وتحديد الأدوار والمستويات لاتخاذ مختلف القرارات. في حين لا تحتاج المؤسسات التجارية إلى مستوى تنظيمي معقد وإنما يتسم بالبساطة والوضوح وسهولة اتخاذ القرارات، وتوحد جهة إصدارها. وهذا كله يفسر صعوبة الاتفاق على وضع تعريف محدد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**3- اختلاف فروع النشاط الاقتصادي:** يختلف النشاط الاقتصادي وتتنوع فروعها، حيث ينقسم النشاط التجاري إلى تجارة بالتجزئة وتجارة الجملة، وأيضاً على مستوى الامتداد ينقسم إلى تجارة خارجية وتجارة

<sup>(1)</sup> يوسف حميدي، (2007/2008)، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غ منشورة، جامعة الجزائر، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، ص ص 65 67.



داخلية، والنشاط الصناعي بدوره ينقسم إلى فروع عدة منها الصناعات الاستخراجية، الغذائية، التحويلية، الكيميائية والتعدينية... الخ، وتختلف كل مؤسسة حسب النشاط المنتمية إليه أو أحد فروعها وذلك بسبب تعداد اليد العاملة ورأس المال الموجه للاستثمار.

### ثانياً: العوامل التقنية

يتلخص العامل التقني في مستوى الاندماج بين المؤسسات، فعندما تكون هذه الأخيرة أكثر اندماجا يؤدي هذا إلى توحيد عملية الإنتاج وتمركزها في مصنع واحد، وبالتالي يتجه حجم المؤسسات إلى الكبر، وفي حالة كون العملية الإنتاجية مجزأة وموزعة إلى عدد كبير من المؤسسات يؤدي ذلك إلى ظهور عدة مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

### ثالثاً: العوامل السياسية

تتمثل العوامل السياسية في مدى اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقديم مختلف المساعدات له وتذليل الصعوبات التي تعترض طريقه من أجل توجيهه وترقيته ودعمه. وعلى ضوء العامل السياسي يمكن تحديد التعريف وتبيان حدوده والتمييز بين المؤسسات حسب رؤية واضعي السياسات والاستراتيجيات التنموية والمهتمين بشؤون هذا القطاع.

وقد خلصت إحدى الدراسات المتخصصة حسب (يوسف حميدي) في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى وجود أكثر من 250 تعريفاً، وهذا لاختلاف المعايير التي اعتمد عليها في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن هذه المعايير النوعية (المعيار القانوني - طبيعة وحجم رأس المال المستثمر، المعيار التنظيمي كصغر حجم الطاقة الإنتاجية أو الجمع بين الملكية والإدارة، معيار الاستقلالية، معيار الحصة السوقية - محدوديتها ) والمعايير الكمية (استخدم في بعض البلدان رقم الأعمال وفي بلدان أخرى القيمة المضافة وتارة أخرى الربح وأخرى عدد العمال ... ولا تؤدي هذه المعايير بالضرورة نفس النتائج).

والحد الفاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة لا يزال غامضاً إلى حد بعيد. فهل يمكن اعتبار المؤسسة التي تشغل 200 عامل متوسطة بينما التي تشغل 201 عامل كبيرة؟. وفي دراسات عديدة تمت بأوروبا حاول من خلالها الباحثون تحديد ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول الاتحاد الأوروبي باستخدام المعايير الكمية، ومع ذلك اختلفت هذه المعايير من بلد لآخر، وهنا تكمن صعوبة توحيد تعريف هذا النوع من المؤسسات.<sup>(1)</sup>

(1) نفس المرجع السابق، ص ص 67 69.

## الفرع الثاني: أهم معايير تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

لعل من أهم المعايير التي يعتمد عليها في تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وأكثرها شيوعاً: (1)

- معيار عدد العاملين في المؤسسة.
- معيار قيمة رأس المال المستثمر.
- معيار عدد العاملين وقيمة رأس المال (المعيار المزدوج).

## أولاً: معيار العمالة (عدد العاملين في المؤسسة)

يعتبر هذا المعيار أحد المعايير الكمية التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة، وهو من أكثر المعايير استخداماً (2) نظراً لسهولة قياسه وتميزه بالمقارنة الدقيقة بين المؤسسات، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد اتفاق عام حول عدد العاملين بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة والذي يختلف من دولة لأخرى.

وقد تعرض هذا المعيار إلى العديد من الانتقادات من أهمها: (3)

- 1- أن عدد العمال ليس الأساس الوحيد إذ توجد متغيرات أخرى لها الأثر الكبير أيضاً في تحديد حجم المؤسسة مثل حجم الإنتاج والمعدات الرأسمالية وغيرها.
- 2- أن هذا المعيار لا يعكس الحجم الحقيقي للمؤسسة بسبب اختلاف معامل رأس المال، فهناك مؤسسات تقوم باستثمارات رأسمالية ضخمة ولكنها تشغل عدداً قليلاً من العمال، لذلك لا يمكن اعتبارها ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ثانياً: معيار رأس المال المستثمر

يتم العمل بهذا المعيار انطلاقاً من كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر فيها، والذي يختلف من دولة إلى أخرى، وهنا تبرز مشكلة المقصود برأس المال، هل هو الثابت أم العامل؟ وقد فضل البعض رأس المال الثابت لأنه يعكس الطاقة الإنتاجية، في حين يستبعد البعض قيمة الأراضي من رأس المال الثابت.

(1) صفوت عبد السلام عوض الله، (1993)، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 12.

(2) J.H. van Bommel, (2003), **Human Resource Management Within Small And Medium-Sized Enterprises** (Human resource management in het midden- en kleinbedrijf), p17.

(3) فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، (2005)، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 49.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذا المعيار أنه لا يصلح بمفرده لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو للمقارنة بين المؤسسات المماثلة في الدول المختلفة، وذلك لأن قيمة النقود تختلف من دولة إلى دولة أخرى، بل تختلف في الدولة الواحدة حسب معدلات التضخم، وارتفاع الأسعار، والحالة الاقتصادية بصفة عامة.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: معيار العمالة ورأس المال (المعيار المزدوج)

نتيجة للانتقادات الموجهة للمعيارين السابقين جاء هذا المعيار ليجمع بينهما؛ أي أنه يجمع بين معيار العمالة ومعيار رأس المال في معيار واحد، يضع حد أقصى لعدد العمال بجانب مبلغ معين للاستثمارات الرأسمالية الثابتة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>(2)</sup>

وهذا المعيار رغم أنه قلل من الانتقادات السابقة لكل معيار على حدى إلا أنه لا يخلو من أوجه القصور؛ فوضع حد أقصى للعمالة إلى جانب رقم معين للاستثمارات يؤدي إلى امتناع بعض المؤسسات الصغيرة عن توظيف عمالاً جدد رغم حاجتها لهم خوفاً من حرمانها من الاستفادة من بعض برامج الحكومة لمساعدتها بحكم أنها مؤسسة صغيرة ومتوسطة.<sup>(3)</sup>

وفيما يلي نبين بعض الدول التي أخذت بهذه المعايير في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (08): بعض المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ملاحظات	معيار رأس المال	معيار عدد العمال	الجهة (أو الدولة)
-	250-300 ألف دولار	10-50 عامل	البنك الدولي
-	لا يفوق 250 ألف دولار	لا يفوق 100 عامل	منظمة التنمية الصناعية
-	لا يفوق 350 ألف دولار	10-50 عامل	منظمة العمل الدولية
يوجد تعريفات عديدة تخص كل صناعة وكل نشاط حيث تم العمل بها اعتباراً من 01 أكتوبر 2000.	-	20-99 عامل	الولايات المتحدة الأمريكية
-	لا يفوق 50 ألف دولار	لا يفوق 300 عامل	اليابان
-	-	30-49 عامل	ألمانيا

(1) نفس المرجع، ص 50.

(2) صفوت عبد السلام عوض الله، مرجع سابق، ص 19.

(3) فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، مرجع سابق، ص 50.

الهند	لا يفوق 50 عامل	لا يفوق 200 ألف دولار	-
المغرب	لا يفوق 49 عامل	لا يفوق 625 ألف دولار	-
لبنان	لا يفوق 49 عامل	-	-
الكويت	-	لا يفوق 200 ألف دينار	بما يعادل 600 ألف دولار
قطر	يقوم بإدارتها 1-2 فقط	لا يزيد عن 20 مليون ريال قطري	بما يعادل 5 مليون دولار
السعودية	لا يزيد عن 50 عامل	-	-

المصدر: أيمن علي عمر، (2005)، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 21-23.

من الجدول السابق نلاحظ أن المعايير المعتمدة في تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مختلفة من دولة لأخرى وعند بعض الهيئات الدولية؛ حيث تأخذ بعض الدول بمعيار دون الآخر مثل ألمانيا، الو م أ، الكويت، السعودية ولبنان، في حين دول أخرى تأخذ بالمعيارين معا مثل اليابان، المغرب، الهند، كما قد يختلف نفس المعيار من دولة لأخرى. وتوجد دول تتفق في معيار وتختلف في آخر مثل: الهند والمملكة العربية السعودية؛ إذ نجدهما يتفقان في معيار العمالة (لا يفوق 50 عامل في كلاهما)، إلا أنهما يختلفان في أن المملكة العربية السعودية لا تأخذ إلا بهذا المعيار في حين الهند تأخذ إلى جانبه معيار رأس المال (لا يفوق 200 ألف دولار). مثلما اتفق البنك الدولي ومنظمة العمل الدولية على حجم العمالة واختلفا في تسقيف قيمة رأس المال.

أما الجزائر فتعتمد في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التعريف الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، حيث صادقت على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000، وهو ميثاق يكرس التعريف الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبين مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للاتحاد الأوروبي أنها مصنفة على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- مؤسسات مصغرة (متناهية الصغر): من 01 إلى 09 عمال.

- مؤسسات صغيرة: من 10 إلى 49 عاملا.

- مؤسسات متوسطة: من 50 إلى 250 عاملا.

(1) ثريا علي حسين الورقلي، (2006)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا (الواقع والطموح)، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص 88.

- المؤسسات الكبيرة: يكون عدد العمال فيها أكثر من 250 عامل. (1)

إضافة إلى هذا يجب أن توافق معايير الاستقلالية وأن لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو ميزانيتها السنوية الأرقام الموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (09): سقف رقم الأعمال أو الميزانية السنوية للم ص م حسب الاتحاد الأوروبي

الميزانية السنوية	رقم الأعمال السنوي	
أقل من 5 ملايين أورو	أقل من 7 ملايين أورو	مؤسسات صغيرة
أقل من 27 مليون أورو	أقل من 40 مليون أورو	مؤسسات متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: ثريا علي حسين الورقلي، مرجع سابق، ص 88.

وحسب ما جاء في المادة 05 من الفصل الثاني "تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة" للقانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصادر بالجريدة الرسمية العدد 02 فإن: المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية هي مؤسسة إنتاج السلع و/ أو الخدمات تشغل من واحد (01) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا\*، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربع (04) ملايين دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار (01) دينار جزائري، وتستوفي معيار الاستقلالية. ويتفرع عنها: (2)

- المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا\*، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية بين مائتي (200) مليون دينار جزائري و مليار دينار جزائري.
- المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغل من عشرة (10) إلى تسع وأربعون (49) شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعمائة (400) دينار جزائري، أو لا تتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائتي (200) مليون دينار جزائري.

(1) Mohammed Shahedul Quadar, **human resource management issues as growth barriers in professional service firm smes**, Journal of Services Research, Volume 7, Number 2, October 2007, P116.

\* يقصد بعدد الأشخاص الموظفين عدد المؤجرين الذين يعملون بشكل منتظم طوال السنة.

(2) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02، الصادرة بتاريخ 12 ربيع الثاني عام 1438 هـ الموافق لـ 11 يناير 2017 م. (أنظر الملحق رقم 03).

- المؤسسة الصغيرة جدا (المصغرة) هي مؤسسة تشغل من واحد (01) إلى تسعة (09) أشخاص ولا يتعدى رقم أعمالها السنوي أربعين (40) مليون دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرون (20) مليون دينار جزائري.

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

انطلاقا من مختلف التعاريف وبناء على المعايير المعتمدة تكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصائص معينة تجعلها من بين أهم المؤسسات أو أكثرها أهمية في اقتصاديات الدول.

#### الفرع الأول: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بجملة من الخصائص، منها ما هو مرتبط بالحجم، وكذا ما هو متعلق بالجانب البشري خاصة المؤسس، وخصائص أخرى لها علاقة بالجانب المالي والمادي. والخصائص التي سنوردها فيما يلي عامة ومرتبطة في الأساس بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة عند إنشائها، لأنه وبعد هذه المرحلة قد يكون لكل مؤسسة، أو مجموعة من المؤسسات التي تنتمي لنفس القطاع خصوصياتها التي تنفرد بها وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ومن بين الخصائص العامة نذكر:

#### أولاً: سهولة إجراءات التأسيس

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت مكونة من شخص أو عدة أشخاص بسهولة وقلة إجراءات التأسيس - مقارنة بالمؤسسات الكبيرة - مما يؤدي إلى تحقيق التشغيل الذاتي وترقية الاقتصاد، وتعطي فرصة لاختيار النشاط الأمر الذي يسمح بإبراز القدرات الذاتية لبعض الأشخاص ويظهر مقدرتهم على الإبداع.<sup>(1)</sup>

ومعظم مؤسسي المؤسسة الصغيرة والمتوسطة من الشباب، فالجزائر لم تشجع إنشاء هذا النوع من المؤسسات إلا في السنوات الأخيرة، حيث كانت توضع قوانين تحد من إنشائها خاصة من طرف الخواص، ومن بين الشروط التي وضعت للاستفادة من المساعدات، أن لا يتعدى سن المؤسس الخامسة والثلاثون في إطار وكالة دعم وتشغيل الشباب ويصل إلى خمسين سنة في الصندوق الوطني للتأمين على البطالة، وتقريبا نفس الشيء في الاتحاد الأوروبي.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> رباح خوني، حساني رقية، (2008)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ص 45.

<sup>(2)</sup> Direction Générale Entreprises de la Commission européenne (DG entreprises), La démographie des entreprises en Europe, Série: Observatoire des PME Européennes, Rapport n° 5, 2002, p. 35.  
[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report5\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2002_report5_fr.pdf)

ورغم أن سهولة التأسيس للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر ميزة إلا أنه يعاب عليها أنها تشجع الكثيرين على الدخول في ميدان الأعمال الصغيرة دون خبرة تؤهلهم لذلك، مما يترتب عليه حالات عديدة من الفشل.

### ثانياً: الاعتماد الكبير على المصادر الداخلية لتمويل رأس المال

ما يلاحظ على هذا النوع من المؤسسات أنه يعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي أو القروض المقدمة من الأصدقاء أو القطاع العائلي؛ أي أن الاعتماد على التمويل البنكي ضعيف وهذا قد يعود إلى عدم القدرة على تقديم ملفات مشاريع تخضع للشروط المطلوبة، وعدم توفر الضمانات المطلوبة للحصول على القرض.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً: سهولة وبساطة التنظيم (الهيكل التنظيمي)

إذ يعتبر تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير معقد، ويتحقق منه عادة ما يلي:<sup>(2)</sup>

- التحديد الدقيق للمسؤوليات، وتوضيح المهام والأعمال لكل فرد في المؤسسة.
- تقارب المستويات التنظيمية وتحديد الصلاحيات والسلطات بين الأفراد بالقدر اللازم لمساعدتهم على أداء أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم.
- التوفيق بين المركزية (لأغراض التخطيط والرقابة) وبين اللامركزية (لأغراض سرعة التنفيذ).
- وضوح الإجراءات وبساطة النماذج والسجلات المستخدمة في أداء الأعمال.
- وضوح القواعد والأسس التي يلتزم بها العاملون أثناء أدائهم لأعمالهم.
- سهولة التطوير والتعديل لهذا التنظيم الهيكلي.

### رابعاً: المرونة العالية

يتمتع مجال عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمرونة عالية والقدرة على التغيير، وهي ميزة تقتدر إليها المؤسسات الكبيرة. وهذه الميزة جد مهمة، إذ قد تكون أحد أسباب الانتشار الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحتى إذا فشلت هذه المؤسسات واضطر أصحابها إلى تصفيتها قد يستطيعون إعادة بعثها وتأسيسها من جديد لممارسة نشاط مغاير، والاستفادة من أخطائهم السابقة.<sup>(3)</sup>

(1) عبد السلام عبد الغفور وآخرون، (2001)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، عمان، ص 8

(2) علي السلمي، (1999)، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 18.

(3) سعاد نائف بزنوطي، (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان، ص 80.

## خامسا: العوائد المالية الكبيرة

حسب (سعاد نائف) أشارت الدراسات التي أجريت في بعض الدول المتقدمة إلى العوائد المالية الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالولايات المتحدة مثلا قارنت بين العائد على رأس المال للسنوات 1980-1997 فوجدت أن العوائد التي حققتها الأعمال الصغيرة هي أكثر منها في الأعمال الكبيرة؛ وهذا حصل في سنوات الرخاء وسنوات الكساد، - وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام هي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة التي لم تصفي نشاطها فقط- وبالتالي فإن هذه الدراسات تبين أنه بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناجحة أن تحقق عوائد أعلى مما تحققه المؤسسات الكبيرة.<sup>(1)</sup>

## سادسا: المعرفة أكثر بالعملاء والسوق

يعتبر سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدود نسبيا، ويتميز بالمعرفة الشخصية للعملاء، وهو ما يمكن من التعرف أكثر على دوافعهم واحتياجاتهم وسلوكياتهم الشرائية، وتحليل هذه الاحتياجات ودراسة اتجاهات تطورها في المستقبل، وبالتالي سرعة الاستجابة لأي تغير في هذه الاحتياجات والرغبات، واستمرار هذا التواصل ضمن لهذه المعرفة التحديث المستمر. كما أن بحوث التسويق التي من خلالها يتم التعرف على رغبات واحتياجات العملاء وتعتبر من أساسيات المفاضلة بين الاستراتيجيات والسياسات لا تكون مكلفة كثيرا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - نظرا للمحدودية النسبية للسوق كما سبق وذكرنا - مقارنة بالمؤسسات الكبيرة؛ لأن هذه الأخيرة تتعامل مع سوق في تغير مستمر، وهذا يتطلب بدوره استمرارية بحوث السوق، وهو أمر مكلف للغاية خاصة مع اتساع نطاق السوق، مما يجعل هذه المؤسسات تقوم بهذه الدراسات على فترات متباعدة نسبيا. وبهذا فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون في وضع أفضل من حيث القدرة على متابعة التطورات والمستجدات التي تحدث على رغبات واحتياجات عملائها.<sup>(2)</sup>

بالإضافة إلى هذه الخصائص والمميزات توجد العديد من المزايا الأخرى التي تتمتع بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتميزها عن المؤسسات الكبيرة، قد نذكر منها باختصار ما يلي:<sup>(3)</sup>

(1) نفس المرجع السابق، ص 80.

(2) توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، (2002)، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 26.

(3) حسين عبد المطلب الأسرج، (2006)، مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة الأهرام، القاهرة، ص 10.



- تكون الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر فاعلية منها في المؤسسات الكبيرة لعدم تشعب العمليات، ولضيق نطاق العمل ولبساطة تنظيمها كما سبق وذكرنا؛ الأمر الذي يقلل إلى حد كبير من الوقت الضائع والمواد وتوقف الآلات.
- انخفاض حجم رأس المال يتلاءم مع رغبة المستثمرين في أغلبية الدول النامية.
- القدرة على الانتشار الجغرافي، والتخفيف من حدة التركيز الصناعي.
- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا مراكز لتدريب العمالة، وبالتالي يمكنها أن تمد المؤسسات الكبيرة بالعمالة المدربة والتي لها خبرة.

### الفرع الثاني: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تواجدت منذ القدم وليست نتيجة للمستجدات الاقتصادية، إلا أن الجديد في الأمر هو الاهتمام المتزايد من طرف الحكومات والأفراد بهذا النوع من المؤسسات؛ إذ لم تكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات أهمية كبيرة في اقتصاديات السوق، أما الآن فقد ساعدت أنشطة الشركات التجارية على زيادة الوعي بأهميتها. وأدت التحركات الحكومية نحو إلغاء الضوابط واعتماد الخصخصة إلى خلق منافذ لهذه المؤسسات الصغيرة لتقديم خدمات أكثر تخصصا، زد على ذلك مطالبة العملاء بخيارات أكثر من السلع الاستهلاكية المعروضة، مما خلق المزيد من الفرص للمشاريع الجديدة. وهو الأمر الذي أدى إلى نمو أدوار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ فنجد على سبيل المثال أن أكثر من 2.3 مليون مؤسسة من فئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم من أصل 3.7 مليون شركة تجارية في المملكة المتحدة في عام 1999.<sup>(1)</sup>

وعموما ظل الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشغل منذ فترة الباحثين والمفكرين الاقتصاديين، وأيضا المسيرين، الهيئات والمؤسسات العالمية والدولية وغيرهم. مما دفع العديد من الباحثين إلى التساؤل حول أسباب ودوافع هذا الاهتمام؟

وكمحاولة للإجابة على السؤال السابق يمكن أن نرجع الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأدوار التي تلعبها في مختلف مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية على حد سواء، والتي تجعلها عاملا مهما وفعال في نجاح أي اقتصاد، ونذكر من بين هذه الأدوار ما يلي:

(1) Mohammed Shahedul Quadar, op cit, p 116.

**أولاً: المساهمة في توفير فرص عمل**

ثمة شبه إجماع بين الاقتصاديين على عدم قدرة المؤسسات الكبيرة - خاصة المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة - على توفير فرص عمل كافية لامتناس البطالة المنتشرة سواء في المجتمعات النامية أو المتقدمة، أو استيعاب الأعداد المتزايدة من العمالة والتي تضاف كل سنة إلى القوة العاملة، ومن هنا ظهرت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير فرص عمل منتج والحد من مشكلة البطالة، كما تنخفض تكلفة فرصة العمل في هذه المؤسسات عنها في المؤسسات الكبيرة؛ إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أن تكلفة فرصة عمل واحدة في المؤسسات الكبيرة يمكن أن يوفر ثلاث فرص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>(1)</sup>

وفي سياق آخر تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضا بدور مهم تجاه تكوين قاعدة عريضة من العمالة الماهرة، فغالبا ما تعتمد هذه المؤسسات على استخدام عمالة غير مدربة أو منخفضة المهارة، ومع مرور الوقت تتحول هذه العمالة إلى عمالة ماهرة؛ حيث تكتسب الخبرة المهنية في نطاق التكاليف المنخفضة، لأن التدريب هنا يكون داخل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

**ثانياً: المساهمة في تحقيق التنمية الصناعية**

تكمن مساهمة المؤسسات الصغيرة في تحقيق التنمية الصناعية في تكاملها مع المؤسسات الكبيرة من خلال عملية التعاقد من الباطن أو ما يسمى المقاوله من الباطن؛ ففي ظل هذه الأخيرة يتم تحقيق المنافع المشتركة إضافة إلى تحقيق مكاسب عامة ناتجة عن تدعيم نظام التعاقد تتمثل في ضمان نمو متسق ومتوازن من خلال التخصص وتقسيم العمل وانسياب التسهيلات التكنولوجية من المؤسسات الصناعية الكبيرة إلى الصغيرة، وتساعد أيضا في نمو المهارات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والجديدة والعمل على توزيع الدخل توزيعا عادلا وتحسين وتطوير الإدارة والتكنولوجيا بين المؤسسات.<sup>(2)</sup>

**ثالثاً: رفع مستوى الناتج القومي**

الناتج القومي هو مقدار السلع والخدمات التي ينتجها مجتمع ما في فترة زمنية معينة، وقد ساهم الانتشار الواسع والنشاط المعتبر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كافة المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية بشكل كبير وبنسبة عالية في الناتج القومي الإجمالي قد تفوق مساهمة المؤسسات الكبيرة.

وبشكل غير مباشر يؤدي حسن استغلال عنصر العمل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى زيادة في مستوى الطلب الكلي الفعلي على السلع الاستهلاكية والاستثمارية، فكلما زاد توظيف عنصر

(1) فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، مرجع سابق، ص ص 65 .

(2) نفس المرجع، ص 70.

العمل أدى ذلك إلى زيادة الدخل لأفراد المجتمع، هذا الأخير الذي يذهب جزء منه إلى الاستهلاك المباشر فيرجع إلى الوحدات الإنتاجية، ويذهب الجزء الآخر إلى الاستثمار الذي قد يكون في مؤسسات صغيرة الحجم، في حين قد يذهب جزء آخر إلى الادخار.<sup>(1)</sup>

ومن هنا يمكن القول يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم بصورة فعالة ونسب معتبرة في كل من الناتج والدخل القومي، سواء في الدول مرتفعة الدخل أو المتوسطة أو حتى الدول منخفضة الدخل، رغم أن مساهمة هذه المؤسسات تكون بنسب متباينة في تحسين مستوى الناتج القومي في القطاعين الرسمي وغير الرسمي.<sup>(2)</sup>

#### رابعا: تقديم سلع وخدمات خاصة والمساهمة في تنمية الصادرات

العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وُجدت وبقيت لأنها تمكنت من توفير سلع وتقديم خدمات تلبي حاجات شريحة خاصة من المستهلكين التي تميل المؤسسات الكبيرة لأن تتأى عنها لأن الطلب عليها منخفض ولا يحقق لها وفورات الإنتاج الكبير.<sup>(3)</sup>

كما تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات ويعود ذلك إلى عدة عوامل تكسب السلعة التي تقدمها هذه المؤسسات ميزة تصديرية منها:<sup>(4)</sup>

- أن منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا ما يظهر فيها فن ومهارات العمل اليدوي، والذي يلقى قبولا ورواجا في الأسواق الخارجية، خاصة مؤسسات الصناعات التقليدية فأغلبها حرفية يدوية وتعتبر عن موروث حضاري معين.

- تمتعها بقدر أكبر من المرونة في التحول من خط إنتاج لآخر ومن سوق لآخر لانخفاض حجم إنتاجها نسبيا في المدى القصير.

(1) توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، مرجع سابق، ص 31.

(2) للاطلاع أكثر أنظر المرجع:

Qamar Saleem (2012), **Overcoming Constraints to SMEs Development in Arab Countries**, paper presented during the Second Arab Development Symposium Kuwait, June 18-19. <http://www.amf.org.ae> متاح على

(3) دافيد راتشمان وآخرون- ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، (بدون سنة نشر)، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 148.

(4) فتحي السيد عبده أبو سيد أحمد، مرجع سابق، ص 81.

ولأن معظم الدول النامية تعاني من عجز في ميزانها التجاري فيمكنها أن تحد من هذا العجز عن طريق زيادة حجم الصادرات أو خفض الواردات، وذلك من خلال توفير سلع تصديرية قادرة على المنافسة أو توفير سلع بديلة للسلع المستوردة، وقد يكون ذلك عن طريق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### خامسا: مصدر مهم للمنافسة والمبادرة الذاتية والإبداع

يشير الدارسين والمهتمين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن هذه الأخيرة تعتبر مصدرا مهما للإبداع في القرن العشرين؛ حيث استطاعت هذه المؤسسات أن تنتج على سبيل المثال أجهزة تكييف الهواء، راديو الـ FM، الكمبيوتر الشخصي وتجارة البريد (والبريد الإلكتروني)،... كما تظهر الدراسات العلمية حسب (سعاد نائف) أن أكثر من ثلث براءات الاختراع في الولايات المتحدة التي تسجل سنويا يعود إلى الأفراد وأصحاب الأعمال الحرة أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن ربع براءات الاختراع التي تسجل في الدول المتقدمة صناعيا تسجل لصالح هذا النوع من المؤسسات. فالكثير من المؤسسات العملاقة والرائدة اليوم بدأت صغيرة وتوسعت تدريجيا مثل شركة مايكروسوفت التي بدأت كمؤسسة صغيرة جدا للمباشرة بنشاط تصميم أنظمة الحواسيب الشخصية، والذي كان عملا جديدا نتائجه غير معروفة، ثم نمت تدريجيا وتوسع، وكذا الأمر مع مؤسسة فورد للسيارات.<sup>(1)</sup>

#### سادسا: الاعتماد على الموارد المحلية والنواتج العرضية للمؤسسات الكبيرة

تعتمد العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة أساسية على الموارد المحلية أو النواتج العرضية لمؤسسات أخرى كبيرة، وبذلك تحقق فائدة مزدوجة؛ وهي التقليل من الاستيراد من ناحية، والإسهام في الحد من هدر موارد قابلة للاستغلال من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup>

#### سابعا: الأهمية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من الأدوار السابقة الذكر يمكن الإشارة للمنافع أو الفوائد التي تعود على المجتمع؛ حيث أنه ومن خلال المساهمة الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توفير مناصب شغل، فهي بذلك تحد من انتشار ظاهرة الفقر وترفع من مستوى المعيشة، كما أنها تساعد في حل الكثير من المشكلات التي تواجه المجتمع أو الأفراد في المناطق النائية والريفية بتوفير الاحتياجات الضرورية لهم من خلال قدرتها على الانتشار الجغرافي،...<sup>(3)</sup>

(1) سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 61 62.

(2) عبد العزيز جميل مخيمر- أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، (2000)، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 33.

(3) توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، مرجع سابق، ص 32.

### المطلب الثالث: أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

قد تتخذ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عدة أشكال، وذلك بناء على الأساس الذي تم الاعتماد عليه تصنيفها، ومن أهم أسس التصنيف نذكر:

#### الفرع الأول: التصنيف حسب الإمكانيات الإنتاجية

تصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب إمكانياتها الإنتاجية إلى الأشكال التالية:<sup>(1)</sup>

##### أولاً: المؤسسات المنزلية (العائلية)

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المنزلية بتكوينها العائلي، ويكون مكان إقامتها عادة المنزل، وتستخدم الأيدي العاملة العائلية، وتنتج منتجات تقليدية للسوق بكميات محدودة.

##### ثانياً: المؤسسات الحرفية

تشبه المؤسسات الحرفية المؤسسات المنزلية في كونها تستخدم العمل العائلي وترتكز على الحرف بالإضافة إلى حجم الإنتاج الموجه للسوق، حيث تقوم بإنتاج منتجات أو قطع تقليدية لفائدة مؤسسة أخرى في شكل علاقة تعاقدية تجارية، وما يميزها على الصناعات المنزلية هو كون مكان إقامتها ومزاولة نشاطها محل صناعي مستقل عن المنزل، واستعانتها بعامل الأجير الخارج عن تركيبة العائلة.

##### ثالثاً: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة

تتميز هذه المؤسسات باستخدامها لفنون إنتاج متطورة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية التكنولوجيا المستعملة أو تنظيم العمل أو المنتج الذي يتم إنتاجه بالاعتماد على طرق عصرية منظمة، وتختلف كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والشبه المتطورة بناء على درجة استعمالها للتكنولوجيا.

#### الفرع الثاني: التصنيف على أساس طبيعة العملية الإنتاجية

يمكن أن نصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج الذي تنتجه والذي

يتمتع حسب تنوع النشاط الاقتصادي إلى:<sup>(2)</sup>

(1) محمد بلقاسم حسن بهلول، (1990)، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص355.

(2) ريمي رياض، ريمي عقبة، (2013)، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، ص 6.

أولاً: مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية: ينحصر النشاط الانتاجي لهذه المؤسسات على تصنيع:

- المنتجات الغذائية.
- تحويل المنتجات الفلاحية.
- منتجات الجلود والنسيج.
- الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

ثانياً: مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة : وتعتمد في نشاطها الانتاجي على:

- تحويل المعادن.
- الصناعات الكهربائية والميكانيكية.
- الصناعات الكيماوية وصناعات البلاستيك.
- صناعة مواد البناء.
- المحاجر والمناجم.

ثالثاً: مؤسسات إنتاج سلع التجهيز

إن أهم ما تتميز به صناعة سلع التجهيز عن الصناعات السابقة، احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجية عالية للإنتاج ورأس مال كبير، الأمر الذي قد لا يتماشى مع إمكانيات أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال والذي قد ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة كإنتاج وتركيب بعض الآلات والتجهيزات البسيطة التي تدخل في النشاطات المنزلية أو معدات البناء وخاصة في البلدان المتقدمة. أما في بعض الدول النامية فإن نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية، وتجميع بعض الآلات والتجهيزات انطلاقاً من قطع غيار أغلبها مستوردة كتركيب الآلات الكهرومنزلية وأجهزة التلفاز مثلاً.

بالإضافة إلى أشكال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السابقة تصنف هذه الأخيرة أيضاً حسب طبيعة النشاط إلى مؤسسات خدمية وأخرى صناعية، وحسب معيار الصفة القانونية إلى عامة وخاصة، وحسب المعيار القانوني إلى معنوية وطبيعية... وقد تأخذ المؤسسة الصغيرة والمتوسطة شكل مقاوله من الباطن؛ وتعتبر المقاوله الباطنية من أهم أشكال التعاون الصناعي الذي يميز المؤسسات الصناعية الحديثة، وهو بشكل عام نوع من الترابط الهيكلي والخلفي بين مؤسسة رئيسية، تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبيرة، ومؤسسات أخرى مقاوله (Sous - traitantes) تتميز بحجمها الصغير الذي يمنحها

دينامكية وقدرة على العمل والتعاون. وكمثال على ذلك صناعة طائرات Boing حيث تم التعاقد مع العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### المطلب الرابع: الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تكتسب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة كبيرة على البقاء والمنافسة رغم ما تواجهه من مشاكل وعقبات، وما تفرضه العولمة من تحديات على اقتصاديات مختلف الدول خاصة منها النامية، والتي تطمح عن طريق هذه المؤسسات إلى تحريك عجلة التنمية فيها، ولتحقيق ذلك كان لابد على الحكومات في مختلف دول العالم أن تعمل على وضع البرامج والسياسات التي تشمل على إجراءات وأساليب تحفيزية وتدعيمية من شأنها تنمية هذه المؤسسات وتجاوز أهم مشاكلها.

### الفرع الأول: المشاكل التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتعرض المؤسسات صغيرة كانت أو كبيرة للعديد من المخاطر والتهديدات تجعلها عرضة للفشل، غير أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما تكون أكثر عرضة وتأثراً بما تواجهه من عقبات نظراً لخصوصية هذا النوع من المؤسسات، ففي الجزائر وحسب احصائيات الديوان الوطني للإحصاء فإنه تم شطب 34 471 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2016 منها 11 686 ذات طبيعة معنوية و 22 785 ذات طبيعة مادية . وعليه حاولنا الوقوف على أهم المشاكل التي قد تواجهها هذا النوع من المؤسسات في النقاط التالية:

#### أولاً: نقص الخبرة

المؤسسات الكبيرة تقوم عادة باستقطاب وتعيين ذوي الخبرات في مجالات العمل المختلفة كالإنتاج، التسويق... إذ من الصعب أن تتوافر لدى الشخص الواحد هذه الخبرات المتنوعة وفي كل الوظائف والأنشطة الخاصة بالمؤسسة.<sup>(1)</sup> وعليه يعتبر غياب أو عدم توفر الخبرة الكافية لدى صاحب المشروع أو المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الكثير من الحالات سبباً مباشراً لفشلها، فقد لا تتوفر لدى مالك المؤسسة القدرة على العمل بنجاح لأنه يفتقر إلى المواصفات القيادية والمعرفة الضرورية في العديد من مجالات العمل.<sup>(2)</sup>

(1) سمير علام، (2004)، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص26.

(2) ماجدة العطية، (2004)، إدارة المشروعات الصغيرة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

## ثانياً: عدم كفاءة الإدارة

تعانى المؤسسات الصغيرة من قصور واضح في الخبرات، وذلك بسبب سيادة إدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية، والتي تتميز بمركزية اتخاذ القرار (حيث يضطلع فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد بكافة المهام والمسؤوليات الفنية والإدارية والتمويلية والتسويقية)، وكذا عدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في غياب الهياكل التنظيمية الواضحة (أي عدم وجود تنظيم واضح للأقسام يحدد الاختصاصات والمهام مع غياب اللوائح المنظمة لسير العمل في المؤسسة)، وعدم اتساق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارة الإدارية للمدير المالك غير المحترف وتدخله في كافة شؤون المؤسسة. وبالتالي يتضح أن نمط الإدارة في تلك المؤسسات يختلف تماماً عن أنماط الإدارة التي تأخذ بمفاهيم التخصص الوظيفي وتقسيم العمل وتفويض السلطات واللامركزية في اتخاذ القرارات وغيرها من نظم الإدارة المتطورة.<sup>(1)</sup>

## ثالثاً: صعوبة الحصول على المكان لإقامة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

غالباً ما يجد المستثمر الجديد صعوبات كبيرة في إيجاد الموقع المناسب لإنشاء مؤسسته الصغيرة والمتوسطة. ففي الكثير من البلدان النامية لا تتولى الحكومات عملية إقامة مناطق صناعية تلائم احتياجات صغار المستثمرين، ومن ثم فإن العبء الأكبر في إيجاد موقع لإقامة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يقع على صاحب المؤسسة نفسه، مما يتطلب منه تجميد جزء من رأسماله، هذا بالإضافة إلى بعض الصعوبات الأخرى التي ترتبط بعدم توفر البنى التحتية والمرافق الأساسية وبيروقراطية الإدارة.<sup>(2)</sup>

## رابعاً: صعوبة الحصول على التمويل

تعانى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبة الحصول على التمويل، وإن حصلت عليه فغالباً ما تكون بكلفة أعلى مقارنة بالمؤسسات الكبيرة،<sup>(3)</sup> حيث تقرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معدلات فائدة كبيرة، وتعزى البنوك هذا إلى أن التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الجديدة منها يعرضها إلى مخاطر أكبر، وأن نسبة نجاح هذه المؤسسات ضئيلة ولا تملك الضمانات الكافية.

وتتعرض مشكلة التمويل على معاملات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة باختلاف حجم الأموال المطلوبة من قطاع إلى آخر، فقطاع الخدمات لا يحتاج إلى رأس مال كبير مقارنة بالقطاع الصناعي

(1) لخلف عثمان، (1995)، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، رسالة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غ منشورة، جامعة الجزائر، ص 67.

(2) صفوت عبد السلام عوض الله، مرجع سابق، ص 65-67.

(3) سعاد نائف برنوطي، مرجع سابق، ص 84.



مثلاً، إلا أنه قد تضطر المؤسسة الصغيرة والمتوسطة إلى أسلوب الشراء بالأجل من بعض التجار وبأسعار مرتفعة نسبياً واللجوء إلى الوسطاء في أسواق المواد الخام للحصول على احتياجاتها بأسعار مبالغ فيها، وكذا التعاقد من الباطن مع المؤسسات الكبيرة لتوفير المدخلات وتسويق الإنتاج مقابل أجر محدد متفق عليه أو بسعر منخفض، مما يقلل من معدل ربحية النشاط مقارنة بالمعدل المناظر لو توافرت الموارد التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>(1)</sup>

#### خامساً: مشكلة عدم توافر المعلومات والبيانات

تعانى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من نقص شديد في المعلومات والبيانات التي تمكنها من اتخاذ قرار الاستثمار على أسس اقتصادية رشيدة، مما يترتب عليه عدم إدراك صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لفرص الاستثمار المتاحة أو جدوى التوسع أو تنويع النشاط، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب السوقي وحجم الواردات المناظرة ومستويات الأسعار وغيرها من المتغيرات الاقتصادية يجعل من الصعب بمكان على صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة تحديد سياسات الإنتاج والتسويق التي تمكنه من تدعيم قدرته التنافسية في السوق أو علاقاته التكاملية مع المؤسسات الكبيرة.<sup>(2)</sup>

#### سادساً: مشكلة الضرائب

تعتبر الضرائب سبباً أساسياً لامتناع نسبة مهمة من الأرباح التي تحققها المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، كما تؤثر القوانين الضريبية تأثيراً سلبياً عليها، فالقوانين الضريبية تحدد مبلغ إعفاء واحد لكل عمل بغض النظر عن حجمه<sup>(3)</sup>، كما أنه غالباً ما يهمل أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسك دفاتر حسابية منتظمة، ولذا تلجأ مصلحة الضرائب إلى التقدير الجزافي لأرباحهم مع الميل للمغالاة في التقدير بسبب الشك في صحة بيانات الإقرارات المقدمة لهم. ويترتب على ذلك دخول صاحب المؤسسة في سلسلة طويلة من الإجراءات للاعتراض على التقدير والإحالة إلى اللجان الداخلية ولجان الطعن، وقد ينتهي الأمر برفض الطعن وتأييد تقدير مصلحة الضرائب. وقد يعجز صاحب المؤسسة عن الوفاء بالدين ويضطر إلى إعلان إفلاسه والتوقف عن النشاط، كما قد يشكّل هذا الدين عائقاً للمؤسسة في حالة الرغبة في الاقتراض من البنوك لشراء آلات أو إجراء توسعات في النشاط.<sup>(4)</sup>

(1) لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 66.

(2) المرجع السابق، ص 68.

(3) سعاد نائف بزنوطي، مرجع سابق، ص 84.

(4) لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 64.

## سابعاً: المنافسة الشديدة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منافسة شديدة من طرف المؤسسات الكبيرة المحلية والأجنبية؛ لأن هذه الأخيرة تستخدم تكنولوجيا متطورة وتنتج كميات كبيرة وبتكلفة منخفضة والنتيجة تكون منافسة غير متكافئة غالباً ما تكون لصالح المؤسسات الكبيرة.<sup>(1)</sup>

## ثامناً: مشاكل التشريعات المنظمة لسوق العمل

كثيراً ما يؤدي تدخل الحكومات ونقابات العمال في سوق العمل - لتحديد الحد الأدنى للأجور والسن القانوني للالتحاق بالعمل، ولتنظيم تشغيل الإناث والأطفال ونظم الإجازات والمكافآت - إلى تقييد فرص العمل التي يمكن أن توفرها المؤسسات الصغيرة، فقد يتعرض صاحب المؤسسة للشكاوى التي يتقدم بها العمال بدعوى عدم احترام الحد الأدنى من الأجر أو تجاوز عدد ساعات العمل الرسمية. ويتقاضي صاحب المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هذه المشاكل بالاعتماد على العمالة الأسرية والمؤقتة والموسمية، وكذلك العمالة الوافدة غير الحاصلة على ترخيص عمل، مع عدم الإبلاغ عن العمالة الفعلية المتواجدة بالمؤسسة. وتؤدي هذه الاعتبارات إلى ارتفاع معدل الغياب والانقطاع عن العمل وانخفاض إنتاجية العاملين، فضلاً عن صعوبة الحصر الدقيق للعمالة الفعلية الملحقة بقطاع الأعمال الصغيرة.<sup>(2)</sup>

## الفرع الثاني: سبل علاج مشاكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هناك عدة إجراءات يمكن القيام بها والتي من خلالها يمكن تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودفعها لتخطي ولو جزء من مشاكلها نذكر منها ما يلي:<sup>(3)</sup>

## أولاً: الدعم الحكومي وتسهيل التمويل

يمكن أن يتخذ هذا الأسلوب عدة صور ومظاهر أهمها:

- تقديم الاستشارة الاقتصادية لاختيار نوع الصناعة والموقع ورأس المال اللازم والأسواق وكل ما يتعلق بالمواد الأولية واليد العاملة.
- إنشاء هيئة ضمان مخاطر الائتمان المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وهذا من أجل التغلب على مشكل الضمانات التي تشترطها المؤسسات المصرفية مقابل الحصول على الائتمان.

(1) سمير علام، مرجع سابق، ص 29.

(2) لخلف عثمان، مرجع سابق، ص 64.

(3) مهني أشواق، (2009)، دور تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تعزيز نظام المعلومات التسويقي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، غ منشورة، بسكرة، ص ص 18 19.

- تقديم بعض التسهيلات من قبل البنوك كأن تكون هناك فترة سماح معقولة وأسعار فائدة مقبولة.

#### ثانيا: ترقية سياسة التكوين

يعد عاملا مهما لتقليص العوائق التي تواجه تطور هذا النوع من المؤسسات وعليه يجب الاهتمام بما يلي:

- تكوين متخصصين للقيام بالاستشارة وتقديم الخبرة على مستوى المؤسسات الاقتصادية.
- اختيار المرشحين للتكوين والقيام بعملية التقييم إما على مستوى المؤسسة أو الفرد.
- تكوين وإعداد العمال وعصرنة معارفهم وتدعيم مكتسباتهم، لجعلهم قادرين على التكيف مع التطورات التي تعرفها مهنتهم.

#### ثالثا: حل مشكل العقار

- ويمكن في هذا الصدد ذكر عدة خطوات من شأنها أن تسهل هذا الأمر منها:
- تأهيل مجموع مناطق النشاط وإنشاء إطار قانوني وتنظيمي يهدف إلى تسيير واستغلال وتنظيم هذه المناطق.
- التسوية القانونية للأراضي التي استفاد منها المستثمرون.

#### رابعا: تخفيف العبء الضريبي الجمركي

- يمكن اتخاذ عدة إجراءات في هذا المجال نذكر منها:
- تطبيق الإعفاءات من الضريبة العقارية.
- تخفيض الضرائب لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تخفيف العبء الجمركي لحماية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرفع من قدرتها التنافسية.
- فرض رسوم جمركية بنسب ضئيلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمساعدتها على الحصول على الآلات والتجهيزات والمواد الأولية بتكلفة تتناسب وقدرتها المالية الخاصة.

#### خامسا: تحسين الإنتاج والتسويق

- يمثل الإنتاج والتسويق أحد الانشغالات الأساسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويجب الاهتمام بما يلي:
- الاستفادة من التقدم الحديث في مجالات التقنيات الخاصة بالنشاط الإنتاجي.

- تطوير وتصميم المنتجات والرقابة على جودة الإنتاج.
- توسيع الأسواق الداخلية لتصدير المنتجات والتعريف بها والإعلان عنها.
- توفير معلومات حديثة حول اتجاهات وفرض إمكانات اقتحام الأسواق الدولية.

#### سادسا: الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة

أصبح لا يمكن الاستغناء عن المنتجات والخدمات المتعلقة بالتكنولوجيا لتحسين الكفاءة والقدرة على التنافس لهذا صار من الواجب الاهتمام بهذا الجانب والاستفادة منه لما فيه آثار على تزايد حجم الاستثمارات وارتفاع مستوى المهارات. من مظاهر هذه التكنولوجيا مثلا الحسابات الإلكترونية وسائل الإعلام والاتصال الحديثة.

#### المطلب الخامس: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

من الخصائص الرئيسية المميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرتها على الانتشار في العديد من المناطق، ومن ثم القدرة على تحقيق قدر كبير من التوازن الإقليمي والجهوي. وسنحاول في هذا المبحث تبيان تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والتوزيع الإقليمي لها، والوقوف على مدى انتشار هذه المؤسسات بين مختلف الجهات، ومساهمتها في الاقتصاد الوطني.

#### الفرع الأول: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بدأ الاهتمام بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر منذ 1995 أي منذ إبرام الاتفاق مع صندوق النقد الدولي للشروع في برنامج التصحيح الهيكلي؛ وفي ظل ذلك أعطت الدولة مجالا واسعا لدعم نمو وترقية هذه المؤسسات، ويعتبر إصدار السلطات الجزائرية العمومية للأمر 03-01 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار وإصدار القانون التوجيهي 01-18 لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤرخ بتاريخ 12 ديسمبر 2001 كخطوة أولى فعلية لتطوير هذا القطاع في الجزائر.<sup>(1)</sup>

تتشكل أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من المؤسسات الخاصة، حيث عرفت تطورا بالغ الأهمية ابتداء من سنة 2000 وذلك بفعل تسهيل الإجراءات أمام إنشاء هذه المؤسسات من جهة وتطور ثقافة المقاولاتية لدى خريجي الجامعات من جهة أخرى. وتشير الإحصائيات المتوفرة إلى أن

(1) شادلي شوقي، (2017)، تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص56.

أكثر من نصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تم إنشائها ما بين، 2001-2007 وذلك بعد صدور القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001 وبرز الآليات التي وضعتها الدولة من أجل تسهيل إنشاء مثل هذه المؤسسات مدعمة بمكانيزمات فعالة وواقعية قابلة للتنفيذ ومكيفة مع المتغيرات الاقتصادية الجديدة، ولعل من أبرز الآليات الداعمة لها نذكر: صندوق ضمان القروض (FGAR) صندوق ضمان قروض الاستثمار (PME CGCI) ودعمت هذه الإجراءات إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (PME AND).<sup>(1)</sup>

وسنورد في ذات السياق تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انطلاقا من سنة 2010 إلى غاية سنة 2016.

**جدول رقم (10): جدول يبين تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2010-2016)**

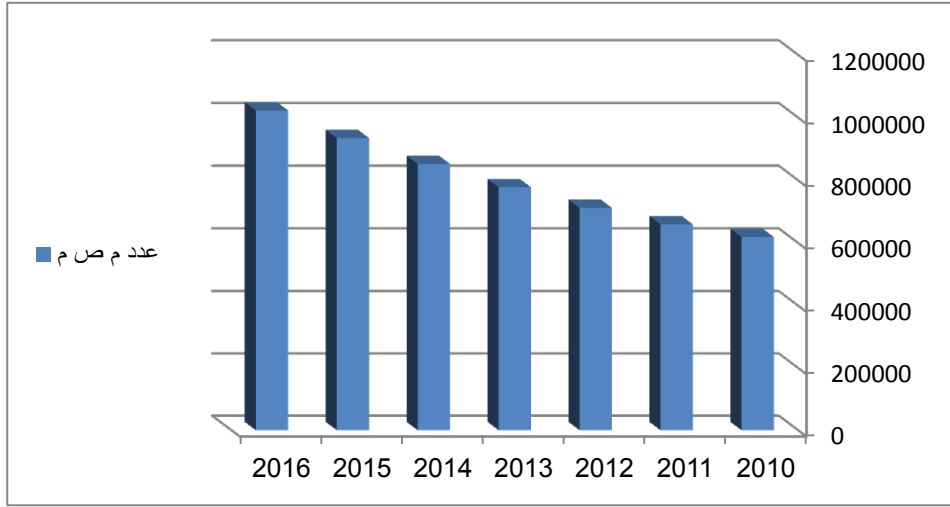
عدد م ص م السنوات	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	مؤسسات الصناعات التقليدية	المجموع	نسبة التطور %
2010	482892	557	135623	619072	-
2011	511856	572	146881	659309	6.50
2012	550511	557	160764	711832	7.97
2013	601583	557	175676	777816	9.27
2014	656949	542	194562	852053	9.54
2015	716895	532	217142	934569	9.68
2016	575 906	390	446 325	1022621	9.42

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, edition mai 2017, // <http://www.mdipi.gov.dz> متاح  
تاريخ الاطلاع: 2017/06/16 على:

<sup>(1)</sup> رزيق كمال، عوالي بلال، (2016)، بين المعوقات والتحديات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهنات يومي 14 و 15 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص11.

شكل رقم (10): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر (2010-2016)



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عرف زيادة ملحوظة؛ حيث تمثلت في إنشاء 315497 مؤسسة ص م، فبعدها كان عددها سنة 2010 يقدر بـ 619072 أصبح 1022621 سنة 2016. ولكن تجدر الإشارة إلى أن هذه الزيادة تعود إلى تطور في عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، عكس المؤسسات ص م العامة التي ظل عددها يسجل انخفاضا خلال العشرية الأولى من الألفية الثالثة ولا يزال لحد الآن؛ ويمكن ارجاع هذا الانخفاض لعمليات الخصخصة للوحدات المتعثرة. أما بالنسبة للمؤسسات التقليدية، فقد تم تسجيل ارتفاعا ملحوظا إلى غاية سنة 2015.

ويمكن ارجاع التزايد المستمر للمؤسسات الخاصة ومؤسسات الصناعة التقليدية لعدة أسباب نذكر منها:<sup>(1)</sup>

- تطور قطاع الخدمات بسبب ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصال هذا ما شجع على ظهور المؤسسات الصغيرة ذات الطابع الخدماتي في هذا القطاع.
- ارتفاع الابتكارات في مجال الخدمات الحديثة في الأسواق المحلية والدولية.
- عدم قدرة الدولة على تلبية كل طلبات سوق العمل خاصة بعد زيادة توجه الجزائر نحو اقتصاد السوق.
- ازدياد نشاط الأعمال الخاصة بعد اتجاه الجزائر نحو خصخصة المؤسسات العمومية.
- ظهور آليات الدعم المتنوعة المانحة للتمويل.

(1) نفس المرجع السابق، ص12.

## الفرع الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

رغم أن الإحصائيات المسجلة ميدانيا حول قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تسير من حسن لأحسن - كما سبق وذكرنا- إلا أن المؤشرات الإحصائية لتقييم أوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشفت عن وجود نقائص كبيرة في مجال التعريف والإعلام بهذه الأخيرة، فمختلف المصادر المتوفرة غير كافية لوحدها لإعطاء صورة صادقة ودقيقة عن هذا القطاع في الجزائر وذلك بسبب نقص المعطيات الإحصائية ونقص أنظمة التسجيل، ويبقى الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي (CNAS) الوسيلة الأكثر مصداقية ومتابعة على المستويين القانوني والجبائي لعرض تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والأجراء.

## أولاً: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم

في نهاية سنة 2016 كان العدد الإجمالي للمؤسسات يتكون من أكثر من (97 %) مؤسسات مصغرة، تليها المؤسسات الصغيرة بنسبة (2,57%)، و أخيرا المؤسسات المتوسطة بنسبة (0,31%). ويوضح الجدول التالي ذلك:

## جدول رقم (11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم لسنة 2017

النسبة %	عدد المؤسسات ص م	عدد العمال	نوع المؤسسة ص م
97.12	993170	أقل من 10	م مصغرة TPE
2.57	26281	من 10 إلى 49 عامل	م صغيرة PE
0.31	3170	من 50 إلى 249 عامل	م متوسطة ME
100	1022621	/	المجموع

**Resource:** Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, édition mai 2017, // <http://www.mdipi.gov.dz> تاريخ الاطلاع: 2017/06/16 متاح على: mai 2017, //

ثانيا: حسب الطبيعة القانونية

1- مؤسسات ذات طبيعة معنوية

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعنوية 575906 مؤسسة خلال سنة 2016 وكانت حاضرة بقوة في مجال الخدمات بنسبة أكثر من النصف ( 52% ) متبوعة بقطاع الأشغال العمومية بنسبة 29%.

2- مؤسسات ذات طبيعة مادية (طبيعية)

خلال نفس السنة (2016) بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الطبيعية 446325 مؤسسة من بينهم 211083 يزاولون مهن حرة و 235242 يزاولون مهن حرفية. ويغلب على هذا المجال المهن التالية: الموثقين، المحامين، المحضرين القضائيين، الأطباء، المهندسين المعماريين والمزارعين.

جدول رقم (12): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار القانوني

النسبة %	عدد الـ PME	نوع الـ PME	
56.32	575906	أشخاص معنويين	
20.64	211083	مهن حرة	أشخاص طبيعيين
23.00	235242	نشاطات حرفية	
<b>99.96 %</b>	<b>1022231</b>	<b>مجموع الـ PME الخاصة</b>	
0.04	390	أشخاص معنويين	
<b>0.04</b>	<b>390</b>	<b>مجموع الـ PME العمومية</b>	
<b>100 %</b>	<b>1022621</b>	<b>المجموع الكلي</b>	

**Resource:** Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, edition mai 2017, // <http://www.mdipi.gov.dz> تاريخ الاطلاع: 2017/06/16 متاح على:

ثالثا: حسب الصفة القانونية

تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الصفة القانونية لملكية رأس المال إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة و مؤسسات صغيرة ومتوسطة عمومية.

1- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية نسبة منخفضة من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؛ حيث بلغ عددها 390 مؤسسة بنهاية سنة 2016 مقابل 532 مؤسسة في سنة 2015 أي تراجع بنسبة 26.69%، ويعود ذلك إلى تغير البنية الهيكلية للقطاع العمومي، حيث تمارس



المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية نشاطاتها في جميع القطاعات الوطنية، خاصة في قطاع الزراعة بنسبة 46.41 %، فقطاع الصناعة بنسبة 24.87 % والخدمات بنسبة 20.77 %.

## 2- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

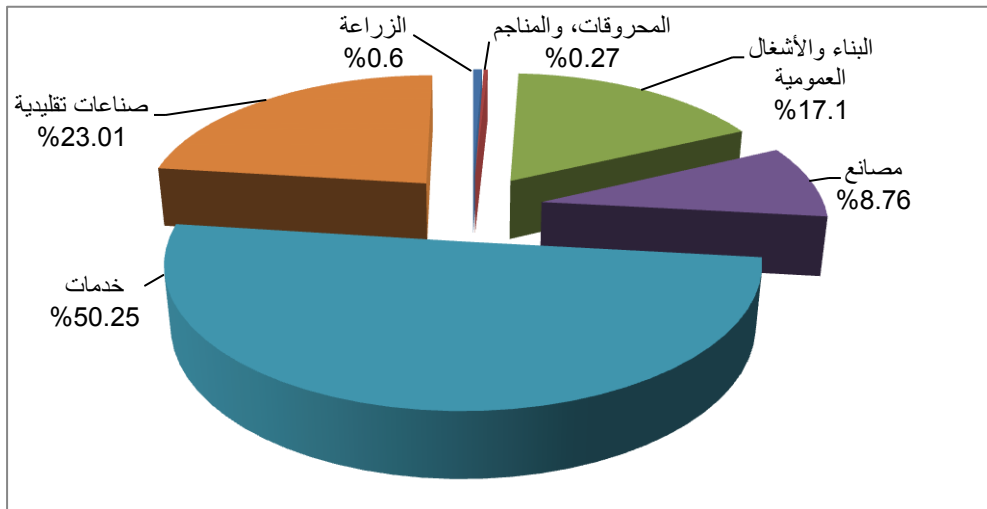
تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الغالبية من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث مع نهاية سنة 2016 بلغ عددها 1022231 مؤسسة موزعة على مختلف القطاعات، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (13): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات الأنشطة

النسبة %	عدد م ص م خاصة	
0.60	6130	الزراعة
0.27	2767	المحروقات، الطاقة والمناجم
17.10	174848	البناء والأشغال العمومية
8.76	89597	مصانع
50.25	513647	خدمات
23.01	235242	صناعات تقليدية
<b>100</b>	<b>1022231</b>	<b>المجموع</b>

**Resource:** Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, edition mai 2017, // <http://www.mdipi.gov.dz> : تاريخ زيارة الموقع: 2017/06/16 متاح على:

شكل رقم (11): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب قطاعات الأنشطة



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مركزة في قطاع الخدمات؛ حيث بلغ عددها في هذا القطاع 513647 مؤسسة أي بنسبة 50.25 % من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فهي تفوق النصف، ويليهما قطاع البناء والأشغال العمومية الذي بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة به 174848 مؤسسة ما يعادل نسبة 17.10 %.

#### رابعاً: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة

فيما يلي الجدول الذي يبين التوزيع الولائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الطبيعة المعنوية (الشخصية المعنوية):

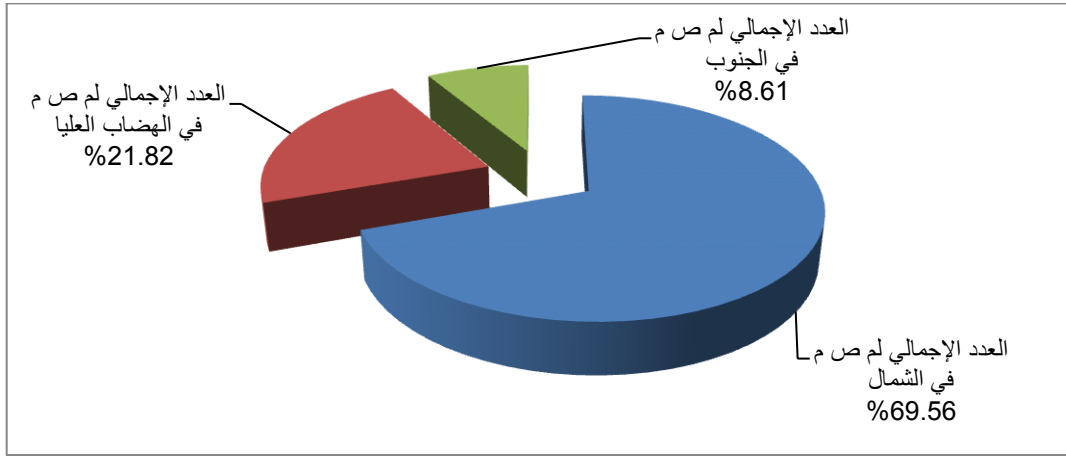
#### جدول رقم (14) : التوزيع الولائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الطبيعة المعنوية

الرقم	الولاية	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عام 2016
01	الجزائر	64 678
02	تيزازة	25 464
03	بومرداس	21 512
04	بليدة	20 036
05	تيزي وزو	34 743
06	بويرة	13 359
07	مدية	9 344
08	عين دقل	9 405
09	بجاية	28 372
10	شلف	13 053
11	وهران	26 688
12	تلمسان	13 486
13	سيدي بلعباس	9 678
14	عين تموشنت	6 171
15	مستغانم	9 413
16	معسكر	9 354
17	غليزان	7648
18	قسنطينة	18362
19	ميلة	10338
20	جيجل	10752
21	عنابة	13951
22	سكيكدة	12077

5108	الطارف	23
7623	قالمة	24
<b>400 615</b>	<b>العدد الإجمالي لم ص م في الشمال</b>	<b>بنسبة 69.56%</b>
12528	مسيلة	25
8 685	الجلفة	26
5 869	الأغواط	27
7 870	تيارت	28
3 407	سعيدة	29
2 823	تسمسيلات	30
2 444	النعامة	31
3 033	البيضاء	32
12 815	برج بوعرييج	33
25 816	سطيف	34
14 417	باتنة	35
6 303	أم البواقي	36
6 408	خنشلة	37
7 695	تبسة	38
5 583	سوق أهراس	39
<b>125 696</b>	<b>العدد الإجمالي لم ص م في الهضاب العليا</b>	<b>بنسبة 21.82%</b>
1 772	إليزي	40
2 695	تمنراست	41
1 907	تندوف	42
4 038	أدرار	43
7 043	بسكرة	44
8 818	ورقلة	45
7 535	الواد	46
6 696	بشار	47
9 091	غرداية	48
<b>49 595</b>	<b>العدد الإجمالي لم ص م في الجنوب</b>	<b>بنسبة 08.61%</b>
<b>575 906</b>	<b>المجموع</b>	

**Resource:** Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, édition mai 2017, // <http://www.mdipi.gov.dz> : تاريخ زيارة الموقع: 2017/06/16 متاح على: 2017/06/16

شكل رقم (12): التوزيع الولائي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ذات الطبيعة المعنوية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يتضح من الشكل أعلاه بقاء القطاع الخاص متمركزا في المناطق الشمالية (69.56% منها بالشمال) أكثر من المناطق الأخرى خاصة الجنوبية منها، حيث يوجد بمنطقة الجزائر وحدها 64 678 من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة أي ما يقارب نسبة 11.23 %، ولم يقتصر عدم التوازن على الشمال والجنوب، بل حتى ما بين مناطق الشمال نفسها حيث نلاحظ اختلال في توزيع المؤسسات فيها.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الطرق والإجراءات المنهجية التي سيعتمد عليها في تحقيق أهداف الدراسة، وكيف تم بلورة نموذج الدراسة، وتحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة؛ كما سنستعرض كيفية بناء أداة الدراسة، والإجراءات التي تستخدمها الباحثة للتحقق من صدق الأداة وثباتها.

### المطلب الأول: تصميم الدراسة

تتضمن عملية تصميم الدراسة الميدانية ضمن إطارها المنهجي كيفية بناء استبيان الدراسة كأداة من أدوات جمع البيانات حول متغيرات الدراسة بأبعادها المختلفة، ثم إجراءاتها المرتبطة باختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة ومدى ثبات نتائجها في القياس، بالإضافة إلى وصف تركيبية وبنية عينة الدراسة ومعرفة أهم خصائصها الشخصية وتوزيعاتها التكرارية بعد تبويب بياناتها الوصفية. وقبل عرض وتحليل نتائج هذه الدراسة والإجابة عن أسئلتها الفرعية واختبار فرضياتها الإحصائية، كان من الضروري التطرق لأهم أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة والمستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS, V21).

### الفرع الأول: بناء النموذج الافتراضي للدراسة

يربط النموذج الافتراضي لدراستنا بين ممارسات وظيفية الموارد البشرية (التقليدية والحديثة) كمتغير مستقل وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع، واعتمادا على الدراسات السابقة والجانب النظري للدراسة استطاعت الباحثة تحديد أبعاد الدراسة ومؤشراتها، ومنه بناء النموذج الافتراضي لها. وفيما يلي سنوضح الخطوات التي قمنا باتباعها لبناء النموذج النظري للدراسة:

أولاً: تم تحديد أبعاد ممارسات وظيفية الموارد البشرية (التقليدية) المتعارف عليها في الأدبيات؛ فرغم أن جميع الممارسات تؤدي في إطار متكامل من أجل الحصول، التنمية والاحتفاظ بالموارد البشرية بالمؤسسة، إلا أننا وبغرض تسهيل الدراسة قمنا بحصر أهم الممارسات التي يؤديها المسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية في ثلاثة أنواع: ممارسات تتعلق بالحصول على الموارد البشرية (تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب والتوظيف)، ممارسات تتعلق بتطويره (التدريب والتكوين والتنمية، تقييم أداء الموارد البشرية، تخطيط المسار المهني)، وممارسات تؤدي للحفاظ عليه (التحفيز، تحديد هيكل الأجور، حفظ امن وسلامة العاملين). ونظرا لصعوبة تناول جميع هذه الممارسات، وفي إطار أهداف الدراسة سنقوم بالتطرق للممارسات التالية فقط: الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، والتحفيز.

ثانياً: تم تحديد أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية الحديثة بعد مراجعة العديد من الأدبيات والأبحاث وكذا الدراسات السابقة التي من بينها دراسة **جاري ديسلر** والذي اعتبر كل من (ممارسة القيادة التحويلية، ممارسة التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي) ممارسات حديثة لوظيفة الموارد البشرية، وكذا دراسة **سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب اللذان حددا (التمكين) كممارسة حديثة، ودراسة راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف الذي اعتبر كل من (التمكين، التعلم التنظيمي) ممارسات حديثة أيضاً\* .**

ثالثاً: البحوث التي تناولت ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تزال في مرحلة استكشافية تجريبية، ويغلب عليها الطابع الوصفي، لذا وجدنا صعوبة في اعتماد ممارسات لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة مباشرة؛ وعليه لجأنا إلى تنميط الممارسات المحددة سابقاً لتتماشى وطبيعة هذا النوع من المؤسسات؛ وذلك اعتماداً على الطرح النظري وتحديد خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبناء على دراسة **بروش زين الدين، وعطوي عبد القادر، ودراسة J.H. van Bommel** التي وضحت أن هناك أبعاداً سياقية وأخرى تكنولوجية تعطي ملامح خاصة لممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحددتها في الحجم والتكنولوجيا.\*

رابعاً: تحديد أبعاد أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتماداً على نموذج بطاقة الأداء المتوازن، من خلال (المنظور المالي، منظور العمليات، منظور الأفراد ومنظور الزبائن)؛ وقد قمنا باختيار بعض المؤشرات لكل منظور (بعد)، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

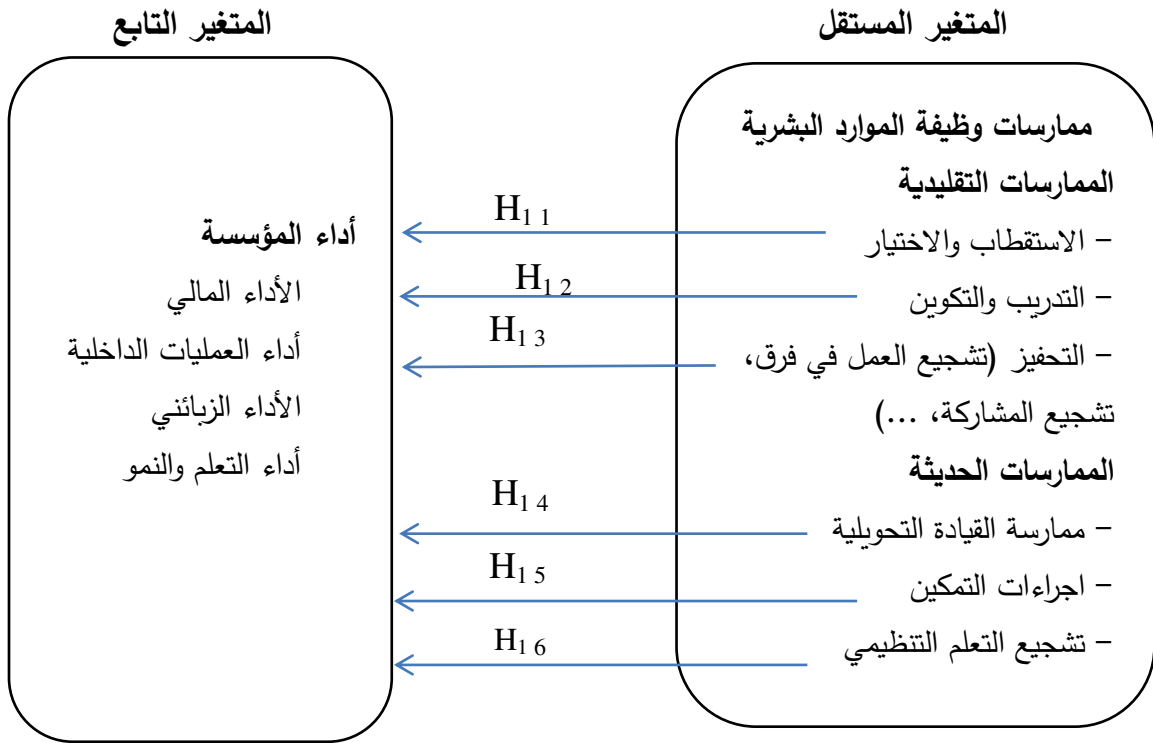
للاشارة وتماشياً مع أهداف الدراسة تم أخذ أبعاد الأداء كما هي مجتمعة، على أن تؤخذ ممارسات وظيفة الموارد البشرية تارة منفردة وتارة مجتمعة، من أجل تحديد مساهمة هذه الممارسات من خلال أثرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبناء على ما سبق كان نموذج الدراسة المقترح كما يلي:

\* للاطلاع أكثر أنظر الدراسات السابقة.

\* للاطلاع أكثر أنظر الدراسات السابقة.

شكل رقم (13): نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثة.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل المسؤولين والممارسين لوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات صغيرة الحجم والمتوسطة الجزائرية التي تزاوّل نشاطها بالولايات التالية: بسكرة، الجلفة، المسيلة، الوادي، ورقلة، سطيف، وهران، سكيكدة، تبسة، باتنة، خنشلة. وقد تم أخذ عينة عشوائية من قطاعات مختلفة بغرض التعرف على واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بهذه الولايات بصفة عامة دون تخصيص قطاع النشاط، وكذا التعرف على العلاقة بين هذه الممارسات وأداء هذه المؤسسات.\*

ولأننا نستهدف الحصول على معلومات من شريحة محددة قادرة على توفير المعلومات، إما بسبب موقعها، أو لأن بعض المعايير التي وضعها الباحث تتوافر فيها؛ أو لأنها تشمل أفضل الأشخاص القادرين على توفير المعلومات فقد تم اختيار عينة قصدية أو هادفة Purposive Sample شملت المديرين العامين ومساعدتهم، ومديري جميع الأنشطة الوظيفية الموجودة في المؤسسات المبحوثة. ويرجع

(\* الملحق رقم (04) يضم القائمة الإسمية لأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

اختيار هذه الفئة إلى كونهم مشرفين على عدد من الموارد البشرية وممارسين لوظيفة الموارد البشرية بحكم منصبهم.

ونظرا لعدم توفّر العناوين والمعلومات الكافية حول الكثير من مفردات مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى محدودية إمكانات الباحثة، وكذا حقيقة أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالولايات المذكورة لم تتجاوب مع الباحثة بحجج مختلفة، أكثرها هو عدم وجود وقت للمقابلة وللإجابة، وكذا غياب ممارسي وظيفة الموارد البشرية، وصعوبة اقناع الكثير من المسؤولين بمفهوم ممارس لوظيفة الموارد البشرية، وإذا ما أقر بوجودها فإنه يقتصرها على فرد أو فردين في أغلب المؤسسات، لذا لم نتمكن إلا من توزيع 170 استبيان فقط ولم يسترد منهم إلا 128 استبيان، تم استبعاد 11 استبانا منها لعدم صلاحيتها للتحليل، وبالتالي كان عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 117 استبيان أي ما يعادل نسبة 91.41 % من الاستبيانات المسترجعة ونسبة 68.82 % من الاستبيانات الموزعة. والجدول التالي يوضح عدد الاستبيانات الموزعة، والمسترجعة، الصالحة والملغاة ونسبة كل منها:

**الجدول رقم (15):** عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة، الصالحة والملغاة

النسبة %	العدد	التعيين
100	170	الاستبيانات الموزعة
24.70	42	الاستبيانات الضائعة
75.30	128	الاستبيانات المسترجعة
91.41	117	الاستبيانات الصالحة
08.59	11	الاستبيانات الملغاة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المعطيات السابقة.



ويوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية):

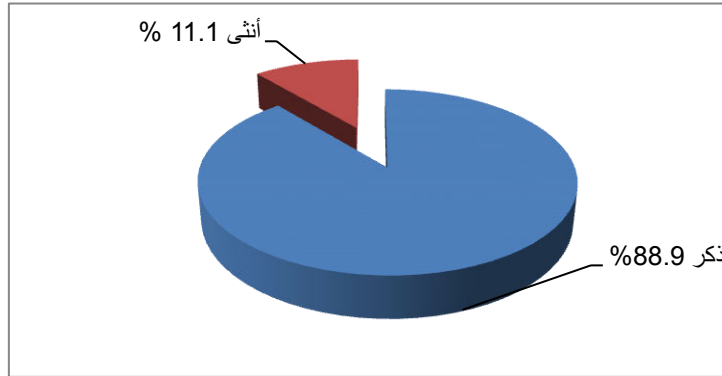
جدول رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	104	88.9
	أنثى	13	11.1
	المجموع	117	100%
العمر	30 سنة فأقل	18	15.4
	من 31 إلى 40 سنة	52	44.4
	من 41 إلى 50 سنة	29	24.8
	51 سنة فأكثر	18	15.4
	المجموع	117	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	23	19.7
	ليسانس	59	50.4
	ماستر	24	20.5
	دراسات عليا	4	3.4
	أخرى	7	6.0
	المجموع	117	100%
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	35	29.9
	من 5 إلى 10 سنوات	60	51.3
	من 11 إلى 15 سنة	14	12.0
	أكثر من 15 سنة	8	6.8
	المجموع	117	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

بالنسبة لمتغير النوع:

شكل رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع

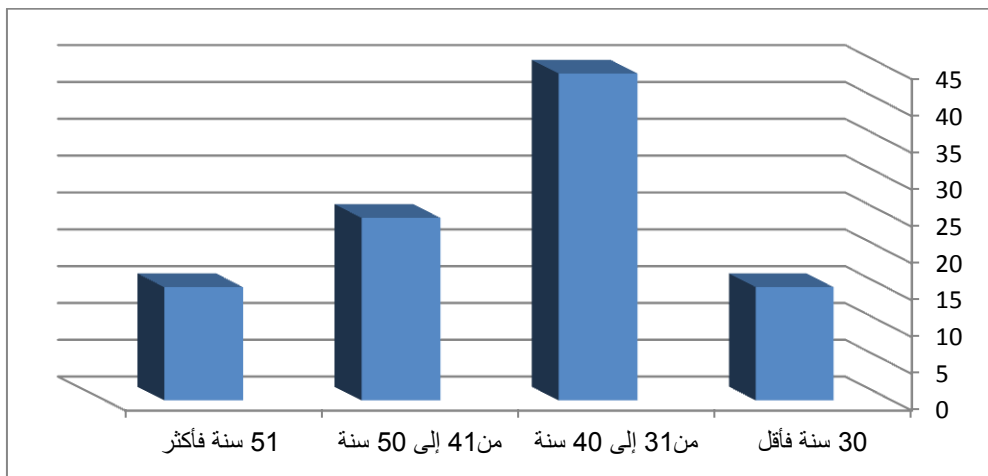


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

يظهر مما سبق أن أغلبية المبحوثين من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (88.9%) في حين بلغت نسبة الإناث (11.1%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ولأن غالبية المبحوثين مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العينة سواء كانوا مالكين أو مكلفين، فإن هيمنة الذكور يمكن أن يفسر بطبيعة المجتمع الذي عادة لا يشجع المرأة لتتولى إدارة المؤسسات عموماً والخاصة خصوصاً ولاسيما في منطقة الجنوب المحافظ. وبالرغم من التوجه الملحوظ للعنصر النسوي مؤخرًا للعمل في المؤسسات الخاصة إلا أنه يبقى ضعيفًا إذا ما قورن بالتوجه العام إلى مجالات محددة في العمل خاصة المجال الصحي والتعليم.

بالنسبة لمتغير العمر:

شكل رقم (15): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

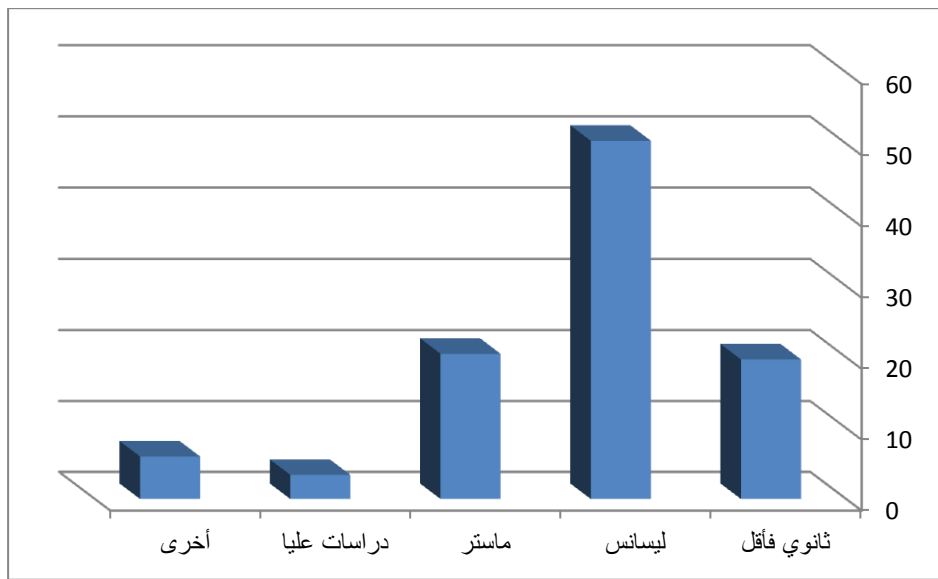


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

من الشكل يتضح أن الفئة (من 31 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بـ (44.4%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 41 إلى 50 سنة) بلغت (24.8%)، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئتين العمريتين (30 سنة فأقل) و(51 سنة فأكثر) فقد بلغتا بالتساوي لكل منهما (15.4%)، أي أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية (من 31 إلى 40 سنة).

بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين:

شكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

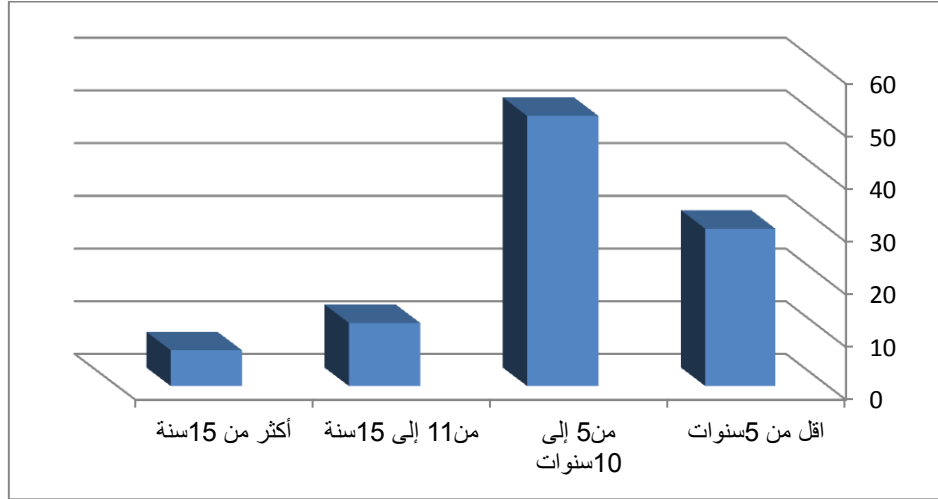


المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

بالنسبة للمستوى التعليمي؛ نجد أن المستوى الجامعي يمثل 74.36% من عينة الدراسة، وهي موزعة 50.43%، 20.51%، 3.42% بين مستوى الليسانس، الماستر، الدراسات العليا على التوالي، وتبين هذه النسبة أن أغلب المسؤولين والممارسين من العينة لهم تكوين جامعي، ويفترض أن ينعكس ذلك على تبني مفاهيم تسييرية علمية وحديثة (منها ما تتعلق بتسيير المورد البشري) التي من شأنها أن تسهم وبشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعينة. أما المسيرين الذين لهم مستوى ثانوي فأقل فيمثلون 19.7%، وأغلب هذه الفئة هم من كانت لهم خبرة في العينة المبحوثة. في حين نجد نسبة من جاوبوا أنهم من فئة مؤهلات علمية أخرى قد كانت 7% وموزعة كما يلي 4 أفراد مهندس دولة، 2 (فردين) شهادة الكفاءة المهنية للمحاماة، 1 (فرد واحد) تقني سامي، أي أنهم من فئة الجامعيين.

## بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية:

شكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على برنامج Excel

أما بخصوص الخبرة المهنية فإن أغلب المبحوثين لديهم خبرة مهنية أكثر من 05 سنوات حيث أن نسبة (51.3%) منهم لهم خبرة (من 5 إلى 10 سنوات)، وما نسبته (12%) تراوحت خبرتهم (من 11 إلى 15 سنة) أما المبحوثين الذين تقع خبرتهم ضمن المجال (أكثر من 15 سنة) فقد بلغت نسبتهم (6.8%)، أما المبحوثين الذين كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات فقد كانت نسبتهم (29.9%)، وهي نسبة معتبرة، وقد يرجع هذا إلى التوجه الحديث نحو المشاريع الخاصة وذلك بفعل تشجيع الدولة لهذا النوع من المشاريع، وكذا غرس ثقافة المقاولاتية في أوساط الشباب، وهو ما يبرر النسبة المنخفضة لمن بلغت خبرتهم أكثر من 15 سنة.

## الفرع الثالث: مصادر جمع بيانات الدراسة

بالنسبة للبيانات المبدئية تم الاعتماد على مصدرين أساسيين في جمعها هما:

## أولاً: المصادر الثانوية:

تم الحصول على المعطيات من خلال المراجع المتمثلة في الكتب والمجلات، الرسائل الجامعية والمقالات، والملتقيات المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛ والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة البحوث والدراسات؛ وكذلك أخذ تصور عام عن الأدب النظري لدراستنا الحالية وصياغته.

## ثانياً: المصادر الأولية

وفقاً لطبيعة الدراسة وجدنا أن الاستبانة هي الأداة الأنسب في استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها، كما ساعدت بيانات الدراسة الاستطلاعية والاعتماد على أداة المقابلة أيضاً من خلال زيارة مقرات مديريات الصناعة والمناجم بالولايات المعنية في الحصول على معلومات حول المؤسسات المبحوثة وأماكن تواجدها، وكذا مقابلة مع المبحوثين وشرح فحوى الاستبيان ومحاولة فتح باب للنقاش مع بعضهم حتى تساعدنا المعلومات في تحليل البيانات. وبالتالي كخلاصة ساعدتنا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات الأولية على تحديد أفراد عينة الدراسة بالدرجة الأولى، وبالدرجة الثانية الإحاطة بمجموعة من المفاهيم والنقاط التي لا يمكن الوصول إليها عن طريق الاستبانة من ناحية، ومن ناحية أخرى محاولة تبرير مختلف النتائج التي سيتم التوصل لها بتحليل الاستبانة.

تم الحصول على أغلب البيانات الأولية بعد تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة؛ ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss V.24 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية.

## ثالثاً: بناء أداة الدراسة

من أجل جمع المعلومات الأولية تم كما سبق وذكرنا الاعتماد على أداة الاستبانة - كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة - والتي تقوم على أساس إعداد الأسئلة المرتبطة والمكاملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها حتى يجيب عليها المستقضي؛ ليتم بعد ذلك تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة.

وقد تم بناء وصياغة الأسئلة المتعلقة بالاستبانة اعتماداً على فرضيات الدراسة وكذا بالاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة؛ وهي عبارة عن أسئلة موجهة لممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة لإبداء رأيهم حول أثر بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد تم إعداد الاستبانة باتباع الخطوات التالية:

- ← إعداد استبانة أولية بالاستعانة بما توفر لنا من دراسات سابقة وأبحاث في الموضوع.
- ← عرض الاستبانة على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع.
- ← تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- ← إرسال الاستبانة إلى الأساتذة ذوي التخصص (أنظر الملحق رقم 02) من أجل تحكيمها.
- ← استعادة الاستبانة وتعديلها بناء على ملاحظات وتوجيهات المحكمين.

وبعد عملية تعديل الاستبانة، وموافقة الأستاذ المشرف تم توزيعها على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي لها - غالبا - في المؤسسات المبحوثة.

وقد تم تقسيم الاستبانة الى ثلاث محاور كما يلي :

#### المحور الأول:

ويضم المعلومات العامة حول البيانات الشخصية الخاصة بالمستجوب المتمثلة في الجنس (النوع) والعمر، والبيانات الوظيفية الخاصة بالمستجوب المتمثلة في المؤهل العلمي، المنصب الحالي، سنوات الخبرة في المنصب الحالي.

وتم صياغة أسئلة الاستبانة من 47 سؤالا توزعت على محورين وهما:

#### المحور الثاني:

وخصص لممارسات وظيفة الموارد البشرية، وقد تم قياس هذا البعد من خلال 30 سؤالا موزعة حسب أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية المعتمدة في البحث وهي:

#### الممارسات التقليدية:

← البعد الأول: استقطاب واختيار الموارد البشرية؛ وتم قياس مستوى هذه الممارسة من خلال خمسة أسئلة (1-2-3-4-5).

← البعد الثاني: تكوين وتدريب الموارد البشرية؛ وتم قياس مستوى هذه الممارسة من خلال خمسة أسئلة (6-7-8-9-10).

← البعد الثالث: تحفيز الموارد البشرية؛ وتم قياس مستوى هذه الممارسة من خلال خمسة أسئلة (11-12-13-14-15)

#### الممارسات الحديثة

← البعد الرابع: ممارسة القيادة التحويلية؛ وتم قياس مستوى هذه الممارسة من خلال خمسة أسئلة (16-17-18-19-20)

← البعد الخامس: إجراءات التمكين؛ وتم قياس مستوى هذه الممارسة من خلال خمسة أسئلة (21-22-23-24-25)

← البعد السادس: تشجيع التعلم التنظيمي؛ وتم قياس مستوى هذه الممارسة من خلال خمسة أسئلة (26-27-28-29-30)

**المحور الثالث:**

وقد خصص لقياس الأداء المؤسسي لمجموعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؛ من خلال 17 سؤالاً موجهاً في إطار قياس تحسين الأداء المؤسسات المبحوثة باعتماد بعض مؤشرات القياس المعتمدة في بطاقة الأداء المتوازن.

**المطلب الثاني: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة****الفرع الأول: صدق وثبات مقياس أداة الدراسة**

تعتبر مرحلة جمع البيانات أصعب مراحل البحث العلمي، وأحد منابع صعوبة المرحلة هو تصميم أداة جمع البيانات المناسبة لهدف ومجتمع الدراسة. عادة ما يتم الاعتماد على عدة اختبارات لقياس الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة لتأكيد مدى صلاحيتها، ومن أهم هذه الاختبارات اختبار صدق وثبات البيانات التي توفرها الأداة؛ ذلك لأن ضعف صدق أو ثبات الأداة يؤدي بالضرورة إلى ضعف صحة وسلامة نتائج الدراسة بأكملها. وعدم صحة وسلامة نتائج الدراسة تجعل البحث بلا قيمة، ولا يعدو أن يكون مضيعة للوقت والجهد والمال سواء للباحث أو المستفيد من الدراسة.

**أولاً: صدق المقياس**

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس الخاصية التي صممت لقياسها. وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتد على ما يلي:

**1- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:**

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين\* - الأساتذة الجامعيين - المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتسيير من جامعة بسكرة وجامعات أخرى (المسيلة) للتحقق من صدق الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، وطلب منهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقياً لأهداف الدراسة، وقد اعتبرنا الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري أو صدق محتوى الأداة.

\* أنظر قائمة المحكمين بالملحق رقم 02.

## 2- صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (17):

جدول رقم (17): معاملات الثبات ومعاملات الصدق للاستبانة

معامل الصدق	معامل الثبات ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.892	0.797	05	الاستقطاب والاختيار
0.931	0.867	05	التكوين والتدريب
0.898	0.808	05	التحفيز
0.926	0.859	05	ممارسة القيادة التحويلية
0.853	0.728	05	إجراءات التمكين
0.870	0.757	05	تشجيع التعلم التنظيمي
<b>0.967</b>	<b>0.936</b>	<b>30</b>	<b>المجموع</b>
<b>0.971</b>	<b>0.944</b>	<b>17</b>	<b>الأداء المؤسسي</b>
<b>0.980</b>	<b>0.962</b>	<b>47</b>	<b>المجموع الكلي</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v24.

من الجدول نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.980) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور متغيرات الدراسة وأبعادها كانت كبيرة ومناسبة لأهداف هذه الدراسة؛ إذ تراوحت بين 0.853 و 0.971، وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة القياس للدراسة تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

## ثانيا: ثبات المقياس

ويقصد بالثبات هنا مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ Coefficient Alpha Cronbach's الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر.

من خلال الجدول رقم (17) بلغ معامل الثبات الكلي لأداة الدراسة (0.962) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض الدراسة، وتراوحت معاملات الثبات لمحاور متغيرات الدراسة وأبعادها 0.728 و 0.944 وعليه تعتبر مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض الدراسة، وبهذا يكون قد تم التأكد من ثبات أداة الدراسة.



الفرع الثاني: الصلاحية البنائية للمقياس

الدرجة التي تسمح للمقياس بتمثيل المفهوم الذي يفترض أنه وضع من أجله، وقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون للتأكد من ذلك، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه. كما هو مبين في الجداول التالية:

جدول رقم (18): معاملات الارتباط بيرسون بين عبارات أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية

بعد التحفيز		بعد التكوين والتدريب		بعد الاستقطاب والاختيار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.781**	11	0.840**	6	0.754**	1
0.782**	12	0.609**	7	0.712**	2
0.782**	13	0.810**	8	0.815**	3
0.804**	14	0.866**	9	0.788**	4
0.628**	15	0.896**	10	0.685**	5

بعد تشجيع التعلم التنظيمي		بعد إجراءات التمكين		بعد ممارسة القيادة التحويلية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.633**	26	0.591**	26	0.795**	16
0.708**	27	0.694**	27	0.835**	17
0.840**	28	0.765**	28	0.780**	18
0.746**	29	0.642**	29	0.740**	19
0.726**	30	0.767**	30	0.860**	20

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Spss v24 دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل\*\*

من الجدول السابق يتضح أن معاملات الارتباط بيرسون كانت عالية وموجبة إذ تراوحت بين (0.591 و 0.896)، بمستوى دلالة لكافة العبارات مقدر بـ 0.000 وهذا ما يؤكد أن عبارات أبعاد المتغير المستقل ممارسات وظيفة الموارد البشرية (المحور الأول) تحقق درجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس فعلا ما وضعت لأجله.

من جهة أخرى بالنسبة للمتغير التابع الأداء المؤسسي (المحور الثاني) فقد تميز بدوره بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين عباراته، فقد تراوح معامل الارتباط بينها بين 0.531 و 0.838 بمستوى دلالة 0.000، وهذا ما يؤكد أن عبارات المتغير التابع - الأداء المؤسسي (المحور الثاني) تحقق درجة عالية من الاتساق الداخلي، وأنها تقيس فعلا ما وضعت لأجله. والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (19): معامل الارتباط بيرسون بين عبارات الأداء المؤسسي

بعد الأداء المؤسسي		بعد الأداء المؤسسي	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.701**	39	0.774**	31
0.681**	40	0.686**	32
0.787**	41	0.804**	33
0.725**	42	0.701**	34
0.707**	43	0.780**	35
0.838**	44	0.692**	36
0.821**	45	0.531**	37
0.819**	46	0.531**	38
0.819**	47		

\*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

وعليه ونتيجة للاتساق الداخلي العالي بين العبارات ومحاورها، وكذا الأبعاد والمحور الكلي أيضا سواء بالنسبة لممارسات ووظيفة الموارد البشرية أو بالنسبة للأداء المؤسسي؛ يمكن القول أنه تم إثبات أن المقياس المصمم للمتغيرين قد قاس ما وضع من أجله. وقد كان مستوى الدلالة 0,000 لكافة الأبعاد.

### المطلب الثالث: الأساليب المستخدمة في التحليل الإحصائي

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss V24)، وذلك بعد ترميزها وإدخالها ومعالجتها أليا.

وقد تم تصميم الاستبانة وفق سلم ليكرت الخماسي Likert Scale مع إعطاء أوزان نسبية لتحديد أو حساب المتوسط الحسابي المرجح وفقا للجدول التالي:

جدول رقم (20): المتوسطات المرجحة وفقا لسلم ليكرت الخماسي

الاتجاه/ الاختيار (للمتغير المستقل)	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاتجاه/ الاختيار (للمتغير التابع)	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
المتوسط المرجح	1 - 1.79	1.80 - 2.59	2.60 - 3.39	3.40 - 4.19	4.20 - 5
أوزان العبارات	01	02	03	04	05
الدرجة المعيارية	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

وبهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي التالية:

- 1- **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures):** من أجل وصف خصائص عينة الدراسة، وذلك بحساب التكرارات والنسب المئوية. والإجابة على عبارات المقياس ومعرفة الأهمية النسبية والاتجاهات بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
- 2- **معامل الارتباط بيرسون:** للتعرف على درجة الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة وأبعادها.
- 3- **اختبار T-Test** لاختبار الفروق الاحصائية بين أبعاد ممارسات وظيفية الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعاً لمتغير الجنس.
- 4- **تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA** للتعرف على وجود فروق معنوية في تصورات المبحوثين لمتغيرات الدراسة تعزى لاختلاف العوامل الشخصية أو الوظيفية.
- 5- **اختبار LSD (أقل فرق معنوي):** لإجراء المقارنات البعدية المتعددة ومعرفة الفئة التي أدت إلى إحداث الفروق (إن وجد أن هناك فرق دال معنوياً).
- 6- **تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance):** لقياس مدى مساهمة المتغيرات المستقلة مجتمعة في تفسير المتغير التابع.
- 7- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (الاستقطاب والاختيار، التكوين والتدريب، التحفيز، ممارسة القيادة التحويلية، إجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي) على المتغير التابع وهو الأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- 8- **التحليل الاعتمادي - الثبات - Reliability:** وذلك لقياس ثبات أداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Coefficient Alpha، والذي بتربيعة حصلنا على معامل صدق المحك من أجل التأكد من صدق أداة القياس.
- 9- **معاملات الالتواء والتفلطح:** لاختبار التوزيع الطبيعي.

## خلاصة الفصل

تستأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام خاص من قبل جميع الدول سواء المتقدمة منها أو النامية، وذلك إدراكا للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في التنمية؛ ولما لها من خصوصيات - اكتسبتها من خاصية صغر الحجم- تجعلها متميزة عن المؤسسات الكبرى، كسهولة إنشائها، مرونتها، سهولة الانتشار... إلخ. غير أنه وبسبب صغر حجمها ورأسمالها تجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في إقناع البنوك في منحها التمويل الكافي، وأيضا في الحصول على العقار في المناطق المخصصة بتكاليف معقولة.. وغيرها من المشاكل التي تحاول معظم الدول التخفيف منها لأنها تعيق نمو هذا النوع من المؤسسات وتمنع تطورها، مما يقف حائلا دون تحقيق الأهمية المرجوة وخاصة مساهمتها في الناتج القومي وتقليل نسبة البطالة.

وفي دراسة قامت بها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتحليل العلاقة بين خصائص المؤسسات ذات النمو المرتفع القادرة على توفير أكبر نسب فرص عمل في ثمانية دول أعضاء في المنظمة، تبين أن تلك المؤسسات يمكن أن توجد في مختلف القطاعات وفي أغلب المؤسسات الحديثة النشأة، وتتقاسم خصائص هامة كالابتكار في المنتجات وفي أساليب الإدارة وتسيير الأفراد، المرونة والاستجابة السريعة والتأقلم مع ظروف السوق والتغير في هيكل الطلب، اللامركزية في الإدارة واستخدام أساليب تشاركية في تسيير المؤسسة، أضف إلى ذلك العمل كفريق وتشجيع التواصل مع العمال وتحفيزهم...<sup>(1)</sup>

وعليه حاولنا البحث في العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختيار عينة قصدية تتكون من ممارسي وظيفة الموارد البشرية، وصمم لهذا الغرض استبانة لسبر آراء المبحوثين حول متغيري الدراسة، على أن يتم تحليل ودراسة نتائجها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

(1) OECD (2002), Les PME à Forte Croissance et l'Emploi, www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf  
تاريخ الاطلاع: 2014/10/20

# الفصل السادس

دراسة تحليلية لنتائج الدراسة

## مقدمة الفصل

بعد الإحاطة النظرية لوظيفة الموارد البشرية، والتعمق في ما يخص بعض الممارسات المرتبطة بها والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسات، سنحاول في هذا الفصل الوقوف على واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية التقليدية منها والمتمثلة في (استقطاب واختيار، تدريب وتكوين وتحفيز الموارد البشرية)، إلى جانب الممارسات التي توصف بالحديثة وهي (ممارسة القيادة التحويلية، إجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي)، باعتبار هذه الممارسات إجمالاً من الممارسات الضرورية لوظيفة الموارد البشرية. كما سنحاول في هذا الفصل قياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة باعتماد بطاقة الأداء المتوازن مع تكييف أبعاده تبعاً لخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثم تحليل ودراسة الفروق في الممارسات من جهة والأداء من جهة أخرى، بما تحدثه الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين.

كما سنضع فرضيات الدراسة على المحك لاختبارها والتأكد من وجود العلاقة أو عدمها وتحديد الأثر الذي قد تحدثه ممارسات وظيفة الموارد البشرية (التقليدية والحديثة) في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، وكل ذلك اعتماداً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v24.

### المبحث الأول الإجابة على أسئلة الدراسة

المطلب الأول: الإجابة عن السؤال (ما واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟)

للقوف على واقع ممارسات وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة كان لابد من معرفة وقياس مختلف الممارسات التقليدية والحديثة المعتمدة وذلك فيما يلي:

الفرع الأول: واقع ممارسة استقطاب واختيار الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة يوضح الجدول رقم (21) نتائج التحليل الإحصائي التي تسمح بقياس مستوى ممارسة استقطاب واختيار الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول رقم(21): قياس مستوى الاستقطاب والاختيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الرقم	عبارات القياس	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
01	- تحرص مؤسستا على اختيار الأفراد ذوي القدرات المتميزة	2	9	10	65	31	3,97	0,904	مرتفعة	1
		% 1.7	% 7.7	% 8.5	% 55.6	% 26.5				
02	- تلجأ مؤسستا لخريجي الجامعات من أجل جذب أفضل الكفاءات العلمية	7	15	22	50	23	3,57	1.124	مرتفعة	4
		% 6	% 12.8	% 18.8	% 42.7	% 19.7				
03	- تستخدم مؤسستا الانترنت للإعلان عن المناصب وللبحث عن ذوي المهارات والخبرات	38	22	13	25	19	2,70	1.510	متوسطة	5
		%32.5	%18.8	% 11.1	% 21.4	% 16.2				
04	- تحدد مؤسستا بدقة احتياجاتها من اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة	3	15	17	54	28	3,76	1.039	مرتفعة	3
		% 2.6	% 12.8	% 14.5	% 46.2	% 23.9				
05	- تسعى مؤسستا لكي تكون مؤهلات الفرد ملائمة لخصائص ومتطلبات الوظيفة	3	6	16	58	34	3,97	0.932	مرتفعة	2
		% 2.6	% 5.1	% 13.7	% 49.6	% 29.1				
	الاستقطاب والاختيار	1	13	29	39	35	3.80	1.019	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات 24 spss

نلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي يعكس واقع ممارسة "الاستقطاب والاختيار" بالمؤسسات محل الدراسة قد بلغ (3.80) بانحراف معياري (1.019)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أي مستوى مرتفع لممارسة الاستقطاب والاختيار، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.97 - 2.70) بانحرافات معيارية (0.904 - 1.510). كما نلاحظ أن معظم إجابات أفراد العينة على

عبارات هذا البعد كانت بالقبول أيضا، إلا أن عدم اعتماد أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة على الانترنت خاصة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال عامة، جعل اتجاهات المبحوثين حول العبارة الثالثة والمتعلقة باستخدام الانترنت في الاعلان عن المناصب والبحث عن ذوي المهارات والخبرات تتجه نحو عدم الموافقة. وعدم اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الانترنت يتفق مع نتائج دراسة (khong Sin Tan) (1) وآخرون التي تمت على 406 مؤسسة صغيرة ومتوسطة؛ حيث وجدت من بين النتائج ضعف تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للانترنت وتكنولوجياها، أرجعته للعديد من العوامل أهمها غياب البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بصفة عامة.

### الفرع الثاني: واقع ممارسة تكوين وتدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

يوضح الجدول رقم (22) نتائج التحليل الإحصائي التي تسمح بقياس مستوى تكوين وتدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول رقم (22): قياس مستوى التدريب والتكوين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الرقم	عبارات القياس	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
06	لتعلم مزيد من المهارات في العمل يتم تكوين الأفراد في مؤسستنا دوريا	15	29	17	44	12	3.08	1.246	متوسطة	3
		% 12.8	%24.8	%14.5	%37.6	%10.3				
07	لزيادة الخبرة العملية والتنوع الوظيفي للأفراد تلجأ مؤسستنا لاعتماد التناوب الوظيفي	10	21	23	51	12	3.29	1,137	متوسطة	1
		%8.5	%17.9	%19.7	%43.6	%10.3				
08	تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على التكنولوجيا الحديثة لتطبيق برامج التدريب	18	32	22	32	13	2,91	1,270	متوسطة	4
		%15.4	%27.4	%18.8	%27.4	%11.1				
09	من أجل ترقية الأفراد وتعزيز قدراتهم في المناصب الجديدة يتم إخضاعهم لتكوين مستمر	11	33	21	34	18	3.13	1,249	متوسطة	2
		%9.4	%28.2	%17.9	%29.1	%15.4				
10	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من أجل تحسين نتائجها مستقبلا	25	31	20	19	22	2,85	1,424	متوسطة	5
		%21.4	%26.5	%17.1	%16.2	%18.8				
	تكوين وتدريب الموارد البشرية	16	19	30	34	18	3,16	1,265	متوسطة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات 24 spss

نلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي والذي يعكس واقع ممارسة "التكوين والتدريب" بالمؤسسات محل الدراسة قد بلغ (3.16) بانحراف معياري (1.265)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى ممارسة متوسط، وهي تتعارض مع العديد من الدراسات السابقة التي جاء فيها

(1) Khong Sin Tan and Ather, **Internet-Based ICT Adoption Among Smes: Demographic Versus Benefits , Barries, and Adoption Intention**, Journal of Enterprise Information, Management Emerald Article, p50.



مستوى التدريب مرتفعاً مثل دراسة (جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسين)، ودراسة (راشد بن مسلط بن عبد الله الشريف)؛ ويمكن ارجاع هذا التعارض إلى أن هذه الدراسات أجريت بمؤسسات كبيرة، فممارسة التدريب ترتبط بقناعات ممارسي وظيفة الموارد البشرية بجذواه، وكذا بالإمكانيات المادية للمؤسسة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد بين (2.85 - 3.29) بانحرافات معيارية (1.424 - 1.137). ونلاحظ رغم وجود قبول لا بأس به في إجابات أفراد العينة على عبارات أسئلة هذا البعد خاصة العبارة 07 - حول اعتماد أسلوب أو طريقة التناوب الوظيفي لزيادة الخبرة والتنوع الوظيفي - والتي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.29) وبانحراف معياري (1,137)، إلا أن ذلك غير كاف، إذ هناك نقص واضح في مجال التدريب والتكوين في المؤسسات المبحوثة؛ وهذا ما تعكسه العبارة 06 والتي تنص على أن المؤسسة تسعى لتكوين أفرادها دورياً لتعلم مزيد من المهارات في العمل؛ وهذا ما نرجعه للإمكانيات المالية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعجزها عن تخصيص ميزانية للتدريب خاصة أن يكون دورياً، وهذا ما تؤكد العبارة 07 - والتي جاءت في الترتيب الأول كما سبق وذكرنا-، إذ نجد المؤسسات تلجأ لنوع من التدريب وهو (التناوب الوظيفي)، والذي نفسره بالتكلفة المنخفضة لهذا النوع من التدريب.

كما أن العبارة رقم (08) والتي تقيس مدى اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة على التكنولوجيا الحديثة بينت أن هناك نقص في ذلك وهو ما يتفق مع دراسة شادلي شوقي<sup>(1)</sup>، الذي وجد بأنه رغم استخدام المؤسسات الصغيرة للإنترنت والتكنولوجيا في عمليات بسيطة كتبادل المعلومات عبر البريد الإلكتروني والبحث عن المعلومات، إلا أنها لم ترقى للاستخدام المطلوب، كما لفت انتباهه ضعف استغلال الإنترنت للتعليم والتكوين وأيضاً للعمل عن بعد. من جهة أخرى فإن العبارة رقم 10 والتي جاءت في الترتيب الأخير في البعد بمتوسط حسابي (2.85) وبانحراف معياري (1.424) تظهر أنه حتى وإن وجد التدريب فإن هناك غياب واضح لتقييم البرامج التدريبية وهو ما أكده العديد من المبحوثين.

### الفرع الثالث: واقع ممارسة تحفيز الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

يوضح الجدول رقم (23) نتائج التحليل الإحصائي التي تسمح بقياس مستوى تحفيز الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

(1) شادلي شوقي، مرجع سابق، ص 227.

جدول رقم (23): قياس مستوى ممارسة التحفيز بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الرقم	تحفيز الموارد البشرية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
11	تقوم مؤسستنا بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغير في حاجات ورغبات العاملين	8	26	12	55	16	3,38	1,173	متوسطة	3
		6.8%	22.2%	10.3%	47%	13.7%				
12	تدعو مؤسستنا جميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف	22	37	13	34	11	2,77	1,305	متوسطة	5
		18.8%	31.6%	11.1%	29.1%	9.4%				
13	تعتمد مؤسستنا استخدام سياسة الترقية كأسلوب فعال في تحفيز العاملين	18	22	18	41	18	3,16	1,325	متوسطة	4
		15.4%	18.8%	15.4%	35%	15.4%				
14	تهدف سياسة مؤسستنا أن يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي	1	11	24	49	32	3,85	0.958	مرتفعة	2
		0.9%	9.4%	20.5%	41.9%	27.4%				
15	مؤسستنا شديدة الحرص على أن تكون بيئة العمل مصدر للتحقيق الرضا وضمن الولاء	0	6	21	48	42	4.08	0.862	مرتفعة	1
		0%	5.1%	17.9%	41%	35.9%				
	تحفيز الموارد البشرية	0	22	28	35	32	3,66	1,076	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.66) بانحراف معياري (1.076) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا يشير إلى مستوى مرتفع نوعاً ما لممارسة التحفيز بالمؤسسات محل الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.77 - 4.08) بانحرافات معيارية (1.305 - 0.862). ونلاحظ رغم وجود قبول لا بأس به في إجابات أفراد العينة على عبارات أسئلة هذا البعد خاصة العبارة رقم 15 - حول حرص المؤسسة على أن تكون بيئة العمل مصدر للتحقيق الرضا وضمن الولاء - والتي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.08) وبانحراف معياري (0.862)، إلا أن ذلك غير كافي، إذ نلاحظ أن نصف المبحوثين تقريباً (59 مبحوثاً) أي بنسبة 50.4% اتجهت اجاباتهم إلى عدم الموافقة حول تشجيع المؤسسة العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف (العبارة 12)، و 13 مبحوثاً أي نسبة 11.1% موقفه الحياد ولتفسير الحياد وعند سؤال بعض المبحوثين كانت اجابتهم بأنه يتم ذلك في حالات نادرة، وإذا حدث ذلك يتم إشراك المعارف فقط.

#### الفرع الرابع: واقع ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

يوضح الجدول رقم (24) نتائج التحليل الإحصائي التي تسمح بقياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول رقم (24): قياس مستوى ممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الرقم	ممارسة القيادة التحويلية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
16	إدارة مؤسستا تتجاوز فكرة التحفيز التقليدي للعاملين إلى تحفيز التفكير الإبداعي لديهم	6	43	17	48	3	2,99	1,046	متوسطة	4
		5.1%	36.8%	14.5%	41%	2.6%				
17	المسؤولون في مؤسستا يؤمنون بأن التغيير ضروري ويشجعون الأفراد على تحقيق الغاية منه	5	26	13	65	8	3,38	1,041	متوسطة	2
		4.3%	22.2%	11.1%	55.6%	6.8%				
18	يثير قادة مؤسستا في نفوس العاملين حب الحماس والعمل بروح الفريق الواحد	3	8	10	75	21	3,88	0, 872	مرتفعة	1
		2.6%	6.8%	8.5%	64.1%	17.9%				
19	يبدى المسؤولون في مؤسستا اهتماما كبيرا للظروف الخاصة بكل فرد بهدف المساهمة في حل مشكلاته	20	41	29	23	4	2,57	1,093	ضعيفة	5
		17.1%	35%	24.8%	19.7%	3.4%				
20	تتيح إدارة مؤسستا الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم للتطوير وإحداث التغيير	3	34	18	57	5	3,23	1, 089	متوسطة	3
		2.6%	29.1%	15.4%	48.7%	4.3%				
	ممارسة القيادة التحويلية	7	21	24	52	13	3,37	1,087	متوسطة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

من الجدول أعلاه بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (1.087) ويشير ذلك إلى مستوى متوسط لممارسة القيادة التحويلية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وفقا لمقياس الدراسة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.57 - 3.88) بانحرافات معيارية (1.093 - 0.872). ونلاحظ أن أغلب عبارات هذا البعد اتجهت للحياد، ومع ذلك وجدت نسبة قبول مرتفعة في إجابات أفراد العينة على العبارة 18 - حول إثارة قادة المؤسسة الحماس في روح العاملين والعمل بروح الفريق - والتي جاءت بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (0.872). وما ساعد القادة في ذلك هو العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين فعدد العمال القليل نسبيا في هذه المؤسسات وطبيعة العديد من المؤسسات التي تعتبر أسرية وتضم عاملين من المعارف والأصدقاء والأقارب منتت العلاقة بين هؤلاء العاملين، وغرست روح التعاون بينهم وحب العمل في فريق. ورغم ذلك فإن المسؤولين لا يبدون اهتماما كافيا بمشاكل العاملين لديهم بهدف مساعدتهم على

حلقها، وهو ما تظهره العبارة 19 التي جاءت في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (2.57) وانحراف معياري (1.093)، ويرجع العديد من المبحوثين الذين تم سؤالهم عن ذلك هذا إلى أن فتح المجال للعاملين لطرح شكواهم يجعلهم يبالغون في إظهار مشاكلهم وتضخيمها والتعاس عن العمل نتيجة لذلك (وهو ما يتوافق مع النظرية  $Y$ ).

#### الفرع الخامس: واقع إجراءات تمكين الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

يوضح الجدول رقم (25) نتائج التحليل الإحصائي التي تسمح بقياس مستوى إجراءات تمكين الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

#### جدول رقم (25): قياس مستوى إجراءات التمكين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الرقم	إجراءات التمكين	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
21	تتخذ مؤسستا كل الإجراءات التي تعطي للعامل الاستقلالية الكاملة في كيفية أداء عمله	11	25	22	55	4	3,14	1,089	متوسطة	4
		%9.4	%21.4	%18.8	%47	%3.4				
22	الإجراءات التي تتخذها مؤسستا تجعل العامل يشعر بأنه عنصر فعال ومهم بالنسبة للمؤسسة	2	17	16	55	27	3,75	1,024	مرتفعة	2
		%1.7	%14.5	%13.7	%47	%23.1				
23	برامج العمل في مؤسستا تسمح للعاملين بالمشاركة في المعلومات وتقاسم المكافآت بناء على ذلك	28	16	23	45	5	2,85	1,281	متوسطة	5
		%23.9	%13.7	%19.7	%38.5	%4.3				
24	تعتمد فلسفة مؤسستا على أن الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة وأن عمله عبادة تستحق جهده ووقته	1	7	27	45	37	3,94	0,931	مرتفعة	1
		%0.9	%6	%23.1	%38.5	%31.6				
25	الممارسات الرسمية في مؤسستا تعطي للعامل مساحة أكبر للسلطة مع تحميله مسؤولية تحقيق النتائج	6	21	25	46	19	3,44	1,117	مرتفعة	3
		%5.1	%17.9	%21.4	%39.3	%16.2				
	إجراءات التمكين	1	14	44	38	20	3,53	0,942	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي الذي يعكس واقع ممارسة إرساء "إجراءات التمكين" قد بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.942) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.85 - 3.94) بانحرافات معيارية (1.281 - 0.931). وجاءت العبارة 24 بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.931)؛ ومع أن أغلب العبارات أشارت إلى نسبة قبول مرتفعة، إلا أن ذلك لا يعكس وجود ممارسات فعالة لإرساء وتفعيل التمكين، فرغم أن أغلب المؤسسات المبحوثة تتخذ إجراءات تجعل العامل يشعر بأنه عنصر فعال (العبارة 22)، وتعطي للعاملين مساحة أكبر للسلطة وتحمل مسؤولية تحقيق النتائج (العبارة 25)، إلا أنها لا تتخذ كل الإجراءات التي تعطي للعامل الاستقلالية الكاملة في كيفية أداء عمله (العبارة 21)، كما أنها لا تشجع المشاركة في المعلومات وتقاسم المكافآت (العبارة 23)، وهذا ما برره بعض المبحوثين

بارتفاع نسبة المخاطرة في حال منح الاستقلالية الكاملة في أداء العمل خاصة مع ضعف التدريب - والذي سبق وأشرنا إليه-، وكذا ضعف الامكانيات المادية مما يجعل منح المكافآت محدود نوعا ما.

### الفرع السادس: واقع ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

يوضح الجدول رقم (26) نتائج التحليل الإحصائي التي تسمح بقياس مستوى ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

جدول رقم(26): قياس مستوى تشجيع التعلم التنظيمي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الرقم	تشجيع التعلم التنظيمي	غير موافق إطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
26	دائما ما تؤكد إدارة مؤسستا على ضرورة أن يتعلم العامل من أخطائه وأخطاء غيره في العمل	1	1	6	62	47	4.31	0.688	مرتفعة جدا	1
		0.9%	0.9%	5.1%	53%	40.2%				
27	تشجع إدارة مؤسستا الأفراد على مزاوله دراستهم لتجديد معارفهم وتطوير قدراتهم	25	20	23	32	17	2.96	1.376	متوسطة	5
		21.4%	17.1%	19.7%	27.4%	14.5%				
28	سياسة مؤسستا تشجع الأفراد على التعاون من أجل تطوير مهاراتهم في العمل	1	10	11	56	39	4.04	0.922	مرتفعة	3
		0.9%	8.5%	9.4%	47.9%	33.3%				
29	في مؤسستا نتلقى الدعم والتشجيع على تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات جديدة في العمل	2	15	13	58	29	3.83	1.002	مرتفعة	4
		1.7%	12.8%	11.1%	49.6%	24.8%				
30	تسمح قوانين العمل بمؤسستا للأفراد بالاتصال فيما بينهم من أجل تبادل المعارف والخبرات	1	4	8	60	44	4.21	0.785	مرتفعة جدا	2
		0.9%	3.4%	6.8%	51.3%	37.6%				
	تشجيع التعلم التنظيمي	0	6	15	55	41	4.12	0,821	مرتفعة	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لبعث تشجيع التعلم التنظيمي قد بلغ (4.12) بانحراف معياري (0.821) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى مستوى مرتفع للممارسة (نسبة قبول مرتفعة)، وهو ما توافق مع دراسة Ferdinandus Sampe<sup>(1)</sup> والتي كان المتوسط الحسابي فيها 4.86. وكذا دراسة روابحية مريم<sup>(2)</sup> التي أشارت إلى أن هناك اهتماما بتشجيع التعلم التنظيمي من قبل المديرين بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة محل دراستها.

(1) Ferdinandus Sampe, (2012), **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**, thesis submitted in fulfilment of the requirement for the award of the degree of doctor of Philosophy, Southern Cross University, Lismore, NSW.

(2) روابحية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية ولاية عنابة -الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، العدد 2، المجلد 2، 2014، ص 119.

تراوحت المتوسطات الحسابية في بعد تشجيع التعلم التنظيمي بين (2.96- 4.31) بانحرافات معيارية (1.376- 0.688). حيث جاءت العبارة 26 بالترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري (0.688)؛ وقد أشارت أغلب العبارات إلى نسبة قبول مرتفعة، مما يعني أن أغلب المؤسسات المبحوثة تشجع وتؤكد على أن يتعلم العامل من أخطائه وأخطاء غيره في العمل (العبارة 26)، وكذا تسمح للعاملين بالاتصال فيما بينهم وتبادل المعارف والمهارات (العبارة 30)، ومما ساعد في ذلك سهولة الاتصال والعلاقات التي تشبه علاقات القرابة والتي تتأتى من صغر حجم العمالة وقلة المستويات الادارية من جهة مما يسهل تعارف العاملين، ونمط التوظيف الذي تعتمده أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - والصغيرة خصوصا - والذي يركز على توظيف المعارف والأقارب والأصدقاء. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مراكز للتعلم فهي تعتبر في طور النمو لذا نجد أنها تشجع أفرادها على تطبيق ماتم اكتسابه من مهارات في عملهم (العبارة 29) لأن نجاحها مرتبط بإبداع أفرادها من جهة، ومن جهة أخرى ونظرا لصغر حجم العمل فإن تكلفة الخطأ ستكون أقل إذا ما قارناها بالمؤسسات الكبيرة. ورغم أن مستوى إدراك المبحوثين لأهمية تشجيع التعلم التنظيمي مرتفعة إلا أنهم لا يشجعون الأفراد على مزاوله دراستهم لتجديد معارفهم وتطوير قدراتهم (العبارة 27)، ولعل سبب ذلك الامكانيات المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي عدم القدرة على تحمل تكاليف ذلك.

مما سبق يمكن استخراج الجدول التالي:

جدول رقم (27): واقع ممارسات وظيفية الموارد البشرية وأبعادها بالمؤسسات المبحوثة

أبعاد ممارسات وظيفية الموارد البشرية	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة الكلية	الاهمية النسبية
استقطاب واختيار الموارد البشرية	1	13	29	39	35	3.80	1.019	مرتفعة	2
	0.9%	11.1%	24.8%	33.3%	29.9%				
تكوين وتدريب الموارد البشرية	16	19	30	34	18	3.16	1.265	متوسطة	6
	13.7%	16.2%	25.6%	29.1%	15.4%				
تحفيز الموارد البشرية	0	22	28	35	32	3.66	1.076	مرتفعة	3
	0%	18.8%	23.9%	29.9%	27.4%				
ممارسة القيادة التحويلية	7	21	24	52	13	3.37	1.087	متوسطة	5
	6%	17.9%	20.5%	44.4%	11.1%				
إجراءات التمكين	1	14	44	38	20	3.53	0.942	مرتفعة	4
	0.9%	12%	37.6%	32.5%	17.1%				
تشجيع التعلم التنظيمي	0	6	15	55	41	4.12	0.821	مرتفعة	1
	0%	5.1%	12.8%	47%	35%				
ممارسات وظيفية الموارد البشرية ككل	0	15	34	39	29	3.70	0.984	مرتفعة	
	0.9%	29.1%	41.9%	21.4%	6.8%				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

من الجدول اتجهت ممارسات وظيفة الموارد البشرية ككل إلى "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0,984) أي ان مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية جاء مرتفعا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. أما بالنسبة للأبعاد فقد جاء بعد "تشجيع التعلم التنظيمي" بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.12) بانحراف معياري (0.821) - ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة -، ثم يليه بعد الاستقطاب والاختيار الذي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.80) بانحراف معياري (1.019) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. أما الترتيب الثالث فقد احتلته ممارسة تحفيز الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.076) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما سبق وذكرنا، ويليهما ممارسة تفعيل اجراءات التمكين في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.942) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أيضا، ثم تتبعه ممارسة القيادة التحويلية بالترتيب الخامس حيث بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (1.087) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وأخيرا نجد أن ممارسة التدريب والتكوين جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.16) بانحراف معياري (1.265) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة أيضا.

### المطلب الثاني: الإجابة عن السؤال (ما مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة؟)

يوضح الجدول رقم (28) نتائج التحليل الإحصائي التي تسمح بقياس مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

جدول رقم (28): قياس مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

رقم	حسب القدرات والإمكانات المتاحة لمؤسستا، فإنها تستطيع أن:	درجة:					الاهمية النسبية
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا	
31	تخترق الأسواق الجديدة	10	34	52	13	8	10
		%8.5	%29.1	%44.4	%11.1	%6.8	
32	تطرح أكثر من منتج واحد	12	47	41	9	8	6
		%10.3	%40.2	%35	%7.7	%6.8	
33	تحقق نمو في حصتها بالسوق المحلي	15	41	40	13	8	7
		%12.8	%35	%34.2	%34.2	%6.8	

16	منخفض جدا	1.153	1,77	67	28	10	5	7	34	تحقق نمو في حصتها بالسوق الدولي
				%57.3	%23.9	%8.5	%4.3	%6		
3	مرتفع	1.028	3,73	2	11	36	35	33	35	تحتل مكانة مميزة في السوق المحلي
				%1.7	%9.4	%30.8	%29.9	%28.2		
17	منخفض جدا	1.107	1.74	69	24	15	3	6	36	تحتل مكانة لائقة في السوق الدولي
				%59	%20.5	%12.8	%2.6	%5.1		
1	مرتفع	0.850	4.19	1	2	21	43	50	37	تحقق رضا زبائنها على منتجاتها وخدماتها
				%0.9	%1.7	%17.9	%36.8	%42.7		
2	مرتفع	1.002	4.06	2	8	19	40	48	38	تضمن ولاء زبائنها لعلاماتها وماركاتنا التجارية
				%1.7	%6.8	%16.2	%34.2	%41		
14	متوسط	1.248	2.77	27	15	44	20	11	39	تبتكر منتجات جديدة
				%23.1	%12.8	%37.6	%17.1	%9.4		
15	منخفض جدا	1.180	1.78	75	7	26	3	6	40	تحقق براءات اختراع
				%64.1	%6	%22.2	%2.6	%5.1		
12	متوسط	0.990	3.14	6	21	52	27	11	41	تخفض زمن إنجاز المهام والأعمال
				%5.1	%17.9	%44.4	%23.1	%9.4		
13	متوسط	1.108	3,05	8	33	31	34	11	42	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل
				%6.8	%28.2	%26.5	%29.1	%9.4		
9	متوسط	1.061	3,23	5	24	43	29	16	43	تزيد من انتاجية أفرادها العاملين
				%4.3	%20.5	%36.8	%24.8	%13.7		
11	متوسط	0.996	3,18	6	19	52	28	12	44	تحقق نمو في القيمة المضافة
				%5.1	%16.2	%44.4	%23.9	%10.3		
5	متوسط	0,955	3.39	2	15	53	29	18	45	تحقق ارتفاع في مستويات الأرباح
				%1.7	%12.8	%45.3	%24.8	%15.4		
8	متوسط	1.003	3,27	4	20	49	29	15	46	تحقق نمو في المبيعات ككل
				%3.4	%17.1	%41.9	%24.8	%12.8		
4	مرتفع	1.004	3.46	4	13	44	37	19	47	يتحسن أداءها الاجتماعي من سنة لأخرى
				%3.4	%11.1	%37.6	%31.6	%16.2		
	متوسط	<b>0,903</b>	<b>3.04</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>49</b>	<b>34</b>	<b>1</b>		الأداء ككل
				%0.9	%21.4	%41.9	%29.1	%6.8		

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss 24

من الجدول فإن مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة جاء متوسطا بمتوسط حسابي (3.40) معياري (0.903)، ونلاحظ من الجدول أيضا أن أغلب العبارات اتجهت آراء المبحوثين فيها إلى "متوسط" حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لها بين (1.74 - 4.19) بانحرافات معيارية (0.850 - 1.107)، وقد توافق هذا مع دراسة (يوسف قريشي وآخرون)<sup>(1)</sup> التي أكدت على استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة لمؤشرات الأداء المعتمدة بمستويات متوسطة ومتفاوتة بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي لتقييم أداء هذه المؤسسات. كما أكدت نتائج الدراسة على عدم

(1) قريشي يوسف وآخرون، مرجع سابق.



استعمال بعض المؤشرات غير المالية في عملية تقييم الأداء والتمثلة في : (نمو الحصة السوقية في السوق الاجنبية، المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولية، تحقيق براءة الاختراع)؛ وهو ما وجدناه أيضا من خلال العبارات 34، 36، 40 التي اتجهت إلى "منخفض جدا" بمتوسطات حسابية (1.77، 1.74، 1.78) وانحرافات معيارية ( 1.153، 1.107، 1.180) على التوالي. كما توافقت مع نتائج دراسة (بوخاري بولرباج)<sup>(1)</sup>، الذي جاء فيه إدراك المبحوثين لمستوى الأداء متوسطا.

**المطلب الثالث: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية**

**الفرع الأول: : تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة وفقا لمتغير النوع**

**جدول رقم (29): إحصائيات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الجنس**

المتغيرات	النوع	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
استقطاب واختيار الموارد البشرية	ذكر	104	3.81	1.043	0.102
	أنثى	13	3.77	0.832	0.230
تدريب وتكوين الموارد البشرية	ذكر	104	3.24	1.265	0.124
	أنثى	13	2.54	1.126	0.312
تحفيز الموارد البشرية	ذكر	104	3.74	1.052	0.103
	أنثى	13	3.00	1.080	0.299
ممارسة القيادة التحويلية	ذكر	104	3.45	1.032	0.101
	أنثى	13	2.69	1.315	0.364
اجراءات التمكين	ذكر	104	3.58	0.920	0.090
	أنثى	13	3.07	1.037	0.287
تشجيع التعلم التنظيمي	ذكر	104	4.19	0.751	0.073
	أنثى	13	3.54	1.126	0.312
ممارسات وظيفية الموارد البشرية	ذكر	104	3.81	0.955	0.093
	أنثى	13	3.19	1.071	0.297
الأداء المؤسسي	ذكر	104	3.09	0.897	0.088
	أنثى	13	2.61	0.869	0.241

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v24

(1) بوخاري بولرباج، (2017/2016)، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، غ منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلوي، الشلف (الجزائر)، ص 252.

لمعرفة اذا ما وجد تباين في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي في عينة الدراسة لجأنا إلى اختبار T-Test، والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

جدول رقم (30): نتائج اختبار التجانس T-Test لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير النوع

اختبار t-test بالنسبة لوجود فروق في المتوسطات					اختبار Levene's لتجانس التباين		الحالات		
فرق الثقة بنسبة 95 %		الخطأ المعياري للفرق	فرق المتوسطات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	F	
الحد الأدنى	الحد الأعلى								
.63484	-.55792-	.30108	.03846	.899	115	.128	.133	2.284	استقطاب وتجانس التباين
.57081	-.49388-	.25244	.03846	.881	17.105	.152			عدم تجانس التباين
1.43138	-.02754-	.36826	.70192	.059	115	1.906	.599	.278	تجانس التباين
1.41451	-.01067-	.33621	.70192	.053	16.038	2.088			عدم تجانس التباين
1.35512	.12565	.31034	.74038	.019	115	2.386	.910	.013	تجانس التباين
1.41574	.06503	.31684	.74038	.034	14.990	2.337			عدم تجانس التباين
1.38041	.13882	.31341	.75962	.017	115	2.424	.167	1.933	تجانس التباين
1.57226	-.05303-	.37866	.75962	.065	13.909	2.006			عدم تجانس التباين
1.05338	-.03415-	.27452	.50962	.066	115	1.856	.691	.158	تجانس التباين
1.15463	-.13540-	.30163	.50962	.113	14.459	1.690			عدم تجانس التباين
1.11933	.18837	.23499	.65385	.006	115	2.782	.009	7.153	تجانس التباين
1.34547	-.03777-	.32103	.65385	.062	13.367	2.037			عدم تجانس التباين
1.18452	.05586	.28490	.62019	.032	115	2.177	.611	.259	تجانس التباين
1.28623	-.04585-	.31153	.62019	.066	14.491	1.991			عدم تجانس التباين
1.00228	-.04074-	.26328	.48077	.070	115	1.826	.858	.032	تجانس التباين
1.02692	-.06538-	.25678	.48077	.080	15.379	1.872			عدم تجانس التباين

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Sps.V24

من الجدول رقم (30) فإن:

- بالنسبة للمتغير المستقل ممارسات وظيفة الموارد البشرية فإن مستوى الدلالة المحسوبة 0.611 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نستدل بمستوى الدلالة عند تجانس التباين والذي نجد أن قيمته هي 0.032 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع. وهذه الفروق كانت لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة 3.81 في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث 3.19.

- وبالنسبة للأبعاد (استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، اجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي) فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة 0.899، 0.059، 0.066، 0.062 على التوالي وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضيات العدمية اللاتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى هذه الممارسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع. أما بعد تحفيز الموارد البشرية وبعد ممارسة القيادة التحويلية فقد كانت مستويات الدلالة 0.019 و 0.017 على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05؛ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة تحفيز الموارد البشرية، وممارسة القيادة التحويلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع. وكانت لصالح الذكور في كلا البعدين، إذ في بعد تحفيز الموارد البشرية بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور 3.74 وعند الإناث 3.00، في حين بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور 3.45 وعند الإناث 2.69 في بعد ممارسة القيادة التحويلية.

أما بالنسبة لاختبار الفروقات في اتجاه المبحوثين بالنسبة للمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) فقد بلغت مستوى الدلالة المحسوبة 0.070 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع.

الفرع الثاني: تحليل تباين آراء الباحثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة وفقا لمتغير العمر

جدول رقم (31): نتائج تحليل التباين لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير العمر

مستوى الدلالة	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.152	1.797	1.829	3	5.486	بين المجموعات	استقطاب واختيار الموارد البشرية
		1.018	113	114.993	داخل المجموعات	
			116	120.479	المجموع	
.646	.555	.900	3	2.699	بين المجموعات	تدريب وتكوين الموارد البشرية
		1.621	113	183.215	داخل المجموعات	
			116	185.915	المجموع	
.839	.281	.331	3	.993	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		1.180	113	133.332	داخل المجموعات	
			116	134.325	المجموع	
.140	1.861	2.153	3	6.459	بين المجموعات	ممارسة القيادة التحويلية
		1.157	113	130.737	داخل المجموعات	
			116	137.197	المجموع	
.080	2.315	1.991	3	5.972	بين المجموعات	اجراءات التمكين
		.860	113	97.173	داخل المجموعات	
			116	103.145	المجموع	
.381	1.032	.696	3	2.088	بين المجموعات	تشجيع التعلم التنظيمي
		.675	113	76.237	داخل المجموعات	
			116	78.325	المجموع	
.477	.836	.814	3	2.443	بين المجموعات	ممارسات وظيفة الموارد البشرية
		.974	113	110.087	داخل المجموعات	
			116	112.530	المجموع	
.385	1.024	.836	3	2.508	بين المجموعات	الأداء المؤسسي
		.817	113	92.278	داخل المجموعات	
			116	94.786	المجموع	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v24

من خلال الجدول رقم (31) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار  $F$  تبين لنا أنه لا توجد فروق في آراء المبحوثين حول ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأبعادها وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير السن (الفئة العمرية) حيث كان مستوى الدلالة لها جميعاً أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 .

### الفرع الثالث: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي

جدول رقم (32): نتائج تحليل التباين لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	م م المربعات	F	مستوى الدلالة
استقطاب واختيار الموارد البشرية	بين المجموعات	4	3.485	3.664	.008
	داخل المجموعات	112	.951		
	المجموع	116			
تدريب وتكوين الموارد البشرية	بين المجموعات	4	3.273	2.121	.083
	داخل المجموعات	112	1.543		
	المجموع	116			
تحفيز الموارد البشرية	بين المجموعات	4	.693	.590	.671
	داخل المجموعات	112	1.175		
	المجموع	116			
ممارسة القيادة التحولية	بين المجموعات	4	2.561	2.259	.067
	داخل المجموعات	112	1.134		
	المجموع	116			
اجراءات التمكين	بين المجموعات	4	1.523	1.757	.143
	داخل المجموعات	112	.867		
	المجموع	116			
تشجيع التعلم التنظيمي	بين المجموعات	4	1.508	2.337	.060
	داخل المجموعات	112	.645		
	المجموع	116			
ممارسات وظيفة الموارد البشرية	بين المجموعات	4	2.955	3.286	.014
	داخل المجموعات	112	.899		
	المجموع	116			
الأداء المؤسسي	بين المجموعات	4	1.837	2.354	.058
	داخل المجموعات	112	.781		
	المجموع	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

يتضح من جدول اختبار تحليل التباين الأحادي وجود فروق ذات دلالة معنوية تعزى لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة للمتغير ممارسات وظيفة الموارد البشرية حيث كان مستوى الدلالة 0.014 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، أما الأبعاد فلم تكن هناك فروق إلا في بعد (استقطاب واختيار الموارد البشرية)، ويعود ذلك لاختلاف مستويات التعليم عند المبحوثين حيث بلغ مستوى الدلالة 0.008 وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي يعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ولتحديد معنوية الاختلافات ومعرفة أي مستوى تعليمي يعتبر مصدرا حقيقيا لهذه الفروق تم إجراء المقارنات المتعددة باستخدام طريقة أقل فرق معنوي، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم(33):** جدول المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير المستوى التعليمي

مجالات الثقة عند نسبة % 95		مستوى الدلالة	الخطأ المعياري	الفروق في المتوسطات	المستوى التعليمي (J)	المستوى التعليمي (I)	المتغيرات
الحد الأدنى	الحد الأعلى						
1.1685	.2184	.005	.2397	.69344*	ثانوي فأقل	ليسانس	استقطاب واختيار الموارد البشرية
1.1776	.2419	.003	.2361	.70975*	ماستر		ممارسات وظيفة الموارد البشرية
1.2710	.3473	.001	.2331	.80914*	ثانوي فأقل	ليسانس	

ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

من خلال الجدول يتبين أن الفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة للمتغير المستقل (ممارسات وظيفة الموارد البشرية) وكذا للبعد (الاستقطاب والاختيار) هي فئة حاملي شهادة الليسانس؛ إذ أحدثت فروقا مع فئة (ثانوي فأقل) في كلاهما، ومع فئة (ماستر) بالنسبة للبعد (استقطاب الموارد البشرية)، وكانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالحها حيث كان الفرق في المتوسطات موجبا.

الفرع الرابع: تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستويات ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (34): نتائج تحليل التباين لممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	F	متوسط مجموع المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
.011	3.868	3.740	3	11.220	بين المجموعات	استقطاب واختيار الموارد البشرية
		.967	113	109.258	داخل المجموعات	
			116	120.479	المجموع	
.006	4.342	6.406	3	19.217	بين المجموعات	تدريب وتكوين الموارد البشرية
		1.475	113	166.698	داخل المجموعات	
			116	185.915	المجموع	
.432	.923	1.071	3	3.213	بين المجموعات	تحفيز الموارد البشرية
		1.160	113	131.112	داخل المجموعات	
			116	134.325	المجموع	
.136	1.885	2.179	3	6.538	بين المجموعات	ممارسة القيادة التحويلية
		1.156	113	130.658	داخل المجموعات	
			116	137.197	المجموع	
.309	1.211	1.071	3	3.212	بين المجموعات	اجراءات التمكين
		.884	113	99.933	داخل المجموعات	
			116	103.145	المجموع	
.154	1.788	1.183	3	3.549	بين المجموعات	تشجيع التعلم التنظيمي
		.662	113	74.776	داخل المجموعات	
			116	78.325	المجموع	
.021	3.374	3.083	3	9.250	بين المجموعات	ممارسات وظيفية الموارد البشرية
		.914	113	103.280	داخل المجموعات	
			116	112.530	المجموع	
.093	2.192	1.738	3	5.214	بين المجموعات	الأداء المؤسسي
		.793	113	89.573	داخل المجموعات	
			116	94.786	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

يتضح من جدول اختبار تحليل التباين الأحادي وجود تباين ذا دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية ككل يعزى لمتغير الخبرة المهنية بقيمة دلالة (0.021)، كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة معنوية بالنسبة لكل من بعد (استقطاب واختيار الموارد البشرية، وتدريب وتكوين الموارد البشرية)، ويعود ذلك لاختلاف الخبرة المهنية عند المبحوثين، حيث كانت قيمة الدلالة بالنسبة لهم على الترتيب هي (0.011، 0.006)، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الأداء المؤسسي يعزى لمتغير الخبرة.

ولتحديد معنوية الاختلافات الموجودة ومعرفة أي فئة للخبرة تعتبر مصدر حقيقي لهذا التباين تم إجراء المقارنات المتعددة باستخدام طريقة أقل فرق معنوي، وكانت النتائج كما يلي:

**جدول رقم (35): المقارنات المتعددة لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير الخبرة**

المتغيرات	فئة الخبرة (I)	فئة الخبرة (J)	الفروق في المتوسطات	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة	مجالات الثقة عند نسبة 95 %	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
استقطاب واختيار الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	-0.686 <sup>*</sup>	.31095	.029	-1.3018-	-0.0697-
	أقل من 5 سنوات	أكثر 15 سنة	-1.168 <sup>*</sup>	.38534	.003	-1.9313-	-0.4044-
	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	أكثر 15 سنة	-0.808 <sup>*</sup>	.37010	.031	-1.5416-	-0.0751-
تدريب وتكوين الموارد البشرية	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	-0.874 <sup>*</sup>	.25833	.001	-1.3856-	-0.3620-
	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	-0.886 <sup>*</sup>	.38408	.023	-1.6467-	-0.1248-
	أقل من 5 سنوات	أكثر 15 سنة	-0.957 <sup>*</sup>	.47597	.047	-1.9001-	-0.0142-
ممارسات ووظيفة م ب	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات إلى 10 سنوات	-0.548 <sup>*</sup>	.20334	.008	-0.9505-	-0.1448-
	أقل من 5 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	-0.643 <sup>*</sup>	.30232	.036	-1.2418-	-0.0439-
	أقل من 5 سنوات	أكثر 15 سنة	-0.839 <sup>*</sup>	.37465	.027	-1.5815-	-0.0970-

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

من خلال الجدول يتبين أن الفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة لجميع المتغيرات التي وجد فيها الفرق هي فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات)؛ إذ أحدثت في المتغير (ممارسات ووظيفة الموارد البشرية) والبعد (تدريب وتكوين الموارد البشرية) فروقا مع جميع الفئات العمرية الأكبر منها، وكانت الفروق لصالح هذه الأخيرة بدلالة الفروق في المتوسطات.



كما أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة للبعد (استقطاب واختيار الموارد البشرية) مع الفئات العمرية الأكبر والمتمثلة في (من 11 إلى 15 سنة) و(أكثر 15 سنة)، وكانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالح الفئات الأكبر. كما أن الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين مع الفئة العمرية (أكثر 15 سنة) وكانت الفروق لصالح هذه الأخيرة.

إن النتائج السابقة والمتعلقة بالفروق في مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعزى للمتغيرات الشخصية تتوافق مع العديد من الدراسات من بينها دراسة (إبراهيم عبد المجيد القوقا)<sup>(1)</sup> التي وجدت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية) على مستوى الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة بقطاع غزة.

(1) إبراهيم عبد المجيد القوقا، (2007)، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الجارة قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.

### المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

قبل اختبار الفرضيات سنعرض في هذا المبحث على اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات أولاً، ثم نختبر وجود العلاقة الارتباطية بين المتغيرين، ثم نتطرق لتحليل الأثر وتحديد القدرة التفسيرية للمتغير المستقل (ممارسات وظيفة الموارد البشرية) في المتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).

#### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي سنقوم بحساب معاملات الالتواء والتقلطح (Skewness ، Kurtosis) لمتغيرات الدراسة، بحيث يجب أن تكون قيمة (Skewness) محصورة بين  $[-1, 1]$  و (Kurtosis) محصورة بين  $[-3, 3]$ .

جدول رقم (36): معاملات الالتواء والتقلطح لمتغيرات الدراسة

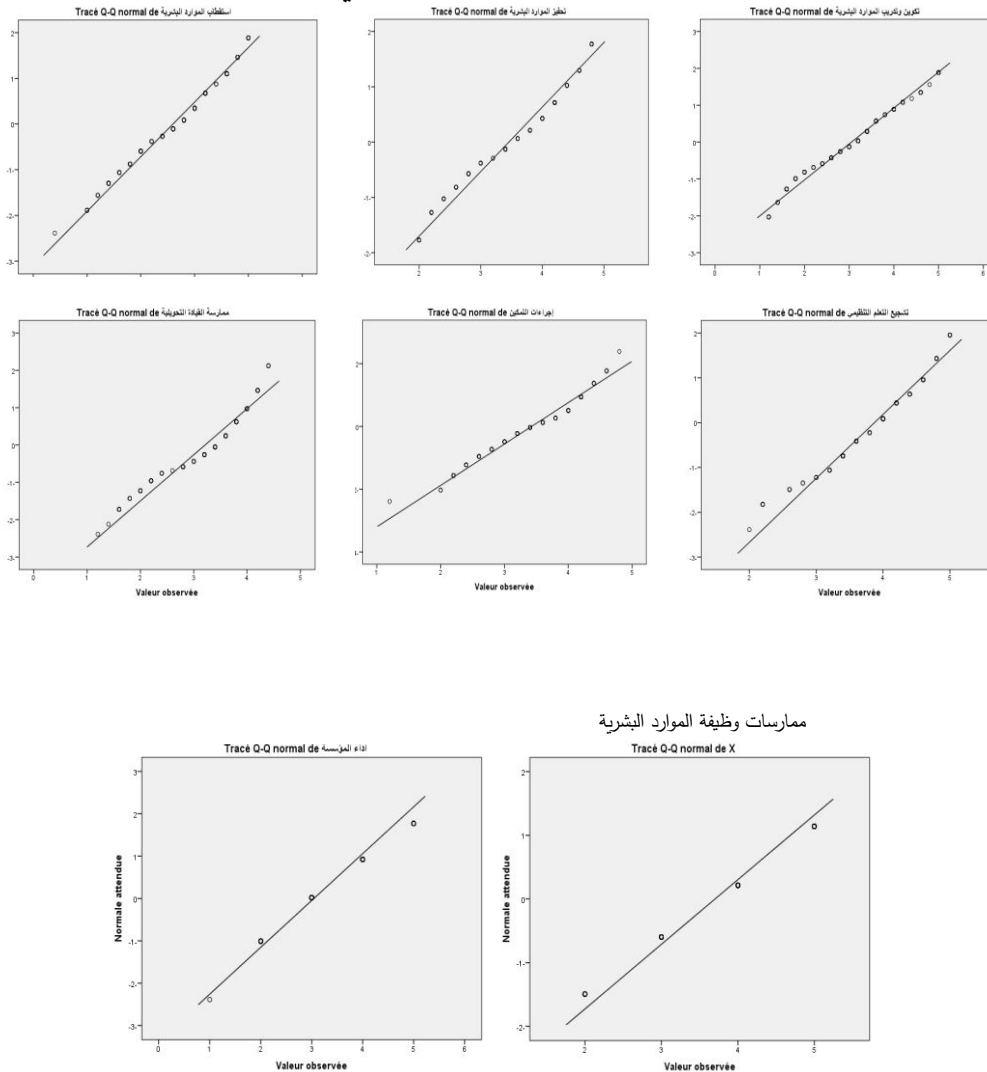
Kurtosis معامل التقلطح		Skewnez معامل الالتواء		الأبعاد
الاحصائيات	الخطأ المعياري	الاحصائيات	الخطأ المعياري	
-0.696	0.444	-0.440	0.224	الاستقطاب والاختيار
-0.936	0.444	-0.260	0.224	التكوين والتدريب
-1.212	0.444	-0.208	0.224	التحفيز
-0.519	0.444	-0.532	0.224	ممارسة القيادة التحويلية
-0.594	0.444	-0.056	0.224	اجراءات التمكين
0.293	0.444	-0.795	0.224	تشجيع التعلم التنظيمي
-1.067	0.444	-0.298	0.224	ممارسات وظيفة الموارد البشرية
-0.414	0.444	0.414	0.224	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V 24

نلاحظ من الجدول رقم (36) أن جميع معاملات الالتواء (Skewness) كانت محصورة بين  $[-0.795, 0.414]$  ، ومعاملات التقلطح (kurtosis) تنحصر بين  $[-1.212, 0.293]$ ، وعليه فإنه يمكننا القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

وللتأكد أكثر قمنا أيضاً بالتأكد بيانياً؛ من خلال الشكل (18) كما يلي:

شكل رقم (18): اختبار التوزيع الطبيعي بيانيا



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال فحص الأشكال البيانية للعلاقة بين الاحتمال التجميحي المشاهد و الاحتمال التجميحي المتوقع لمتغيرات الدراسة، نجد أنها تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً .

### المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (اختبار العلاقة)

الفرع الأول: العلاقة الارتباطية بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية (مجتمعة) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضحة في التالي:

جدول رقم (37): العلاقة الارتباطية بين ممارسات وظيفه الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الأداء المؤسسي	
0,841 **	ممارسات وظيفه الموارد البشرية
0,000	مستوى الدلالة

\*\*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال الجدول (39) يتضح بأن هناك علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,01 بين ممارسات وظيفه الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؛ حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,841؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسات وظيفه الموارد البشرية فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهم ذلك في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة. ووجود علاقة بين ممارسات وظيفه الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني بالضرورة وجودها بين أبعاد الممارسات كافة والأداء المؤسسي، لذا قمنا باختبار مدى ترابط وتلازم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أبعاد ممارسات وظيفه الموارد البشرية فيما يلي.

الفرع الثاني: العلاقة الارتباطية بين ممارسة استقطاب واختيار الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

جدول رقم (38): العلاقة الارتباطية بين ممارسة الاستقطاب والاختيار وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الأداء المؤسسي	
0,552 **	ممارسة الاستقطاب والاختيار
0,000	مستوى الدلالة

\*\*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يوضح مدى الارتباط بين بعد المتغير المستقل (ممارسة الاستقطاب والاختيار) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة)، يتبين لنا أن ممارسة الاستقطاب والاختيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تساهم مساهمة متوسطة في تحسين أدائها، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,552 عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

الفرع الثالث: العلاقة الارتباطية بين ممارسة التدريب والتكوين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
المبحوثة

جدول رقم (39): العلاقة الارتباطية بين ممارسة التدريب والتكوين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
المبحوثة

الأداء المؤسسي	
0,710 **	ممارسة التدريب والتكوين
0,000	مستوى الدلالة

\*\*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (ممارسة التدريب والتكوين) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة)، يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ممارسة التدريب والتكوين) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,710 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة قوية؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسة التكوين والتدريب فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ساهم ذلك وبشكل كبير في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة.

الفرع الرابع: العلاقة الارتباطية بين ممارسة التحفيز وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

جدول رقم (40): العلاقة الارتباطية بين ممارسة التحفيز و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الأداء المؤسسي	
0,751 **	ممارسة التحفيز
0,000	مستوى الدلالة

\*\*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (ممارسة التحفيز) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة)، يتبين أن (ممارسة التحفيز) تساهم وبشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,751 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 والتي تعكس العلاقة القوية بين المتغيرين.

**الفرع الخامس: العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة**

**جدول رقم (41):** معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الأداء المؤسسي	
0,501 **	ممارسة القيادة التحويلية
0,000	مستوى الدلالة

\*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (ممارسة القيادة التحويلية) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة)، يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ممارسة القيادة التحويلية) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,501 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة متوسطة؛ مما يدل على أن هذه الممارسة تساهم بشكل مقبول نوعاً ما في تحسين أداء المؤسسات المبحوثة .

**الفرع السادس: العلاقة الارتباطية بين ممارسة التمكين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة**

**جدول رقم (42):** معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة التمكين وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الأداء المؤسسي	
0,711 **	ممارسة التمكين
0,000	مستوى الدلالة

\*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (إجراءات التمكين) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة) ، يتبين لنا أن (ممارسة التمكين) تساهم بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,711 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

### الفرع السابع: العلاقة الارتباطية بين ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

جدول رقم (43): معامل ارتباط بيرسون لاختبار العلاقة الارتباطية بين ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

الأداء المؤسسي	
0,666 **	ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي
0,000	مستوى الدلالة

\*دال عند مستوى 0,01 المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS v 24

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة) ، يتبين لنا أن (ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي) تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,668 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 والتي تعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

من النتائج السابقة ظهرت علاقة الارتباط اجمالاً معنوية وعالية بين المتغير المستقل ممارسات وظيفة الموارد البشرية وكذلك كافة أبعاده والمتغير التابع الأداء المؤسسي؛ حيث كان أقل معامل ارتباط بقيمة 0.501 بين ممارسة القيادة التحويلية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؛ فالمبحوثون في هذا البعد أبدوا عدم موافقتهم حول ابداء المسؤولين للاهتمام المطلوب بالظروف الخاصة بكل فرد بالمؤسسة بهدف المساهمة في حل مشكلاته، وكذا حول تحفيز الأفراد بأساليب غير تقليدية لدفعهم للتفكير الابداعي وهو ما جعل اتجاهات المبحوثين تتجه إلى عدم الموافقة والحياد وهو ما جعل مساهمة الممارسة في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة متوسطة.

#### المطلب الثالث: بناء نموذج الانحدار

من الشروط الأساسية لضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والحكم على صلاحيته:

- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة؛ أي عدم وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بينها. فهذا سيترتب عليه عدم استقرار معاملات الانحدار، وكذلك عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه

المعاملات. وقد اعتمدنا على تحديد معامل التضخم للتباين واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة كأحد الطرق لاختبار ذلك.

- إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test والتي لها دورها في تجسيد صحة النموذج رغم أن من الباحثين من يرى أن التقيد بهذا الشرط ملزم في حالة العينات الصغيرة، فوفقاً لنظرية النزعة المركزية التوزيعات الاحتمالية تقوّل إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن 30 مشاهدة).

#### الفرع الأول: شرط عدم الإزدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقل)

تتمثل العلاقة الخطية المتداخلة في الارتباط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة التفسيرية. عندما يكون هناك ارتباط عالي بين اثنين من المتغيرات المستقلة ويتم بناء نموذج الانحدار، فتكون نتيجة معامل الانحدار غير دقيقة والخطأ المعياري كبير في معاملات بيتا، وبالتالي لا يمثل النموذج القيم الصحيحة التي نهدف إليها. ويجب أن لا تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار أكبر من 0.70.

إذا كانت قيم معامل التضخم للتباين أكبر من 4 فهذا يعني وجود علاقة خطية متداخلة ولا بد من استبعاد المتغير المستقل الذي لديه تلك القيمة ولكن كلما اقتربت قيمة معامل التضخم للتباين من الصفر كان دليل على عدم وجود العلاقة الخطية المتداخلة

هناك قياس آخر يدعى التحمل (Tolerance) فإذا كانت قيم التحمل قريبة من الصفر فهذا يعني وجود علاقة خطية متداخلة حيث تشير القيم الأقل من 0.2 إلى هذه العلاقة بينما كلما اقتربت قيمة التحمل من القيمة 1 فهذا دليل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة.<sup>(1)</sup>

وبما أن جميع قيم معامل التضخم للتباين VIF المبيّنة في الجدول الموالي والمقدرة لكل المتغيرات أقل من 4 فهذا يعني عدم وجود علاقة خطية متداخلة بين أبعاد المتغير المستقل.

<sup>1</sup> أطلع عليه بتاريخ: 2017/02/13 - <http://www.alghamdi-biostatistics.com/multipleregression.htm>



جدول رقم (44): معاملات التضخم وتحليل تباين التضخم للمتغير المستقل

VIF	Tolérance	المتغيرات المستقلة
1,544	0,648	مستوى ممارسة الاستقطاب والاختيار
2,384	0,419	مستوى ممارسة التكوين والتدريب
3,132	0,319	مستوى ممارسة التحفيز
1,386	0,722	مستوى ممارسة القيادة التحويلية
2,597	0,385	مستوى ممارسة اجراءات التمكين
1,982	0,505	مستوى ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي

\*ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

الفرع الثاني: اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي

بالنسبة لنتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test فهي واضحة في الجدول:

جدول رقم (45): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

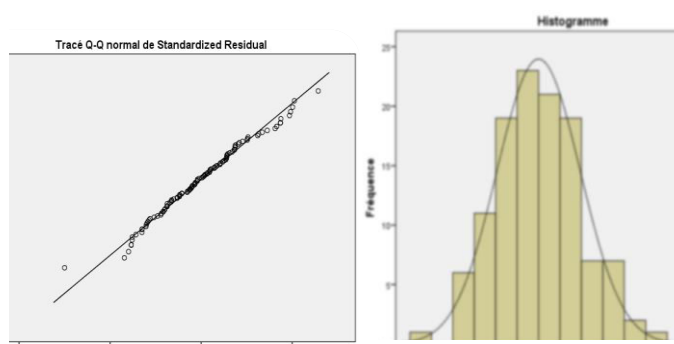
Tests de normalité					
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
Sig.	Ddl	Statistiques	Sig.	Ddl	Statistiques
.426	117	.988	.200*	117	.049
Standardized Residual					

\*ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

من خلال الجدول رقم (45) فإن قيمة مستوى الدلالة sig هي 0.200 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد وهو 0.05 وبالتالي فإن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد الشكلان البيانيان أيضا.

كما يمكن التأكد من أن البواقي تتبع التوزيع الطبيعي من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (19): اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي بيانيا



\*ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميبي المشاهد والاحتمال التجميبي المتوقع نجد أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً، وهو ما يؤكد شكل الجرس أيضاً.

المطلب الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (اختبار الأثر)

الفرع الأول: تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) كما هو موضح في الجدول رقم (46):

جدول رقم (46): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	67.000	6	11.167	44.206	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	27.786	110	0.253		
المجموع الكلي	94.786	116			

\*ذات دلالة احصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (48) يتضح أن قيمة F المحسوبة (44.206) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، ومن الجدول اللاحق (47) يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) يقدر بـ (0.841) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.707) وهذا يعني أن (70.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (أداء

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل (ممارسات وظيفة الموارد البشرية) والباقي يعزى لعوامل أخرى. وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة، وعليه فإن هناك علاقة بين متغير ممارسات وظيفة الموارد البشرية بمستوياته مجتمعة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبناء عليه يمكن القول أن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، مما يجعلنا نستدل على صلاحية النموذج، الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

جدول رقم (47): Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

اختبار البواقي Durbin-Watson	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	معامل التحديد R-deux	معامل الارتباط R	النموذج Modèle
2.185	0.502	0.691	0.707	0.841 <sup>a</sup>	1

a. القيم المتوقعة (الثوابت): prédicteurs (constantes): تشجيع التعلم التنظيمي, استقطاب واختيار الموارد البشرية, ممارسة القيادة التحولية, إجراءات التمكين, تكوين وتدريب الموارد البشرية, تحفيز الموارد البشرية

b المتغير التابع Variable dépendante: أداء المؤسسة.

\* ذات دلالة احصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

كما تم اعتماد اختبار Durbin Watson وهو معامل لفحص دقة النموذج الرياضي بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يفحص اختبار البواقي لانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج)، وبالتالي توضيح الارتباط الذاتي؛ وذلك بايجاد القيم الحرجة (من جدول القيم الحرجة Durbin Watson) والتي عند k=6 و n=100 وجدنا انها dL= 1.55 و du = 1.803، ولاتخاذ القرار بشأن قبول الفرض العدمي ( لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي)، قمنا بالتأكد من خلال مايلي:

$$2 < DW < 4-du$$

$$2 < 2.185 < 4-(1.803)$$

$$2 < 2.185 < 2.197$$

وعليه نقبل الفرض العدمي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي (يوجد استقلال بين البواقي). وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

### الفرع الثاني: اختبار أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

سيتم من خلال هذا الفرع اختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية بأبعادها المختلفة ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ . ويبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل "ممارسات وظيفة الموارد البشرية"، وطبيعة العلاقة بينها وبين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

**جدول رقم (48):** نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

VIF	Tolérance	مستوى الدلالة T	قيمة T	قيمة Beta	قيمة B	المتغيرات المستقلة
1,544	0,648	0,014	2,498	0,160	0,142	مستوى الاستقطاب والاختيار
2,384	0,419	0,016	2,439	0,194	0,139	مستوى التكوين والتدريب
3,132	0,319	0,018	2,408	0,220	0,185	مستوى ممارسة التحفيز
1,386	0,722	0,029	2,215	0,135	0,112	مستوى ممارسة القيادة التحويلية
2,597	0,385	0,035	2,133	0,177	0,170	مستوى اجراءات التمكين
1,982	0,505	0,013	2,511	0,183	0,201	مستوى ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي
					0.841	R
					0.707	R <sup>2</sup>
					44.206	F

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss V24

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد ممارسات وظيفة الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التكوين والتدريب، التحفيز، ممارسة القيادة التحويلية، اجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي) في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات وظيفة الموارد البشرية (بشكل عام) على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر وتصورات ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة

$F = 44.206$  بمستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وتشير قيمة معامل الارتباط  $R$  إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت  $0.841$ ، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة  $0.707$  وذلك يفسر بأن  $70.7\%$  من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع ( أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة أي  $29.3\%$  ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة، و هذا يعزى بصورة رئيسية إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الأداء و تعددها - فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها و تداخلها -، وتوضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لممارسات وظيفية الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة.

كما يبين الجدول رقم (48) أيضا درجة التأثير Beta لكل متغير من المتغيرات المستقلة في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كانت المعاملات معنوية في جميع الأبعاد، وبينت النتائج وجود أثر لمستوى الاستقطاب والاختيار ( $Beta = 0.160$ ، مستوى الدلالة =  $0.014$ )، وكذا لممارسة التكوين والتدريب ( $Beta = 0.194$ ، مستوى الدلالة =  $0.016$ )، وهو ما يتوافق مع دراسة عبد المجيد القوقا التي وجدت أثر ايجابي للتدريب على أداء المؤسسات. <sup>(1)</sup> ومستوى ممارسة تحفيز الموارد البشرية ( $Beta = 0.220$ ، مستوى الدلالة =  $0.018$ )، ومستوى ممارسة القيادة التحويلية ( $Beta = 0.135$ ، مستوى الدلالة =  $0.029$ )، كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر لمستوى ممارسة التمكين ( $Beta = 0.177$ ، مستوى الدلالة =  $0.035$ ) وكذا لمستوى ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي بقيمة ( $Beta = 0.183$ ، وبمستوى دلالة =  $0.013$ ) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

وعليه يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة باستخدام أبعاد ممارسات وظيفية الموارد البشرية (الاستقطاب والاختيار، التكوين والتدريب، التحفيز، ممارسة القيادة التحويلية، اجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي) وذلك وفقا للمعادلة التالية:

**تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة =  $0.160$  ممارسة الاستقطاب والاختيار +  $0.194$  ممارسة التكوين والتدريب +  $0.220$  تحفيز الموارد البشرية +  $0.135$  ممارسة القيادة التحويلية +  $0.177$  ممارسة التمكين +  $0.183$  تشجيع التعلم التنظيمي.**

(1) ابراهيم عبد المجيد القوقا، مرجع سابق، ص112.

الفرع الثالث: تحليل الانحدار المتدرج

بموجب هذه الطريقة يتم إدخال المتغيرات واحدا بعد الآخر إلى النموذج، علما أن المتغيرة الداخلة عرضة للاستبعاد في الخطوات اللاحقة إذا ثبتت عدم معنويتها الإحصائية بوجود المتغيرات الأخرى. ونتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الشكل الموالي:

جدول رقم (49): نتائج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0.751 <sup>a</sup>	0.564	0.560	0.59975
2	0.797 <sup>b</sup>	0.635	0.628	0.55100
3	0.816 <sup>c</sup>	0.665	0.656	0.53002
4	0.825 <sup>d</sup>	0.681	0.669	0.51991
5	0.833 <sup>e</sup>	0.694	0.680	0.51136
6	0.841 <sup>f</sup>	0.707	0.691	0.50260
Prédicteurs : (Constante), تحفيز الموارد البشرية				
Prédicteurs : (Constante), تكوين وتدريب الموارد البشرية				
Prédicteurs : (Constante), تحفيز الموارد البشرية، تشجيع التعلم التنظيمي				
Prédicteurs : (Constante), تكوين وتدريب الموارد البشرية، تشجيع التعلم التنظيمي، إجراءات التمكين				
Prédicteurs : (Constante), تحفيز الموارد البشرية، تشجيع التعلم التنظيمي، إجراءات التمكين، استقطاب واختيار الموارد البشرية				
Prédicteurs : (Constante), تحفيز الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، تشجيع التعلم التنظيمي، إجراءات التمكين، استقطاب واختيار الموارد البشرية، ممارسة القيادة التحولية				
Variable dépendante : أداء المؤسسة g.				

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05=α) المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Sps.v24

من خلال النتائج السابقة نجد أن قوة العلاقة بين: (تحفيز الموارد البشرية) و (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) هي 0.751 وفقا لما تشير إليه قيمة معامل الارتباط R، بينما فسر هذا المتغير 56.4% من التباين في مستوى الأداء (R<sup>2</sup>). ونجد أن متغيرة تحفيز الموارد البشرية كانت أول المتغيرات الداخلة إلى النموذج لأن لها أكبر معامل ارتباط بسيط مع المتغير المعتمد وحتى عند مقارنتها بباقي الأبعاد الأخرى في نموذج الدراسة نجد أنها ذات مستوى مرتفع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها حسب تصورات مبحوثي الدراسة، وبالتالي أكبر قيمة إحصائية (t). كما وجدنا أن قوة العلاقة بأخذ كلا من تحفيز الموارد البشرية و(تدريب وتكوين الموارد البشرية) معا و مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغت 0.797 بينما فسر هذين المتغيرين 63.5% من التباين في مستوى الأداء. في حين وجدنا أن قوة العلاقة بأخذ المتغيرات الثلاثة المؤثرة - تحفيز الموارد البشرية، تدريب وتكوين الموارد

البشرية وتشجيع التعلم التنظيمي - ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغت 0.816 بينما فسرت هذه المتغيرات مجتمعة 66.5 %، وبأخذ المتغيرات الأربعة المؤثرة - تحفيز الموارد البشرية (وتدريب وتكوين الموارد البشرية) وتشجيع التعلم التنظيمي وإجراءات التمكين - ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدنا أن قوة العلاقة قد بلغت 0.825 بينما فسرت هذه المتغيرات مجتمعة 68.1 %، ووجدنا قوة العلاقة بأخذ المتغيرات الخمسة المؤثرة - تحفيز الموارد البشرية، (تدريب وتكوين الموارد البشرية)، تشجيع التعلم التنظيمي، إجراءات التمكين و(استقطاب واختيار الموارد البشرية) - ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغت 0.833 بينما فسرت هذه المتغيرات مجتمعة 69.4 %، وبأخذ المتغيرات الستة مجتمعة - تحفيز الموارد البشرية، (تدريب وتكوين الموارد البشرية)، تشجيع التعلم التنظيمي، إجراءات التمكين، (استقطاب واختيار الموارد البشرية) وممارسة القيادة التحويلية - ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجدنا أن قوة العلاقة قد بلغت 0.841 بينما فسرت هذه المتغيرات مجتمعة 70.7 % وهي قيم  $R^2$  , R للنموذج.

تجدر الإشارة أن القوة التفسيرية عند أخذ المتغيرات ذات المعنوية مجتمعة، بالاعتماد على طريقة (Stepwise) بينت أن أهمية الأبعاد أو المتغيرات التي تؤثر في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، كانت حسب الترتيب الآتي (حسب قيمة B):

- تشجيع التعلم التنظيمي في المرتبة الأولى من حيث القوة التفسيرية لأبعاد النموذج بـ 0.201.
- تحفيز الموارد البشرية في المرتبة الثانية بـ 0.185
- إجراءات التمكين في المرتبة الثالثة بـ 0.170
- استقطاب واختيار الموارد البشرية في المرتبة الرابعة بـ 0.142
- تدريب وتكوين الموارد البشرية في المرتبة الخامسة بـ 0.139.
- ممارسة القيادة التحويلية في المرتبة السادسة بـ 0.112.

**المطلب الخامس: اختبار الفرضية الإضافية (أثر الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)**

**الفرع الأول: مستوى الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة**

سنقوم أولاً بتحديد أي من الأبعاد المعتمدة ضمننت في الممارسات التقليدية وأياً ضمننت في الممارسات الحديثة، وتحديد المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل منهما، وذلك فيما يلي:

**جدول رقم (50):** تقدير اتجاهات المبحوثين حول مستوى الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية  
مجتمعة

مرتفعة	1,019	3,80	35	39	29	13	1	استقطاب واختيار الموارد البشرية
متوسطة	1,265	3,16	18	34	30	19	16	تكوين وتدريب الموارد البشرية
مرتفعة	1,076	3,66	32	35	28	22	0	تحفيز الموارد البشرية
مرتفعة	1.128	3.67	35	31	33	14	4	الممارسات التقليدية

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات 24 spss

من الجدول نلاحظ أن الاستقطاب والاختيار كممارسة تقليدية من ممارسات وظيفة الموارد البشرية قد جاء في الترتيب الأول ثم يليه تحفيز الموارد البشرية ، أخيرا التدريب والتكوين، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للممارسات التقليدية قد بلغ **3.67** بانحراف معياري **1.128** وهو يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

**جدول رقم (51):** تقدير اتجاهات المبحوثين حول مستوى الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية  
مجتمعة

متوسطة	1,087	3,37	13	52	24	21	7	ممارسة القيادة التحولية
مرتفعة	0,942	3,53	20	38	44	14	1	إجراءات التمكين
مرتفعة	0,821	4.12	41	55	15	6	0	تشجيع التعلم التنظيمي
مرتفعة	0.990	3.81	37	31	40	8	1	الممارسات الحديثة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات 24 spss.v

من الجدول نلاحظ أن تشجيع التعلم التنظيمي كممارسة حديثة من ممارسات وظيفة الموارد البشرية قد جاء في الترتيب الأول ثم يليه اتخاذ اجراءات التمكين ، وأخيرا ممارسة القيادة التحولية، كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي للممارسات الحديثة قد بلغ **3.81** بانحراف معياري **0.990** وهو يشير إلى نسبة قبول مرتفعة.

وعليه يمكن تلخيص مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية ككل في الجدول التالي:

**جدول رقم (52):** تقدير اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية ككل

مرتفعة	1.128	3.67	35	31	33	14	4	الممارسات التقليدية
مرتفعة	0.990	3.81	37	31	40	8	1	الممارسات الحديثة
مرتفعة	0,984	3,70	29	39	34	15	0	ممارسات وظيفة الموارد البشرية ككل

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات 24 spss



نلاحظ من الجدول مستوى قبول مرتفع لممارسات وظيفة الموارد البشرية ككل بالمؤسسات المبحوثة. كما نلاحظ أن الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية كانت أكثر تطبيقاً من الممارسات التقليدية حيث كان المتوسط للأولى 3.81 أكبر من متوسط الممارسات التقليدية والذي قدر بـ 3.67.

**الفرع الثاني: تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

سيتم من خلال هذا الفرع اختبار الفرضية التي تنص "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة 0.05".

ومن أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of variance) كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (53): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	61.966	2	30.983	107.61	0.000 <sup>b</sup>
الخطأ	32.821	114	.288		
المجموع الكلي	94.786	116			

مستوى الدلالة المعتمد  $(\alpha=0.05)$  المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24  
معامل التحديد  $R^2 = 0.648$   
معامل الارتباط  $R = 0.809$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (55) يتضح أن قيمة F المحسوبة (107.61) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $(\alpha=0.05)$ ، كما يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل ممارسات وظيفة الموارد البشرية (ببعديها التقليدي والحديث) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) يقدر بـ (0.809) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.648) وهذا يعني أن (64.8%) من التأثيرات الحاصلة في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود إلى التغيرات الحاصلة في الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) لوظيفة الموارد البشرية والباقي يعزى لعوامل أخرى. وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة. وبناء عليه يمكن القول أن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، مما يجعلنا نستدل على صلاحية النموذج، الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية.

**جدول رقم (54):** نموذج الانحدار المتعدد لاختبار أثر ممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة t	مستوى الدلالة t
(Constante)	0.229	1.139	0.257
الممارسات التقليدية	0.429	5.884	0.000
الممارسات الحديثة	0.321	5.014	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V24

من الجدول يتضح أن كلا من الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية تؤثران في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كانت قيم t معنوية عند مستوى دلالة 0.001. وبالتالي يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام كلا البعدين (الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة)، وفق المعادلة التالية:

$$0.429 \text{ (ممارسات تقليدية)} + 0.321 \text{ (ممارسات حديثة)} = \text{تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة}$$

**الفرع الثالث: اختبار تأثير التفاعل بين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة على الأداء في المؤسسات المبحوثة**

نتائج اختبار تأثير التفاعل المتبادل بين المتغيرات المستقلة (الممارسات التقليدية لوظيفة الموارد البشرية X11) و(الممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية X12) على المتغير التابع (أداء م ص م)، موضحة في الجدول التالي:

**جدول رقم (55):** نتائج اختبار تأثير التفاعل بين المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

مصدر التباين	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة
Modèle corrigé	77.640 <sup>a</sup>	14	5.546	20.339	.000
Constante	212.864	1	212.864	780.661	.000
x11	12.363	4	3.091	11.335	.000
x12	4.171	4	1.043	3.824	.006
x11 * x12	4.755	6	.793	2.907	.012
Erreur	27.813	102	.273		
Total	1207.000	117			
Total corrigé	105.453	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات spss.v24

R-deux = 0.736 (R-deux ajusté = 0.700)

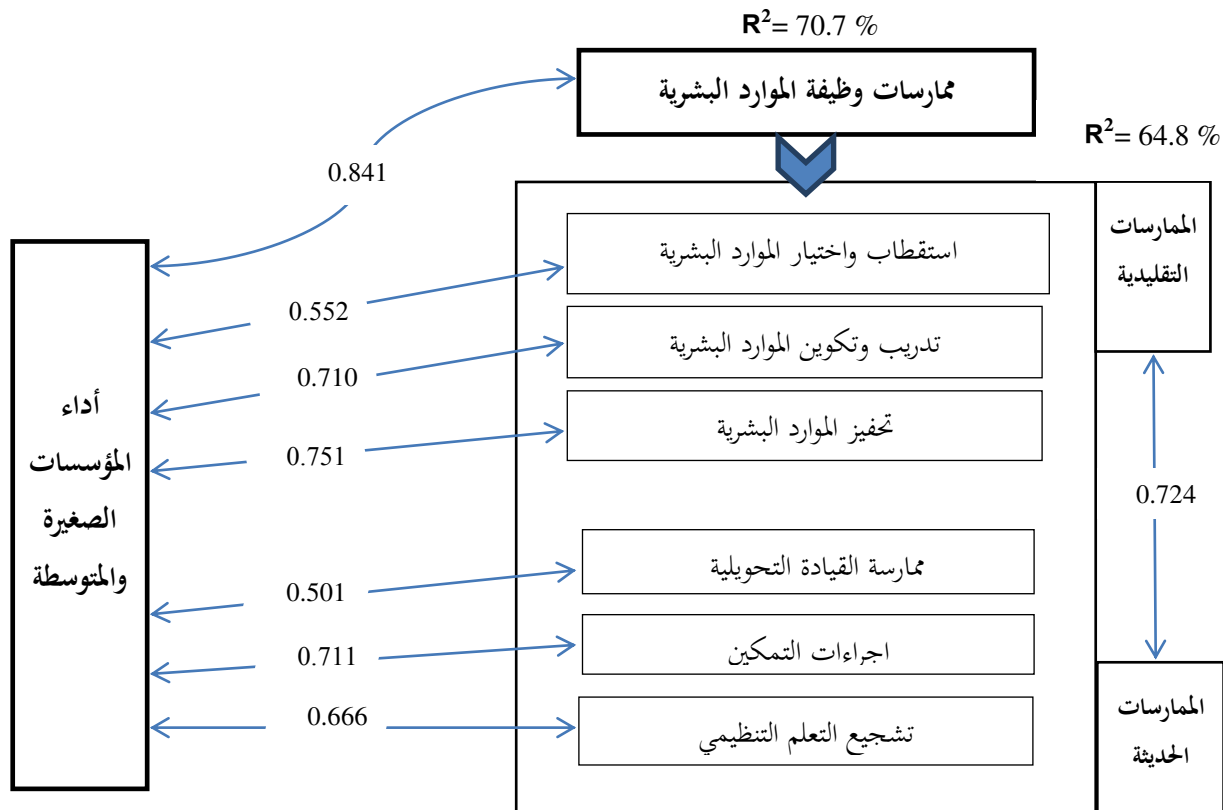
من الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة بالنسبة لكل من الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة كانت أقل من مستوى الدلالة 0.05؛ إذ كانت على التوالي 0.000 و0.006 وعليه يمكن القول أن تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة للممارسات التي اصطلحنا على تسميتها تقليدية (الاستقطاب والاختيار، التدريب والتكوين، التحفيز) سيساهم في تحسين أداء هذه المؤسسات، كما أن تبنيها للممارسات الحديثة من جهة أخرى هو بدوره سيساهم في تحسين أدائها، إلا أن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسات حديثة إلى جانب التقليدية والتنسيق والتكامل بين هذه الممارسات مجتمعة سيزيد من هذه المساهمة (لأن مستوى المعنوية عند أخذ التفاعل بين المتغيرين المستقلين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة يساوي 0.012 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05).

## خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية حاولنا اختبار العلاقة والأثر بين بعض ممارسات وظيفية الموارد البشرية كمتغير مستقل والأداء المؤسسي كمتغير تابع على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وجدنا أن النموذج مفسر وبدلالة احصائية معنوية (أقل من 0.01)؛ حيث وجدنا أن علاقة الارتباط بين ممارسات وظيفية الموارد البشرية المعتمدة في الدراسة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة كانت ايجابية وقوية ( $R=0.841$ )، كما أن ممارسات وظيفية الموارد البشرية تقسر ما مقداره (70.7%) من التباين الحاصل في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، والشكل رقم (20) يلخص ما سبق.

كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسات وظيفية الموارد البشرية في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعا، في حين اتجهت آراء المبحوثين حول مستوى أداء مؤسساتهم إلى متوسط. وأظهرت النتائج أيضا وجود تأثير للتفاعل والتنسيق والتكامل بين المتغيرين المستقلين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة. ويمكن تلخيص أهم النتائج الاحصائية المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية بفروعها في الشكل التالي:

**شكل رقم (20):** علاقة الارتباط والقدرة التفسيرية لممارسات وظيفية الموارد البشرية وأداء بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية



المصدر: من اعداد الباحثة

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

تتمثل الحيرة التي يواجهها العالم في زيادة الحاجة إلى القيادة التي تستطيع المساهمة بصورة أكبر في خلق تنظيم يتجه بنشاطه نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت - وبدون أي إهمال - العمل على حل المشاكل أو الطوارئ اليومية. وحيث أن ما هو عاجل ينجح دائماً في استبعاد ما هو هام، فإن التنظيم أصبح غير ملتفت إلى شكله المستقبلي بدرجة كافية، لأنه يعتبر هذه المسألة ليست عاجلة وإن كانت مهمة، لكن أي مؤسسة ترغب في التفوق على منافسيها خلال السنوات القادمة يجب أن تجعل قياس أدائها وتقويمه من أولوياتها، هذا الأخير يجب أن نضع خطين تحته، لأن عملية التقويم تستلزم الرجوع إلى محددات الأداء من جهة والعوامل المؤثرة عليه من جهة أخرى؛ ومن بين محددات الأداء الموارد البشرية في المؤسسة؛ حيث تعتبر مهارات وقدرات الموارد البشرية مكون أساسي من مكونات أدائها، وهذه المهارات والقدرات يجب أن لا تترك بدون تسيير فعال لها، الأمر الذي لا يمكن أن يكون إلا بوجود ممارسات فعالة لوظيفة الموارد البشرية. فحتى وإن غاب الجانب الإداري لوظيفة الموارد البشرية - الأمر الذي نجده في العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة الصغيرة منها - يبقى وجود ممارساتها أمراً ضرورياً إذا ما أرادت هذه المؤسسات النهوض بأداء مواردها البشرية بصفة خاصة وأدائها الكلي بصفة عامة.

وبعد أن مرت عقود من الزمن والمؤسسات الكبيرة تأخذ نصيب الأسد من الاهتمام التطويري والتطبيقي، أدركت الدول - ومن بينها الجزائر - أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للنهوض باقتصادياتها. ولأن أداء المؤسسات في الجزائر غير مقبول عموماً مقارنة بالمؤسسات الرائدة، أصبح من الضروري التفكير بجدية في تحسينه، ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل ما يقارب 94 % من النسيج المؤسساتي في الجزائر،<sup>(1)</sup> كان لا بد لهذه الأخيرة من بذل الجهود لتحسين أداء هذا النوع من المؤسسات.

وفي هذا الصدد لا يمكننا الحديث عن أداء جيد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة دون التركيز عن العنصر البشري فيها والممارسات المتعلقة به، ففي مؤتمر عن الموارد البشرية عرض مدير التطوير لمؤسسة بلجيكية رائدة وجهة نظره حول تحويل أعمال مؤسسة العقود القادمة، بقوله " إن المنظمات اليوم لا يمكن أن تستمر في البقاء كما هي عليه الآن، بدلا من ذلك، سوف يكون هناك نوعان من المنظمات، أولا سوف تنتشر الشركات العملاقة على مستوى العالم، و تسيطر تقريبا على كل المرافق، المنتجات والخدمات، وثانيا سوف توجد المنظمات القائمة على الأفراد، حيث يديرها مهنيون

(1) منى مسغوني، (2012)، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 10، ورقة، ص 125.

مؤهلون تقنيا، وتتعامل هذه المنظمات الصغيرة مع سلع و خدمات معينة. إن مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة إن أردت أن تبقى متنافسة فإن العامل الأهم الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية هو أفرادها، لأن العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية<sup>(1)</sup>.

ان الاندماج العالمي من خلال سياسات التحرير الاقتصادي والانفتاح التجاري في إطار انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، ترتب عنه العديد من الآثار والانعكاسات التي استدعت ضرورة المفاضلة بين الإيرادات المتوقعة والخسائر المحتملة من أجل تبني سياسات كفؤة لتأهيل الاقتصاد الوطني وتعظيم مكاسبه عن طريق رفع كفاءة وفعالية المؤسسات الاقتصادية الوطنية بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولأن هذه الأخيرة عاجزة عن الوقوف أمام الواقع الاقتصادي الأورومتوسطي والعالمي، انشأت الجزائر وزارة وصية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبذل جهودا متواصلة على المستوى المحلي والخارجي لدعمها وتأهيلها، ومن بين الجهود المبذولة برنامج ميدا الذي سطرت الجزائر من خلاله سياستها لتأهيل مؤسساتها الصغيرة والمتوسطة، غير أن المتتبع لهذا البرنامج يجد أنه تم التركيز فيه على الجوانب المالية، ولم يأخذ الجانب الإداري والتسييري حظه وافيًا، رغم أن الجزائر بدأت تتقطن لدور الموارد البشرية لنجاح برامج التأهيل هذه، وهو ما يعكسه جهود وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى المحلي من خلال إدراجها لمفهوم "تأهيل العنصر البشري" كضرورة لتأهيل المؤسسات؛ إذ لا يمكننا تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل اقتصاد المعرفة دون التركيز على تأهيل العنصر البشري فيها، ولعل هذا أكبر دليل على أهمية هذا العامل الحاسم في النهوض بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فمؤسساتنا إن أردت أن تبقى منافسة وتحقق مستويات الأداء المرجوة عليها أن تدرك جيدا أن مصدر الميزة التنافسية الوحيد غير القابل للتقليد هو المورد البشري، وأن تسعى لتبني جميع الممارسات والمقاربات التسييرية الحديثة المتعلقة بتسييره، إذ لا يمكن الحديث عن موارد بشرية مزودة بمعارف ومهارات - وهي عنصر محوري في تحقيق التميز - دون الحديث عن ممارسات فعالة للحصول عليها، تطويرها، وتحفيزها وقيادتها، وكذا تبني ممارسات حديثة من شأنها خلق أفراد مبدعين يعملون بروح الفريق.

بناء على ما سبق قمنا من خلال دراستنا بطرح أبعاد وممارسات تسييرية متكاملة ارتبطت بممارسات وظيفة الموارد البشرية بمنظورها الحديث والتي قمنا في اختيارها بالاعتماد على ابعاد سياقية أهمها الحجم لإعطائها طابعا خاصا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بغرض قياس مستوى هذه

(1) بوزيان عثمان، (2006)، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:متطلبات التكيف و آليات التأهيل، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، ص 767.

الممارسات في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛ فرغم غياب إدارة الموارد البشرية في العديد من هذه المؤسسات إلا أننا لمسنا من خلال دراستنا وجود ممارسات لا بأس بها فيما يتعلق بهذه الوظيفة. هذه النتيجة كانت من بين جملة من النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا لواقع بعض ممارسات وظيفة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وأثر هذه الممارسات على أداء هذا النوع من المؤسسات، ويمكن ايجاز أهم النتائج في:

### 1- النتائج المتعلقة بمستوى ممارسات وظيفة الموارد البشرية والأداء المؤسسي:

- المتوسط الحسابي لممارسة "الاستقطاب والاختيار" قد بلغ (3.80) بانحراف معياري (1.019) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.70 - 3.97) بانحرافات معيارية (1.510 - 0.904). كما أن أغلب إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد كانت بالقبول أيضا، إلا أن عدم اعتماد أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة على الانترنت خاصة وتكنولوجيا المعلومات والاتصال عامة، جعل اتجاهات المبحوثين حول العبارة المتعلقة باستخدام الانترنت في الاعلان عن المناصب والبحث عن ذوي المهارات والخبرات تتجه نحو عدم الموافقة..

- المتوسط الحسابي لبعد ممارسة "التكوين والتدريب" (3.16) بانحراف معياري (1.265) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة. ويمكن إرجاع هذا أن ممارسة التدريب ترتبط بقناعات ممارسي وظيفة الموارد البشرية بجذواه وكذا بالإمكانيات المادية للمؤسسة.

وقد تراوحت المتوسطات الحسابية في هذا البعد بين (2.85 - 3.29) بانحرافات معيارية (1.424 - 1.137). ورغم وجود قبول لا بأس به في إجابات أفراد العينة على عبارات أسئلة هذا البعد خاصة العبارة حول اعتماد أسلوب أو طريقة التناوب الوظيفي لزيادة الخبرة والتنوع الوظيفي، إلا أن ذلك غير كاف، إذ هناك نقص واضح في مجال التدريب والتكوين في المؤسسات المبحوثة، إذ أكدت النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة لا تسعى لتكوين أفرادها دوريا لتعلم مزيدا من المهارات في العمل؛ وهذا ما يمكن إرجاعه للإمكانيات المالية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعجزها عن تخصيص ميزانية للتدريب خاصة أن يكون دوري، وهذا ما يؤكد لجوء المؤسسات المبحوثة لنوع التدريب (التناوب الوظيفي) والذي يمتاز بتكلفته المنخفضة. كما بينت النتائج نقص اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة على التكنولوجيا الحديثة بينت في ممارسة التدريب. وكذا الغياب الواضح لتقييم البرامج التدريبية.

- " بلغ المتوسط الحسابي لممارسة "تحفيز الموارد البشرية" (3.66) بانحراف معياري (1.076) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة نوعا ما، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية



بين (2.77 - 4.08) بانحرافات معيارية (1.305 - 0.862). ورغم وجود قبول لا بأس به في إجابات أفراد العينة على عبارات أسئلة هذا البعد خاصة العبارة حول حرص المؤسسة على أن تكون بيئة العمل مصدر للتحقيق الرضا وضمن الولاء إلا أن ذلك غير كاف؛ إذ بينت النتائج نقص تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأفراد العاملين فيها على للمشاركة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف.

- بالنسبة لممارسة "القيادة التحويلية" بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (1.087) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.57 - 3.88) بانحرافات معيارية (1.093 - 0.872). وبينت النتائج إثارة قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة للحماس في روح العاملين والعمل بروح الفريق-، وما ساعد القادة في ذلك هو العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين فعدد العمال القليل نسبيا في هذه المؤسسات وطبيعة العديد من المؤسسات التي تعتبر أسرية وتضم عاملين من المعارف والأصدقاء والأقارب منتهت العلاقة بين هؤلاء العاملين وغرست روح التعاون بينهم وحب العمل في فريق. ورغم ذلك بينت النتائج أن المسؤولين لا يبدون اهتماما كافيا بمشاكل العاملين لديهم بهدف مساعدتهم على حلها، ويرجع العديد من المبحوثين الذين تم سؤالهم عن ذلك هذا إلى أن فتح المجال للعاملين لطرح شكواهم يجعلهم يبالغون في إظهار مشاكلهم وتضخيمها والتقاصص عن العمل نتيجة لذلك.

- المتوسط الحسابي لبعد "إجراءات التمكين" قد بلغ (3.53) بانحراف معياري (0.942) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.85 - 3.94) بانحرافات معيارية (1.281 - 1.117). ورغم أن أغلب العبارات اشارت إلى نسبة قبول مرتفعة إلا أن ذلك لا يعكس وجود ممارسات فعالة لإرساء وتفعيل التمكين، فرغم أن أغلب المؤسسات المبحوثة تتخذ اجراءات تجعل العامل يشعر بأنه عنصر فعال، وتعطي للعاملين مساحة أكبر للسلطة وتحمل مسؤولية تحقيق النتائج، إلا أنها لا تتخذ كل الإجراءات التي تعطي للعامل الاستقلالية الكاملة في كيفية أداء عمله، كما أنها لا تشجع المشاركة في المعلومات وتقاسم المكافآت، وهذا ما برره بعض المبحوثين بارتفاع نسبة المخاطرة في حال منح الاستقلالية الكاملة في أداء العمل خاصة مع ضعف التدريب - والذي سبق وأشرنا إليه- وكذا ضعف الامكانيات المادية مما يجعل منح المكافآت محدود نوعا ما.

- المتوسط الحسابي لبعد تشجيع التعلم التنظيمي قد بلغ (4.12) بانحراف معياري (0.821) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. تراوحت المتوسطات الحسابية في بعد تشجيع التعلم التنظيمي بين (2.96 - 4.31) بانحرافات معيارية (1.376 - 0.688). وقد بينت النتائج أن أغلب المؤسسات المبحوثة تشجع وتؤكد على أن يتعلم العامل من أخطائه وأخطاء غيره في العمل ، وكذا تسمح للعاملين بالاتصال فيما بينهم وتبادل المعارف والمهارات، ومما ساعد في ذلك سهولة الاتصال والعلاقات التي تشبه علاقات القرابة والتي تتأتى من صغر حجم العمالة وقلّة المستويات الادارية من جهة

مما يسهل تعارف العاملين، ونمط التوظيف الذي تعتمد عليه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - والصغيرة خصوصا - والذي يركز على توظيف المعارف والأقارب والأصدقاء. كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مراكز للتعليم فهي تعتبر في مرحلة النمو لذا نجد أنها تشجع أفرادها على تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات في عملهم لأن نجاحها مرتبط بإبداع أفرادها من جهة، ومن جهة أخرى ونظرا لصغر حجم العمل فإن تكلفة الخطأ ستكون أقل إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبيرة. ورغم أن مستوى إدراك المبحوثين لأهمية تشجيع التعلم التنظيمي مرتفعة إلا أنهم لا يشجعون الأفراد على مواصلة دراستهم لتجديد معارفهم وتطوير قدراتهم، ولعل سبب ذلك الامكانيات المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالتالي عدم القدرة على تحمل تكاليف ذلك.

- وعموما اتجهت ممارسات وظيفية الموارد البشرية ككل إلى "مرتفعة" بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.984). أما بالنسبة للأبعاد فقد جاء بعد "تشجيع التعلم التنظيمي" بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي (4.12) بانحراف معياري (0.821) - ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة -، ثم يليه بعد الاستقطاب والاختيار الذي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.80) بانحراف معياري (1.019) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة. أما الترتيب الثالث فقد احتلته ممارسة تحفيز الموارد البشرية بمتوسط حسابي (3.66) وانحراف معياري (1.076) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة كما سبق وذكرنا، ويليهما ممارسة تفعيل اجراءات التمكين في الترتيب الرابع من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.53) بانحراف معياري (0.942) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة أيضا، ثم تتبعه ممارسة القيادة التحويلية بالترتيب الخامس حيث بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.37) بانحراف معياري (1.087) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، وأخيرا نجد أن ممارسة التدريب والتكوين جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.16) بانحراف معياري (1.265) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة أيضا.

- مستوى الأداء العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية المبحوثة جاء متوسطا بمتوسط حسابي (30.4) معياري (0.903)، وقد استعملت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة مؤشرات الأداء المعتمدة بمستويات متوسطة ومتفاوتة بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي لتقييم أداء هذه المؤسسات. وهذا ما أكدته عبارات مقياس الدراسة التي اتجهت أغلبها إلى متوسطة. كما أكدت نتائج

الدارسة على عدم استعمال بعض المؤشرات غير المالية في عملية تقييم الأداء والمتمثلة في : (نمو الحصة السوقية في السوق الاجنبية، المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولية، تحقيق براءة الاختراع).

## 2- النتائج المتعلقة بالتباين في آراء المبحوثين:

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسات وظيفية الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع، وهذه الفروق كانت لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الممارسات (استقطاب وتوظيف الموارد البشرية، تكوين وتدريب الموارد البشرية، اجراءات التمكين، تشجيع التعلم التنظيمي) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في اجابات المبحوثين حول مستوى (تحفيز الموارد البشرية) و(ممارسة القيادة التحويلية) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع. وكانت لصالح الذكور في كلا البعدين.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول ممارسات وظيفية الموارد البشرية وأبعادها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير السن(الفئة العمرية) حيث كان مستوى الدلالة لها جميعا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في مستوى ممارسات وظيفية الموارد البشرية ككل تعود لاختلاف مستويات التعليم عند المبحوثين. والفئة التي أحدثت الفروق هي فئة حاملي شهادة الليسانس؛ إذ أحدثت فروقا مع فئة (ثانوي فأقل)، وكانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالحها.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء المبحوثين حول مستوى أبعاد ممارسات وظيفية الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير المستوى التعليمي إلا في بعد (استقطاب واختيار الموارد البشرية) حيث وجدت فروق معنوية في اتجاهات المبحوثين. والفئة التي أحدثت الفروق هي فئة حاملي شهادة الليسانس؛ إذ أحدثت فروقا مع فئة (ثانوي فأقل) ومع فئة (ماستر) وكانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالحها.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى ممارسات وظيفية الموارد البشرية ككل تعزى لمتغير الخبرة المهنية، والفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين هي فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات). وقد أحدثت هذه الفئة فروقا مع جميع الفئات العمرية الأكبر منها، وكانت الفروق لصالح هذه الأخيرة.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى (تدريب وتكوين الموارد البشرية)، والفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين هي (أقل من 5 سنوات)؛ إذ أحدثت في فروقا مع جميع الفئات العمرية الأكبر منها، وكانت الفروق لصالح الفئات الأكبر.

- وجود فروق ذات دلالة احصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى (استقطاب واختيار الموارد البشرية)، والفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين هي (أقل من 5 سنوات)؛ إذ أحدثت في فروقا مع الفئات العمرية (من 11 إلى 15 سنة) و (أكثر 15 سنة)، وكانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالح الفئات الأكبر. كما أن الفئة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات) أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين حول مستوى هذه الممارسة مع الفئة العمرية (أكثر 15 سنة) وكانت الفروق لصالح هذه الأخيرة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

### 3- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- هناك علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,01 بين ممارسات وظيفة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,841؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسات وظيفة الموارد البشرية فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهم ذلك في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الاستقطاب والاختيار والأداء المؤسسي في المؤسسات المبحوثة؛ حيث تساهم ممارسة الاستقطاب والاختيار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة مساهمة متوسطة في تحسين أدائها، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط 0,552 عند مستوى دلالة أقل من 0,01. وقد أبدى المبحوثون عدم موافقتهم على استخدام التكنولوجيا الحديثة والانترنت بصفة خاصة في استقطاب الموارد البشرية، كما أن حرص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اللجوء إلى الجامعات والمعاهد الخاصة لجذب الكفاءات لم يكن كافيا، وهذا ما جعل ارتباط بعد الاستقطاب والاختيار مع الأداء المؤسسي متوسطا.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ممارسة التدريب والتكوين) وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,710 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة قوية؛ مما يعني أنه كلما كانت ممارسة التكوين والتدريب فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ساهم ذلك وبشكل كبير في تحسين مستوى أداء هذه الأخيرة.

- تساهم (ممارسة التحفيز) وبشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,751 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 والتي تعكس العلاقة القوية بين المتغيرين.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين (ممارسة القيادة التحويلية) والأداء المؤسسي في المؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,501 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة متوسطة؛ مما يدل على أن هذه الممارسة تساهم بشكل مقبول نوعا ما في تحسين أداء المؤسسات المبحوثة. وقد أبدى المبحوثون في هذا البعد عدم موافقتهم حول ابداء المسؤولين للاهتمام المطلوب بالظروف الخاصة بكل فرد بالمؤسسة بهدف المساهمة في حل مشكلاته، وكذا حول تحفيز الأفراد بأساليب غير تقليدية لدفعهم للتفكير الابداعي وهو ما جعل اتجاهات المبحوثين تتجه إلى عدم الموافقة والحياد وهو ما جعل ارتباط البعد بالأداء المؤسسي متوسطا.

- تساهم (ممارسة التمكين) بشكل فعال في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,711 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي تدل على وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

- تساهم (ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي) بشكل كبير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,668 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 والتي تعكس وجود علاقة قوية بين المتغيرين.

#### 4- النتائج المتعلقة باختبار الفرضيات:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في ممارسات وظيفة الموارد البشرية (بشكل عام) على مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر وتصورات ممارسي وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، إذ بلغت قيمة  $F = 44.206$  بمستوى دلالة  $\alpha = 0.000$ ، وتشير قيمة معامل الارتباط  $R$  إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,841، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$  قيمة 0,707 وذلك يفسر بأن 70.7 % من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة أي 29.3 % ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

- وبينت النتائج وجود أثر لمستوى الاستقطاب والاختيار ( $\text{Beta} = 0,160$ ، مستوى الدلالة = 0,014)، وكذا لممارسة التكوين والتدريب ( $\text{Beta} = 0,194$ ، مستوى الدلالة = 0,016)، ومستوى ممارسة تحفيز الموارد البشرية ( $\text{Beta} = 0,220$ ، مستوى الدلالة = 0,018)، ومستوى ممارسة القيادة التحويلية ( $\text{Beta} = 0,135$ ، مستوى الدلالة = 0,029)، كما أظهرت النتائج أيضا وجود أثر لمستوى ممارسة التمكين ( $\text{Beta} = 0,177$ ، مستوى الدلالة = 0,035) وكذا لمستوى ممارسة تشجيع التعلم التنظيمي بقيمة

(Beta = 0,183، وبمستوى دلالة = 0.013) على الأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة.

- كما بينت النتائج وجود أثر ذو دلالة احصائية للممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة) لوظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة. حيث كانت قيمة F المحسوبة (107.61) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، كما بينت النتائج أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل ممارسات وظيفية الموارد البشرية (ببعديها التقليدي والحديث) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) يقدر بـ (0.809) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.648) وهذا يعني أن (64.8%) من التأثيرات الحاصلة في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود إلى التغيرات الحاصلة في الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة (مجتمعة).

- وبينت النتائج أيضا أن كلا من الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة لوظيفة الموارد البشرية تؤثران في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث كانت قيم t معنوية عند مستوى دلالة 0.001.

- كما بينت النتائج أن اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لممارسات حديثة إلى جانب التقليدية والتنسيق والتكامل بين هذه الممارسات مجتمعة سيزيد من هذه المساهمة (لأن مستوى المعنوية عند أخذ التفاعل بين المتغيرين المستقلين الممارسات التقليدية والممارسات الحديثة يساوي 0.012 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05).

#### 5-المقترحات:

على ضوء نتائج الدراسة حاولنا تقديم بعض المقترحات في النقاط التالية:

- عدم اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذج مصغر للمؤسسات الكبيرة، ومراعاة خصوصيتها التي اكتسبتها من خصائصها - وما انجر عنها من مشاكل وفرص - لبناء نموذج تسييري فعال، خاصة ما تعلق بجانب الموارد البشرية.

- تشجيع الدراسات أكثر حول الجانب التسييري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإقامة الندوات الوطنية والملتقيات للتحسيس بضرورة ذلك.

- الاستفادة أكثر من التكنولوجيا الحديثة وبصفة خاصة الانترنت في ممارسات الاستقطاب والتدريب والاتصال، نظرا لفعالية هذه التكنولوجيا والتكلفة المنخفضة لها.

- العمل أكثر على إثارة الحماس في العاملين والعمل بروح الفريق من قبل قادة المؤسسة وممارسي وظيفة الموارد البشرية، واستغلال العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين العاملين؛ فعدد العمال القليل نسبيا

في هذه المؤسسات وطبيعة العديد من المؤسسات التي تعتبر أسرية وتضم عاملين من المعارف والاصدقاء والأقارب من شأنها المساعدة في ذلك.

- إبداء الاهتمام الكافي بمشاكل العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بهدف مساعدتهم على حلها، لأن ذلك من شأنه خلق شعور بالرضا والانتماء، ويعتبر كعامل لتمسك العامل بمؤسسته والعمل أكثر لتحقيق أهدافها.

- تشجيع الأفراد على مزاولة دراستهم لتجديد معارفهم وتطوير قدراتهم.

- التركيز أكثر على التدريب؛ فرغم الامكانيات المادية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا انها يجب أن تهتم أكثر بتدريب أفرادها وقد تعتمد في ذلك على بعض الأساليب الأقل تكلفة كالتدريب باستخدام التكنولوجيا الحديثة أو ابرام اتفاقيات وتعاونيات مع مؤسسات تدريبية وتعليمية كالجامعات والمعاهد، وكذا الاعتماد على اسلوب التدوير الوظيفي والتناوب الوظيفي.

- اتخاذ كل الإجراءات التي تعطي للعامل الاستقلالية الكاملة في كيفية أداء عمله، مع تأهيله لذلك.

- تشجيع المشاركة في المعلومات وتقاسم المكافآت مقابل الأداء الجماعي المتميز.

## 6- آفاق الدراسة:

- محاولة لبناء نموذج لشكل إدارة موارد بشرية وتطبيقه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛ معتمدين في بنائه على نتائج هذه الدراسة.

- أثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة).

- محاولة لتحديد مداخل تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

- واقع تأهيل المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الدولة في ذلك (حالة الجزائر)

- دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

# قائمة المراجع



# قائمة المراجع

## أولاً: المصادر باللغة العربية

- 1- القرآن الكريم
- 2- لسان العرب، المجلد 2، ج 13.
- 3- ابن المنظور، لسان العرب، الجزء الأول، المجلد 5، دار المعارف، القاهرة.

## ثانياً: المصادر باللغة الأجنبية:

- 1- Dictionnaire Larousse de la langue Française, 2001.

## ثالثاً: المراجع باللغة العربية

### 1- الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، (2008)، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دار الوراق للنشر والتوزيع، ط1، عمان (الأردن).
- 2- إحسان دهش حلاب، (2011)، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 3- إحسان دهش حلاب وآخرون، (2013)، إدارة التمكين والاندماج، دار صفاء للإنتاج والتوزيع، عمان.
- 4- أحمد السيد مصطفى، (2002)، إدارة البشر (الأصول المهارات)، بدون ذكر دار النشر، مصر.
- 5- أحمد سيد مصطفى، (2001)، المدير وتحديات العولمة، ط1، دار النهضة، مصر.
- 6- أحمد ماهر، (2002)، الإدارة- المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر.
- 7- أحمد ماهر، (2003)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 8- أسامة خيرى، (2012)، الجديد في القيادة الإدارية، ط1، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن.
- 9- أكرم سالم الجنابي، (2012)، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- 10- أندرو دي سيزلاقي، مارك جى والاس، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية.
- 11- أيمن علي عمر، (2005)، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل بيئي مقارنة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 12- بلقاسم سلاطنية وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة (مصر)
- 13- تريسي، وليم، (2004)، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد الجبالي، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- 14- توفيق عبد الرحيم يوسف حسن، (2002)، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.

- 15- جاب باوى، ترجمة أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد، (2004)، إدارة الموارد البشرية والأداء - تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، مطبعة جامعة أكسفورد، نيويورك.
- 16- جاري ديلسر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، (2015)، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 17- جمال الدين لعويسات، (2002)، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 18- حسين عبد المطلب الأسرج، (2006)، مستقبل المشروعات الصغيرة في مصر، كتاب الأهرام الاقتصادي، مؤسسة الأهرام، القاهرة.
- 19- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، (2000)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، ط1، دار حامد، عمان (الأردن).
- 20- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن.
- 21- دافيد راتشمان وآخرون- ترجمة رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، (بدون سنة نشر)، الإدارة المعاصرة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
- 22- رابع خوني، حساني رقية، (2008)، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، ط1، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر.
- 23- رضا ابراهيم المليجي، (2010)، إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، ط1، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 24- رضوان محمود عبد الفتاح وآخرون(خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر)، (2013)، تصميم وإعداد وتنفيذ الحقايب التدريبية، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 25- رضوان محمود عبد الفتاح، (2013)، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- 26- زيد منير عبوي، (2006)، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- 27- سامح عبد المطلب عامر، (2011)، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 28- سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، (2010)، التطوير التنظيمي، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 29- سعاد نائف بزروطي، (2005)، إدارة الأعمال الصغيرة، دار وائل للنشر، عمان.
- 30- سعد صادق البحيري، (2004)، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- 31- سمير علام، (2004)، إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 32- سوسن الحسيني، إبراهيم البلتاجي، (2016)، القيادة التحويلية والابتكار: دراسة مقارنة بين التعليم العالي العام والخاص في العراق، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد.

- 33- سيد محمد جاد الرب، (2009)، استراتيجيات تطوير وتحسين الأداء "الأطر المنهجية والتطبيقات العملية"، دار الفكر العربي، مطبعة العشري، جامعة قناة السويس، مصر.
- 34- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، (2013)، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- 35- صفوت عبد السلام عوض الله، (1993)، اقتصاديات الصناعات الصغيرة ودورها في تحقيق التصنيع والتنمية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- 36- صلاح الدين محمد عبد الباقي، (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- 37- طاهر محسن منصور، (2010)، نظرية المنظمة: مدخل العمليات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- 38- عبد الرزاق بن حبيب، (2000)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 39- عبد السلام عبد الغفور وآخرون، (2001)، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الصفاء، عمان.
- 40- عبد العزيز جميل مخيمر-أحمد عبد الفتاح عبد الحليم، (2000)، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 41- علي السلمي، (1999)، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 42- علي السلمي، (2002)، إدارة التميز وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الجديدة، مصر.
- 43- علي غربي وآخرون، (2007)، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر.
- 44- عمر أحمد همشري، (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر، ط1، عمان.
- 45- عمر وصفي عقيلي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- 46- فتحي السيد عبده أبو السيد أحمد، (2005)، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية.
- 47- فلاح الحسيني، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان.
- 48- كامل بربر، (2008)، إدارة الموارد البشرية- اتجاهات و ممارسات، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت (لبنان).
- 49- كمال الدين حسن علي بابكر، (2015)، القيادة التحويلية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية (بحوث ودراسات)، القاهرة.
- 50- ماجدة العطية، (2004)، إدارة المشروعات الصغيرة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- 51- مبروكة محيرق، (2013)، أساسيات تدريب الموارد البشرية، ط1، السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 52- محفوظ أحمد جودة، (2014)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، عمان (الأردن).
- 53- محمد بلقاسم حسن بهلول، (1990)، الاستثمار وإشكالية التوازن الجهوي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
- 54- محمد سرور الحريري، (2012)، الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).

- 55- محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، (2014)، دور تقييم الأداء في تنمية الموارد البشرية، الطبعة العربية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة (مصر).
- 56- منير بن أحمد بن دريدي، (2013)، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، ط1، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان.
- 57- منير نوري، (2010)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 58- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان.
- 59- مهدي حسن زويلف، (1994)، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الانسانية، ط1، دار مجدلاوي، عمان (الأردن).
- 60- مهدي حسن زويلف، (2001)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- 61- ناصر دادي عدون، (2009)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 62- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، (2010)، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- 63- هاشم حمدي رضا، (2010)، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- 64- هدى العلفي، (2013)، القيادة التحويلية مدخل لإعداد قادة التغيير في الجامعات، ط1، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 65- هيثم الغاني، الإدارة بالحوافز، (2007)، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان (الأردن).
- 66- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، الأردن.
- 67- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، (2009)، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط2، دار وائل للنشر، عمان الأردن.
- 68- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، (2006)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.

## 2- الأطروحات والرسائل الجامعية:

- 1- ابراهيم عبد المجيد القوقا، (2007)، أثر التدريب على أداء المشروعات الصغيرة والصغيرة جدا في قطاع غزة، رسالة مكملة لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الجارة قسم ادارة الأعمال، الجامعة الاسلامية، غزة.
- 2- إياد علي الدجني، (2010-2011)، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس"، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية.

- 3- برني لطيفة، (2015/2014)، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة.
- 4- بوخاري بولرباح، (2017/2016)، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة- حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، تخصص علوم اقتصادية، غ منشورة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف (الجزائر).
- 5- بودوح غنية (2012)، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، غ منشورة، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 6- بوراس فايزة، (2015)، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات: دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، غ م، جامعة الحاج لخضر، باتنة (الجزائر).
- 7- بومدين يوسف، (2006)، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية - مع دراسة حالة المعمل الجزائري الجديد للمصبرات- الحاصل على شهادة الجودة العالمية ISO، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.
- 8- جمال حدار، (2013-2012)، الإدارة الوقفية وتطبيقها في الإدارة العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 9- خيرة عيشوش، (2011)، التعلم التنظيمي كمدخل لتحسين أداء المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة سونطراك"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المالية الدولية، غ منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
- 10- رامي إبراهيم عبد الرحمن الشقران، (2010)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الأردنية الحكومية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي ومقترحات للتطوير من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين. أطروحة دكتوراه في علوم التربية، غ منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- 11- سامر كمال حامد الديب، (2012)، مدى ممارسة القيادات الإدارية الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحويلية وصعوباتها وسبل تنميتها، مذكرة ماجستير، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
- 12- سعيد بن عبيد بن نمشة، (2007)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراه فلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

- 13- سعيد شعبان حامد، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- 14- سملاي يحضيه، (2005)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة (الجزائر).
- 15- سمير زهير الصوص، (2011)، إدارة شؤون الأفراد والعلاقات الصناعية، بحث مقدم إلى وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين.
- 16- شادلي شوقي، (2017)، تحليل العوامل المؤثرة على درجة توجه عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- 17- شريف أحمد حسن عباس، (2010)، سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الإبداع التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن.
- 18- عبد الرحيم محمد، (2006)، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الأزهر.
- 19- لخلف عثمان، (1995)، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية في الجزائر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، غ منشورة، جامعة الجزائر.
- 20- محمد إبراهيم خليل العطوي، (2010)، دور أسلوب القيادة التحويلية في تفعيل إدارة المعرفة وأثرهما على أداء المنظمة: دراسة تطبيقية على شركات البلاستيك للصناعات الإنشائية الأردنية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- 21- محمد أحمد أبو قمر، (2009)، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، غ منشورة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، غزة، فلسطين.
- 22- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي، (2006)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري- دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، غ منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

- 23- محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، (2009)، أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسيا سات إدارة الموارد البشرية "نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان"، بحث أعد لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، كلية الاقتصاد، الجمهورية العربية السورية.
- 24- محمد حسين سيد، أهمية العنصر البشري في تحقيق أهداف الشركات، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، الأكاديمية العربية البريطانية.
- 25- محمد قريشي، (2014)، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة، شهادة دكتوراه علوم التسيير، غ منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- 26- مهني أشواق، (2009)، دور تكنولوجيات المعلومات والاتصال في تعزيز نظام المعلومات التسويقية للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة شعبة تكنولوجيا المعلومات والاتصال، غ منشورة، بسكرة.
- 27- موسي سهام، (2014)، مساهمة في بناء نموذج قياس المحاذاة الاستراتيجية لتكنولوجيا الإنترنت على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة بالمنطقة الصناعية العلة ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، غ منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر).
- 28- موفق محمد الضمور، (2008)، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية.
- 29- يوسف حميدي، (2007/2008)، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، غ منشورة، جامعة الجزائر، فرع التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر.

### 3- الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

- 1- بوزيان عثمان، (2006)، قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر:متطلبات التكيف و آليات التأهيل، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة و اقتصاديات شمال افريقيا جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر.
- 2- ثريا علي حسين الورقلي، (2006)، المشروعات الصغيرة والمتوسطة في ليبيا (الواقع والطموح)، مداخلة مقدمة ضمن أعمال الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

- 3- حمزة رملي، إسماعيل زحوط، (2012)، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية على مجمع زاد فارم لصناعة الأدوية بقسنطينة (Groupe ZedPharme)، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
- 4- رزيق كمال، عوالي بلال، (2016)، بين المعوقات والتحديات، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كآلية لتحقيق وبعث التنمية المستدامة في الجزائر، المؤتمر الدولي الثالث عشر: دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تدعيم إستراتيجية التنمية المستدامة -الواقع والرهانات يومي 14 و 15 نوفمبر، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
- 5- ريمي رياض، ريمي عقبة، (2013)، تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي.
- 6- عبد المليك مزهودة، (2005)، مقارنة الأداء الاستراتيجية، الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة (الجزائر).
- 7- علي أحمد ثاني بن عبود، (2009)، دور جوائز الجودة والتميز في قياس وتطوير الأداء في القطاع الحكومي، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 8- مولاي لخضر عبد الرزاق، حوتية عمر، (2005)، الاتجاهات الحديثة لتحقيق الأداء المتميز في المنظمات الحكومية (مع الإشارة إلى بعض التجارب الدولية)، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة.
- 9- يوسف قريشي وآخرون، (2015)، مؤشرات الأداء المجددة للأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة - الجزائر.

#### 4- المجالات والدوريات:

- 1- أحمد سليمان محمد الجرجري، (2012)، تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمة الصناعية في إطار تطبيق استراتيجيات التصنيع البيئي (استراتيجيات التصنيع الأخضر نموذجا)، منشور في مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد الخامس، العدد التاسع، نوفمبر، الموصل.
- 2- أحمد يوسف دودين، (2009)، معوقات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد التاسع، العدد 02، الأردن.
- 3- أيمن حسن ديوب، (2013)، أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 2، المجلد 29.
- 4- باسم عبد الحسين، أثر تمكين العاملين في الالتزام التنظيمي، (2012)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 21.



- 5- بلقاسم سلاطونية، (2003)، العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 05، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- 6- تيسير زاهر، (2012)، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28- العدد الثاني.
- 7- جواد محسن راضي، أحمد عبد الأمير ناصر حسن، (2014)، تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كلية جامعة القادسية، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 16، جامعة واسط.
- 8- حجازي اسماعيل، معاليم سعاد، (2012)، دور التسيير على أساس الأنشطة ABM في تحسين أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، ع28/27، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر).
- 9- حسين وليد حسين وآخرون، (2016)، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل-العلوم الصرفة والتطبيقية-، العدد06، المجلد24، جامعة بابل.
- 10- الداوي الشيخ، (2008)، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 06، ورقلة (الجزائر).
- 11- رافد حميد الحدراوي، مروة عبد الكريم الزهيري، (2013)، استخدام الحدس في صياغة الخريطة الإستراتيجية بالتركيز على بطاقة الأداء المتوازن-دراسة تحليلية في عدد من فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 09، العدد 29.
- 12- روابحية مريم، مساهمة التجديد التكنولوجي في تسهيل عملية التعلم التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- دراسة ميدانية في مؤسسة محبوبة للعجائن الغذائية ولاية عنابة -الجزائر، مجلة التسيير والاقتصاد، العدد 2، المجلد 2، 2014.
- 13- سالم صلال راهي، (2012)، التكامل بين استراتيجيات الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية، أوروک للعلوم الإنسانية، جامعة القادسية، المجلد 5، العدد 2.
- 14- سحر محمد فوطة ومحي الدين القطب، (2013)، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية "سلسلة العلوم الانسانية"، المجلد 15، العدد 01.
- 15- سعد العنزي، (2007)، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 48، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

- 16- شاكِر جَارِ اللَّهِ الخشَالِي، بلال إبراهيم صوان، (2007)، الإدارة الإلكترونية وأثرها في التعلم التنظيمي دراسة ميدانية في البنوك الأردنية، مجلة البصائر، مجلد 11، العدد 01، الأردن.
- 17- شهيناز فاضل أحمد، (2008)، تحليل العلاقة بين القيادة التحويلية والقيم التنظيمية: بحث استطلاعي في الشركة العامة لصناعة البطاريات، العدد 73، مجلة الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، مصر.
- 18- الشيخ الداوي، (2010/2009)، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر.
- 19- صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، عبد الستار أبراهيم دهام (2007)، التعلم المنظمي وأثره في نجاح المنظمات: دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 45، المجلد 13، جامعة بغداد.
- 20- طارق حسن محمد أمين، (2006)، التعلم التنظيمي وتقويم الأداء في مراكز خدمة مراجعي المؤسسات العامة الخدمية (نموذج مقترح)، دورية الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 2.
- 21- عالية جواد محمد علي، (2013)، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 36، بغداد.
- 22- عبد الرحمان بن أحمد الهيجان، (1998)، التعلم التنظيمي مدخل لبناء المنظمات القابلة للتعلم، مجلة الإدارة العامة، المجلد 73، العدد 04، الرياض.
- 23- عبد الملوك مزهودة، (2001)، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر).
- 24- علاء أحمد حسن الجبروي، علي سالم شهاب أحمد، (2012)، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، المجلد 34، العدد 109، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
- 25- محمد الحراحشة وصلاح الدين الهيتي، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد 02، الجامعة الأردنية.
- 26- محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، (2015)، مفهوم بطاقات الأداء المتوازن ومتطلبات التطبيق في المكتبات المركزية الجامعية، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 22، العدد 01، المملكة العربية السعودية.
- 27- منى مسغوني، (2012)، نحو أداء تنافسي متميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، عدد 10، ورقة.

28- موسى توفيق المدهون، (1999)، نموذج مقترح لتمكين العاملين كأداة خاصة لإدارة الجودة الشاملة، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والادارة، مجلد 13، العدد 4.

29- مؤيد سعيد السالم، عبد الرسول الحيايني، (2007)، مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة: دراسة حالة في المستشفى الأردني، كلية عمان للإدارة، المجلة العربية للإدارة، العدد 01، المجلد 27، عمان.

30- نادر أحمد أبو شيخة، (2006)، إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية لأهمية وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية، مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الاقتصاد والإدارة، مجلد 20، العدد 2.

#### 5- التقارير والمراسيم:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 02، الصادرة بتاريخ 12 ربيع الثاني عام 1438هـ الموافق ل11 يناير 2017.

#### 6- مراجع أخرى:

- 1- سعد غالب ياسين، الفصل الثاني مدخل لدراسة الإدارة الاستراتيجية، [www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com)
- 2- محمود حسين عيسى، (2007)، إدارة الموارد البشرية بين التقليدية والمعاصرة. [www.alukah.net](http://www.alukah.net)
- 3- وائل محمد جبريل، (2009)، إدارة الموارد البشرية (النشأة والتطور والمفهوم والوظائف)، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية. <http://hrdiscussion.com>

1- الكتب:

- 1- B Ginnodo, (1997), **the power of empowerment: what expert say and 16 actionable case study**, Arlington heights, Il pride
- 2- Bernardin, H John, (2007), **Humain resource Management: An Experientiel**, 4<sup>th</sup>ed, Boston: Irwin McGraw HILL.
- 3- Chloé Guillot-Soulez, (2009), **La Gestion des Ressources Humaines**, 2<sup>e</sup> édition, Gualino lextenso éditions, Paris.
- 4- Cohen, (1991), **Gestion Financiere de L'entreprise et Developpement Financier**, Edicef editions, Paris.
- 5- Jhonson G, Scholes H, ( 2000), **Stratégique**, 5eme édition, édition Publi-Union, Paris.
- 6- Kenneth .L Murrell, and Mimi Meredith, (2000), **Empowering Employee**, McGraw-Hill, New York.
- 7- Maurice Thévenet et autres, (2009), **fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines**, 2<sup>e</sup> édition, Pearson Education France, Paris.
- 8- Mondy Wayne R, Mondy Judy Bandy, (2012), **Human Resource Management**, 13 ed, Pearson Education Limited, Boston.
- 9- Paul R. Niven, (2003), **Balanced Scorecard; Step- By- Step for Government and Nonprofit Agencies**, John Wiley & Sons, Canada, USA.
- 10- R. Brousquet, (1989), **Fondement de la performance humaine dans l'entreprise, les éditions d'organisation**, paris.
- 11- Robert B. Dilts, (2009), **Leadership visionnaire (Outils et competences pour réussir le changement par la PNL**, Edition De Boeck Université, Bruxelles.
- 12- Robert's Kaplan et David. P.Norton, (2003), **le Tableau de Bord Prospectif**, Editions d'Organisation.

2- الأطروحات والرسائل العلمية:

- 1- Angele Dohou ,Nicolas Berland, (2010), **Mesure de la performance globale des entreprises**, université de Poitiers, France
- 2- Ferdinandus Sampe, (2012), **The influence of organizational learning on performance in Indonesian SMEs**, thesis submitted in fulfilment of the requirement for the award of the degree of doctor of Philosophy, Southern Cross University, Lismore, NSW.

- 3- J.H. van Bommel, (2003), **Human Resource Management Within Small And Medium-Sized Enterprises** (Human resource management in het midden- en kleinbedrijf), Erasmus University Rotterdam, Holland.

3 - المجالات والملقيات

- 1- Alain Cucchi, Alidou Ouedraogo, (2004), **Quels modeles de performance pour les entrepreneurs de pme en terriotoire isole ? le cas des entreprises de l'll de la Reunion**, 11<sup>eme</sup> Rencontre internationale 18 et 19 november , Univ Lille.
- 2- Alexandra Luciana Guță, (2013), **Organizational Learning and Performance. a conceptual model**, Proceedings of the 7th international management conference "New Management for the New Economy", Bucharest, Romania.
- 3- Andy Neely, Chris Adams, Andersen Consulting, (2006), **Perspectives on Performance: The Performance Prism**, paper was produced during the research project – The Evolution of Business Performance Measurement Systems which was sponsored by EPSRC under grant number GR/K88637.
- 4- AOUDIA mouloud, REZAZI Omar, (2005), **Les cadres de conception des systèmes de mesure de performance (Performance Measurement Systems (PMS))** , Ouargla.
- 5- Asta Savaneviciene and Zivile Stankeviciute, (2012), **Human Resource Management and Performance: From Practices Towards Sustainable Competitive Advantage**, licensee InTech,. This is an open access chapter distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.
- 6- Bernard M. Bass and Bruce J. Avolo,( 2003) , **predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership**, Journal of Applied Psychology, Vol 88, N°2.
- 7- Branka Zolak Poljašević, Saša Petković, (2013) ,**Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework**, FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization Vol. 10, No 3.
- 8- Branka Zolak Poljašević, Saša Petković, (2013),**Human Resource Management in Small and Medium-Sized Enterprises: Conceptual Framework**,\_ Facta Universitatis Series: Economics and Organization Vol. 10, No 3.
- 9- D.E, Bowen and E, Lawler, (1995), **Empowerment Service Employee**, Vol 36, Iss 04, Sloan Management Review.
- 10- Frederico, Guilherme Francisco, (2009), **The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders**, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida, U.S.A.
- 11- J. Coyle-Shapiro, K. Hoque, I. Kessler, A. Pepper, R. Richardson and L. Walker,(2013), **Human resource management**, international programmes, university of London.
- 12- Jeremy Cowper, Martin Samuels, (2005), **performance benchmarking in the public sector: the united kingdom experience**, Office of Public Services Cabinet Office, United Kingdom.

- 13- Jimmie Browne & John Devlin, Asbjorn Rolstadas & Bjorn Andersen, (1997), **Performance Measurement : The ENAPS Approach**, The International Journal of Business Transformation, vol 1, n<sup>o</sup> 2.
- 14- Judy O'Neil & Victoria J. Marsick, (2007), **Understanding Action Learning**, New York: American Management Association
- 15- Kaplan, & Norton, (2004), **Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets**, Harvard Business Review.
- 16- Khong Sin Tan, Siong Choy Chong, Binchan Lin, Uchenna Cyril Eze, **Internet-Based ICT Adoption Among Smes: Demographic versus benefits ,barries, and adoption intention**, Journal of Enterprise Information, Management Emerald Article.
- 17- Michael G Dilcock, **HRM & Personnel Management: A Comparative Analysis**, International Journal of Applied HRM, Volume 1, Issue 2.
- 18- Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, 2016.
- 19- Moez BEN Yedder et Saloua Souai, (2009), **La contribution stratégique de la Gestion des Ressources Humaines A la Responsabilité Sociale de l'Entreprise**, Colloque international de l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion, Tunisie.
- 20- Mohammed Shahedul Quadar, (2007), **Human Resource Management Issues As Growth Barriers In Professional Service Firm SMEs**, Journal of Services Research, Volume 7, Number 2 , October.
- 21- Otilia ALBU ,MOROȘAN-DĂNILĂ, (2009), **CURRENT TRENDS IN HRM**, The Annals of The "Ștefan cel Mare" University of Suceava. Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration Vol. 9, No. 2(10).
- 22- Qamar Saleem (2012), **Overcoming Constraints to SMEs Development in Arab Countries**, paper presented during the Second Arab Development Symposium Kuwait, June 18-19.
- 23- R C, ford, and M. d., Fottler, (1995), **Empowerment: A matter of degree**, Academy of Management Executives, Vol 09, No 03.
- 24- Roger Gill, Niall Lievire, Douglas c. Pitt, (2002), **leadership and organizations for the new millennium**, Journal leadership studies, issue: 4, united kingdom.
- 25- S.R. de Silva, (2011), **Human Resource Management, Industrial Relations and Achieving Management Objectives**, international labour organization act/emp publication, Bangkok.
- 26- Savanam Chandra Sekhar, (2010), **Benchmarking**, African Journal of Business Management Vol. 4(6).
- 27- Scott E. Seibert, Seth R. Silver, W. Alan Randolph (2004), **Taking Empowerment To The Next Level: A Multiple Level Model Of Empowerment, Performance, and Satisfaction**, Academy of Management Journal , Vol 47, N 3.
- 28- Tomislav Hernaus, Miha Škerlavaj, Vlado Dimovski, (2008), **Relationship Between Organisational Learning and Organisational Performance: The Case Of Croatia**, Transformations in Business and Economics, Vol 7, N<sup>o</sup>2.

#### 4- التقارير والمراسيم

- 1- Direction Générale Entreprises de la Commission européenne (DG entreprises), La démographie des entreprises en Europe, Série: Observatoire des PME Européennes, Rapport n° 5, 2002.
- 2- Ministère de l'Industrie et des Mines , Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Bulletin d'information Statistique , N°30, edition mai 2017.

#### 5- مراجع أخرى:

- 1- Brian tracy, **Difference Between Personnel Management And Human Resource Management.** <http://accountlearning.blogspot.com>
- 2- Hoffman D, Famster D, (2001), **Evaluating Strategic Performance and Qualitative Attributes, partners, perspective** [www.partner-shc.com](http://www.partner-shc.com)
- 3- OECD (2002), Les PME à Forte Croissance et l'Emploi, [www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/18/29/2493085.pdf)

#### خامسا: المواقع الإلكترونية

- 1- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- 2- <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0>
- 3- [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2002\\_report5\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/smes_observatory_2002_report5_fr.pdf)
- 4- <http://www.alghamdi-biostatistics.com/multipleregression.htm>
- 5- <http://www.amf.org.ae>
- 6- <http://www.businessdictionary.com/definition/human-resource-management-HRM.html>
- 7- <http://www.mdipi.gov.dz>
- 8- <https://ar.wikipedia.org/wiki>

الملاحق





## استبانة البحث تحية طيبة وبعد...

في إطار التحضير لشهادة الدكتوراه يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لدراسة موضوع: "مساهمة ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". وهذا من خلال أجابتمكم الصريحة على جميع الأسئلة بوضع علامة (X) مرة واحدة فقط أمام الخيار الذي ينطبق على رأيكم الشخصي، في كل عبارة من عبارات الاستبيان، مع العلم أن مساهمتكم في الإجابة بدقة سيعطي مصداقية أفضل، وأن رأيك سوف يعامل بسرية تامة، ولن يستخدم إلا لأغراض هذه الدراسة. وشكراً لكم على حسن تعاونكم.

إعداد الباحثة: م. أشواق

### المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- العمر:  30 سنة فأقل  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  51 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي:  ثانوي فأقل  ليسانس  ماجستير  دراسات عليا
- أخرى أذكرها.....
- 4- المنصب الحالي: .....
- 5- الخبرة في المنصب الحالي:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني: ممارسات وظيفة الموارد البشرية

فيما يلي العبارات التالية تقيس مختلف الأبعاد التي تعكس مدى ممارسة وظيفة الموارد البشرية في مؤسستكم من وجهة نظركم

الرقم	استقطاب واختيار الموارد البشرية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
01	تحرص مؤسستنا على اختيار الأفراد ذوي القدرات المتميزة					
02	تلجأ مؤسستنا لخريجي الجامعات من أجل جذب أفضل الكفاءات العلمية					
03	تستخدم مؤسستنا الانترنت للإعلان عن المناصب وللبحث عن ذوي المهارات والخبرات					
04	تحدد مؤسستنا بدقة احتياجاتها من اليد العاملة لشغل المناصب الشاغرة					
05	تسعى مؤسستنا لكي تكون مؤهلات الفرد ملائمة لخصائص ومتطلبات الوظيفة					

الرقم	تكوين وتدريب الموارد البشرية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
06	لتعلم مزيد من المهارات في العمل يتم تكوين الأفراد في مؤسستنا دورياً					
07	لزيادة الخبرة العملية والتنوع الوظيفي للأفراد تلجأ مؤسستنا لاعتماد التناوب الوظيفي					
08	تعتمد مؤسستنا بشكل كبير على التكنولوجيات الحديثة لتطبيق برامج التدريب					
09	من أجل ترقية الأفراد وتعزيز قدراتهم في المناصب الجديدة يتم إخضاعهم لتكوين مستمر					
10	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من أجل تحسين نتائجها مستقبلاً					

الرقم	تحفيز الموارد البشرية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
11	تقوم مؤسستنا بتحديث نظام المكافآت استجابة للتغير في حاجات ورغبات العاملين					
12	تدعو مؤسستنا جميع العاملين للمشاركة في اتخاذ القرار لدفعهم نحو تحقيق الأهداف					
13	تعتمد مؤسستنا استخدام سياسة الترقية كأسلوب فعال في تحفيز العاملين					
14	تهدف سياسة مؤسستنا أن يكون عمل الفرد مصدر يحقق له النمو والارتقاء الوظيفي					
15	مؤسستنا شديدة الحرص على أن تكون بيئة العمل مصدر للتحقيق الرضا وضمن الولاء					

الرقم	ممارسة القيادة التحويلية	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
16	إدارة مؤسستنا تتجاوز فكرة التحفيز التقليدي للعاملين إلى تحفيز التفكير الإبداعي لديهم					
17	المسؤولون في مؤسستنا يؤمنون بأن التغيير ضروري ويشجعون الأفراد على تحقيق الغاية منه					
18	يثير قادة مؤسستنا في نفوس العاملين حب الحماس والعمل بروح الفريق الواحد					
19	ييدي المسؤولون في مؤسستنا اهتماماً كبيراً للظروف الخاصة بكل فرد بهدف المساهمة في حل مشكلاته					
20	تتيح إدارة مؤسستنا الفرصة للعاملين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم للتطوير وإحداث التغيير					

الرقم	إجراءات التمكين	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
21	تتخذ مؤسستنا كل الإجراءات التي تعطي للعامل الاستقلالية الكاملة في كيفية أداء عمله					
22	الإجراءات التي تتخذها مؤسستنا تجعل العامل يشعر بأنه عنصر فعال ومهم بالنسبة للمؤسسة					
23	برامج العمل في مؤسستنا تسمح للعاملين بالمشاركة في المعلومات وتقاسم المكافآت بناء على ذلك					
24	تعتمد فلسفة مؤسستنا على أن الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة وأن عمله عبادة تستحق جهده ووقته					
25	الممارسات الرسمية في مؤسستنا تعطي للعامل مساحة أكبر للسلطة مع تحميله مسؤولية تحقيق النتائج					

الرقم	تشجيع التعلم التنظيمي	غير موافق إطلاقاً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
26	دائماً ما تؤكد إدارة مؤسستنا على ضرورة أن يتعلم العامل من أخطائه وأخطاء غيره في العمل					
27	تشجع إدارة مؤسستنا الأفراد على مواصلة دراستهم لتجديد معارفهم وتطوير قدراتهم					
28	سياسة مؤسستنا تشجع الأفراد على التعاون من أجل تطوير مهاراتهم في العمل					
29	في مؤسستنا نتلقى الدعم والتشجيع على تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات جديدة في العمل					
30	تسمح قوانين العمل بمؤسستنا للأفراد بالاتصال فيما بينهم من أجل تبادل المعارف والخبرات					

### المحور الثالث: أداء المؤسسة

الرقم	حسب القدرات و الإمكانيات المتاحة لمؤسستنا، فإنها تستطيع أن	بدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة جداً
31	تخترق الأسواق الجديدة				
32	تطرح أكثر من منتج واحد				
33	تحقق نمو في حصتها بالسوق المحلي				
34	تحقق نمو في حصتها بالسوق الدولي				
35	تحتل مكانة مميزة في السوق المحلي				
36	تحتل مكانة لائقة في السوق الدولي				
37	تحقق رضا زبائنها على منتجاتها وخدماتها				
38	تضمن ولاء زبائنها لعلاماتها وماركاتهما التجارية				
39	تبتكر منتجات جديدة				
40	تحقق براءات اختراع				
41	تخفض زمن إنجاز المهام والأعمال				
42	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل				
43	تزيد من انتاجية أفرادها العاملين				
44	تحقق نمو في القيمة المضافة				
45	تحقق ارتفاع في مستويات الأرباح				
46	تحقق نمو في المبيعات ككل				
47	يتحسن أداءها الاجتماعي من سنة لأخرى				

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل

وشكراً لكم على حسن تعاونكم

قائمة محكمي الاستبيان

الوظيفة	الاسم واللقب	الرقم
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة	فالتة اليمين	1
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة	حجازي اسماعيل	2
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة	شنشونة محمد	3
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة	صولح سماح	4
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة	خان أحلام	5
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة	جوهرة أقطي	6
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة	بتغة صونيا	7
أستاذ في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة	سعودي نجوى	8



الجمهورية الجزائرية  
الديمقراطية الشعبية

# الجريدة الرسمية

اتفاقات دولية، قوانين، مراسيم  
قرارات وآراء، مقررات، منشور، إعلانات وبلاغات

<p>الإدارة والتحرير الأمانة العامة للمكومة WWW.JORADP.DZ الطبع والاشتراك المطبعة الرسمية</p>	<p>الجزائر تونس المغرب ليبيا موريطانيا</p>	<p>الاشتراك سنوي</p>
<p>حي البساتين، بئر مراد رايس، ص.ب 376 - الجزائر - محطة الهاتف : 021.54.35.06 إلى 09 021.65.64.63 الفاكس 021.54.35.12 ج.ب 50-3200 الجزائر Télex : 65 180 IMPOF DZ بنك الفلاحة والتّمنية الرّيفيّة KG 68 060.300.0007 حساب العملة الأجنبيّة للمشاركين خارج الوطن بنك الفلاحة والتّمنية الرّيفيّة 060.320.0600.12</p>	<p>سنة سنة 2675,00 د.ج 5350,00 د.ج تزد عليها نفقات الإرسال</p>	<p>سنة سنة 1090,00 د.ج 2180,00 د.ج</p>
<p>النسخة الأصلية .....</p> <p>النسخة الأصلية وترجمتها .....</p>		

ثمن النسخة الأصلية 14,00 د.ج  
ثمن النسخة الأصلية وترجمتها 28,00 د.ج  
ثمن العدد الصادر في السنين السابقة : حسب التسعيرة.  
وتسلّم الفهارس مجاناً للمشاركين.  
المطلوب إرفاق لفيفة إرسال الجريدة الأخيرة سواء لتجديد الاشتراكات أو للاحتجاج أو لتغيير العنوان.  
ثمن النشر على أساس 60,00 د.ج للسطر.

**قانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438  
الموافق 10 يناير سنة 2017، يتضمن القانون  
التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة.**

إنّ رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 43 و136 و138  
و140 و143 و144 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20  
رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975  
والمتضمن القانون المدني، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20  
رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975  
والمتضمن القانون التجاري المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 76-105 المؤرخ في 17 ذي  
الحجة عام 1396 الموافق 9 ديسمبر سنة 1976 والمتضمن  
قانون التسجيل، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 79-07 المؤرخ في 26  
شعبان عام 1399 الموافق 21 يوليو سنة 1979 والمتضمن  
قانون الجمارك، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-11 المؤرخ في 21  
رمضان عام 1403 الموافق 2 يوليو سنة 1983 والمتعلق  
بالتأمينات الاجتماعية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 84-17 المؤرخ في 8 شوال  
عام 1404 الموافق 7 يوليو سنة 1984 والمتعلق بقوانين  
المالية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26  
رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق  
بعلاقات العمل، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-22 المؤرخ في 27  
محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق  
بالسجل التجاري، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14  
جمادى الأولى عام 1411 الموافق أولّ ديسمبر سنة 1990  
والمتضمن قانون الأملاك الوطنية، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى المرسوم التشريعي رقم 94-01 المؤرخ  
في 3 شعبان عام 1414 الموافق 15 يناير سنة 1994  
والمتعلق بالمنظومة الإحصائية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 23 شعبان  
عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق  
بالتأمينات، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى الأمر رقم 96-01 المؤرخ في 19 شعبان  
عام 1416 الموافق 10 يناير سنة 1996 الذي يحدد القواعد  
التي تحكم الصناعة التقليدية والحرف،

- وبمقتضى الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول  
جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001  
والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية  
وتسييرها وخصائصها، المتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27  
رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001  
والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة،

- وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27  
رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001  
والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

- وبمقتضى الأمر رقم 03-03 المؤرخ في 19 جمادى  
الأولى عام 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 والمتعلق  
بالمنافسة، المعدّل والمتّم،

- وبمقتضى القانون رقم 04-08 المؤرخ في 27  
جمادى الثانية عام 1425 الموافق 14 غشت سنة 2004  
والمتعلق بشروط ممارسة النشاطات التجارية، المعدّل  
والمتم،

- وبمقتضى القانون رقم 06-11 المؤرخ في 28  
جمادى الأولى عام 1427 الموافق 24 يونيو سنة 2006  
والمتعلق بشركة الرأسمال الاستثماري،

- وبمقتضى القانون رقم 11-10 المؤرخ في 20  
رجب عام 1432 الموافق 22 يونيو سنة 2011 والمتعلق  
بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 12-06 المؤرخ في 18  
صفر عام 1433 الموافق 12 يناير سنة 2012 والمتعلق  
بالجمعيات،

الدراسات الملائمة، مما تترتب عليه برامج وتدابير و هياكل دعم ومرافقة.

تسخر الدولة الوسائل الضرورية لذلك.

**المادة 4 :** تبادر الجماعات المحلية باتخاذ التدابير اللازمة من أجل مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما من خلال تسهيل الحصول على العقار الملائم لنشاطاتها، وتخصيص جزء من مناطق النشاطات والمناطق الصناعية.

تحدد كفاءات تطبيق هذه المادة، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

## الفصل الثاني

### تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة

**المادة 5 :** تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات :

- تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا،

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري،

- تستوفي معيار الاستقلالية كما هو محدد في النقطة 3 أدناه.

يقصد، في مفهوم هذا القانون، بما يأتي :

**1 - الأشخاص المستخدمون :** عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.

السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط، هي تلك المتعلقة بآخر نشاط محاسبي مقفل.

**2 - الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة :** هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة اثني عشر (12) شهرا.

- وبمقتضى القانون رقم 12-07 المؤرخ في 28 ربيع الأول عام 1433 الموافق 21 فبراير سنة 2012 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 14-10 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1436 الموافق 30 ديسمبر سنة 2014 والمتضمن قانون المالية لسنة 2015، لا سيما المادة 118 منه،

- وبمقتضى القانون رقم 16-09 المؤرخ في 29 شوال عام 1437 الموافق 3 غشت سنة 2016 والمتعلق بترقية الاستثمار،

- وبعد رأي مجلس الدولة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

**يصدر القانون الآتي نصه :**

**المادة الأولى :** يهدف هذا القانون إلى تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتحديد تدابير الدعم والآليات المخصصة لها فيما يتعلق بالإنشاء والإنماء والديمومة.

## الباب الأول

### أحكام عامة

### الفصل الأول

#### مبادئ عامة

**المادة 2 :** يحدد هذا القانون الأهداف العامة الآتية:

- بعث النمو الاقتصادي،

- تحسين بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا سيما المبتكرة منها، والحفاظ على ديمومتها،

- تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدراتها في مجال التصدير،

- ترقية ثقافة المقاول،

- تحسين معدل الاندماج الوطني وترقية المناولة.

**المادة 3 :** تستند سياسة تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التشاور والتنسيق مع الفاعلين العموميين والخواص المعنيين، وكذا

**المادة 13 :** يمكن مراجعة الحدود المتعلقة برقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية، عند الحاجة، عن طريق التنظيم.

**المادة 14 :** يشكل تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هو منصوص عليه في هذا القانون مرجعا :

- لمنح كل أشكال الدعم والمساعدة المنصوص عليها في هذا القانون لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومرافقتها،

- لجمع البيانات ومعالجة الإحصائيات.

يجب على المنظومة الإحصائية الوطنية إعداد تقارير دورية ووظيفية تتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما هي معرفة أعلاه.

## الباب الثاني

### تدابير المساعدة والدعم لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

**المادة 15 :** تهدف تدابير مساعدة ودعم ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، موضوع هذا القانون، إلى :

- نشر وترقية توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي والتجاري، والقانوني والاقتصادي والمالي، والمهني والتكنولوجي المتعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع كل مبادرة تسهل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحصول على العقار،

- العمل على وضع أنظمة جبائية مكيفة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تشجيع وتعزيز ثقافة المقاول، وكذا التكنولوجيات الحديثة والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

- تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأدوات والخدمات المالية الملائمة لاحتياجاتها،

- تشجيع الجمعيات المهنية، وبورصات المناولة والتجمعات،

**3 - المؤسسة المستقلة :** كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 6 :** تستفيد من أحكام هذا القانون، المؤسسة المنشأة أو المزمع إنشاؤها، التي تحترم الحدود السابقة الذكر على أساس تصريح يحدد نموذجة بموجب قرار من الوزير المكلف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**المادة 7 :** تستفيد من تدابير الدعم المنصوص عليها في هذا القانون، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمتلك رأسمالها الاجتماعي في حدود 49 % من قبل شركة أو مجموعة شركات الرأسمال الاستثماري.

**المادة 8 :** تعرف المؤسسة المتوسطة بأنها مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، ورقم أعمالها السنوي ما بين أربع مائة (400) مليون دينار جزائري إلى أربعة (4) ملايين دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري.

**المادة 9 :** تعرف المؤسسة الصغيرة بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة وأربعين (49) شخصا، ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربع مائة (400) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.

**المادة 10 :** تعرف المؤسسة الصغيرة جدا بأنها مؤسسة تشغل من شخص (1) واحد إلى تسعة (9) أشخاص، ورقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية لا يتجاوز عشرين (20) مليون دينار جزائري.

**المادة 11 :** إذا صنفت مؤسسة في فئة معينة وفق عدد عمالها، وفي فئة أخرى طبقا لرقم أعمالها أو مجموع حصيلتها، تعطى الأولوية لمعيار رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة لتصنيفها.

**المادة 12 :** عندما تسجل مؤسسة، عند تاريخ إقفال حصيلتها المحاسبية فارقا أو فوارق بالنسبة للحد أو الحدود المذكورة أعلاه، فإن هذا لا يكسبها أو يفقدها صفة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة طبقا للمواد 8 و9 و10 أعلاه، إلا إذا استمرت هذه الوضعية لمدة سنتين (2) ماليتين متتاليتين.



## ببسكرة:

- مؤسسة أورابيكيا منيب بأولاد جلال
- المجد للانجازات الكبرى بأولاد جلال
- مجمع طهراوي ببسكرة
- قديلة للمياه المعدنية بجمورة
- المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش
- مطاحن الزيبان بالقتطرة
- مؤسسة سلامي للمشروبات الغازية سيدي خالد

- مؤسسة الغزل والنسيج بسيدي خالد
- مؤسسة الدراسة والانجاز كل مشاريع البناء والري وكل هياكل الدولة
- مؤسسة الرائد

## ورقلة:

- رغووة الجنوب
- مطاحن جذيع
- رمال البلاستيك

## سطيف:

- SARL EULY PLAST
- GMFCI (fabrications de citernes, ballons d'eau chaude)
- SARL CIRAM DECOR
- SARL BOIS/SAIDI et FILS (import/export)
- SARL TM PLAST SETIF
- SARL RAGUEB FRERES
- SARL COMPTOIR Algerien du plastique
- SARL FRERES BABES INDUSTRIE
- SARL GUERAIB EL-INARA
- SARL COSMOS PLAST
- ALFA BOIS
- TEDJ PLAST
- SARL DJELLOUL SPORT NUTRITION- BODY FORCE
- EURL ARAMA GLAS
- SMID HAIZIA
- SARL CERAMIQUE HADDAD
- SARL MARBRE et GRANITTE
- SATPAP ALIF

- الإخوة سبوعي لتحويل الرخام والغرانيت  
العلمة

- المشروعات الغازية مامي

## المسيلة:

- SARL EIPGBM
- PACIFIC PLASTIQUE
- الهضاب لإنتاج الخرسانة ومواد البناء
- مؤسسة بن يحي

- مؤسسة صناعة عتاد التسخين والخزانات
- ملبنة الحضنة
- سويح للأجور
- مؤسسة خزفية الجزائر

## الوادي:

- SARL ATOM METAL
- SARL B M Lait
- مؤسسة ورود للروائح
- مؤسسة شعباني للرخام والسيراميك
- باستي أنابيب
- مؤسسة طيبة لمياه الشرب والخزانات الصحية
- مؤسسة دهانات الزهرة
- مؤسسة دليبة للأنابيب البلاستيكية
- مؤسسة أنابيب سوف
- مؤسسة الوليد للكرتون والبلاستيك والطباعة

## باتنة:

- SALAMA P.V.C (Unite De Fabrication de Portes et Fenêtres En P.V.C).
- Opéra Peinture
- وكالة تيمقاد للسفر
- ملبنة الأوراس

## الجلفة:

- SARL Nail Industrie
- LAFARGE
- مطاحن الجلفة
- مؤسسة الأشغال الكهربائية الهندسية
- مؤسسة ملبنة نايل للألبان ومشتقاته

## خنشلة:

- مؤسسة تسويق الأسمدة
- المؤسسة المصغرة للدواجن

## تبسة:

- فندق الأمير

## سكيكدة:

- SAREP PLASTIQUE SKIKDA
- SARL BERTRANS
- مؤسسة بوهزيلة لصناعة وبيع منتجات تغذية الحيوانات
- مطاحن البشرى
- مطاحن الحروش
- مؤسسة انتاج ماء الجافيل المستخلص 12.5
- قهوة عمار

## وهران:

- SARL ALGERINOX
- AB ONE CIRAMICA
- GEOPHARM

- SARL SMPG TRANSFORMATION PLASTIQUE
- EURL BITUMELK
- SARL NESRINE TCHICO AGRO ALIMENTAIRE
- SARL ALGERINOX
- CARREAU DE SAHEL
- مؤسسة بلاط الساحل بالقليعة
- مؤسسة التغليف المغربي
- مؤسسة مرمر للسياحة والسفر