



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أم البواقي - العربي بن مهيدي -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
- دراسة عينة من المؤسسات بحاسي مسعود -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الباحثة:

الدكتور: عياش زبير

غنام نعيمة

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
احسين عثمانى	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	رئيسا
زبير عياش	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	مشرفا
رابح خوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	عضوا
محمد الصالح قريشي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة قسنطينة 2	عضوا
سعيدة حركات	أستاذ محاضر - أ -	جامعة أم البواقي	عضوا
جمال جعيل	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باتنة 1	عضوا

الموسم الجامعي: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قالوا سبحانك لا علم لنا الا ما علمتنا

﴿ انك انت العليم الحكيم

صدق الله العظيم  
الآيه (32) سورة البقره

الآيه (35) سورة البقره  
صدق الله العظيم

الحمد لله رب العالمين



أحمد الله سبحانه وتعالى على نعمه، الذي أعطى كل شيء بقدر، وعلم الإنسان ما لم يعلم، وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الأنبياء وسيد المرسلين.

لا يسعني بعد إنجاز هذه الأطروحة إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير لأستاذي الفاضل الدكتور "زبير عياش" الذي أشرف على هذه الأطروحة، وكان لمتابعته وتوجيهاته، ومساعداته وجهوده المباركة الأثر الكبير في إنجاز هذه الأطروحة، كل كلمات الامتنان لا توفيك حقلك أستاذي الفاضل.

كما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأكاديميين الذين قاموا بتحكيم استبانات الدراسة، مشكورين على كل النصائح التي قدموها.

كما أتقدم بخالص الشكر للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة.

ولا يفوتني تقديم كل الشكر والتقدير إلى كافة أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية الذين لم يخلوا بالنصح والارشاد وفقكم الله ودمتم جميعا ذخرا للعلم والمعرفة.

وكل الشكر والتقدير لكل مسيري وعمال المؤسسات المشاركين في الاستطلاع وكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث.

## إهداء

إلى من كانت لتكون أسعد الناس حتى أكثر من نفسي  
إلى مدرستي الأولى التي نسجت نجاحي على بساط أملها  
إلى من نذرت عمرها في سبيل راحتنا وسعادتنا  
أهديك كل نجاحاتي، أحلامي المحققة، وآمالي  
إليك أُمي الغالية رحمك الله وتغمذك برحمته الواسعة وجعل مثواك الجنة  
إلى أبي الحنون، كل الكلمات الشجية لا تكفيني للتعبير عن حبي وعرفاني لك  
جزاك الله كل خير وأمد في عمرك بالصالحات  
إلى حبيب القلب ورفيق الدرب زوجي الحبيب  
إلى نور العين وزينة الحياة الدنيا ابنتي هديل حفظك الله  
إلى رفيقات العمر وصديقات الدرب جمعتنا صلة الدم والحب أخواتي الحبيبات وأبناءهم،  
إلى أخي العزيز وأبناءه  
إلى كل من علمني حرفاً معلّمي وأساتذتي  
إلى أهلي، أصدقائي، زملائي وأحبابي  
إلى كل من تذكره قلبي وعجز عن ذكره قلّمي

المخلص

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلالة حجم المؤسسة وملكيته من جهة، والبحث في أثر هذه الممارسات على أداء العاملين من جهة أخرى، حيث تم حصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التوظيف، التدريب، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية، أما الأداء الوظيفي فتم قياسه من خلال المحددات التالية: جودة المهام، السلوك الإبداعي، مهارات الموارد البشرية والإلتزام الوظيفي. وقد تم التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، حيث شملت دراستنا الميدانية 14 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بمنطقة حاسي مسعود و322 فردا من العاملين بها، وبعد تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 20، توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: أولاً، من حيث واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية فهي تتم بطريقة رسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ثانياً، هناك فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى ملكية المؤسسة (خاصة أو عمومية) وحجم المؤسسة (صغيرة أو متوسطة) حيث تم قياس الحجم حسب معيار عدد العمال. ثالثاً، يوجد أثر إيجابي لهذه الممارسات على الأداء الوظيفي من خلال محدداته، غير أن هذا الأثر يختلف باختلاف ملكية المؤسسة وحجمها.

**الكلمات المفتاحية:** ممارسات إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء الوظيفي، حجم المؤسسة، ملكية

المؤسسة

### **Abstract:**


The aim of this study is to investigate the fact of human resources management practices within SMEs and their relation with the size and ownership of the organization on the one hand, and to examine the impact of these practices on the employees performance by interfering with the size and ownership of the organization on other hand. HRMP was determined with recruitment, training, compensation, performance appraisal and Work safety. Job performance is measured by the following determinants: quality of tasks, creative behavior, human resources skills and commitment. The focus was on small and medium industrial enterprises. Our field study included 14 small and medium industrial enterprises in Hassi Mas'ud with total of 322 employees. Data was analyzed by (IBM SPSS statistics 20), our results prove that Human Resources management are practiced in a formal manner in SMEs, there are statistically significant differences in these practices due to the ownership of the institution (private or public) and the size of the organization (small or medium). We also found a positive impact of these practices on the employees performance through its determinants, but this impact varies depending on the ownership and size of the institution.

**Keywords:** Human Resource Management Practices (HRMP), Small and Medium Enterprises (SME), employees performance (EP), Enterprise' Size, Enterprise' Ownership.

## **Résumé**

Cette étude vise à examiner la réalité des pratiques de gestion des ressources humaines GRH au sein des petites et moyennes entreprises en termes de taille et la propriété de l'établissement d'une part, et la recherche sur l'impact de ces pratiques sur la performance des employés traitant de la taille et la propriété de l'entreprise d'autre part, les pratiques de gestion des ressources humaines identifiées par le recrutement, la formation, compensation, l'évaluation de la performance et sécurité au travail. La performance des travailleurs a mesurée par les paramètres suivants: la qualité des tâches, Comportement créatif, les compétences des ressources humaines et l'engagement de carrière. L'accent a été mis sur les petites et moyennes entreprises industrielles. Notre étude de terrain comprenait 14 petites et moyennes entreprises industrielles à Hassi Mas'ud avec un total de 322 employés. Les données ont été analysées par (statistiques SPSS d'IBM 20), nos résultats prouvent que la gestion des ressources humaines est pratiquée de manière formelle dans les PME, il existe des différences statistiquement significatives dans ces pratiques en raison de la propriété de l'établissement (privé ou public) et de la taille De l'organisation (petite ou moyenne). Nous avons également trouvé un impact positif de ces pratiques sur la performance des employés grâce à ses déterminants, mais cet impact varie en fonction de la propriété et de la taille de l'établissement.

**Mots-clés:** gestion des ressources humaines (GRH), petites et moyennes entreprises (PME), la performance des travailleurs, la taille de l'entreprise, la propriété de l'entreprise.



قائمة المحتويات، الجداول  
والأشكال

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	الشكر والتقدير
-	الإهداء
ii	الملخص باللغة العربية
iii	الملخص باللغة الانجليزية
iv	الملخص باللغة الفرنسية
v	قائمة المحتويات
x	قائمة الجداول
xii	قائمة الأشكال
xiv	قائمة الملاحق
<b>01</b>	<b>المقدمة</b>
02	تمهيد
03	إشكالية الدراسة
04	فرضيات الدراسة
05	أهمية الدراسة
06	أهداف الدراسة
07	دوافع اختيار الموضوع
08	أدوات جمع البيانات
09	متغيرات الدراسة والتحليلات الاحصائية المستخدمة
12	مجالات الدراسة ومنهجها
13	الدراسات السابقة
19	هيكل الدراسة
20	صعوبات الدراسة
<b>21</b>	<b>I. مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية</b>
22	<b>تمهيد</b>
<b>23</b>	<b>1.I. ماهية إدارة الموارد البشرية</b>
23	1.1.I. مفهوم الموارد البشرية
23	1.1.1.I. تعريف الموارد البشرية

25	2.1.1.I. خصائص الموارد البشرية
27	2.1.I. نشأة إدارة الموارد البشرية وعوامل تطورها
27	1.2.1.I. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
32	2.2.1.I. العوامل المساهمة في تطور إدارة الموارد البشرية
36	3.1.I. ماهية إدارة الموارد البشرية
36	1.3.1.I. تعريف إدارة الموارد البشرية ومميزاتها
40	2.3.1.I. الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين
<b>43</b>	<b>2.I. موقع وأهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية</b>
43	1.2.I. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي
44	1.1.2.I. التنظيم الخارجي لإدارة الموارد البشرية
46	2.1.2.I. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية
50	2.2.I. أهداف إدارة الموارد البشرية
55	3.2.I. أهمية إدارة الموارد البشرية
<b>59</b>	<b>3.I. ممارسات إدارة الموارد البشرية</b>
60	1.3.I. التوظيف
69	2.3.I. التدريب
75	3.3.I. التعويضات
77	4.3.I. تقييم أداء الموظفين
79	5.3.I. السلامة المهنية
81	خلاصة الفصل
<b>82</b>	<b>II. الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
83	تمهيد
<b>84</b>	<b>1.II. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
84	1.1.II. أسباب ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واختلاف تعاريفها
87	2.1.II. مقاربات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
87	1.2.1.II. مقارنة المعايير النوعية
88	2.2.1.II. مقارنة المعايير الكمية
94	3.1.II. خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
<b>99</b>	<b>2.II. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصعوبات التي تواجهها</b>
	1.2.II. أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة
100	1.1.2.II. أهميتها في النسيج الصناعي

102	2.1.2.II. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف
105	3.1.2.II. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المتغيرات الاقتصادية الكلية
113	<b>2.2.II. الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
113	1.2.2.II. معوقات البيئة الداخلية
115	2.2.2. II. معوقات البيئة الخارجية
121	<b>3.II. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر</b>
121	1.3.II. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
124	2.3.II. مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
131	3.3.II. مكانة القطاع في الاقتصاد الجزائري
142	<b>4.II. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة</b>
142	1.4.II. أسباب ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
144	2.4.II. ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
149	<b>خلاصة الفصل</b>
150	<b>III. الدراسة النظرية للأداء الوظيفي</b>
151	<b>تمهيد</b>
152	<b>1.III. ماهية الأداء المؤسسي</b>
152	1.1.III. تعريف الأداء المؤسسي والعوامل المحددة له
155	2.1.III. أنواع الأداء المؤسسي
160	3.1.III. أبعاد الأداء المؤسسي
164	<b>2.III. تقييم الأداء المؤسسي</b>
164	1.2.III. تعريف عملية تقييم الأداء وأهدافها
166	2.2.III. معايير تقييم الأداء وخصائصها
169	3.2.III. مراحل تقييم الأداء
172	<b>3.III. الإطار النظري للأداء الوظيفي</b>
172	1.3.III. مفهوم الأداء الوظيفي
173	2.3.III. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي
177	<b>4.III. تقييم الأداء الوظيفي</b>
177	1.4.III. معايير تقييم الأداء الوظيفي
182	2.4.III. أساليب (طرق) تقييم الأداء الوظيفي
187	3.4.III. أهمية تقييم الأداء الوظيفي والمكلفون به
190	4.4.III. صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

192	خلاصة الفصل
193	<b>IV. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية -حاسي مسعود-</b>
194	تمهيد
195	<b>1.IV. منهجية الدراسة</b>
195	1.1.IV. متغيرات الدراسة
196	2.1.IV. دراسة الاستبيان
199	3.1.IV. القياسات السيكومترية واختبار التوزيع الطبيعي
204	<b>2.IV. تقديم مجتمع وعينة الدراسة</b>
204	1.2.IV. تقديم مجتمع الدراسة
206	2.2.IV. وصف عينة الدراسة
211	<b>3.IV. الدراسة الاحصائية لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
211	1.3.IV. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية
225	2.3.IV. الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة حجم المؤسسة وملكيته
228	<b>4.IV. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
228	1.4.IV. الاحصاءات الوصفية لأبعاد الأداء الوظيفي
237	2.4.IV. دراسة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي
242	3.4.IV. اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي عن طريق تحليل الانحدار
247	خلاصة الفصل
248	الخاتمة
249	نتائج الدراسة ومناقشتها
257	التوصيات
258	آفاق الدراسة
260	قائمة المراجع
271	الملاحق

## قائمة الجداول

الترقيم	العنوان	الصفحة
1	الفرق بين الدراسات السابقة ودراسة الباحث	19
(1-I)	الفرق بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة	40
(2-I)	الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	41
(1-II)	المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة عبر العالم	93
(2-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي بين بعض دول العالم لسنة 2008	102
(3-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التشغيل بين بعض دول العالم لسنة 2008	104
(4-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام بين بعض دول العالم لسنة 2008	109
(5-II)	التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	123
(6-II)	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال والقطاعات	123
(7-II)	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طابعها القانوني (2008-2016)	128
(8-II)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة جغرافيا في الجزائر (2008-2016)	130
(9-II)	كثافة المؤسسات وعدد الإنشاءات الجديدة	131
(10-II)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب القطاعات لسنة (2010-2016)	132
(11-II)	تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2016)	134
(12-II)	المشاريع الأجنبية المصرح بها في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2016	135
(13-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام للسنوات (2003-2011)	136
(14-II)	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنتاج القيمة المضافة للفترة (2010-2015) حسب القطاعات	137
(15-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حصيلة التصدير ما بين السنوات (2012-2016)	139
(16-II)	قيمة واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات (2012-2016)	140
(1-III)	الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي	161
(1-IV)	محاور الاستبيان ومجال عباراتها	198
(2-IV)	طول الفقرات حسب مقياس (Likert) الخماسي	199
(3-IV)	اختبار ثبات وصدق الاستبيان	201
(4-IV)	اختبار صلاحية النموذج عن طريق تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع.	202
(5-IV)	نتائج معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة	203
(6-IV)	جدول تكراري لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	204
(7-IV)	توزيع العينة على المؤسسات المستقصات	207

208	جدول تكراري للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة	(8-IV)
211	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات التوظيف	(9-IV)
214	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات التدريب	(10-IV)
217	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات التعويض	(11-IV)
219	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات تقييم الأداء	(12-IV)
221	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات السلامة المهنية	(13-IV)
225	الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة حجم المؤسسة باستخدام t-test	(14-IV)
226	الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة ملكية المؤسسة باستخدام t-test	(15-IV)
228	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات جودة المهام	(16-IV)
230	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول السلوك الابداعي	(17-IV)
232	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مهارات الموارد البشرية	(18-IV)
234	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات الالتزام الوظيفي	(19-IV)
236	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات لأداء الوظيفي	(20-IV)
238	مصفوفة الارتباط لسبيرمان بين متغيرات الدراسة	(21-IV)
242	تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع	(22-IV)
244	الانحدار الهرمي لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المتحكمة على الأداء الوظيفي	(23-IV)

## قائمة الأشكال

الترقيم	العنوان	الصفحة
(1-I)	موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الوظيفي	44
(2-I)	الهيكلية المؤسساتية المتجزئة لموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الوظيفي	45
(3-I)	إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام	45
(4-I)	تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقا لطبيعة العلاقات	46
(5-I)	تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية	47
(6-I)	تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا لفئات العمال	48
(7-I)	تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعا للوحدات الإدارية	49
(8-I)	تداخل أهداف إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الأخرى	54
(9-I)	أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة الأعمال	55
(10-I)	مخطط لوظائف إدارة الموارد البشرية	59
(11-I)	مخطط وظيفة تحليل وتصميم العمل في إدارة الموارد البشرية	61
(12-I)	مخطط وظيفة الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية	68
(13-I)	عواقب عدم فعالية عملية الاختيار	69
(14-I)	مخطط وظيفة التدريب في إدارة الموارد البشرية	75
(15-I)	وظيفة تقييم الأداء داخل إدارة الموارد البشرية	78
(1-II)	أسباب تعدد التعاريف المنسوبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	86
(2-II)	أهم المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	93
(3-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بين دول العالم لسنة 2008	105
(4-II)	دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية الابتكار	112
(5-II)	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مختلف الهيئات في الجزائر	124
(6-II)	تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شكلها القانوني في الفترة (2008-2016)	129
(7-II)	التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016	131
(8-II)	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات في الفترة الممتدة بين (2010-2016)	132
(9-II)	تطور وتيرة التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شكلها القانوني للسنوات (2010-2016)	134
(10-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام للسنوات (2003 - 2011)	136
(11-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة للسنوات (2010-2015)	137
(12-II)	مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حصيلة التصدير ما بين السنوات 2012-2016	139
(13-II)	تطور واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات (2012-2016)	140

162	أبعاد الأداء العام للمؤسسة	(1-III)
163	الأبعاد الأربعة للأداء المؤسسي	(2-III)
167	معايير قياس الأداء	(3-III)
171	مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة	(4-III)
176	نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي	(5-III)
183	نموذج تقييم الأداء وفق طريقة القوائم	(6-III)
184	تقييم أداء العامل باستخدام طريقة الترتيب	(7-III)
186	تقييم أداء عامل المبيعات بأسلوب الوقائع الحرجة	(8-III)
205	دوائر بيانية تصف خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	(1-IV)
209	أعمدة تكرارية تبين الخصائص الديمغرافية للعينة المستقصات من عمال وموظفين	(2-IV)
213	أعمدة تكرارية تصف عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(3-IV)
216	أعمدة تكرارية تصف عملية التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(4-IV)
218	أعمدة تكرارية تصف عملية التعويض في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(5-IV)
221	أعمدة تكرارية تصف عملية تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(6-IV)
223	أعمدة تكرارية تصف السلامة المهنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(7-IV)
223	أعمدة تكرارية تصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	(8-IV)
230	أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارات جودة المهام	(9-IV)
231	أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارات السلوك الابداعي	(10-IV)
233	أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارات مهارات الموارد البشرية	(11-IV)
235	أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارات الالتزام الوظيفي	(12-IV)
236	الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصات	(13-IV)
237	الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق للحجم والملكية	(14-IV)

## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الترقيم
272	قائمة السادة الأساتذة المحكمين	الملحق (1)
273	الاستبيان	الملحق (2)
279	المتغيرات وتميزها في البرنامج الاحصائي	الملحق (3)

# المقدمة

## ● تمهيد:

أظهرت الدول المتقدمة إهتماما جديا وميلا لاحتضان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغبة منها في تحقيق مستويات أفضل من التقدم لإقتصادها وشعوبها، وعلى المثل فقد سعت الدول النامية هي الأخرى إلى انتهاج نفس الطريقة كونها أحوج ما تكون عليه إلى التأكيد على أهمية هذه المؤسسات في خلق الأفكار المبدعة وتحقيق القدرات الخلاقة لأبنائها على أرض الواقع، والجزائر ليست بمنأى عن ذلك. حيث أفرزت التحولات التي عرفتها السياسة الإقتصادية الجزائرية في الآونة الأخيرة مع مشهد الترقب لاتجاه أسواق المحروقات المصدر الأساسي الممول للإقتصاد دعما أكبر لترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من دور فعال في رفع معدل النمو وخلق مناصب الشغل، غير أن ذلك يصطدم بالواقع وما يحمل في طياته من تحديات معيقة لنشاط هذه الأخيرة متمثلة في التكتلات الإقتصادية العالمية، مجالات التمويل، التكنولوجيا والإتصال، بالإضافة إلى المشاكل المرتبطة ببيئة المؤسسة الداخلية والمتعلقة بالقصور في الجوانب الفنية وضعف المهارات الإدارية والتسييرية ومن بينها تسيير العنصر البشري الذي أصبح يشكل أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة. فالمفاهيم الإقتصادية الحديثة إنتقلت من طابعها التقليدي إلى مفاهيم أكثر حداثة مبنية على المعرفة التي تركز في وجودها على العقول البشرية المفكرة والمبدعة مبنية أن الإقتصاد المعتمد على الموارد البشرية إقتصاد يتميز بالتجديد، الإبتكار والإبداع خاصة وأن الكفة آخذة في الميلان لصالح الأنشطة البشرية القائمة على مساهمة العقل والمعرفة، كما أن التغييرات الحاصلة أبرزها التطورات التكنولوجية في مجال المعلومات والاتصال التي أحدثت ثورة في عالم الأعمال، تنامي ظاهرة العولمة واكتمال هرمها الثلاثي، تغير الأنظمة والأدوات الإقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين كلها عوامل ساهمت حتما في خلق بيئة متغيرة تمتاز بمستقبل غير مستقر ولا يمكن التنبؤ به ما أثر على المؤسسات الكبيرة والصغيرة على حد سواء من حيث رؤيتها المستقبلية للأهداف، الأنشطة أو للأسواق، ما جعلها تدرك أن نجاحها يعتمد على قدرتها في إدارة رأسمالها الفكري بعناصره. وقد إستطاعت إدارة الموارد البشرية فرض نفسها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات، فوظائفها المختلفة والمتماثلة في كل من التوظيف، التدريب والتطوير، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية وغيرها من الوظائف؛ تحولت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي مما جعلها وسيلة تستخدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتأهيل نفسها، وتعزيز مكانتها في الأسواق المحلية والدولية. ومن خلال تقييم أداء العاملين والذي يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية بمختلف الوسائل والطرق يتم الكشف عن النقائص الموجودة سواء على مستوى المنصب أو على مستوى الفرد نفسه، ما ينعكس في الأخير على أداء المؤسسة ككل.

الجزائر أحد البلدان النامية التي مازالت تكافح لفك قيود الإقتصاد الريعي المعتمد على النفط والذي مازال المصدر الأساسي الممول لحزبنتها، ما خلق الحاجة إلى التفكير في مصادر بديلة وفق إمكانياتها والذي أصبح مطلبا طبيعيا نظرا لما سوف يؤول إليه الوضع بعد نضوب البترول أو انخفاض الطلب عليه، والأفضل أن تبدأ البحوث والدراسات في استشراف ذلك؛ وعلى الرغم من كل الدراسات والتحليل والأبحاث التي تدور حول دور وأهمية الموارد البشرية إلا أن تأثيرها في صنع الثروة لم يعطى حقه لا في الماضي ولا في الحاضر. ولم تكن مزاياه ومنافعه واضحة للقيادات العليا وأصحاب القرار في المؤسسات الإقتصادية في الجزائر

وذلك بسبب غياب القادرين على ذلك أو بعدهم عن مواقع اتخاذ القرار. ما جعلها تبدو كظاهرة حديثة في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعليه فالعديد من الأسئلة لازالت مطروحة في هذا المجال.

ومن هذا المنطلق جاءت إشكالية الدراسة والتي تكمن في تبيان حداثة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحاجة هذه المؤسسات إلى استغلال المورد المتوفر الذي تتميز به، وسيتم ذلك عن طريق دراسة علمية تربط فيها الوضع الراهن لإدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة الجزائرية ومدى تطبيق ممارستها فيها حيث يركز البحث في ممارسات محددة إضافة إلى البحث في تأثير هذه الممارسات على مستوى أداء العمال داخل هذه المؤسسات.

### • إشكالية الدراسة

قدمت دراسات عديدة تحدد الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التنمية ورفع مستوى الاستثمار والتشغيل في الجزائر، لكن الدراسات التي تعمقت في واقع البيئة الداخلية التي تنشط فيها هذه المؤسسات من حيث واقع التسيير والإدارة والامكانيات المسخرة والأفراد القائمين على ذلك تعتبر قليلة، ماعدا بعض الدراسات الجديدة والتي ربطت إدارة الموارد البشرية بدور المسير أو ركزت على وظيفة واحدة فقط من وظائف إدارة الموارد البشرية، ما استلزم البحث أكثر في الموضوع. لذا فإن هذه الدراسة ستبحث في واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وستختبر التأثير المباشر لهذه الممارسات على أداء العاملين فيها وذلك عن طريق الاجابة عن الأسئلة المطروحة التالية:

❖ **التساؤل الرئيسي:** بناء على ما ذكر آنفا وللإحاطة بجميع جوانب الموضوع تم بلورة السؤال الجوهري المتمثل في:

ما مدى تأثير تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العمال داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟

❖ **التساؤلات الفرعية:** للإجابة عن السؤال الرئيسي فمن الضروري الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. ما واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية وتلك الخاصة؟
4. هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟
5. ما هي نوع ممارسات إدارة الموارد البشرية التي قد تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## • فرضيات الدراسة

لأننا نعتقد أن تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية وإدراك دورها وأهميتها في المؤسسات جعل منها مطبقة بكل آلياتها في مختلف المؤسسات، وفي العادة تتم إدارة الموارد البشرية من خلال قسم كامل متخصص، يضم موظفين متخصصين واحترافيين في مختلف المجالات الخاصة به وينحرون في إتخاذ القرار الإستراتيجي مع بقية الأقسام محققين بذلك التكامل المرغوب به، وعليه فوجود هذا القسم بشكل رسمي ضروري لإدارة مختلف الممارسات وتحقيق فاعليتها. ومن هنا تم بناء الفرضية الأولى التالية:

**الفرضية الأولى:** تتم ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة رسمية.

**الفرضية الثانية:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وملكيته عند مستوى معنوية 0.01. وتفرعت عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية (1-2): هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى حجم المؤسسة عند مستوى معنوية 0.01؛

الفرضية الفرعية (2-2): هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية تعزى إلى ملكية المؤسسة عند مستوى معنوية 0.01.

**الفرضية الثالثة:** هناك أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى معنوية 0.01.

## • أهمية الدراسة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شريان الحياة الإقتصادية خاصة في الدول النامية ومن بينها الجزائر. وتحتاج هذه الأخيرة إلى أساليب إدارية خاصة نظرا لكونها مازالت فتية في سوق المنافسة الشرس الذي لا يميز بين المنشآت على الرغم من حجمها، وكغيرها من أقسام الإدارة تلعب إدارة الموارد البشرية دورا حيويا في إستدامة ونمو المنظمات. فهي تولد نظام إدارة رسمي في شكل سياسات وإجراءات سليمة، تسعى إلى بناء الهياكل التنظيمية، وعلاقات العمل وتنفيذ مهام إدارة الموارد البشرية المختلفة (مثل التوظيف، الإختيار، الأداء، التعويض،... وغيرها) وقد تم التركيز في الدراسات السابقة على تحري كيفية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبرى وخاصة العمومية إلا أن الدراسات الحديثة حولت إهتمامها إلى المؤسسات الصغيرة، فإضافة إلى ما تعانيه هذه الأخيرة من تحديات فيما يخص التمويل وتسويق المنتجات تواجه أيضا نقص الخبرة الإدارية والتسييرية من قبل مؤسسيها وقضايا إدارة شؤون الموظفين التي يمكن أن يكون لها تأثير حاسم على صحة الأعمال هذا الإعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة على الرغم من أنها لا تملك عموما نفس الحجم من الإحتياجات من الموارد البشرية كما تفعل مؤسسات أكبر،

وبالرغم من أن مراجعة الأدبيات كشفت معلومات محددة عن كيفية ممارسة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة، إلا أن أهمية هذا البحث تكمن في أن النتائج المتحصل عليها ستضاف إلى الأبحاث والدراسات السابقة فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بإعتباره من الأبحاث الأولى التي إهتمت بإبراز كيفية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة ودورها في تحقيق مستوى أداء وظيفي أفضل، هذا إضافة إلى:

- أهمية الدراسة تكمن في أهمية العنصر البشري في المؤسسة بإعتباره جزء من رأس المال الذي لا بد أن يتكامل مع رؤوس الأموال الأخرى لتكوين المؤسسة، كما يعتبر أحد مصادر الميزة التنافسية فهو العنصر الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين، وعليه فالدراسة تسعى لتقديم دراسة نظرية شاملة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، الإطار النظري الذي يحكم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتأسيس أفضل لمختلف المفاهيم والمتغيرات التي تحويها؛
- التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأدبيات العالمية والدراسات الجزائرية؛
- بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإن الدراسة تقدم نظرة عامة لكيفية تسيير العنصر البشري داخل المؤسسات الصغيرة بإعتبارها المكان محل الدراسة مما يفسح المجال لأصحاب القرار فيها من توضيح طبيعة السياسات والممارسات المتبعة في إدارة المورد البشري، كما تمنح الدراسة الفرصة لتصحيح هذه الممارسات أو إقتراح أفكار جديدة لمواصلة تطوير وتعميم الممارسات الصحيحة؛
- تمثل هذه الدراسة التحقيق الأولي لإعتماد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة الجزائرية. وأثرها على الأداء الوظيفي داخلها من خلال توفير نتائج علمية تجريبية لم يتم تحليل البيانات بهذه الطريقة من قبل لهذا ستمثل نتائج هذه الدراسة أهمية بالغة بالنسبة للأكاديميين والممارسين من واضعي السياسات والمالكين على حد سواء في تحديد الممارسات القيمة إداريا والتي تمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها، وتشجيع المؤسسات ذات الأداء المنخفض على تبني الممارسات اللازمة للرفع من مستوى أداءها؛
- بالنسبة للجهات الأكاديمية يمكنها التعرف على موضوع تنمية الموارد البشرية لأخذ نظرة علمية عن الموضوع، من جهة للحصول على معلومات موثقة علميا، ومن جهة أخرى يمكن أن تولد لدى البعض أفكارا تكون البداية لأبحاث مستقبلية أخرى.

### ● أهداف الدراسة

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المتخصصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات، من البحث عن مصادر القوى البشرية، اختيارها، تصنيفها، تدريبها، وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفعها إلى بذل أقصى طاقاتها داخل المنظمات. تقدم إدارة الموارد البشرية عددا من الوظائف. وبالنسبة للمؤسسات الصغيرة، قد تختلف هذه الوظائف وفقا لحجم قوة العمل. ولا يختلف تسيير العنصر البشري في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسة الكبيرة إلا أنه ينفرد ببعض الخصائص ويواجه

بعض التحديات، و قد أشارت الدراسات إلى أن المؤسسات الصغيرة تقليديا مهملة في الأدبيات الأكاديمية بشكل عام وخاصة الدراسات التطبيقية، كما تؤكد الأدبيات العالمية أيضا أنه لا توجد دراسات حول العلاقة بين إدارة الموارد البشرية ونجاح المؤسسات الصغيرة، هذه الفجوة ولدت الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث الأكاديمية والتطبيقية في هذا المجال مع التركيز بشكل خاص على ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة ونجاحها، وعليه فإننا نطمح من خلال هذه الدراسة لتحقيق العديد من الأهداف، أهمها ما يلي:

- تقدم إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال، والمبادرة إلى التعمق بالذات في موضوع تنمية الموارد البشرية من وجهة نظر أكاديمية، نظرا لتوقعنا أن هذا الموضوع سيتم التطرق إليه بشكل واسع في المستقبل القريب، نظرا لبداية إنتشار موضوع تنمية الموارد البشرية في وسائل الإعلام المختلفة والإهتمام الجماهيري بالمحاضرات والدورات التدريبية التي تتناول التنمية الذاتية؛
- محاولة وضع مادة علمية متكاملة وتأصيل منهجي لمجال إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تسهل على الباحثين الإلمام بهذا الموضوع؛
- الوقوف على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وتقديم الإحصائيات المتعلقة بها؛
- ملامسة واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال دراسة تطبيقية موسعة مبنية على فرضيات تم قبول بعضها وإسقاط أخرى؛
- تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية تؤكد الدور الفعال والمتنامي لإدارة الموارد البشرية في إثراء الأداء خاصة أداء العنصر البشري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- التوصل إلى عدد من التوصيات والمقترحات التي تساهم في تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## ● دوافع اختيار الموضوع:

تم إعتقاد هذه الدراسة لأسباب شخصية وموضوعية نذكر منها:

### ❖ الأسباب الشخصية: تتمثل في:

- الإهتمام الشخصي بهذا الموضوع؛
- الرغبة في التخصص الأكاديمي في مجال إدارة الموارد البشرية وبالذات في تنمية الموارد البشرية، حيث تم الإتفاق على الموضوع مع الأستاذ المشرف منذ بداية العام النظري؛
- متابعة دراسة الموارد البشرية والتي كانت موضوع دراسة الماجستير.

## ❖ الأسباب الموضوعية: تتمثل في:

- إثراء الأدبيات العربية والجزائرية الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تجميع وعرض أهم ماتوصل إليه الباحثون في هذا المجال،
- إضافة قيمة جديدة للدراسات التطبيقية حول المؤسسات الجزائرية بإعتباره من الأبحاث الأولى التي إهتمت بإبراز كيفية تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة الجزائرية؛
- إبراز حقيقة علاقة الموارد البشرية بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبارها من القضايا المعاصرة؛
- يعتبر موضوع الأداء من أكثر المواضيع دراسة من طرف الباحثين الأكاديميين والممارسين لما له من أهمية بالغة على مستوى المنظمة والإقتصاد ونحن نحاول التعرض في هذه الدراسة إلى أهم جزئية فيه وهي أداء العمال؛
- تتوزع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قطاعات النشاط إلا أن غالبيتها ينشط في قطاع الخدمات وهذا ماستوضحه الإحصائيات في الفصل الثاني من الدراسة، فرغم أهمية قطاع الصناعة باعتباره مقياس تقدم الدول حتى أن الدول المتقدمة تعرف بالدول الصناعية، ورغم الإهتمام الذي تليه له الدولة حيث ترى فيه مستقبل الجزائر بعد النفط وتسعى إلى خلق قاعدة صناعية من خلال غرس البذرة المتمثلة في المؤسسات الصغيرة الصناعية التي تعتبر نواة التحول الصناعي والداعم للعديد من الصناعات الكبرى والنشاطات الأخرى، إلا أنه يعتبر أقل القطاعات جاذبية من ناحية الاستثمار نظرا للمخاطر المتعلقة به، لهذا سعت الدراسة إلى التركيز عليه من خلال تقديم أحد الدعائم (الموارد البشرية: باعتباره قادر على استيعاب أعداد هائلة من العاملين بفضل التنوع الواسع في نشاطه) والتي قد تساعد في تقديم نتائج وتوصيات من شأنها دعم وترقية هذا القطاع الحيوي؛
- إثراء المكتبة الجامعية والبحث العلمي بدراسة تطبيقية نظرا لقلّة المصادر والمراجع في هذا المجال.

## ● أدوات جمع البيانات:

- تهدف الدراسة إلى التحقيق في وجود آليات خاصة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثر هذه الممارسات على أداء العاملين، ولأجل إختبار صحة فرضيات الدراسة السابق عرضها من عدمها تم إعتداد مجموعة متباينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموزعة على شرق وجنوب البلاد. وتتميز هذه العينة بالعشوائية إضافة إلى إحتوائها على توزيع متداخل للوسائل المادية والبشرية وإختلافها من حيث البيئة الطبيعية والإجتماعية ولو كان الفرق فيما يخص الفوارق الإجتماعية ضئيل، وقد تم جمع البيانات باستخدام مجموعة من الأدوات تتمثل في:
- **الملاحظات:** والتي تعتبر أحد وسائل جمع المعلومات وذلك باعتبارها الوسيلة الأولى لجمع المعلومات الخام فعلى الرغم من أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما، إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور للحدث وللموقف مباشرة، وقد أعطت هذه الملاحظات صورة مبدئية عن سير العمل داخل المؤسسة وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقات بين

العمال من جهة وعلاقتهم بالإدارة من جهة ثانية؛ ومن خلال ذلك تمكنا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة والتي بناء عليها تم تصميم الإستمارة وتحضير أسئلة المقابلات.

● **السجلات والوثائق:** تعتبر السجلات والوثائق من الأدوات الهامة والمساعدة في الوقت نفسه على جمع البيانات والمعلومات. ومن خلال زيارة للمؤسسات كانت السجلات من بين ما نبهنا إلى الهيكل التنظيمي وسياسة المؤسسات وبعض القوانين الداخلية التي تحكم عملية العمل.

#### ● **المقابلات والمناقشات:**

المقابلات الشخصية: وقام من خلالها الباحث بمقابلة شخصية لعينة قصدية تمثلت في مديري المؤسسات ومسيرها، من أجل جمع معلومات أولية حول التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وممارستها، وذلك من أجل معرفة كيفية تصميم الاستبانة إضافة إلى جمع مختلف الآراء حول مقترحاتهم من أجل تطوير هذه الممارسات وعلاقتها بالأداء وقد ركزت المقابلات على المواضيع التالية: سنة الإنشاء، ملكية المؤسسة وتسييرها، ممارسات إدارة الموارد البشرية والجهة المسؤولة عنها، مختلف المتغيرات المؤثرة على أداء العمال وعلاقة ذلك بممارسات إدارة الموارد البشرية، مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة بصفة عامة ومشاكل إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة وستتم مناقشة نتائج هذه المقابلات لاحقا أثناء استعراض نتائج الجانب التطبيقي.

إضافة إلى إستخدام تقنية مجموعة التركيز (FGD) عن طريق جمع العمال لمناقشة ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة حاولنا من خلالها التعايش مع أفرادها، ملاحظة سلوكياتهم وطرق عملهم، وإجراء المقابلات مع مسيري المؤسسات ومالكها.

#### ■ **الإستبيان:**

و يمثل الإستبيان الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات في دراستنا، حيث تم توزيع إستبانة منظمة تحتوي على مقياس بسلم درجات لقياس الاستجابة معتمدين على المقياس الخماسي المطور من طرف Likert، وذلك بعد عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والأكاديميين وإجراء التعديلات الموصى بها، ولقد إعتمدنا في دراستنا على هذه الوسيلة كونها تخدم الموضوع وتساعدنا على التوصل إلى النتائج والحقائق العلمية. وتم تحليل النتائج المتحصل عليها باستخدام برنامج الإعلام الآلي المعروف بالحزمة الإحصائية لتحليل البيانات الإجماعية (SPSS، الإصدار 20).

#### ● **التحليلات الإحصائية المستخدمة:**

تم الإستعانة بالمجموعة الإحصائية للعلوم الإجماعية (SPSS. V. 20) لغرض التحليل الإحصائي حيث تم استخدام مايلي :

- الجداول التكرارية والنسب المئوية لعرض الخصائص الديمغرافية للمؤسسات محل الدراسة ولعينة الدراسة؛
- معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة؛

- معامل ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha coefficient لقياس ثبات الإستبانة وجذر معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Based on Standardized Items لقياس صدق الإستبانة؛
- حساب معامل الإلتواء (Skewness)، ومعامل التفرطح (Kurtosis)، للمتغيرات، لاختبار ماإذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي؛
- المتوسطات الحسابية Mean وذلك للحكم على إجابات العينة (مرتفعة أو منخفضة) حول عبارات ممارسات إدارة الموارد البشرية و عبارات الأداء الوظيفي، مع العلم أنه يفيد في ترتيب العبارات من حيث أهميتها،
- الانحرافات المعيارية (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف إجابات العينة عن متوسطها الحسابي حيث يوضح التشتت في الإجابات لكل عبارة من عبارات الإستبيان فكلما اقتربت القيمة من الصفر تركزت الإجابة وانخفض تشتتها، أما اقترابها من الواحد الصحيح فيعني تشتتها وعدم تركزها.
- اختبار t-test لايجاد الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة حجم المؤسسة وملكيته؛
- معامل الارتباط لسيرمان بين المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية) والمتغيرات التابعة (الأداء الوظيفي) لمعرفة قوة، إتجاه العلاقة بين متغيرات الدراسة ماعدا المتغيرات المتحكممة؛
- تحليل الإنحدار المتعدد لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
- تحليل الإنحدار الهرمي لمعرفة أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بتدخل المتغيرات المتحكممة؛
- برنامج Excel من أجل إستعراض الرسومات البيانية.

وقد راعينا في إنجازنا لهذه الدراسة بما يلي:

- الرجوع إلى المصادر الأصلية في مجال موضوع البحث؛
- اعتماد دراسة تطبيقية لإثبات نتائج البحث مع إتزام الأمانة العلمية في تقديم النتائج المتحصل عليها وعلى حقيقتها دون تزيف أو تحريف؛
- إتزام الأمانة العلمية في المصدر والاقتباس والنقل؛
- ذكر البيانات الكاملة لكل مصدر أو مرجع في الدراسة، من حيث بيان: عنوان الكتاب، إسم مؤلفه، عدد الطبعة، وتاريخها، إسم الناشر، ومكان النشر.

#### ● مجالات الدراسة ومنهجها:

- **المجال الزمني للدراسة:** للحصول على بيانات الدراسة، تم الإتصال ومراسلة مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة بغية الحصول على المعلومات التي تسهل علينا الوصول إلى هذه المؤسسات وتم ذلك بين الفترة الممتدة من جانفي 2015 إلى غاية جوان 2015. بعد تلقينا للردود من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدأت الدراسة الميدانية الفعلية حيث تم تجميع البيانات في الفترة الممتدة من ديسمبر 2015 وإلى غاية نوفمبر 2016 بعد موافقة أصحاب العمل ودامت الزيارات لكل مؤسسة بمعدل زيارتين إلى أربع مرات خلال الأسبوع، لكن بفترات متقطعة.

- **المجال المكاني للدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من الأفراد العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر، ونسبة لكبر هذا المجتمع فقد إرتأينا التحديد أكثر حتى يكون لعينتنا دلالة حيث تم إختيار منطقة حاسي مسعود وسبب إختيارنا لهذه المنطقة يعزى إلى كونها من أهم المناطق الإقتصادية والصناعية في التراب الجزائري لما لها من علاقة مع الصناعات الإستخراجية ركيزة الاقتصاد حيث تضم أكبر الشركات المحلية والأجنبية المتخصصة في المحروقات وفي قطاعات أخرى ماجعل المنطقة تكتسي أهمية تجذب إليها اليد العاملة والإستثمارات في كل النشاطات منها النشاط الصناعي، كما تحوي يد عاملة من المنطقة ويد عاملة من خارج المنطقة.
- **منهج الدراسة:** تعد الدراسة الحالية، بالنظر إلى محدداتها النظرية و الميدانية من أنواع الدراسات الإجتماعية الوصفية، لذلك تتطلب منا التدقيق في ضبط المنهج الذي يعد من الإجراءات المنهجية المهمة، وبهدف تغطية الجوانب الأساسية للظاهرة التي تشكل موضوع الدراسة، وتركيزنا على التعمق في تحليل مختلف مكونات مشكلتها، فإن المنهج الذي يليق إستعماله في هذه الدراسة ذات الطابع الوصفي هو كالتالي: بالنسبة للجزء النظري، إستخدمنا المنهج الوصفي من خلال ماتم إستخلاصه من الكتب والمقالات العلمية، المداخلات المنشورة والمواقع الإلكترونية الرسمية لهيئات رسمية أما الدراسة التطبيقية فاعتمدت على المنهج التحليلي الذي يركز على المسح المعتمد على العينة والإستقصاء، و الذي بدوره يتوقف فيه العمل على جمع البيانات والحقائق من مجتمع الدراسة المختار بالقدر الذي نصل من خلاله إلى وصف توضيح قياس المتغيرات التي تتحكم في الظواهر القائمة قصد تعميمها.

### ● الدراسات السابقة:

زاد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالبحث في ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تواجه تحديات مماثلة بوضوح لنظرائها في المؤسسات الكبيرة على الرغم من خصائصها المنفردة وهذا ما أثبتته العديد من الأبحاث، مع ذلك أوجه القصور فيها تستدعي المزيد من الإهتمام بالتحقيق في هذا الموضوع نظرا أن لكل بلد خصائص تتميز بها مؤسساته. وعليه سيتم أولا التعرض إلى الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع وفق التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث بداية بالدراسات باللغة العربية ثم الأجنبية:

### ❖ الدراسات العربية

1. دراسة خالد محمد كايد الحياصات بعنوان: "علاقة كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية"، (2005)، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، تخصص إستراتيجية إدارة الوارد البشرية، جامعة عمان. هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والمتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، الإختيار والتعيين، تقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقة هذه الممارسات بالأداء المؤسسي. حيث توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تخطيط،

إختيار، تعيين، تقييم الأداء والتدريب وبين الأداء المؤسسي، ونشير إلى أنه تم قياس الأداء المؤسسي من خلال مؤشرات تتمثل في الحصة السوقية، الربحية، رضا الجمهور، درجة دعم القيادة ودرجة المكاسب والنتائج. وترى الباحثة أن هذه الدراسة حاولت التوسع في كل من إدارة الموارد البشرية غير أنها أهملت التعويض وركزت على التوظيف بكل مراحلها كما تناولت الأداء المؤسسي من خلال محددات مختلفة بينما ستركز دراستنا على الأداء الوظيفي.

2. دراسة عبد الحليم حايك بعنوان: "أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين -دراسة ميدانية-، (2011)، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة حلب. تناولت الدراسة تأثير أربع أبعاد لجودة حياة العمل (ظروف بيئة العمل المادية، علاقات العمل، خصائص العمل، التعويضات) في مستوى أداء العاملين في المؤسسة العامة للإتصالات في مدينة حلب، ومعرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين فئات المتغيرات الديموغرافية للعاملين من حيث إدراكها لأبعاد جودة حياة العمل، وأيضاً معرفة ما إذا كان هناك فروق جوهرية بين فئات المتغيرات الديموغرافية للعاملين من حيث تقويمها لمستوى الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن ظروف بيئة العمل المادية والعلاقات السائدة في مكان العمل، تُؤثر كل منها تأثيراً طردياً معنوياً في أداء العاملين، في حين لم يجد الباحث للتعويضات الممنوحة للعاملين وطريقة تصميم خصائص العمل تأثيراً معنوياً في أداء العاملين، كما أظهرت النتائج وجود فروق جوهرية بين مدركات العاملين لظروف بيئة العمل المادية، تُعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية ( الجنس، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، وقد أظهرت الدراسة أيضاً وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعد خصائص العمل ولبعد التعويضات تُعزى للمتغير الديموغرافي (المستوى التعليمي) كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية بين مدركات العاملين لبعد علاقات العمل تُعزى للمتغيرات الديموغرافية، وقد أظهرت الدراسة أيضاً عدم وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية لتقويم مستوى الأداء من وجهة نظر العاملين تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.

وترى الباحثة أن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي اعتمدت أساليب إحصائية واضحة لتقييم الأثر والفروقات وقد تمت الاستفادة منها في بناء النموذج والفرضيات المتعلقة بمتغير الأمن والسلامة المهنية في دراستنا.

3. دراسة مشعلي بلال بعنوان: "دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة- " (2011)، مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جامعة فرحات عباس -سطيف-. خلصت الدراسة إلى عدم تطبيق هذه المؤسسات لمعايير السلامة المهنية كما وكيفا، كما وكان لهذا الأثر على الأداء المنخفض للعمال وأوصت الدراسة بضرورة تحيين ظروف العمل لزيادة مستوى الأداء.

وترى الباحثة أن الدراسة تعرضت للأمن المهني كأحد ممارسات إدارة الموارد البشرية بينما لم تحدد مؤشرات للأداء الوظيفي، ولكن تم الاستفادة منها في بناء النموذج والفرضيات المتعلقة بالتدريب كأحد متغيرات دراستنا.

4. دراسة أحلام قاسي بعنوان: "سيرورة عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، (2012)، مذكرة ماستر، تخصص علم الاجتماع، جامعة -البويرة-. تطرقت الدراسة إلى المعايير المعتمد عليها في عملية التوظيفة وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العمال حيث خلصت إلى اعتماد عنصري الخبرة والمستوى التعليمي كأهم معايير في عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إضافة إلى أن تطبيق معايير الإنتقاء الوظيفي ساهم في رفع مستوى الرضا لدى العمال.

ترى الباحثة أن الدراسة ركزت على التوظيف ومعايير دون التعرض إلى إجراءاته ومراحله بالتفصيل من تخطيط واستقطاب واختيار وتعيين، كما أن الدراسة حللت الإجابات عن طريق تقديم التكرارات دون التعرض إلى دراسة إحصائية شاملة لإثبات النتائج، وعليه فدراستنا ستكون أشمل كما سنتعرض إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية الأخرى، بأسلوب أكثر تحليلاً وإقناعاً.

5. دراسة زكلال يمينية بعنوان: "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر - دراسة حالة -"، (2013)، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي وأوجه القصور الموجودة في البرامج التكوينية قصد معالجتها وزيادة أداء العاملين وخلصت إلى وجود علاقة بين تحديد الاحتياجات التكوينية واختيار المكونين وبين الأداء الوظيفي.

وترى الباحثة أن الاديبة ركزت على التكوين من حيث الاحتياجات والمكونين دون التركيز على تصميم الدورات التكوينية أو العائد من عملية التكوين، وقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في بناء النموذج والفرضيات المتعلقة بالتدريب كأحد متغيرات دراستنا.

6. دراسة خويلدات ايمان بعنوان: " أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية الجزائرية - دراسة حالة -"، (2014)، مذكرة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير بترولي، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-. ركزت الدراسة على نمط الاتصال، القيادة، العمل الجماعي، الهيكل التنظيمي، نظام الحوافز والمشاركة، وتوصلت إلى نتيجة مفادها عدم توفر نظام تسيير الموارد البشرية على المتطلبات الضرورية للأداء الوظيفي، كما أن لتسيير هذا المورد الأثر المباشر والمرتفع على الأداء الوظيفي في المؤسسات الوطنية.

وترى الباحثة أن هذه الدراسة ركزت على تسيير الموارد البشرية لا على كل ممارسات إدارة الموارد البشرية خاصة وأنها تدرس المؤسسات الوطنية لا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم الاستفادة منها في معرفة واقع تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المحلية.

#### ❖ الدراسات الأجنبية:

1. Connie. S Zheng: «Human Resource Management and enterprise performance in Small and medium enterprises in China», (1999), PHD thesis, The China Center for Economic Research, Peking University:

درست علاقة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصينية من خلال متغيرات اختيار الموظفين، أنظمة الدفع، التدريب، نظام الضمان الاجتماعي؛ تقييم الأداء الفعال؛ والإشراك وعلاقتها بقوة الأداء المؤسسي وتحديد علاقتها بالنمو، القدرة التنافسية في السوق والتوسع؛ وأظهرت الدراسة إلى أن عملية الاختيار والتوظيف تتم بشكل جيد نظراً إلى رفع القيود عن نظام التوظيف ومع ذلك، فإن التدريب لا يزال ضعيفاً وهناك تحسن في عملية تقييم الأداء، خصوصاً بعد أن أصبحت هذه المؤسسات ورغم صغر حجمها تهدف إلى ترقية الموظفين بناء على صقل المهارات والتدريب والتعليم بدلاً من التركيز على الآراء الشخصية وهناك انخفاض مستوى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية، وخاصة في الشركات المملوكة للدولة. أما عن علاقتها بالأداء فإن هناك توجه نحو نمو سريع وتوسع مستمر. ولا سيما المؤسسات الخاصة حيث هذا الترابط بين إدارة الموارد البشرية والأداء واضح نسبياً. وقد تم الاستعانة بها لبناء الفرضيات الخاصة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في دراستنا حيث أجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة عن بيئة دراسة الباحثة.

2. de Kok . J et al: «Human Resource Management with Small Firms; Facts and Explanations», (2001), PHD thesis article, :

وهي من الأبحاث الأولى اهتمت بابرار محددات الطابع الرسمي لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة. مع الاخذ بعين الاعتبار وجود إدارة الموارد البشرية، حجم المؤسسة، ملكية المؤسسة، ووجود خطة عمل رسمية. وخلصت الى أن المؤسسات الكبيرة تطبق في إطار عينة الدراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر رسمية من المؤسسات الصغيرة ويلعب حجم المؤسسة دور المحدد لاحتمال وجود قسم إدارة الموارد البشرية، والذي بدوره يرتبط بإضفاء الطابع الرسمي أما المؤسسات العائلية فتطبق ممارسات إدارة الموارد البشرية أقل رسمية من المؤسسات الفردية أو العمومية. وقد تم الاستعانة بما لبناء الفرضيات الخاصة بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في دراستنا حيث أجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة عن بيئة دراسة الباحثة.

3. Johannes. M. P. de Kok : « Human ressource management within small and medium enterprise » , (2003), PHD thesis article, Rotterdam university :

رغم أنها عبارة عن كتاب إلا أنه يحوي دراسات ميدانية وتوهي أدبية شاملة تعتبر من أهم الأدبيات التي استعان بها الباحث تناولت أثر وجود إدارة الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة ملكيتها والقطاع الذي تنشط فيه كمتغيرات متدخلة وتشابه مع دراستنا في كوننا أخذنا بعين الاعتبار العوامل المتدخلة المتمثلة في الحجم والملكية وتختلف في كونها ركزت من حيث الأداء على غياب العمال، الانتاجية والتكاليف.

4. Timothy Bartram : «Small firms, big ideas: The adoption of human resource management in Australian small firms», (2005), article :

هدفت الدراسة إلى إجراء مقارنة بين المؤسسات الكبيرة، المتوسطة والصغيرة فيما يخص تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية وخلصت الدراسة إلى إفتقار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ممارسات رسمية مقارنة بالمؤسسات الكبيرة الأمر الذي انعكس على الإبتكار وإستعمال معايير إدارة الجودة الشاملة حيث كان لحجم المؤسسة الأثر على تبني هذه الممارسات. وترى الباحثة أن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع المقارنة بين حجم المؤسسات وتبنيها لممارسات إدارة الموارد البشرية وتحليلها بطريقة إحصائية مثبتة بذلك النتائج المتوصل إليها وقد تم الاستعانة بما لبناء فرضيات تأثير الحجم على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية في دراستنا، حيث أجريت هذه الدراسة في بيئة مختلفة عن بيئة دراسة الباحثة.

5. Pornratchanee Sethakaset Tanawan Santimataneedol: «The Application of Human Resource Management in Thai SMEs», (2008), master thesis published in pdf :

خلصت الدراسة إلى أنه يتم تطبيق خليط بين ممارسات إدارة موارد بشرية رسمية وأخرى لارسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكلما كبر حجم المؤسسة كلما زادت رسمية الممارسات. غير أن الباحثة ترى أن الدراسة ركزت على دور المالك أو المسير في الحكم على رسمية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا في كوننا نسعى إلى توضيح رسمية الممارسات في حد ذاتها لا الجهة المختصة بها.

6. Subramony. M. “A meta-analytic investigation of the relationship between HRM bundles and firm performance”, Human Resource Management, (2009), article :

ضمت الدراسة حوالي 239 مؤسسة حللت العلاقة بين ثلاث ممارسات لإدارة الموارد البشرية هي (التمكين، التحفيز وتعزيز المهارات) وبين متغيرات الأداء وهي (الاحتفاظ، الأداء التشغيلي، والأداء المالي، وتقييم الأداء بشكل عام) خلصت من خلالها

إلى وجود علاقة طردية وقوية جدا بين متغيرات الدراسة السالف ذكرها، وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا في ممارسات إدارة الموارد البشرية المدروسة كما أنها ركزت على الأداء المؤسسي بصفة عامة بينما تركز دراستنا على الأداء الوظيفي.

7. Jonathan. W. et al: « Influence of Human Resource Management Practices on the Performance of Small and Medium Enterprises in Kisumu Municipality, Kenya», (2013), PHD thesis article :

خلصت الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين كل من التدريب والتوظيف في المؤسسات الصغيرة والأداء على عكس التعويض الذي لم يكن أحد المتغيرات المؤثرة على الأداء، إضافة إلى أن الدراسة خلصت إلى إعتبار التوظيف الفعال أحد العوامل المساهمة في خلق هيكل تنظيمي واضح المعالم ما يحسن من فعالية المنظمة التي تعني بالضرورة الأداء، وأن عملية تصميم الوظائف هي عملية مهمة لضمان اختيار الأفراد القادرين على المشاركة في تحقيق استراتيجيات النهوض.

وترى الباحثة ان الدراسة ركزت على ثلاث ممارسات فقط في إدارة الموارد البشرية كما لم يحدد الباحث محددات الأداء المعتمدة في الدراسة، وتختلف مع دراستنا لكوننا نسعى لجمع ممارسات إدارة الموارد البشرية وتحديد تأثير كل ممارسة على كل مؤشر من مؤشرات الأداء الوظيفي كل على حدة.

8. Jaehoon. R et al :« effects of HRM Practices on Chinese Firms' Organizational Performance », (2014), article:

وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التدريب والتعويض والأداء التنظيمي وصلته دعم المدير التنفيذي بوجود هذه العلاقة كمتغير متدخل، كما خلصت بأن التوظيف هو أحد أصعب المهام التي تواجه المؤسسات، والتي لديها تأثير كبير على الأداء التنظيمي، فالأداء الجيد يعتمد على العدد الصحيح من العمال والمهارات المناسبة وهذا ماتضمنه عملية التوظيف الفعالة إضافة إلى طرق التحفيز المناسبة التي من شأنها لعب دورها في رفع الأداء الوظيفي والتنظيمي. كما أن التدريب هو الآلية الرئيسية التي تمكن الموظفين من إكتساب المعرفة اللازمة والمهارات والتي تكون الغاية منها تعزيز الإنتاجية، وتحسين جودة السلع والخدمات، وجلب تغييرات عملية إيجابية، وتسهيل تقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء. أي بعبارة أخرى، تعزيز القدرة التنافسية والأداء التنظيمي. وتعتبر أن نظام التعويض الفعال يمكن زيادة أداء الموظفين من خلال الحد من الغياب وخفض معدل الدوران وزيادة الرضا والالتزام الوظيفي.

9. Nor Hazana Abdullah et al : « Resource Management Practices as Predictors of Innovation among Malaysia SMEs», (2014), Master thesis article :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية هي أحد محددات الابداع، قياسا بعدد المنتجات الجديدة، وتحسينات المنتجات، فضلا عن تحسينات التصنيع بين الشركات الصغيرة والمتوسطة وخلصت إلى أن التعيين والاختيار والأمن الوظيفي هما من أهم محددات عملية الابداع فالموارد المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعل من أصحابها يميلون توظيف موظفين مبتكرين قصد تحقيق الابداع.

وترى الباحثة أن الأدبية اقتصر على تناول التوظيف، التدريب والتعويض فقط من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية كما تناولت السلوك الابداعي كأحد متغيرات الأداء الوظيفي وقد تم الاستعانة بها في بناء نموذج وفرضية السلوك الابداعي.

**ثالثا: مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الباحثة:**

قامت الباحثة بإجراء مقارنة بين الدراسات السابقة ودراساتها، عن طريق تبيان ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها من خلال الجدول التالي:

الجدول I: مقارنة بين الدراسات السابقة ودراسة الباحثة

التسلسل	الأدبيات السابقة	الدراسة الحالية
01	هدفت بعض من الأدبيات السابقة إلى التركيز على واحدة من ممارسات إدارة الموارد البشرية.	تم البحث في معظم ممارسات ادارة الموارد البشرية
02	هدفت بعض من الأدبيات السابقة إلى التحري في ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار متغير الحجم والملكية كل على حدة	هدفت الدراسة الحالية إلى التحري في ممارسات ادارة الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار متغير الحجم والملكية كل على حدة
03	هدفت بعض من الأدبيات السابقة إلى التركيز على أثر واحدة من الممارسات على الأداء	تم البحث في أثر معظم ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي
04	هدفت بعض من الأدبيات السابقة إلى التركيز في علاقة الممارسات بالأداء	هدفت دراستنا الى البحث في الأثر بوجود متغيرات متحكمه وهي الحجم والملكية
05	لم تحدد الدراسات السابقة المؤشرات التي اعتمدها في دراستنا لقياس الأداء الوظيفي	تم إضافة مؤشرات أو اعتماد مؤشرات مختلفة عن الدراسات السابقة لقياس الأداء الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثة بناء على مقارنة الدراسات السابقة

### • هيكل الدراسة:

للإجابة عن التساؤل الجوهري للدراسة قسمنا الدراسة إلى المراحل التالية:

1. **المقدمة:** ويتضمن إشكالية الدراسة مقسمة إلى تساؤل رئيسي وأسئلة فرعية منبثقة عنه، وللإجابة عن هذه التساؤلات تم وضع فرضيات لاختبارها، أهمية الدراسة في شكل نقاط، تقديم لأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع الشخصية والموضوعية، منهجية الدراسة من مصادر معلومات، متغيرات والتحليلات الإحصائية، مجال الدراسة ومحدداتها الزمانية والمكانية، الدراسات السابقة بالتسلسل لزمي وتعليق الباحث عليها؛
2. **الفصل الأول بعنوان "مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية":** ويشتمل هذا الفصل على مفاهيم عامة نظرية لإدارة الموارد البشرية من تعريف، نشأة وتطور، أهمية وأهداف، ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بدراستنا والمتمثلة في التوظيف، التدريب، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية؛
3. **الفصل الثاني بعنوان "الإطار النظري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة":** يشمل التعريفات المختلفة المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اختلاف المعايير الموضوعية لذلك، يناقش أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المتغيرات الاقتصادية، ملامسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ونختم الفصل بمناقشة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

4. الفصل الثالث: بعنوان: "الدراسة النظرية للأداء الوظيفي" حيث شمل دراسة نظرية للأداء المؤسسي بصفة عامة ثم انتقلنا إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي، أهميته وطرق تقييمه ليتم في الأخير الربط بين هذا المفهوم وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وعلاقتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة من خلال عرض جميع النظريات المتوصل إليها في هذا المجال؛
5. الفصل الرابع: بعنوان " الدراسة الميدانية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية - حاسي مسعود -" وقد تم فيه عرض مجريات الدراسة الميدانية من تعريف بمجتمع وعينة الدراسة، اختبار الفرضيات والطرق الإحصائية المستخدمة لذلك، عرض النتائج بالتحليل والمناقشة؛
6. الخاتمة: وتضم استعراض للنتائج، توصيات مقترحة للمؤسسات محل التبرص وللمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ككل إضافة إلى عرض لبعض قيود الدراسة وتقديم اقتراحات للبحوث المستقبلية؛

### ● صعوبات الدراسة:

واجهت الباحثة العديد من الصعوبات تمثلت في:

- معظم الدراسات النظرية والتطبيقية في مجال إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء الوظيفي هي دراسات أجنبية تم ترجمتها من طرف الباحث؛
- صعوبة الاتصال والتواصل مع المؤسسات الصناعية خاصة في منطقة حاسي مسعود نظرا لأن معظم المؤسسات الصغيرة هناك هي مؤسسات خدمية.
- صعوبة جمع المعلومات واجراء المقابلات حيث تطلب ذلك اجراءات معقدة في بعض المؤسسات بالمنطقة إضافة إلى نظام العمل الاستثنائي (شهر عمل شهر راحة) ما جعلنا ننتظر فترة طويلة حتى نتمكن من توزيع الاستبيانات واسترجاعها.

I. مدخل نظري لإدارة الموارد البشرية

## تمهيد

تعتبر منظمات الأعمال عن مزيج متكامل يتكون من مجموعة من الأفراد والماديات المتفاعلة فيما بينها من خلال علاقات متبادلة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة. وتشهد هذه المنظمات متغيرات متلاحقة ومتتالية في البيئة الداخلية للموارد البشرية والموارد المادية من تكنولوجيا وآلات، والمتغيرات الخارجية الأخرى كالمحيط السياسي، الإقتصادي والثقافي فبعد الثورة المعلوماتية والمعرفية التي أحدثتها التكنولوجيا خلال العقدين الماضيين عرف عالم الإقتصاد تغيرا جذريا حيث تحول هذا الأخير من الإقتصاد المادي إلى مفاهيم أكثر حداثة ألا وهو إقتصاد المعرفة مصاحبا معه تغير مفاهيم الإدارة فأصبحت المعرفة أحد أهم عناصر الإنتاج والتي لا تتأتى إلا من خلال رأس المال البشري، ما جعل من منظمات الأعمال تدرك أن نجاحها يعتمد على قدرتها في إدارة رأسمالها الفكري، هذا وقد اتفقت المدارس والحركات التسييرية نتاجا لعقود طويلة من تطوير نظرياتها وأفكارها التنظيمية على إبراز أهمية العنصر البشري كمورد اقتصادي، حيث تحول هذا الأخير إلى إعتباره أحد أصول المؤسسة حاله حال الأصول التجارية الأخرى والاستثمار فيه بطريقة مناسبة وفعالة يمكن من تحقيق المكاسب طويلة الأمد.

والباحث في هذا الموضوع يعرف أن هذا الميدان قد مر بالعديد من المحاولات والتجارب ليصبح على ما هو عليه حاليا، حيث تشعبت وظائفها وانتقلت إلى مصاف الإدارات الرئيسية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

هذا ما قادنا إلى ضرورة عرض الإطار النظري الذي يحكم إدارة الموارد البشرية في هذا الفصل من خلال توضيح بعض المفاهيم والقضايا الرئيسية ذات الصلة. حيث تم معالجة الجانب النظري في بداية الفصل منوهين إلى ماهية الموارد البشرية وكيفية إدارتها والمراحل التي مرت بها لتطورها، إضافةً إلى إبراز أهدافها وأهميتها، لنفصل أكثر في مختلف ممارستها حيث سيتم التركيز على الوظائف أو الممارسات التي تناولناها في الجانب التطبيقي من توظيف، تدريب، تعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية.

## 1.I. ماهية إدارة الموارد البشرية

تحتاج المؤسسة في طريقها لتحقيق أهدافها إلى مجموعة من الموارد المالية، التقنية، المادية وغيرها. وتعتبر الموارد البشرية أحد المكونات الأساسية المكتملة للمهام الأخرى، ويرتبط تطور إدارة الموارد البشرية ارتباطا وثيقا بتطور البيئة المحيطة بالمنظمة بمتغيراتها المختلفة والمتعلقة مثلا بمواقف الأفراد العاملين، وتطور القوانين المتعلقة بالعمالة، تغير الاتجاهات السوسولوجية وكذا التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة. الأمر الذي هذه المتغيرات وأخرى تطلب توفير مهارات وكفاءات تتناسب والحاجة إليها، كما إستدعت ضرورة إستحداث مناصب جديدة تتولى أمر الإهتمام بإدارة هذه الموارد من حيث إختيارها، توظيفها، تدريبها، تحفيزها والحفاظ عليها أيضا. وقد نمت البحوث النظرية والتطبيقية توافقا للتطور المنهجي والنظري لإدارة الموارد البشرية لما لها من دور فعال في توفير ميزة تنافسية أكثر إستدامة. وقبل الخوض في التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واكتشاف ماهيتها لا بد من التعريف أولا بالموارد البشرية في حد ذاتها.

### 1.1.I. مفهوم الموارد البشرية

تتكون كل منظمة من مجموعة من العناصر تتكامل فيما بينها لتحقيق أهدافها ومن بين هذه العناصر نجد العنصر البشري، وتنطبق هذه الحقيقة على كل المنظمات بأنواعها المختلفة وأهدافها المتنوعة. وسنحاول فيما يلي القاء الضوء على ماهية المورد البشري باعتباره عنصر من العناصر الداخلية للمؤسسة، بغض النظر على أسلوب الإدارة المنتهج في إدارته.

#### **1.1.1.I. تعريف الموارد البشرية (Human Resources):**

على الرغم من أهمية الموارد البشرية إلا أن مصطلح هذا الأخير مثله مثل أي مصطلح في علم الإدارة يصعب تحديده تحديدا دقيقا، يشير المصطلح عادة إلى الأفراد العاملين لحساب المنظمة، وتمت صياغته في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1960 بعدما أصبحت علاقات العمل تشكل مصدر توتر وانتشر المصطلح بعد ذلك في باقي أرجاء العالم ويقصد بلفظ موارد بشرية كل العمالة الدائمة والمؤقتة التي تعمل لدى المنظمة، وبمعنى آخر أن لفظ العمالة يشير إلى القيادات التنظيمية ورؤساء الوحدات التنظيمية والعمال في كل المستويات التنظيمية. ومن هذا المنطلق فإن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري. وقد كان الإهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة على مدى العصور، البحث عن كيفية تعظيم الإستفادة من الموارد في سبيل تحقيق رفاهية الإنسان، باعتباره نقطة البداية والنهاية وهو المكون الأساسي للمنظمة وغايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي.

وهناك من ربط الموارد البشرية لا بالبشر في ذاتهم، وإنما بالمعرفة والمهارات التي يمتلكونها حيث عرف (عبد الباقي، ص: 118) المورد البشري على أنه "هو الذي يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال إستخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية والتي تحقق الثروة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من

أحداث التحول والتغيير لذلك ولكي يصبح الفرد موردا لا بد من أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات، والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة "

كما يعرفها نفس الباحث عن حسن إبراهيم بلوط " بأنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم الأهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال، التي تقوم بها المؤسسات" ويقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات وهي: "الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الاتحادات العمالية، باقي الموارد المشاركة" ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن الباحث ربط التعريف بالوظائف التي يمكن أن يجيها المورد البشري في المؤسسة.

وحسب ((Aryee et al, P: 267)) فقد قامت إدارة الموارد البشرية على تبني مدخل الموارد البشرية والذي يمكن أن تستفيد منه المنظمة بطريقتين :

- زيادة الفعالية التنظيمية؛
- إشباع حاجات الأفراد.

ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات، وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن الموارد البشرية ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارها عامل من عوامل الإنتاج شأنها شأن رأس المال والمواد الخام والآلات والمعدات والوقت، واعتبار الفرد إنسان يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المنظمة ولنفسه، وبذلك ازدادت أهمية الموارد البشرية.

أما حسب (عبد القادر وأبوسن، ص: 147) فقد تحول ذلك المدخل إلى مدخل أكثر حداثة نقلنا من إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية الموارد البشرية، فبدلا من النظر إلى أهداف المنظمة وحاجات الأفراد على أنهم عناصر منفصلة وأن تحقيق أي منها يكون على حساب الآخر، اعتبر مدخل الموارد البشرية أن كل من الأهداف التنظيمية وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض، وأن تحقيق مكاسب في أحدها لا يكون على حساب أو تكلفة الآخر.

أما حسب (البناء، ص: 02) فتعرف الموارد البشرية على " أنها عبارة عن المعرفة الكلية المواهب والقدرات واتجاهات وقيم واعتقادات قوة العمل الموجودة بالمنظمة"، وهو بهذا لا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط، ولكن أيضا قدراتهم وكيفية إستغلال هذه القدرات، والمواهب والاتجاهات والمعتقدات وكيفية إدارتها أيضا.

أما حسب وجهة نظر بعض الإقتصاديين مثل (McGregor et al, P: 154) فإن إنتقال مفهوم الإقتصاد من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث ألا وهو إقتصاد المعرفة جعل الموارد البشرية تعتبر كأصل من أصول المؤسسة التي يجب الاستثمار فيها بشكل مناسب حيث أصبحت الموارد البشرية تعرف برأس المال البشري إذ يعتبر طاقة فكرية وقدرة معرفية، مصدرا للابتكار والاختراع، كما يعتبر مصدر قوة محرّكة لجميع موارد المؤسسة، قوة لتفعيل التغيير أو مقاومته، وطاقة لإنجاز أهداف المنظمة.

أما (أبو الفتوح، ص: 88) تمثل الموارد البشرية الميزة التي يصعب تقليدها من طرف المنافسين" حيث يرى أن المؤسسة أن تعتمد عليه حيث لا يمكن امتلاك نفس القوة العاملة أو تقليدها عند المنافسين عكس الموارد المادية أو التكنولوجية.

وحسب (جودة، ص 19) ينظر إلى الموارد البشرية Human resources من جانبين:

1/ الجانب المجتمعي الكلي: يتضمن مفهوم الموارد البشرية لكافة الأفراد العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاطلين عن العمل والقادرين عليه والراغبين فيه.

2/ الجانب المنظمي الجزئي: يتضمن المفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم بالإضافة إلى المتوقع إنضمامهم إلى المنظمة من خلال إستقطاب وجذب المرشحين للعمل.

وترى (حسن، ص: 05) "أن المنظمة عبارة عن فرد أو مجموعة من الأفراد يسعون إلى تحقيق هدف مشترك أو مجموعة من الأهداف أي أنه يتم تأسيس المنظمة من طرف الأفراد ولصالح الأفراد. وتتألف من الأشخاص الذين يعملون معا من خلال علاقات متبادلة ومتفاعلة وبدون هذا المورد تبقى المنظمة عبارة عن مجموعة مادية من المواد الخام والآلات المحتاجة إلى التنظيم، التشغيل والتسيير". أما حسب (حمادي، ص: 25) "تعتبر الموارد البشرية عن حجم القوة العاملة في المنظمة أي مجموعة الأفراد والجماعات التي تشكل لمؤسسة في وقت واحد رغم اختلاف تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، مستوياتهم الادارية ومساراتهم الوظيفية". ويقر (حميداتو، ص: 148) أن "الإنسان أساس كل تنمية وهو صانع التنمية ووسيلتها، فهو يمثل رأسمال ولكنه بشري، ويرتبط مستوى الأداء الإنساني في المشروعات التنموية بمدى الإهتمام بوضع سياسة للثروة العاملة في المجتمع بهدف رفع أدائها من خلال تقديم حوافز لرفع هذا الأداء ومن خلال تزويده بمعارف لازمة لتحقيق التنمية. إذا فهو الطاقة الحيوية لتحقيق التنمية ويكون هذا من خلال ترتيب القوى العاملة وإكسابها المهارات وبالإضافة إلى ما يتطلبه العامل لتغيير عاداته وسلوكه لبذل جهد مميز وحدود ومتقن لينعكس مباشرة على نفسه وعلى التنمية".

وبناء على كل ما ذكر سابقا يمكننا أن نعرف الموارد البشرية هي مجموع الأفراد في كل المستويات وما يملكونه من مواهب ومعارف وخبرات مسخرة لتحقيق أهدافهم التي تتكامل مع أهداف المنظمة.

### 2.1.1.I. خصائص الموارد البشرية:

بناء على ما ذكر فإننا نقر بخصوصية المورد البشري كمورد يختلف عن الموارد الأخرى فهو مورد بشري في الوقت نفسه، فهذا المورد يمتلك مجموعة من الخصائص لا تمتلكها أية موارد أخرى، فهو يمتلك القدرة على التناسق والتنسيق، التكامل، الحكم، التقدير والتصور وهذا ما يمثل خصائص إرتقائه (Dessler, 2005. P: 11). كما أننا لا بد أن ننظر للعامل في عمله كإنسان باعتباره مخلوق معنوي واجتماعي، وإن هذا يدعونا إلى التساؤل عن كيفية تنظيم العمل ليناسب خصائص هذا المورد والذي يمتلك مجموعة من الخصائص تمكنه أن يسيطر سيطرة كاملة على ما يعمل شريطة أن يوجد ما يحفز دائما للعمل والإنجاز، ومن بين هذه الخصائص حسب دراسة (بوكفوس، ص: 48-49):

#### • انتاجية المورد البشري حاصل سلوكيات:

في دراسة قامت بها الولايات المتحدة حول الأسباب التي تكمن وراء ارتفاع مستوى النتائج الأمريكية من قبل خبراء أوروبا تحت إسم مشروع "مارشال" دهشوا عندما وجدوا أن الإمكانيات، الأدوات والأساليب التي تستخدمها المنظمات الأمريكية سواء العسكرية، والإقتصادية هي نفسها ولا تختلف كثيرا عنها في أوروبا ومن ثم أدركوا أن الإمكانيات المادية ليست السبب، ولكن وراء

كل صور التقدم الآلي والأدائي والإجرائي هو سلوك الإنسان العامل، ومن ثم استنتجوا شعار عام لا يزال ساريا إلى اليوم وهو: "أن الإنتاجية سلوك " أي أن النتائج الجيدة تأتي بفضل سلوك الإنسان وليست بفضل أدوات العمل .

#### ● التحفيز بالترغيب:

إن التحفيز التقليدي، أي التحفيز بالقهر لم يعد له وجود في المجتمعات المتقدمة حيث حققت هذه المجتمعات تحت وجود الدوافع الإيجابية نتائج أعلى مما كانت تحققه تحت نير التخويف، ويمثل الوصول إلى هذه الدوافع أهم وأصعب واجبات ومسؤوليات المسيرين حاليا.

#### ● قدرة الإنسان على التحكم والسيطرة:

إن المورد البشري دون كل الموارد الأخرى يمكنه أن يتحكم وسيطر على جودة ما يعمل وكم، متى، أين ولماذا؟ فهي تساهم مساهمة كبيرة وإيجابية، عكس الموارد الأخرى التي تعتبر مساهمتها مرتبطة بإرادة الإنسان وفقا لشروطه ودوافعه التي يحددها، فعلى سبيل المثال الكمبيوتر الذي يعتبر أحدث الآلات دقة لا يزيد على نظام يلعب الإنسان فيه الدور الأول في كفاءة تشغيله بل وفي أصل وجوده، هذا ناهيك عن الأعمال والواجبات التي تحتاج إلى تصورات وتخيلات الإنسان وأحاسيسه وتقديراته.

#### ● الميول الاجتماعي للإنسان:

لقد خلق الله البشر في أحسن تقويم وجعلهم شعوبا وقبائل ليتعارفوا، والإنسان أو العنصر البشري لا يستطيع أن يعيش بمفرده، بمنأى عن الناس، إذ أنه كائن اجتماعي تفاعلي يتأثر ويؤثر في الآخرين، ويميل للعمل دائما في شكل أو آخر من أشكال الجماعة بل إنه يسعى عمدا إلى تكوين هذه الجماعة التي تلتف حول عمل مشترك، ولذلك وجب التنسيق بين الفرد ككيان له ذاتيته وبين الجماعة كتكوين له اعتباره.

#### ● تطور الإنسان وتنميته عملية داخلية ذاتية:

فالإنسان يتميز بأن تنميته وتطوره ليست عملية من خارجه تصنع له، لكنها شيء داخلي يعرف بالنمو، وإن خصائص التفوق أكثر وأقوى دائما إذا بدأت من الداخل، ومع ذلك فإن نوع العمل لا بد وأن يساعد على خلق وتشجيع الجوالذي يخلق لدى الفرد الشعور والسعي للنمو والتطور.

#### ● طاقة الإنسان على إحداث التغيير:

الكائن البشري له طاقة التغيير فهو يسعى دوما إلى الأشياء الجديدة والمغايرة، وكل ما هناك هو أنه يتعين توفير عدد من الشروط التي تمهيا للإنسان نفسيا لقبول التغيير، ومن هذه الشروط أن يبدوا له التغيير منطقيا ورشيدا أو أن يطلب منه أن يتعلم الجديد فهو يتعلم بسرعة مذهلة، ويسعى إلى إكتساب المعرفة ولا يمكن أن يتحقق تعريف الفرد بالوظيفة بطريقة فعالة بدون الفهم الواضح لمتطلبات الوظيفة فلا بد من تعريف الواجبات ومسؤوليات الوظيفة بوضوح قبل أن يتعلم الفرد الجديد كيفية أداء الوظيفة. إضافة إلى المرونة والتكيف مع المتغيرات الجديدة داخل وخارج المنظمة وامتلاكه للقدرات الإبداعية والإبتكارية.

## I.1.2.1. نشأة إدارة الموارد البشرية وعوامل تطورها

تطورت نظريات، بحوث، ووظائف إدارة الموارد البشرية إلى حد كبير على مدى القرون الماضية، وشهدت تحولا كبيرا في الشكل والوظيفة في المقام الأول خلال العقدين الماضيين. تقودها قوى بيئية داخلية وخارجية كبيرة، حتى أصبحت تعتبر اليوم مصدرا للميزة التنافسية للمنظمات العاملة في عالم الإقتصاد وعاملا لتحقيق التنمية، ذلك بناء على أن أي عملية تنمية يقودها العامل البشري. كما أن إدارة الموارد البشرية كان وسيظل انعكاسا للواقع السياسي، الإقتصادي، الاجتماعي والثقافي لمجتمع المؤسسة، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة وفي أي فترة من فترات تطورها. وقد بدأت الحاجة إلى ظهور علم وممارسات مستقلة تتعلق بالموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين العمال وأرباب العمل في التعقيد وظهور ذلك واضحا منذ الثورة الصناعية، وظهور الآلات في مجتمعات العمل. وتبعاً لهذه التطورات أصبح إلزامياً وجود جهة إدارية تختص بشؤون العاملين في المنشأة رغبة في زيادة أداءهم، وقد ساهم في ذلك عوامل كثيرة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ستطرق إليها فيما يلي:

### I.1.2.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

سنحاول فيما يلي إجراء مراجعة شاملة لسيناريو تطور إدارة الموارد البشرية حسب التسلسل التاريخي للأحداث العالمية:

● **الإسلام:** إن كوننا مسلمين يجعلنا لانهمل الشريعة الإسلامية وماح ملته من تشريعات قولاً وعملاً في كتاب الله وسنة نبيه، والأمثلة على ذلك كثيرة. فقد كان بمقدور العامل أن يتظلم وأن ينصف حتى لو كان خصمه حاكماً أو ولياً. فمفاهيم الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان سواء كان عاملاً أو رب عمل، وحددت مجالات متعددة تتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم ومن هذه المجالات مجالات التعيين والإختيار، التعليم والتدريب، المسؤولية والتفويض، القيادة والرقابة على الأفراد، التعويض المادي والضمان الاجتماعي، ومجالات توصيف الوظائف وتحديد المتطلبات والصفات لمن يشغلها ومن المرتكزات القيادية التي جاءت بها: الوسطية والتي تعني التوازن بين الحقوق والواجبات، العدل والمساواة، ولا إفراط في القوة أو اللين، الإنسانية، الإنتماء إلى الجماعة. لا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس. وقد أوصى سيدنا عمر بن الخطاب أبا موسى الأشعري رضي الله عنهما قائلاً " وباشر أمورهم بنفسك، فأنت رجل منهم غير أن الله جعلك أثقل حملاً"، والتفاعل مع البيئة المحيطة بالمجتمع من إقتصادية وإجتماعية وأخلاقية. غير أن الإهمال الذي غلب على المسلمين من عدم مراعاة الشريعة في التعامل اليومي وحصرها في الجانب الديني إضافة إلى إهمال التسيير وأساليبه حصر هذه التشريعات وأصبح لا يعمل بها بل وأصبحت القوانين الوضعية التي يأتي بها الغرب تبدو وكأنها علم جديد يستعين به المسلمون في أمور التسيير مع أنها موجودة في تشريعاتهم منذ قرون خلت.

وفيما يلي عرض للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية المعتمد في كل الأدبيات العالمية:

### ● الثورة الصناعية:

عند قيام الثورة الصناعية في منتصف القرن التاسع عشر وعقود الزمن الستة التي تلتها، لم يكن آنذاك شيء في المنظمات الصناعية ما يدعى بإدارة الموارد البشرية، لكن كانت هناك صيحات تظهر بين الحين والآخر في البلدان الصناعية في أوروبا والولايات المتحدة

الأمريكية تنادي بظهور الإهتمام بشؤون العمال في المصانع وتحسين أمورهم المعيشية والصحية، فهم أولا وأخيرا بشر وليسوا بآلات صماء تدار وتعمل وفق رغبات أصحاب العمل، ظهر مفهوم تنمية الأفراد إلى حيز الوجود بعد 1800. وكان تعنى إدارة شؤون الموظفين بتوفير فرص العمل، فقبل القرن العشرين، كانت هناك جهود غير منظمة ومتفرقة في تحسين إدارة الأفراد في العمل حسب (السالم وعادل، ص: 33). حيث تم إنشاء وظائف "المتخصصين العاملين" لمساعدة الموظفين، وضمان السلامة والتدريب وقضايا الصحة، إلا أن عدد هؤلاء الأخصائيين كان قليلا. ويمكن القول أن المسؤول عن الأفراد كان لا يتعدى تطبيق التشريعات وهذا من خلال مهامه والمتمثلة في معالجة المشكلات اليومية. وفي عام 1890 ظهر في الدول الصناعية ألمانيا، بريطانيا، فرنسا، والولايات المتحدة مفهوم يدعى "تحقيق الرفاهية الصناعية Industrial wolfram" وهي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك من أجل تحسين ظروف مناخ العمل المادي الصحي بتوفير للمصانع أبنية تحوي الشروط الصحية لممارسة الأعمال.

#### • الحرب العالمية الأولى وظهور حركة الإدارة العلمية (1856-1915):

بعد الثورة الصناعية، أصبحت هناك حاجة أكبر لوظائف أخرى كالتخطيط، التوظيف، الإختيار والتنسيب. أصبحت عبارة "الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة" مألوفا وشعبية. وظهرت خلال القرن العشرين أهم حركات الإدارة وهي الإدارة العلمية بقيادة فريديريك تايلور ما بين 1856 و1915، حيث تزامن ظهور هذه الحركة مع قيام الحرب العالمية الأولى 1914 و1918 التي أضافت ظروفها مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل وانتشار وجود إدارة الإستخدام (المسمى القدام لإدارة الموارد البشرية) في المنظمات الصناعية فقد اعتبرها الإدارة الفاعلة لتغطية احتياجات الحرب كما أدى نقص العمال في المصانع إلى تزايد الإهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل داخلها نظرا لزيادة ساعات العمل ما يعني بذل مجهود بشري مضاعف. ومن نتائج الحرب العالمية الأولى الاستمرار في جهود برامج الرعاية الصناعية وبالتالي انتشار إدارة الإستخدام (إدارة الموارد البشرية) سميت هذه المهمة بوظيفة العلاقات الصناعية (Industrial Relation ) ، أعتبرت الإدارة العلمية أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وتهديد الأفراد بفقد عملهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري. وظل هذا الوضع قائما إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري أما تايلور فقد اقترح في كتابه مبادئ الإدارة العلمية 1911 حسب (ماهر، ص: 23) وضع نظام مبني على أسس علمية للإختيار والتعيين، التركيز على تقسيم العمل والتخصص، التدريب والإشراف على العاملين في الإستخدام السليم للأدوات والمعدات، وتقييم أداء كل عامل، وذلك بإستخدام تقنيات علمية وأي رفاة مقدم للموظفين يكون عادة جهدا طوعيا من قبل أرباب العمل.

إلا أن هذه الحركة لم يكن لها تأثير على توجه إدارة الموارد البشرية وهذا راجع لكونها أهملت بعض الميادين التي تهم الأفراد فمثلا مناداتها بالطريقة العلمية في العمل دون ربطها بالظروف أوحى قدرات العامل وكفاءته يجعل من النظرية متناقضة مع مبادئها، كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد، هذا إضافة إلى تجاهلها للعامل الإنساني في الإنتاج حيث كثيرا ماوصفت بنظرية الآلة.

## • مدرسة العلاقات الإنسانية (1927-1932):

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور إتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية وهي حركة العلاقات الإنسانية، والتي كان لها التأثير الكبير على التوجه الحديث لإدارة الموارد البشرية حيث تأثرت هذه الأخيرة بتجارب هوثورن وهي دراسات ميدانية نفذت في شركة الكهرباء الغربية الأمريكية (western Electric) بجانب مدينة "شيكاغو" لقد ركزت هذه الدراسات على إرتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية وتأثيرها في هذه الإنتاجية، أشارت هذه المدرسة إلى أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة إحداث التكامل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل فيها، وانتقدت فكرة الرجل الإقتصادي التي نادى بها التاليلورية والتي مفادها: إن العامل إنسان إقتصادي حافزه المال فقط، كما ركزت على السلوك الجماعي للعمال ومراعاة مشاكلهم وأحوالهم الشخصية كما ألفت الضوء على معنوية الأفراد العاملين، وتأثيرات مجموعات العمل على مستوى الأداء، وأثر العلاقة بين الإدارة والعاملين في زيادة الإنتاجية حيث إفتترضت أن الإنسان مخلوق إجتماعي، يسعى إلى تكوين علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس، وبناء عليه إنعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني، التنبؤ به، والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية. لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية كما سبق، وعززت قناعتهم بضرورة تفعيل دور إدارات الإستخدام وإيجاد أناس مختصين في شؤون الموارد البشرية وذلك لزيادة فعالية هذا المورد.

وحسب (درة والصباع، ص: 35) تدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال "Elton Mayo" وتجارب مصنع هوثورن، أعمال "Volte" التي نظرت إلى الأفراد على أنهم تركيبة معقدة من الإتجاهات والمعتقدات والحاجات، وبهذا فقد طالبت المديرين أن يحفزوا ويشجعوا الأداء في العمل بدلا من طلب الأداء الجيد فقط، وأعمال "Rothles Berger" قادت إلى إلتشار تطبيقات أساليب العلوم السلوكية في مجال الصناعة بما تضمنته من برامج التدريب الإرشافي والتي ركزت على دعم الإهتمام بالعاملين، هذه الأعمال التي ساهمت بقدر كبير في تطوير الفكر التنظيمي والإهتمام أكثر بالعنصر البشري. فمع نمو المنظمات الإقتصادية في العصر الحديث والتوسع في تطبيق مبدأ التخصص في تطبيق الأنشطة والوظائف، وأيضا مع ظهور التنظيمات العمالية والمتمثلة في النقابات والتي امتازت هي الأخرى بالنمو بعد ظهور تشريعات تنظم العلاقة بين العمال والإدارة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1935، توسع مفهوم إدارة الأفراد ليشمل الإهتمام بالعامل الإنساني أو الجانب الإنساني. فالمديرون الذين فشلوا في كف أيدي النقابات في التدخل في شؤون مصانعهم، سعوا إلى تقوية العلاقات الإنسانية، وتحسين شروط العمل كسياسة بديلة للتصالح مع النقابات أيضا؛ فالعلاقات الإنسانية توجد حيث يوجد أفراد يتعاونون في العمل سعيا وراء أهداف مشتركة لذا تعتبر مشكلات العلاقات الإنسانية من أهم مشكلات الإدارة المعاصرة.

مع ذلك شكك بعض الباحثين في صحة نتائج وتجارب باحثي حركة العلاقات الإنسانية حسب (بوخمخم، ص: 20). وهذا لأن العامل لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة الإنتاجية، وهذا راجع إلى أن الحركة تعالي في إستخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدمير أو الإفساد ويمكن إجماع عيوب أو مواطن القصور في هذه النظرية إلى إعتقاد المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ففكرة أن العامل السعيد هو العامل الذي يعمل بجد وكفاءة أي هو العامل المنتج، قدمت للإدارة كفرض غير مختبر وغير مؤكد، فشل مدخل العلاقات الإنسانية في أخذ الفروق التحفيزية الخاصة بكل فرد، إضافة

إلى فشلها في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ما هي إلا واحد من عديد من شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من دافعية الأفراد، فالإنتاجية على سبيل المثال قد تتحسن نتيجة أنظمة الإختبار والتعيين أو تقييم الأداء، أو عن طريق عملية التدريب والتعليم والتكوين وفق أهداف المؤسسة وأيضاً من خلال أنظمة الإختيار والإحلال والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.

#### • الحرب العالمية الثانية (1939-1945):

يمكن القول بأن ظروف هذه الحرب تشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب أظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية والعلاقات الإنسانية من أجل رفع إنتاجية العنصر البشري في العمل وتلبية إحتياجات الحرب من السلع والخدمات فقد وجدت المنظمات الصناعية الأوروبية والأمريكية نفسها بحاجة لدعم جهود إدارات الإستخدام وتفعيل دورها، ففي بريطانيا على سبيل المثال وتحديدًا عام 1943 بلغ عدد أخصائي شؤون الموارد البشرية الذين يعملون في المصانع البريطانية 5500 مختص وكانوا يسمون آنذاك بضابط الأفراد (Personnel Officer) وكان دورهم ينحصر في الإشراف على إدارة شؤون الإستخدام.

#### • ولادة إدارة الأفراد (1950-1980):

بعد الحرب العالمية الثانية وحتى سنة 1950 غطت إدارة شؤون الموظفين مجموعة واسعة من الخدمات، بما في ذلك إدارة المرتبات والتدريب والمشورة بشأن العلاقة الصناعية، ولكن كان التركيز الرئيسي على المستوى التكتيكي بدلا من المستوى الإستراتيجي. حيث كانت زيادة حجم المنظمات مسؤولة عن تغيير بعض الممارسات الصناعية. إضافة إلى ظهور نظريات العلوم السلوكية منها نظرية تدرج الحاجات لـ "Abraham Maslow" حيث يركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحا، ويمكن إدراجها كالتالي : حاجات تحقيق الذات، حاجات التقدير، حاجات إجتماعية، حاجات الأمان ( الأمن ) وحاجات فسيولوجية، نظرية العوامل المزدوجة لـ "Ferdinand Herzberg" فقد قدم هذا الباحث سنة 1959 تحليلا آخر لمفهوم الدافعية عندما إكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين مجموعة العوامل الوقائية ( الصحية )، ومجموعة العوامل الدافعة. وقد شهدت السنوات مابين 1960 و1970 تغيرات في عرض القوى العاملة من حيث إتساع الحجم، وتغير طبيعة ونوعية هذه القوى العاملة، فعامل اليوم أصبح أصغر سنا، وأفضل تعليما، ويتوقع أكثر من عمله ومن "المنظمة" التي تستخدمه من حيث إشباع حاجاته ومتطلباته جزء من ذلك يمكن أن يعزى إلى الزيادة في كمية تشريعات العمل. كما ازدادت فرص المرأة العاملة ونتيجة لذلك ظهر ما سمي بإدارة الأفراد، هذه التغيرات ساعدت على إحداثها عدة أسباب أهمها زيادة تعقيد مستوى التكنولوجيا، وإرتفاع مستويات التعليم، وإزدياد أعداد العاملين في الوظائف ذات العمالة غير المباشرة (الإدارية، خدمية) مقارنة بالعمالة المباشرة (زراعية، حرفية، صناعية)، ظهور المشاريع كبيرة الحجم، تنامي قوة النقابات العمالية، تطور أساليب الإنتاج، زيادة تدخل الدولة في تنظيم النشاط الإقتصادي، تطور القوانين والتشريعات الحكومية، وتغير قيم العاملين أنفسهم. في أوائل 1970 تطورت أنشطة إدارة الأفراد لتشمل التوظيف، الإختيار والتدريب وأنشطة نظام الدفع وكان

الدافع وراء ذلك نقص اليد العاملة، والذي إنعكس على إجراءات المحافظة على العمالة الماهرة. زاد الإهتمام بالتدريب حيث أصبح ممهجا ومخطط له، وتأثر الأخير بشكل كبير بإنشاء مجالس التدريب، كما نما بدوره عدد المتخصصين في التدريب ضمن إدارة الموظفين. كما تم إدراك أن العمال ليسوا فقط مجرد قطعة من المعدات. تم التركيز على مشاركة الموظف في القرارات التي تؤثر بشكل مباشر عليهم. حيث كان الرأي السائد أن الأهداف التنظيمية لا يمكن أن تتحقق إلا إذا شعر الموظفون بالارتياح، كما تطورت نظرة الإدارة إلى العاملين، فبعد أن كان ينظر إليهم كأصول وموارد واستثمارات يمكن أن تحقق عوائد طويلة الأجل للمشروع في شكل تحسين وتطوير إنتاجيته، صار ينظر إليهم بأنهم جزء من عملية التنمية والنجاح للمنظمات فاستبدلت إدارة الأفراد بما عرف فيما بعد بإدارة الموارد البشرية حسب (عقيلي، ص: 111) مع ذلك ظهرت مواطن قصور عديدة في مفهوم إدارة الأفراد منها عدم التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات المنظمة، عدم التناسق والتكامل بين نشاطاتها المختلفة داخل الجهاز نفسه، عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى في المنظمة، دور إدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة مفقود، إعتبار الأفراد عنصر تكلفة إنتاجي، ومن ثم يجب إستغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف.

#### • ولادة إدارة الموارد البشرية (1980 إلى وقتنا الحالي):

ما بين 1980 و1990 دخلت إدارة شؤون الموظفين المرحلة الريادية حيث كيفت نفسها مع متطلبات إقتصاد السوق الحرة وثقافة المؤسسة. زاد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية سعيا لتحقيق التميز في المؤسسة من خلال خلق إلتزام في القوة العاملة، ليتغير تركيز إدارة الموارد البشرية من النزعة الفردية والجشع غير المبرر إلى التركيز على قيمة العمل الجماعي حيث أعتبر العمال النواة الأساسية لعمل المنظمة ومطلوب منهم الإلتزام ومطلوب من المنظمة توفير المرونة بشأن ساعات العمل، وأصبحت الأجور تعكس سعر السوق بدلا من المعدل الذي تحدده اتفاقيات نقابات العمالية. كما تغير مسمى إدارة الأفراد إلى مسمى جديد هو "إدارة الموارد البشرية" "Human Resource Management" التي يرمز لها ب (HRM) وهذا التغيير ليس في المسمى فحسب، بل في مضمون عمل ودور هذه الإدارة في المنظمة فقد تغير دورها في منفذ السياسات والمنفذ بآن واحد، لقد أصبح لهذه الإدارة إستراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة العامة، وأصبح مدير إدارة الموارد البشرية أحد أعضاء الإدارة العليا الذين يتخذون القرارات الإستراتيجية في المنظمة، وهذا ما دفع بالجامعات إلى مواكبة التغييرات ويوضح ستيفن باخ في كتابه " إدارة الموارد البشرية: إدارة شؤون الموظفين في المرحلة الانتقالية " أن إدارة الموارد البشرية اتسعت لتتصبح أكثر شمولاً مما كانت عليه قبل عقود من الزمن حيث تبدد الجدال الدائر حول تعريفها مضيفاً أن إدارة الموارد البشرية تكون فعالة تنظيمياً إذا إستطاعت إدارتها تحقيق تزامن بين مصلحة الموظفين مع أرباب العمل حيث يرى العديد من الباحثين أن نجاح المنظمة مرتبط بنوعية وكمية الأفراد فيها.

#### I.2.2.1. العوامل المساهمة في تطور إدارة الموارد البشرية:

نظرا للمراحل المختلفة التي مرت بها إدارة الموظف يمكننا التكهن أن الجيل القادم سيجلب تغييرات بحجم مماثل. فبعد أن شهد ربع القرن الماضي تغييرات كبيرة في مجتمعاتنا الناجمة عن التقدم التكنولوجي، والتناوبات الإجتماعية، والتأثيرات الإقتصادية والضغوط

السياسية. هذه التغيرات قد أثرت بشكل مباشر على ممارسات الموارد البشرية غير أنه لا يمكن حصر العوامل التي ساهمت في تطور الأدوار التي لعبتها إدارة الموارد البشرية، نظرا لارتباطها بتواريخ وأماكن متعددة ومختلفة، وكونها ديناميكية في أسبابها ومسبباتها، فقد أشارت (برنوطي، ص: 25) أن هذه الأسباب قد تكون إما مرتبطة بمدلولات وإفرازات محيط العمل أو مرتبطة بمكونات ومكونات الأفراد.

✓ الأسباب المرتبطة بإفرازات محيط العمل: أما ما يخص إفرازات البيئة المحيطة بالعمل فتتمثل في متغيرات خارجة عن إبطار الأفراد وقدراتهم فتعتبر عوامل مثل إنتشار المصانع، تزايد حجم الأعمال، وخاصة ما بعد الثورة الصناعية، تطور التكنولوجيا المستمر، وتطور دور الدول في تنظيم العمالة والإمتهانات التي نادى بها كل من الرأي العام والنقابات العمالية، إضافة إلى اشتداد التنافس المحلي والدولي في شتى ميادين العمل من أهم مظاهر إفرازات محيط العمل التي فرضت شروطا ومستلزمات، كان من الطبيعي أن تستجيب لها إدارة الموارد البشرية، ومن المنطقي أن تتفاعل تخطيطا وتنظيما وقيادة ورقابة معها.

✓ الأسباب المرتبطة بمكونات ومكونات الأفراد: وهي تلك اللصيقة بالأفراد والمحددة لشخصيتهم، فقد أشارت دراسة (Subramony, Pp: 748- 768) إلى أنه من المهم أن نتعرف على سلوك الأفراد قبل وبعد إضمامهم إلى العمل، من خلال التعرف على مزاياهم الشخصية والموقعية. فالمزايا الأولى تعرف بخصائص تتعلق بتكوين شخصياتهم، وتكون شبه ثابتة وأهمها قدراتهم ومبادئهم وميولهم ومعتقداتهم، إضافة إلى القيم التي يؤمنون بها. هذه الخصائص تتحول بدورها إلى مكونات ترتبط بشروط ومزايا مطلوبة منهم عند دخولهم سوق العمل ومنها الذكاء، والإستعداد الوظيفي، والتقييد بمتطلبات العمل والحاجة إلى الإلتزام بالأهداف وأسلوب القيادة وغيرها. أما المزايا الثانية، فهي نابعة من واقع تفاعل الأشخاص مع محيطهم. فالخيط مؤثر بالغ الأهمية على سلوك الأفراد وتوجهاتهم بقدر ما يرضي توقعاتهم وطموحاتهم. وعليه فمن الضروري أن تتعرف إدارة الموارد البشرية على هذه المزايا وتتجاوب مع الممكن منها.

وبصفة عامة يمكن حصر العوامل التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية في:

● **التطور الإقتصادي:** حسب (بلوط، ص: 38) يتمثل أثر التطور الإقتصادي في متغيرات عديدة فقيام المصانع وتطورها، تزايد حجم الإنتاج خاصة ما بعد الثورة الصناعية والتطور العلمي أدت بالضرورة إلى تطور طرق ووسائل الإنتاج وظهور كل من القطاع العام والخاص ما يعني كبر عدد العاملين واختلافهم من حيث الجنس، العمر، المستوى الدراسي وحتى الجنسيات وظهور متطلبات جديدة مثل الضغوطات فيما يخص رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للعاملين، ضرورة تحسين نوعية المنتجات والخدمات، تخفيض تكاليف الإنتاج والعمالة، تنوع الأسواق داخليا وخارجيا. وما صاحب ذلك من تعدد المشاكل الخاصة بهم ما أدى إلى ضرورة وجود إدارة خاصة للتعامل معها.

أما ( إتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليون، ص: 178) فيرون أن أثر التطور الإقتصادي يعود إلى التغير الجذري الذي عرفه عالم الإقتصاد حيث تحول هذا الأخير من الإقتصاد المادي إلى مفاهيم أكثر حداثة ألا وهو إقتصاد المعرفة مصاحبا معه تغير مفاهيم الإدارة فأصبحت المعرفة أحد أهم عناصر الإنتاج والتي لاتتأني إلا من خلال رأس المال البشري والذي يعد الركيزة الأساسية في الإستراتيجية التنافسية المعاصرة المبنية على العقول البشرية المفكرة والمبدعة المتمثلة في مسيرين وعمال ماجعل من

منظمات الأعمال تدرك أن نجاحها يعتمد على قدرتها في إدارة رأس مالها الفكري بعناصره مشجعا إياها على ضرورة إمتلاكه وتوفير البيئة الملائمة لإستقراره، نموه، وإبداعه من خلال حسن إختياره، تدريبه، تحفيزه ومنحه المبادرة مايلحق لديه روح الإبداع والإبتكار وهذا ما يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وكذا ميزة تنافسية مستدامة في إطار بيئة الأعمال سريعة التغير والتطور حيث تتجه المنظمات عالميا إلى زيادة معارفها ومهارات عمالها متبينة شعار "البشر هم أهم الإستثمارات"

- **مدى توفر الموارد البشرية:** يتوقف الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على حجم القوى العاملة والذي يتوقف بدوره على حجم السكان، وخصائصهم من حيث التوزيع العمري والجنسي، معدلات نموهم والعادات السائدة في المجتمع، كما يتوقف على درجة مهارة العمال، ومدى توافر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء والأساتذة الجامعيين، رجال الإدارة العليا، الباحثين، المهندسين وقادة الفكر، والفنيين والمهنيين... إلخ.
- **زيادة المنافسة:** تواجه المنظمات حاليا زيادة المنافسة الداخلية والخارجية. ونتيجة لهذا، أصبحت دورة حياة المنتج أقصر. مما نتج عنه الحاجة الدائمة والمستمرة للتجديد. لمواجهة هذه التحديات المتزايدة، تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى ممارسات مبتكرة (Richad, P: 430) .
- **العولمة:** هي إتجاه المؤسسات نحو التوسع لتتجاوز حدودها الوطنية حيث تمثل الشركات متعددة الجنسيات أهم ملامح العولمة والنظام الإقتصادي المعاصر. حيث سهل ذلك التجارة بلا حدود. مما زاد بشكل كبير في المنافسة الدولية. فالتشتت الجغرافي والتنوع الثقافي، تنوع الأنشطة وضخامة الأعمال كلها عوامل وضعت شروط جديدة على مديري الموارد البشرية. حيث احتاجت إدارة الموارد البشرية لضمان المزيج المناسب من الموظفين من حيث المعارف والمهارات والقدرة على التكيف الثقافي وذلك من خلال التدريب ووضع الآليات التي من شأنها أن تساعد الأفراد على مواجهة تحديات العولمة حسب (Zanko, P: 75)
- **التغيرات التكنولوجية:** تتغير التكنولوجيا بسرعة مما استوجب على المنظمات مواكبة هذه التغيرات وتطبيقها في مكان العمل. التكنولوجيا ليست سوى وسيلة لزيادة الإنتاجية. وللاستفادة منها تحتاج المنظمة إلى اليد العاملة الماهرة، التي يمكنها التعامل معها بسهولة وكفاءة. نتيجة لهذا الواقع، دخلت في الحسبان ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين، وتغير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين أصبح هناك حاجة لإدارة هذا النوع من الموارد البشرية والحفاظة عليها. إلى جانب ذلك، جلبت تكنولوجيا المعلومات تغييرا في الهيكل التنظيمي. حيث انخفض التسلسل الهرمي نتج عنه حاجة إلى أساليب تصميم وتقييم جديدة مما انعكس في الأخير على أسلوب الإختيار والتعويض وغيرها من الممارسات إضافة إلى أن التكنولوجيا جلبت نتائج جديدة مثل تقليص عدد الوظائف نتيجة الإحتياج إلى أعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة أعلى، وإختفاء الوسطاء بين المنظمة وزبائنها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات الإتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت. إضافة إلى ضمور الإحتياج إلى العاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الإحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى ما

أدى إلى تنامي الإحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.

● **التنوع في العمل أو التطور السوسيوثقافي:** التنوع يعني الاختلاف. وفي سياق إدارة الموارد البشرية، يظهر الاختلاف في الجنس أو اللون أو السن أو الطبقة الاجتماعية أو العقيدة أو الثقافة والدين واللغة... الخ، وعلاوة على ذلك، يتعلق الاختلاف أيضا بمستوى التعليم، المهارات، الخبرات الشخصية والحاجات وما إلى ذلك. لكن التطور السوسيوثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد، ولفهم هذا الاختلاف لا بد من مهارات عالية لإدارتها، وخلق المناخ والثقافة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية هي التي تجمع كل الأفراد مع اختلاف طبيعتهم تحت نفس مظلة المنظمة وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد، وقدراتهم واتجاهاتهم، ومحيط العمل الذي يعملون فيه، وكيفية تكوينهم، تدريبهم، تعليمهم، وأيضا كيفية تحفيزهم وترقيتهم، وتوفير جوت شوبه العلاقات الاجتماعية عموديا وأفقيا في إطار عملي بعيدا عن تدخل العلاقات الشخصية، ومعرفة طرق الإتصال وتطويرها أو تقنينها، وتسيير نزاعات الأفراد بينهم (Richard, P: 434).

● **تغيير البيئة:** يتغير العالم بوتيرة سريعة ما أدى إلى تغير رغبات الأفراد عما كان سائدا، بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلى الإستقلالية في العمل، فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات؛ وعموما يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن تحقيق أهداف الأفراد لضمان إستقرارهم وبقائهم أوفياء لها، وعليه فإن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها، إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في القرار، تنمية إحتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف، الترقية والتكوين، تنمية روح الإتصال والقيادة والعلاقات الاجتماعية، خلق روح المبادرة داخل المنظمة والفريق، توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وذلك ما أكدته دراسة كل من (Edgar and Geare, Pp: 61- 91).

● **النقابات:** كانت الفلسفة الأساسية الكامنة وراء الحركة النقابية هو الحفاظ على مصلحة العامل وإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم من خلال أساليب متعددة كفتح باب الحوار مع الإدارات أو تنظيم الإضرابات، الإعتصامات والمقاطعات. وفرضت هذه الأنشطة الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية للتفاوض معها (بلوط، ص: 39).

● **التطور العلمي:** تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية والبحث العلمي والنظري في هذا المجال حيث ظهرت تطورات في نظريات وممارسة الإدارة نتيجة لمساهمات العلوم الأخرى في الفكر الإداري وفي حل مشاكل الإدارة، كعلم النفس والعلوم الاجتماعية، أسهمت هذه التطورات ( نظريات القيادة، الإدارة بالأهداف، أنظمة حلقات الجودة، برامج الجودة الشاملة،...) بمناهج جديدة في إدارة العمل وإدارة البشر معا ولد حاجة المنظمات للإهتمام بإدارة الموارد البشرية لزيادة توعية الإدارة ومساعدتها في تطبيق هذه المفاهيم.

● **التطور السياسي القانوني:** إن تدخل الدولة في الإتفاقيات الجماعية وفي العلاقات الفردية والجماعية أصبح أكثر تقننا، فتدخل التشريعات والقوانين حددت دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، السلامة والصحة المهنية،

متطلبات الحد الأدنى للأجور، المساواة في فرص العمل، والحد الأقصى لساعات العمل كلها عوامل ساعدت في زيادة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية (Dessler, P: 12)، إضافة إلى تطور القوانين الخاصة بالعمل، حقوق العمال وغيرها حسب (Richard , P: 432).

### **3.1.I. ماهية إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات وأكثرها ساسية نظرا لكونها تتعامل مع أحرص عنصر من عناصر الإنتاج وأكثره عرضة للتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة به، وكما سبق وعرضنا لاتعتبر إدارة الموارد البشرية وليدة الساعة بل هي نتاج تداخل وتطور مجموعة من العوامل التي ساهمت في ظهور الحاجة إليها. ولإحاطة بجميع جوانب موضوع إدارة الموارد البشرية سيتم تناول المواضيع التالية: تعريف إدارة الموارد البشرية ومميزاتها، وضعها التنظيمي، أهدافها وأهميتها.

#### **1.3.1.I. تعريفها ومميزاتها:**

##### **• تعريفها:**

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين المفاهيم التي أسالت الحبر، فنجد أن كثيرا من المفكرين في علوم الإدارة وعلم الاجتماع وغيرها قد إهتموا بها، وهذا لما لها من الدور الكبير في تحقيق سياسات المنظمات، ولهذا تميزت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التعاريف حيث تتباين وجهات نظر الإقتصاديين والممارسين في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية، ويعود هذا التباين إلى خلفيتهم وخبرتهم العلمية في هذا المجال فركز المفهوم التقليدي لهذه الأخيرة على النشاط الروتيني الذي يشمل التسيير التكتيكي وتنظيم القوى العاملة من حيث حفظ الملفات وتسيير النواحي المتعلقة بتسجيل أوقات الحضور والإنصراف وكذا الإهتمام بممارسات محددة تشمل الإختيار، التدريب، قياس الأداء وإدارة الإستحقاقات (عبد الباقي، ص: 15). إلا أن المفهوم الحديث إنتقل بهذه الرؤى الضيقة والقصيرة إلى بعد آخر أوسع وأعمق يشمل وضع الأسس العلمية التي تمكن من الإستفادة منه دون إهمال خصائصه والمتعلقة بالجانب الإنساني وصيانة كرامته واحترامه لقوله تعالى في محكم كتابه العزيز: "وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ، وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ، وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ، وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّا خَلَقْنَا تَفْضِيلًا" (سورة الاسراء، الآية 60) وتتمثل هذه الرؤى الحديثة في التحفيز، مشاركة الموظف في القرارات، التمكين، الإتصالات وتصميم فرق العمل ماخلق رابطا نفسيا بين أهداف المنظمة والأفراد حسب دراسة (Aryee et al, Pp: 267- 285)، وتشارك مختلف التعريفات في ثلاث مداخل في دراستها لإدارة الموارد البشرية وهي:

- ✓ مدخل الموارد البشرية: هو مدخل سلوكي، يتم التركيز فيه على العنصر البشري من حيث أهمية وحاجاته وتكامله واندماجه مع المنظمة. أي السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتفق مع إستراتيجيات المنظمات.
- ✓ مدخل النظم: أي أنّ إدارة الأفراد تكون جزءا من النظام الكلي للمنظمة لذلك ينظر إليها بمقدار تفاعلها مع الأجزاء الأخرى في سبيل تحقيق أهداف المنظمة.
- ✓ مدخل النشاط المحتسب: أي أنّ الإدارة الجيدة هي التي تحلل الظروف الداخلية والخارجية وتهيئ السياسات والإجراءات لمعالجة المشاكل التي قد تحدث بعكس المفهوم التقليدي الذي يعتبر إدارة الأفراد مسؤولة عن حل ومعالجة المشاكل الحاصلة فعلا.

وسنحاول فيما يلي تسليط الضوء على مختلف التعريفات سواء التقليدية منها والحديثة  
إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف باللغة الإنجليزية بـ "Human Resource Management" وتوضع الحروف التالية إختصاراً  
للتسمية (HRM).

فحسب (Dessler, p: 12) هي وظيفة الإدارة التي تطبق الإستراتيجيات والسياسات المتعلقة بإدارة الأشخاص من حيث إختياره  
وتعيينه وتدريبه وتطويره وتعويضه وقيادته ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد  
البشرية وإختيار المناسب منها، تعيينها، ترقيتها وتقييم أدائها وكل ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد إستراتيجيات مختلفة  
تساعد في بلوغ الميزة التنافسية، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها ميزة تنافسية هي تنفيذ إستراتيجيات  
إدارة الموارد البشرية وبالتالي فإن تقنيات وممارسات إدارة الموارد البشرية عندما تمارس بشكل صحيح تعبر عن الأهداف والممارسات  
التشغيلية للمؤسسة بشكل عام.

ويرى (Ivancevich, P: 18) أنه يصعب اليوم أن نتخيل أن تحقق منظمات الأعمال الكفاءة والفاعلية وإدامتها دون الإعتماد  
على إستراتيجيات مناسبة لإدارة مواردها البشرية، حيث ربط تعريفها هوو(الهيبي، ص: 28) بكم ونوع الموارد البشرية وأورد كلاهما  
التعريف التالي "مجموعة النشاطات التي يتم بموجها الحصول على الأفراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم  
أغراضها، وترغبهم في البقاء بخدمتها، وتجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق أهدافها. وفي سبيل ذلك  
تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم مساعدتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجهم كمجموعة عمل متعاونة، كما أنها تبحث في توفير  
شروط عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة  
إنسانية تحترم فيها مشاعره وتسانده في تحقيق آماله وتطلعاته، وتقدم يد العون له في حل مشكلاته الخاصة والمتعلقة بالعمل".

أما حسب (الحسيني وعداي، ص: 97) فإن "إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المنظمات تعمل على تحقيق الإستخدام  
الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل  
يتوافق مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويساهم في تحقيقها ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية تشمل العناصر التالية : القيام بتحليل  
الوظائف مبيناً طبيعة عمل كل موظف، وتخطيط الإحتياجات من العاملين والقيام بتوظيفهم، وإختيار المرشحين للوظائف، والقيام  
بتدريب الموظفين وتعريفهم بوظائفهم الجديدة، وإدارة الأجور والرواتب للعاملين وتعويضاتهم، وتقدم الحوافز للعاملين، وتقييم أداء  
الموظفين، والقيام بنصح الموظفين وإرشادهم وتطبيق الإجراءات التأديبية بحقهم، وتدريب المديرين وتطويرهم، وبناء الإلتزام عند  
الموظف (الإخلاص الوظيفي)". ومنه إدارة الموارد البشرية هي نهج إستراتيجي شامل يسعى لإدارة الأفراد وثقافة مكان العمل  
وبيئته.

وعرفها (حجازي وجواد، ص: 71) أنها "عبارة عن إحدى وظائف منظمة الأعمال التي تتأثر بمختلف جوانبها بعناصر البيئة  
الخارجية، والتي تؤثر بدورها في تصميم الهيكل التنظيمي وفي فعاليات وأنشطة إدارة هذه الموارد".

وأورد موقع [businessdictionary.com](http://businessdictionary.com) تعريفاً يشير إلى أن "إدارة الموارد البشرية هي عمليات التوظيف وتطوير الموظفين بحيث تصبح أكثر قيمة للمنظمة. وتشمل إدارة الموارد البشرية وظيفة إجراء التحليلات، وتخطيط إحتياجات الموظفين، وتوظيف الأشخاص المناسبين لهذا المنصب، إضافة إلى التوجيه والتدريب، إدارة الأجر والرواتب، توفير المزايا والحوافز، تقييم الأداء، حل النزاعات، والتواصل مع جميع الموظفين على جميع المستويات. وهي ما كان يسمى سابقاً إدارة شؤون الموظفين".

أما حسب ( Randall and Susan, P: 23 ) الموارد البشرية هم الأفراد العاملين داخل المؤسسة و"إدارة الموارد البشرية" هي وظيفة تنظيمية مهمتها التعامل مع المسائل ذات الصلة بالأفراد كمسائل التعويض، التوظيف وإدارة الأداء وتطوير المؤسسة والسلامة والصحة المهنية والمستحقات، فضلاً عن مسائل تحفيز الموظفين وتواصلهم مع بعضهم البعض وإدارتهم وتدريبهم. باعتبارهم أحد مكونات رأسمال المؤسسة، والهدف من ذلك الإستفادة الفعالة من الموظف، والحد من المخاطر وتعظيم العائد على الاستثمار (ROI). وحسب (السالم وحرشوش، ص: 67) تعنى "إدارة الموارد البشرية" بإدارة الموظفين المعيّنين في المؤسسة. وعلى الرغم من أنه يُشار أحياناً إليها باسم مهارة الإدارة "الفردية أو الشخصية"، إلا أن الممارسة الفعالة داخل المؤسسة تتطلب تركيزاً إستراتيجياً لضمان قدرة الموارد الخاصة بالأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية. وتتضمن "إدارة الموارد البشرية" الحقيقية أيضاً عنصراً من عناصر إدارة المخاطر داخل المؤسسة من خلال استبصار حاجات المؤسسة والعمل على تكوين الموارد البشرية في المؤسسة وتدريبها على التعامل مع كل التحديات المحتملة.

وبالتالي يمكننا إستنتاج أن إدارة الموارد البشرية هي تلك المتعلقة بممارسات تخص العنصر البشري في المؤسسة سواء كانت هذه الممارسات تقليدية أو حديثة تشمل الإختيار، التعيين، التدريب، التعويض، تقييم الأداء، الغتصال، التمكين، التحفيز، ... وغيرها من الممارسات التي توجه هذا العنصر نحو تطبيق إستراتيجية المؤسسة وتحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

- **مميزاتها:** هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها إدارة الموارد البشرية نذكر منها:
- **إدارة الموارد البشرية عملية:** تتكون إدارة الموارد البشرية كعملية من عدة وظائف منها:
  - ✓ الحصول على الموارد البشرية: تتضمن هذه الوظيفة تخطيط الموارد البشرية والتوظيف والإختيار والتعيين وتحفيز الموظفين؛
  - ✓ تنمية الموارد البشرية: تتضمن هذه الوظيفة التدريب والتنمية والتطوير الوظيفي حيث يتم تطوير المهارات والسلوكيات الإجتماعية للموظفين؛
  - ✓ توفير الدافع للموارد البشرية: تتضمن هذه الوظيفة الإعتراف ومكافئة الموظفين. كما تشمل أيضاً تقييم الأداء والتعامل مع مشاكل الموظفين؛
  - ✓ صيانة الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة توفير أفضل ظروف العمل للموظفين وضمان سلامتهم.
- **إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة:** إدارة الموارد البشرية ليست عملية تتم مرة واحدة بل هي عملية مستمرة لكنها متغيرة باستمرار وفقاً لتغيرات البيئة وتوقعات الموظفين، كما تقدم التدريب والتطوير المستمر للموظفين بسبب التغيرات في التكنولوجيا.

- **التركيز على الأهداف:** هناك أربع أهداف رئيسية تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها:
  - ✓ الأهداف الفردية للموظفين؛
  - ✓ أهداف الإدارات؛
  - ✓ الأهداف التنظيمية؛
  - ✓ الأهداف المجتمعية.
- **التطبيق الشامل:** لدى إدارة الموارد البشرية التطبيق العالمي والشامل في كافة الإختصاصات وأنواع المنظمات. وهذا يعني أنه يمكن إستخدامها للأعمال الإقتصادية، فضلا عن غيرها من المنظمات الأخرى مثل المدارس والكلليات والمستشفيات، والمنظمات الدينية، الخ؛
- **الإستخدام المتكامل للمنظومة:** تنطوي إدارة الموارد البشرية على الإستخدام المتكامل للنظم الفرعية مثل التدريب والتطوير، والتطوير الوظيفي، تنمية المنظمة، تقييم الأداء، ... الخ، كل هذه النظم الفرعية تزيد من كفاءة الموظفين وتحقق النجاح للمنظمة؛
- **تعدد التخصصات:** إدارة الموارد البشرية متعددة التخصصات. وهذا يعني أن له علاقة مع العديد من الموضوعات المختلفة مثل علم النفس، الإتصالات، الفلسفة، علم الإجتماع، الإدارة، التعليم، .. الخ؛
- **روح الفريق:** تحاول إدارة الموارد البشرية تنمية روح فريق المنظمة والتي تساعد الموظفين على العمل معا من أجل تحقيق أهدافها؛
- **تطوير الموظفين:** تطور إدارة الموارد البشرية إمكانيات الموظفين من خلال منحهم التدريب والتطوير. مما يزيد من كفاءتهم ورضاهم الوظيفي؛
- **تحقيق الفوائد على المدى الطويل:** تجلب إدارة الموارد البشرية العديد من الفوائد على المدى الطويل للأفراد (الموظفين)، والمنظمة والمجتمع. حيث يقدم العديد من المزايا المالية وغير المالية للموظفين. يحسن صورة وأرباح المنظمة. كما يوفر إمدادات منتظمة من السلع والخدمات ذات نوعية جيدة وبأسعار معقولة للمجتمع؛
- **الموارد البشرية ميزة تنافسية:** فحسب دراسة (سيد، ص: 416) أن الميزة التنافسية هي تميز المنظمة عن منافسيها بمركز فريد يتيح لها تقديم منتج مميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل وتعتبر الموارد البشرية هي أهم مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

### I.1.3.2. الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين:

أكد ( Boselie, p : 13 ) أن إدارة الموارد البشرية وإدارة شؤون الموظفين لديها الكثير من القواسم المشتركة، لأنها على حد سواء تسعى إلى:

- ✓ التأكيد على أهمية دمج ممارسات الموظفين مع أهداف المنظمة؛

- ✓ تعيين الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة باعتبارها وسيلة هامة لدمج الأفراد مع الأهداف التنظيمية؛
- ✓ التأكيد على أهمية تطوير الأفراد لقدراتهم والوصول إلى الرضا الشخصي لجعل مساهمتهم أفضل في النجاح التنظيمي؛
- ✓ مشاركة الموظفين بقوة في الإدارة التنفيذية.

لكن الإختلاف حسبه يكمن في تقديرهم لدور الموظفين. حيث تفترض إدارة شؤون الموظفين عموما أن " أهمية الموظف تكمن في تحسين الأداء"، بينما دراسات إدارة الموارد البشرية تعتقد أن "الموظف هو مفتاح النجاح التنظيمي".

كما أن هناك نهجين في التفرقة بين إدارة شؤون الأفراد وإدارة الموارد البشرية نهج هارفرد ونهج ميتشيغن فحسب مدرسة هارفرد والذي يعرف بالنهج اللين يؤكد على أن إلتزام العمال يوفر مصدرا هاما للميزة التنافسية، وعليه ينبغي لإدارة الموارد البشرية التأكيد على تطوير إلتزام الموظف، هذا النهج عموما يأخذ بعين الإعتبار وجهة نظر مختلف الأطراف المعنية بما في ذلك المساهمين والموظفين والنقابات العمالية. في حين نهج ميتشيغن، والذي يعرف بالنهج المتشدد فيؤكد على ضرورة توافق ممارسات إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية الأعمال، حيث تم تسمية هذا النهج بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ويركز على المساهمين فقط.

#### الجدول (I-1): الفرق بين مفاهيم إدارة الموارد البشرية التقليدية والحديثة

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكاناته في التفكير والإبتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.	إهتمت بالبناء المادي للإنسان من حيث قواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثمة ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير وإتخاذ القرارات.
تهتم بمحتوى العمل، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.	ركزت على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجر والحوافز المادية، وتحسين البيئة المادية للعمل.
التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق.	إتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكتساب الفرد مهارات ميكانيكية، يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو إستثمارها.
التخطيط الإستراتيجي: حيث تساهم في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.	يهتم بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين والإهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات.
تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمنظمة وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.	إدارة الأفراد إدارة إستشارية مساعدة تلتزم برغبات الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة.
يكون التكامل بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى.	يكون التكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة.

هدفها تحقيق أقصى إنتاجية من الأفراد.	التوازن في تحقيق أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي معا، أي
	التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع: خطاب، ص ص: 14-15

أما حسب ( Storey, p: 38 ) فقد قدم العديد من الفوارق التي تفصل بين إدارة الموارد البشرية كمفهوم حديث وبين إدارة الأفراد كمفهوم تقليدي

الجدول (I-2): الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

الأبعاد	إدارة الافراد	إدارة الموارد البشرية
من حيث الإعتقادات والإفتراضات		
التعاقد	عقود رسمية دقيقة ومكتوبة.	هدفها ما بعد التعاقد.
القواعد والقوانين	أهمية وضع قواعد واضحة وتبادلية.	عدم الإلتزام الصارم بالقواعد وتوفير المرونة.
توجه الإدارة	كثافة الإجراءات.	حسب حاجة الأعمال ' Business need '.
السلوك المرجعي	الأعراف والمعايير المحددة مسبقا.	القيم والمهام.
مهام الإدارة المباشرة	الرصد.	التنشئة.
طبيعة العلاقات	تعددية.	مفتوحة.
الصراع	مؤسسي.	مؤكد وفردى.
الجوانب الإستراتيجية		
العلاقات الرئيسية	إدارة العمال	العملاء
المبادرات	مجزأة	متكاملة
المخطط	هامشي	وسطي
إتخاذ القرارات	بطيء	سريع
الإدارة التنفيذية		
دور الإدارة	المعاملات	القيادة التحويلية
الرئيس التنفيذي	العاملين والمتخصصين	عامة
الإتصال	غير مباشر	مباشر
المعايير	عالية	منخفضة

المهارات الإدارية المطلوبة	التفاوض	التبسيط
<b>الممارسات</b>		
الإختيار	منفصلة، مهمة وهامشية	متكاملة، مهمة رئيسية
تقييم الأجور	ثابتة	ذات صلة بالأداء
شروط العمل	تفاوض فردي	المواءمة
إدارة العمل	عقود مفاوضة جماعية	عقود مفاوضة فردية
الدرجات في الوظيفة	سلم طويل درجات كثيرة	قليلة
تصميم العمل	التقسيم	العمل الجماعي
التدريب	الدورات التدريبية	المنظمة المتعلمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرجع: Storey, p: 38

ونلاحظ من خلال الجدول أن الباحث قسم أبعاد الاختلاف إلى بعد يناقش الإفتراضات والإعتقادات التي تقوم عليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية من حيث القوانين التي تنظم كلا الإدارتين، توجه الإدارة، طبيعة العلاقات بين الإدارة والأفراد وبين الأفراد والأفراد. أما البعد الثاني فيتعلق بالجوانب الإستراتيجية والذي يضم كيفية أداء كل إدارة لوظائفها ومهامها.

## 2.1. موقع، أهداف وأهمية إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية عملية التطبيق، شاع الأخذ بها في كل المنظمات على إختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها ونشاطها وبيئتها وهي بذلك تعبر عن هيئة أو قسم أو مصلحة تقوم بشؤون المستخدمين، بغرض تبصيرهم وتنويرهم بطبيعة المشاكل وأنسب المناهج أو المسالك ليتسنى لهم تنمية أهدافهم الشخصية في ظل تحقيق أهداف المنظمة، وعليه فلا إدارة الموارد البشرية موقع مميز في الهيكل التنظيمي وأهداف واضحة ومسطرة، وهذا ما سيتم توضيحه فيما يلي:

### 2.1.1. موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة حيث أنه يبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة. ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل وأحيانا تغيير في تصميمه فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكله إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي إدارة

الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد لبشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

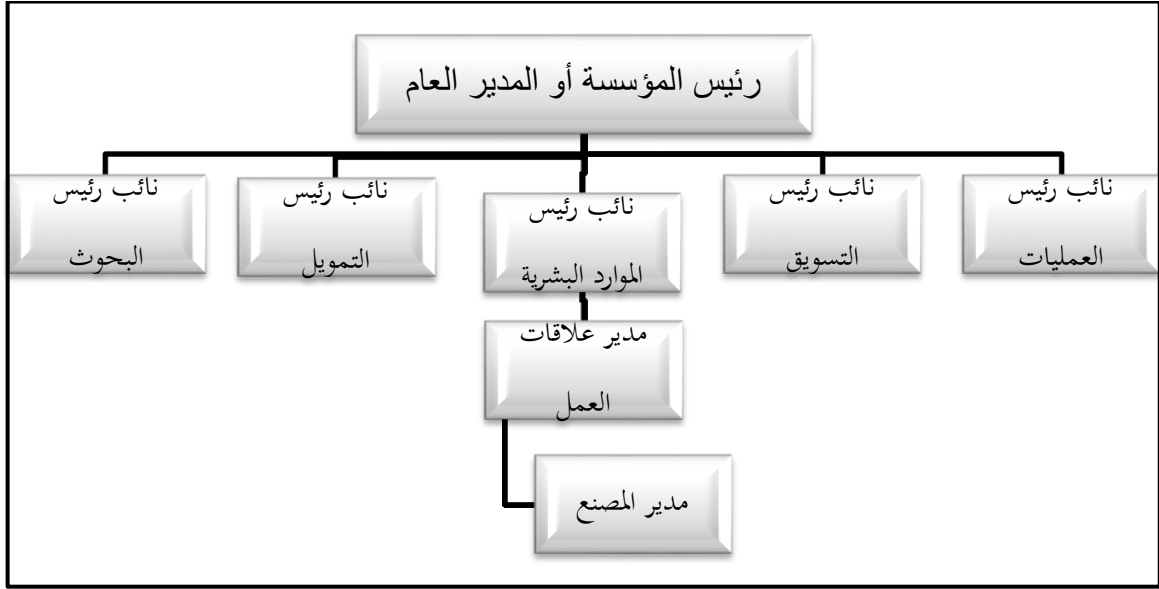
وقد أورد (عبد الباقي، ص: 47) أن الهياكل تختلف تبعا لخصائص المؤسسة فبالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة تعتمد على تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي، له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الإستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية.

أما (Dessler, p: 10) فقد صمم هيكلا تنظيميا لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يقع نائب المدير العام للموارد البشرية في قمة الهرم، يساعده المدير الإداري لصحة الموظفين، ومدير الخدمات والتعويضات، ومدير الخدمات العامة للموظفين، ومدير التثقيف للعاملين، ومدير علاقات للعاملين، ومدير حقوق العاملين. سنحاول فيمايلي تفصيل الهياكل التنظيمية مع تبيان موقع إدارة الموارد البشرية فيها.

### **1.2.1.I. التنظيم الخارجي لإدارة الموارد البشرية:**

حسب (الشبلي والنسور، ص: 153) يعتبر التنظيم الخارجي من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية، ويتضمن وضع هيكل تنظيمي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الإختصاص الواحد أو الإختصاصات المتشابهة. ففي هذا التقسيم يتولى شؤون إدارة الموارد البشرية نائب رئيس المؤسسة يختاره هذا الأخير ويعطى كما باقي نواب الرئيس الصلاحيات الإدارية التي تحوله القيام بمتطلبات ومستلزمات إدارة الموارد البشرية كما هو مبين في الرسم أدناه، فإن نائب رئيس الموارد البشرية هو المسؤول المركزي المباشر عن إدارة شؤون الأفراد.

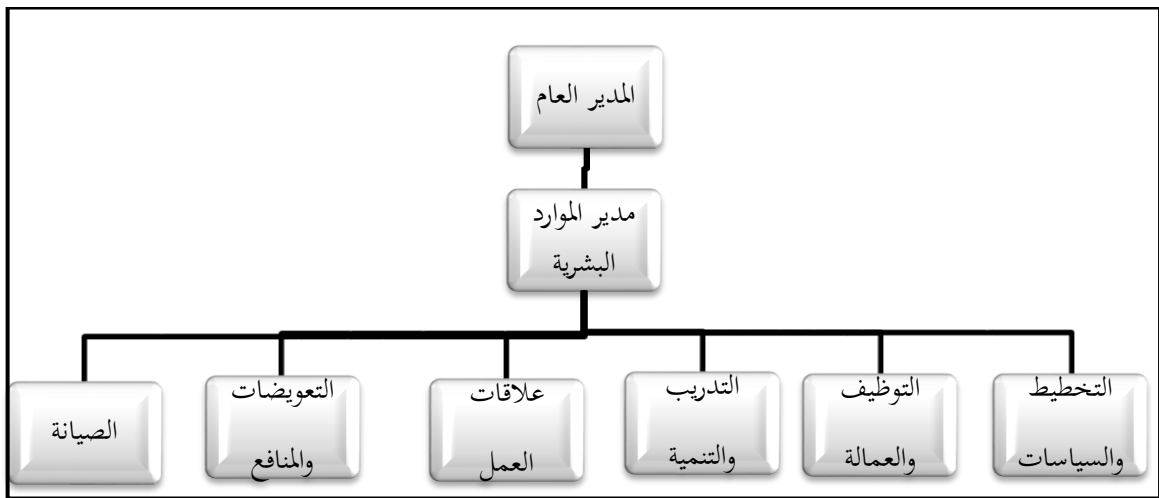
الشكل (1-I): موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: الشبلي والنسور، ص: 154

تجدر الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية بحسب هذا التقسيم تحتل الموقع التنظيمي المخصص لها. وبموجب هذا التنظيم تعمل جميع الإدارات العمالية بنفس المستوى الإداري، وترتبط كل منها مباشرة برئيس المؤسسة أو بمديرها. وبالعودة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية فإننا نتناول الهيكلية المؤسساتية المتجزئة التالية لتبسيط الشرح.

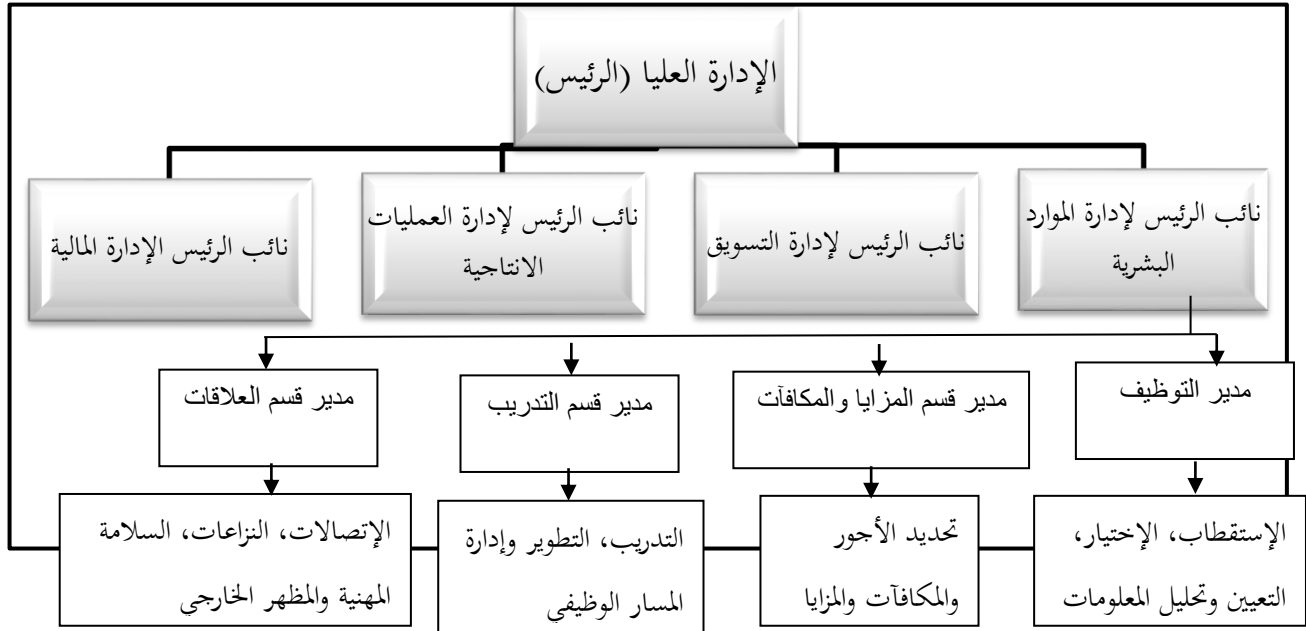
الشكل (2-I): الهيكلية المؤسساتية المتجزئة لموقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: عبد الباقي، ص: 47

حيث يتم تفويض مدير الموارد البشرية بمجموعة من المهام تم حصرها في التخطيط، التوظيف، التدريب، وغيرها وفق الشكل الموالي:

### الشكل (I-3): إدارة الموارد البشرية في هيكل الأقسام



المصدر: إلهيتي، ص: 53

ويبين هذا الشكل أن إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة الكلية للمؤسسة حيث تمثل هيئة من الهيئات الموجودة تتفرع عنها مجموعة من الأقسام ولكل قسم من هذه الأقسام المهام الموكلة إليه قد تتشابه أو تتقاطع مع باقي الأقسام أو قد تكون مستقلة عن بعضها البعض.

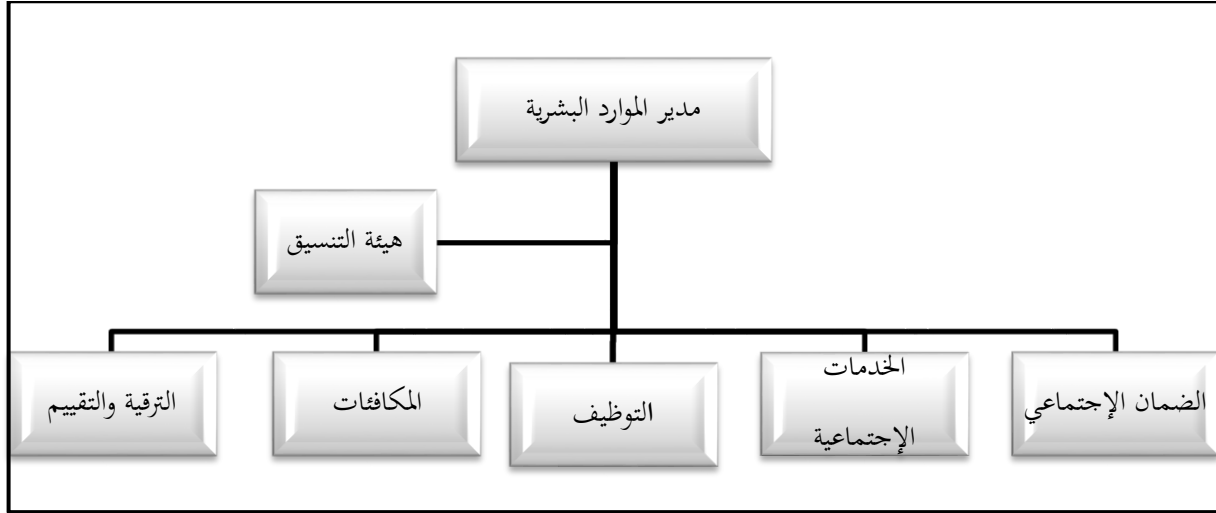
#### I.2.2.1.2.1.1. التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية:

تكتسي إدارة الموارد البشرية في المنظمة أهمية بالغة، وذلك راجع لعلاقتها المترابطة مع الإدارات الأخرى، فوظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية لا تكون بمنأى عن أهداف ووظائف المستويات الأخرى وعلى كل هذا يجب أن يكون التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية موضع تفكير دراسة معمقة، وإدارة الموارد البشرية بغض النظر عن التسمية التي تتخذها، تحتل موقعا هاما في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، ولها هياكل تنظيمية تختلف من منظمة لأخرى، وذلك راجع لخصوصيات كل منظمة، والحجم الذي يشكل إحدى الخصائص الأساسية التي تؤثر في شكل الهيكل التنظيمي، وهناك أربعة نماذج أساسية للتنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية .

## • التنظيم تبعاً لطبيعة العمليات:

في ظل هذا النموذج التنظيمي فإن الأنشطة الأساسية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية والتي تتحكم في تصميم التنظيم الداخلي لها، وعلى هذا الأساس فإن كل فرد أو كل مجموعة من الأفراد تكلف بأداء نشاط معين مثل: التوظيف، الخدمات الإجتماعية، التقييم والترقية... الخ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (I-4): تنظيم إدارة الموارد البشرية وفقاً لطبيعة العلاقات



المصدر: بوخمخ، ص: 20

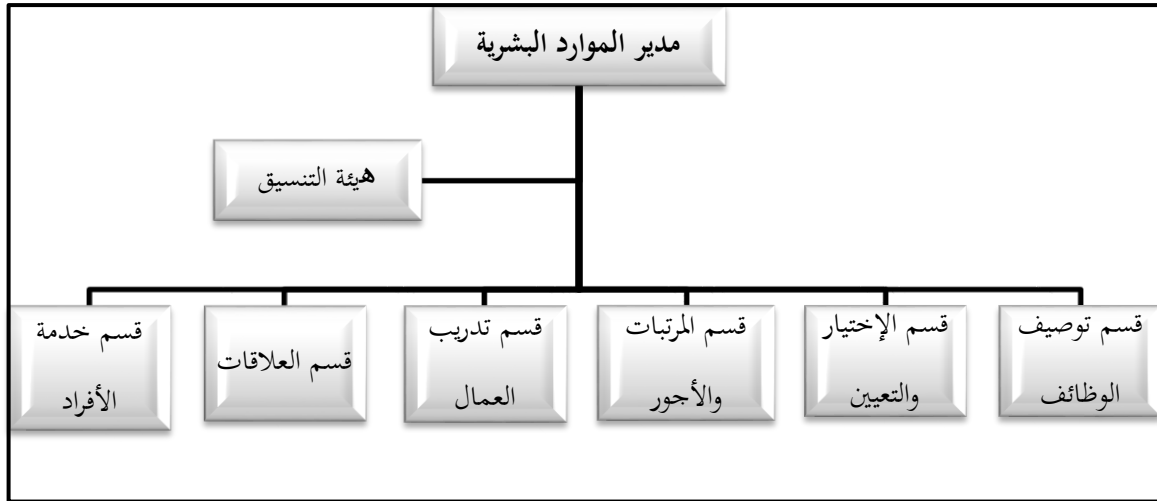
وما تميز به هذا النموذج التنظيمي والذي يقوم على أساس طبيعة العمليات ما يلي:

- ✓ هناك تركيز على التخصص للمسيرين ودرجة التخصص تزداد كلما تم تقسيم الأنشطة إلى أنشطة فرعية؛
- ✓ كل هيئة تفتقد متخصصة إلى النظرة الشمولية عن أعمال الهيئات الأخرى؛
- ✓ كل الأفراد في المنظمة يكونون تابعين لكل هذه الهيئات في آن واحد، وكل فرد يكون ممثل في كل منها، الشيء الذي يؤدي إلى تضاعف الملفات؛
- ✓ تضاعف الإتصالات بين الهيئات المتخصصة، فحركة الأفراد يجب أن يكون على علم بما كل الهيئات المتخصصة؛
- ✓ للحصول على نظرة شاملة عن خصائص فرد معين وعن مساره المهني يجب تجميع البيانات الواردة عن كل الهيئات المتخصصة؛
- ✓ وجود هيئة للتنسيق ضروري، فهي الوحيدة القادرة على إجراء التسيير الجماعي للأفراد لذا يجب أن تتولى هذه الهيئة إعداد كل الوثائق الإحصائية التي تعطي نظرة شاملة عن الفئات المهنية المختلفة للأفراد، وهذه الهيئة هي الوحيدة القادرة على إتخاذ القرار بحركة الأفراد.

• التنظيم على أساس الأقسام الإدارية:

كما سبق الذكر فإن عملية التنظيم تقوم على أساس تجميع الأنشطة والأعمال في وظائف وتجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام، وهذا ما يظهره الشكل التالي:

الشكل (I-5): تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس الأقسام الإدارية



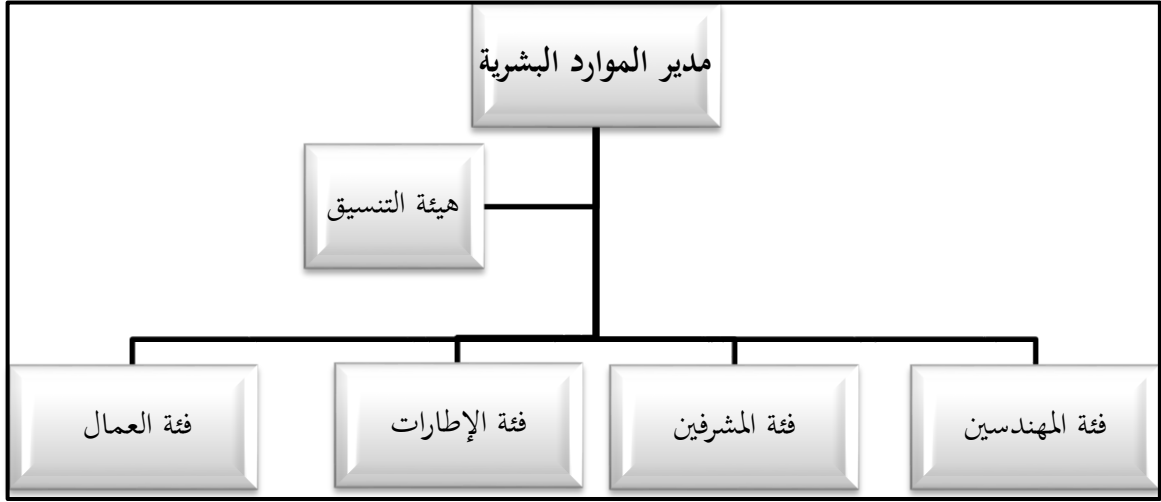
المصدر: بربر، ص: 45

فتنظيم إدارة الموارد البشرية قد يتعلق بهدف إعطاء القيمة لأحد الأنشطة فإذا كانت المنظمة تهتم مثلا بعمليات تدريب وإعادة تدريب على نطاق واسع فإن الأمر يتطلب إقامة قسم خاص بالتدريب، وبالمثل إذا كانت المنظمة تطبق برامج واسعة متصلة بنواح معينة مثل الأجور والأمن، والعلاقات العمالية، فإن الأمر قد يتطلب إقامة أقسام منفصلة حتى يكون هناك ضمان لتنفيذ هذه البرامج.

• التنظيم تبعاً لفئات الأفراد:

عندما يكون عدد العمال في المنظمة كبيراً تزداد احتمالات عدم التجانس، الأمر الذي يتطلب إدارة كل فئة بشكل شبه مستقل عن الفئات الأخرى وتضم الوحدة الأساسية للتسيير عدد فئات الأفراد، ويكون شكل إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

## الشكل (I-6): تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً لفئات العمال



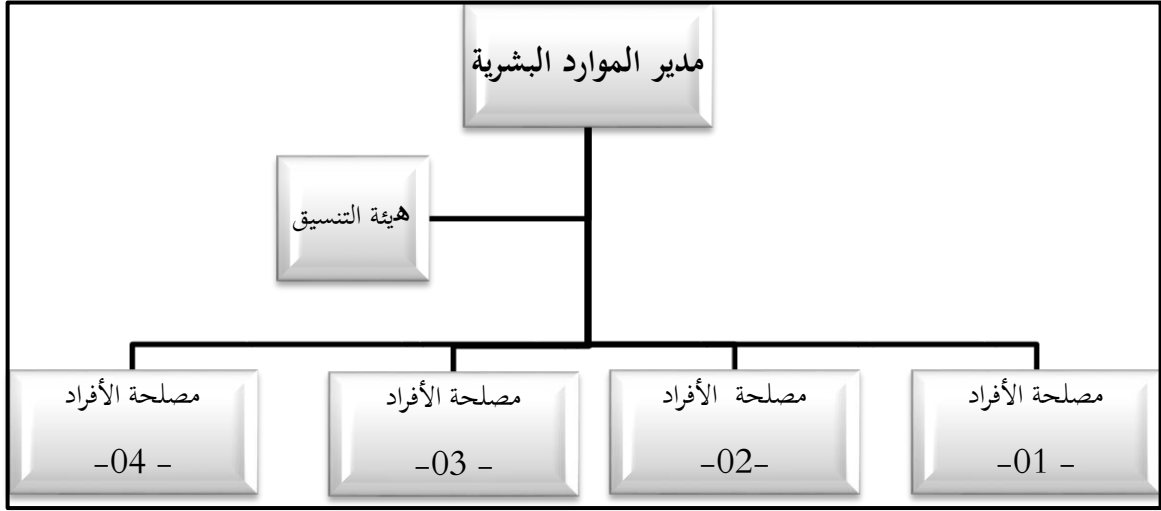
المصدر: بومخجم، ص: 21

والملاحظ في كل وحدة من هذه الوحدات فإن المسير المشرف يجب أن تكون لديه كفاءات متنوعة لأنه يتولى إدارة كل الأنشطة المتعلقة بالأفراد الموجودين تحت سلطته، وهذا التنظيم إذن يتطلب توفر أفراد بمهارات عالية ودراية كافية بالتشريعات التي يمكن تطبيقها على الأفراد وبالإجراءات التي يمكن إتباعها لأن أي فرد لا يكون تابع إلا لإدارة واحدة، فالإتصالات تقل والوثائق الضرورية تقل هي الأخرى. فلكل وحدة تكون لديها المعلومات الكلية والكافية عن أي فرد، وبالتالي يمكنها إجراء التنظيم المالي والمحاسبي في إطار الإعتمادات المخصصة لها، لكن التنسيق بين هذه الوحدات يبقى ضروري لضمان التسيير الجماعي لبعض الأنشطة مثل: توزيع الأفراد في المؤسسة والمصالح.

### • التنظيم على أساس الوحدات الإدارية:

عندما يكبر حجم المنظمة يصبح من الضروري تطبيقها مبدأ اللامركزية الإدارية في تنظيم شؤونها، وهذا التنظيم يكون له انعكاس على تنظيم إدارة الموارد البشرية، فيتم إنشاء وحدات أفراد مكلفة بتسيير شؤون الأفراد بالنسبة لمؤسسة واحدة أو مجموعة من المؤسسات أو منطقة جغرافية معينة، وكل وحدة إدارية إذن تتولى إدارة مجموعة من الأفراد ينتمون لفئات مختلفة، ويتضح ذلك من خلال الهيكل التنظيمي التالي:

شكل (I-7): تنظيم إدارة الموارد البشرية تبعاً للوحدات الإدارية



المصدر: بوخمخم، ص: 22

في ظل هذا التكامل فإن مسؤولي الأفراد يمارسون أنشطة ذات طبيعة غير متجانسة تتعلق بكل الفئات، لذا يجب أن يمتلك مسير الأفراد مهارات عالية أكثر من مما يتطلبه الوضع في المنظمات السابقة فمجال نشاطه واسع جداً سواء فيما يتعلق بالتشريعات أو الإجراءات.

### 2.2.I. أهداف إدارة الموارد البشرية

تؤكد كافة المدارس العلمية في الإدارة على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره وإستخدامه والحفاظ عليه وتطويره. وهي تقصد بذلك العامل، أما الإدارة والمالكين، فهذه بديهية لا تناقشها، فبدون مؤسسين ومالكين، وبدون إدارة لا تقوم منظمة، ولهذا وجهات النظر تتعلق بالعاملين الآخرين. هدف إدارة الموارد البشرية هو تعظيم إنتاج المؤسسة بإستخدام الموظفين لأفضل قدراتهم وفي المقابل على المؤسسة توفير حياة عمل أفضل من المؤسسات الأخرى المنافسة بغرض الاحتفاظ بهم. واستعرضت (برنوطي، ص: 21) وجهات نظر أهم المدارس العلمية حول الموضوع كالتالي:

#### • نظرة أتباع مدرسة العمليات الإدارية:

يعتبر إتباع مدرسة العمليات الإدارية، ورائدها هنري فيول، الإهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الأساسية الضرورية لبقاء أي منظمة أعمال حية وناجحة، فهم يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل: وظيفة العمليات (الإنتاج)، التسويق، التمويل (أي إدارة الموارد المالية)، الإدارة والتوظيف (أي إدارة الموارد البشرية). كما يرون بأن إهمال منظمة

الأعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها، بالنسبة للموارد البشرية، أسمىها بـ "التوظيف Staffing" لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف، خاصة تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم.

#### • نظرة أتباع مدرسة المنظومة:

يرى أتباع مدرسة المنظومة بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أي منظومة اجتماعية حية مفتوحة Open Social System ومفتعلة « Contrived » كما هو الحال بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات لتشمل: الموارد المالية والمادية والمعلوماتية، بالإضافة إلى المورد البشري، كما يحددون العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانته والحفاظ عليه، ويعتبرون المورد البشري هو المورد الذي يوفر المعارف والطاقت العقلية والعضلية الضرورية لإقامة المنظمة، تضمنها دوافعهم وقيمهم وقدراتهم العقلية المقدمة، كالإبداع وغيره. فطالما أنها منظومة إجتماعية، أي تتكون أكثر من فرد، فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد. كذلك، لكونها مفتعلة، أي من صنع الإنسان وليس الطبيعة، فخصائص وقدرات هذا الإنسان تحدد خصائصها وفرصها بالبقاء.

#### • نظرة أتباع المدرسة السلوكية:

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة إفتراضات مدرسة المنظومة حول خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك إعتبار سلوك العاملين عموماً هو جوهر العمل الإداري. وهم يختلفون عن أتباع مدرسة العمليات الإدارية، فهم يرون بأن جوهر العمل الإداري هو عمليات: التخطيط، التنظيم، الرقابة والتوجيه، فهم يرون بأنه يجب أن يركز تأهيل من سيصبح إداري على تعليمه للإهتمام بهذه الفعاليات.

أما أتباع المدرسة السلوكية، فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء مجموع العاملين لعملهم وإتخاذ القرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة. وعليه "فالإدارة العلمية" هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثيري العاملين، كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر نوعية حياة عمل مثرية حيث توفر لهم وظائف تسمح لهم بتحقيق دخل كاف لحياة لائقة.

أما حسب (عقيلي، ص: 113) فقد بين أن أهداف إدارة الموارد البشرية يتمثل في عنصرين وهما تحقيق الكفاية الإنتاجية Efficiency وتحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness

#### • تحقيق الكفاية الإنتاجية (Efficiency):

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الإستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات على إعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا، ...). وعلى

مستوى أدائه وكفاءة يتوقف حسن هذا الإستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (سـلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

#### ● تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي (Effectiveness):

الكفاءة الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية، مواصفات، أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفاء للموارد يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلي المنتج والخدمات المقدمة للزبائن، إحتياجاتهم، رغباتهم، توقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

بالإضافة إلى وجود بعض الأهداف الأخرى للمنظمة تتمثل حسب (عبد الباقي، ص: 50) فيما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات العمل والبحث عن مصادر الموارد البشرية وتحديد عملها وفق متطلبات العمل لتحقيق الإستخدام الأمثل للجهود البشرية والقيام بإجراءات الإختيار والتعيين؛
- تنمية الأفراد وتحسين مهاراتهم وقدراتهم من أجل الإستفادة القصوى من جهودهم، إضافة إلى تقييم العاملين تقييماً موضوعياً في فترات دورية لتشجيع الاستمرار في العمل والتطلع لتطوير كفاءاتهم؛
- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، بحيث تقوم على تسهيل قدرة المنظمة على المنافسة؛
- التعامل مع متطلبات المنظمة الإجتماعية والقانونية، وخاصة لدى تعاملها مع القوى العاملة لديها حتى تتجنب العوائق القانونية المتعلقة بعلاقتها مع الأفراد.

إضافة إلى ذلك يرى أن هناك هدفاً آخر لإدارة الموارد البشرية يتعلق بالجانب الإجتماعي يتمثل في مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم أكثر حماساً نحو أعمالهم، المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي تسعى لتأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة وتجنب الاستغلال غير السليم للأفراد. إضافة إلى توفير جو من العمل تسوده حرية التعبير ويخلو من الإجبار مما يساعد على تحقيق الرفاهية للأفراد في المجتمع.

حيث قسمها (إلهيتي، ص: 34) إلى مايلي:

- ✓ الأهداف الخاصة: تشمل الجذب، الإحتفاظ، الدافعية والتدريب؛
- ✓ الأهداف التنظيمية: تشمل الإنتاجية، تحسين حياة العمل، الإذعان القانوني والميزة التنافسية؛
- ✓ الأهداف العامة: تشمل البقاء، التنافسية، النمو، الرخية والمرونة.

ويرى كل من (الشلي والنسور، ص: 161) أن أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى:

#### • الأهداف على مستوى العاملين: تشمل مايلي:

- ✓ جذب المرشحين والإحتفاظ بالجيد منهن، توفير الظروف وشروط عادلة للتوظيف، تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر؛
- ✓ اقتراح السياسات، الأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، الكفآت والأجور والحوافز والمنافع والصحة؛
- ✓ رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية؛
- ✓ تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع؛
- ✓ العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم؛
- ✓ إنتهاج سياسات موضوعية تحد من إستنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين وتفادي تعرضهم لأخطار غير ضرورية.

#### • الأهداف على مستوى المنظمة:

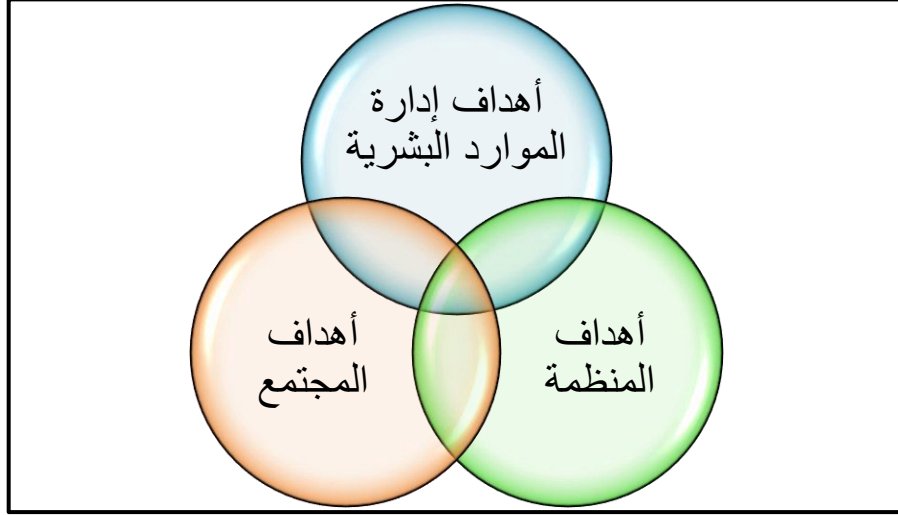
- ✓ جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الإختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية؛
- ✓ الإستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة؛
- ✓ العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

#### • الأهداف على مستوى المجتمع: تتحقق عن طريق:

- ✓ إستخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقا لكفاءاتهم؛
- ✓ تتيح الفرصة للمجتمع لتطور والنمو في جميع جوانبه، وغالبا ما تستجيب لبعض المحددات الإجتماعية في هذا المجال كالتشريع والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين؛
- ✓ وجود ظروف عمل جيد تمكنهم من الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية، إضافة إلى تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين وانعكاس ذلك على حياتهم الإجتماعية؛
- ✓ تحسين مستوى المعيشة الإجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملون.

والشكل التالي يوضح التداخل بين الأهداف الثلاث التي تعمل على مستواها إدارة الموارد البشرية

الشكل (I-8): تداخل أهداف إدارة الموارد البشرية مع الأهداف الأخرى



المصدر: عبد الوهاب، ص: 19

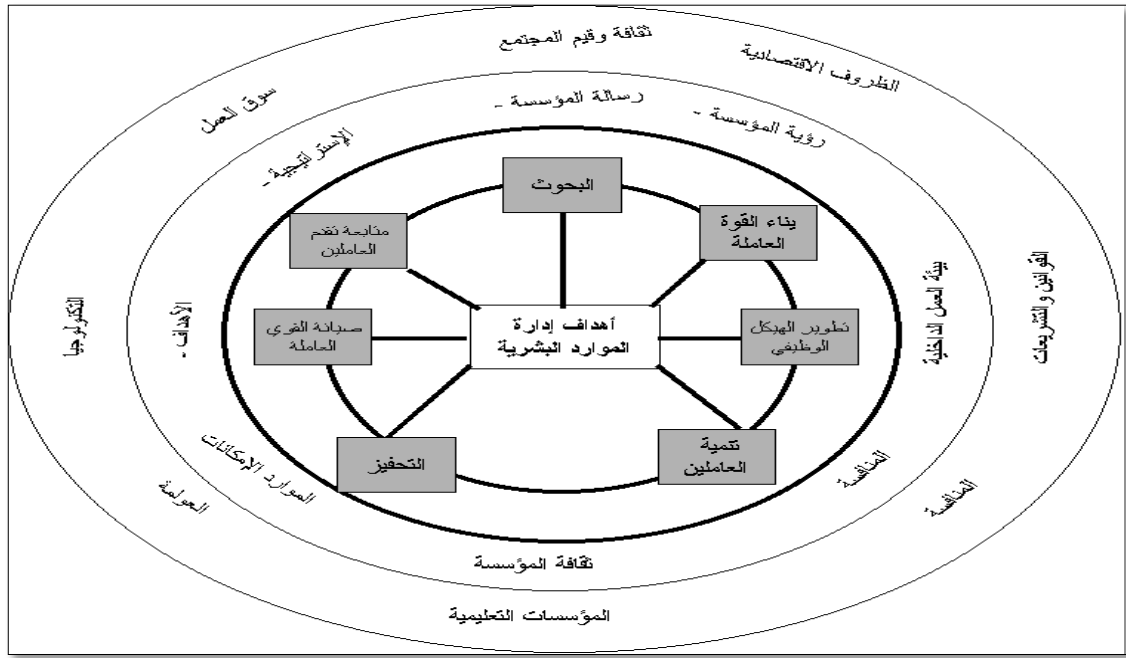
حيث يرى علي محمد عبد الوهاب أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتقاطع وتكامل مع أهداف المنظمة واللتان بدورهما تتقاطعان مع أهداف المجتمع ما يعني أنه من الضروري تحقيق التكامل بين الأهداف الثلاث فبتحقيق أهداف الفرد وتكاملها مع أهداف المنظمة يجعل هذه الأخيرة تتحقق والتي بدورها تحقق أهداف المجتمع.

أما حسب (Citeau, p 32) فتتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في :

- الحصول على العمال الأكفاء: حيث تبحث عن الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من خلال عملية التوظيف، والهدف منها تكوين قوى عاملة مستقرة ذات كفاءة وإحلال النظام؛
- المحافظة على اليد العاملة: من خلال إعطاء العمال كافة الحقوق المتمثلة في الأجور والمكافآت وتوفير الرعاية الصحية إضافة إلى تحقيق الإنتماء الوظيفي والتكامل بين مصالح الأفراد والمؤسسة؛
- زيادة إنتاجية اليد العاملة: ولا يتم ذلك بسهولة إذ على المؤسسة تحديد أي نوع من الأداء أجدر بالمكافأة وكيفية المكافأة، إضافة إلى تحقيق التعاون بين العمال لتحقيق مكاسب تتعلق بالإنتاجية.

والشكل التالي يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة الأعمال

## الشكل (I-9): أهداف إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة الأعمال



المصدر: عبد الوهاب، ص: 8

### 3.2.I أهمية إدارة الموارد البشرية

يرى (Dessler, p: 11) أن دور إدارة الموارد البشرية قد تحول من دور الحامي والمنظم إلى شريك استراتيجي ووكيل تغيير يؤيده في ذلك (Cardon and Stevens, P: 295) بأن دور إدارة الموارد البشرية يكمن في كونها مجموعة منظمة أنشئت بغرض المساعدة في تسيير أفراد المنظمة بأكثر فعالية ممكنة لما فيه صالح للأفراد، المنظمة والمجتمع، حيث أورد بعض الأسباب التي أدت إلى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة، نذكر منها :

- ✓ إقتناع المنظمات بالآثار الإيجابية للتسيير الفعال لأفرادها وما تخلفه من زيادة المردود ونموها وحتى بقائها؛
- ✓ تعترف المنظمات أكثر فأكثر بأن مصلحة الموارد البشرية وحدها تمتلك الخبرة الضرورية لتنفيذ البرامج والسياسات محققة بذلك تسييرا أكثر فعالية؛
- ✓ ترى المنظمات أن مجال إدارة الموارد البشرية هو مهنة تتطلب تكوين وكفاءات متخصصة.

وعليه تنبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها مع أهم مورد ألا وهو المورد البشري وتظهر هذه الأهمية من عدة محاور أهمها:

## • إعتبار العنصر البشري عامل من عوامل الإنتاج

حسب (بال، ص: 25) أن عنصر العمل يلعب دورا رئيسيا في عملية الإنتاج، من حيث أنه المصدر الوحيد القادر على خلق قيم صافية جديدة، فالعنصر البشري هو العقل المدبر، المفكر والقادر على الإبداع والإبتكار، ومع ذلك فإن عنصر العمل ليس عنصر الإنتاج الوحيد، إذ تساهم معه عناصر مادية أخرى كأدوات العمل، من آلات ومعدات ومواد خام، لكن هذه العناصر غير قادرة بمفردها على خلق القيم الجديدة، وإن ما تتضمنه من قيم يتم تحويله إلى المنتج الجديد عن طريق عنصر العمل. ويعنى الإنتاج بالمفهوم الشامل تحويل المدخلات من الموارد المادية والبشرية إلى مخرجات يرغبها المستهلكون ويطلبونها في شكل سلع أو خدمات. فالإنتاج هو عملية إستخدام موارد طبيعية وبشرية لخلق قيمة عالية لهذه الموارد، من خلال توفير السلع والخدمات المطلوبة. ويكون خلق القيمة بدرجات مختلفة. فقد تكون القيمة المخلوقة مساوية أو أقل أو أعلى من قيمة الموارد المستخدمة. كما أن الإدارة الفعالة، والقيادة المتعاونة، واتجاهات العمال، ورغبتهم، سلوكهم، إخلاصهم واهتمامهم بالعمل، كل ذلك، يمثل عناصر هامة لها تأثيرها الكبير على إنتاجية العمل حيث:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}} \text{ (عدد العمال، ساعات العمل، أجور العمال)}$$

## • تمييز العنصر البشري

تحول إهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر الإنساني بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة الأفراد إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية وأحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وعمل هذا تغييرا في المحتوى والمعالجة والمضمون، فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره أحد عوامل الإنتاج مثل: الأرض ورأس المال ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالفرد مهم في حد ذاته، فحسب (McGregor et al, P: 158) لابد أن يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع، ومنه يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة، آمال، طموحات، وتوقعات الفرد والجماعة.

## • العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء

يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية، فعلى الرغم من أن لهذا المورد قيمة مالية لا تظهر إلا أن الباحثين الممارسين يشيرون إلى أن المورد البشري هو المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول "بتر دواكر" أحد أكبر علماء الإدارة في أمريكا أن: "أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي هو الإنسان"، ويجب أن تكون إدارة البشر هي محور اهتمام الإدارة وليس إدارة الأشياء لأن سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة، ويضيف رئيس جمعية الإدارة الأمريكية أن المدير الجيد هو مدير أفراد جيد، ويضيف أحد نواب رؤساء الشركات الكبرى أن الإدارة هي إدارة الموارد البشرية.

## • العنصر البشري كمتغير مركب

خصائص الأفراد تتنوع حال قدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم كما وتختلف من فترة لأخرى ومن موقف لآخر، بالإضافة إلى ذلك تنتقل المنظمات بين بيئة دائمة التغير، معقدة التكوين، متضاربة التأثير، متنوعة العناصر وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد. وهذا ما يتطلب حسب (بال، ص: 26) تنوع المثيرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية، تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعال للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

## • العنصر البشري كقيمة نهائية

كرم الله الإنسان وخلق جميع الأشياء من أجله ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه الإنسان، وحسب ( الشبلي والنسور، ص: 97) أن مجالات التكريم تتضمن إختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه ومن ثم العمل على إشباع جميع غ احتياجاته التي يسعى للحصول عليها بصفة عامة والتي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع هو البعد القيمي والإنساني في المقام الأول، وليكن ذلك في حدود حد الكفاف وحد الكفاية حسب طبيعة الفرد وظروفه الإجتماعية والإقتصادية وأيضا في ضوء طبيعة المجتمع وطاقت المنظمة.

## • العنصر البشري كمحقق لأهداف المنظمة

أكد (أبو شيخة، ص: 25) أن دور وظيفة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق أهداف العمل، لذلك يجب أن ترتبط أنشطة الموارد البشرية برسالة المنظمة، وبأهدافها، لأنها لا يمكنها أن تعمل في فراغ حيث أن هنالك أربعة أدوار لمديري الموارد البشرية هي المستشار، صانع التغير، محدد الحزم والمنظم، حيث أن الدورين الأولين يتعلقان بالمستوى الإستراتيجي ضمن المنظمة، والدورين الآخرين يقعان في المستوى التكتيكي للمنظمة، أي أنه يوجد أربعة أدوار محددة هي الشريك الاستراتيجي ووكيل التغير، وهما متخصصان بالأدوار الإستراتيجية المستقبلية، أما الخبير الإداري وتغيير الموظف فلديهم تركيز على العمل اليومي. كما وأكدت في نفس السياق دراسات كل من (Huselid and Becker, 2006) على أن الموارد البشرية تعتبر سببا في خلق الميزة التنافسية إذا ما ارتبطت ممارستها مع إستراتيجية المؤسسة. هذا وأضاف (حمداوي، ص: 28) أن إدارة الموارد البشرية وظيفة داعمة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة وإستراتيجيتها بفضل تعظيم الإستفادة من الكفاءات المتوفرة في المنظمة، كما تعمل أيضا على مستويات أخرى نذكر منها:

- ✓ تسهيل التعامل بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة الواحدة وحل المشاكل التي تنشأ فيما بينهم تجنباً للصراعات التي قد تكون لها نتائج وخيمة؛
- ✓ تقوم إدارة الموارد البشرية بتوفير آليات من شأنها رفع مستوى الأفراد عن طريق عمليات التدريب والتمكين والتحفيز ما يساهم في رفع الروح المعنوية ويحدث أثر من حيث زيادة الإستقرار الوظيفي، الإلتزام والإنتاجية؛

✓ إنَّ وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية القادرة والمؤهلة على إستقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة ويعزّز من مركزها الإقتصادي في المدى الطويل. مايوfer على المنشآت تكاليف باهظة قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل، أو عدم منح العلاوة أو الترقية.

أما (حسن ، ص: 159) فقد أورد أن أهمية إدارة الموارد البشرية تنبع من الأدوار التي تلعبها والمتمثلة في :

أ. يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تشارك في إيجاد وخلق المعرفة التنظيمية داخل المؤسسة التي تعمل بها من خلال التدريب والتطوير والتغذية المرتدة لنظم تقييم الأداء، الإختيار، الترقية والتعويضات وغيرها، فمن خلال إستقطاب المهارات والكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة، يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية تدعم وجود رأس مال فكري متميز من الخبراء والمبدعين والمبتكرين وغيرهم للعمل بالمنظمة؛

ب. تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة المنظمة والذي بدوره يساهم في نقل وتدقيق المعرفة بسهولة، إلا أن بعض الثقافات التنظيمية في شركات أخرى لا تسهل من عملية نقل المعرفة أي الإحتفاظ بها مثل الثقافة اليابانية، لذا فعلى الشركات أن تقرر إذا كانت تتبنى: ثقافة نقل المعرفة والمشاركة فيها، أو ثقافة إدخار المعرفة والإحتفاظ بها؛

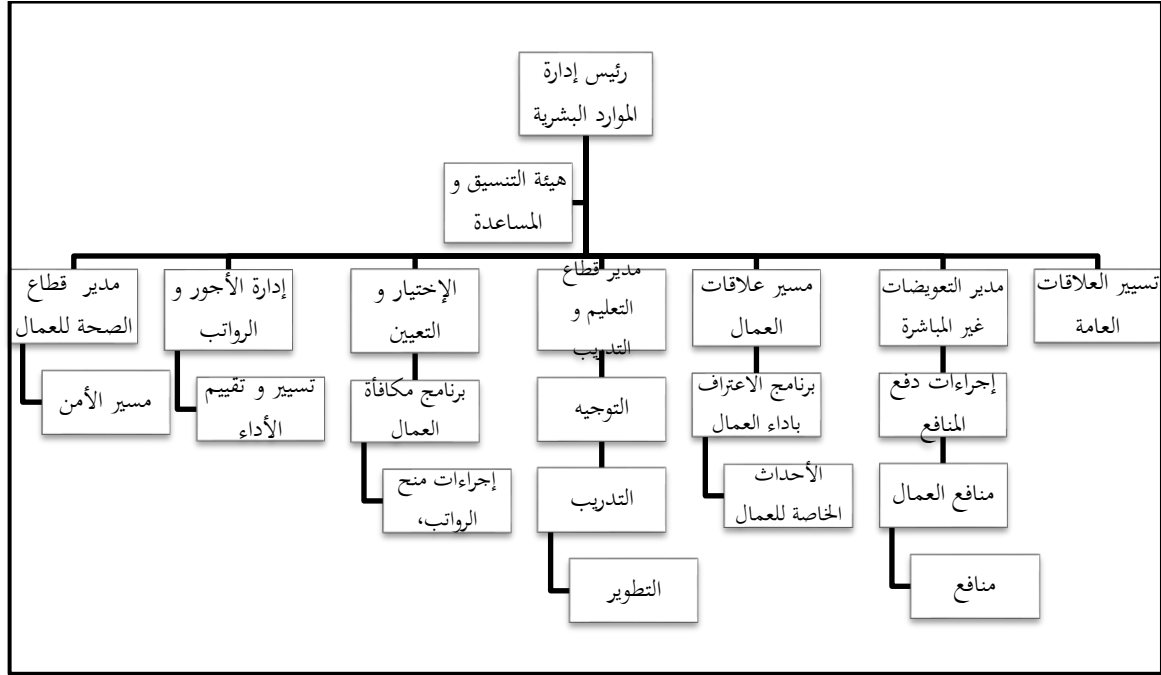
ج. إختيار البنية التنظيمية للوظائف والمهام والعلاقات المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية، ونوعية البشر المكلفين بالعمل فيها، هذه النوعية لا يمكن إصدارها بقرار، بل يجب إكتشافها وتطويرها وإستخدامها عبر العمليات المختلفة مثل (الإنتقاء، التقييم والشمين والمشاركة) كيفية تشكل نظام التنشيط والتحفيز، ويقوم ذلك النظام على تقنيات إندماج مختلفة تؤمن التطوير لتلبية مطلبين اثنين هما:

- فاعلية المؤسسة في إطار البنية المقررة؛
- التكيف وتطور البنية إذا كان ذلك ضروريا (بعد حالة سوء سير العمل) وبإستخدام التنشيط كمحرك تغيير.

### ***3. I . ممارسات إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Practices)***

يرى (أبوشيخة، ص: 24) أن لإدارة الموارد البشرية دورين ومهمتين أساسيتين إدارية وتخصصية، فالمهمة الإدارية تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وتتمثل في وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الإبداع وتخصيص الموارد. أما المهمة التخصصية فتمارسها إدارة الموارد البشرية بدءا بتخطيط الموارد البشرية ومرورا بالتدريب وتقييم أداء العاملين وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين. كما ألقى (Frensh, 2003. P: 34) الضوء على وظائف إدارة الموارد البشرية مبينا أنها تتكون من التخطيط المبني على مبدأ تكافؤ الفرص، تصميم الوظائف وتعبئتها، تطوير أداء العاملين وتقييمه المتضمن إكساب المهارات بالتدريب، وتطوير الحياة المهنية، وتقييم أداء الموظفين، مكافأة العاملين وتعويضهم، حماية الموظفين وتمثيلهم ويشملان إدارة الصحة والسلامة العامة ونقابات العاملين. وقبل الخوض في تفاصيل وظائف إدارة الموارد البشرية ندرج المخطط التالي الملخص لها:

## الشكل (I-10): مخطط لوظائف إدارة الموارد البشرية



Source: Dessler, 2005. P: 09 (مترجم من طرف الباحثة)

### 1.1.3.I. التوظيف (recruitment)

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفاعلية؛ لأنه على أساسها يتحدد نجاح النشاطات الوظيفية الأخرى حيث يرى (حسون، ص: 65) "هدف عملية التوظيف هو توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة"، وتشمل عملية التوظيف تحليل وتصميم العمل، تخطيط القوى العاملة، الإستقطاب، الإختيار والتعيين، حيث تعد هذه العملية مفتاح نجاح منظمة الأعمال، والوسيلة التي تمكن المنظمة من إكتساب الميزة التنافسية المتمثلة بنوعية الموارد البشرية التي تكتسبها المؤسسة وتحاول الحفاظ عليها والتي يصعب تقليدها من قبل المنافسين الآخرين. وستتطرق فيمايلي إلى كل مرحلة من المراحل المذكورة بالتفصيل:

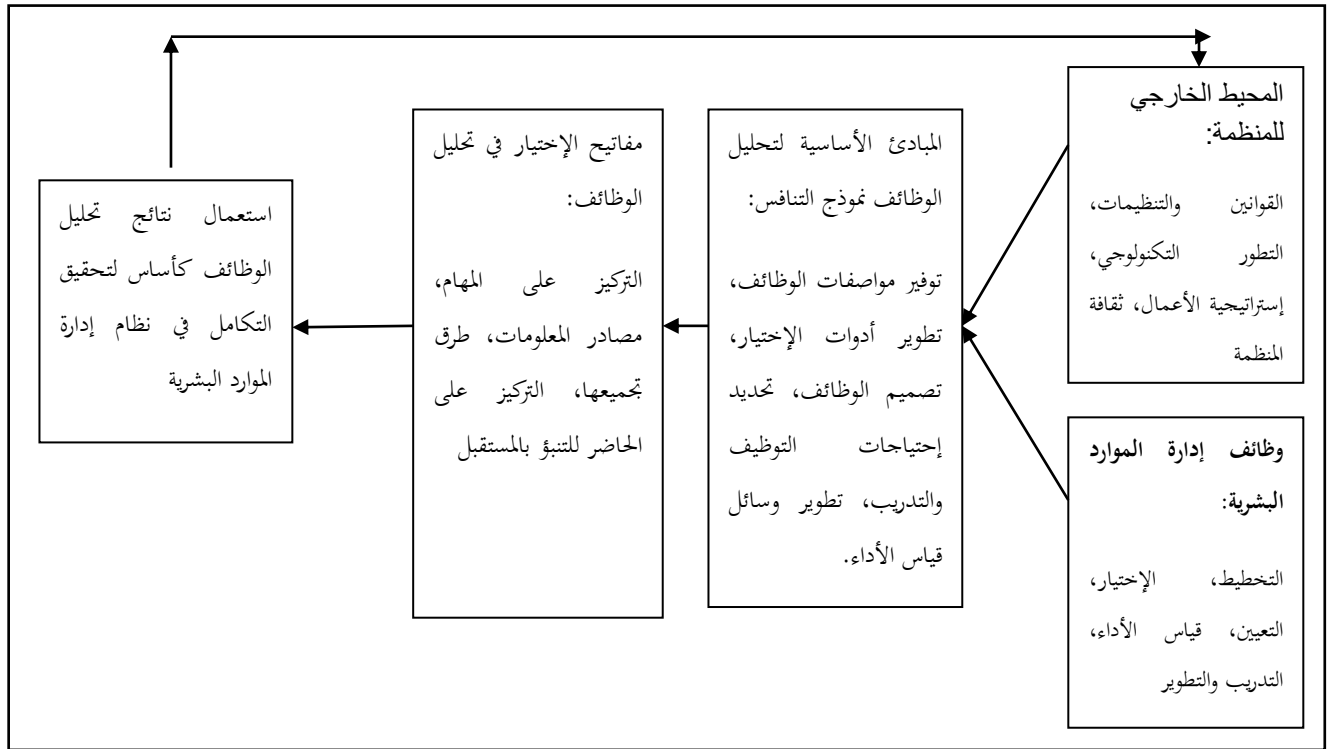
#### 1.1.3.I. تحليل وتصميم العمل (Job Analysis):

حسب (إلهي، ص: 85) تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة أي جمع البيانات المتعلقة بالوظائف من جميع نواحيها، وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها. يتضمن تحليل الوظائف نشاطين أساسيين هما الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية، حيث يشتمل الوصف الوظيفي

الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى، وأما المواصفات الوظيفية فتشمل المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لإشغال الوظيفة من خبرات، مهارات، قدرات وسلوكيات.

ويعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف والإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي ما يجعل القرار المتخذ أخيرا عادلا وفعالاً، حيث تبدأ عملية تحليل الوظائف بتحديد الهدف بشكل واضح وتتضمن بطاقة الوصف الوظيفي بيانات عامة بحيث تشمل المسمى الوظيفي وموقعها على الهيكل التنظيمي ورمزها، وتتضمن كذلك الوصف العام بحيث يشمل النشاط العام للوظيفة، والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات، ونطاق إشراف الوظيفة، والجهات التي ينبغي الإتصال بها الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى صعوبات الوظيفة، كما تتضمن بطاقة الوصف الوظيفي الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها شاغل الوظيفة، وتشمل أيضا حسب (أبو شيخة، ص: 58) مواصفات شاغل الوظيفة، من حيث التعليم، الخبرة، التدريب، المعارف، المهارات والقدرات، حيث حسب (الصيرفي، ص: 114) يساعد تحليل الوظائف في الإختيار السليم لشاغل الوظيفة ووضع البرامج التدريبية المناسبة، ويضمن سلامة قرارات الترقية، ويعتبر المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة، ويساعد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وهو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل، بالإضافة إلى أنه يحقق الأمن الوظيفي.

الشكل (11-I): مخطط لوظيفة تحليل وتصميم العمل في إدارة الموارد البشرية



Source: Randall and Susan, p: 45.

### I.1.3.2.1. تخطيط القوى العاملة (planning):

تعنى بتحديد إحتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة. فإذا كان هناك فائض في القوى العاملة فتقوم بإعطاء التقاعد الطوعي أو التسريح. أما إذا كان هناك نقص في القوى العاملة فتقوم باستئجار الموظفين. مايعني أن هذه الوظيفة نقصد بها التنبؤ بالطلب عن الموارد البشرية ، وعرض الموارد البشرية الماهرة وغير الماهرة ، ووضع البرامج للتعامل مع النقص أوالفائض في الموارد البشرية، أما حسب (Richard, P: 439) فإن وظيفة التخطيط تشتمل أيضا على تحليل وتقييم محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، تخطيط القوة العاملة وكيفية وصولها للأهداف المسطرة وأخيرا تطوير خطة عمل الموارد البشرية والإطار الزمني للتنفيذ، كما قد يحدث تخطيط عند التغيير في إستراتيجية المنظمة أو أهدافها مايعني إمكانية ظهور نوع من المقاومة للتغيير ما يستدعي بالضرورة وضع خطط إحتياطية أو بديلة للحالات الإضطرابية. وأضاف أن هذه الوظيفة تهتم بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل، الترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد، ونقاط الضعف.

وينطوي تخطيط الموارد البشرية حسب (أبوشيخة، ص: 36) على عدة خطوات هي:

- تحليل أهداف المنظمة: تشتمل هذه الخطوة على دراسة أهداف المنظمة وتفهمها، حيث أن تخطيط الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ولا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تضع خططها الخاصة بالموارد البشرية بمعزل عن أهداف المنظمة، حيث يتم تفهم تلك الأهداف في ضوء البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة؛
- تحليل الطلب: ويتم تقدير الإحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية بعد عملية تحليل الوظائف ووصفها حيث تنحدر أنواع الوظائف والأعمال وأعدادها؛

وحسب (الهيبي، ص: 64) يوجه تخطيط الموارد البشرية للإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما كم الموارد البشرية المطلوبة ونوعها؟ (what)؛
- كيف يمكن الحصول على الموارد البشرية؟ (how) ؛
- متى يجب الحصول على هذه الموارد؟ (when) ؛
- أين تستخدم هذه الموارد؟ (where) ؛

حيث توجد عدة طرق لتحليل الطلب:

1. الطرق الكمية (Quantitative Techniques) ؛
2. الطرق الوصفية (Descriptive Techniques) (

وسيتم تناول هذه الطرق بشكل مختصر كما يلي:

1. الطرق الكمية (Quantitative Techniques) وتشمل ما يلي:

■ تحليل عبء العمل (Work load Analysis): وأورد (السالم وحرشوش، ص: 67) أن خبراء الإدارة يتفقون على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة، ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها المؤسسة، وكلما كان التحديد دقيقاً، تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالمؤسسة، حيث إن الفكرة الأساسية وراء هذه الطريقة هي الإجابة عن سؤالين هما: ما كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه؟ وما العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد؟

■ تحليل قوة العمل (Work Force Analysis): حسب (السالم وحرشوش، ص: 70) إن الأرقام التي يتم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند المؤسسة حالياً من العاملين ثم طرحها من العدد الإجمالي المتوصل إليه بواسطة تحليل عبء العمل، حيث يرتبط تحليل قوة العمل بمشكلتين أساسيتين هما الغياب ودوران العاملين.

أما (الصيرفي، ص: 65) فيرى أن الطرق الكمية تنحصر في طريقتين هما:

■ سلسلة ماركوف Markov chain: تقوم هذه الطريقة على دراسة التغيرات باعتبارها حركة من حالة معينة في زمن معين إلى حالة أخرى من زمن لاحق، حيث يمكن دراسة تحركات الموارد البشرية من وظيفة لأخرى، ومن قسم لآخر، ومن مستوى لآخر؛

■ التنبؤ بالاتجاهات Trend projection: تستخدم هذه الطريقة للتنبؤ بالإحتياجات من الموارد البشرية بين متغيرين أحدهما يرتبط بعدد العاملين والآخر يرتبط بحجم الانتاج أو المبيعات، وهذه الرابطة تسمى إنحداراً، حيث يكون معدل الانتاج متغيراً مستقلاً وعدد العاملين متغيراً تابعاً.

2. الطرق الوصفية (Descriptive Techniques): وتشمل حسب (السالم وحرشوش، ص: 76) مايلي:

■ خرائط الإحلال: ويقصد بها تقدير عدد الأفراد الذين سيتركون الوظيفة بصفة مؤقتة أو دائمة خلال الفترة التي يجري التخطيط لها، ويتم هذا التقدير من خلال دراسة الترك المؤقت والمتعلق بالغياب، الإجازات والإعارات، والترك الدائم المتعلق بالفصل، الإستقالة، الترقية، النقل، العجز، الإصابة، الوفاة والتقاعد. وبقدر ما تفيدنا هذه الطريقة في تشخيص الأفراد الذين يمكن ترقيةهم حالياً، إلا أنها يحكمها ويسيرها العمل الشخصي؛

■ طلب الوحدات الإدارية: تركز هذه الطريقة على أساس معرفة رؤساء الوحدات الإدارية للمهام المطلوبة منهم، وبالتالي تحديد إحتياجاتهم من الموارد البشرية في ضوء تلك المهام وتنفيذها مستقبلاً، ومعرفة حجم العمل المطلوب، ومن هنا يمكنهم معرفة ما إذا كان هناك زيادة في حجم العمل المطلوب، وهل يتطلب زيادة في عدد الأفراد، وهذا يعتمد على خبرة الإداري الشخصية؛

■ تحليل العرض: ويتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المؤسسة تحتوي على معلومات عن كل موظف من حيث اسمه، عمره، حالته الإجتماعية ومؤهلاته العلمية وخبراته السابقة، الدورات التدريبية التي اشترك بها، الامتحانات

التي اجتازها ونتائج تقييم الأداء للسنوات الأخيرة، الغيابات والعقوبات إن وجدت، القابلية للترقية، تحمل المسؤولية، وتطلعات الموظف وطموحاته. أما حسب (لهيتي، ص: 71) ينصب تحليل العرض الداخلي على تحليل مخزون المهارات المتاحة وأنماط دوران العاملين وحركة عنصر العمل داخل المنظمة، أما تحليل العرض الخارجي فينصب على تحليل خصائص سوق العمل؛

■ التنفيذ: ويتضمن تحديد الفائض أو العجز النوعي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، أما تحديد الفائض أو العجز الكمي في العمالة، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة العمالة المطلوبة والعمالة المتاحة داخل المنظمة. ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب اتباعها لعلاجها، ففي حالة العجز في العمالة، يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف، تخصيص شروط الالتحاق بالوظائف، استخدام العمالة المؤقتة، زيادة فترة الخدمة، زيادة ساعات العمل، تحسين الأجور والحوافز، التدريب وإعادة التدريب، وإحلال التكنولوجيا محل العمالة. أما في حالة الفائض في العمالة، فيكون العلاج من خلال تخفيض ساعات العمل، تشجيع التقاعد المبكر وتخفيض عمليات التوظيف، استخدام العمالة المؤقتة الرخيصة، وإنهاء الخدمة. أما إذا كان هنالك زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، فيكون العلاج من خلال توجيه الفائض لعلاج العجز؛

■ الرقابة والتقييم: تستهدف عملية الرقابة والتقييم تشخيص نقاط القوة والضعف في عملية تخطيط الموارد البشرية وتحديد فاعلية خطط الموارد البشرية، وقد تستخدم المنظمة في التقييم واحد أو أكثر من المعايير التالية: حجم التوظيف الحقيقي، ومستويات الإنتاجية المتحققة، والمعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية، وتحسين نسبة الإحلال، وكلفة العمل والبرامج، حيث يتم إختيار المعيار في ضوء الأهداف الموضوعية لتخطيط الموارد البشرية التي تشتق من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### I.3.1.3. الإستقطاب (attracting):

يمكن القول إن الإستقطاب عملية ثنائية بين الفرد والمنظمة كل منهما يبحث عن الآخر، مما يعني أن الإستقطاب يمثل حلقة وصل أو وسيط بين عملية تخطيط الموارد البشرية وعملية الإختيار، ويشير (العايطه والحموري، ص: 39) بأن جوهر عملية الإستقطاب يتعلق بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة لإتاحة الفرصة للمنظمة لإختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة. وأثناء عملية الإستقطاب تسعى كل من المنظمة والفرد إلى تحقيق أهدافه، حيث تسعى المنظمة إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المنظمة، وفي نفس الوقت يسعى الفرد إلى تحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثبات كفاءته للعمل مستقبلا في المنظمة وتحقيق رغباته في العمل ضمن تخصصه ومحاوله الحصول فيما بعد على أفضل شروط لتعيين من حيث الراتب والامتيازات الأخرى.

وترجع أهمية الإستقطاب إلى حاجة المنظمة إلى معرفة وتقدير إمكانية سد إحتياجاتها من الموارد البشرية وقت الحاجة، بالإضافة إلى السعي لزيادة عدد المتقدمين الأكفاء للعمل بالمنظمة مما يعطيها بدائل أكثر لإختيار الأفضل من بينهم، كما أن عملية الإستقطاب تساهم في تعيين العاملين المؤهلين مما يؤدي إلى توفير في نفقات التدريب وزيادة الإستقرار الوظيفي. وللمنظمة دوراً

ترغيباً في الإستقطاب والذي يهدف إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين من ذوي الكفاءات لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة. وهناك ثلاث وسائل تستخدم للجذب في المنظمة هي:

1. أنظمة التعويضات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الأفراد في بداية تعيينه وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز وطبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الإستقطاب فمثلاً المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب ذوي الكفاءات والمهارات العالية عكس الحالة بالنسبة للمنظمة التي تدفع أجور عالية في بداية التعيين؛
2. الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي: إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطور المهني والوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جذب وعاء أكبر من المرشحين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارات والكفاءات العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطور الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة ومستقبلهم المهني؛
3. السمعة التنظيمية: إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الغنطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة منها طريقة معاملة الأفراد وطبيعة وجود منتجاتها وخدماتها ومشاركتها في الأنشطة الإجتماعية والمحلية.

أما عن مصادر الإستقطاب فيفصل (جودة، ص: 128) فيها حيث يرى أنها تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

#### أ. مصادر الإستقطاب الداخلية: تأتي مصادر الإستقطاب الداخلية من خلال ما يلي:

- 1 - الترقية: وهي نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى ذات مستوى إداري أعلى حيث الصلاحيات أكثر أهمية والمسؤولية أعلى وأشمل. وينبغي التأكد في هذا الخصوص على ضرورة وجود معايير موضوعية وتوافر أسس عادلة للترقية؛
- 2 - النقل: النقل هو عملية نقل الموظف من وظيفة محددة إلى وظيفة أخرى بنفس المستوى الإداري سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، في نفس الفرع أو في فرع آخر للمنظمة؛
- 3 - الإعلان الداخلي: قد يكون من المفيد أحياناً نشر حاجة المنظمة إلى وظائف محدد في لوحات الإعلانات الداخلية أو من خلال رسائل داخلية على مدراء الدوائر فيها تعلن عن حاجتها إلى من يشغل هذه الوظائف.

وللجوء إلى مصادر الإستقطاب الداخلية هناك معلومات يجب توفرها أهمها:

- ✓ معرفة الموظف بمنتجات المنظمة وعملائها؛
- ✓ وجود معلومات مؤكدة لدى إدارة الموارد البشرية عن أداء المتقدم للوظيفة وسجلات حضوره ونقاط القوة والضعف لديه؛
- ✓ معرفة الموظف بموظفين آخرين في المنظمة مما يسهل التنسيق وعمل الفريق؛

✓ رفع معنويات الموظفين من خلال فتح مجال الترقية أمامهم؛

✓ وفر تكاليف وجهد الإعلان وإجراء الإختبارات والإختيار وتعرف الموظف الجديد بالمنظمة ومنتجاتها.

ولكن في نفس الوقت هناك مآخذ على هذه المصادر من أهمها احتمال وجود صراع بين الموظفين المرشحين لشغل الوظيفة الجديدة ذات المستوى العالي بالإضافة إلى عدم إعطاء الفرصة لإضافة دماء جديدة وحرّيجين جدد للعمل في المنظمة. وبمعنى آخر قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وإعاقة الإبتكار والإبداع.

ب. مصادر الإستقطاب الخارجية: تتمثل مصادر الإستقطاب الخارجية فيما يلي:

1- الإعلان من خلال الصحف والمجلات المحلية والعربية والأجنبية؛

2- الإعلان من خلال الانترنت سواء عن طريق الموقع الإلكتروني للمنظمة أو عن طريق مواقع متخصصة لإعلانات الشواغر؛

3- وكالات التوظيف والتي تلخص رسالتها في لعب دور الوساطة بين المنظمة والراغبين في إيجاد عمل ، وتكون هذه الوكالات إما حكومية تقدم خدماتها مجاناً أو خاصة تقدم خدماتها بمقابل محدد متفق عليه؛

4- النقابات العمالية حيث تشترط بعض النقابات العمالية ألا تتم أي عملية توظيف لأعضائها إلا من خلالها. حتى أن هناك عدد محدد من النقابات تساعد في توظيف أعضائها ومستعدة لدفع جزء من راتبه لفترة محددة عند توظيفه؛

5- الجامعات والمعاهد المتخصصة ، فكثيراً ما تأتي وفود للشركات الكبيرة وتجري مقابلات مع المتوقع تخرجهم والمتميزين في نتائجهم وذلك بهدف استقطابهم؛

6- أقباء ومعارف الموظفين حيث قد يتم الإتصال بهم في حالة عدم توفر العدد المطلوب من المرشحين للعمل؛

7- معارض التوظيف: ابتدأت في الآونة الأخيرة الكثير من المنظمات بإقامة أو الإشتراك في معارض التوظيف حيث تعطى ممثلوا إدارة الموارد البشرية على أرض الواقع فرصة للطلاب وغيرهم أن يتقدموا ويعبئوا طلبات التوظيف. وقد تقيم بعض الجامعات أحيانا معارض توظيف في حرمها الجامعي وتدعوا إليه عدة منظمات معروفة وذلك لتسهيل إيجاد فرص العمل لخرّيجيها؛

8- مؤسسات البحث عن مدرّاء تنفيذيين: إن إستخدام مؤسسات البحث عن مدرّاء تنفيذيين هي طريقة معروفة لإستقطاب الإدارة العليا. ويسمى الموظفين في هذه المؤسسات الذين يقومون باستقطاب هؤلاء المدرّاء. وبالتالي فإن المنظمة التي تحتاج إلى مدرّاء مؤهلين في الإدارة العليا يمكنها اللجوء إلى هذه المؤسسات وأن توضح لها ما هي الصفات التي ترغب بتوفيرها في المدرّاء المطلوبين.

### I.4.1.3. الإختيار والتعيين (Selection and Recruiting) :

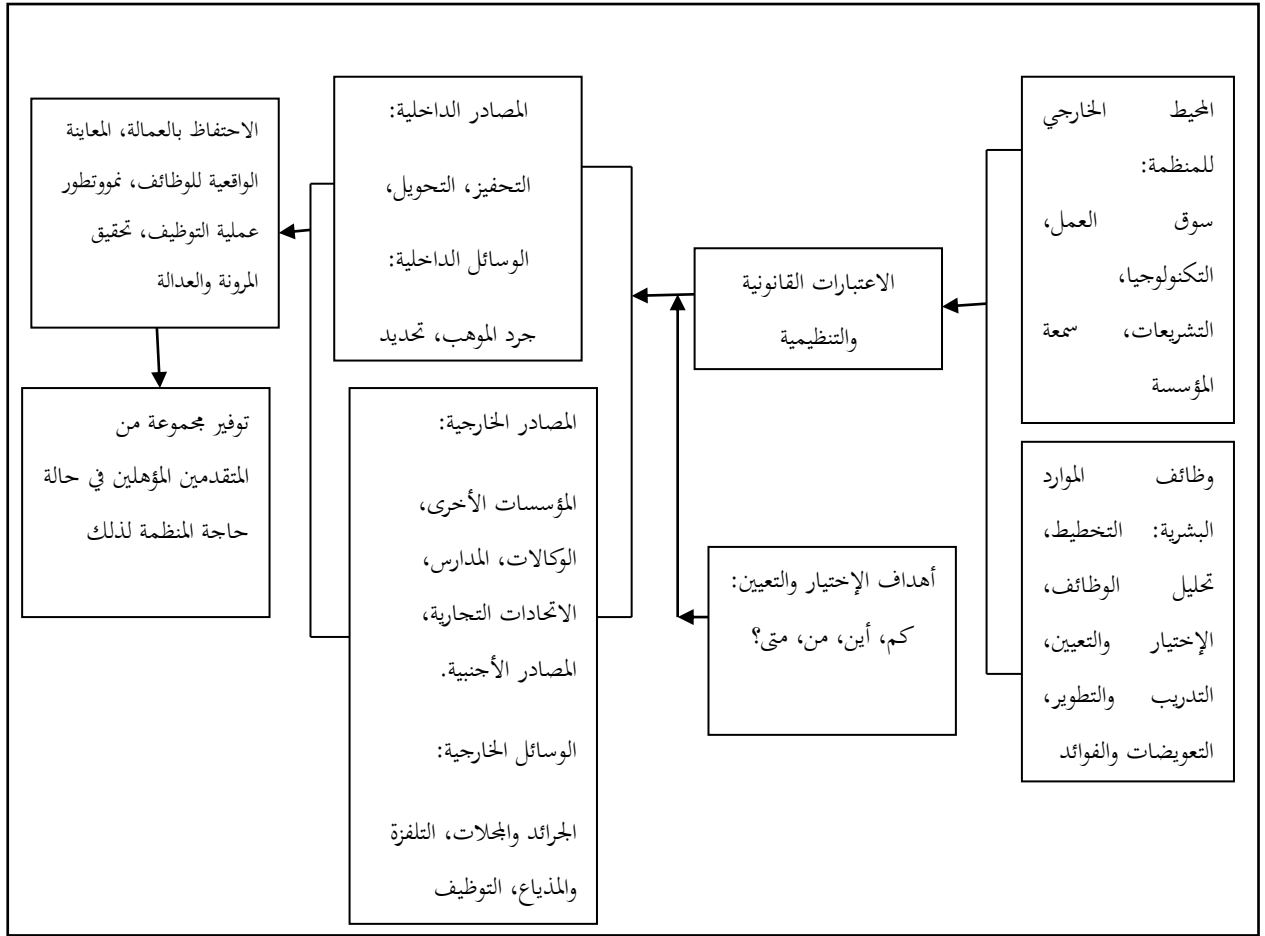
وتتم هذه الوظيفة بالبحث عن مواصفات معينة تم تحديدها مسبقا في المترشحين للعمل بغرض شغل منصب أو وظيفة معينة حسب (Richard, P: 440)، مايعني فحص العاملين في سوق العمل عن طريق وسائل محددة، وفحص المرشحين المحتملين بإستخدام طلبات التوظيف، الإختبارات والمقابلات، وإختيار المرشحين بناء على نتائج الإختبارات أو المقابلات، وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. وعليه تحتاج أنشطة التوظيف إلى تحقيق استجابة لمتطلبات السوق التنافسية بغرض تأمين المجندين المؤهلين في جميع المستويات.

وتهدف عملية الإختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة، بالإضافة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، حيث يعد قرار الإختيار من القرارات الإستراتيجية على صعيد المنظمة، وفي ضوءه تتحدد مسارات الأنشطة اللاحقة لإدارة الموارد البشرية، ولذلك حسب (الهيبي، ص: 115) فإن على المنظمة قبل إتخاذ قرار الإختيار أن تدقق في عملية تحليل الوظائف وخطط الموارد البشرية ونتائج الإستقطاب؛ لأنها تعتبر المدخلات الأساسية لعملية الإختيار، مع مراعاة متغيرات تتعلق بفرض سوق العمل والتحديات الأخلاقية والخصائص التنظيمية والقوانين، ولذلك فإن انعكاسات عملية الإختيار ستظهر بشكل واضح على صعيد عملية التدريب والتوجيه والتطوير والأداء والمكافأة.

في حين يرى كل من (السالم وحرشوش، ص: 87) أن خطوات عملية الإختيار هي استقبال طالبي العمل، والمقابلة الأولية، الإختيار الأولي، الإختبارات، القرار النهائي، الكشف الطبي، والتعيين. أما (أبوشيخة، ص: 85) فيرى أن خطوات عملية الإختيار تتمثل في تحديد الوظائف المطلوب شغلها (تحديد إحتياجات المنظمة)، تحديد مواصفات الشخص المطلوب للوظيفة، تحديد المصدر الذي يبحث فيه عن الشخص المطلوب، تحديد طرق المفاضلة بين المتقدمين، الإعلان عن الوظائف الشاغرة، إستقبال طالبي الوظائف، ملء طلبات الإستخدام والمقابلة المبدئية، الإختبار، إستكمال خطوات قانونية قبل الفحص الطبي، فترة الإختبار، إختبار سلامة الإجراءات والتعيين. أما مصادر الإختيار، فتشمل المصادر الداخلية المتمثلة بالترقيات والنقل والموظفين السابقين، أو المصادر الخارجية، التي تتمثل بسوق العمل المحلي أو الدولي، ومكاتب التوظيف، الجامعات، الشركات الاستثمارية، الجمعيات المتخصصة، مكاتب التوظيف الحكومية، المدارس، الطلبات الشخصية، النقابات، المؤسسات الدينية والإجتماعية.

أما التعيين الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، حيث يتضمن التعيين أربع نقاط أساسية هي: إصدار قرار التعيين، التهيئة المبدئية، التقويم في أثناء فترة التجربة، والتمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف حسب (السالم وحرشوش، ص: 94)

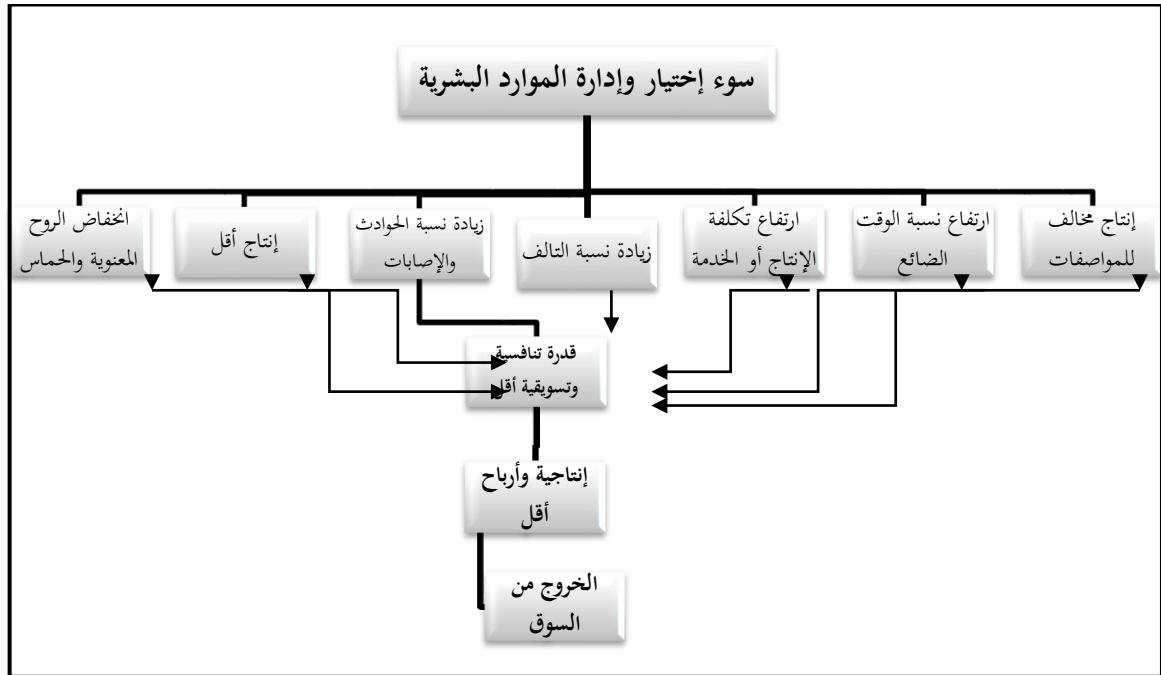
الشكل (I-12): مخطط وظيفة الإختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية



Source: Randall and Susan, p: 212.

وقد أورد (علاق، ص: 35) المخطط التالي والذي يصف النتائج أوبالأحرى العواقب الوخيمة لسوء إختيار الموارد البشرية المناسبة وذلك للتأكيد على أهميتها.

### الشكل (I-13): عواقب عدم فعالية عملية الإختيار



المصدر: علاق، ص: 35.

### 2.3.I التدريب (Training)

وهو المكون الذي يعنى بتطوير الموارد البشرية وتمكينهم وإكسابهم المهارات والقابليات المطلوبة حسب (المهتي، ص: 202)، ويعرفه (Richard, P: 442) " أنه عملية تسهيل التعلم وإكتساب المهارات والتصرفات المتعلقة بالعمل من طرف العمال". وتعتبر عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الإحتياجات الفعلية، وعليها يتوقف نجاح هذه البرامج أو إخفاقها، والوحدة التنظيمية التي تتولى إدارة التدريب في المنظمة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المنظمة، وعلى الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد النقص في التدريب، بحيث تحدد الإحتياجات التدريبية التي يجب إشباعها، ويوجد في المنظمة إحتياجات تدريبية اعتيادية تتعلق بتدريب الموظفين الجدد، وتدريب الموظفين الحاليين لأغراض الترقية، ويوجد إحتياجات لمواجهة نواحي النقص والضعف في مهارات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم، كما يوجد إحتياجات غير تقليدية، كأن تجد المنظمة نفسها لا تتسم بالفاعلية المطلوبة، حيث تأتي هذه الإحتياجات لمواجهة عدم القدرة على التحديث حسب (أبوشيخة، ص: 268).

### 1.2.3.I. تحديد الإحتياجات التدريبية: يتم تحديد الإحتياجات التدريبية على ثلاثة مستويات هي:

- الفرد: فحسب (الصيرني، ص: 317) يعتبر الفرد المدخل الإستراتيجي الذي يجب الإعتراف به، وأن نأخذ في الإعتبار المستوى التعليمي والتدريبي، الخبرة، المستوى الوظيفي، السلوك الوظيفي، الدوافع والميول. وحسب (إلهي، ص: 210) تتمثل الإحتياجات بتحديد ما يحتاجه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات جديدة أو تطوير لما هو قائم؛
- الوظيفة: حسب (السالم وحرشوش، ص: 136) فتحليل الوظيفة يساعد في تحليل معايير العمل في وظيفة معينة، وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة في شاغل الوظيفة لكي يتمكن من تحقيق الأداء الجيد، حيث يتم تقييم أداء الموظف مع وصف الوظيفة ومواصفاتها؛
- المنظمة: حسب (الصيرني، ص: 320) يشمل تحليل أهداف المنظمة وتحليل الخريطة التنظيمية، تحليل المقومات النظامية والإلتزام بالقوانين والأنظمة، دراسة تركيب القوى العاملة، تحليل معدلات الكفاءة، تحليل المناخ التنظيمي، وتحليل المتغيرات المتوقعة في نشاط المنظمة وعليه يضمن التدريب للأفراد حسب (أبوشيخة، ص: 284) توفير الفرص لتطوير كفاءاتهم التي تمكنهم من تحقيق الأهداف المهنية والشخصية داخل أهداف المنظمة حيث يركز على:
  - ✓ تحديد، تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير لزيادة وتحسين قدرات وأداء العاملين؛
  - ✓ تطوير وتنفيذ الإجراءات الإدارية ونشاطات الموارد البشرية لتحسين جهود إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة؛

ويوجد عدة معايير يمكن للإدارة أن تتبناها في تقييم البرامج التدريبية، ومن بينها نموذج كيرك باتريك الذي يركز على أربعة مستويات:

- رد الفعل: حيث تبدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل وانطباعات المتدربين حول التدريب، يتم قياسها بالإعتماد على إستبيان؛
- التعلم: ويعني قياس ما تم فهمه وإستيعابه من قبل المتدربين من المبادئ والحقائق والأساليب، حيث يتم قياسه من خلال إختبار المتدربين قبل بدء البرنامج وبعده ثم مقارنة نتائج الإختبارين؛
- السلوك: ويهتم بقياس التغيرات التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه؛
- النتائج: ويعني تقييم البرامج التدريبية في ضوء النتائج الموجودة، كأن يتم قياس أمر البرنامج التدريبي عن معدل دوران العاملين، التكلفة والروح المعنوية.

**I.2.2.3. 2. أساليب التدريب وأنواعه:** يورد (جودة، ص: 184) أن هناك العديد من أساليب التدريب يمكن إجمالها في مجموعتين رئيسيتين:

أ- **التدريب في موقع العمل:** يتميز التدريب في موقع العمل بفاعليته حيث أنه يتم في بيئة العمل نفسها ويكون زملاء المتدرب والمشرفون عليه هم أنفسهم زملاءه والمشرفون عليه عند التدريب. كما أنه قد يؤدي إلى الإقتصاد في النفقات حيث أنه لا

يتطلب مساحات مخصصة للتدريب ولا يحتاج إلى أدوات أو أجهزة خاصة. ولامن حيث المآخذ، فيؤخذ على التدريب في موقع العمل احتمال إقتراف المتدرب أخطاء قد تنعكس آثارها سلبيا على إنتاجية المنظمة، بالإضافة إلى أنه قد تم التعامل بعدم جدية من قبل المشرف على التدريب في حالة ازدياد ضغوط العمل عليه. ومن أهم أساليب التدريب التي تستخدم في هذه المجموعة:

■ **التلمذة الصناعية:** تسمى أحيانا بالتدريب المهني ويعتمد هذا الأسلوب على تجهيز الفرد وإعداده للعمل في مهنة محددة عن طريق تعليمه نظريا وعمليا لفترة مؤقتة من خلال تحديد موظف قديم مؤهل لتدريبه ثم إلحاقه بأحد المصانع لتدريب على القيام بنفس أعباء المهنة التي سيعمل بها. ومن الضروري أن يكون هناك تعاون وثقة متبادلة فيما بين المدرب والمتدرب. يتم استخدام هذا الأسلوب كثيرا في الوظائف الحرفية حيث قد تستغرق عملية التدريب لمدة طويلة نسبيا قد تتعدى أكثر من عام؛

■ **تعليمات العمل:** يتم هذا الأسلوب عن طريق إعطاء تعليمات وإرشادات مكتوبة إلى المتدرب عليه اتباعها وتنفيذها. تكون مهمة المتدرب شرح التعليمات والإرشادات والإشراف على تطبيقها. يقوم المدرب بمتابعة أداء المتدرب ومدى تنفيذه للتعليمات كما يقوم بتوجيهه في حالة أي أخطاء في التنفيذ؛

■ **التحويل الجزئي للخبرات:** عندما يتقرر ترقية موظف من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى، فإنه قد يتولى القيام بأداء جزء من مهمات الوظيفة التي سيرقى إليها قبل إجراء عملية الترقية بالإضافة إلى قيامه بأداء مهمات وظيفته الحالية. ولأجل ذلك فإن هذا الأسلوب يعرف أيضا باسم أسلوب إعداد البديل، وأهم خصائص هذا النوع من البرامج هو أنه يعطي المجال للمتدرب لأن يتدرب على مهمات الوظيفة الأعلى بشكل تدريجي تمهيدا للقيام بأداء كافة أعمال الوظيفة التي سيرقى إليها؛

■ **التدوير الوظيفي:** تم استعراض موضوع تدوير الوظيفي والذي يعني إنتقال العاملون من وظيفة إلى أخرى في الدائرة نفسها أو دائرة أخرى، وذلك في الفصل الأسبق المتعلق بتصميم الوظائف وتحليلها. تساهم عملية التدوير الوظيفي في تعريف الموظف على علاقة عمله بالأعمال الأخرى لأجل تكوين صورة شاملة ومتكاملة عن أعمال المنظمة إلا أن أهم الإنتقادات لهذا الأسلوب أنه إذا كان التنقل ضمن مجموعة من نفس الأعمال القديمة. فإن الموظفين يستمرون في معاناتهم من الملل والضجر لعدة وظائف بدلا من وظيفة واحدة.

**ب - التدريب خارج موقع العمل:** تلجأ المنظمات إلى إتباع هذا النوع من التدريب بإرسال موظفيها للتدريب في أماكن خارج موقع أعمالهم في حالات عدم توفير الامكانيات التدريبية الضرورية للتدريب داخل المنظمة لأداء مهمة التدريب على الوجه الأكمل. ويتم تدريب الموظف في مراكز مخصصة للتدريب سواء داخل المنظمة أو خارجها في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد المتخصصة. ومن أهم مزايا التدريب خارج مواقع العمل أن التدريب لا ينتج عنه أي تباطؤ أو تأخير في العملية الإنتاجية بالإضافة إلى تفرغ المتدرب لتلقي التدريب على الأقل أثناء أوقات التدريب دون التعرض لضغوطات العمل ومتطلباته. إلا أن هذا النوع من التدريب يعتبر عالي التكلفة إذ أنه يحتاج إلى معدات وأجهزة معينة ومساحات متخصصة وكذلك إلى متخصصين على درجة كبيرة من المهارة والكفاءة. ويمكن تلخيص أهم أساليب التدريب في هذه المجموعة إلى ما يلي:

■ **المحاضرات:** يهتم هذا الأسلوب بإعطاء المعلومات وسيورها باتجاه واحد من الحاضر إلى الحاضرين والذين لا توجد لديهم مجالات واسعة للمناقشة وبهذا فدور المدرب هو الحضور والإستماع فقط، بينما يكون المحاضر مسؤولاً عن تحضير المادة وإلقاءها وإستخدام الوسائل الإيضاحية وغير ذلك. من مزايا المحاضر إنخفاض التكاليف المخصصة لها بسبب إمكانية نقل المعلومة إلى عدد كبير من المستمعين في نفس الوقت. إلا أنه وفقاً لهذا الأسلوب يصعب الحصول على التغذية الراجعة أو التفاعل بين المحاضر والمستمعين وذلك لكون الإتصال في هذا المجال هو من جانب واحد فهي لا تعطي فرصاً كثيرة للمشاركة والمناقشة الجماعية كما أنها تتناول العموميات من المواضيع؛

■ **المؤتمرات:** المؤتمر عبارة عن إجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد المتخصصين لدراسة موضوع محدد له أهمية خاصة لدى المشتركين في المؤتمر. وبالتالي فهو حلقة نقاشية لبحث موضوع محدد سلفاً أبعاده وجوانبه ونطاقه، المشتركون في المؤتمرات يلعبون دوراً إيجابياً في التفاعل والمناقشة حيث يتوجب أن يكون المشترك على مستوى معين من التعليم والخبرة مما يمكنه من الإشتراك برأيه. وبالتالي فإن أسلوب المؤتمرات يعتبر أفضل من المحاضرات فيما يتعلق بدرجة التفاعل والمناقشة؛

■ **دراسة الحالات:** يعرض المدرب حسب هذا الأسلوب حالة معينة عبارة عن موقف أو مشكلة أو قضية محددة على مجموعة من المتدربين حيث يشاركون في عملية تبادل وجهات نظرهم وآرائهم، بهدف الوصول إلى بدائل لحل المشكلة ثم إختيار البديل الأفضل. ومن خلال مدرين يتمتعون بالكفاءة ووجود حالات جيدة فإن أسلوب دراسة الحالات يعتبر أداة فعالة لتحسين عملي وإتخاذ القرارات الرشيدة. ويتميز هذا الأسلوب بأنه يجعل المدرب يدرك بأن هناك أكثر من حل للمشكلة إلا أن ذلك يأخذ وقتاً طويلاً نسبياً لإختيار الحالة وتحليلها ودراستها ومناقشتها بدلا من إعطاء الجواب له مباشرة وبدون أي مجهود؛

■ **تمثيل الأدوار:** يتضمن هذا الأسلوب أن تكون مواقف عملية وواقعية يقوم فيها عدد من المتدربين بتكوين فرق حسب عدد الأشخاص الذين تحتاجهم الحالة وحسب توجيه المدرب يطلب من الذين يمثل سلوك حقيقي في موقف مصطنع كما لو كان يعيشه في الحياة الفعلية، ويمكن هذا الأسلوب من الحصول على أفضل النتائج إذا تخيل المتدربون كما لو أنهم كانوا في مواقف واقعية. فبعد تعريف المشكلة وتحديد أبعادها يقوم المدرب بتوزيع الأدوار على المشتركين ويطلب منهم تمثيل الموقف، وفي النهاية يطلب من المدرب من كل فرد إبداء رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله واقترح ما هو التصرف المفروض أن يكون قد قام به. فدور المدرب هنا هو دور ارشادي توجيهي، ويهدف تمثيل الأدوار بالدرجة الأولى إلى تحسين المهارات الإتصالية والعلاقات الانسانية من خلال تفهم الفرد لتصرفاته وتصرفات الآخرين والتعرف على أخطائه التي وقع فيها أثناء أدائه للدور المطلوب تمثيله عن طريق تقييم الآخرين.

■ **المباريات الإدارية:** هي عبارة عن تهيئة مناخ اصطناعي ووضع تدريبي مشابه لبيئة العمل الحقيقية، فمثلا قد يطلب من المتدربين إتخاذ القرارات بخصوص مستويات المخزون أو تسعير السلعة، ويتم تقسيم المشتركين إلى مجموعتين متنافستين أو أكثر، ويتم إتخاذ القرارات بناء على معلومات محددة سلفاً عن ظروف عمل الشركة التي يمثلونها، من خلال هذا الأسلوب يحصل المتدرب على تغذية راجعة فورية توضح له مدى كفاءة ردود فعله وإستجاباته من خلال الإستعانة بالحاسب الآلي

وفيق هذا أسلوب المماريات الادارية في عملية تدريب المديرين عل التفكير المنظم وتنمية مهاراتهم في تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات السليمة، وسرعة التفكير في مواجهة الظروف المتغيرة؛

■ **أسلوب الإيضاح العملي:** يقصد بهذا الأسلوب التدريب بالملاحظة والعرض التوضيحي، حيث أنه بمقتضى ذلك يقوم المدرب بأداء عمل معين أمام المتدربين مع شرح نظري وعملي لكافة خطوات العمل، مع السماح للمتدربين بالإستفسار والمناقشة، بعد ذلك يقوم كل متدرب بأداء العمل بنفسه تحت إشراف المدرب بينما يقوم باقي المتدربين بملاحظته وإبداء ملاحظاتهم بشأن كيفية أداء العمل، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يثبت المعلومات لدى المتدرب بدرجة أعمق من الأساليب النظرية الأخرى، وذلك لأن المتدربين يطبقون ما شاهدوه بشكل عملي؛

■ **الندوات أو حلقات البحث:** وفقا لهذا الأسلوب يشترك مجموعة من المتخصصين في موضوع معين محدد سلفا، حيث يقوم كل مشترك بطرق جانب معين من الموضوع أمام مجموعة من الأفراد، الذين تتاح أمام كل منهم فرصة مشاركة المتخصصين في النقاش ومعالجة الأفكار التي تطرح في الندوة. لذلك يشارك في الندوة عادة أعضاء ممن يكون لديهم خبرات واسعة في مجال الموضوع الندوة وتمتاز الندوات بأنها تساعد المتدربين على إستخدام أساليب ومبادئ البحث مما يمكنهم من توسيع قاعدة معارفهم، وكذلك فإن هذا الأسلوب يسمح بالدراسة المتعمقة لموضوع الندوة والوصول إلى توصيات متفق عليها في نهاية الندوة، إلا أن الندوة لا توفر عادة لكل عنصر الوقت الكافي ليناقد آرائه بالتفصيل في نطاق الوقت المحدد؛

■ **تدريب الحساسية:** يعتمد هذا الأسلوب على إستماع كل متدرب إلى آراء المتدربين الآخرين وملاحظاتهم عن سلوكه وتصرفاته بكل صراحة وبدون مجاملة. ويتم تقويم سلوك وآراء المتدربين بعضهم ببعض نتيجة احتكاكهم وتفاعلهم خلال فترة محددة. وبالتالي فليس هناك مادة تدريبية محددة يقوم المدرب بإعطائها للمتدربين، حيث تترك الحرية للمتدربين في تحديد المادة التدريبية من خلال مناقشتهم الصريحة، ويتم إستخدام هذا الأسلوب في التدريب على العلاقات بين الناس، وزيادة حساسية الفرد نحو سلوك الآخرين وردود فعله وتصرفاته بالنسبة لهم. وهذا الأسلوب على الرغم من تنمية معارفهم الفرد بسلوك الآخرين والانفتاح على آرائهم، إلا أنه قد يصطدم بعقبات أثناء تنفيذه بسبب عدم المكاشفة الكاملة بين المتدربين.

وهناك تصنيفات مختلفة للتدريب حسب الأهداف المتوخاة منه، ووفقا للمعيار الذي يتخذ أساسا للتصنيف. يمكن تقسيم التدريب إجمالاً إلى عدة أنواع من حيث مضمونه من أهمها:

✓ **توجيه الموظف الجديد:** سبق أن وضحنا الإختيار والتعيين عملية توجيه الموظف الجديد والتي اعتبرناها خطوة من خطوات التعيين. ويوضح مضمون التوجيه المعلومات الأساسية عن المنظمة ورسالتها وسياستها وهيكلها التنظيمي، بالإضافة إلى توضيح لحقوق الموظف وواجباته وسلم الرواتب والدرجات والخدمات المقدمة للعاملين، إلى غير ذلك من الأمور التي تم الموظف الجديد في بداية عمله بالمنظمة؛

✓ **التدريب التخصصي:** هذا النوع من التدريب هدفه تعويض القصور في المعارف والمهارات لدى العاملين المتعلقة بطبيعة أعمالهم، ورفع كفاءة العاملين في أدائهم لتلك الأعمال؛

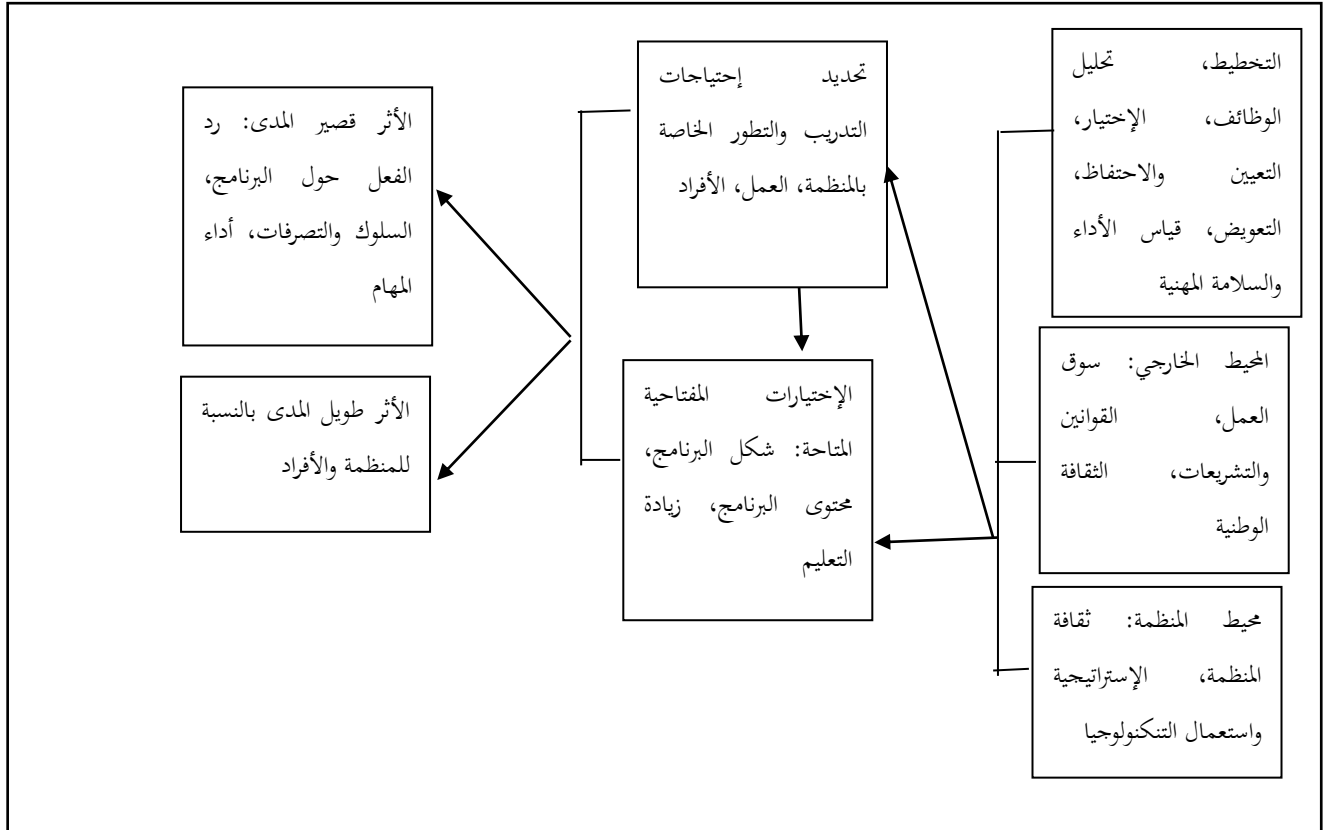
✓ **التدريب الإداري:** يشمل هذا النوع من التدريب زيادة المهارات الإدارية لدى الفرد من تحليل المشاكل وإتخاذ القرارات الإدارية وزيادة القدرة على التفكير الخلاق. كما يشمل بالإضافة إلى ذلك المهارات الإتصالية والقيادة والاشراف والتحفيز والتخطيط والتنظيم؛

✓ **التدريب المهني:** يقوم بهذا النوع من التدريب عادة مراكز متخصصة في هذا المجال حيث تقوم هذه المراكز على مهن محددة حسب الحاجة، وفي نهاية البرنامج التدريبي توزع الشهادات على المتدربين الذين اشتركوا واجتازوا البرنامج.

✓ ويوجد أنواع التدريب من حيث المضمون في مجالات مختلفة من الوظائف، فهناك التدريب في مجال الجودة والتدريب في مجال الحاسوب وبرامجه، كما أن هناك برامج في مجال التسويق والمحاسبة والمالية وغيرها.

ويبين الشكل الموالي مكانة ومهام وظيفة التدريب ضمن إدارة الموارد البشرية

### الشكل رقم (I-14): مخطط وظيفة التدريب في إدارة الموارد البشرية



Source: Randall and Susan, p: 341.

### **3.3.I. التعويضات (compenzation)**

يعرف (عقيلي، ص: 496) التعويضات بأنها "جميع العوائد التي تحصل عليها الموارد البشرية من المنظمة من خلال عملها لكونها أعضاء فيها"، وتُعد التعويضات من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات للحفاظ على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحافز لديها على الإبداع كما من شأنها أن تدعم أداء المنظمات نحو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، وقد ترجمت المنظمات الرائدة إهتمامها بالموارد البشرية من خلال إعداد وصياغة سياسات فعالة في عملية تصميم التعويضات.

أما حسب (Jonathan et al, P: 31) "فتعتبر التعويضات عن المقابل المدفوع مقابل العمل والأداء المنجز". ويأخذ التعويض شكلين رئيسيين إما يكون في شكل تعويض مباشر مثل الأجور والرواتب أو في شكل غير مباشر مثل الفوائد والخدمات والحوافز وقد قدمت العديد من الدراسات التي ربطت نظام التعويضات بالعديد من المتغيرات الأخرى مثل الرضا الوظيفي حسب دراسة (Williams et al, 2008) ، أو مع الأداء، الالتزام الوظيفي، معدل دوران العمال حسب دراسة (Sinclair et al, 2005)...

الخ.

#### **1.3.3 I. التعويض المباشر (الرواتب والأجور):**

ويقصد بالتعويض المباشر الأجور والرواتب التي يتلقاها العامل جراء أداءه لعمله، ويعرف (عقيلي، ص: 506) الراتب أو الأجر بأنه ذلك المبلغ المالي الذي يتقاضاه الفرد عند تعيينه في المنظمة، وينص عليه في قرار تعيينه في العمل المحدد له، كأن نقول راتب الموظف الأساسي مبلغ كذا من الوحدات النقدية في الشهر، وأن الأجر الأساسي للعامل في ساعة الزمن، أو أجر القطعة الأساسي هو كذا وحدة نقدية ويضاف إلى الراتب والأجر الأساسي مبالغ العلاوات والمكافآت، والتعويضات المالية الأخرى التي يحصل عليها الفرد مع مرور الزمن واستمرارية عمله في المنظمة. وتهتم هذه الوظيفة حسب (الهيبي، ص: 131) بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات أجره للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للتقييم والأهمية المختلفة للوظائف المختلفة. الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودافعيته حسب دراسة (Margaret et al, 2008) مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته حسب دراسة (Yousef, 2007). حيث يتم تحديد الأجور بناء على عدة عوامل إقتصادية، إجتماعية، نفسية، أخلاقية وإدارية، كما يتم الأخذ بعين الإعتبار الأداء، الجهد، المؤهل العلمي، الخبرة، مستوى صعوبة الوظيفة والمستوى المعيشي المناسب ومستوى الأسعار السائدة في السوق حسب دراسة (Bygren, 2004).

وتعتبر عملية تقييم الوظائف هي السبيل إلى تحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة لباقي الوظائف في المنظمة، أي تحديد القيمة النسبية لكل من تلك الوظائف، وهذا يعني أن ارتفاع القيمة النسبية للوظيفية ينعكس في شكل إرتفاع فئة الراتب، مع مراعاة تناسب الرواتب التي تدفعها المنظمة مع الرواتب التي تدفعها المنظمات الأخرى في نفس الصناعة حيث يتم بعد ذلك تحديد هيكل الرواتب بعد الانتهاء من تقييم الوظائف على خطوتين هما تحديد هيكل الوظائف وتسعير الهيكل، ويتكون هيكل الوظائف من مجموعة الوظائف الأصلية التي تم تقييمها مرتبة حسب أهميتها النسبية، وعادة تكون مجموعة حسب فئات، بحيث تجنب الإدارة

تسعير كل وظيفة على حدة، ثم يتم مقارنة مستوى أجور المنظمة بالسائد في سوق العمل والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لها لكل مجموعة، وبعد ذلك يتم إختيار الهيكل الأجرى المالي للوظائف مع مراعاة العدالة الداخلية والخارجية، وتنبع أهمية الأجور من الأهمية التي تمثلها بالنسبة للأفراد والمنظمة. فزيادة الأجور تسهم في زيادة التكاليف، الأمر الذي ينعكس على الاسعار وعليه فان زيادة الأجور يجب أن يتبع بزيادة في عرض السلع ليتحصل عليها أولئك المستفيدون من الزيادة.

### I. 2.3.3. التعويض غير المباشر (الحوافز والفوائد):

نقصد بها منح مقابل عادل للأداء المتميز، فمكافأة الموظف تعني الإعتراف بأدائه. تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى توفير التعويضات المناسبة للموظفين رغبة في تحفيزه ورفع معنوياته. وتختلف هذه الأخيرة فقد تكون في شكل زيادة الأجور والعلاوات وحوافز نقدية أخرى التأمينات الخاصة بالمرضى والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، إجتماعية، رياضية، قانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها، حيث طورت الدول المتقدمة حاليا من حزمة التعويضات والمنافع المقدمة لتصبح لديها ما يعرف بمزايا التعويضات المرنة والتي تتناسب مع كل حالة كل عامل حيث تكون من إختياره وذلك بغية زيادة تحفيزه وضمان تحقيق أهداف مثل تحقيق الرضا الوظيفي حسب دراسة (Williams et al, 2008)، أوت ساهم في تحسين الأداء حسب دراسات عديدة نذكر منها دراسة (Lee et al, 2008) ، إضافة إلى دورها في زيادة الإلتزام وتخفيض دوران العمال حسب دراسة (Ghennam and Ayach, 2014).... وغيرها .

### I. 4.3. تقييم أداء الموظفين (Employees Performance Evaluation)

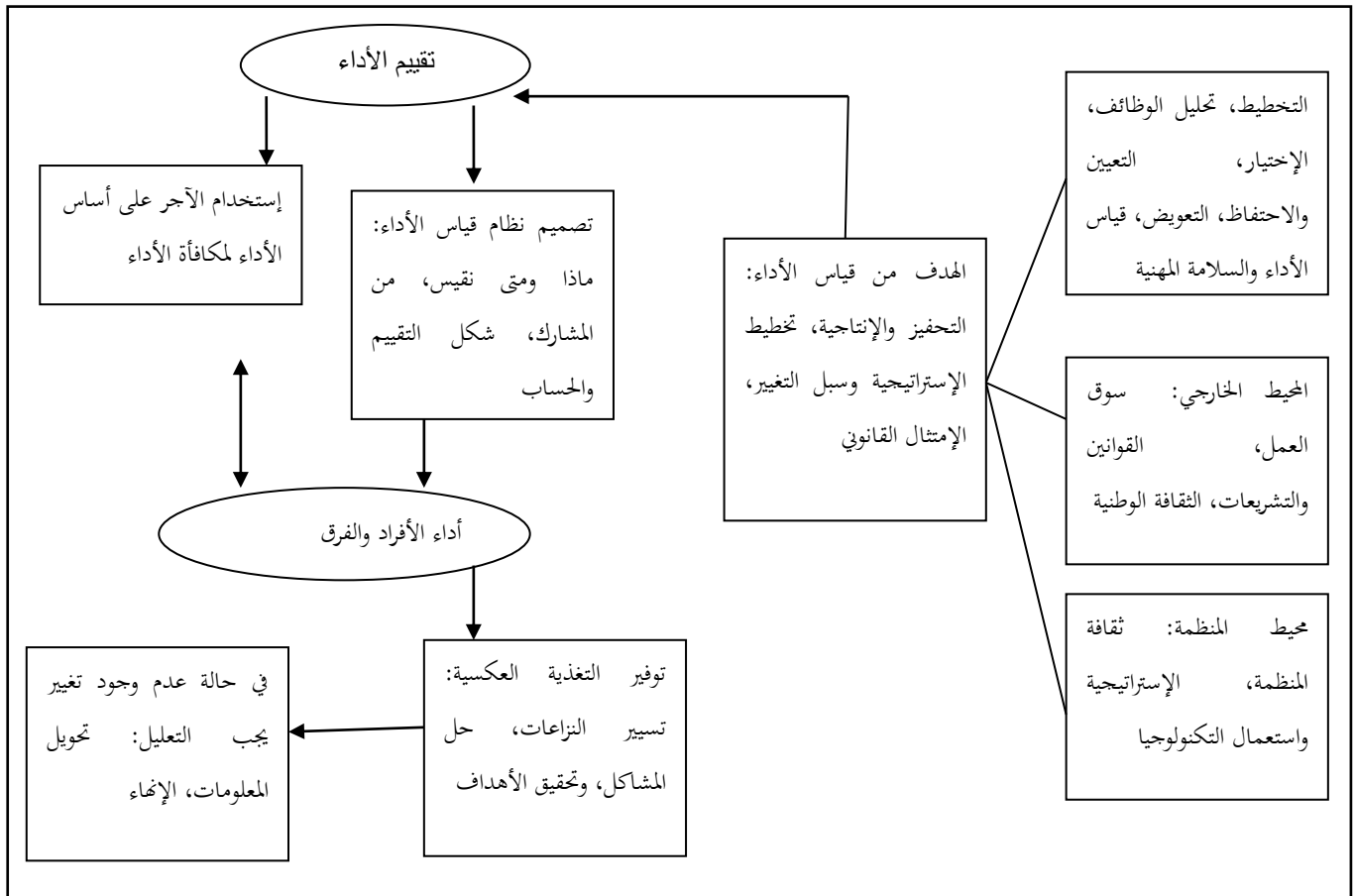
هو تقييم منهجي لأداء الموظفين في العمل تسعى المؤسسة من خلاله إلى معرفة نقاط القوة وتحفيزها، ونقاط الضعف والتخلص منها حسب (Mattesonand et al, P 205) أما من جهة أخرى فيعرفه (Richard, P: 450) أنه عملية ملاحظة وتقييم لأداء العامل عن طريق التوثيق وتوفير التغذية العكسية. ويمكن تعريفه أنه الذي يزود المنظمة بتغذية عكسية عن أداء العاملين من أجل تطويره بخطط مستقبلية، وكذلك تزويد المنظمة بوثائق داعمة للقرارات المتعلقة بالأفراد وترجع أهمية التقييم إلى وجود العديد من العوامل تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد ومتطلبات التأهيل وشروطه للأداء الناجح للوظيفة من ناحية.

وتؤكد معايير تقييم أداء العاملين على جانبين هما موضوعي يشمل المعرفة بالعمل وكمية الانتاج وجودة الإنتاج، والجانب الآخر سلوكي يشمل التعاون ودرجة الاعتماد عليه، والحرص على الآلات والأدوات والمواظبة واستعمال وقت العمل والسلوك الشخصي حسب (الصيرفي، ص: 323) حيث يعرف (ديوب، ص: 60) تقييم الأداء بأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك، ومن خلال فترات زمنية محددة ومعروفة، ويجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك العامل، وبالتالي كفاءة كل فرد على حدى، وبشكل موضوعي.

في حين يرى (المهتي، ص: 180) أن معايير تقييم أداء العاملين على جانبيين هما موضوعي يركز على كمية الانتاج والنوعية والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والإستفادة من التدريب. حيث تستخدم نتائج تقييم الأداء في تحديد صلاحية الموظف الجديد، الإسترشاد بها عند النقل، الترقية وتحديد الإحتياجات التدريبية، الإسترشاد لها عند منح المكافآت، فاعلية الرقابة والإشراف والنهوض بمستوى أداء الوظيفة، تقييم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والحكم على مدى سلامة الإختيار والتعيين . تتضمن هذه الوظيفة قيام إدارة الموارد البشرية بالآتي:

- ✓ جمع المعلومات الخاصة بالسلوك والأداء؛
- ✓ تحديد مستويات الأداء الفعلية؛
- ✓ تقويم الأداء من خلال التركيز على نقاط القوة والضعف فيه لتعزيز الأولى ومحاولة معالجة الثانية.

### الشكل رقم (1-15) : وظيفة تقييم الأداء داخل إدارة الموارد البشرية



Source: Randall and Susan, p: 489.

### 5.3.I. الأمن والسلامة المهنية (work security)

منذ بداية السبعينات من القرن العشرين والحديث يتزايد عن إدارة الجودة الشاملة في المنظمات خاصة في البلدان المتقدمة، حتى ترسخ الوضع العلمي والتطبيقي لإدارة الجودة الشاملة، والتي تعني حسب (جودة، ص: 20) "بأنها فلسفة إدارية حديثة ونهج إداري شامل، قائم على إحداث تغييرات (إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة بحيث تشمل هذه التغييرات: الأفكار والقيم السائدة والسلوكيات، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة، إجراءات العمل، العمليات الإنتاجية، العلاقات مع أطراف المنظمة المؤثرة على المنظمة.... الخ وذلك بهدف تطوير جميع مكونات العمل في المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة ممكنة في منتجات المنظمة وبأقل تكلفة ممكنة وبهدف تحقيق السعادة لدى الزبائن لأنها الوسيلة لبقاء المنظمة واستمرارها في السوق" وضمن هذا الإطار تبلور مفهوم جودة (نوعية) حياة العمل، (QWL) Quality of Work Life حيث يعرف (جاد الرب وسيد، ص: 90) جودة (نوعية) حياة العمل بأنها "العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، الأمر الذي يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها والمتعاملين معها"، كما تنطوي على إدارة العمل التعاون والمفاوضة الجماعية والإدارة التشاركية.

ويعرف (Sekiou et al, p :585) ظروف العمل بأنها " كل ما يحيط ببيئة الأعمال والذي يؤثر على الصحة والحياة الفردية والا اجتماعية للعامل" ، حيث توفر QWL ظروف جيدة للعمل، الأمن الوظيفي، السلامة العامة والصحة المهنية وهوالمكون الذي يعنى بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة، من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية، حيث أن هنالك فرقا بين الصحة المهنية والسلامة المهنية، وإن كانتا تعنيان بالحماية من المخاطر، فالصحة المهنية تعنى بردود أفعال الأفراد تجاه بيئة العمل الخاصة بهم، في حين تعنى السلامة المهنية بنظم العمل أكثر مما تعنى ببيئة العمل، ويعلق (أبوشيخة، ص: 328) أن أداء أي وظيفة يرتبط بمجموعة من المخاطر، ويمكن تصنيفه وفقا للعوامل المسببة أسباب ترتبط بالفرد، كالنقص في قدراته وتدريبه وتأهيله وضعف ذكائه وأسباب أخرى فيزيائية ترتبط بدرجات الحرارة وطبيعة التهوية ومستوى الإضاءة والضوضاء الإختناق، ومخاطر كيميائية ومخاطر بيولوجية، عن طريق إنتقال الجراثيم، ومخاطر ميكانيكية من خلال إستخدام الآلات بطريقة غير سليمة، ومخاطر نفسية من خلال عدم تهيئة العامل نفسيا أو ذهنيا.

وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات تتحمل سنويا تكاليف ضخمة نظير إصابات العمل التي تحدث سنويا، قد تؤدي إلى الوفاة، وبعضها ينتج عنه عجز دائم أو جزئي يؤدي إلى تعطيل الفرد المصاب، إضافة إلى الأضرار المادية التي تلحق بمتلكات المصانع والمؤسسات. ويعلق (السالم وحرشوش، ص: 252) أن المنظمات تتحمل تكاليف كبيرة لهذه الحوادث تشمل تكاليف إسعاف المصاب وعلاجه، ونفقات الوقت الضائع للعمال والموظفين عند حدوث الإصابة، وتكاليف الإنتاج المختلفة. كما توفر QWL مرافق أخرى مثل المرونة في ساعات العمل، زيادة الشعور بالإنتماء، وهذا من شأنه أن يعود بالفائدة على المنظمة إضافة إلى رعاية الموظفين حيث تحاول HRM توفير الرفاه للموظف، ويشمل ذلك تدابير الرعاية والإجازات مدفوعة الأجر، التأمين الطبي، مرافق المقصف، الترفيه، غرفة الراحة، ومرافق النقل، ... الخ مما يؤدي إلى تحفيز الموظفين على الجدية في العمل حسب (Ivancevich,

(12 P: 2007. كما أورد (دره، والصباغ، ص:53) أن إدارة الموارد البشرية تهتم أيضاً بالعلاقات الصناعية، ويشمل ذلك العلاقات بين الإدارة والنقابات، والمشاورات المشتركة، التفاوض، والتفاوض الجماعي، التعامل مع الإجراءات التأديبية، وتسوية المنازعات الصناعية، ... الخ.

## خلاصة

إن موضوع الموارد البشرية أصبح يكتسي أهمية بالغة في علم الإدارة الحديث، فالمورد البشري هو العنصر المفكر والمنفذ والمسير لباقي عناصر الانتاج كما أنه المالك للقدره على الإبداع والإبتكار، والدليل على ازدياد الوعي بأهمية هذا المورد هو تحول وصفه والتعبير عنه خلال السنوات الماضية، إلى أن أصبح يوصف اليوم برأس المال البشري بلغة الإقتصاديين، والأصول البشرية بلغة المحاسبين، ورأس المال الفكري بلغة الإداريين والباحثين. وأصبحت هذه الوظيفة أهم وأعمق حيث انتقلت إلى المسار الإستراتيجي للمنظمة.

من خلال دراستنا هذه ركزنا على أساسيات البحث والمتمثلة في تفصيل موضوع إدارة الموارد البشرية وحاولنا الإحاطة بجميع جوانبها غير أننا قد لانوفق في تفصيل كل تشعباتها الدقيقة نظرا لضخامة الموضوع وتشعبه وارتباطه بمواضيع أخرى كثيرة في ميدان التسيير وقد ركزنا في الحقيقة أكثر على وظائف الموارد البشرية خاصة الوظائف التقليدية المتمثلة في تخطيط حجم الموارد البشرية المطلوبة ونوعيتها، الإختيار والتعيين، التدريب، التعويض والتحفيز وتقييم الأداء غير منكرين للتوجهات الحديثة في وظائف إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التمكين، المشاركة والإتصال وغيرها غير أن كون الموضوع جديد في دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فقد قررنا أن نتحرى عن الوظائف التقليدية ومدى تطبيقها ومدى أثرها على الأداء بإعطاء مفاهيم أساسية حولهما والتي من شأنها أن تخدم الجانب التطبيقي ونترك المجال للبحوث المستقبلية في التحري عن الوظائف الحديثة فعلى سبيل المثال لا يعقل أن تطبق الممارسات الحديثة من مشاركة في صنع القرار والإتصال وغيرها دون أن يكون هناك نظام لتعويض الموظف في المؤسسة.

وفي الختام، ومن خلال كل ماتقدم في الفصل فلا يسعنا القول إلا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية إذا ما طبقت بصورة متكاملة مع إستراتيجية المؤسسة فمن شأنها أن تضمن الإستخدام الفعال للأفراد وتقدم عوائد أفضل للمؤسسات على اختلاف أحجامها وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

**الإطار النظري للمؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة**

## تمهيد

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية بالغة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات كافة، بغض النظر عن درجة تطورها واختلاف أنظمتها ومفاهيمها الاقتصادية، أو حتى تباين مراحل تحولاتها الاجتماعية وذلك لما لها من دور فعال في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية حيث تعد هذه الأخيرة آلية مناسبة وفعالة لتطبيق إستراتيجية التوظيف وخلق مناصب الشغل نظراً لصغر رأس المال المستثمر للعامل ومن ثم المساهمة بفعالية في حل مشكلة البطالة مما يخفف الضغط على القطاع العام في توفير فرص العمل للداخلين الجدد إلى سوق العمل، وكذلك إسهامها في ولادة مشاريع جديدة تدعم النمو الاقتصادي كما يرجع لها الدور الأكبر في تلبية إحتياجات السكان من السلع والخدمات. فالمشاريع الصغيرة والمتوسطة تعد الأكثر عدداً والأكثر اعتماداً على الخامات والكفاءات المحلية، والأكثر استخداماً للتقنية المتوفرة محلياً أيضاً، كما تسهم في تعظيم الناتج وخلق القيمة المضافة.

نظراً لهذه الأهمية البالغة، حظيت هذه المؤسسات بإهتمام ملموس في معظم دول العالم خاصة الدول الصناعية حيث قامت هذه الأخيرة بدعم وتشجيع هذا النوع من المشاريع ماساعد في تحقيق طفرة كمية ونوعية مهمة على المستويين الاقتصادي والاجتماعي فيها، وهذا ما تفتنت له الدول النامية والتي سعت معظمها مؤخراً إلى تدعيم هذا القطاع وإيلاءه العناية الفائقة مركزة عليه في إنطلاقاتها التنموية، وذلك لقيامه بالدور الحاسم في توسيع النشاط الاقتصادي وتنوعه، وفي تحقيق الأهداف الإنمائية الأساسية.

الجزائر على غرار باقي الدول النامية والدول العربية تسعى جاهدة ومنذ التسعينيات إلى تفعيل دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الوطني بإعتبارها توجهها تنموياً جديداً قد يحمل في طياته آثاراً إيجابية على الجانب الاقتصادي والاجتماعي. وبناءاً عليه نتناولنا في هذا الفصل تفاصيل عن هذا النوع من المؤسسات آخذين بعين الإعتبار ماهيتها، إبراز مكانتها ودورها في المتغيرات الاقتصادية سواء بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية، أهم المشاكل التي تعانيتها لتتعمق بعدها أكثر في دراسة واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ونختتم الفصل بتقديم التفاصيل الدقيقة لممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعتبارها موضوع الدراسة.

## 1.II. ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مرت المؤسسات على مر الأزمان بتغيرات عديدة مسايرة منها لمختلف الأنظمة الإقتصادية والإجتماعية التي عايشتها على اعتبارها نواة النشاط الإقتصادي فعرفت أشكالها وأنماطها تطورات كبيرة. ومن المعروف أن إقتصاد أي دولة يتكون من مجموعة متشابكة من المؤسسات منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فمع الدور الذي تلعبه في المجال الإقتصادي والإجتماعي تمثل أحد دعائم التنمية الشاملة في كافة دول العالم عامة والعالم النامي خاصة، ومن هنا جاءت ضرورة العمل على زيادة فاعليتها. حاولنا في هذا العنصر ومن خلال مجموعة من الفروع التعرف على كل الجوانب النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بداية بتعريفها وفي هذه النقطة لا بد من عرض اشكالية تعدد التعاريف الممنوحة لها إضافة إلى عرض خصائصها المميزة لها، أهميتها ودورها في مختلف الجوانب الإقتصادية ونستعرض أهم المشاكل والصعوبات التي تواجهها.

### 1.1.II. أسباب ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإختلاف تعاريفها

ظهر على مدى السنوات القليلة الماضية إهتمام كبير بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية بالغة في تحقيق التنمية على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي في كل من الدول النامية والمتطورة وهذا ما أكدته أبحاث كثيرة، حيث تعتبر هذه الأخيرة أصل كل المؤسسات بإعتبار نشأتها منذ قدم الزمان، وكذا بإعتبار أن أي مؤسسة كبيرة في بدايتها كانت مؤسسة صغيرة.

#### 1.1.1.II. أسباب ظهور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ظهر مفهوم المؤسسات الكبرى خلال القرن الماضي وبصفة خاصة بعد ظهور أفكار آدم سميث وما ارتبط بها من قيام المصنع بمفهومه الحديث أو المشروع الكبير حيث ظلت المنشآت الكبيرة محور إهتمام رجال الفكر والإقتصاد وواضعي السياسات منذ منتصف القرن الثامن عشر وحتى نهاية القرن التاسع عشر، نظراً للاعتقاد بمثالية المؤسسة الكبيرة، إقتصاديات الحجم، الأقدمية والمهارة، واعتبرت المؤسسة الكبيرة النموذج الأمثل الذي تسعى جميع المؤسسات إلى الوصول إليه، بهدف الإستفادة من مزايا الحجم، كتندينية تكلفة الوحدة المنتجة، بسبب كثرة الإنتاج والتوزيع الأمثل للتكاليف الثابتة، ولقد إستمر الإهتمام بالمنشآت الكبيرة حتى بعد الحرب العالمية الثانية إلا أن آثار الأزمات الإقتصادية في عشرينيات السبعينيات، قد أثبتت عجز المؤسسات الكبيرة في مجابقتها، خاصة تلك التي تتميز بالكثافة الرأسمالية، كما أن التطورات الإقتصادية التي شهدتها العالم المتقدم منذ مطلع القرن العشرين كان لها دور أساسي في تغيير النظرة إلى حجم المنشأة، حيث انتشرت المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة ونمت أسواق رأس المال بدرجة كبيرة، مما ساعد المؤسسات العاملة على الحصول على مصادر تمويلية جديدة للتوسع وإقامة وحدات إنتاجية كبيرة تتمتع بوفورات الحجم. تطور ونشأة الأسواق الجديدة، سياسات التحرير المالي والنقدي التي ساعدت على نشأة اللامركزية في التسيير وإنسحاب الدولة من العديد من الأنشطة الإقتصادية، وبروز سياسات الدعم الحكومي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وحتى الخاصة نظراً لقدرتها على التكيف مع الظروف الاقتصادية المختلفة، ففي حالة زيادة الطلب تزيد في حجم الإستثمار وفي حالة الركود الاقتصادي تخفض من حجم الإنتاج وهو ما يجعلها أكثر مقاومة لفترات الإضطرابات الاقتصادية، هذه وعوامل أخرى ساهمت في تحوّل النظرة لصالح المنشآت الصغيرة، وبدأت تظهر الكتابات المؤيدة لها، وتم تأسيس بعض المعاهد والمراكز لتوفير الخدمات الداعمة لنشاطاتها، كما أبدت المؤسسات الحكومية والمنظمات الدولية اهتماماً كبيراً بالدور الذي يمكن أن تلعبه هذه المنشآت في تدعيم إقتصاديات الدول المتقدمة والمساهمة في مواجهة مشاكلها. ويمكن إجمال أهم الإعتبارات التي دفعت الدول الصناعية المتقدمة إلى إعادة الإهتمام بالمنشآت الصغيرة منذ مطلع السبعينيات فيما يلي:

- انخفاض معدلات الربحية للمنشأة الكبيرة الداخلة لوحدة إنتاجية صغيرة بسبب عدم القدرة على الإستفادة من مزايا الحجم الكبير، حيث أوضحت بعض الدراسات في المملكة المتحدة أن معدّلات الربحية تتجه للإخفاض بعد عملية الدمج مقارنة بوضعها السابق، وعدم تحقّق وفورات الحجم إلا في نسبة قليلة من حالات الدمج.
- انخفاض الكفاءة الإنتاجية في المشروعات الكبيرة لعدّة أسباب أهمها:

✓ انخفاض معدل تشغيل الطاقة الإنتاجية في الكثير من الصناعات الأساسية، وبالتالي إرتفاع تكلفة الإنتاج المحلي بالمقارنة بالواردات المماثلة.

✓ سرعة التطور التكنولوجي والذي أدى إلى ازدياد سرعة تقادم الكثير من السلع الإستهلاكية، وهو ما يعني بدوره التقادم السريع للمصانع المنتجة لهذه السلع وأفضلية إقامة وحدات إنتاجية أصغر بتكلفة إستثمارية أقل.

✓ التوسع في إستخدام التقنيات الحديثة في عمليات التصميم والتصنيع وإمكانية تطبيق هذه النظم في المنشآت الصغيرة، مما رفع من كفاءتها الإنتاجية مقارنة بالمصانع التقليدية الكبيرة التي لم تستحدث مثل هذه الأساليب.

✓ إنتشار طريقة الإنتاج على دفعات أو طلبيات صغيرة والتي أصبح من الممكن إقتصادياً بمقتضاها إنتاج كميات صغيرة من السلع الاستهلاكية بما يتوافق وأذواق المستهلكين.

وإزاء هذه الأوضاع، لجأت بعض المؤسسات الكبيرة إلى تقسيم بعض العاملين في مصانعها القائمة إلى مجموعات إنتاجية صغيرة شبه مستقلة وإلى بناء وحدات جديدة توظّف كل منها رُبع إعدد المشتغلين في المصانع القديمة مع تطبيق نفس الآلية، وذلك بغرض النهوض بمستويات الإنتاجية وتقليل حجم البيروقراطية وتقصير خطوط الاتصال وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين.

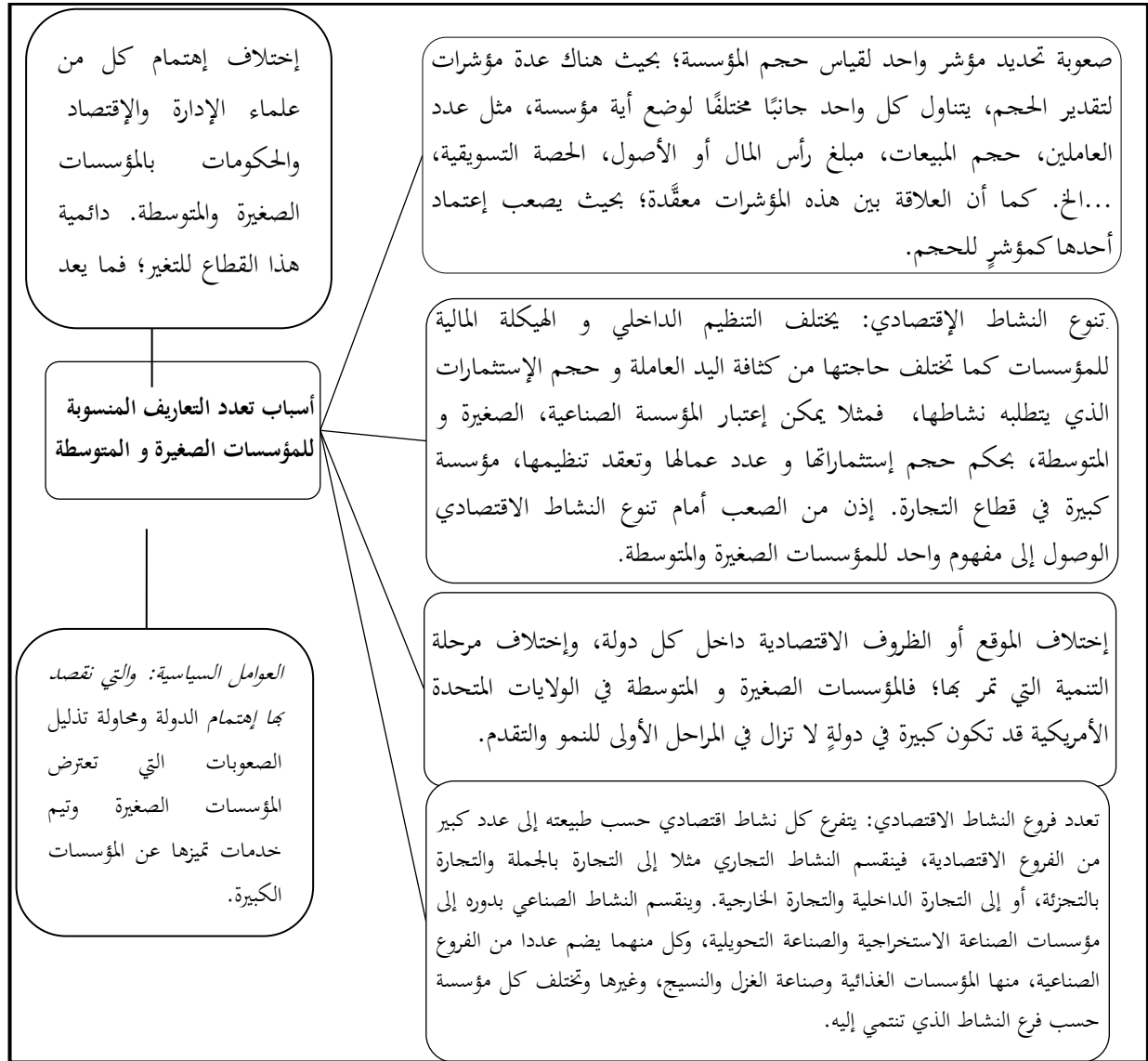
## II 2.1.1. أسباب الإختلاف في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

على الرغم من توافق في الآراء بين الباحثين حول أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أنه وحسب (بن ساسي وقرشي، ص: 398) أن تحديد مفهوم دقيق لهذه المؤسسات يبقى مثيراً للجدل لدى المهتمين حيث أظهرت بعض الدراسات حسب (شبوطي حكيم، ص: 212) والتي أجريت على المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة من بينها دراسة البنك الدولي أن هناك ما يجاوز خمسين تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي لهذا النوع من المؤسسات وذلك يعود إلى:

- ✓ إختلاف وتعدد معايير التصنيف المعتمدة؛
- ✓ الفارق بين تركيبة قوى الإنتاج؛
- ✓ تنوع النشاط الإقتصادي وتعدد فروعها؛
- ✓ إختلاف درجة النمو من دولة إلى أخرى.

وسيتم التطرق إلى هذه العوامل بالتفصيل في الشكل التالي:

## الشكل (II-1): أسباب تعدد التعاريف المنسوبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنوطي، ص: 31 ولخلف، ص ص: 04-05.

## II.1.2. مقاربات تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تم إعتقاد عدة معايير تصنف على أساسها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتميزها عن غيرها من المؤسسات. تنقسم هذه المعايير في مجملها حسب (السيد فتحي، ص: 45) إلى معايير نوعية وأخرى كمية، ساهمت في بروز عدة مفاهيم للمؤسسات الصغيرة المتوسطة صادرة عن دول وهيئات ومراكز بحث مختلفة عبر العالم.

### II.1.2.1. مقارنة المعايير النوعية:

ويطلق عليها أيضا المعايير النظرية أو التحليلية، وتعتبر المقاربة النوعية الأكثر تعبيرا عن الواقع الاجتماعي - الإقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب (Hirigoyen, p: 15) وأقتبس عنه "المعايير النوعية ثلاث: المسؤولية أي أن يتم تسيير المؤسسة من طرف شخص واحد، الملكية أي أن المسير يمتلك غالبية أصول المؤسسة، الهدف الخاص بالمرادودية والتي تعني أن الإستراتيجية المتبعة في المؤسسة الكبيرة تختلف عن تلك التي تتبعها المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة حيث يركز مسيرها على المرادودية في المدى القصير أكثر من تركيزه على المدى البعيد".

كما أوردت الكونفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرنسا (OCDE, p: 248) التعريف التالي: "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المؤسسات التي يتحمل فيها مديرها بصفة شخصية ومباشرة المسؤولية المالية والتقنية والاجتماعية لها وهذا مهما كان طابعها القانوني".

ومن خلال التعريفين السابقين نلاحظ أن المعايير النوعية المعتمدة من طرف معظم المحللين لتحديد مفهوم أو تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي:

✓ المسؤولية والتي تعني أن يقوم صاحب المؤسسة أو المالك بالتسيير واتخاذ القرارات، حيث يجمع بين عدة وظائف (مالية، تسويقية، ... وغيرها)؛

✓ الملكية أي أن تكون ملكية المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة لفرد أو مجموعة محدودة من الأفراد؛

✓ حصتها في السوق ويقصد بها أن تكون حصة المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة ضعيفة في السوق.

وفي هذا الصدد أوردت لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية وفي نفس السياق تعريفا للمشروعات الصغيرة بأنها "تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها طويلة وقصيرة الأجل" (صالح، ص: 24)

في حين هناك من الباحثين أمثال (Wynarczyk et al, p: 23) من يرى أن المعايير النوعية تعتمد أساسا على الخصائص التي تتميز بها هذه المؤسسات مثل: المخاطرة، الإبداع، النمو والتطور.

- ✓ المخاطرة: أي أن هذه المؤسسات تتحمل مخاطر أكبر من نظيراتها الكبرى نظرا لحجمها الصغير وكونها غير معروفة في السوق إضافة إلى مخاطر نقص التكوين والخبرة، نقص التمويل، ونقص التكنولوجيا المستخدمة في عملية الإنتاج والتسويق... وغيرها، كما أن المخاطرة تعني أن التسيير في يد المالك الذي سيقدم منفعته الخاصة على حساب تحقيق الأرباح؛
- ✓ الإبداع: رغم محدودية إمكانياتها المادية والبشرية إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أرضا خصبة للأفكار الجديدة والابتكارات اعتمادا على مرونتها. الإبداع بالإعتماد على مرونتها فهي تملك فرص إحداث إبداعات مختلفة دون مجازفات كبرى؛
- ✓ النمو: حسب (إسحاق، ص: 53) يتكون نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة خطوات يؤثر كل منها على نمط التسيير وهيكل المؤسسة كما أنها تتميز بمعدل نمو سريع. أما النمو فيتوقف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على بضع خطوات تؤثر كل واحدة على دور ونمط التسيير.

إلا أنه ومن وجهة نظر الباحثة فلا تعتبر هذه الخصائص المذكورة معيارا مميزا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دون نظيراتها الكبرى فهذه الأخيرة أيضا تتحمل درجة معينة من المخاطر كما أنها تشجع الإبداع، فالمنافسة الشديدة تفرض عليها التطوير المستمر وتشجع التجديد إضافة إلى أنها تتميز بمعدل نمو معين ولو كان سريع مقارنة بمعدل نمو المؤسسات الكبرى.

## II.2.2.1. مقاربة المعايير الكمية:

المعايير الكمية هي الأخرى متعددة، ولقد أشارت إحدى دراسات البنك الدولي إلى وجود إتجاه تفضيلي للمعايير الكمية في الدول النامية والدول الصناعية المتقدمة وتشمل هذه الأخيرة رأس المال المستثمر، ثم قيمة المبيعات السنوية وعدد العمال. وحسب ما أورده (السيد فتحي، ص: 48) فإن دراسة خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قامت بها لجنة الإتحاد الأوروبي لوحظ أنه في مختلف دول الإتحاد يتم التمييز بين المؤسسات بالإعتماد على المعايير الكمية والتي تختلف من بلد إلى آخر، ويرجع إعتماد المعايير الكمية في هذه الدول لأسباب إحصائية أو جبائية، أو لأجل تحديد شروط الإستفادة من بعض المزايا والمساعدات في المجالات المالية والجبائية.

كما لوحظ أن هذه المعايير لا تختلف من بلد لآخر فحسب، بل حتى داخل نفس البلد ومن برنامج إلى آخر، حيث اختلف الإقتصاديون في التفرقة بين المشروعات الكبيرة والصغيرة وحسب دراسة (محمد الشيخ، 2007) أن الإعتبار القائم بالتفرقة على أساس حجم العمال خاطئ، فمثلا مطبعة تشغل 10 عمال تعتبر كبيرة، أما مصنع يشغل 100 عامل فيعتبر مصنعا صغيرا، لهذا ففي الصناعة تتم التفرقة على أساس الإنتاج الكبير والإنتاج الصغير في المشروعات التي تعمل في فرع واحد، أما الزراعة فتدخل عوامل أخرى للتفرقة كمساحة الأرض، خصوبة الأرض، طرق الزراعة وغيرها. وفيمايلي أهم المعايير الكمية التي تعتمد عليها البلدان والمنظمات في التمييز بين المؤسسات الصغيرة، المتوسطة والكبيرة.

## • معيار عدد العمال:

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذا المعيار أكثر المعايير الكمية شيوعاً في تحديد حجم الأعمال في معظم الأدبيات العالمية وذلك لإعتبارات تتمثل حسب (حسان خضر، ص: 04) في:

- ✓ توفر بيانات العمالة - نسبياً - في غالبية الدول؛
- ✓ سهولة استخدام هذا المعيار خاصة عند إجراء المقارنات الدولية أو القطاعية؛
- ✓ يسمح بالمقارنة الدقيقة بين المنشآت التابعة للقطاع الواحد والتي تنتج أنواعاً متماثلة من السلع وتتقارب في فنونها الإنتاجية ما يعني سهولة الحصول على البيانات وإمكانية تحليلها ومعالجتها إحصائياً والخروج بنتائج كمية تدعم متخذي القرارات.

ونورد فيما يلي التعريفات المقدمة من المنظمات والهيئات الدولية بناء على معيار عدد العمال

فحسب (آيت عيسى، ص: 273) فإن البنك الدولي يعرفها "تعتبر المشروعات التي يعمل بها أقل من 10 عمال بالمشروعات متناهية الصغر أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تلك المنشآت التي توظف أقل من 50 عاملاً، وما بين 50-100 عاملاً فهي مصنفة كمؤسسات متوسطة".

وعن نفس المصدر فإن ألمانيا وهي إحدى دول السوق الأوروبية المشتركة تبني تعريفاً آخر للمشروعات الصغيرة، حيث تعتبرها "كل منشأة تمارس نشاطاً إقتصادياً يقل عدد العمال فيها عن 200 عاملاً".

أما حسب (راتول، ص: 03) فإنه وفي دراسة حديثة عن المؤسسات المتوسطة والصغيرة قام بها إتحاد دول بلدان جنوب شرق آسيا (ASEAN) فقد اعتبرت أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "هي التي يكون عدد عمالها أقل من 100 عاملاً"

لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) حسب ما جاء به (كافي، ص: 05) فتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "تلك المشروعات التي يديرها مالك واحد، ويتكفل بكامل المسؤولية بأبعادها الطويلة الأجل (الإستراتيجية) والقصيرة الأجل (التكتيكية)، كما يتراوح عدد العاملين فيها ما بين 10 و50 عاملاً".

رغم إعتداد معيار حجم العمالة لتحديد حجم المنشأة إلا أنه لا يزال هناك وجود إختلاف حول الحد الأعلى والأدنى لعدد العامل وهنا يكمن السبب الثاني حيث يختلف الحد المعين لحجم المؤسسة بإختلاف البلدان فنجد لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) حسب ما جاء به (كافي، ص: 05) تتميز في تعريفها المعطى سابقاً بين الدول، ففي الدول النامية على أنها "كل مؤسسة يعمل فيها بين أقل من 90 عاملاً، أما بالنسبة للدول المتقدمة فتشغل أقل من 500 عاملاً". ونلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأسباب التي تم ذكرها سابقاً حول أسباب تعدد التعاريف وإختلاف المعايير لها دورها في تمايز تعاريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنه وبالرغم من الإعتداد على معيار واحد إلا أن معايير أخرى لازالت قائمة في التفريق بين تعريف هذه المؤسسات، فمثلاً قدم (آيت عيسى، ص: 274) بعض الإختلافات بين الدول المتقدمة في تعريفها للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة فنجد ألمانيا تحدد المؤسسة بالصغيرة إذا كان عدد العمال فيها لا يتجاوز 49 عاملاً، مازاد عن ذلك يجعل تصنيفها يتحول من صغيرة إلى متوسطة أو كبيرة، إلا أنه في إنجلترا مثلاً قد يختلف الحال حيث حددت المؤسسات الصغيرة بالمؤسسة التي لا يتجاوز عدد العمال فيها 200 عامل، في اليابان لا يتجاوز عدد العمال فيها 300 عامل، في الولايات المتحدة المتحدة الأمريكية، إيطاليا، فرنسا المنشأة الصغيرة والمتوسطة توظف حتى 500 عامل، السويد توظف حتى 200 عامل، في كندا وأستراليا حتى 99 عامل، في الدنمارك توظف حتى 50 عامل، وتعتبر إيطاليا الدولة الأوربية الأبرز في هذا المجال انطلاقاً من أن 98% من المؤسسات الصناعية التي يقوم عليها الاقتصاد الإيطالي وهي من أقوى المؤسسات المصدرة في مجالات الصناعات الغذائية، المنسوجات، والسيراميك، وهي مؤسسات لا تحتاج لأكثر من 100 عامل.

ولكن هذا لا ينفي بعض النواقص حيث يلاحظ أن الإسترشاد بمعيار عدد العمال وحده قد لا يعكس بالضرورة الحجم الحقيقي للمنشأة، فحسب (ليب عنبه، ص: 16) قد يتسبب هذا المعيار في إغفال حجم رؤوس الأموال المستثمرة وتقنيات الإنتاج المطبقة ودرجة الكثافة الرأسمالية، هذا إلى جانب إعماده على بيانات العمالة بأجر فقط وإغفاله للعمالة الأسرية بدون أجر والعمالة المؤقتة والموسمية، وذلك على الرغم من إنتشارها في نطاق الأعمال الصغيرة، مما يعنى التقليل من حجم العمالة الفعلية المنتمة لهذا القطاع، وبالتالي من أهميته النسبية في الهيكل الإقتصادي.

#### ● المعيار المالي أو النقدي: حسب (عياش، ص: 19) يضم هذا المعيار مايلي:

أ. رقم الأعمال: يعتبر معيار رقم الأعمال من المعايير الحديثة والمهمة لمعرفة قيمة وأهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم. ويستخدم لقياس مستوى نشاطها وقدراتها التنافسية ويستعمل هذا المقياس بصورة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. حيث تصنف المؤسسات التي تبلغ مبيعاتها مليون دولار فأقل ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويرتبط هذا المعيار أكثر، بالمؤسسات الصناعية. غير أن هذا المعيار تشوبه بعض النقائص ولا يعبر بصورة صادقة عن حسن أداء المؤسسة لأنه في حالة الإرتفاع المتواصل لأسعار السلع المباعة فإن ذلك سيؤدي إلى إرتفاع رقم أعمال المؤسسة ويسود الإعتقاد بأن ذلك نتيجة تطور أداء المؤسسة، ولكن في الواقع فهو ناتج عن إرتفاع أسعار السلع المباعة، ولذلك يلجأ الإقتصاديون إلى تصحيح الصورة عن طريق إستخدام الرقم القياسي لتوضيح النمو لرقم الأعمال الحقيقي وليس الإسمي. وإضافة إلى ذلك يواجه هذا المعيار صعوبة أخرى تكمن في خضوع المبيعات في الكثير من الأحيان إلى الفترات الموسمية، وهذا ما يؤكد لنا بأن هذا المعيار ضروري ولكنه غير كاف.

وحاولت بعض المنظمات والهيئات تقديم تعريف تجمع فيه بين حجم العمالة ورأس المال منها:

تعريف منظمة العمل الدولية (ILO) حسب ما جاء في (السيد فتحي، ص: 56) "هي تلك المؤسسات التي يعمل بها 50 عاملاً وتحدد مبلغاً لا يزيد عن 1000 دولار لكل عامل تزداد إلى 5000 دولار في بعض الصناعات، حيث يزيد رأس مال عن 100 ألف دولار" وأصدرت عددًا من التوصيات بخصوص غالبية الدول الإفريقية تحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "بتلك

المؤسسات التي يعمل بها أقل من 50 عاملاً على أن لا يتجاوز الإستثمار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن 1000 دولار لكل عامل يزداد إلى 5000 دولار في بعض الصناعات، وألا يزيد رأس مال المؤسسة 100 ألف دولار".

وينص التعريف المعتمد للسوق الأوروبية المشتركة (EEC) حسب (الجريدة الرسمية للإتحاد الأوروبي، ص: 361) "يعتبر المشروع مصغر إذا كان عدد العمال به يقل عن 10 عمال أو يقل رأس المال به عن 02 مليون أورو، تعتبر المؤسسة صغيرة كل منشأة تمارس نشاطاً إقتصادياً يقل عدد العاملين بها عن 50 عامل أو يقل رأس المال بها عن 10 مليون أورو، وتعتبر المؤسسة متوسطة كل منشأة تمارس نشاطاً إقتصادياً يقل عدد العاملين بها عن 250 عامل أو يتراوح رأس المال بها بين 43 و 50 مليون أورو"

ب. رأس المال المستثمر: يعتبر معيار رأس المال المستثمر أحد المعايير الأساسية الشائعة في تحديد حجم المؤسسة لكونه يمثل عنصراً هاماً في تحديد الطاقة الإنتاجية لها، ويختلف هذا المعيار من دولة إلى أخرى ومن قطاع إنتاجي إلى آخر. والإستعانة بهذا المعيار قد يكون ذا فاعلية، خاصة بالنسبة لبرامج تنمية المنشآت الصغيرة التي تركز على حجم الأصول الرأسمالية عند تقرير منح الإعانات أو القروض الميسرة. ومع ذلك يواجه التطبيق العملي لهذا المعيار صعوبات عديدة، أهمها صعوبة الفصل بين الأموال والممتلكات الخاصة لصاحب المنشأة والأصول الرأسمالية للمنشأة ذاتها، وإغفال صاحب المنشأة الصغيرة لبعض مكونات رأس المال المستثمر أو عدم رغبته في الإفصاح عنها أو في إظهارها بقيمتها الحقيقية، إلى جانب تعذر التقدير الدقيق لقيمة الآلات والمعدات كأصول ثابتة نظراً لحصول المنشأة عليها في أوقات مختلفة، بالإضافة إلى صعوبة إجراء المقارنات الدولية بين أحجام المنشآت بسبب مشاكل أسعار الصرف وضرورة تحويل العملات المختلفة.

#### • معيار حجم الإنتاج والطاقة:

حسب (عبد الرسول، ص: 20) غالباً ما تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحجم إنتاج قليل مقارنةً بالمؤسسات الكبرى، وكذلك بالنسبة لحجم الطاقة المستعملة في عملية الإنتاج وهذا المعيار يحدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها تلك المؤسسات التي تتصف بصغر إنتاجها من حيث الكمية والقيمة؛ نظراً لارتباطها بأسواقٍ صغيرة الحجم

أما حسب (عياش، ص: 19- 20) فيمكن إعتبار كل من الآتي معايير كمية مستخدمة لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

## • معيار معامل رأس المال (رأس المال/ العمل):

يعتبر كلا من معيار رأس المال ومعيار العمالة من المعايير المحددة للطاقة الإنتاجية للمؤسسة. لذا فإن الاعتماد على أي منهما منفردا يؤدي إلى نتيجة غير دقيقة في تحديد حجم المؤسسة، فقد نجد أن عدد العمال لدى مؤسسة ما قليل، ولا يعني ذلك أن حجمها صغير؛ إذ من المحتمل أن يكون رأس المال بها كبيرا نسبيا أي أنها تستخدم أسلوبا فنيا في الإنتاج كثيف رأس المال، وبالتالي تصنف هذه المؤسسة حسب معيار رأس المال من المؤسسات الكبيرة، وقد تكون بالفعل كذلك في حين أنها مصنفة صغيرة أو متوسطة وفقا لمعيار العمالة، وربما يحدث العكس. لذا وجد معيار رأس المال/ العمل، الذي يمزج بين المعيارين ويمثل حجم رأس المال المستخدم بالنسبة للوحدة الواحدة من العمل، ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والنتيجة تعني كمية الإستثمار اللازمة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة.

## • معيار حجم المبيعات:

يمكن تطبيق معيار حجم أوقمة المبيعات على جميع أنواع المؤسسات، سواء كانت صناعية، تجارية أو خدمية، ويتطلب توفر معلومات وبيانات دقيقة عن المبيعات السنوية للمؤسسات وهوما يتعذر في حالة أغلب المؤسسات الصغيرة، خاصة تلك التي لا تحتفظ بدفاتر وحسابات منتظمة. كما يصعب تطبيقه في حالة الأنشطة التي تتصف مبيعاتها بالتغيرات أو التقلبات الموسمية. وتكمن صعوبة الاعتماد على هذا المؤشر عند المقارنة بين فترات زمنية مختلفة، بسبب تغيرات الأسعار، تقلبات أسعار الصرف، وتغير معدلات التضخم.

## • معيار القيمة المضافة:

تعتبر القيمة المضافة عن صافي إنتاج المؤسسة بعد استبعاد قيمة المستلزمات الوسيطة المشتراة من الغير. ويستخدم هذا المعيار أكثر في مجال النشاط الصناعي، حيث يمكن حساب قيمة الإنتاج أو المبيعات السنوية وقيمة الخامات والمستلزمات الداخلة في الإنتاج. ولكنه لا يستعمل لإجراء المقارنة بين الأنشطة والقطاعات المختلفة، هذا إلى جانب صعوبة حساب تكلفة المستلزمات والقيمة المضافة في حالة الأعمال الصغيرة.

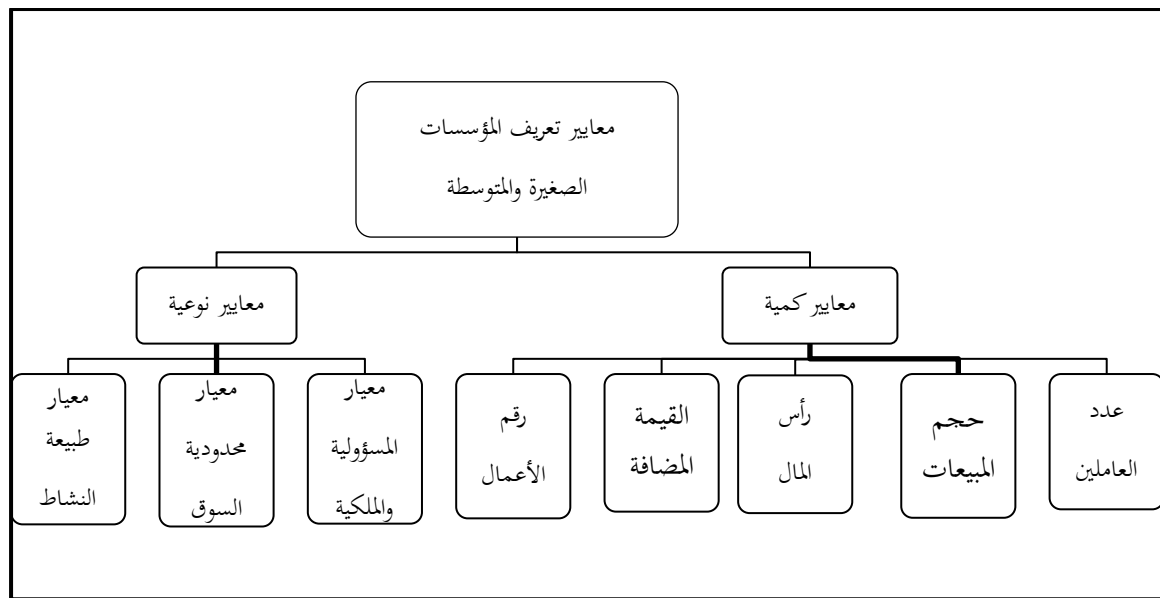
## • معيار قيمة الأصول الثابتة:

يستند هذا المعيار إلى تقدير قيمة الأصول الثابتة التي تحوز عليها المؤسسة من أراض ومباني وتجهيزات. غير أنه عند استعماله، قد نجد صعوبة في تحديد قيمة الأصول الثابتة خاصة إذا تم ذلك بسعر الشراء، لأنه لا يعبر عن القيمة الحقيقية للأصل في وقت التقويم. كما أن المؤسسة لا تحصل على كل أصولها في وقت واحد، مما يجعل قيمة أصولها تخضع للتغيرات الحاصلة في الأسعار ومعدلات التضخم. بالإضافة إلى أن إختلاف فروع النشاط مع إختلاف وسائل الإنتاج والتقنيات المستعملة يقف عائقا أمام الإستناد على هذا المؤشر، لأنه يضخم قيمة هذه الأصول في مؤسسة كثيفة رأس المال فتعتبر كبيرة مقارنة بمؤسسة كثيفة العمل، والتي تصنف على أنها صغيرة أو متوسطة الحجم.

وعليه فهناك تباين واضح في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحسب تباين الدول من حيث طبيعتها وهيكلها الإقتصادية والإجتماعية، وكذا إمكاناتها، قدراتها، ظروفها الإقتصادية ومراحل النمو التي بلغتها، كما قد يختلف تقييم حجم المشروع داخل الدولة نفسها وذلك حسب مراحل النمو التي مر وبها إقتصاد تلك الدولة، وبالتالي تختلف المعايير وهذا ما يخلق عدد من التعريفات تنطلق بشكل عام من رغبة متخذ القرار التي غالباً ما تتأثر ببيئة السياسات الإقتصادية والسياسات الرامية إلى تحقيق هدف تنموي أو إجتماعي ما.

وكل من الشكل والجدول التاليين يوضحين المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر العالم.

## الشكل (II-2): أهم المعايير المعتمدة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مرجع (ليب غنبيه، ص: 18)

## الجدول (II-1): المعايير المستخدمة في تعريف المؤسسات الصغيرة عبر العالم لسنة 2012

الدولة	العمالة	رأس المال
ماليزيا	أقل من 25 عامل	500 ألف دولار
مصر	35 عامل	100 ألف دولار
ألمانيا	49 عامل	-
سنغافورة	أقل من 50 عامل	250 ألف دولار
الإكوادور	-	200 ألف دولار
اليابان	100 عامل	38 ألف دولار

أمريكا	250 عامل	أقل من 9 مليارات دولار
بريطانيا	200 عامل	أقل من مليار دولار
الهند	100 عامل	أقل من 500 ألف دولار
السودان	30 عامل	أقل من 86 ألف دولار

المصدر: السيد فتحي، ص: 45

### 3.1.II. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص ما يؤهلها لتحقيق أهدافها، ومن هذه الخصائص نجد:

#### □ الحجم:

يمثل هذا الأخير خاصية مهمة فقد أورد (الغالي، ص: 06) أن الإدارة لا تتطلع إلى أن تأخذ المؤسسة حجماً آخر راضية بحجم العوائد المحققة والتي تجدها مجزية مقارنة بطبيعة عملها وإستثماراتها، وهناك من يرى أن هذه الصفة تمثل مرحلة مرور إلى الحجم المتوسط ثم الكبير حيث يدار العمل وفق تتابع منطقي للحصول على المميزات التي يتيحها كل مستوى. كما أن الحجم يعني صغر حجم رأس المال نسبياً نظراً لصغر حجم المؤسسة مقارنة بالمؤسسة الكبيرة، ولأنها لا تحتاج لمساحة كبيرة لأداء نشاطها ولإنخفاض إحتياجاتها من البنية الأساسية والإعتماد على تكنولوجيا بسيطة عند بدايتها؛

#### □ سهولة التأسيس:

يتجلى ذلك حسب (برنوطي، ص: 37) في إنخفاض مستلزمات رأس المال المطلوب لإنشائها نسبياً، لكونها تعتمد على جذب وتفعيل المدخرات لتحقيق منفعة وفائدة تلي من خلالها حاجات محلية في أنشطة متعددة ضمن المجال الإقتصادي وكذلك سهولة الإجراءات الإدارية، وإنخفاض تكاليف التأسيس نظراً لبساطة وسهولة هيكلها الإداري والتنظيمي وهذه الخاصية شجعت أصحاب المدخرات القابلة إلى اللجوء لإقامة المؤسسات دون المشاركة مع الآخرين، كما أن إستخدامها تكنولوجيا أقل تعقيداً وأقل كثافة رأسمالية أدى بدوره إلى إنخفاض مستويات معامل (رأس المال/العمل) نسبياً في المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة وهو ما يؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على استيعاب فائض العمالة، وتخفيض نفقات وتكاليف الصيانة ومن ثم الإقلال من مشكلات هذه المؤسسات؛

#### □ أنماط الملكية:

يرتبط الإنخفاض المطلق في رأس مال هذه المؤسسات بأشكال معينة للملكيتها والتي تكون في غالب الأحيان ملكية فردية أو ملكية عائلية أو على شكل شركات الأشخاص، وهذا الشيء الذي يساعد على إستقطاب الخبرات والمهارات التنظيمية والإدارية في البيئة المحلية وتنميتها حسب (توفيق، ص: 29)؛

#### □ المرونة:

صغر حجم هذه المؤسسات وقلة التخصص في العمل يكسبها خاصية المرونة والتكيف مع الأوضاع الإقتصادية المحلية والوطنية، ويمكنها أن تكون دولية في ضل العولمة والتفتح الإقتصادي العالمي، إضافة إلى الضالة النسبية لرؤوس الأموال المستثمرة فيها مما يسهل عملية التمويل خصوصا إذا كان المستحدث أو المستحدثين يمتلكون نصيبا من رأس المال بصورته العينية أو النقدية وهذه عوامل أكسبتها خاصية السرعة في الإستجابة لحاجيات السوق، ذلك أن صغر الحجم عموما وقلة التخصص وضالة رأس المال كلها عوامل تسمح بتغير درجة ومستوى النشاط أو طبيعته، أي التحول إلى إنتاج سلع وخدمات أخرى تتناسب مع متغيرات السوق ومتطلباته ، وسهولة الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان فمثلا إذا تجدد قطاع إقتصادي أو فقد حيويته فإن المؤسسات الصغيرة تستطيع أن تتحول إلى قطاع إقتصادي آخر تتطلبه ظروف السوق في زمن وجيز، ويرجع ذلك أساسا إلى كون هذه المؤسسات تعتمد على إستثمار مادي ضعيف الحجم مما يسهل عملية التحول الإقتصادي وهذا مايكسبها القدرة على الإنتشار في كل فروع النشاط الإقتصادي حسب (مرتجى، 2004). ويضيف (يعقوبي، ص: 24) على إعتبار أن هذه التحولات تكون أقل كلفة بكثير مما لو تعلق الأمر بمؤسسة كبرى خاصة فيما يخص الإستجابة للخصوصيات المحلية والجهوية، تبعا لدرجة وفترة عناصر الإنتاج ومستوى القاعدة الهيكلية؛

#### □ إنخفاض تكاليف الإنتاج:

حسب (يعقوبي، ص: 26) الدقة والتخصص في الإنتاج يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إكتساب الخبرة والإستفادة من نتائج البحث العلمي مما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية ومن خلالها تخفيض كلفة الإنتاج، كما أن هذه التكلفة تكون منخفضة بسبب عدم تتطلب هذه المؤسسات لكوادر إدارية ذات خبرة كبيرة وإعتمادها على الخبرات المحلية مما ينعكس على تكلفة الإنتاج، أيضا تستعمل هذه المؤسسات طرق تسيير غير معقدة وبسيطة، فرييس المؤسسة يتدخل في كل ميادين التسيير ويمثل المحور الأساسي في كل القرارات المتعلقة بالتنظيم والتسيير وهو ما يعطي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرونة وتسيير بدون تعقيد. كما تعتبر التقنيات المستخدمة في إطار الصناعات الصغيرة بسيطة وغير مكلفة، إضافة إلى إستخدامها مواد وخامات متوفرة محليا، وهذا ما يناسب حالة الدول النامية مايجنب حتى إرهاق الميزانية بالعملة الصعبة للدولة بإستيراد المواد التقنية ذات التكلفة العالية حسب (المحروق ومقابلة، ص: 03). أيضا عن طريق نظام التعاقد من الباطن المنتشر في العديد من الدول لتخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة القيمة المضافة، تصبح الصناعات الصغيرة مكاملة ومغذية للصناعات الكبيرة حيث تقوم بإنتاج العديد من الأجزاء أو السلع نصف المصنعة بمزايا إقتصادية لأسباب نذكر منها ما يلي:

- قدرة المؤسسات الصغيرة على خفض تكاليف الإنتاج نتيجة تميزها بإنخفاض تكلفة العمل واستخدام الآلات والمعدات البسيطة؛
- مع نمو هذه المؤسسات تزداد درجة تخصصها والتي يصاحبها مهارة عالية تمكنها من إنتاج المنتجات بفعالية؛
- تقوم هذه المؤسسات بتخزين المواد الخام والأجزاء والسلع نصف المصنعة ومن ثمة تحقق وفورات لصالح المؤسسات الكبيرة؛
- كما تحقق هذه المؤسسات قدرة أكبر من المؤسسات الكبيرة على التوسع والانكماش نتيجة لتميزها بإمكانية تعديل برامجها الإنتاجية في أوقات الكساد أو الراج وبتكلفة أقل؛

#### □ إرتفاع جودة الإنتاج:

فحسب (الحناوي وصحن، ص: 62) تعتمد المنشآت الصغيرة على مجالات عمل متخصصة ومحددة ونظرا لذلك فإن إنتاجها يتسم في الغالب بالدقة والجودة لأن الجودة والدقة هما قرينة التخصص وتركيز العمل، ذلك لأن العمل في المؤسسات الصغيرة يعتمد على المهارة الحرفية وتصميم الإنتاج وفقا لأذواق المستهلكين وتبدلاتها في المدى القصير. يساعد على ذلك وجود حوافز على العمل والإبتكار والتجديد والإستعداد للتضحية وتحمل المخاطر والرغبة في الانجاز وتحقيق الإسم التجاري مع الشهرة، مما يؤدي إلى زيادة الربحية نتيجة زيادة حجم الأعمال والمبيعات؛

#### □ المحدودية الجغرافية:

حسب (الحناوي وصحن، ص: 6) فإن نشاط معظم هذه المؤسسات يعتبر محدود جغرافيا، إذ أن معظم هذه المؤسسات تكون محلية أو جهوية. وذلك نظرا لافتقارها المعلومات حول أسواق التصدير الممكنة وتفصيل إئتمان الصادرات وخدمات التأمين وأيضا خدمات إستيراد المواد لغرض الإنتاج للتصدير، ومشكلة تمويل الصادرات أيضا عدم وجود الإدراك الكافي لأهمية آليات التسويق سواء المحلي أو الدولي وكيفية التعامل مع قنوات التوزيع غير المباشرة إضافة إلى صعوبة المنافسة. وهذا أكسبها خاصية أخرى ألا وهي عدم حاجتها إلى دراسات تسويقية معقدة لأن السوق الذي تنشط فيه يعتبر محدود (محلي أو جهوي) غالبا ما يسمح لها باختيار موقعها بسهولة أكبر من الصناعات الكبرى، ومنه تستطيع الإنتشار في المناطق الداخلية مقتربة من أسواق يصعب على المؤسسات الكبيرة بلوغها إلا بتكلفة مرتفعة، الأمر الذي يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر قدرة تنافسية في هذه الأسواق وأن أي تغير يحدث فيه يكون في مقدور المسير ملاحظته بسهولة؛

#### □ عنصر العمل:

أغلب المجالات التي تنشط فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بكثافة عنصر العمل، وهو ما يتناسب مع فنون الإنتاج البسيطة خاصة في البلدان التي تفتقر إلى رؤوس الأموال، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتمد نسبيا على اليد العاملة وتعتبر كعامل لتثمين هذه الأخيرة حسب (الحناوي وصحن، ص: 62). ومن جهة أخرى وفي نفس إطار اليد العاملة فإن المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة تعتبر أداة تدعيم للمؤسسات الكبرى نظرا لما تقوم به من دور مؤثر في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الكبيرة، ومن أمثلة ذلك إعداد العمالة الماهرة، فغالبا ما يعمل بالمؤسسات الصغيرة عمالة غير ماهرة والتي تترك المصانع الصغيرة بعد إكتسابها للمهارة إلى المصانع الكبيرة التي تجذبها بالأجور المرتفعة والمزايا الافضل. كما تعتبر هذه المؤسسات أداة التدريب الذاتي لأصحابها والعاملين فيها بالنظر لممارستهم أعمالهم باستمرار وسط عمليات الإنتاج وتحملهم المسؤوليات التقنية والتسويقية والمالية، مما يحقق إكتسابهم المزيد من المعلومات والمعرفة والخبرات، الأمر الذي يؤهلهم لقيادة عمليات إستثمارية في المستقبل تفوق حجم مؤسستهم الحالية، ومن ثم فهي تعتبر مجالا خصبا لخلق وتنمية فئة المنظمين التي تعتبر الأساس في زيادة الإستثمارات الناجحة وتوسيع فرص التنوع في المقدرة الإنتاجية. قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التحكم في القوى العاملة داخل المؤسسة من الجانب الكمي، وكذا قدرتها على تعديل الأجر حسب (السيد فتحي، ص: 66)؛

#### □ درجة المخاطرة:

حسب (الحناوي وصحن، ص: 62) فهي قليلة نسبيا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وليست بكبيرة، خاصة مخاطر السوق، فالمؤسسات الكبيرة تتحمل أخطارا كبيرة نظرا لحجم إستثماراتها وحجم حصتها في السوق، إرتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن التغلب على طول فترة الإسترداد لرأس المال المستثمر، ويقلل بالتالي من مخاطر الإستثمار الفردي فيها، ومع ذلك وحسب ( لبيب عنبه، ص: 20) فإن فرص التوسع والتجديد في تلك المنشآت تكون ضعيفة وذلك لأن إنخفاض حجم الربح المحقق فيها يؤدي إلى ضعف قدرتها على إعادة إستثمار جزء من الأرباح في مشاريع جديدة أو إعادة بناء أو تجديد المشروع، ويعد ذلك عيبا جوهريا في آلية النمو للمنشآت الصغيرة، وخصوصا أنها تعتمد على التمويل الخاص والذاتي لمالكها وتفتقد القدرة على الإقتراض بدرجة ملموسة كما أنها لا تعتمد على التمويل العام أو الحكومي؛

#### □ تميز خدماتها:

تقدم خدمة متميزة لها طابع شخصي بسبب قربها من المستهلك، إذ ترتبط غالبية المؤسسات الصغيرة إرتباطا مباشرا بالمستهلك وذلك لوجود سوق محدود وعدد مميز من المستهلكين مما يسمح بالتعرف على عادات الشراء وأنماط الإستهلاك، وأيضا يساعد الإتصال الشخصي بالزبائن والعملاء على دقة وسرعة التعرف على الإحتياجات وتبديلها، حيث تقدم هذه المنشآت سلعا وخدمات لأصحاب الدخول المنخفضة والمتوسطة في صورة أحجام وعبوات صغيرة لإشباع حاجاتهم الأساسية بأسعار رخيصة حسب (شبوطي، ص: 215)؛

#### □ التنظيم:

لا تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة التنظيم المتسم بالتعقيد البيروقراطي الذي يتطلب مستويات متعددة مثلما نجده في المؤسسات الكبيرة الذي قد يكون عنصر معرقل للسير الحسن للتنظيم، ومن ثم لا يشارك العامل في تحديد أهداف المؤسسة وهذا عكس ما تتميز به المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وتميزها بإتباع المنشأة لخطط واضحة وسياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة

وتتميز هذه المنشآت بإرتفاع مستوى العلاقات الشخصية في النشاط الإداري اليومي سواء داخل المنشأة من خلال التقارب أو الإحتكاك المباشر بين أصحاب هذه المشروعات والعاملين لديها، ويكون لهذا التقارب داخل منشآت الأعمال الصغيرة أثر مباشر في زيادة إنتاجية العامل. وأيضا تتحقق في هذه المنشآت علاقات شخصية في المحيط الخارجي من خلال العلاقات الشخصية التي تنشأ بين صاحب أو مدير المشروع الصغير والعملاء وكذلك مع البيئة المحيطة بالمشروع، ويكون لذلك أثر مباشر في المحافظة على سوق هذه المنشأة بل تنميتها أيضا حسب (المخروق ومقابلة، ص: 04). كما تتميز بسرعة الإعلام ما يسمح بالإتصال السريع صعودا وسهولة إنتشار المعلومة داخل هذا النوع من المؤسسات، ما يمكنها من التكيف بسرعة مع الأوضاع الإقتصادية والإجتماعية؛ إضافة إلى أن سلطة اتخاذ القرار تتمركز بيد صاحب المؤسسة الذي يتولى كل العمليات التسييرية، التقنية والمالية فيغيب فيها التفويض على إعتبار أن اغلبها هي مؤسسات عائلية؛

□ السمة السلبية الأهم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أنها أكثر عرضة للفشل والموت، أو التصفية والغلق من المؤسسات الكبيرة بكثير حسب (برنوطي، ص: 82)، هذا التهديد قائم على مدى حياة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أنه أعلى في سنوات التأسيس الأولى.

## II.2. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصعوبات التي تواجهها

عدا التعرف على مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يهمننا التعرف على أهميتها حيث أكدت الأبحاث على مساهمتها الفعالة في حل بعض المشكلات الاقتصادية والإجتماعية التي تواجه معظم الدول في عصرنا الحالي، إضافة إلى إبراز أهم المشاكل والصعوبات التي تعانيها هذه المؤسسات.

### II.2.1. أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أكدت الأبحاث مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفعالة في حل أهم المشكلات الاقتصادية والإجتماعية وأهمها مشكلات البطالة وما ينتج عنها من ظواهر سلبية في المجتمع. إضافة إلى تميزها بالأهمية البالغة في الإقتصاد بإعتبارها منفاذا جديدا لاستغلال الموارد والخدمات خاصة المحلية منها، بالإضافة إلى مساهمتها في التصدير والنمو الإقتصادي لما لها من ميزات نسبية، فمثلا أكدت دراسات عديدة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم في النمو الإقتصادي بعدة طرق فقد تساهم في خلق مناصب الشغل في المدن والأرياف، ما يخلق توزيعا عادلا للشغل بين المناطق ويحقق لها النمو ككل، في حين ترى دراسة (Green, 2001) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر المفتاح لمحاربة الفقر، حيث خلصت إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساهم بفعالية في خلق مداخيل للأفراد والدول عن طريق دورها في ضمان التوزيع العادل للدخل القومي وتعبئة الموارد من رأس المال والمهارات التي قد تبقى غير مستغلة. ويمكن تفصيل هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- خلق فرص عمل أكثر وفرة وإستمرارية للتشغيل، والتخفيف من حدة البطالة التي تعاني منها معظم الدول بتكلفة منخفضة نسبيا إذا ما قورنت بالمؤسسات الكبرى؛
- تنمية المواهب والإبداعات، وإرساء قواعد التنمية الصناعية؛
- ترقية روح المبادرة الفردية والجماعية، بإستخدام أنشطة إقتصادية سلعية أو خدمية لم تكن موجودة من قبل، وكذا إحياء أنشطة تم التخلي عنها لأي سبب كان؛
- الإرتقاء بمستوى الإدخار والإستثمار من خلال تعبئة رؤوس الأموال من الأفراد والهيئات غير الحكومية وغيرها من مصادر التمويل الذاتي الأمر الذي يعني إستقطاب موارد مالية كانت ستوجه إلى الإستهلاك الفردي غير المنتج؛
- المساهمة في زيادة حجم وقيمة الصادرات الصناعية.

وهذه النقاط سنناقشها فيما يلي بصورة مفصلة مدعمة بأدلة إحصائية فيما يلي:

### II.1.1.2. أهميتها في النسيج الصناعي

تختلف أهمية الدور الذي يمكن أن تؤديه هذه الصناعات في عملية التنمية الصناعية من دولة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى، تبعا لمستوى التطور الذي وصلت إليه كل دولة، وتبعا للظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة فيها، وموقف الحكومات من هذه الصناعات، فالمكانة الاقتصادية التي يمكن أن تحظى بها الصناعات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية تختلف إختلافا كبيرا بين الدول الصناعية المتقدمة والدول الأقل تقدما.

إن أهمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة أصبح أمرا لا جدال فيه من خلال الدور الذي تؤديه في إقتصاديات الدول المتطورة حيث تمثل نسبة هامة ليست بقليلة من إجمالي المؤسسات الموجودة في الكثير من هذه الدول فحسب تقرير للجنة الأوروبية (Recommandation n° 2003/361) تمثل 65% من إجمالي المؤسسات في هذه الدول وتصل النسبة إلى 80% في كندا حيث يوجد حوالي 2.6 مليون منشأة متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة، وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات النشاط المختلفة النسبة الغالبة في الإقتصاد الياباني حيث تصل إلى 99% من إجمالي عدد المؤسسات و99.5% من إجمالي المؤسسات العاملة في مجال التصنيع حسب (الخلف، ص: 57).

أما عن مكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الدول الأقل تقدما، فإن الدراسات التي أجريت عليها فتشير إلى أن هيكل الصناعات والأهمية النسبية لمكوناتها تختلفان فيما بين الدول الصناعية والدول الأقل تصنيعا. ونخلص مما تقدم إلى أن أهمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة، إنما يتوقف على الدور الذي يمكن أن تقوم به من خلال المراحل المختلفة للتنمية الصناعية، وهو ما يتوقف بدوره على مدى وفرة عرض العمل ورأس المال، وفي المراحل الأولى للتنمية الصناعية حيث يتوفر عرض العمل بالمقابل ندرة في رأس المال يمكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم بدور فعال في عملية الإسراع بالتنمية فمثلا في الهند 12 مليون مؤسسة صغيرة ومتوسطة. أما المناطق العربية، فقطاع الصناعات التحويلية الذي يتكون أساسا من الصناعات الصغيرة والمتوسطة نجد أن مساهمتها في الناتج المحلي لا يتجاوز 10% في حين أن في البلدان المتطورة يزيد عن 35% في العديد من الدول الحديثة التصنيع حسب (آيت عيسى، ص: 275).

#### □ تقديم الخدمات التدمجية للصناعات الكبيرة وتنويع الهيكل الصناعي

تضيف الصناعات الصغيرة والمتوسطة قدرا كبيرا من المرونة والتنوع إلى الهيكل الصناعي، وذلك من خلال دخولها في مجالات تتميز بها عن الصناعات الكبيرة الحجم، فحيث يكون الطلب محدودا على بعض المنتجات يصبح من الضروري الإنتاج على نطاق صغير، وذلك بدلا من الإستيراد، ومن ثم تقوم الصناعات الصغيرة والمتوسطة بهذه الوظيفة، كذلك قد يصبح من الضروري إنتاج بعض الأجزاء والمكونات بكميات قليلة لصالح الصناعات الكبيرة، ومن ثم تصبح الصناعات الصغيرة والمتوسطة هي السبيل لتحقيق ذلك. وأبرز مثال على ذلك صناعة السيارات حيث تؤدي الصناعات الصغيرة والمتوسطة الجانب الأبرز من المكونات والأجزاء التي تحتاجها الصناعات الكبيرة في تجميع وصناعة السيارات، ويلاحظ أن هذا النوع من التطور والنمو للصناعات الصغيرة والمتوسطة من شأنه أن يساهم في تطور الصناعات الصغيرة والكبيرة على حد سواء (الحناوي وصحن، ص: 69).

## □ توزيع الصناعة وتحقيق التنمية الاقليمية

تتميز الصناعات الصغيرة والمتوسطة بانتشارها جغرافيا مقارنة بالصناعات الكبيرة التي تتركز في المدن والمناطق الصناعية ، مما يمكنها من القيام بدور مهم لتحقيق أهداف إقتصادية وإجتماعية مثل توزيع الصناعة حيث تستطيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تؤدي دورا مهما في توزيع الصناعة بين الأقاليم، وذلك لأن المصانع الجديدة في المدن أصبح أمرا غير مرغوب فيه إقتصاديا واجتماعيا ما يخفف من الفوارق الإقليمية، وذلك أن قدرة الصناعات الصغيرة والمتوسطة على الإنتشار وتوزيع الصناعة بين الأقاليم يساعد على توزيع الدخل بينها ومنه التخفيف من حدة الفقر في المناطق النائية (شبوطي، ص: 216) . وبالتالي الحد من الهجرة الريفية نحو المدن حيث تستطيع الصناعات الصغيرة والمتوسطة من خلال انتشارها في الريف أن تستوعب فائض العمالة الريفية، والحد من درجة البطالة الموسمية وتحقيق إستخدام أمثل لهذه العمالة (دراجي، ص: 12).

إضافة إلى دورها في تطوير الصناعات التقليدية وتحويلها إلى صناعات حديثة من خلال إدخال الأساليب التكنولوجية (شبوطي، ص: 219) وإستخدامها للموارد المحلية سواء من الموارد البشرية أو المالية رؤوس الأموال المدخرة من طرف العائلات والطبيعية.

## □ تطوير المشروعات التقليدية

تحول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى حديثة تزيد من درجة استيعاب العمالة وتنمية القدرات الذاتية للحرفيين على تسويق منتجاتهم داخليا وحتى خارجيا (بريش وبلغرسة، ص: 323).

والجدول التالي يوضح أهمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة في إقتصاديات بعض الدول المتطورة، وكذا في إقتصاديات الدول الأقل تقدما لسنة 2008.

الجدول رقم (II-2): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القطاع الصناعي بين بعض دول العالم لسنة 2008

الدولة المتطورة	المساهمة في القطاع الصناعي (%)	الدول الأقل تقدما	المساهمة في القطاع الصناعي (%)
الولايات المتحدة الامريكية	99.7%	دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	99.1%
كندا	99.8%	شرق آسيا والمحيط الهادي	94.0%

أستراليا	96%	أمريكا اللاتينية والكاريبي	92.3%
اليابان	99.5%	الدول العربية	82.7%
بريطانيا	99.9%	الصين	99.0%
إيطاليا	99.8%	الهند	95.0%
فرنسا	99.9%	كوريا الجنوبية	99.7%
ألمانيا	99.7%	البرازيل	99.2%
		الشيلي	99.1%

المصدر: تقرير المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ص: 109.

من خلال الجدول نلاحظ أهمية هذه المؤسسات في تكثيف النسيج الصناعي في كافة دول العالم خاصة الدول المتقدمة أين تمثل هذه الأخيرة مانسبته %99.9 من مجموع الصناعات المتواجدة بالمملكة البريطانية وفرنسا والنسبة متقاربة بالنسبة لباقي الدول الصناعية وحتى النامية وتعود النسبة الأقل إلى الدول العربية أين تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مانسبته %82.7 فقط من مجموع النسيج الصناعي مايعني أن الدول العربية مازالت تعتمد ولو بنسبة قليلة على قطاع المؤسسات الكبيرة الصناعية.

## II.2.1.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التوظيف

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير فرص العمل إذ تعتبر من أهم القطاعات الإقتصادية الخالقة لمناصب شغل جديدة، فهي تتجاوز حتى المؤسسات الصناعية الكبيرة في هذا المجال رغم صغر حجمها والإمكانات المتواضعة التي تتوفر عليه، ويلقى هذا الدور صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية، فمع إرتفاع معدلات البطالة تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة حيث حسب منظمة التعاون والتنمية الإقتصادية OCDE "عرف هذا النوع من المؤسسات دعما ومساندة في القطاعين العام والخاص، حيث أنها تمثل 90% تقريبا من المؤسسات في العالم وتشغل ما بين 60% من القوى العاملة في العالم" (المحروق ومقابلة، ص: 05). وتساهم اليوم على سبيل المثال في توفير نصف مناصب الشغل الجديدة المستحدثة في أوروبا وهي توظف 70 مليون شخص أي ما يمثل 3/2 من مناصب العمل الكلية، وتختلف هذه النسبة بإختلاف البلدان والقطاعات الإقتصادية فمثلا نجدها مرتفعة في كل من إسبانيا والبرتغال ومنخفضة في السويد وإيرلندا. أما في اليابان وصلت نسبة عمالة المؤسسة الصغيرة والمتوسطة عام 2012 إلى قرابة 81% من مجموع عدد العمال فيها (لخلف، ص: 55) كما أثبتت الدراسات التي قام بها إقتصاديون دور هذه المؤسسات في التخفيف من حدة البطالة.

كما تخلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرص عمل عن طريق إستحداث فرص عمل جديدة بصورة مباشرة وهذا لمستحدثي المؤسسات، أو بصورة غير مباشرة عن طريق إستخدامهم لأشخاص آخرين، ومن خلال الإستحداث لغرض العمل يمكن أن

تتحقق الإستجابة السريعة للمطالب الإجتماعية في مجال الشغل. إضافة إلى إعادة إدماج المسرحين من مناصب عملهم جراء الإفلاس لبعض المؤسسات العمومية، أو بفعل تقليص حجم العمالة فيها جراء إعادة الهيكلة أو الخصوصية وهو ما يدعم إمكانية تعويض بعض الأنشطة المفقودة. وتساهم في تكوين الكوادر الفنية والإدارية حيث تؤدي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما في تكوين رأس المال البشري، وذلك بتأمين الحصول على تدريب أقل كلفة مما تؤمنه مؤسسات التدريب الرسمية والمعاهد الفنية، حيث تتسم هذه المعاهد في الدول النامية بالندرة ونقص الإمكانيات، فضلا على أنها وإن وجدت فهي غالبا ما تكون محدودة الخبرة (عبد الرزاق ونقموش، ص: 187).

أما في الدول النامية وحسب (نفس المصدر، ص: 186)، فتبرز أهمية مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق مناصب عمل جديدة، وذلك لعدة عوامل نذكر من أهمها:

- تعاني معظم الدول النامية من النمو السريع للسكان وزيادة قوة العمل، فضلا عن عدم وجود مجال يوظف أعداد العمالة الهائلة وغير المدربة في مختلف القطاعات، وبصفة خاصة بعد أن أصبح القطاع الزراعي في هذه الدول ضعيف القدرة على استيعاب العمالة. كما أن القطاع يتيح الفرص لكل شرائح المجتمع دون التركيز على المهارات إضافة إلى توزيعها الجغرافي؛
- تساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حل المشكلة الرئيسية في معظم الدول النامية وهي ندرة رأس المال، ومن ثم فهي تحفض التكلفة الإستثمارية اللازمة - في المتوسط - لخلق فرص العمل وقد أثبتت إحدى الدراسات أن متوسط تكلفة العمل من الإستثمار في المؤسسات الصغيرة تقل 3 مرات عن متوسط تكلفة العمل في المؤسسات الكبيرة وبالتالي فهي مصدر منتج يعتمد على كثافة العمال أكثر منه على التكنولوجيات ورأس المال التي لا تتوفر عليها الدول النامية؛

ففي الهند مثلا زادت المؤسسات الصغيرة التي تشغل أقل من 100 عامل، من 1638000 مؤسسة عام 1992 لتصبح سنة 2009 حوالي 3.4 مليون مؤسسة ما يمثل 95% من النسيج الصناعي الهندي، مما أدى بدوره لزيادة فرص العمل من 12.83 مليون فرصة عمل في 1992 إلى 30 مليون فرصة عمل سنة 2009 أي مايعادل 80% من اليد العاملة (الخلف، ص: 58).

- تنوع اليد العاملة: من خلال زيادة مشاركة العنصر النسوي في النشاط الإقتصادي خاصة فيما يخص الحرف اليدوية والمنزلية مثل المشغولات والنسيج والملابس المطرزة مايرفع من مستوى التشغيل ومنه مستوى المعيشة (شبوطي، ص: 219).

والجدول التالي يوضح دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التشغيل لبعض الدول المتطورة وكذا بعض الدول الأقل تقدما.

**الجدول رقم (II-3):** مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التشغيل بين بعض دول العالم لسنة 2008

الدولة المتطورة	التشغيل (%)	الدول الأقل تقدما	التشغيل (%)
الولايات المتحدة الأمريكية	53.7	دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	61.2
كندا	66.0	شرق آسيا والمحيط الهادي	79.2
أستراليا	45.0	أمريكا اللاتينية والكاريبي	41.3

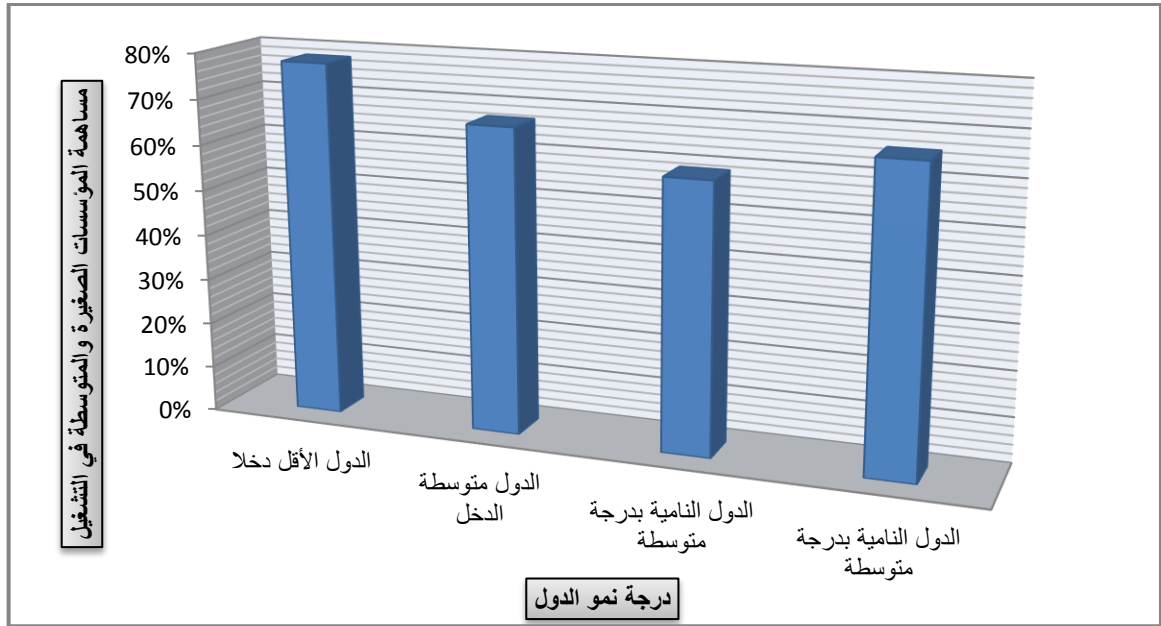
33.0	الدول العربية	81.0	اليابان
73.0	الصين	67.2	بريطانيا
80.0	الهند	49.0	إيطاليا
71.0	كوريا الجنوبية	69.0	فرنسا
66.8	البرازيل	65.7	ألمانيا
52.7	الشيلي		

المصدر: تقرير المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ص: 110.

من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التشغيل بين دول العالم مهما كانت درجة تطور الدولة، إلا أن هذا الدور يتميز بالتباين الواضح بين الدول المتطورة و الدول النامية أو بين الدول التي تنتمي لنفس الفئة، وتمثل أعلى نسبة تشغيل بالنسبة للدول المتقدمة في اليابان حيث وصلت نسبة التشغيل 81%، توازيها في ذلك الهند بالنسبة للدول الأقل تقدماً بنسبة 80% وتعود النسبة الأقل في عملية التشغيل بالنسبة للدول المتطورة إلى أستراليا ب 45% توازيها في ذلك الدول العربية بالنسبة للدول الأقل تقدماً ب 33%.

والشكل التالي يمثل تمثيل بياني لاحصائيات المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، وهو بالتالي يدعم ماقدو في الجدول أعلاه:

الشكل (II-3): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل بين دول العالم لسنة 2008



**المصدر:** من إعداد الباحثة بالإعتماد على تقرير المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ص: 111.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن الدول الأقل دخلا أو الدول النامية تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيها بنسبة 78% من عملية التشغيل، ما يدل على أهمية هذه المؤسسات في مثل هذه الدول، تليها الدول السائرة في طريق النمو والدول المتطورة بنسبة 67 و 66% من عملية التشغيل ما يدل على أهمية هذه المؤسسات ودورها في محاربة البطالة عالميا.

### II.3.1.2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المتغيرات الاقتصادية الكلية

ونقصد بالمتغيرات الكلية عمليات الإستيراد والتصدير ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة والناتج المحلي الخام، الدخل، الإدخار، الإستثمار، الاستهلاك، التجديد والإبتكار.... وغيرها.

#### □ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عمليات التصدير:

لقد تزايد إهتمام الإقتصاديين بسياسة تشجيع الصادرات، وتكرزت جهودهم في بحث العلاقة بين نمو الصادرات والنمو الإقتصادي. وإن تنمية الصادرات تهيئ وسائل النمو الإقتصادي على نحو أسرع مما يتحقق في ظل سياسة إحلال الواردات أو السياسات الأخرى، وحسب مركز الدراسات الديمقراطية سانتا باربارا بالولايات المتحدة الأمريكية فإن "أكبر طاقة كامنة لزيادة صادرات الولايات المتحدة الأمريكية يمكن أن تأتي من المنشآت الصغيرة التي لا تزال التصدير في الوقت الحاضر أو تزاله بطريقة محتشمة" حيث تساهم ب 40% من إجمالي صادراتها. وهي مساهمة ضعيفة مقارنة بحجم الصادرات في المؤسسات الكبيرة وتعود إلى النسبة الضئيلة للمؤسسات المشاركة في هذه العملية، وذلك لكون معظم هذه المؤسسات تركز على الأسواق الداخلية والمحلية

لتسويق منتجاتها. غير أننا لانفي أن هناك من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشط في أسواق دولية، حيث تساهم هذه المؤسسات بنسبة 30% من إجمالي الصادرات الصناعية في دول منظمة التعاون والتنمية الأوروبية (OECD) لسنة 2004، ففي إيطاليا مثلا وحسب وكالة SAS تشارك منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة بحوالي 47% من إجمالي الصادرات الإيطالية وتتجه في معظمها إلى دول أمريكا اللاتينية، وهذه النسبة في ارتفاع. أما في اليابان تستحوذ منشآت الأعمال الصغيرة والمتوسطة على 30% من إجمالي صادرات اليابان الصناعية هذا بالإضافة إلى صادرات غير مباشرة لمنشآت الأعمال الصغيرة والتي تمثل 20% من إجمالي صادرات المنشآت الصناعية الكبيرة، وتمثل حوالي 17% من المنشآت الصغيرة والمتوسطة اليابانية كما أن نصف الإستثمارات الصناعية اليابانية في الخارج تتم بواسطة المنشآت الصغيرة والمتوسطة ويتجه معظمها إلى جنوب شرق آسيا حسب ماجاء به (راتول، ص: 172-173).

أما بالنسبة للدول النامية فحسب (حميدي، ص: 272) تعتبر تنمية الصادرات بمثابة قضية لمعظم الدول التي تعاني عجز كبيرا ومتزايدا في موازين مدفوعاتها، وبصفة خاصة في الميزان التجاري، فقد ظل التصدير حكرا لوقت طويل على المؤسسات الكبيرة، فالإستثمارات التي كانت تقضي بإنشاء شبكات تجارية معقدة مرتبطة بحجوم كبيرة جدا من الأسواق العالمية، لم تكن تسمح حينها عمليا إلا بوجود مؤسسات كبيرة الحجم، إلا أنه في الواقع الحجم الصغير والمتوسط للمؤسسات يمتلك مزايا نوعية تساعد على التصدير ومن بينها:

- القدرة على التكيف والمرونة التي تتميز بها هياكل مؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة يمكنها أن تعدل من برامج إنتاجها لمواجهة إحتياجات الأسواق الخارجية، نظرا لما تتمتع به من مرونة تتمثل في تواضع رأس المال المستثمر، ومن ثم تكون أقدر على تلبية إحتياجات أسواقها وكسب أسواق خارجية للتصدير؛
- التخصص، يؤكد البعض بأن التخصص في مجال إنتاجي واحد يشكل الخيار الأفضل لدخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الأسواق الدولية؛
- التجديد، إن مرونة المؤسسات الصغيرة هي في التكيف مع المستجدات والتغيرات السريعة في رغبات المستهلكين وتوقعاتهم وتحركات المنافسين في السوق.

وقد نظم مركز التجارة الدولية سنة 2006 سلسلة ورشات عمل حول علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعملية التصدير في سبع دول نامية، فكانت النتيجة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مساهما كبيرا في الصادرات الصناعية في شرق آسيا حيث تشكل 35% من صادرات الهند، 50% في تايوان، أكثر من 40% في الصين وكوريا. ويرجع ضعف نسبة مشاركة هذه المؤسسات في عملية التصدير في الدول النامية مقارنة بالدول المتقدمة إلى عدة أسباب منها:

- طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث نجد أن معظمها تنشط في أسواق محلية؛

- الإفتقار إلى المعلومات عن أسواق التصدير الممكنة وتفصيل إئتمان الصادرات وخدمات التأمين، وأيضاً خدمات متطلبات إستيراد المواد لغرض الإنتاج للتصدير، لأن العديد من الدول لم تدرك أهمية إنشاء هيئات لرصد المعلومات المتعلقة بالأسواق الخارجية ودعم الصادرات؛
- كما يعتبر تمويل الصادرات مشكل رئيسي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تشير الدراسات أن مشكل التمويل يعتبر معوق رئيسي لدى هذه المؤسسات لإرتفاع معدلات الفائدة وتعقد عملية الحصول على قرض خاصة بالعملية الصعبة؛
- غالباً ما لا يوجد الإدراك الكافي لأهمية آليات التسويق سواء المحلي أو الدولي وكيفية التعامل مع قنوات التوزيع غير المباشر مما يعيق إحتراق منتجات هذه المؤسسات أسواق الصادرات.

وبالرغم مما تقدم فإن العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تتغلب على هذه الصعوبات وتكون قاعدة صلبة في السوق المحلي كمرحلة أولى وإنتاج مكونات السلع التي تعرض للتصدير كمرحلة ثانية خاصة السلع التي يتمتع البلد بميزة نسبية في إنتاجها، مما يعطيها ميزة تنافسية في الأسواق الخارجية، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على الميزان التجاري ومن ثم ميزان المدفوعات للدولة، ولذلك قامت العديد من الدول بتقديم العديد من الحوافز لتدعيم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تصدير منتجاتها نذكر منها ما يلي:

- ✓ جانب التأمين: وذلك لتعويض المخاطر التي تواجه المصدرين بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة أثناء العملية التصديرية والتي لا تشملها نظم التأمين الأخرى بحيث تشرف على إدارة هذا النظام مؤسسات متخصصة كالمؤسسة الفرنسية لتأمين التجارة الخارجية (COFACE) والشركة التونسية لتأمين التجارة الخارجية (COTUNACE)؛
- ✓ جانب النقل والتوزيع: حيث تقوم بعض الدول بتقديم المساعدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة في مجال النقل وتوزيع السلع المراد تصديرها بتحمل الدولة نسبة من مصاريف النقل والتوزيع؛
- ✓ وضع نظام فحص السلع المصدرة لضمان الجودة المناسبة للأسواق الخارجية؛
- ✓ تمويل الصادرات: قامت العديد من الدول بتقديم العديد من الحوافز لهذه المؤسسات في ميدان التمويل كمنحها قروض بمعدلات فائدة مخفضة أو مضمونة من قبل الدولة، وقد أنشأت العديد من الدول عدة هيئات تقوم بتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التصدير نذكر منها:
- إيطاليا: إنشاء وكالة SAS وهي وكالة حكومية تزود المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بضمانات وتأمينات التصدير إما بشكل مباشر أو غير مباشر من خلال البنوك الوسيطة؛
- المكسيك: يوفر البنك المكسيكي للتجارة الخارجية - بنكومكست - للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعلومات التجارية وخدمات التوافق بين الأطراف وخدمات التدريب والتقييم؛
- تونس: هناك مركز تنمية الصادرات الذي تديره وزارة التجارة، ويقدم المركز خدمات الدعم الفني والإداري والترويجي للمصدرين فضلاً عن إعداد الإستراتيجية التسويقية لصادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما يوجد صندوق الوصول لأسواق التصدير (فاميكس) VAMEX يركز على زيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصدرة؛

- الجزائر: هناك دور الوكالات الوطنية في دعم تشغيل الشباب مثل الوكالة التنموية الإجتماعية، الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب، الوكالة الوطنية للقرض المصغر.

هناك برامج عديدة لدعم وتنمية هذه المؤسسات مثل برنامج ميدا المدرج في إطار التعاون الأورو- متوسطي، وانطلاقاً من هدفه الأساسي المتمثل في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق تأهيلها وتأهيل محيطها، تم تحقيق إلى غاية 2004 حوالي 400 عملية تأهيل وتكوين في إطار الدعم المباشر وفي هذا الشأن تم تخصيص مالا يقل عن 66445000 أورو كغلاف مالي لتطبيق برنامج دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، منه 57 مليون أورو ممول من طرف الإتحاد الأوروبي لدعم هذا البرنامج، والمبلغ المتبقي على عاتق الجزائر الذي بدأ تطبيقه منذ أكتوبر 2000، ومدة صلاحية هذا البرنامج 5 سنوات.

التعاون مع البنك العالمي وبالخصوص مع الشركة المالية الدولية (SFI)، حيث تم إعداد برنامج تعاون تقني مع شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات لوضع حيز التنفيذ "بارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، وستدخل أيضاً هذا البرنامج في إعداد دراسات إقتصادية لفروع النشاط.

أيضاً التعاون الثنائي وخصوصاً في مجال التكوين والاستشارة، مثل برنامج التعاون الجزائري الألماني (PME/CONFORM) لتكوين مجموعة من الخبراء والجمعيات المهنية، إضافة إلى ذلك هناك العديد من برامج التعاون الثنائي، وخاصة مع البلدان التي تكتسب خبرة واسعة في ميدان تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كفرنسا وإيطاليا وإسبانيا وتركيا وكندا. وتسعى الجزائر في هذا الميدان إلى اكتساب الخبرة الضرورية لتنمية وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وسيتم مناقشة هذه المساعي في المبحث الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

وأثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قدرة كبيرة على غزو الأسواق الخارجية والمساهمة في زيادة الصادرات وتوفير النقد الأجنبي وتخفيف العجز في ميزانية المدفوعات، بل أنها ساهمت في إحداث فائض في ميزان المدفوعات لبعض الدول، ويمكن للصناعات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم بفاعلية في تنمية الصادرات للعديد من المنتجات وذلك من خلال العمل على تطوير الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحديثة التي تمد السوق المحلية بالسلع الاستهلاكية لتصبح صناعات تصدير، وذلك بتقديم التوجيهات للمنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة فيما يتصل بوسائل الإنتاج مع توفير المساعدة الفنية والإدارة الإقتصادية اللازمة، كما يمكن تعديل برامج الإنتاج بمنشآت الصناعات الحرفية والمنزلية بما يتماشى مع إحتياجات الأسواق الخارجية ورغبات وأذواق المستهلك.

#### □ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام:

تؤثر هذه المنشآت في ثلاثة اتجاهات:

1) تعمل على توفير السلع والخدمات سواء للمستهلك النهائي أو الوسيط مما يزيد من الدخل الوطني للدولة؛

2) تحقق إرتفاعا في معدلات الإنتاجية لعوامل الإنتاج التي تستخدمها مقارنة مع العمل الوظيفي الحكومي العام كما أنها تمثل مناخا مناسباً للتجديد والإبتكار مما يرفع من إنتاجية العامل باستمرار؛

3) تساهم في التخفيف من الإسراف والضياع على المستوى الوطني وذلك من ناحيتين:

الأولى: إن هذه المنشآت تستفيد من الوفورات الإقتصادية الخارجية للمشروعات الكبيرة إضافة إلى أنها تحقق وفورات إقتصادية خارجية للمنشآت الكبيرة في الوقت ذاته؛

الثانية: تعمل على زيادة سرعة دورة المبيعات مما يقلل من تكاليف التخزين والتسويق بما يساعد على توصيل السلع للمستهلك بأقل تكلفة ممكنة.

وتؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى زيادة حجم الناتج المحلي وتنوعه بشموله العديد من المنتجات البديلة أو المكملة. وتلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في معظم الدول خاصة المتقدمة حيث بلغت مساهمتها إلى 55% في الناتج المحلي.

**الجدول (II-4):** مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام بين بعض دول العالم لسنة 2008

الدولة المتطورة	الناتج المحلي الخام (%)	الدول الأقل تقدما	الناتج المحلي الخام (%)
الولايات المتحدة الأمريكية	48.0	دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية	49.4
كندا	57.3	شرق آسيا والمحيط الهادي	47.7
أستراليا	23.0	أمريكا اللاتينية والكاريبي	27.8
اليابان	57.0	الدول العربية	33.0
بريطانيا	30.2	الصين	60.0
إيطاليا	40.5	الهند	40.0
فرنسا	61.8	كوريا الجنوبية	47.5
ألمانيا	34.9	البرازيل	60.8
إسبانيا	64.3	الشيلي	73.1

**المصدر:** تقرير المجلس الوطني الإقتصادي والإجتماعي للمنظمة العربية للتنمية الصناعية والتعدين، ص: 112.

من خلال تحليلنا للجدول نلاحظ التباين الواضح بالنسبة لدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي سواء بالنسبة للدول المتطورة أو النامية وتمثل أعلى نسبة بالنسبة للدول المتقدمة إسبانيا بنسبة تصل إلى 64.3% توازيها الشيلي بالنسبة للدول الأقل تقدما بنسبة 73.1% وتعود النسبة الأقل في عملية التشغيل بالنسبة للدول المتطورة إلى أستراليا ب 23% توازيها أمريكا اللاتينية بالنسبة للدول الأقل تقدما ب 27.8%

## □ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق الدخل والإدخار:

يمكن إبراز مساهمتها في الدخل والإدخار من خلال النقاط التالية:

- تشكل إحدى مصادر الدخل بالنسبة لمستحديها ومستخدميها، كما تشكل مصدرا إضافيا لتنمية العائد المالي للدولة من خلال الإقطاعات والضرائب المختلفة؛

- تشكل إحدى وسائل الإدماج للقطاع غير المنظم والعائلي؛

- تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدات إنتاجية ومراكز استثمارية تعمل على تعبئة المدخرات الخاصة بالأفراد لتشغيلها داخل الإقتصاد الوطني، كذلك تمتص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فوائض الأموال العاطلة والمدخرات لدى صغار المدخرين بتوظيفها في إستثمارات إنتاجية وخدمية والعمل على تشغيلها وتنميتها والمشاركة في أرباحها أي أن هذه المؤسسات تعد قناة إضافية لجذب المدخرات للمساهمة في تمويل الإستثمار على مستوى الإقتصاد الوطني بما يؤدي إلى زيادة مساهمة الإدخار الخاص في تمويل التنمية، ويخفض من درجة الإعتماد على الإقتراض سواء من الداخل أم الخارج.

## □ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإستثمار:

- تتميز هذه المنشآت بارتفاع معدل دوران رأس المال بما يجعل هذه المنشآت نواة للمؤسسات الكبيرة خاصة في مجال الصناعة مما يؤدي إلى زيادة حجم الإستثمار الكلي في الإقتصاد الوطني وهذا يضمن إرتفاع معدلات النمو الإقتصادي من خلال عمل مضاعف للإستثمار والعمل؛
- إستعادة كل حلقات الإنتاج غير المرهقة وغير الهامة التي تخلصت منها المؤسسات الكبرى من أجل إعادة تركيز طاقاتها على النشاط الأصلي، وقد بينت دراسة أجريت على مؤسسة عمومية إقتصادية في قطاع الإنجاز والأشغال الكبرى أنه يمكن عن طريق التخلي والإستعادة إنشاء 15 مؤسسة صغيرة؛
- يمكن أن تشكل أداة فعالة لتوطين الأنشطة في المناطق النائية، مما يجعلها أداة هامة لترقية وتثمين الثروة المحلية، وإحدى وسائل الإدماج والتكامل بين المناطق؛
- يمكن أن تكون حلقة وصل في النسيج الإقتصادي من خلال مجمل العلاقات التي تربطها بباقي المؤسسات المحيطة والمتفاعلة معها والتي تشترك في إستخدام نفس المدخلات؛
- تمكين فئات عديدة من المجتمع تمتلك الأفكار الإستثمارية الجيدة ولكنها لا تملك القدرة المالية والإدارية على تحويل هذه الأفكار إلى مشاريع واقعية.

## □ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاستهلاك:

من المعروف أن العاملين في مثل هذه المؤسسات يحصلون على أجور منخفضة مقارنة بالأجور التي يحصل عليها العاملون بالمؤسسات الكبيرة، وحيث أن الميل الحدي للاستهلاك يكون مرتفعاً عند أصحاب الدخل المنخفضة فإنه يترتب على هذا الوضع زيادة حجم الطلب الكلي في المجتمع، ويترتب عليه توسع دورة الانفاق والإنتاج والاستثمار وبالتالي توسع في دورة النشاط الإقتصادي في المجتمع ورفع معدل النمو كمحصلة نهائية.

#### □ مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجديد والابتكار:

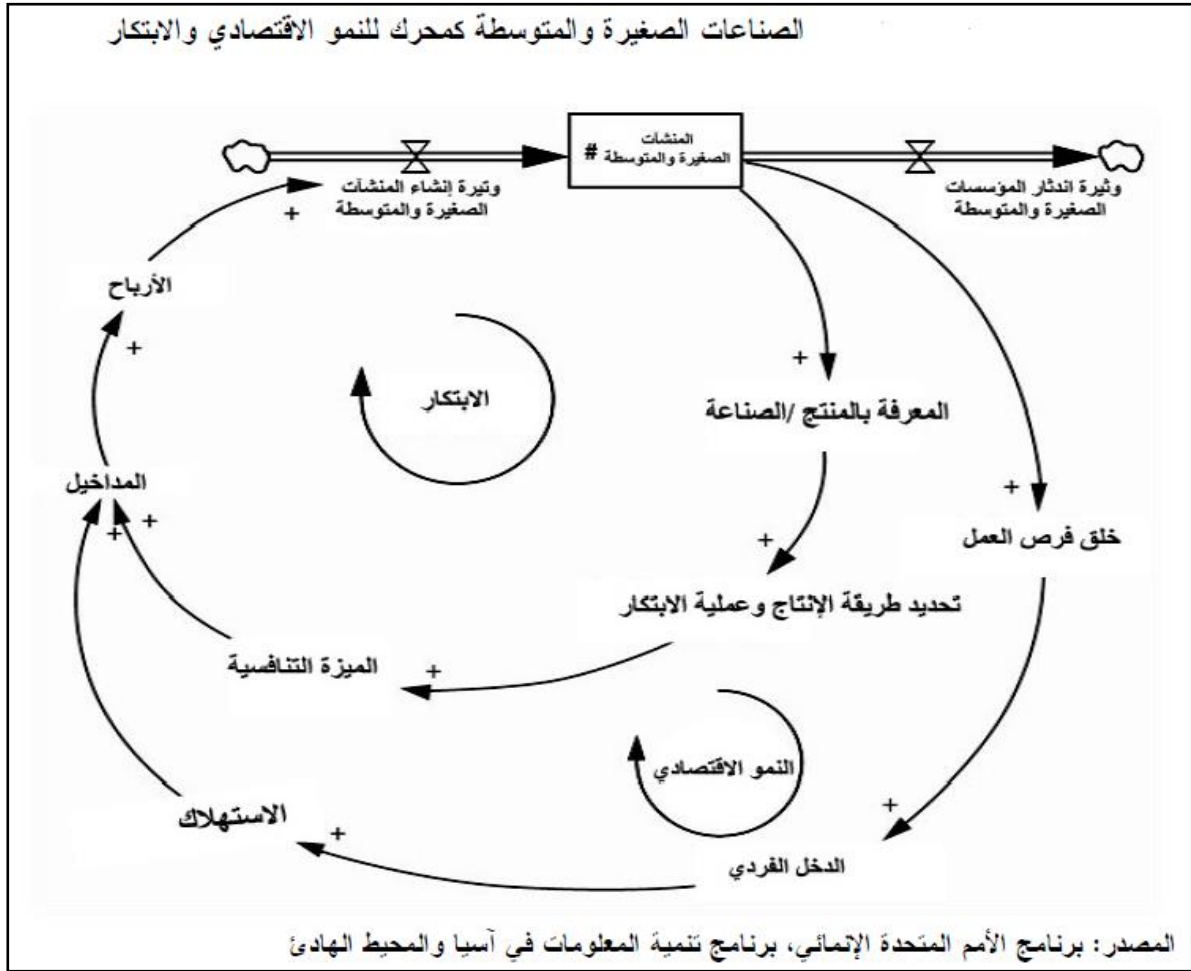
تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مصادر الإبداع والابتكار لدرجة أنها تتفوق على المؤسسات الكبيرة من حيث عدد الابتكارات المحققة، كما أنها تطرح هذه الابتكارات على نطاق تجاري في الأسواق خلال مدة زمنية تصل إلى 2.2 سنة مقابل 3 سنوات بالنسبة للمؤسسات الكبيرة ويرجع ذلك إلى أن من أهم خصائص رائد الأعمال الناجح قدرته على الابتكار وهذا بالطبع في الدول المتقدمة حيث أن القدرة على الابتكار أصبحت ميزة تنافسية.

في دراسة قام بها معهد للأبحاث (Gellmen Research Associat) أثبتت أن 25% من مجموع الابتكارات قامت به مؤسسات تشغل أقل من 100 عامل، أما في إنكلترا أثبتت إحدى الدراسات الخاصة بالابتكارات في القطاع الصناعي أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الابتكار تقدر بـ 32.1%.

وقد أشار (Kishore et al, p: 07) عن (Baroin) أنه إذا قارنا بين عدد الابتكارات والموارد الموجهة لتحقيق هذه الابتكارات فإننا نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بفاعلية أكثر من المؤسسات الكبيرة في ميدان الابتكار كما أشار البروفسور (Bolton) عن نفس المصدر في تقريره إلى أن هذه المؤسسات لا تنفق إلا 5% من مجموع نفقاتها على البحث. وتقوم المؤسسات الصغيرة بالبحث بصفة غير رسمية، وفي سنة 2000 أثبتت الدراسات أن نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة تتراوح بين 30 و60% من مجموع المؤسسات التي تنشط في الدول المنتمة لمنظمة التعاون والتنمية (OCDE) .

وما يساعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على البحث هيكلها التنظيمي البسيط الذي يمكنها من الإستجابة للتغيرات التي تحدث في الأسواق والبيئة الخارجية كما أنها تتميز بسهولة الإتصال الداخلي بين القاعدة والمسير، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات الكبيرة تركز على إنتاج السلع التي لها طلب مستمر ويمكن التنبؤ به وتترك للمؤسسات الصغيرة السلع التي ينطوي على إنتاجها مجازفة ويستغرق بيعها وقتاً أطول إذ أن المؤسسة الصغيرة التي تجازف بفكرة جديدة لا تملك سلعة أو خدمة مثبتة الطلب في السوق، ولا تبدي المؤسسات الكبيرة أي إهتمام ولا تقدم أي دعم إلا عندما تتمكن المؤسسة الصغيرة من تطوير سوق أكيد للسلعة الجديدة وفي هذه الحالة يكون إهتمامها ودعمها على أساس تنافسي. وتتغير قدرة هذه المؤسسات على الابتكار من قطاع إلى آخر فهي تبتكر في المجالات التي لا تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومعظم ابتكاراتها تكون في أدوات المراقبة والقياس، الإعلام الآلي... الخ.

الشكل (II-4): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية الابتكار



## II.2.2. الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم ما يقال عن مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن هناك توليفة واسعة من المشكلات التي قد تعوقها، بل وتحد تماما من إمكانية انطلاق هذا النوع من المؤسسات، وقد أشارت دراسات عديدة إلى وجود صعاب قد تحول دون تطور ونمو المؤسسة الصغيرة وتنقسم هذه المعوقات إلى معوقات البيئة الداخلية، ومعوقات البيئة الخارجية

## II.2.2.1. معوقات البيئة الداخلية :

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة مشكلات من نوع خاص ترتبط مباشرة بنشاطاتها وقد يكون من الصعب حصرها. لكن يمكن تتبع أهم وظائف المؤسسة لتشخيصها، وأهم هذه المعوقات هي:

### □ المشكلات والصعوبات الإدارية والفنية:

وتتمثل حسب (ليبب عنه، ص: 43) في العناصر التالية:

- عدم المعرفة بكيفية إدارة المشروع ما يعني سوء التحكم في تقنيات التسيير مثل التخطيط والتفكير الإستراتيجي نظرا لعدم توفر أصحاب هذه المؤسسات خاصة على الخبرة، الأمر الذي يجعلها هشة أمام المنافسة أو التغيرات البيئية في بداية نشاطها إضافة لافتقارها إلى دراسات جدوى إقتصادية دقيقة فصاحب المؤسسة الصغيرة يفتقد إلى الكفاءة اللازم توفرها عند إعداد دراسة جدوى للمشروع وقد كان ذلك هو السبب الرئيسي لفشل العديد من المؤسسات؛
- التكوين: ضعف المستوى الفني للعمال والنقص في المهارات والخبرات اللازمة لإدارة عملية الإنتاج والتسويق في هذه المشاريع حيث يكون المستوى التكويني للعمال في هذه المؤسسات في أغلب الأحيان ميدانيا أي أن التطبيق والممارسة يكونان في عين المكان ونادرا ما تتبع هذه المؤسسات مخططات تكوين تنمي معارف عمالها وهذا نظرا للتكلفة العالية لعمليات التكوين؛
- غياب التنسيق: ويكون غياب التنسيق بين الجهات العاملة بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة؛
- مشاكل محاسبية: غالبا ما يكون صاحب المشروع غير ملم بالقواعد والإجراءات المحاسبية مما يسبب له بعض المشاكل مع الجهات السيادية مثل: مصلحة الضرائب؛
- عدم معرفتها بأساليب التعامل مع الجهات الإدارية الرسمية: في الدولة كالسجلات التجارية والصناعية مما يؤدي إلى طول الوقت لإنجاز معاملاتها؛
- المستوى العالي نسبيا لأسعار المنتجات الناتج عن كلفة الإنتاج المرتفعة إضافة إلى عدم تشغيل الوحدة الإنتاجية بكامل طاقتها مما يؤدي إلى رفع سعر السلعة نظرا لتحملها التكاليف الثابتة؛
- ضعف المعلومات والإحصاءات لدى هذه المؤسسات: خاصة فيما يتعلق بالمؤسسات المنافسة شروط السلع المنتجة، ولوائح العمل والمنافسات الإجتماعية...إلخ. صعوبة الحصول على المعلومات والتكنولوجيا الحديثة حيث تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصاعب في الحصول على رأسمالها المادي مثله مثل رأس المال البشري إذ أن مواردها المالية محدودة، وهو ما يجعل حيازتها على المقدرات التكنولوجية ليس بالأمر السهل، وما لديها من معارف معرض للتجاوز وخاصة أنها لا تستطيع أن تساير اليقظة التكنولوجية، لذلك نجد أن معظم هذه المؤسسات تنشط في مجالات ذات تكنولوجيا ضعيفة أو متوسطة مثل قطاع النسيج، الخشب، تفصيل الملابس،.. إلخ. إضافة إلى صعوبة الحصول على المعدات الإنتاجية الحديثة بسبب ضعف التمويل؛

- انخفاض إنتاجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وافتقار العديد منها لتخطيط الإنتاج وعدم إختيار مستوى التكنولوجيا المناسب، وافتقار العديد منها إلى المفاهيم الأساسية للجودة نتيجة عدم الإلمام بنظم الرقابة على الجودة ونظم المعايير والمواصفات المحلية والدولية؛

وعموما فإن نقص الخبرات التنظيمية لدى صغار رجال الأعمال قد يكون من أخطر المشاكل على إستمرارية مشاريعهم التي تفتقد إلى التخطيط الإستراتيجي الذي هو أساس نجاحها وتطورها.

#### □ المشاكل التسويقية: ويمكن تلخيصها بالإعتماد على (السالم وحرشوش، ص: 75) في النقاط التالية:

- مشاكل تتعلق بكيفية التعريف بمنتجات المشروعات وفتح الأسواق أمامها مع تدني المهارات التسويقية والترويجية لأصحابها، عدم الحرص على جودة المنتوجات، غياب المؤسسات المتخصصة في التسويق؛
- شبه غياب لأي برامج رسمية على مستوى دعم الأسعار أو البحث عن أسواق أو زبائن جدد؛
- نقص المعلومات اللازمة للتسويق، بالإضافة إلى عدم إهتمام المؤسسات الصغيرة بدراسة السوق من أجل تصريف منتجاتها وذلك نتيجة نقص الخبرات والكفاءة التسويقية وعدم وجود معرفة وخبرة بالمفهوم الحقيقي للتسويق وحصر هذا المفهوم بأعمال البيع والتوزيع؛
- قصور قنوات وشبكات التسويق وتركيز اغلب هذه المؤسسات على البيع للمستهلك النهائي وتجار التجزئة مايرفع تكاليف التوزيع خاصة في بداية النشاط إضافة إلى غياب المؤسسات المتخصصة في مجال التسويق خاصة بالنسبة للدول النامية؛
- تذبذب أسعار الخامات والكميات المعروضة منها وتغيير مواصفات الخامات الداخلة في التشغيل بصفة مستمرة مما يؤدي إلى عدم ثبات جودة المنتج؛
- تفضيل المستهلك للمنتجات الاجنبية المماثلة بدافع المحاكاة اولتقليد بحجة الجودة اوالاعتقاد مايبضعف المنتج المحلي وبالتالي عدمصمود المنتج المحلي امام الاجنبي في ظل غياب الحماية.

#### □ مشاكل فنية وتكنولوجية:

وتتلخص في إعتمادها على قدرات وخبرات أصحابها وإستخدام المعدات والأجهزة التي غالبا ما تكون أقل تطورا عن تلك المستخدمة في المؤسسات الكبرى كما لا تتبع هذه المؤسسات أساليب الصيانة واختيارها للمواد الخام ومستلزمات الإنتاج لايتماشى عادة مع المعايير الفنية والهندسية المدروسة التي تساعد على تحسين الجودة حسب (إسحاق، ص: 69).

#### II.2.2.2. معوقات البيئة الخارجية:

ونقصد بالبيئة الخارجة كل المعطيات الخارجة عن سيطرة المؤسسة والتي من شأنها أن تحول دون وصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق أهدافها، ويمكن تلخيصها في التالي:

#### □ المشكلات والصعوبات التمويلية:

حيث يعرف (أبوموسى، ص: 04) المشروعات الصغيرة والمتوسطة بأنها "تلك المشروعات التي يدخلها حجمها دائرة المشروعات التي تحتاج للدعم والرعاية والناعبة من عدم قدرتها الفنية أو المالية على توفير هذا الدعم من مواردها وقدراتها وإمكاناتها الذاتية"، وعليه يواجه صغار المستثمرين صعوبات كبيرة في الحصول على التمويل اللازم بالحجم المناسب وبشروط يسيرة عند تأسيس أو توسيع مشروعاتهم، وحتى عند توفر مصادر التمويل فإن الفوائد التي يتحملها المستثمر تكون عالية، إضافة إلى صرامة الضمانات المطلوبة وتعقد إجراءاتها مما يؤدي إلى بروز مصاعب حقيقية أمامها وبالتالي فشل جهودها في إدخال التقنيات الحديثة، يمكن إختصار المشكلات التمويلية في ثلاث نقاط :

- ✓ المشاكل المتعلقة بالحصول على التكلفة الإستثمارية للمشروع؛
- ✓ تمويل التوسعات الإستثمارية في مرحلة النمو السريع للمشروع؛
- ✓ مشاكل تتعلق بالضمانات الكبيرة التي تطلبها الجهات المانحة للإئتمان، فضلا عن عبء الفوائد.

وتعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على ثلاث مصادر تقليدية:

- التمويل من المصادر الذاتية؛
  - التمويل من السوق الرسمي؛
  - التمويل من السوق الموازية.
- **التمويل من المصادر الذاتية :** إن المصدر الأساسي الذي تعتمد المؤسسات الصغيرة في تمويلها لنشاطها يتمثل في الموارد الذاتية والمدخرات الشخصية لأصحابها بالإضافة إلى الموارد المالية لأفراد العائلة ، فالمنشآت الصغيرة الحجم تعتمد في الجزء الأكبر من احتياجاتها المالية على الموارد الذاتية لأصحابها بالإضافة إلى الموارد المالية لأفراد العائلة والأصدقاء كمرحلة أولى، وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات ففي فرنسا 32% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اعتمدت كلية على التمويل الذاتي لتمويلها لإستثماراتها لسنة 2004 وأن 39% لجأت إلى التمويل البنكي.

غير أنه من المشاكل التي تواجه هذا المصدر هو ضالة الممتلكات الخاصة أو وجودها في شكل عقارات أو أراضي مشتركة في ملكيتها مع الآخرين أو أصول أخرى يصعب تحويلها بسهولة إلى سيولة، هذا ويلاحظ أن التمويل من مصادر ذاتية يعتمد على مدخرات صغيرة جدا.

- **التمويل من السوق غير الرسمية:** تأتي السوق غير الرسمية أو غير النظامية من حيث الأهمية في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية في المرتبة الثانية غير أن الاقتراض من هذا السوق تتخلله عدة مشاكل أهمها:

✓ إرتفاع معدلات الفائدة مقارنة بتلك السائدة في السوق الرسمية؛

✓ يعتمد على القروض قصيرة الأجل؛

✓ ضمانات مالية ومادية مجحفة.

تضطر الغالبية العظمى من المنشآت متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة إلى الإعتماد على وسائل التمويل غير الرسمية بسبب المشاكل والعقبات المتواجدة في قطاع التمويل الرسمي.

● **التمويل من السوق الرسمية:** تتعرض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمجموعة من مخاطر الإستثمار التي تحدّد استمراريتها ونجاحها وأهمها مخاطر سوء الإدارة مما يؤدي إلى فشل المشروع إضافة إلى المخاطر التسويقية ومخاطر النشاط والأعمال والمسؤولية غير المحدودة لأصحاب هذه المؤسسات قبل الدائنين ونقص المعلومات وغيرها. وتؤدي تلك المجموعة من المخاطر إلى مواجهة هذه المؤسسات مشاكل تمويلية تعوق تنميتها وزيادة الإستثمار فيها ومن أهمها:

✓ مطالبة البنوك المؤسسات الصغيرة بضمانات كبيرة (عينية) قد لا تتوافر لدى أصحاب هذه المؤسسات؛

✓ عدم توافر الوعي المصرفي لدى أرباب الصناعات الصغيرة وعدم اعتيادهم على التعامل مع البنوك؛

✓ إرتفاع معدلات الفائدة على القروض لتعويض درجة المخاطرة كما أن المؤسسات الصغيرة تفتقر إلى الخبرة والكفاءة في التعامل مع النظام المصرفي؛

✓ تكاليف المعاملة المصرفية مرتفعة بسبب إنخفاض مبلغ القرض بالإضافة إلى الإجراءات الإدارية المطلوبة في حالة تمويل مؤسسة صغيرة إذ لا يعتبر منح قروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى الآن وظيفة بنكية أساسية في الدول النامية، لذلك لم يتم تطويرها لأن تكاليف التشغيل والتكاليف الإدارية الجارية لكل حالة إقراض للمؤسسات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة تتجاوز أي ربح محتمل، ولا توجد حتى الآن أي نظم أو نماذج مطبقة ممكن أن يكون إقراضها مربحاً. فوفقاً لدراسة حديثة أجراها البنك الدولي، أكد فيها أن القطاع الخاص الجزائري يواجه نقصاً في فرص الحصول على التمويل المصرفي، ونتيجة لهذا يعتمد تمويل المشاريع الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى حد كبير على مصادر غير مصرفية ففي عينة عشوائية تتكون من 562 مؤسسة خاصة جزائرية، يمثل التمويل المصرفي 18٪ فقط من إجمالي التمويل الكلي للإستثمار. وعموماً تقدم القروض بنسبة 29٪ للقطاع الخاص مقابل 71٪ للقطاع العام، أما في دراسة أخرى أجريت من قبل (CNES)، أوضحت أن منح القروض من طرف البنوك الجزائرية تتميز بغلبة القروض للمؤسسات العامة والدولة، بنسبة 82.1٪ وحصّة متواضعة للقطاع الخاص بنسبة 17.9٪؛

✓ في الأوقات التي تقل فيها الأرصدة النقدية السائلة لدى البنوك التجارية لسبب أو لآخر، فإن هذه البنوك تحاول الإستمرار في تمويل عملائها الكبار على حساب العملاء الصغار؛

✓ عدم مراعاة السياسة النقدية لأوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ إنفصال جانب العرض من القروض المصرفية عن جانب الطلب فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة.

إضافة لمشاكل أخرى مثل:

- ضآلة حجم التمويل: وهذا راجع لعدم وجود مرونة لمنح القروض للمؤسسات الصغيرة من طرف القطاع المصرفي نتيجة شروط القروض والضمانات المفروضة، بالإضافة إلى عدم وجود تنوع في قنوات الإئتمان حسب نوع وإستخدام القرض ودرجة أهمية الصناعة؛
- عدم وجود سياسة موحدة لتنمية ودعم المؤسسات الصغيرة: حيث تحتاج هذه المؤسسات إلى إستراتيجية واضحة وسياسة موحدة؛
- صعوبة إيجاد المكان الدائم والمناسب لإقامة المؤسسة بسبب إرتفاع أسعار المباني والأراضي أو انعدامها بالإضافة إلى إرتفاع تكلفة الحصول على مقومات عوامل الإنتاج الأخرى؛
- غياب الفضاءات الوسيطة أو البورصات خاصة وأن اغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ملك للعائلات التي تتجنب فتح رأسمالها أمام المستثمرين الأجانب في البورصة حرصا منها على إبقاء أموالها بين أفراد العائلة، أما في الدول النامية فيرجع السبب إلى عدم فعالية البورصة بسبب المشاكل التي يعرفها إقتصاد هذه الدول حسب (إسحاق، ص: 68).

#### □ المشاكل المتعلقة بالجانب التنظيمي:

- إضافة إلى مشكل التمويل تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عدة مشاكل أخرى، ولقد حدد مؤتمر المشروعات الصغيرة وآفاق التنمية المستدامة في الوطن العربي سنة 2000 عدة معوقات أهمها:
- عدم وجود قانون موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يحدد تعريفها وينظم عملها ويوفر لها تسهيلات، وعدم إستقرار التشريعات التي تنظم الإستثمار وتعدد الجهات المشرفة عليه وتضارب إختصاصاتها وتعدد الإجراءات المتعلقة بالضرائب والتأمينات؛
  - عدم إرتباط هذه المؤسسات بإتحاديات ترعى مصالحها جعلها تعمل بشكل فردي مما قلل من فرصتها التنافسية في السوق؛
  - نقص خدمات النقل والخدمات العامة والبنية الأساسية مثل خدمات المياه والكهرباء والتخلص من النفايات، وقد يعمل أصحاب هذه المؤسسات على تهيئة هذه الخدمات لأنفسهم بطرق خاصة وأحيانا بطرق غير رسمية فتصبح تكلفتها مرتفعة جدا الأمر الذي يؤدي إلى مواجهة مشاكل مالية قبل بدء المشروع؛
  - الإقتصار على الدعم المالي دون الدعم الفني؛
  - على الرغم من أن المعلومات تعتبر مدخلا حيويا للإدارة إلا أن هناك معاناة من قصور البيانات والمعلومات المنشورة عن هذه المؤسسات والتي غالبا ما تكون متباينة ومتقدمة في حالة توافرها وذلك بسبب تعدد الأجهزة المعنية بها، وعدم وجود نظم للمعلومات خاصة بهذا القطاع؛
  - ضعف تواجد المؤسسات المساعدة المتخصصة في مجالات دعم هذه المؤسسات مثل: شركات التأجير التمويلي، شركات ضمان مخاطر الإئتمان، المؤسسات المتخصصة في إنشاء الجمععات الصناعية الصغيرة، شركات تنظيم المعارض المحلية والدولية؛

- صعوبة الحصول على عقود عمل مع الحكومة وعدم تطوير الإتفاقات التجارية الخارجية، لأن صادات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبقى قديمة وغير مناسبة.

#### □ المعاونة من المحيط الإداري:

يتطلب قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإستجابة الإدارية السريعة تنظيماً وتنفيذاً بإعتباره قطاع ديناميكي، غير أنه في بعض الدول النامية تتميز الإدارة فيها بالروتين وثقل الإجراءات الإدارية مما يزيد من تعقد وتعدد إجراءات إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة حصولها على الشكل الرسمي لها وذلك لغياب التنسيق بين الجهات المعنية بهذا القطاع، ولذلك هناك الكثير من المشاريع التي عطلت أو لم يوافق عليها في وقتها المناسب مما ضيع على أصحابها فرصاً إقتصادية لا تعوض وحسب (زغيب، ص: 05) تتمثل أهم المعوقات الإدارية:

- إجراءات التأسيس: يتعرض المستثمرين في المشاريع الصغيرة والمتوسطة إلى إجراءات إدارية معقدة وطويلة تصل أحياناً إلى إنسحاب المستثمرين من تنفيذ المشروع بسبب بعض القوانين والأنظمة المطبقة التي لا تراعي ظروف المستثمر الصغير وتواضع إمكانياته ومستوى خبرته، وصعوبة الحصول على التراخيص اللازمة؛
- تعدد الجهات والتي يتعامل معها المشروع الصغير منها: . التأمينات الإجتماعية، الصحة والبيئة، التموين والكهرباء؛
- الضرائب: أبرزها إنحياز قوانين الإستثمارات المطبقة خاصة في العديد من الدول العربية إلى المشروعات الكبيرة فيما مواضع مثل الإمتيازات والإعفاءات الضريبية، في حين لا تتمتع المشروعات الصغيرة والمتوسطة بهذه الإعفاءات، لكونها غير مشمولة أصلاً بهذه القوانين وبأي تسهيلات أخرى؛
- غياب التحفيز الضريبية والجمركية: إذ تلعب التحفيز الضريبية والجمركية دوراً في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وإن الأعباء الضريبية التي تتحملها هذه المؤسسات في كثير من الدول خاصة في مرحلة الانطلاق لا يساعد بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي بل تؤدي إلى تعدد وتنامي الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي المنتشر بكثرة في الدول النامية، ولذلك يجب أن تأخذ السياسات الضريبية خصوصية هذا القطاع بعين الإعتبار وذلك بمنحه مزايا خاصة.

#### □ المتغيرات الإقتصادية العالمية:

إن التغيرات الحاصلة في الأنظمة والأدوات الإقتصادية في العقد الأخير من القرن العشرين ساهمت في إعادة تشكيل معادلة القوى السياسية والإقتصادية على الصعيد العالمي، كما أن التغيرات التكنولوجية والتغير السريع لأذواق المستهلكين سيؤثر حتماً على المؤسسات الكبيرة والصغيرة معاً سواء من حيث رؤيتها المستقبلية للأهداف والأنشطة أو للأسواق. وفي ظل تنامي ظاهرة العولمة فإن هناك العديد من التحديات التي قد تعيق نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب (شبيبي، ص: 07) فإن بعض المتغيرات الإقتصادية العالمية تتمثل في:

■ العولمة: إن التغييرات التي فرضتها التحولات الجديدة في العلاقات الاقتصادية الدولية تمثل أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتلخص في ظاهرة العولمة الاقتصادية والتي تسعى إلى جعل السلع والخدمات وعوامل الإنتاج تنتقل بكل حرية عبر أرجاء العالم أو بعبارة أخرى إقامة سوق عالمية قائمة على فتح الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية مما يعني الزيادة الشديدة في المنافسة من قبل المنتجات الأجنبية مما يؤدي إلى فقد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للعديد من الفرص في السوق المحلية التي أصبحت مفتوحة على مصراعيها أمام المنتجات الأجنبية ومن جانب آخر يصبح من الصعب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية أن تتنافس المنتجات الأجنبية في بلادها وذلك بسبب عاملين أساسيين هما: الجودة والتكلفة إذ تعتبر هذه المؤسسات في الدول النامية فنية ومازالت في بداية التجربة على عكس نظيراتها في الدول المتقدمة؛

■ الميزة التنافسية: وتعد إختياراً إستراتيجياً في كل مؤسسة وفي ظل العولمة الاقتصادية لم يعد البحث عن هذه الميزة ينظر إليه بالمنظور الوطني أو حتى الإقليمي بل ينظر إليه وفق البعد العالمي. تواجه المؤسسات الصغيرة منافسة شديدة من قبل المؤسسات الكبيرة المحلية والأجنبية، فالمؤسسات الكبيرة لديها القدرة على إستخدام تكنولوجيا متطورة تنتج بكميات كبيرة وبتكلفة منخفضة، وبسبب عدم التوازن في هذه المنافسة تكون النتائج لصالح المؤسسات الكبيرة على حساب المؤسسات الصغيرة ومن ناحية أخرى فإن توفر المؤسسة على ميزة تنافسية ما غير كاف لتحقيق القدرة التنافسية، حيث أن منسوب الجودة / سعر آخذ هو أيضا بعدا عالميا، فأسعار المنتجات أصبحت تتحدد في السوق العالمية وبالتالي فإن سعر التكلفة المحلي لا بد أن يقاس بمقياس دولي. وقد أصبحت مقاييس الجودة العالمية مثل ISO 9000 ضرورة خاصة بالنسبة للمنتجين الذين يتعاملون في الأسواق الخارجية، وعليه فإن العقد المقبل سيشهد الكثير من التغييرات على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة، إذ أن التبادل الدولي أصبح خاضعا لمجموعة من المقاييس ليس من السهل تحقيقها خاصة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية ومن هنا فإن هذه المؤسسات تواجه تحد تنافسي كبير ذلك أنها مازالت في مرحلة الإنطلاق فضلا عن نقص الخبرة والتكنولوجية العالية، ولذلك على هذه المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق تخصيص أمثل لمواردها من أجل التحكم في عنصر التكلفة وإلى تنمية قدراتها التكنولوجية وذلك بإعتماد الوسائل الحديثة .

■ التكتلات الاقتصادية العالمية: نعلم أن الأقطاب الثلاثة (مجموعة شمال أمريكا، الإتحاد الأوروبي، مجموعة asean) أصبحت تسيطر على العلاقات الاقتصادية بين الدول، ومنه ستؤثر حتماً على نشاط المؤسسة الصغيرة؛ منظمة التجارة العالمية والتي تحث على التجارة العالمية مما يزيد من شدة المنافسة أمام المؤسسات الصغيرة؛

■ إتفاقيات الشراكة مع الدول الأجنبية: والتي تقود إلى إلغاء الرسوم الجمركية على منتجات الدولتين المتشاركيتين؛

■ التكنولوجيا.

## 3.II. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

عرفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إزدهارا واضحا في السنوات الأخيرة وهذا ما تشير إليه البيانات التي جمعتها وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية. وعلى الرغم من أن الأرقام لا تزال منخفضة مقارنة مع الدول المجاورة، إلا أن أهمية هذه الأخيرة في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية تزايدت، حيث يعتبر القطاع الخاص المهيم اليوم في الإقتصاد في أعقاب التحرير الإقتصادي وتفكيك إحتكار الدولة. في الواقع، في نهاية عام 2013 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ما يقارب 747934 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتشكل نسبة المؤسسات الخاصة 99.93% بعدد يقدر بـ 747387 مؤسسة، وتشغل 1915495 عامل حسب بيان وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويظهر هذا التطور أن الهدف من تشجيع القطاع الخاص عن طريق الحوافز التي قدمتها الحكومة الجزائرية لهذا الغرض جلبت ثمارها، وتعرف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توزيعا غير متكافئ على المناطق ووفقا لنشرة المعلومات الصادرة عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفية في مارس 2013، أربع ولايات تتميز بنسب عالية وهي الجزائر العاصمة حوالي 11.65% من المجموع، تيزي وزو ووهران وبجاية تملك ما يقرب من 27% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلاد، ووفقا لنفس النشرة الإحصائية، يعرف التوزيع القطاعي لهذه المؤسسات تنوعا وقوة لا سيما في مجال الخدمات مع 186157 مؤسسة أي ما يعادل تقريبا نصف المؤسسات أغلبها مؤسسات خاصة. يليه قطاع الصناعة والتصنيع مع 63890 مؤسسة، خاصة إنتاج السلع الاستهلاكية.

### II. 1.3. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

الجزائر على غرار باقي الدول لم تدرج تعريفا دقيقا في كتاباتها الإقتصادية لهذه المؤسسات على أساس أنه تتحكم فيها عدة معايير غير أن هذا لم يمنع من وجود محاولات لإيجاد تعريف لها يتمثل في:

**المحاولة الأولى:** ظهرت أول محاولة لتعريف هذه المؤسسات منذ وضع التقرير الخاص ببرنامج التنمية (المخطط الرباعي 1974-1977) لوزارة الصناعة والطاقة، حيث يرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي كل وحدة إنتاجية:

- مستقلة قانونيا وتشغل أقل من 500 عامل؛
- تحقق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، ويتطلب إنشائها أقل من 10 مليون دينار جزائري.

**المحاولة الثانية:** في إطار الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي انعقد في أفريل 1983 بالجزائر طرحت المؤسسة الوطنية للهندسة وتنمية الصناعات الخفيفة تعريفا يركز على معيارين كميّين هما: اليد العاملة ورقم الأعمال، حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلك التي تتوفر فيها المواصفات التالية:

- تشغل أقل من 200 عامل؛

- تحقق رقم أعمال أقل من 10 مليون دينار جزائري.

**المحاولة الثالثة:** كانت في مجملها مستوحاة من تعريف الإتحاد الأوروبي إلى أن تم إصدار القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية الذي حمل في طياته تعريفا رسميا لهذه المؤسسات ضمن المادة الرابعة من المرسوم التشريعي رقم 18/01 المؤرخ في: 2001/12/12 والمتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الصادر في: 2001/12/15، الجريدة الرسمية عدد 77، ص 06 وحسب ما نصت عليه:

"تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع و/أو الخدمات:

- تشغل من 01 إلى 250 شخصا؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مليار (2) دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار؛

- تستوفي معايير الإستقلالية ونوعي بالإستقلالية ألا تتجاوز نسبة رأس المال أو حقوق التصويت 25 بالمائة لصالح مؤسسات أخرى أو مؤسسات ليست من نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثم جاءت المواد 5، 6 و 7 من نفس المرسوم التشريعي رقم 18/01 لتقسم المؤسسات كالتالي:

1) المؤسسات المتوسطة هي التي تشغل من 50 إلى 250 عامل ورقم أعمالها ما بين 200 مليون إلى 2 مليار دينار أو مجموع حصيلتها السنوية ما بين 100 و 500 مليون دينار؛

2) المؤسسات الصغيرة هي التي تشغل ما بين 10 إلى 49 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 200 مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 100 ملايين دينار؛

3) المؤسسات المصغرة هي التي تشغل ما بين 1 إلى 9 عمال، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 20 مليون دينار أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية 10 مليون دينار.

وأضافت المادة الثامنة أنه " لا تفقد المؤسسة صفتها المذكورة في هذه المواد إلا إذا ابتعدت عن الحدود المذكورة فيها وفي سنتين ماليتين متتاليتين" (القانون التوجيهي، 2001. المادة 08 الصادر بالجريدة الرسمية)

**المحاولة الأخيرة:** جاء بما القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة المتوسطة المعدل والمتمم رقم 17-02 والمؤرخ في 10-01-2017 حسب ماجاء في موقع وزارة التجارة ([www.commerce.gov.dz](http://www.commerce.gov.dz)) فقد أعطى الأولوية في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية إذا صنفت في فئة وفق رقم الأعمال أو مجموع حصيلتها وصنفت في فئة أخرى وفق عدد عمالها، حيث تم رفع رقم أعمال المؤسسة المصنفة صغيرة ومتوسطة إلى 4 مليار دج.

وقد تم الفصل بين المؤسسة المصغرة، الصغيرة والمتوسطة إنطلاقاً من المعايير المذكورة في القانون الجديد كما هو موضح في الجدول الآتي:

**الجدول (II-5): التعريف الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (دينار جزائري)	الحصيلة السنوية (دينار جزائري)
مصغرة	01 - 09	40 مليون	20 مليون
صغيرة	10 - 49	400 مليون	200 مليون
متوسطة	50 - 250	200 مليون - 4 مليار	200 مليون - 01 مليار

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على القانون التوجيهي لسنة 2017 الجريدة الرسمية رقم 2، المواد: 09، 10، 11.

**الجدول (II-6): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب عدد العمال والقطاعات**

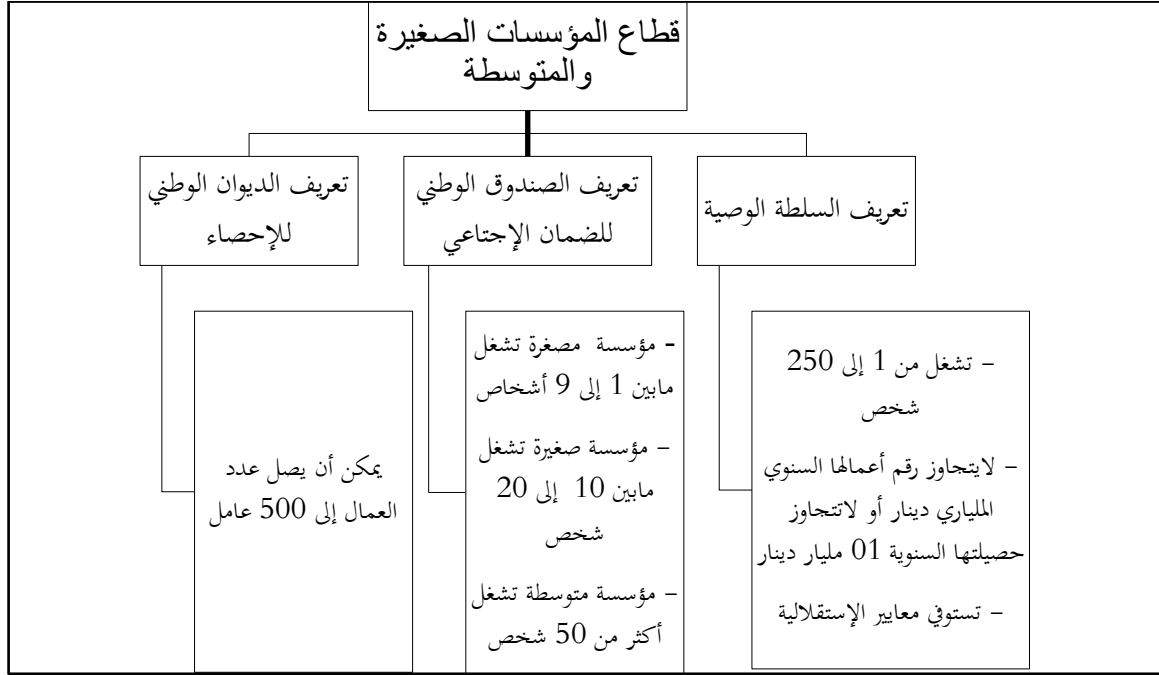
نوع المؤسسة	المؤسسات الصناعية	(التجارة والخدمات)
صغيرة	0 - 49	0 - 49
متوسطة	50 - 200	50 - 99
كبيرة	200 - 499	100 فأكثر

المصدر: بلوناس عبد الله، ص: 126

ويمكن أن نلاحظ من خلال الجدول أن معيار تصنيف المؤسسات من صغيرة، متوسطة وكبيرة يختلف حسب النشاط الذي تمارسه المؤسسة فمعيار التصنيف في المؤسسات الصناعية كان أكبر من المؤسسات التجارية والخدماتية ويعود ذلك حسب (عياش، ص: 16) أن المؤسسة الصناعية تحتاج إلى إستثمارات كبيرة، في شكل مباني وهياكل ومعدات بينما المؤسسة التجارية تحتاج عكس ذلك إلى العناصر المتداولة من مخزونات البضائع والحقوق، لأن نشاطها يتركز على عناصر دورة الاستغلال. كذلك تستخدم المؤسسة الصناعية عددا كبيرا من العمال قد تستغني عنه المؤسسة التجارية. أما على مستوى التنظيم الداخلي فإن طبيعة نشاط المؤسسة الصناعية يفرض توزيع المهام مع تعدد الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات على عكس المؤسسة التجارية التي تتمتع بهيكل تنظيمي بسيط.

ولهذا يمكن إعتبار المؤسسة الصناعية، الصغيرة والمتوسطة، بحكم حجم إستثماراتها وعدد عمالها وتعدد تنظيمها، مؤسسة كبيرة في قطاع التجارة. إذن من الصعب أمام تنوع النشاط الإقتصادي الوصول إلى مفهوم واحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل (II-5): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب مختلف الهيئات في الجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على إسحاق، ص: 57، والقانون التوجيهي لسنة 2017 الجريدة الرسمية رقم 2

## II. 2.3. مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

مرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمراحل عديدة حتى وصلت إلى المفهوم والوجود الذي هي عليه اليوم في الجزائر، واستنادا إلى العديد من المراجع قرر الباحث تقسيم ذلك إلى المراحل الآتية:

### II. 1.2.3. المرحلة الأولى (1963 – 1982):

بقي قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهماً تماماً خلال هذه الفترة، تشكل في معظمه من المؤسسات التي سلمت إلى لجان التسيير الذاتي بعد رحيل مالكيها الأجانب، وقد أدمجت منذ سنة 1967 ضمن أملاك المؤسسات الوطنية، في عام 1963 صدر أول قانون خاص بالإستثمار لإضفاء الإستقرار على البيئة العامة بعد الإستقلال لكن لم يكن له أثر كبير على تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث تعبئة رأس المال الوطني الأجنبي، رغم ما منح من مزايا وضمادات هامة، ثم أتخذ خيار واضح لتدعيم إقتصاد موجه ذو طابع عمومي ليتبع بقانون الإستثمارات الجديدة سنة 1966 الذي كان يصبو لتحديد الإستثمار الخاص الوطني في إطار التنمية الإقتصادية وقد تضمن هذا القانون إحتكار الدولة للقطاعات الحيوية للإقتصاد وإلزام إعتداد المشاريع الخاصة من طرف لجنة وطنية للإستثمارات على أساس معايير انتقائية، متضمناً لتدابير هامة لجلب المستثمرين الذين طلبوا الإعتداد إلا أن الشروط القاسية والمعقدة أدت إلى فقدان مصداقية اللجنة وتوقفها عن النشاط سنة 1991، ولم تكن هناك أي سياسة واضحة

إزاء القطاع الخاص طيلة هذه الفترة لنبد الملكية الخاصة المستغلة، الأمر الذي جعل هذا القطاع يركز على الإستثمار في قطاعات التجارة والخدمات وبعض الصناعات البسيطة.

### II.2.2.3. المرحلة الثانية (1982 – 1988):

خلال هذه الفترة برزت إرادة تسعى إلى تأطير وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الأهداف المسطرة في المخطط وتجسد ذلك عبر إصدار إطار تشريعي وتنظيمي يتعلق بالإستثمار الإقتصادي الوطني الخاص (القانون مؤرخ في 1982/08/21) وتضمن إجراءات تستفيد منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، بالإضافة إلى إنشاء ديوان لتوجيه ومتابعة وتنسيق الإستثمارات الخاصة سنة 1983 وضع تحت وصاية وزارة التخطيط والتهيئة العمرانية بهدف إلى توجيه الإستثمار الوطني الخاص نحو نشاطات ومناطق كفيلة بتلبية حاجات التنمية وضمان التكامل مع القطاع العمومي من جهة ومسار التخطيط من جهة أخرى، فحظي بذلك القطاع الخاص لأول مرة بدور يؤديه تجسيد أهداف التنمية حيث انصب إستثماره أساسا في فروع النشاطات التقليدية التي تعوض واردات سلع الإستهلاك النهائية بالإضافة إلى تحويل المعادن والصناعات الميكانيكية والكهربائية.

### II.3.2.3. المرحلة الثالثة (1988-2000)

أمام تفاقم الأزمة البترولية سنة 1986 أصبح من الضروري البحث عن طريقة جديدة تمثلت في الإنتقال من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق لذا تم وضع إطار تشريعي جديد وشرع في إصلاحات هيكلية بداية بتخفيف التشريع تدريجيا في عام 1988 مع قرار 88-25 الذي أطلق سقف الإستثمار الخاص وبفضل هذا القانون زاد عدد المؤسسات الخاصة إلى 19843 مؤسسة. ليأتي بعدها قانون 90-10 سنة 1990 بشأن العملة والإئتمان، النقد والقرض ويتبع بقانون عام 1991 مع المرسوم رقم 91-37 بشأن تحرير التجارة الخارجية والذي كان له الأثر البالغ في تكريس مبدأ حرية الإستثمار الأجنبي وإلغاء الإحتكار وتحرير التجارة الخارجية أمام القطاعين العام والخاص على حد سواء وهكذا إزداد عدد من مؤسسات القطاع الخاص إلى 22382 مؤسسة ليتبع بقانون الإستثمار الصادر في أكتوبر سنة 1993 إضافة إلى إنشاء وكالة لدعم الإستثمارات ومتابعتها (APSI)؛ في نفس السنة وإنشاء ANSEJ عام 1994 ثم إنشاء ANDI12 عام 1996. إلا أن تطبيق نصوصه اصطدمت بجمود المحيط العام الذي يفترض أنه في خدمة الإستثمار، إذ أن التباطؤ البيروقراطي والمشاكل المرتبطة بسير العقار الصناعي أدى إلى عدم فعالية الجهاز الجديد، الأمر الذي استدعى تصحيحات جديدة جسدت في المرحلة الموالية.

### II.4.2.3. المرحلة الرابعة (2000-يومنا الحالي):

تعرف بمرحلة التطور الملحوظ نتيجة للإهتمام الفعلي بداية بالقانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12-12-2001 الخاص بتطوير الإستثمار والقانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والذي يهدف إلى تحسين المحيط الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يعد منعرجا هاما لتطور هذا القطاع في الجزائر ومصاحبه من إنشاء لمؤسسات وصناديق داعمة مثل (ADS، SALEM، CALPI...) وهي كالتالي:

## □ على المستوى المحلي:

حيث إتبعَت الدولة عدة إجراءات تنظيمية وأخرى مالية، فمن الناحية التنظيمية وبعد سنة 1994 بدأت الجزائر بإنشاء عدة هيئات عامة لتقديم المشورة الإقتصادية والفنية والمساعدات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من بينها:

- إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمقتضى المرسوم التنفيذي 296-96 المؤرخ في 8 سبتمبر سنة 1996؛
- الوكالة الوطنية لتطوير الإستثمار (ANDI) بموجب الأمر الرئاسي 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001، كما قامت الوزارة في إطار القانون التكميلي بإبجاز 14 مركزا يضطلع بمهمة تسهيل إجراءات التأسيس والإعلام والتوجيه ودعم إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مرافقة أصحاب المشاريع، ومساعدتهم على تخطي العقابيل لتجسيد مشاريعهم إضافة إلى توفير المعلومات الإقتصادية وتطوير الثقافة المؤسساتية وتوجيه الإستثمار إلى إحتياجات السوق المحلية والوطنية... الخ؛
- بصدور المرسوم التنفيذي رقم 03/78 المؤرخ في 02/25 / 2005 المتضمن القانون الأساسي لمشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإنشاء 14 مشتلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أهم الأقطاب الصناعية الجزائرية والمشاتل هي مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تعمل على احتضان ومساندة المؤسسات حديثة النشأة في بداية إنشائها وحتى الوصول إلى مرحلة الإستقرار والإعتماد على الذات عن طريق تقديم الخدمات العامة المختلفة. ودعمًا للتنمية المحلية تم إنشاء 48 مديرية ولائية لتلعب دور المنشط والمتابع لنشاطات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعة التقليدية على المستوى المحلي، كما تم إنشاء 11 غرفة صناعية تقليدية وحرف إضافية لتقريب هيئات التآطير من الحرفيين؛
- إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 25 فبراير 2003 لترقية الحوار وجمع المعلومات الإقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل ومن جميع الفضاءات الوسيطة التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير هذا القطاع؛
- إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة في 22 أبريل 2003 لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودمجها في الأسواق العالمية؛
- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (ANDPME) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-165 المؤرخ في 03 ماي 2005 تحدف إلى توسيع نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لاسيما من حيث حجمها وقطاعات النشاط، وتعتبر أداة الدولة في تنفيذ السياسة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها أداة تنفيذ لبرنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حيث سخرت له الدولة 386 مليار دينار لتأهيل 20 ألف مؤسسة خلال الخماسي 2010/2014. إذ يهدف هذا البرنامج الوطني لتحسين تنافسيتها بالإضافة إلى دعم وضعية التسويق المحلي والخارجي وقد بلغ عدد المؤسسات التي تحصلت على موافقة وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للمشاركة في هذا البرنامج والذي أطلق في جانفي 2011 إلى حوالي 600 مؤسسة تنشط معظمها في قطاعات البناء، الصناعة الغذائية والخدمات، حيث تستفيد المؤسسات في إطار هذا البرنامج من المساعدات المالية التي تمنحها الدولة والتي قد تبلغ 20 مليون دينار، إضافة إلى

قروض بنكية بنسب مخفضة، وتخصص هذه التمويلات في تسديد عمليات تشخيص أنظمة التسيير والإنتاج ومطابقة نوعية المنتوجات واكتساب أجهزة إنتاجية جديدة؛

■ إضافة إلى هيئات أخرى تعمل من قريب أو بعيد على دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوكالة الوطنية للعقار الصناعي (ANFI) الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM)، والمجلس الوطني للإستثمار (CNI)، القرض بالإيجار لشراء المعدات (Crédit Bail) وغرف التجارة والصناعة (CCI)؛

■ أما القانون التوجيهي لسنة 2017 في المادة 17 فقد جاء بقرار إنشاء هيئة عمومية ذات طابع خاص تدعى الوكالة تعنى بتنفيذ إستراتيجية تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى إنشاء هيئة استشارية تسمى المجلس الوطني للتشاور.

أما من الناحية المالية ونتيجة للدور السلبي للبنوك - رغم تمتعها بسيولة كافية - تم إنشاء صناديق ضمان القروض التالية:

■ صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) في 11 نوفمبر 2002 كأول أداة مالية ساهمت بسد فراغ كبير في إشكالية الضمانات الضرورية للقروض البنكية، وقد تطورت وظيفته اليوم في ظل آلية جديدة في إطار (FGAR/MEDA)؛

■ صندوق ضمان قروض إستثمارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCI) في 19 أبريل 2004 حيث بدأ نشاطه الفعلي في بداية 2006، إضافة إلى بعض الصناديق الثانوية المساهمة في خدمة أصحاب المشاريع، كصندوق تدعيم التصدير (FPE)؛

■ صناديق أخرى مثل الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية (FNRDA)، الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية (FNPAAT)، صندوق ضمان الإستقرار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCIPME)، صندوق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (FRSDT)، صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض (FCMGR)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC)،... الخ.

#### □ على الصعيد الدولي:

■ برنامج "ميديا" لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: يندرج هذا البرنامج في إطار التعاون الأور-ومتوسطي، ويهدف إلى تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات ص وم من خلال التأهيل، وقد تم تحقيق إلى غاية جوان 2004، حوالي 400 عملية تأهيل وتشخيص وتكوين في إطار الدعم المباشر وكذا إنجاز جهاز لتغطية الضمانات المالية بقيمة 20 مليون أورو سيحسن من إقراض المؤسسات؛

■ التعاون مع البنك الإسلامي للتنمية: تم الاتفاق على فتح خط تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذا تقديم مساعدة فنية متكاملة لدعم استحداث نظم معلوماتية ولدراسة سبل تأهيل الصناعات الوطنية لمواكبة متطلبات العولمة والمنافسة وإحداث مشاتل (محاضن) نموذجية لرعاية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتطوير التعاون مع الدول الأعضاء ذات التجارب الناجحة كماليزيا، أندونيسيا وتركيا؛

- التعاون مع البنك العالمي: وبخاصة مع الشركة المالية الدولية (SEI) تم إعداد برنامج تعاون تقني مع برنامج شمال إفريقيا لتنمية المؤسسات (NAED) لوضع حيز التنفيذ "بارومتر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" قصد متابعة التغيرات التي تطرأ على وضعيتها، وستدخل هذا البرنامج أيضا في إعداد دراسات إقتصادية لفروع النشاط؛
- التعاون مع منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية: تم الإتفاق على مساعدة فنية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فرع الصناعات الغذائية، والتي جسدت إحداث وحدة لتسيير البرنامج واختيار مكتب دراسات لتشخيص هذا الفرع؛
- التعاون الثنائي: وفي مجال التعاون الثنائي، وخصوصا في مجال التكوين والإستشارة، إنتقل برنامج التعاون الجزائري (PME/conform) إلى مرحلته الثالثة، حيث أنه وبعد أن أنهى تكوين مجموعة من الخبراء في هذا الميدان بالإضافة إلى مهام التكوين والإستشارة المتوفرة للمؤسسات والجمعيات المعنية، قام هذا البرنامج بتوسيع شبكته لمراكز الدعم المتواجدة في مختلف جهات الوطن.

والجدول التالي يبين تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة 2008 إلى السنة التي توقفت فيها إحصائيات الدراسة.

#### الجدول (7-II): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طابعها القانوني (2008-2016)

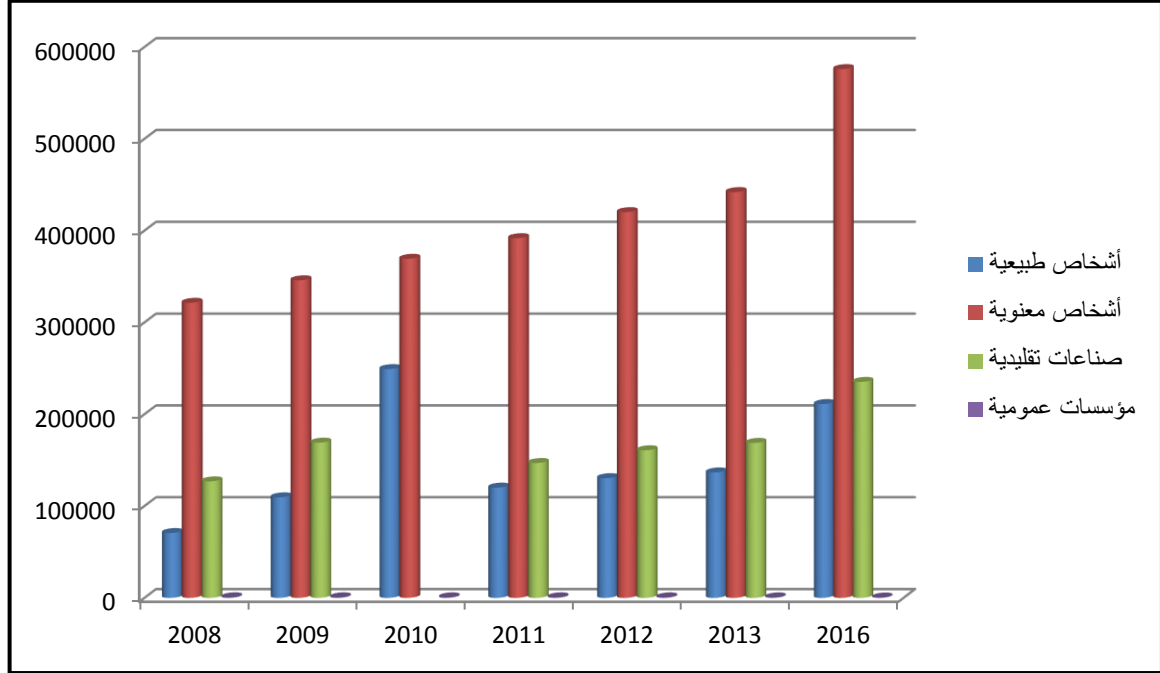
2016	2013	2012	2011	2010	2009	2008	طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	
575906	444196	420117	391761	369319	345902	321378	مؤسسات	أشخاص معنوية
211083	136622	130394	120095	249196	109496	70626	خاصة	أشخاص طبيعية
235242	168801	160764	146881		169080	126887	المؤسسات التقليدية	
390	547	557	572	557	591	626	مؤسسات عمومية	
<b>102262</b>	<b>747934</b>	<b>711832</b>	<b>659309</b>	<b>619072</b>	<b>625069</b>	<b>519526</b>	<b>المجموع</b>	
<b>1</b>								

المصدر: نشرية المعلومات الإقتصادية (الجزائر) من عدد 2010، عدد 2012 وعدد 2013، إلى عدد (30) 2016، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على موقع الوزارة: [www.Pmeart-dz.org](http://www.Pmeart-dz.org).

يبين الجدول رقم (7-II) مدى تطور نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر من سنة إلى أخرى، وهذا راجع إلى تطبيق برامج التنمية التي شرعت فيها الدولة لصالح هذا القطاع حيث بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في الجزائر سنة 2013 ما يقارب 747934 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وتشكل نسبة المؤسسات الخاصة 99.93% بعدد يقدر بـ 747387 مؤسسة، ومقسمة بدورها إلى: مؤسسات أشخاص معنوية 441964 مؤسسة تمثل نسبة 59.09%، مؤسسات أشخاص طبيعية 136624 مؤسسة تمثل نسبة 18.27%، مؤسسات النشاطات الحرفية 168801 مؤسسة حرفية تمثل نسبة 22.57%. وتشغل 1915495 عامل. أما فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية فهي تعرف استقرارا

نسبيا حيث بلغت 547 مؤسسة نتيجة هيكلية بعض المؤسسات العمومية وإنشاء العديد من المؤسسات التابعة لها تتمتع بالاستقلالية التامة وهي قابلة للخصوصية والشراكة، أما الإنخفاض المسجل في السنتين الأخيرتين يعود ذلك إلى خصوصية بعض مؤسسات القطاع العام وتغيير طبيعة ملكيتها، وآخر إحصائيات 2016 تشير إلى وجود 1022621 مؤسسة صغيرة ومتوسطة.

الشكل (II-6): تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شكلها القانوني في الفترة 2008-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على نشرات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات المذكورة

فانطلاقا من الجداول أعلاه يتضح أن عدد المؤسسات في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى خاصة بعد ضم أصحاب المهن الحرة إلى قائمة المؤسسات الخاصة خلال السداسي الثاني لسنة 2008 ليتزايد العدد الإجمالي إلى أن بلغ 607297 مؤسسة خلال السداسي الأول لسنة 2010 أي بنسبة نمو تفوق 7,7% مقارنة بسنة 2005، ليصل سنة 2012 ما يقارب 711832 مؤسسة أما سنة 2013 فقد بلغت الحصيلة 747387 مؤسسة خاصة و547 عمومية مع العلم أن 90% منها مؤسسة مصغرة. وتجدر الإشارة إلى أن القطاع الخاص هو المساهم في هذا النمو، في حين تتناقص عدد مؤسسات القطاع العام من سنة إلى أخرى، الأمر الذي يؤكد تقدم وتيرة الخصوصية في الجزائر وفتح المجال أما الإستثمار الخاص في ظل الإصلاحات المتعاقبة. وقد أعلن رئيس المجلس الوطني الاستشاري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن جهود الدولة لاسيما تشجيع إنشاء مؤسسات مصغرة من طرف الشباب من خلال تسهيل إجراءات استفادتهم من العقار والقروض المصرفية على غرار حامللي المشاريع الكبار هذا مآدى إلى تسجيل 21847 مؤسسة جديدة في السداسي الأول من سنة 2013، تتألف معظمها بنسبة 97.73% من كيانات صغيرة جدا لا تزيد على 9 عمال، سنة 2016 اتفقت الحصيلة وتشير تقارير النشرة الإقتصادية للسنة إلى ظهور 108538 مؤسسة صغيرة ومتوسطة جديدة. أما إنشاء مؤسسات متوسطة الحجم فتبقى وتيرته منخفضة جدا.

من جهة أخرى شهدت سنة 2011 حسب تصريحات وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إختفاء زهاء 30000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تعمل في قطاعات منتجة وغير منتجة مثل التصدير والإستيراد. وتعود الأسباب الرئيسية في اختفاء هذه المؤسسات للعامل البشري ولحيطتها المباشر حيث أوضحت أن رغبة بعض رؤساء المؤسسات التي أنشئت حديثا في تحقيق أرباح خلال السنة الأولى وعدم قدرتها على مواجهة صعوبات الحياة الاقتصادية أو حياة المؤسسة ببساطة تؤدي لا محالة إلى اختفاء هذه المؤسسات.

أما من حيث التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهو يشكل اختلالا في التوازن ما بين الشمال والجنوب، حيث تتركز معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 10 ولايات هي غالبا ما تقع ضمن الأقطاب الحضرية والصناعية بالشمال، وهي الجزائر، وهران، تيزي وزو، بجاية، سطيف، تيبازة، بومرداس، البليدة، قسنطينة، الشلف وينشط بالمنطقة ما يقارب 400615 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنسبة 69.59٪، تليها منطقة الهضاب ب 134960 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي مانسبته 21.82٪، في حين تضم المنطقة الجنوبية ومنطقة الجنوب الكبير ما يقارب 44581 مؤسسة صغيرة ومتوسطة بنسبة 8.61٪

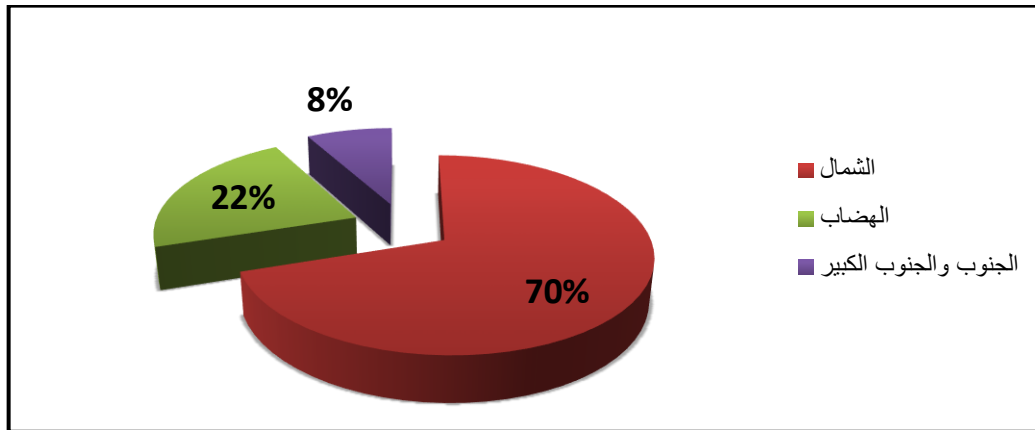
#### الجدول (8-II): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة جغرافيا في الجزائر (2008-2016)

المناطق	2008	2009	2010	2012	2013	2016
الشمال	193483	205857	214728	248985	262423	400615
الهضاب العليا	96354	105085	109981	128316	134960	125696
الجنوب	25033	27902	29279	34569	36131	49595
الجنوب الكبير	6517	7058	7380	8247	8450	
المجموع	321387	345902	361368	420117	441964	575906

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، رقم 17 سنة 2010، ص 23؛ وسنة 2013 ص 21 على موقع الوزارة: .org

[www.Pmeart-dz](http://www.Pmeart-dz)

#### الشكل (7-II): التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2016



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات نشرية المعلومات الاقتصادية سنة 2016.

## II.3.3. مكانة القطاع في الإقتصاد الجزائري

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مكانة هامة في الإقتصاد الجزائري لتعكس بذلك كل الجهود المحلية والدولية للنهوض بهذا القطاع، وفيما يلي بعض الإحصائيات المتعلقة بهذا القطاع ومدى مساهمتها في المتغيرات الاقتصادية:

### II.3.3.1. النسيج الصناعي:

في السنوات الأخيرة كان وزن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النسيج الإقتصادي قد تزايد حتى تضاعفت كثافتها إلى أكثر من 4 مرات، في حين أن عدد الإنشاءات الجديدة تضاعف بالتقريب مع الأخذ بعين الإعتبار ضعف الحصيلة المسجلة بالمقارنة بدول أخرى كما يبين الجدول التالي:

الجدول (II-9): كثافة المؤسسات وعدد الإنشاءات الجديدة

البلد	عدد الإنشاءات الجديدة لكل 10000 نسمة
الجزائر	31
فرنسا	880
إسبانيا	441

المصدر: حميدي، ص: 273

ونلاحظ من خلال الإحصائيات المقدمة أن عدد الانشاءات الجديدة كان كبيرا بالنسبة لفرنسا ب 880 إنشاء تليها إسبانيا أما الجزائر فإن الإنشاءات تبقى منخفضة حيث تبلغ 31 إنشاء أي لا يتجاوز حتى 100 مايدل على قلة توجه الإستثمارات نحو هذه المؤسسات وقد يعود ذلك إلى أسباب وصعوبات كبيرة تواجهها. أما الجدول التالي فيبين توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قطاعات النشاط الإقتصادي في الجزائر وفقا لاحصائيات الفترة 2010 إلى غاية 2016

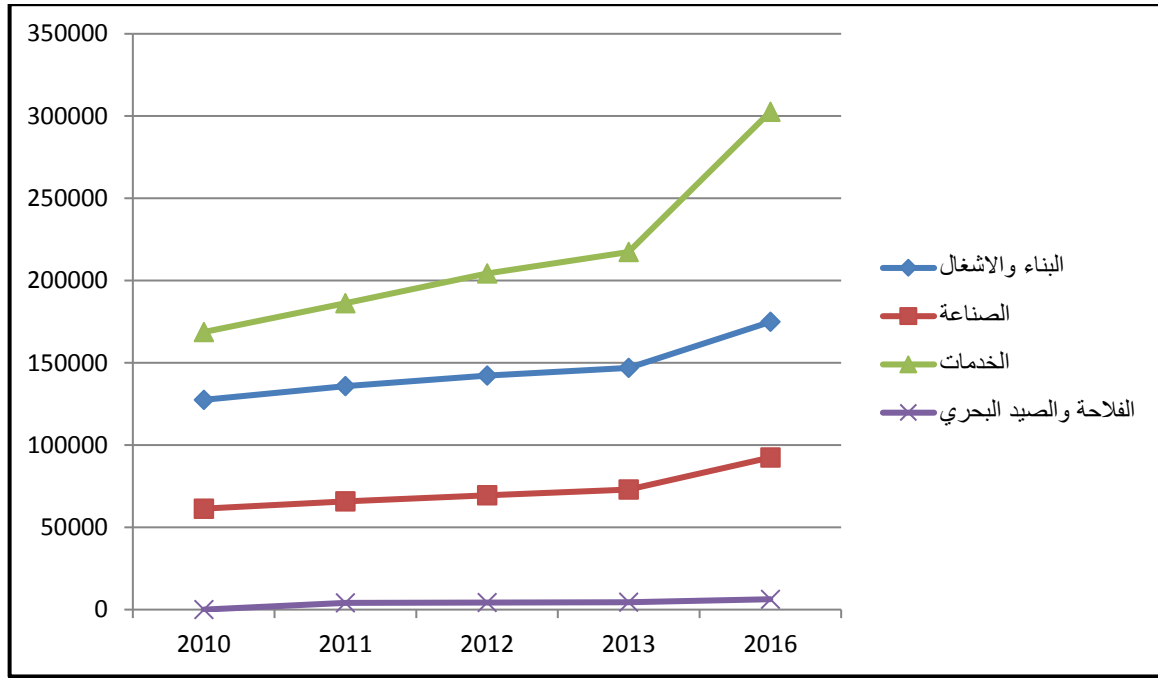
الجدول (10-II): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب القطاعات (2010-2016)

2016		2013		2012		2011		2010		السنوات
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	القطاع
30.34	174876	33.27	147005	33.85	142222	34.65	135752	35.29	127513	البناء والأشغال
16.04	92464	16.53	73057	16.56	69569	16.31	65846	16.99	61382	الصناعة
52.52	302645	49.20	217444	48.57	204409	47.52	186157	46.68	168699	الخدمات
1.01	6311	01.00	4458	1.02	4277	1.02	4006	1.04	3774	الفلاحة والصيد البحري
100	576296	100	441964	100	420117	100	391761	100	361368	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية للسنوات، 2008، 2012، 2013، 2016 على موقع الوزارة: org.

[www.Pmeart-dz](http://www.Pmeart-dz)

الشكل (2-8): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات في الفترة الممتدة بين 2010 و 2016



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول (11-II)

من خلال الإحصائيات المذكورة في الجدول السابق نلاحظ أن 108538 مشروع جديد قد تم تجسيده في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سنة 2016 وهذا دليل على الديناميكية التي يتمتع بها هذا القطاع من حيث تماثيه مع التغيرات الاقتصادية، حيث يحتل قطاع الخدمات المرتبة الأولى بحوالي 52% متبوعا بقطاع البناء والأشغال العمومية بما يعادل 30%، ثم قطاع الصناعات التحويلية بنسبة 16%، بينما النسبة ضئيلة جدا تعود لقطاع الفلاحة والصيد البحري. مع أن نسبة التطور أو

إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاع الخدمات تبقى مرتفعة بنسبة 9.61 %، يليه قطاع الفلاحة والصيد البحري بنسبة 6.76 % وهذا راجع للأهمية التي أولتها الدولة لهذا القطاع في إطار المحافظة على الثروة الحيوانية والفلاحية وكل الدعم المقدم للمستثمرين بمختلف أنواعه ورغم ذلك يبقى استثمار هذه المؤسسات في هذا القطاع ضعيف والشكل يوضح أكثر التباين الحاصل في توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على القطاعات نظرا لضعف مشاركة الخواص في بعض القطاعات ويرجع ذلك إلى الاحتكار التام من قبل المؤسسات العمومية لأكثر من عقدين مثل قطاع الطاقة والمياه والمحروقات.

أما عند الحديث عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية موضوع بحثنا فنجد أنها تتوزع فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الفروع كالتالي:

- ✓ الصناعة الغذائية: 21022 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي بنسبة 28.77 % من إجمالي المؤسسات الصناعية؛
- ✓ صناعة الخشب والورق: 15175 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما تمثل نسبة 20.77 % من إجمالي المؤسسات الصناعية؛
- ✓ الحديد والصلب: 10875 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما تمثل نسبة 14.88 % من إجمالي المؤسسات الصناعية؛
- ✓ مواد البناء: 9337 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما تمثل نسبة 12.78 % من إجمالي المؤسسات الصناعية؛
- ✓ البلاستيك والكيماويات: 7185 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما تمثل نسبة 9.83 % من إجمالي المؤسسات الصناعية؛
- ✓ النسيج والجلود: 7264 مؤسسة صغيرة ومتوسطة ما تمثل نسبة 9.94 % من إجمالي المؤسسات الصناعية.

### II.2.3.3. دورها في التشغيل:

تعاني الجزائر من إرتفاع معدل البطالة حيث وصلت حسب إحصائيات (وزارة العمل والتشغيل والضمان الإجتماعي لسنة 2010) إلى 10% ، ويعد القضاء الكامل على هذه المشكلة من العقبات الكبيرة التي تواجه الحكومة الجزائرية، مع ذلك عرفت هذه النسبة تراجعا مستمرا خلال السنوات الأخيرة وذلك يعود إلى الإجراءات المتخذة في سبيل التخفيف من حدة البطالة والتي تركز أساسا على فئة الشباب من بين هذه الإجراءات تنمية وتشجيع إنشاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بشكل أساسي مع مطلع التسعينات أمام فشل التجربة التنموية الخاضعة لقيادة المؤسسات الكبيرة حيث أصبح ينظر إليها كونهما بديلا تنمويا يعول عليه مستقبلا نظرا لما يمتاز به قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خصائص تجعل منه أداة لخلق فرص العمل والتخفيف من البطالة وبالتالي تحقيق الإستغلال الأمثل للطاقات البشرية المتاحة خاصة فئة الشباب منها حسب دراسة ل (حميدي، 2007) يشير فيها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشغل ثلث اليد العاملة الجزائرية، ونوضح في الجدول الآتي تطور عملية التشغيل في هذه المؤسسات في الفترة 2003 حتى 2016.

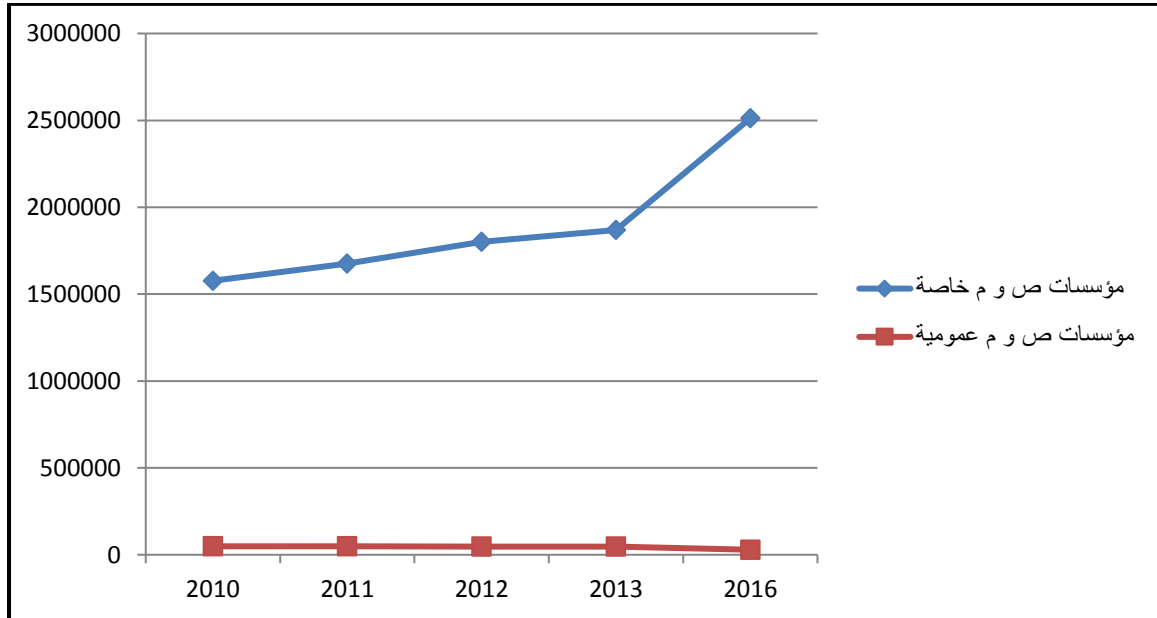
الجدول (11-II): تطور مناصب الشغل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2010-2016)

2016	2013	2012	2011	2010	السنوات	
					نوع المؤسسات	
1489443	1121976	1089647	1017374	958515	الأجراء	مؤسسات ص
1022231	747387	711275	658737	618515	أرباب العمل	وم خاصة
29024	46132	47375	48086	48656	مؤسسات ص وم عمومية	
<b>2540698</b>	<b>1915495</b>	<b>1848117</b>	<b>1724197</b>	<b>1625686</b>	<b>المجموع</b>	

المصدر: نشرية المعلومات الإقتصادية لسنوات 2010، 2013، 2016، على موقع الوزارة: [www.Pmeart-dz.org](http://www.Pmeart-dz.org)

ونلاحظ من خلال الجدول تطور في عملية تشغيل اليد العاملة في هذه المؤسسات من سنة لأخرى بالتوازي مع الزيادة في عددها، حيث تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تشغيل حوالي 2540698 عاملا في الجزائر سنة 2016 أي ما نسبته 58.95 % من عدد العمال الجزائريين، غير أن هذه التطور كان في المؤسسات الخاصة فقط، ما يعكس مجهودات الدولة في تشجيع القطاع الخاص في عملية الإستثمار، أما المؤسسات العمومية عرفت تقهقر في عملية التشغيل ويعود ذلك إلى تراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية الأمر الذي جعله يساهم في تزايد معدل البطالة، وهذا ما يعكس طابع الخصوصية والرأسمالية المتبنية في النظام الإقتصادي الجزائري.

الشكل (9-II): تطور وتيرة التشغيل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب شكلها القانوني للسنوات 2010-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على معطيات الجدول (11-II)

### II.3.3.3. الإستثمار الأجنبي:

كما للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دور في ترقية وتشجيع الإستثمار الأجنبي والشراكة الجزائرية الأجنبية وسيتم توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (II-12): المشاريع الأجنبية المصرح بها في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2016

عدد المشاريع	%	المبلغ	%	عدد العمال	%
170	2.37	329781	17.93	16.662	10.13

المصدر: نشرية المعلومات الإقتصادية لسنة 2017، على موقع الوزارة: [www.Pmeart-dz.org](http://www.Pmeart-dz.org)

من خلال الجدول يتضح العدد المحدود للمشاريع الأجنبية في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث لا تمثل سوى مانسبته 2.37% فقط من المجموع كما لا تشغل سوى مانسبته 10% من إجمالي اليد العاملة وهي نسبة جد ضئيلة وذلك راجع إلى أسباب عديدة منها: عدم نضج التنظيمات القانونية والمؤسسية لهذه المؤسسات واقتصار معظمها على الأشكال العائلية للملكية وارتفاع درجة المخاطر نظرا صغر حجم رأس المال، والميل إلى إستخدام فنون إنتاجية محلية حسب (الخلف، ص: 31)، هذا ما يستدعي المزيد من الإهتمام بإستقطاب الإستثمار الأجنبي في هذا القطاع حيث لا تركز المشاريع الأجنبية إلا على القطاعات الكبرى والقطاعات الاستخراجية.

### II.4.3.3. دورها في الناتج المحلي الخام:

إن الناتج الداخلي الخام يولد من مساهمات الأربع قطاعات الإقتصادية في البلاد: وهي قطاع المؤسسات المالية، المؤسسات الإقتصادية، مؤسسات الجماعات المحلية، مساهمة قطاع العائلات، ويمكن إعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن مساهمة قطاع العائلات بنسبة كبيرة، حيث تساهم هذه المؤسسات بأكثر من 84.77% من الناتج الداخلي الخام، ومن خلال الجدول التالي نلاحظ أن مساهمة القطاع الخاص ممثلة في المؤسسات العائلية ذات الأحجام الصغيرة والمتوسطة تتزايد باستمرار خلال الفترة الممتدة من 2007 حتى 2011 بالنسبة للناتج خارج المحروقات، الأمر الذي يكشف لنا مدى أهمية القطاع الخاص في تحقيق النمو الإقتصادي، أصبح القطاع الخاص مهيمنا على النشاط الإقتصادي بسبب تخلي الدولة عن الإحتكار فوصلت نسبة مساهمته في الناتج الداخلي الخام إلى أكثر من 75% وذلك من خلال تشجيع وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك مبيّن حسب الجدول التالي:

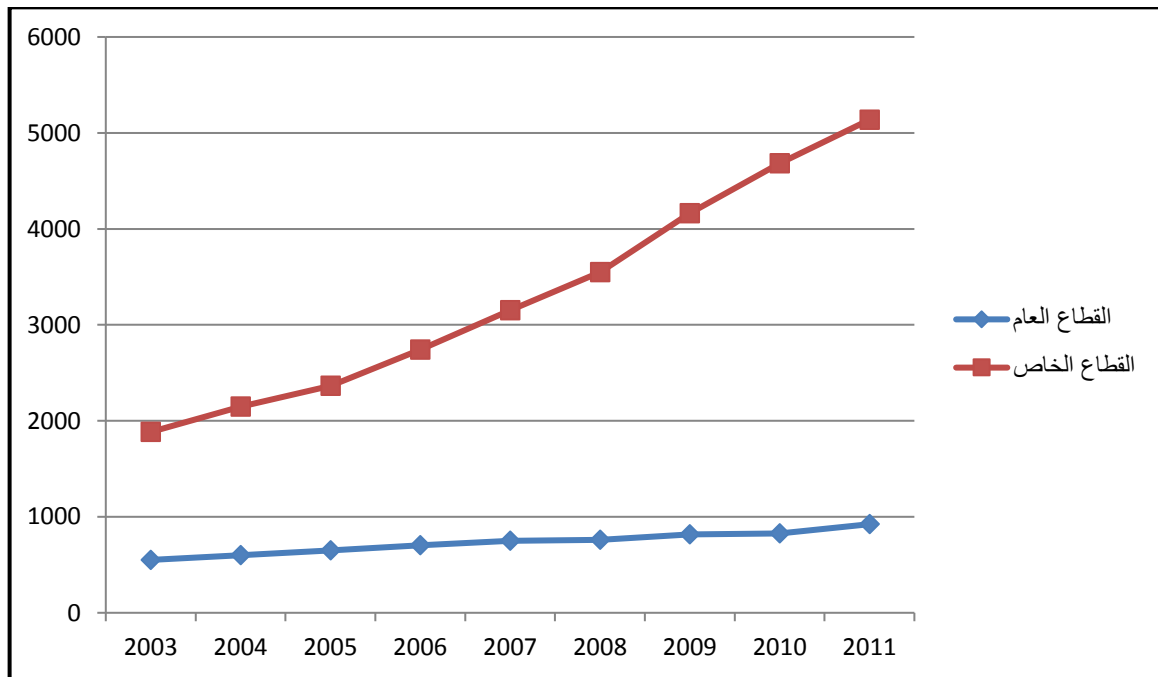
الجدول (II-13): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام للسنوات 2003 – 2011

الوحدة: مليون دينار جزائري

2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	
923	827	817	761	750	704	651	599	551	القطاع العام
5137	4682	4162	3574	3153	2740	2365	2147	1884	القطاع الخاص
6060	5509	4979	4335	3903	3444	3016	2746	2435	المجموع

المصدر: نشرية المعلومات الإقتصادية لسنة 2008 وسنة 2011 على موقع الوزارة: [www.Pmeart-dz.org](http://www.Pmeart-dz.org)

الشكل (II-10): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام للسنوات 2003 – 2011



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول (II-13)

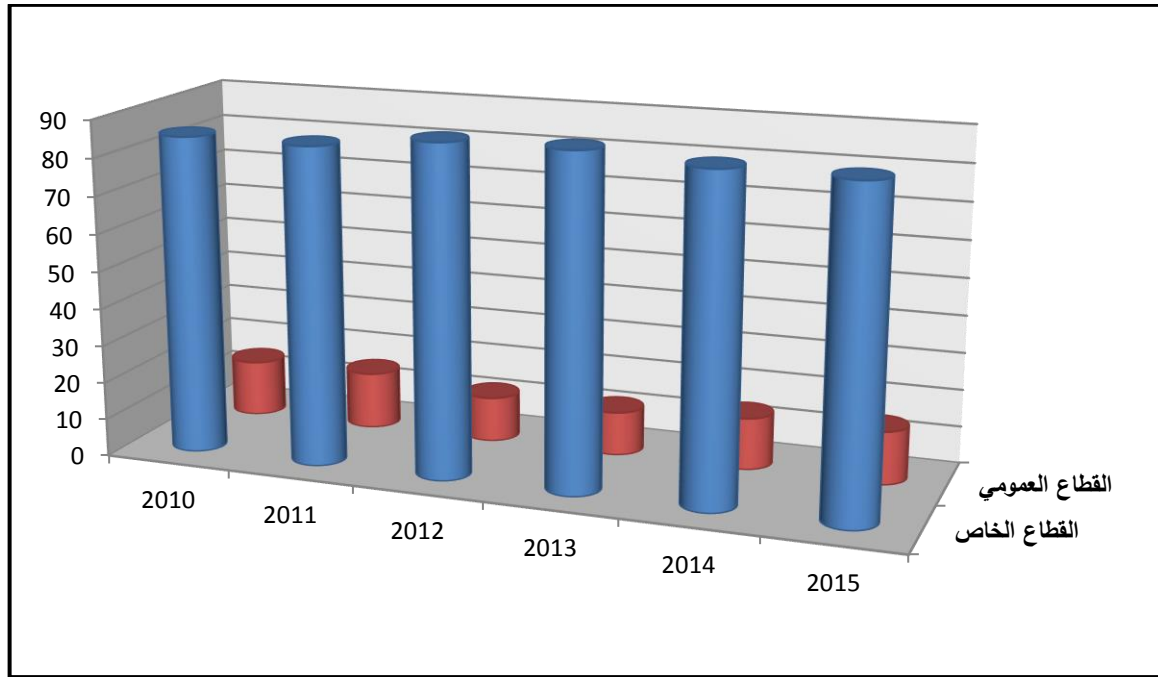
إن القراءة الأولية لمعطيات كل من الجدول والشكل أعلاه ومن خلال مقارنة بين القطاعين فإن المعطيات تشير إلى تراجع مساهمة القطاع العام في الناتج المحلي الخام عن 25.2% سنة 2000 إلى 20.44% سنة 2006 لتصبح سنة 2011 بنسبة 15.23% يتضح أن القطاع الخاص أكثر مردودية من القطاع العام حيث كانت مساهمته في زيادة الناتج المحلي مستمرة مقابل انخفاض مستمر لمؤشرات القطاع العام. حيث ارتفعت من 74.9% سنة 2000 إلى 79.56% سنة 2007، و 84.76% سنة 2011 والذي يمكن تفسيره بعدم قدرة القطاع الخاص على مسايرة متطلبات وشروط إقتصاد السوق، وتحت وقع تحرير التجارة الخارجية وعملة الإقتصاد. إضافة إلى الثقل الإقتصادي والإجتماعي للمؤسسات الخاصة، والدعم الذي حظيت به من طرف الدولة. ولتسليط الضوء أكثر، نقوم بعرض تفصيلي لتطور القيمة المضافة حسب طبيعة الأنشطة من خلال الجدول التالي:

الجدول (II-14): دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إنتاج القيمة المضافة للفترة 2010-2015 حسب القطاعات

2015	2014	2013	2012	2011	2010	السنوات	
7924.51	7338.65	6741.19	5813.02	5137.46	4681.68	القيمة	القطاع الخاص
85.78	86.1	88.29	87.99	84.77	84.98	%	
1313.36	1187.93	893.24	793.38	923.34	827.53	القيمة	القطاع العام
14.22	13.9	11.70	12.01	15.23	15.02	%	
<b>9237.87</b>	<b>8527</b>	<b>7634</b>	<b>6606</b>	<b>6061</b>	<b>5509</b>		المجموع

المصدر: نشرة المعلومات الإقتصادية 2007، العدد، ص: 49، على موقع الوزارة: [www.Pmeart-dz.org](http://www.Pmeart-dz.org)

الشكل (II-11): مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيمة المضافة للسنوات 2010-2015



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول (II-15)

أثبتت نتائج تطور دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة هي الأخرى الدور المتنامي للقطاع الخاص في ها المجال على حساب القطاع العام غير أن هناك تذبذب في هذه المساهمة فبعدما كانت تتم بوتيرة متساوية على مدى السنوات 2010 - 2013 ؛ عرفت سنة 2014 تغيرا لتعود مساهمة القطاع العام إلى التوجه إلى الإرتفاع وتتوجه مساهمة القطاع الخاص إلى الإنخفاض مع ذلك يبقى القطاع الخاص الأكثر مساهمة وقد تعود هذه الطفرة إلى تراجع الإستثمار الخاص بعد تراجع التمويل من أجهزة الدعم أو فشل بعض المشروعات الخاصة التي سبق تمويلها.

## II.3.3.5. أهمية الصعيد الخارجي:

### □ على مستوى الصادرات:

تعتبر الصادرات أحد أهم مداخل التنمية الاقتصادية باعتبارها محركا للنمو، وقد لاقى هذه القضية إهتماما متزايدا من طرف الإقتصاديين خصوصا في ضوء ما يسفر عنه الواقع العملي من الاتساع المتنامي للفجوة التي تفصل الدول الصناعية المتقدمة عن الدول النامية، وكذا نظرا لازمة المديونية الخارجية الناتجة عن سياسة الاقتراض من الخارج والتي أدت إلى تفاقم العجز في الميزان التجاري في ظل تزايد خدمة الدين وبالتالي ضعف القدرة على الإستيراد وتعثر جهود التنمية. وقد توصلت العديد من الدراسات الإقتصادية إلى أن النمو السريع للصادرات يعجل من وتيرة النمو الإقتصادي خاصة في الدول النامية التي تحتاج إلى الكثير من التجهيزات التي يتم تصنيعها في الدول المتقدمة، ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا توفرت لديها العملة الصعبة الكافية. كما أن الإعتماد على تصدير المواد الأولية لا يعتبر مصدرا منتظما يعتمد عليه لتوفير الإحتياجات من النقد الأجنبي بسبب عدم الإستقرار الذي يميز أسواق هذه المواد على المستوى العالمي.

فيما يخص الجزائر فقد سعت لتطوير صادراتها خارج قطاع المحروقات باعتباره القطاع المهيمن حيث تبلغ صادراته 97% من القيمة الإجمالية للصادرات، أما بالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات فتبقى نسبتها ضئيلة ومقدرة بـ 2.96% من القيمة الإجمالية للصادرات أي بقيمة 2.18 مليار دولار أمريكي، لذلك قامت برسم إستراتيجية شاملة لتنمية صادراتها الوطنية خارج النفط، وهذا من خلال تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومنها المصغرة خصوصا والمؤسسات الوطنية ككل باعتبارها تمثل 99% من مجموع المؤسسات في الجزائر بطرح عدد من الإجراءات بمراحل تصب جلها في بناء إقتصاد خارج النفط، بما يجعلها قادرة على اقتحام الأسواق الدولية، وقد تطورت حصيلة التصدير خارج المحروقات خلال السنوات الأخيرة إلا أنها تبقى ضعيفة ويعود ذلك إلى عدة أسباب أهمها:

- ✓ أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تدرج التصدير ضمن أهدافها، بل تكتفي بفرض وجودها في الأسواق المحلية؛
- ✓ عدم فعالية الهيئات الإقتصادية والحوافز البيروقراطية تعيق وتكبح كل المبادرات التي تقوم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تصدير منتجاتها، حيث لا تملك الإمكانيات لمواجهةها؛
- ✓ عدم توفر المعلومات على الأسواق الأجنبية لدى المتعاملين الوطنيين، فمن خلال الإحصائيات نجد هناك تذبذب في قيمة الصادرات خارج المحروقات، وذلك نظرا لعدم وجود هيئات متخصصة تقوم بتجميع المعلومات ونشرها؛
- ✓ عدم التحضير الجيد ومتابعة المشاركة الجزائرية في المعارض الإقتصادية الدولية مما يجعل المنتج الجزائري غير معروف في الأسواق الأجنبية؛
- ✓ عدم توفر الخبرة الكافية لدى هذه المؤسسات لممارسة نشاط تصديري مما يؤثر سلبا على استمراريتها في تصدير منتجاتها؛
- ✓ كما أن التحرير المفاجيء للتجارة الخارجية والتدفق الفوضوي للسلع دون أية مراقبة اثر كثيرا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتبر في بداية نشاطها وفي طور تطوير منتجاتها ولم تصل بعد إلى المستوى اللازم لمنافسة المنتجات الأجنبية.

والجدول الآتي يبين هذا التطور خلال السنوات 2004 إلى 2013:

**الجدول (II-15):** مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حصيلة التصدير ما بين السنوات 2012-2016

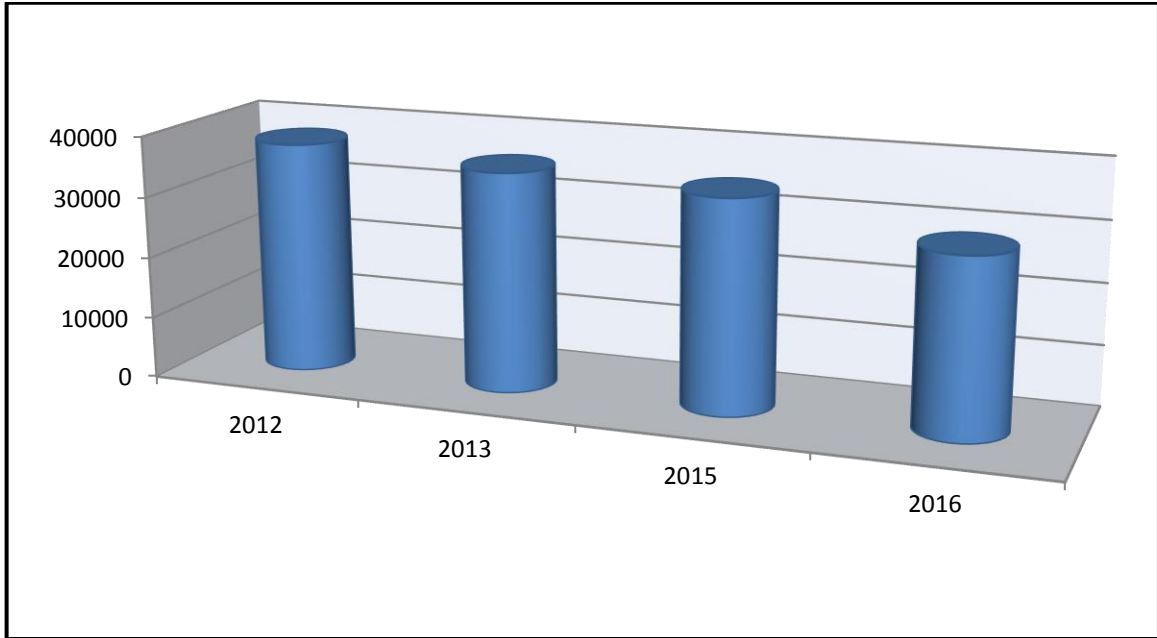
الوحدة: مليون دولار

السنوات	2012	2013	2015	2016
قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	37966	35907	34668	28883

المصدر: نشرة المعلومات الاقتصادية عدد 2013، ص: 45، عدد 2016 ص: 50 على موقع الوزارة: .org

[www.Pmeart-dz](http://www.Pmeart-dz)

**الشكل (II-12):** تطور صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما بين السنوات 2012-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول (II-16)

لقد عرف هذا القطاع معدلات تطور ملحوظة؛ لذا أعطت الجزائر سياسة تنمية الصادرات الوطنية خارج قطاع المحروقات أهمية كبيرة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الذي برهن على إمكانياتٍ معتبرة في مجال تصدير السلع والخدمات، خاصة في السنوات اسابقة وهذا ما نلاحظه من الجدول حيث أن صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة شهدت تطورا مستمر لتصل سنة 2012 إلى 37966 مليون دولار أمريكي كأقصى قيمة وصلت لها، إلا ان هذا الأخير عرف تدهورا سنة 2013 بإنخفاض قدر ب 5.42% مقارنة بسنة 2012 ماجعل الميزان التجاري يسجل إنخفاضاً من 13939 إلى 7557 مليون دولار خلال سنة واحدة، وتصل سنة 2016 قيمة 28883 مليون دولار فقط أي بإنخفاض قدره 16% مقارنة ب 2015 وهي نسبة إنخفاض كبيرة جدا، وقد يعود ذلك إلى توجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أنشطة إقتصادية مجردة من القيمة المضافة، مثل القطاع

التجاري، البناء والأشغال العمومية... الخ. وبالتالي يجب تكثيف جميع الجهود في سبيل إزالة جميع العقبات التي تقف أمام تسهيل دخول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الأنشطة التي تحتوي قيمة مضافة عالية تسمح لها بزيادة قيمة صادراتها، ما يجعلنا نجزم بضرورة تدعيم هذا القطاع وترقيته في ظل الإصلاحات الاقتصادية الجارية كرهان أساسي لتنويع مبيعات الجزائر للخارج، ومن ثم زيادة حصيلة البلد من العملة الأجنبية والتنمية الاقتصادية للبلد ككل

□ على مستوى الواردات: ويتم توضيح دورها في الواردات من خلال الجدول التالي:

الجدول (II-16): قيمة واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنتي 2012-2016

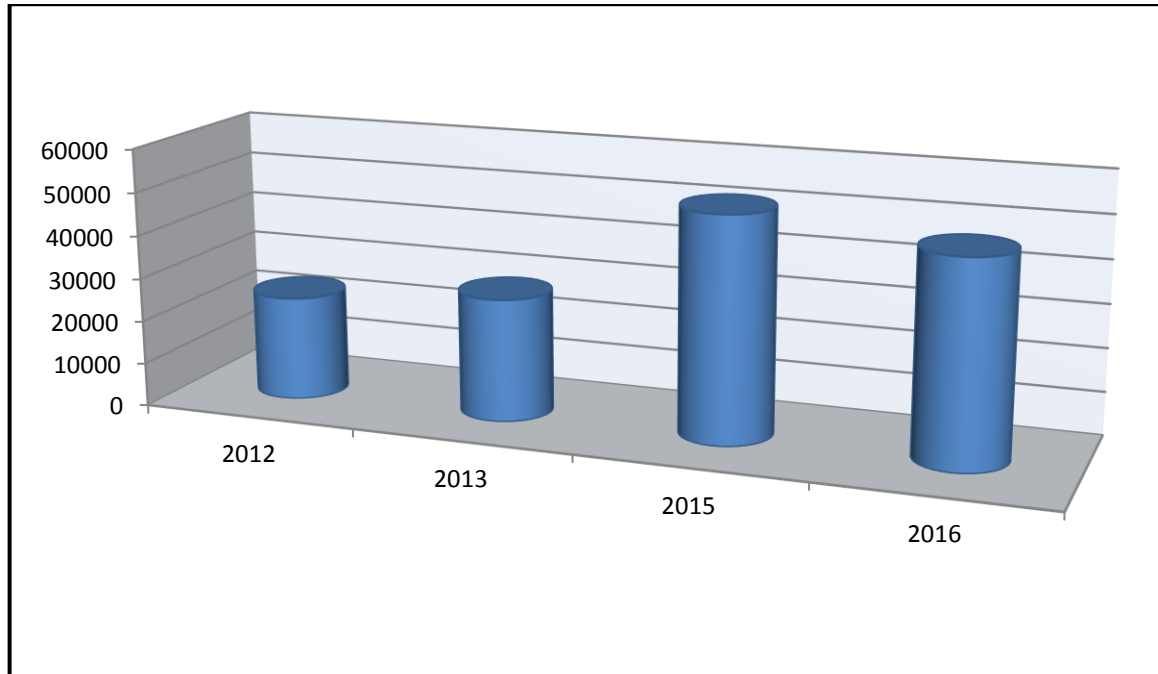
الوحدة: مليون دولار

السنوات	2012	2013	2015	2016
قيمة الواردات	24027	28350	51702	46727

المصدر: نشرة المعلومات الاقتصادية عدد 2013، ص: 45. وعدد 2016، على موقع الوزارة: .org

[www.Pmeart-dz](http://www.Pmeart-dz)

الشكل (II-13): تطور واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسنوات 2012-2016



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول (II-17)

ويلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه والشكل أن قيمة الواردات ارتفعت من 24057 سنة 2012 إلى 51702 مليون دولار سنة 2015، أما بعدها فتنخفض قيمة الواردات إلى 46727 مليون دولار. إذن يمكننا القول بأن هذا النوع من

المؤسسات، وبالنظر إلى خصوصياته، يساهم في تفعيل حركة الواردات، والتي بدورها تبين بأن هذا القطاع يشهد تطورًا واستمرارًا في نشاطه.

## 4.II. الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبح من المسلم التركيز على رأس المال الفكري ورأس المال البشري لما أثبتته هذا الأخير من دور فعال في إنجاح الأعمال حيث يمثل العنصر البشري أساس العملية الإنتاجية، وظهر أثرها الإيجابي على الأداء حسب أبحاث ( Supyuenyong, 2009) ، وأثرها على النمو الإقتصادي حسب دراسة (Vlachos, 2009)، والإنتاجية حسب دراسة ( عبد القادر و أبو سن، 2012). كما أن الفعالية التنظيمية للمؤسسة وقدرتها على خلق ميزة تنافسية مستدامة يمكن أن يتوقف على ما إذا كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تتم بشكل مناسب وناجحة التنفيذ، فالطابع الفريد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفرض على مديري الموارد البشرية أن تكون خلاقة والقيام بإجراء بعض التعديلات الرئيسية في سياساتها من خلال وضع أهداف وتوقعات واضحة لموظفيها، وتوفير لهم ردود الفعل المناسبة من خلال إتباع بعض الإستراتيجيات الفعالة التي تشمل اعتماد الأساليب الحديثة في التوظيف، تقديم حزم الأجور المنافسة، استخدام الحوافز المادية والمعنوية توفير التعاون الفعال والانسجام في مكان العمل يضمن صراع لتوتر أقل في العمل إضافة إلى توفير الأمن الوظيفي، الإعتراف والتمكين كل هذا باعتبار أن المورد البشري هو العنصر الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين. ولتعبيد الطريق أمام هذا المورد والإستفادة منه بأكثر فعالية أكدت الدراسات أنه يحتاج إلى عوامل تساعده على إثبات فعاليته منها ماله علاقة بالدورات التكوينية والتدريبية لتطوير إمكانياته الفنية والمهارة للإستجابة للإحتياجات المتنوعة والمتزايدة للمتعاملين معها. ومنها ماله علاقة بالتعليم فباعتبار أن مخرجات النظام التعليمي والتكويني هي مدخلات الجهاز الإنتاجي وجب التركيز في هذا العنصر على نوعية التعليم والتكوين (إصلاح البرامج) وربط المؤسسات التعليمية بالمحيط الإقتصادي مع الإستفادة من الخبرة الأجنبية في هذا المجال، إضافة إلى هذا وجب على المؤسسات الإهتمام بالأجور، التعويض والحوافز المالية والمعنوية، توفير الأمن والحماية للعامل وغيرها من العوامل. ونظرا لتزايد أهمية رأس المال البشري، ولارتباطه الكبير بالتطورات التكنولوجية، وصفت الإقتصادات الغربية الحالية بالإقتصادات القائمة على المعرفة، والتي تتميز أيضا بزيادة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ففي حين نبهت دراسة أجراها ( Hornsby and Kuratko, 2003) أن دراسات إدارة الموارد البشرية لازالت تحتتم فقط بالظواهر الإقتصادية في المؤسسات الكبيرة قامت دراسة ( De kok, 2003 ) على تأكيد أن هناك إحتياجات كبيرة للمؤسسات الصغيرة فيما يخص دراسة ممارسات إدارة الموارد البشرية فيها، فبعد أن قدمت دراسات كثيرة أدلة تشير إلى وجود تأثير هام وإيجابي بين إدارة الموارد البشرية والأداء في المؤسسات الكبيرة دعت الباحثة إلى ضرورة وجود أبحاث مماثلة في مجال المؤسسات الصغيرة.

## II.1.4. أسباب ضعف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم تركيز الأديبات السابقة على طرق التمويل والبدائل المتاحة وإبراز دور هذه الأخيرة في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية فمثلا في الجزائر ركزت الأبحاث على إبراز دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية وإعتمادها كبديل لقطاع المحروقات إضافة إلى دورها في حل مشكلة البطالة. غير أنها أهملت جانب الموارد البشرية فيما يخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تشير دراسة (Heneman and Tansky, 2003) "أنه تم معاملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمواطن من الدرجة الثانية من قبل الباحثين في أدبيات إدارة الموارد البشرية لفترة طويلة جدا". فرغم كونها الأكثر مساهمة في عملية التوظيف إلا أن الدراسات المتعلقة بتسيير النظام الداخلي بما في ذلك ممارسات إدارة الموارد البشرية قليلة ومحصورة بدراسات نوعية حسب دراسات ل (Kotey and Slade. 2005; De Kok and Uhlaner. 2001)، مع العلم أن أبحاث كثيرة علقت أن تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية في مراحل مبكرة من دورة الحياة التنظيمية للمؤسسات الصغيرة، من المرجح أن قلص باستمرار المقاومة غير صحية للتغيير حسب دراسة (Jibran and Afzal. 2008) كما توصي بالإهتمام بالتكوين والتدريب بأصحاب هذه المشاريع. وفيما يلي عرض لأهم أسباب ضعف أو بالأحرى عدم وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

- نقص الخبرة والحنكة في التسيير: يعتبر أول وأهم مشكل يواجهه المستثمر بعد إنشاء المشروع الصغير حيث تفيد دراسة (Kotey and Slide. 2005) أنه يسود في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نقص الخبرة والمعلومات الكافية لعملية التسيير وثقافة قيادة الأعمال عن طريق الحدس والعلاقات بدلا من الحقائق والإحتراف. وأفادت في نفس السياق دراسة (Hornsby & Kuratko (2003) أن عدم الكفاءة الإدارية وخاصة في مجال إدارة الموارد البشرية تعتبر السبب الأساسي لفشل المؤسسات الصغيرة، وتعلق دراسة (Krishna K et al. 2012) أن السبب هو قاعدة وفورات الحجم ففي حين تسمح هذه القاعدة للمؤسسات الكبيرة بتوظيف فريق متخصصين لمعالجة التعقيدات التي تنطوي عليها إدارة برامج الموارد البشرية، هذا ليس خيارا قابلا للتطبيق بالنسبة للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتكاليف المرتبطة بتوظيف المهنيين المدربين تدريباً عالياً من المرجح أن تكون باهظة بالنسبة لكثير من المنظمات الأصغر حجماً؛ ونتيجة لذلك، غالبا ما تصبح أنشطة الموارد البشرية مسؤولية المدراء العامين، ضف إلى ذلك معظم سياسات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى خفض النفقات على التدريب والتطوير والذي ينعكس بالسلب على القدرة التنافسية لها.

في هذا الصدد قامت الجزائر باجراءات حيث تم رصد عشرة ملايين دولار كندي قصد تكوين مسيرين في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بالاستفادة من التجربة الكندية حيث تم تجسيد 72 عملية منها 60 عملية خصت مسيري المؤسسات العمومية التي لها علاقة مباشرة مع القطاع المالي والإقتصادي (عنتر، ص: 4).

- أن إدارتها أقل جدية عادة وهذا قد يرجع إلى عدم وجود نموذج واضح لعملية الإدارة داخل هذه المؤسسات حسب ما أوضحته دراسة (Ganster, 2007) حيث أن مسيري هذه المؤسسات غالبا ما يواجهون مشاكل تتعلق بإدارة الموارد

البشرية ويتمثل الإرتباك الأساسي الحاصل فيها في قدرتها على تحديد معالم واضحة للهيكلة التنظيمي وإدماج التدريب والتنمية كجزء لا يتجزأ من نظام إدارة شؤونها ففي دراسة (Heneman and Tansky, 2003) في عينة عشوائية متكونة من 117 مؤسسة تشغل أقل من 100 موظف، وحدوا أن 15 فقط لها قسم إدارة الموارد البشرية.

- لا تملك إلا عدد أقل من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرسمية من نظيراتها الأكبر حجماً، حيث تلعب عناصر مثل القيم الأساسية التي تعكس ثقافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والوعي من حيث التكلفة، والمخاطرة، مركزية اتخاذ القرارات، وهي عناصر تمثل الطابع غير الرسمي الذي يتضح من عدم وجود إجراءات وممارسات إدارية مكتوبة حسب ما أوضحه (Brand and Bax, p: 453). وحسب دراسة (Barrett and Mayson, 2007) فإن هناك إختلاف كبير فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب درجة نموها وكذا إذا كانت مملوكة للعائلة أو فرد واحد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتطورة والتي يملكها فرد واحد تميل أكثر ليكون لديها ممارسات رسمية. ويعتبر النهج غير الرسمي أكثر ملاءمة للمؤسسات الصغيرة لكونه يساعدها على أن تكون أكثر مرونة وقادرة على التعامل مع مستويات أعلى من عدم الإستقرار البيئي. على النقيض من ذلك، يرى آخرون أن قلة إستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة رسمية في المؤسسات الصغيرة راجع إلى قلة الموارد والخبرة التي تحتاجها هذه العملية.

- ومن أهم الأسباب لعدم امتلاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقسم الموارد البشرية هو إعتبارها مكلفة للغاية. فحسب (Mazzarol 2003 p.28) يمكن للمؤسسة التي تشغل أقل من 100 موظف أن تعمل بنجاح بدون مدير متفرغ للأفراد أو الموارد البشرية. ومع ذلك، وبمجرد أن تتجاوز قاعدة الموظفين 150 موظف، قد تكون هناك حاجة إلى مدير للموارد البشرية أما مع أكثر من 200 موظف، قد تصبح دائرة الموارد البشرية لازمة في المؤسسة.

رغم هذه الأسباب وأخرى إلا أن هذا لاينفي وجود ممارسات للموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكننا سنحاول من خلال دراستنا معرفة كيفية ممارستها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة.

## II.4.2. ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حيث سيتم التركيز على الممارسات التي سبق تناولها في الفصل الأول وكيفية تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ما جاءت به الأدبيات العالمية

### II.4.2.1. التوظيف:

تمثل عملية الاختيار والتعيين تحدي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لأن الحرب من أجل جذب المواهب والإحتفاظ بها قائمة في المؤسسات الصغيرة شأنها شأن المؤسسات الكبرى، فحسب البحث الذي أجرته Heliview في عام 2010 حول المؤسسات الصغيرة، تبين أن توظيف الأشخاص المؤهلين هي المشكلة المتكررة في كثير من الأحيان في المؤسسات الصغيرة

في 7 من أصل 10 بلدان أوروبية، حيث لا تزال من بين القضايا الثلاثة الأولى فيها (المسوحات السنوية من قبل معهد تشارترد للأفراد والتنمية حسب دراسة ( CIPD. 2010 ). وعند تحليل أهم أسباب مشكلة التوظيف أو بالأحرى توظيف اليد العاملة المؤهلة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد أنها تلتخص حسب دراسة (Kishore et al, 2012) في إنعدام البنية التحتية لنظام التوظيف، حيث تغيب إجراءات تتبع مقدمي طلبات العمل، كمات تفتقر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى علامة تجارية واضحة ومعروفة تجعل من الأشخاص المؤهلين وذوي الكفاءات العالية يتقدمون إليها، إضافة إلى نقص الاعلام في الوسائل الخاصة به عن الوظائف الشاغرة والتي تحتاجها المنظمة، كما أكدت الدراسة أن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتفادى في كثير من الأحيان الإشراف على عملية التوظيف وقد تصل إلى حد الاستعانة بوكالات خارجية للحصول على الموظفين، غير أن هذه الوسيلة حسب دراسة ( CIPD. 2010 ) قد تزيد من تكاليف المؤسسة ما يجعل أصحاب الأعمال يتفادونها عن طريق التشغيل العشوائي دون الاستعانة بأي خبرات في هذا المجال والذي ينتج عنه في المقابل توظيف الأفراد غير المناسبين أو المؤهلين. وتشير في نفس السياق دراسة كل من (kotey and Slide, 2005) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية الرسمية والإجراءات المتعلقة بتعيين الموظفين الموهوبين هي أمر حيوي يضمن بقاء المؤسسات الصغيرة، غير أن عملية التوظيف العشوائي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلق معدل دوران كبير للأفراد في معظمها ماقد يؤدي بالضرورة إلى خلق إستراتيجية إدارة غير متماسكة على المدى الطويل، خاصة وأنها تعتمد على اليد العاملة بالدرجة الأولى في نشاطها، إضافة إلى المنافسة الشرسة التي تواجهها في جذب واستبقاء اليد العاملة المؤهلة من قبل المؤسسات الكبيرة مع العلم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية تملك أكبر نسبة دوران حسب تقرير البنك الدولي لسنة 2013، وأي خسارة في الموظفين المؤهلين بشكل متكرر تعني تكاليف أكثر بالنسبة للمؤسسة فهي مجبرة على إعادة التوظيف وتحمل تكاليف في سبيل التدريب للموظفين الجدد، إضافة إلى التكلفة التي تتحملها نظرا لشغور مناصب العمل في فترة مغادرة العامل القديم مايعني خسارة في الإنتاج طيلة فترة مغادرة العامل القديم إلى غاية إحلاله بعامل آخر وتكاليف أخرى تصاحب هذه العملية.

وقد أشار الباحثون إلى أن إرتفاع معدل الدوران أو فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جذب اليد المؤهلة راجع إلى التكلفة المرتفعة لليد العاملة المؤهلة ذلك أنها لاتعرض أجور ورواتب منافسة كما أن البعض يفضل العمالة غير الكفؤة والمؤهلة نظرا لإنخفاض أجورها وعدم مطالبتها بشروط عمل معينة رغبة منه في التحكم في التكاليف، بالإضافة إلى أن قلة خبرة أصحاب المؤسسات الصغيرة في التعامل مع قضايا إدارة الموارد البشرية، سيعصب من عملية جذب اليد المؤهلة والحفاظة عليها حسب دراسة (Baron, 2003). كما أن طبيعتها المتقلبة تزيد من عامل المخاطرة لهذا من الضروري بالنسبة لها معالجة عدم اليقين عن طريق ضمان ولاء القوة العاملة وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية حسب (Hornsby and Kuratko, 2003).

#### II.2.2.4. التدريب:

تجد المؤسسات في الإقتصاد القائم على المعرفة هو تلبية مطلبهم من اليد العاملة المدربة تدريباً عالياً في أسواق العمل التي تتميز بنقصها ففي دراسة ل (Thurik and Audretsch, 2001) وجدوا بشكل عام أن حجم المؤسسة يرتبط بشكل إيجابي مع تخطيط إدارة الموارد البشرية والتدريب الرسمي. أما (Timothy Bartram. 2005) فقد أكدوا أن المؤسسات الصغيرة لا تملك إجراءات تدريب رسمية وإذا ما عولجت فإن هذا يعتبر الخطوة الأولى في خفض معدل الفشل في المؤسسات الصغيرة. تأتي بعدها عدم الكفاءة الإدارية، وقد تناولت دراسات عديدة أهمية التدريب فمثلاً تشير دراسة (de Kok, 2006) أن التدريب يساعد على رفع إنتاجية الأفراد، والتي يمكن من زيادة الإنتاج على مستوى المنظمة، ومن ناحية أخرى يقلل التدريب من عدد ساعات الإنتاج.

غير أن الدراسات التجريبية التي تحاول تقدير أثر التدريب الذي توفره المؤسسات على أداؤها لم تستطع الوصول إلى نتائج محددة، كون المعلومات عن الوقت الذي يقضيه العمال في التدريب في معظم الأحيان مفقود أو بالأحرى لا يمكن تحديده على وجه الضبط نظراً للتداخل بينه وبين الوقت الشخصي للأفراد فلا يمكن الفصل بينهما، فمثلاً إذا افترضنا أن هناك فترة تدريبية قدرها 6 أشهر فإن ذلك لا يعني أن يقضي الفرد كل تلك الفترة حقا في عملية التدريب. وقد تم الربط بين التدريب المتقدم من طرف المؤسسة وكم التدريب الذي سبق وأخذته الأفراد لنفس الغرض وحساب متوسط العائد من التدريب، وبصفة عامة، كان المتوسط في المؤسسات الكبيرة أقل هذا راجع إلى حقيقة أن المؤسسات الكبيرة توفر برامج تدريب أكثر في المتوسط من المؤسسات الصغيرة وهذا يعني وجود علاقة طردية بين حجم المؤسسة ومتوسط عائدات التدريب. كما أوجدت الدراسات أيضاً أن تقديم التدعيم التدريبي للأفراد في المؤسسات الصغيرة أقل منه في المؤسسات الكبيرة ما أدى إلى ضعف العائد على التدريب، وبدون الدعم التدريبي لا يمكن أن يكون هناك أي أثر للتدريب على الأداء.

في الجزائر نظمت عملية التدريب من خلال متغير التكوين فحسب القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية 2006 إعتبر هذا القانون التكوين حق من حقوق الموظف العام وأضفى عليه الصفة الإلزامية في بعض الأسلاك المهنية، وذلك لضمان وحدة قطاع الوظيفة العمومي وأيضاً تكييف مهام الوظيفة العمومية مع الدور الجديد للدولة. وقد كان هناك تشجيع لسياسة التكوين من طرف الدولة الجزائرية، ويظهر ذلك من خلال الإهتمام بإنشاء مراكز خاصة بتحسين المستوى لموظفي الإدارة العمومية لإعادة الإعتبار للإدارة الجزائرية، والتوجه دائماً نحو تطوير ومسايرة التحديث والعصرنة الإدارية في مجال التسيير وتزويد الإدارة العمومية بإطارات كفأة قادرة على إستيعاب وتطبيق التقنيات الإدارية الحديثة. إضافة إلى إنشاء المجلس الأعلى للوظيفة العمومي من مهامه تحديد سياسة التكوين وتحسين المستوى الخاص بالموظفين حسب ما جاء به (بوقنور، ص: 140).

## II.3.2.4. التعمير:

مع أن البعض يعتقد أن مراقبة التكاليف هي محور إهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن التعمير يعتبر هو الآخر من القضايا الأساسية، ولكن البحوث قليلة في هذا المجال، فإدارة الموارد البشرية تعطي المؤسسات الصغيرة القدرة الداخلية على

التكيف والتأقلم مع البيئات التنافسية عن طريق مواءمة سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل التدريب، التطوير، التوظيف، الاختيار، ونظم المكافآت مع استراتيجيات الأعمال ويؤكد (Barrett and Mayson, p: 309) أنه في المتوسط، المؤسسات الصغيرة تدفع أحواراً أقل مقارنة مع المؤسسات الكبرى ما يجعلها لا تجتذب اليد العاملة المؤهلة ولعل أهم الأسباب وراء ذلك هي القدرات المالية المحدودة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يجعلها تعرض حزم تعويضات بسيطة، كما يرجح ذلك إلى الرغبة في التحكم في التكاليف من قبل أصحاب هذه المؤسسات بهدف تقليص المخاطر، ويعزى البعض ذلك إلى نقص إهتمام مسيري هذه المؤسسات بتصميم حزمة التعويضات مقارنة بإهتمامهم بعوامل أخرى حيث يرى (Xinghua Su, P: 345) أن انفصال تصميم التعويضات عن إستراتيجيات المؤسسة أحد أسباب ذلك، فتصميم حزمة التعويضات من شأنه أن يخدم الإستراتيجية على المدى الطويل على إعتبار دور هذا الأخير في جذب واستبقاء اليد العاملة المؤهلة وأداة قوية لإكتساب المزايا التنافسية في المؤسسات لهذا وجب التنسيق بين إدارة التعويضات والإستراتيجية الشاملة للمؤسسات. وأكد الباحث أن بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد لاتقدم حتى حق الرعاية الإجتماعية، بل ويرى العديد من مدراءها أنها عبء يساهم في زيادة التكاليف، غير مبالين حتى بالقوانين الوطنية ونصوصها من حيث " التأمينات والمعاشات". كلها عوامل وأخرى تساهم في خلق نظام تعويضات ناقص إن صح القول مقارنة بالمؤسسات الكبرى. وهو ما قد يؤدي في الأخير إلى عواقب منها إنخفاض الرضا الوظيفي وزيادة معدل الدوران، إنخفاض الاحساس بالانتماء والالتزام الوظيفي وغيرها من العواقب التي أثبتت الدراسات علاقتها بنظام التعويض.

في الجزائر يستمد نظام التعويضات شرعيته من القوانين المنظمة لذلك، حيث يعتبر الأجر حق من حقوق الموظف العام مقابل تأدية خدماته، ويتمتع بالحماية الإجتماعية، وهناك منح يحصل عليها الموظف: كالمناح العائلية، والمكافآت والحوافز بمختلف أنواعها (بوقنور، ص: 141).

#### II.4.2.4. تقييم الأداء:

في دراسة قام بها (Timothy Bartram, p: 137) وجد أن المؤسسات الصغيرة الأسترالية تمارس تقييم الأداء بطريقة أقل رسمية كما أضاف أن المؤسسات الصغيرة لاتستخدم عملية تقييم الأداء أصلاً ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية. أما حسب دراسة أخرى مثل دراسة ( Zhao Shi et al , 2013 ) فيمكن تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ثلاثة أبعاد هي: القدرة الديناميكية، والقدرة على الإبتكار التكنولوجي والقدرة التنافسية للمؤسسات؛ وتحدد القدرة الديناميكية عن طريق تقييم المرونة في الموارد والقرارات، وتقاس أساساً عن طريق أداء عملية تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية. أما القدرة التنافسية التكنولوجية فتقاس أساساً من قبل أداء كفاءة المدخلات والمخرجات في تكنولوجيا الإبتكار ونظام الإبتكار التكنولوجي. بالنسبة للمؤسسات الحديثة، والإبتكار التكنولوجي مهم للغاية حيث يعتبر مصدر للربح والقدرة التنافسية للمؤسسات، كما يساعد المؤسسات على التكيف مع تغيرات السوق. وفي ظل إقتصاد وفورات الحجم تعتبر التكنولوجيا المفتاح الأساسي بالنسبة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحفاظ على الأرباح وخفض التكاليف، تعتبر القدرة التنافسية للمؤسسات التعبير النهائي للأداء الشامل للمؤسسات، وأيضا البعد الأساسي لتقييم أداء التشغيل والإنتاج.

أما حسب (Brown et al, p: 319). فإن الحفاظ على الأداء الفعال أو تحسين أداء الأفراد في المؤسسة يتطلب تلقي ردود الفعل حول مستوى أداءهم، ويتم ذلك عن طريق خطوات تقييم الأداء (PA) performance appraisal process بل واعتبروها الوظيفة الأساسية في إدارة الموارد البشرية حيث يجب أن تتم هذه العملية بطريقة رسمية وإلا خلقت مواقف سلبية من قبل الإدارة والموظفين مثل خلق الصراعات والتسبب في الاستقالة أو خلق العداء بين الأفراد في المنظمة. ودلت أبحاث (Wood and Pereira) أن عملية تقييم الأداء هي أداة تحفيزية جيدة، ووسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية، كما خلصت الدراسة إلى أن الأفراد يفضلون ردود الفعل الرسمية فيما يخص تقييم الأداء خاصة وأن الكثير من المؤسسات تفضل إبقاء تقارير تقييم الأداء سرية تجنبا لخلق المشاكل في علاقات العمل وصعوبة إقناع البعض بحقيقة نقاط ضعفهم، ولكن مهما كانت حجج التأييد قوية إلا أنها لاتوازي فائدة إعلانها ومناقشتها فمبدأ السرية لا يحقق أهداف نظام تقييم الأداء الذي يقوم على أساس اكتشاف وتحديد نقاط الضعف في أداء الفرد لمعالجتها وتطوير أداءه فعدم المعرفة يقابله عدم القدرة على التصحيح.

#### II.5.2.4.5. السلامة المهنية:

على إعتبار أنها مطلب ضروري في أي مؤسسة إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لازالت لم تبلغ بعد مستويات السلامة المهنية المطلوب فحسب (مشعلي، ص: 151) ظروف العمل لازالت سيئة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر بتقصير منها، حيث مازال يجب العمل على دعم وتطوير البرامج المهنية بالمزيد من البرامج التدريبية الخاصة بذلك، وضرورة الاستعانة بالمختصين علمياً والإستفادة من خبرات الدول المتقدمة في مجال السلامة المهنية، كما يجب الحرص على تطبيق التشريعات الخاصة بالسلامة المهنية.

## خلاصة:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تفصيل دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث تقدم مختلف التعريفات الخاصة بها، دورها لإقتصادي والإجتماعي، أهم العراقيل والمشاكل التي تعانيها، ثم حاولنا تشخيص واقع هذا القطاع في الجزائر بنوع من الأيجاز وذلك خدمة للجانب التطبيقي محللين بذلك تطورها وإبراز مختلف الإجراءات التي اتبعتها الحكومة الجزائرية في مجال ترقية وتأهيل هذا النوع من المؤسسات سواء من الناحية التنظيمية كما بيننا أهميتها في الإقتصاد الجزائري وأخيرا تم التعمق أكثر بما يخدم موضوعنا عن طريق عرض مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات مقدمين مختلف الدراسات والبحوث ونتائجها المقدمة في هذا المجال

وقد خالصنا من خلال هذا الفصل إلى:

- هناك تداخل كبير في المعايير المعتمدة لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما يجعل تحديد تعريف واحد معتمد أمر غير وارد الحدوث؛
- برزت أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات عديدة حيث تعتبر أداة فعالة في تحقيق التنمية المحلية والتوازن الجهوي واستقرار السكان، كما تسهم في توفير مناصب العمل، وتساهم في المتغيرات الإقتصادية الكلية، غيرها؛
- هناك مجموعة من العوائق والعراقيل التي تحد من نشاطها وتقلل من نسبة مساهمتها في التنمية المحلية منها: صعوبة العقار، بطء الإجراءات، الإدارية وتعقيدها، نقص المعلومات، وكذلك التحديات الخارجية؛
- تتميز إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات بممارسات قد تتشابه أو تختلف عن المؤسسات الكبيرة ما يفتح أمامنا المجال واسعا للبحث في هذه الممارسات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتبيان مميزاتا وخصائصها وهذا ما سنتطرق إليه بحول الله في الفصل التطبيقي.

***III. الدراسة النظرية للأداء الوظيفي***

## تمهيد

يحتل مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه فهو يرتبط بالمرجات التي تسعى المؤسسات بمختلف توجهاتها إلى تحقيقها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاماً في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، ويعتبر أداء الفرد عنصراً من عناصر الإنتاجية، فهو المحور الذي تدور حوله كل العوامل الإنسانية، فإذا كان الأداء مناسباً للعمل المطلوب إنجاز فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان لا يرقى إلى المستوى المطلوب لإنجاز العمل فإن ذلك يتطلب استحداث وسائل وطرق جديدة ويقدر ما تستطيع المنظمة رفع كفاءة أداء أفرادها ستستطيع رفع كفاءة أداءها. كما ولا يفوتنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بمحدودية مواردها المالية والتكنولوجية، لهذا فالأفراد هم مصدر قوتها في عصر أصبحت فيه المعرفة هي أساس التفوق والتميز، وعليه فأداء هذه الأخيرة مرهون هو الآخر بأداء الموارد البشرية فيها.

وبناء على ما ذكر حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بهذا الموضوع من خلال القاء نظرة شاملة لا تخلو من التفحص الدقيق لمفهوم الأداء المؤسسي بصفة عامة من حيث تعريفه، أنواعه، أبعاده وأهم الطرق المعتمدة في عملية تقييمه لنتقل النظرة العامة إلى الخاصة من خلال تفحص الأداء الوظيفي موضوع بحثنا والإحاطة بكل جوانبه من تعريف، الأطراف المكلفة به، والعوامل المؤثرة فيه، ليتم في الأخير الربط بين هذا المفهوم وإدارة الموارد البشرية بصفة عامة وعلاقتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة من خلال عرض جميع النظريات التي تم التوصل إليها في هذا المجال.

### 1.III. ماهية الأداء المؤسسي

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء؛ ومن جهة أخرى فقد أسهمت هذه الديناميكية في عدم وجود اتفاق بين الكُتّاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكُتّاب. فقد يستخدم للتعبير عن مدى بلوغ الأهداف، أو عن مدى الاقتصاد في استخدام الموارد، كما نجد في كثير من الأحيان يستخدم للتعبير عن إنجاز المهام وسنقوم بالإسهاب في وجهات نظر المختصين في موضوع تحديد مفهوم الأداء في العناصر الموالية.

#### 1.1.III. تعريف الأداء المؤسسي ومحدداته

حيث تناولنا أولاً مختلف التعاريف المقدمة للأداء المؤسسي، ثم فصلنا في مختلف أبعاد هذه المفهوم والعوامل التي تحده

##### **1.1.1.III. تعريف الأداء المؤسسي:**

قدمت تعاريف عديدة لمفهوم الأداء وفق وجهات نظر الباحثين والممارسين في هذا الميدان، تطرقنا إليها عن طريق ادراج تعريف الأداء المؤسسي لغة ثم اصطلاحاً كما يلي:

##### **أ. لغة:**

يقابل اللفظة اللاتينية *performare* والتي تعني اعطاء كلية الشكل لشيء ما، والتي اشتقت منها الكلمة الانجليزية *performance* والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها أي نظام أهدافه حسب ما جاء في قاموس *petit Larousse* (عبد المالك مزهودة، ص: 86)

##### **ب. اصطلاحاً:**

كما وسبق الذكر فقد اختلف تعريف الأداء باختلاف الجهة أو القطب المحدد له، فينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم بأسعار معقولة، وينظر قطب الموظفون إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملائم، أما قطب المسيرين فينظر إلى الأداء في الكفاءة والفعالية. وسنحاول فيما يلي تقديم تعريفات بعض الباحثين في هذا الموضوع، حيث يعرفه (الشيخ الداوي، ص: 11) على "أنه الفعل الذي يقود إلى إنجاز الأعمال كما يجب أن تُنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار؛ ومن ثم فهو بهذا المعنى يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في

الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب؛ كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير، هما الكفاءة والفعالية.

ويعرف (عداي، ص: 231) اقتباسا عن (Miller et Bromily) الأداء على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها". نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونعني بذلك عامل الفعالية. أيضا يمكن أن نستنتج من التعريف نفسه أن أهمية هذا المفهوم بالنسبة لمنظمات ومؤسسات الأعمال تكمن في أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المنظمات والمؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك. ويوافق في ذلك (عبد المليك مزهودة، ص: 87) الذي يرى أن معظم الباحثين ربطوا الأداء بمدى بلوغ الأهداف تارة وباستخدام الموارد تارة أخرى والتي ينوب عنها مصطلحي الكفاءة والفعالية فهناك من يرى أن "مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل" ومنهم من يرى أن الأداء يمثل "كيفية استخدام الموارد المالية والبشرية لتحقيق الأهداف" ويرى هو أن كل من الكفاءة والفعالية وجهان متلازمان بالإضافة ان هناك من ربط حسب الاداء ببعديه بالبعد الاستراتيجي فالأداء يعني قدرة المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها ومواجهتها للمنافسة.

من هنا يمكن القول أن هناك من يركز في الأداء على الجانب البشري فقط ومنهم من يربطه بمستويات الكفاءة والفعالية سواء على المستوى الاستراتيجي أو التشغيلي، ولكن ما يمكن انتقاده أن الحكم على بلوغ الأهداف لا يعني بالضرورة الأداء الجيد دون الأخذ بعين الاعتبار التكلفة والموارد المسخرة لبلوغه؛ لهذا يرى (عبد المليك مزهودة، ص: 88) أن "الأداء يعني العلاقة بين النتيجة والجهد المبذول على اختلاف طبيعة هذا الجهد مادي أو زمني وأضيف الجهد البشري".

ويختصر (عبد المحسن، ص: 03) الأداء في أنه "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها"

أما الباحث فيرى أن الأداء يعني مدى فعالية وكفاءة الجهد المبذول على اختلاف طبيعته في تحقيق النتائج المرجوة سواء كانت لها علاقة بالأهداف المسطرة أو باستراتيجية المنظمة.

### III.2.1.1. العوامل المحددة للأداء المؤسسي:

يعتبر الأداء دالة تابعة للعديد من المتغيرات والعناصر التي قد تؤثر فيه سلبا أو إيجابيا، منها ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة أو لمسيرها، التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها وبالتالي فهي تقتضي التكيف أكثر. وعلى قدر كثرة العوامل التي قد تؤثر في الأداء تزداد أهمية عملية حصرها.

ولعل أهم عمل في هذا السياق محاولة خبراء جامعة هارفارد للأعمال مع مؤسسة الأمريكية حصر العوامل المفسرة لنجاح الاستراتيجيات التسويقية وارتباطها بالربح كأهم مؤشر آنذاك لقياس الأداء وقد شمل المشروع أزيد من 4000 مؤسسة من مختلف القطاعات وتوصل إلى حصر 37 متغيرة مفسرة ل 80% من أداء المؤسسات. غير أن ميل المشروع نحو المعيارية ومحاولة نموذجة العلاقات لسن القوانين التي نشرها مع نهاية السبعينات جعله يكون محدود النتائج والقيمة العملية. ومع ذلك تواصلت جهود الباحثين والمختصين لضبط على الأقل أطر هذه العوامل وتحديد مجموعاتها الرئيسية. في هذا الإطار يرى أن العوامل التي يتركز عليها أداء المؤسسة تتمثل في: الاستراتيجية، الرؤية، القيم، الرسالة، الموارد البشرية، هيكل المؤسسة، العمليات والأنظمة، الموازنة. أما (Mercier, p : 7) فيرى أن الأداء يتوقف على ثمانية عوامل هي:

- ✓ التميز في العمل؛
- ✓ الاستماع للزبون؛
- ✓ تشجيع الاستقلالية والإبداع؛
- ✓ ترسيخ الإنتاجية بتحفيز الأفراد؛
- ✓ لقيم الجماعية،
- ✓ الإحتفاظ بهيكله بسيطة؛
- ✓ المرح بين الليونة والصرامة؛
- ✓ الإهتمام والإرتباط بما نعرف القيام به.

وحسب (عبد الملوك مزهودة، ص: 90) إقتباسا عن Kruger فقد أورد ما أسماه بالأجزاء الستة للأداء والتي تتمثل في:

- ✓ الأشخاص المؤثرين على سياسة المؤسسة؛
- ✓ الفلسفة والثقافة؛
- ✓ الاستراتيجية؛
- ✓ الأنظمة؛
- ✓ الطاقات؛
- ✓ عمليات الإنتاج.

حيث يتوقف الأداء على تتابع هذه الأجزاء، توافقها، تلاحمها ومدى تكيفها مع المحيط.

كما أن هناك من قسم العوامل المحددة للأداء إلى مجموعات تتعلق بحدود المؤسسة أي عوامل ضمن حدود المؤسسة وهي عوامل داخلية وأخرى خارج حدودها وتتمثل في العوامل الخارجية، وبما أن حدود المؤسسة يبقى مفهوم نظري تجريدي أكثر منه علمي وذلك نظرا للإشكالية الحدود الفاصلة بين ما هو داخلي وما هو خارجي فقد بنى آخرون عوامل أخرى تتمثل في العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة وهي عوامل تتميز بصدورها عن عناصر تقع في محيط المؤسسة أو عن تفاعل مختلف العناصر الداخلية كالعوامل

التقنية والبشرية وغيرها، أما العوامل غير الخاضعة للحكم المؤسسة والتي تتمثل في القيود والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسة ولا يمكنها السيطرة عليها.

وبالنسبة لرواد المقاربة الاستراتيجية للموارد يتوقف أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي خصوصا على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد استراتيجية. إذ تجلّى في الميدان أن عوائق الدخول التي تختمى بها المؤسسات الكبرى لن تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة. فتبين أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها كما تبين ان الأموال ليست هي التي تدفع المؤسسة نحو المستقبل وإنما طاقتها الفكرية ودافعية أفرادها لأن الفروقات في الأداء تنتج عن الاختلافات في التموقع الذي يفسر باختلاف موارد المنافسين. إذ أن وجود الكفاءة التي تحقق وضعيات تنافسية أصلية ترتبط أساسا باكتساب موارد وحيدة حتى في نفس المجموعة الاستراتيجية لأن المؤسسات لا تتحكم بنفي الكيفية في الموارد المتاحة والأمر لا يتعلق بطبيعة الموارد في حد ذاتها، لأنها قد تختلف في شكلها كطرق الإتصال مع الزبائن، التكنولوجيا، التحكم في نظم المعلومات، أو حتى في الاستفادة بصفة احتكارية من بعض مصادر المواد الأولية النادرة. غير أن ارتباطها بالمؤسسة وتمكن هذه الأخيرة من حمايتها من الانتقال إلى المنافسين بمختلف آليات المنع والعزل ومن تجديدها وتطويرها أو بالأحرى تسييرها كحفاظة يجعلها تكون أساسا، إن لم تكن العامل الرئيسي للتفوق التنافسي للمؤسسة وتحقيق الأفضلية التنفسية الدائمة.

### III.1.2. أنواع الأداء المؤسسي

يعبر الأداء المؤسسي عن منظومة متكاملة من العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة التي تمتزج وتتفاعل فيما بينها للوصول إلى نتائج محددة وعليه تتمثل كل من أنواعه وأبعاده في العناصر التالية:

يرى (Bernard Martory, P: 236) أن عملية تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقييم، والتي يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداء في المؤسسة، يمكن تفصيلها في التالي:

#### III.1.2.1. حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي:

##### • الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- ✓ الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

#### • الأداء الخارجي:

هو «الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة» فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

#### III.2.2.1. حساب معيار الشمولية:

حسب (عبد المليك مزهودة، ص: 89) هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

#### • الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة. ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

## • الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة. فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

### III.3.2.1. حسب المعيار الوظيفي:

حسب (محمد إبراهيم، ص: 150) يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة. إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية. سنحاول إيجازها فيما يلي:

## • أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيدة وتكاليف منخفضة؛

## • أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات؛

## • أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء، يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة فضمن استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله. يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر منها

المجموعة التالية: عائد الأفراد، عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد، الغياب: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل، علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

#### ● أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

#### ● أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

- ✓ الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- ✓ نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- ✓ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة.

#### ● أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

- ✓ حصة السوق: مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتوج أو علامة أو مؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق} = \text{مبيعات منتج أو علامة} / \text{المبيعات الإجمالية}.$$

- ✓ إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات
- ✓ السمعة: وتقاس بحضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.
- ✓ مردودية كل منتج.

#### ● أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين، يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتوجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

### III.4.2.1. حسب معيار الطبيعة:

حسب (بن حسين، ص: 14) هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي:

#### ● الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الانتاج، الربح القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

كما يعرفه (pilippe, p: 11) على أنه " تلبية حاجات الزبائن من خلال القيمة لهم وهذا من خلال وهذا وفق روط التكلفة، الوقت والجودة" هذا يعني ومن خلال التعريف أن المؤسسة تكون ذات أداء جيد إذا تمكنت من انتاج ما يرغب فيه الزبون في مقابل التحكم في التكاليف، والمنافسة.

#### ● الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثاني وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين "الإجتماع مشروط بالإقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

#### ● الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا استراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

#### • الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

### III.1.3. أبعاد الأداء المؤسسي

هناك أبعاد عديدة للأداء المؤسسي وحسب (الوزي، ص: 208) يشتمل الأداء المؤسسي على ثلاث أبعاد رئيسية تتمثل في:

✓ أداء الفرد في وحدته التنظيمية؛

✓ أداء الوحدة التنظيمية في إطار السياسات العامة للمنظمة؛

✓ أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية، السياسية والثقافية.

وعليه فالأداء المؤسسي هو محصلة للتكامل والتفاعل بين الأداء الفردي للأفراد وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات البيئة المحيطة بأنواعها.

حيث يقاس أداء الفرد بمجموعة متنوعة المقاييس وصولا إلى التأكد من أنظمة العمل في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الربح بأقل تكلفة خلال الوقت المناسب وبالجهود المناسبة، كما يتم قياس أداء كل إدارة بمجموعه أخرى من المعايير تكون في أغلبها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفعالية الاقتصادية والسياسية الداخلية والخارجية.

ويمكن اختصار أبعاد الأداء المؤسسي في الجدول التالي:

الجدول (III - 1): الأبعاد الرئيسية للأداء المؤسسي

الإدارة: تشمل النهج المتبع والنظرة الإدارية في كيفية التعامل مع العمليات والأفراد في التنظيم	التصميم: تحديد شكل ومتطلبات الهيكل التنظيمي لتحقيق الأهداف	الأهداف: المعدلات والمستويات المطلوبة في الأداء	البعد الثاني البعد الأول
إدارة المؤسسة	تصميم المؤسسة	أهداف المؤسسة	المؤسسة: المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية
إدارة العمليات	تصميم العمليات	أهداف العمليات	العمليات: الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بالدور الذي تتطلبه بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
إدارة الأفراد	تصميم الأفراد	أهداف الأفراد	الأفراد: الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له والتي تتكامل مع أهداف الوحدة

المصدر: اللوزي، ص: 208

كما حاول (Dimitri , p : 266) توضيح تأثير هذين البعدين أكثر من خلال الشكل التالي :



الشكل (III-2): الأبعاد الأربعة للأداء المؤسسي

<p>بقاء المؤسسة:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● نوعية المنتج</li><li>● المردودية المالية</li><li>● المركز التنافسي</li></ul>	<p>الكفاءة الاقتصادية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● الانتاجية</li><li>● الاستغلال الاقتصادي للموارد</li></ul>
<p>متغيرات الموارد البشرية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● حركة الأفراد</li><li>● مناخ العمل</li><li>● مردودية الأفراد</li><li>● تنمية الأفراد</li></ul>	<p>شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>● ارضاء أصحاب المصلحة</li><li>● ارضاء الزبائن</li><li>● ارضاء الهيئات المؤسساتية</li><li>● ارضاء المجتمع المحلي</li></ul>

المصدر: بوخمخيم، ص: 127

### 2.III. تقييم الأداء المؤسسي

إن عملية تقييم الأداء ومراقبته هي ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة فحسب (بلوط، ص: 160) إقتباسا عن (Robin and Colter) أن تقييم الأداء يحق المزايا التالية للمؤسسة:

- ✓ مؤشر على الإدارة الجيدة لموجودات المؤسسة (الموارد البشرية، المالية والمعلوماتية) والتي يقصد بها إدارة عمليات تحصيل موجودات المؤسسة وتجديدها واستبدالها ونشرها. ووجوب مشاركة كافة مستويات الإدارة في هذه العملية، حيث يطلب من كل مستوى صياغة القرارات المهمة واتخاذها وبتكاملها يتم تفعيل الأداء المؤسسي وإنجاحه على المدى القصير والطويل.
- ✓ الفائدة الأخرى تتعلق بنوعية وجودة المنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، ففي حالة عدم تطابق المنتجات للمواصفات المطلوبة يمكن وبسرعة من معرفة أوجه القصور وتدارك التصحيحات المرجوة.
- ✓ يسهم في زيادة معرفة المؤسسة وتجاوزها مع متطلبات محيطها، حيث تنتج هذه المعرفة عن التعاون والتداخل الحاصل بين أجهزة المؤسسة ووحداها ما يؤدي إلى تشارك المعلومات واكتسابها ثم إستخدامها في المجالات التي تتطلبها مما يؤدي إلى تطوير الأداء في المؤسسة ككل.

### 1.2.III. تعريف عملية تقييم الأداء وأهدافها:

تتعدد التعاريف الممنوحة لعملية تقييم الأداء، وذلك حسب العملية التي يقع عليها تقييم الأداء أو حسب الجهات التي تقوم بعملية الأداء، أو حتى حسب المرحلة المقيمة. كما تختلف أهداف عملية تقييم الأداء وفيما يلي مختلف التعاريف المقدمة لعملية تقييم الأداء.

### 1.1.2.III. تعريف عملية تقييم الأداء:

يعرف (عبد المليك مرهودة، ص: 95) عملية قياس الأداء على أنها " مرحلة من عملية الرقابة ويكمن جوهرها في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا والوقوف على الانحرافات وتصحيح مسارها كما يعتبر قياس الأداء عملية مساعدة على اتخاذ القرار" وعليه فتقييم الأداء حسبه هي قياس إنجازات المؤسسة المحققة فعلا باستخدام مؤشرات أغلبها كمية ليصبح للمسير نتائج فعلية يقارنها بالمعيارية تسمح له بإصدار الأحكام.

أما حسب (الحيصات، ص: 63) " يتم قياس أداء المؤسسة بمقارنة النتائج الفعلية التي حققتها بتلك المقدرة لكل من البرامج الموضوعة ولكل من الإستراتيجيات الموضوعة، بالإضافة إلى تحديد الانحرافات، سواء أكانت إيجابية أم سلبية" وعليه فحسب الكاتب عملية قياس أداء المؤسسة تعتمد على إجراء المقارنة بين النتائج الفعلية والمقدرة في عملية التخطيط الاستراتيجي مع تحديد مكان الانحراف.

غير أنه لا يفوتنا أن عملية تقييم الأداء تتطلب تحديد المعايير التي يجب على أساسها قياس أداء المؤسسة، وهذه المعايير يجب أن تعكس أهداف المؤسسة، الأمر الذي يحدد الاتجاه الذي تسيير عليه المنظمة، والذي يؤهلها لأن تتخذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في حال وجود إنحرافات، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى.

وباعتبار عملية تقييم الأداء ممارسة في المؤسسة فد عرفت إستخدام العديد من الأساليب أبرزها أسلوب التحليل المالي الذي لا يزال إلى وقتنا الحالي الطريقة الوحيدة المعترف بها لدى معظم الباحثين في عملية قياسه، غير أن ما يعاب على هذا الأسلوب هو إغفاله للجوانب الإنسانية أو عرضه للنتائج على شكل مجاميع إجمالية من الصعب تجزئتها. ومع ظهور التسيير الإستراتيجي ظهر معه إستخدام مدخل التحليل الإستراتيجي في تقييم الأداء والذي يأخذ بعين الإعتبار جوانب أخرى كتحليل البيئة التنافسية، تحليل المحيط والصناعة، تقييم الامكانيات وغيرها....

وبناء على ما ذكر سابقا يمكن أن ندرج التعريف التالي لعملية تقييم الأداء بأنها جزء من عملية الرقابة التي يتم من خلالها مقارنة النتائج المحققة فعليا بالمستويات المراد تحقيقها وذلك باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية قصد الحكم عليها واتخاذ القرارات اللازمة.

### III.2.1.2. أهداف عملية تقييم الأداء:

قد يكون الهدف من تقييم الأداء هدف تسييري، حيث يسعى المقيم لأخذ صورة واضحة عن الأداء الكلي للمؤسسة واتخاذ القرار فيما يخص البحث عن طريقة لضمان التسيير الفعال والكفؤ للإستراتيجية المتبعة سواء لنشاط المؤسسة ككل أو المنتج بصفة خاصة أو مركز مسؤولية معين . تتبلور أهداف التقييم فيما يلي:

- ✓ تقنية تسمح باختيار مدى استغلال الموارد المتاحة والمتوفرة داخل المؤسسة بشكل فعال وفق الأهداف المسطرة.
- ✓ إتخاذ القياسات والإجراءات اللازمة من أجل تفادي الفوارق الناتجة مستقبلا من سوء التوازن في التسيير عموما والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المرتقبة فالتقييم الأدائي يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه.
- ✓ إن وجود نظام سليم للتقييم يتميز بالشمولية والإستمرارية والمرونة فهو يساعد ويشجع أعضاء المؤسسة على العمل بجدية مستقبلا وذلك من خلال إبراز نقاط القوة ومحاولة تفادي نقاط الضعف.
- ✓ يساعد على تشجيع مواطن الضعف التي يعاني منها أعضاء المؤسسة والتي قد تكون أصل سوء الأداء المقدم، مثلا نقص في التكوين، عدم توفر وسائل عمل متطورة،... الخ .

### III.2.2. معايير تقييم الأداء وخصائصها

تختلف المعايير المستخدمة في عملية تقييم الأداء وتتعدد وذلك وفق طبيعة نشاط المؤسسة، بيئتها الداخلية أو الخارجية أو حتى رغبة مسيرتها، كما تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عديدة للوصول إلى النتائج النهائية والتي على أساسها تبنى القرارات المستقبلية، تناولنا فيما يلي أهم المعايير المعتمدة في هذه العملية والمراحل المشتركة والمهمة التي تمر بها مهما كانت طبيعة ونوعية الأداء المقيم أو المؤسسة التي تقوم به.

#### III.1.2.2. معايير تقييم الأداء:

يمكن تلخيص هذه المعايير بالاعتماد على (الخصائص، ص: 63-66) في:

- **معايير الربحية:** وتشير إلى مقدار الربح الذي تريد المؤسسة تحقيقه في فترة زمنية محددة؛
- **معايير الحصة السوقية:** التي تشير إلى الحصة من السوق التي تريد المؤسسة كسبها من منافسيها؛
- **معايير الإنتاجية:** وتشير إلى المعدلات المقبولة من تصنيع منتجاتها؛
- **معايير تطوير الموارد البشرية:** التي تشير إلى مستويات التطور ومجالاته التي يجب أن تبلغها الموارد البشرية العاملة كافة لضمان تطور المؤسسة ونجاحها؛
- **معايير الريادة على مستوى المنتج:** وتشير إلى مستويات الإبداع على صعيد تطوير منتجات جديدة تجعل المستهلكين ينظرون إلى منتجات المؤسسة على أنها منتجات رائدة في السوق؛
- **معايير سلوك العاملين:** وتشير إلى التصرفات التي يجب على العاملين اعتمادها؛
- **معايير المسؤولية الاجتماعية:** وتشير إلى مسؤوليات المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل به والبيئة المحيطة بها؛
- **معايير التوازن:** وتشير إلى التوازن بين الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل والعلاقة القائمة بينهم.

كما أشار نفس المرجع السابق وفي نفس السياق إلى أن هناك من الباحثين من استخدم معايير أخرى، قد تكون مصنفة أو غير مصنفة فالمعايير المصنفة مثل اعتماد مقاييس مالية وغير مالية لقياس الأداء المؤسسي:

- **المقاييس المالية:** وتشمل هذه الأخيرة مجموعة من المؤشرات تتمثل في:
  - ✓ العائد على الاستثمار؛
  - ✓ العائد على السهم؛
  - ✓ العائد على حقوق الملكية؛
  - ✓ معايير أصحاب المصالح، قيمة السهم المتمثلة بالقيمة الاقتصادية المضافة والقيمة السوقية المضافة.
- **المقاييس غير المالية:** وتشمل معايير لا علاقة لها بالجانب المالي وإنما تمس جوانب مثل الإبداع وتطوير المنتجات جديدة أما المعايير غير المصنفة فنجد من حدده بالمعايير التالية:

- ✓ التوظيف؛
- ✓ المقدرة الإنتاجية؛
- ✓ الربحية؛
- ✓ المقدرة التسويقية؛
- ✓ التنمية والتطوير؛
- ✓ المقدرة التنافسية؛
- ✓ خدمة المجتمع المحلي؛
- ✓ رضا العميل.

### الشكل (III-3): معايير قياس الأداء

<p><b>2. المعايير المرتبطة بالإنتاج والعمليات:</b></p> <p>أ- معدل دوران المخزون.</p> <p>ب- نسبة الموارد التالفة.</p> <p>ج- نسبة الوحدات المعيبة.</p> <p>د- معدل التقادم في الموارد الأولية المستخدمة في الإنتاج.</p>	<p><b>1. المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك:</b></p> <p>أ- الوقت الخاص بإنجاز العمل.</p> <p>ب- نسبة مردود المبيعات.</p>
<p><b>4. المعايير المرتبطة بالموارد البشرية:</b></p> <p>أ- معدل دوران الأفراد.</p> <p>ب- معدلات الغياب.</p> <p>ج- معدلات الأجور والمنافع الأخرى.</p> <p>د- درجة قيام المنظمة بالتدريب والتنمية للأفراد والعاملين بها.</p>	<p><b>3. المعايير المرتبطة بالأداء المالي:</b></p> <p>أ- معدل العائد على رأس المال المستثمر.</p> <p>ب- معدل العائد على الأصول.</p> <p>ج- معدل العائد لكل سهم.</p> <p>د- معدل المبيعات أو حصة المنظمة في السوق.</p> <p>هـ- هامش الربح.</p>
<p><b>5. معايير أخرى مثل:</b></p> <p>أ- درجة الابتكار في المنتجات أو العمليات.</p> <p>ب- الموارد المالية والتسهيلات الإنتاجية المتاحة.</p> <p>ج- ربحية المنظمة.</p> <p>د- المسؤولية الخاصة بالمنظمة تجاه المجتمع</p>	

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على السيد فتحي، ص: 78

كما نضيف أن اختيار أي من المعايير أعلاه يخضع لرسالة المنظمة ولأهدافها، إذ إن الرسالة هي التي تحدد الأولويات التي يجب أن تتبع. كما وأضاف (الحياصات، ص: 68) أن الطراونه والبلببسي في دراستهما حول الجودة الشاملة والأداء المؤسسي أن الأداء

المؤسسي يعتمد على قياس الربحية والإنتاجية وكفاءة التشغيل كمقياس للأداء المؤسسي الناتج عن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، حيث يتم قياس هذه المعايير كما يلي:

#### ✓ معدل الربحية:

ويُقاس بالعائد على الإستثمار، وهو نسبة صافي الربح بعد الضرائب إلى مجموع الموجودات.

#### ✓ الإنتاجية:

ويمكن قياسها من خلال قسمة كمية الإنتاج على عدد العاملين، وقد عرفا الإنتاجية أنها كمية الموارد الضرورية اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من الإنتاج أو النسبة القصوى لكمية المخرجات بالنسبة إلى كمية معينة من المدخلات.

#### ✓ الكفاءة التشغيلية:

وهي نسبة المصاريف باستثناء الفائدة مقسومة على صافي الدخل قبل الضريبة.

### III.2.2.2. خصائص وشروط التقييم الجيد للأداء:

يرى (السيسي، ص: 102) أن نجاح عملية تقييم الأداء وتحقيق أهدافها تشترط توفر مجموعة من الخصائص والشروط، وسنحاول بالاعتماد على ما ذكره تلخيص كل من هذه الخصائص والشروط فيما يلي:

#### □ خصائص التقييم الجيد للأداء:

إن نظام التقييم الجيد للأداء يتميز بمجموعة من الخصائص الشديدة الارتباط بمؤشرات التقييم، وحسب (صقر عاشور، ص: 360) تتمثل خصائص التقييم الجيد بصفة عامة في الصدق أو السلامة، الثبات، الحساسية والكفاية.

#### ✓ الصدق أو السلامة:

تتمثل سلامة أداة القياس في تمكنها من إعطاء الحقيقة والمؤشرات الموضوعية هي أدوات قياس صادقة عكس المؤشرات الذاتية، هذه الأخيرة توجد بكثرة عندما يتعلق الأمر بقياس أداء الموارد البشرية لأن أداة التقييم هي الأفراد، إذن الصدق أو السلامة محققة طالما كانت أدوات القياس موضوعية.

#### ✓ الثبات أو الوفاء:

إن هذه الخاصية دائما محققة عندما يكون المؤشر كمي وتعني بصفة عامة أنها دائما تقدم نفس النتائج عندما يتم استخدامها لعدة فترات لقياس نفس الشيء عكس المؤشرات النوعية، فمثلا رأي العملاء (مؤشر نوعي) في جودة سلعة معينة بنفس الخصائص في فترتين مختلفتين ليس بالضرورة نفس الرأي، أما عن أنواع الوفاء فهي عديدة نذكر منها الوفاء المتكافئ الذي يتحقق عندما يستعمل مسؤولين نفس الاستمارة لقياس أداء نفس المجموعة من المستخدمين في وقت محدد ويخلصان إلى نفس النتائج، الوفاء المتجانس يشترط بأن تكون مجموعة أسئلة وسيلة القياس لقياس نفس الشيء وتعطي فعليا نفس النتائج.

### ✓ الحساسية:

القدرة على تمييز عدة درجات من الأداء، هذا يعني إن وجد اختلاف بين أداءين فإن المؤشر يستطيع تدارك ذلك.

### ✓ الكفاية:

تتمثل في القدرة على تقييم جميع جوانب الأداء، مثل الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء الاجتماعي، الأداء الإنتاجي... الخ.

### □ شروط التقييم الجيد للأداء: تتمثل في :

#### ✓ توفر المعلومات الكافية:

كما سبق تناوله فإن عملية التقييم تمر بعدة مراحل أولها جمع المعلومات وهي تعد الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، حيث يشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تمس جميع أنشطة المؤسسة ولتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.

#### ✓ تحديد معدلات الأداء المرغوب:

من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، تمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، فمن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها. إضافة إلى ضرورة توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز إتخاذ القرارات المعنية للقيام بالإجراءات التصحيحية إن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

#### ✓ استمرارية عملية التقييم:

ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة بل يجب أن تمارس على طوال حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه، فمثلاً تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهرياً.

### III.2.3. مراحل تقييم الأداء

فرغم أنها لا تحظى بالإتفاق التام بين الباحثين في مراحلها نظراً لاختلاف الموضوع المراد تقييمه، لهذا حصرها (الكرخي، ص: 39) في عملية التقييم التي نشأتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي وهي بالترتيب كما يلي: أولاً جمع البيانات والمعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانياً تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية، ثالثاً إجراء عملية التقييم، رابعاً إتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، خامساً تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات، حيث نفصل في هذه المراحل كالتالي:

## ✓ جمع المعلومات الضرورية:

حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط المؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الإنتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه أو في الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات؛

## ✓ تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات؛

## ✓ إجراء عملية التقييم:

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه؛

## ✓ اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم:

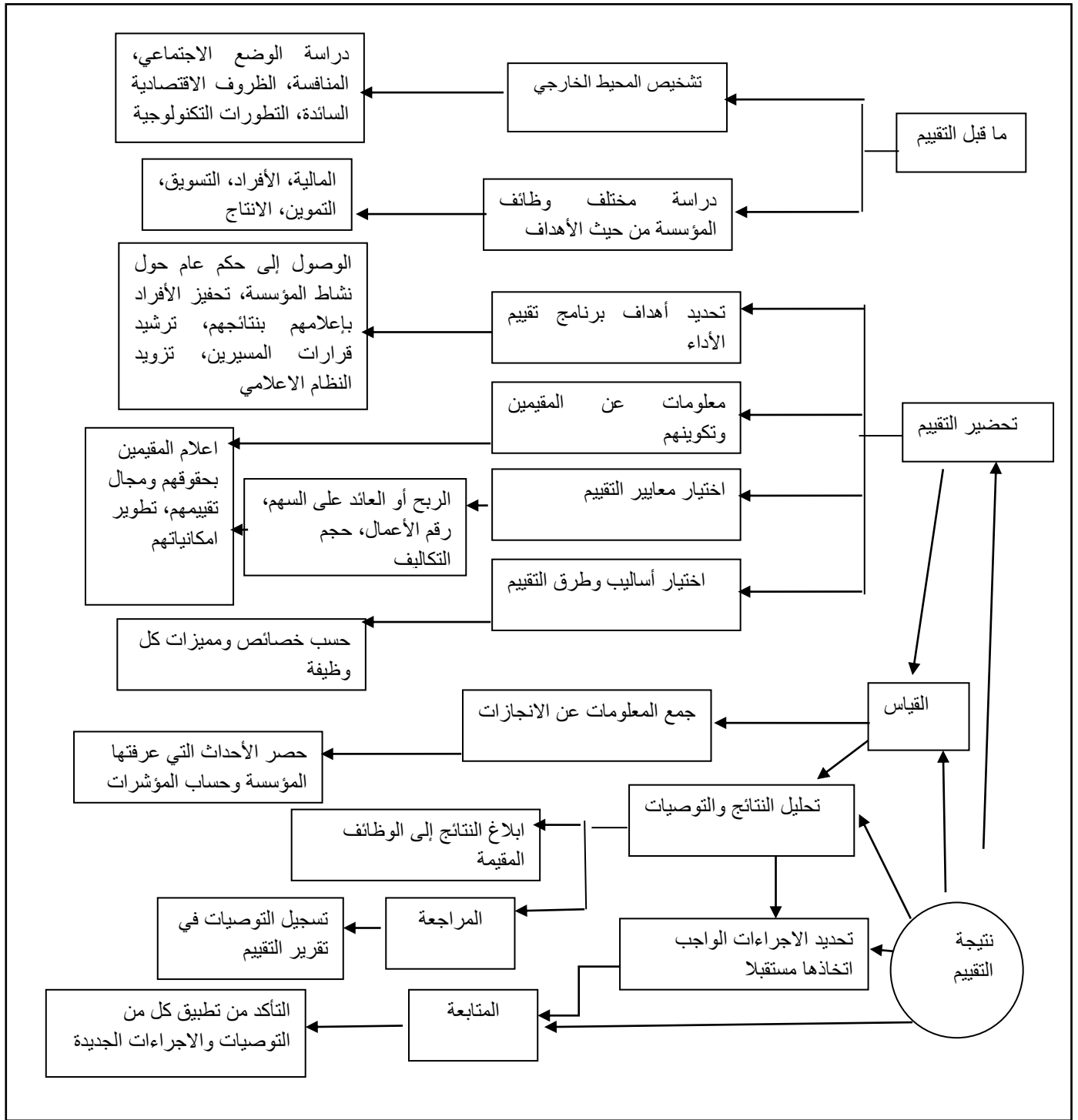
إن نشاط الوحدة يتركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الإنحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الإنحرافات قد اتخذت والمخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل؛

## ✓ تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات:

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

أما حسب أسلوب المؤشرات فإن عملية تقييم الأداء تمر بأربعة مراحل نوردتها في الشكل التالي:

الشكل (III-4) مراحل عملية تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: عبد المليك مزهودة، ص: 97.

### III.3. الإطار النظري للأداء الوظيفي

يرتبط مفهوم الأداء عند الكثير من الباحثين بالموارد البشري عن غيره من الموارد حيث والمعروف أن المؤسسة تسعى إلى تفعيل الموارد البشرية من خلال دفعها إلى أداء وظائفها بفاعلية، فتقوم بتقوم دائم لإدارة الموارد البشرية قصد تشخيص نقاط القوة والضعف وتحليلها مستخدمة بذلك معايير وأدوات علمية دقيقة وموضوعية حتى تتمكن من الوصول إلى الحكم المنطقي على الأداء. وعليه سنتطرق في هذا العنصر إلى مفهوم الاداء الوظيفي بالتحليل والتفصيل في أنواعه، العوامل المؤثرة، طرق تقييمه، ... وغيرها

#### III.3.1. مفهوم الأداء الوظيفي

حاولت العديد من الدراسات تقديم مفهوم واضح وصریح للأداء الوظيفي والذي يطلق عليه أيضا بأداء العاملين كما يعرف بأداء الموارد البشرية، ورغم اختلاف هذه التعاريف حسب المعايير المستخدمة ووجهة نظر الباحثين، إلا انها تقاطعت كلها واتفقت على أنه الخاص بالأفراد في المؤسسة وسنلقي نظرة على مجموع التعاريف المقدمة في الأدبيات العلمية: يعرفه (سلطان، ص: 219) "بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وينطوي هذا المفهوم على ثلاثة أبعاد وهي:

- كمية الجهد المبذول: تُعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة؛
- نوعية الجهد المبذول: تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة؛
- نمط الأداء: يعني الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تُؤدى بها الأنشطة.

وأضاف في نفس السياق "بأنه الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الانتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الانتاج المتاحة لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الانتاجية عليها وتخزينها وتسويقها طبق للبرنامج السطر والأهداف المحددة للوحدة الانتاجية خلال فترة زمنية محددة"

أما حسب (راوية محمد، ص: 216) فالأداء الوظيفي "هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث تداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي يحققها الفرد" حيث نستنتج من هذا التعريف وجود فرق بين مفهوم الجهد الذي يبذله الأفراد في أداء مهامهم والذي ينعكس في الطاقات الجسمانية والعقلية وبين أداء الأفراد والذي يعبر عن الخصائص الشخصية المستخدمة في أداء المهام.

وحسب (christian batal, p: 95) فإن أداء الأفراد ينحصر في تفاعل ثلاث عناصر أساسية تتمثل في:

- المهارات التي يمتلكها الفرد والمعارف التي يحتاجها لأداء عمله؛

■ مستوى التحفيز الذي يحظى به الفرد؛

■ مستوى تنظيم العمل والوسائل المتاحة لذلك.

ويفهم من ذلك أنه على الرغم من إمتلاك الأفراد للمهارات والمعارف التي تعد ضرورية للعمل، إلا أنها غير كافية لوحدها، بل لا بد من تحفيز الأفراد بشكل جيد، بالإضافة إلى توفير التنظيم المناسب للعمل وكذا الوسائل اللازمة لإنجازه، فتفاعل هذه العناصر مع بعضها البعض وتكاملها يعطينا في النهاية الأداء المرغوب.

وبالرغم من تعدد التعريفات المقدمة بخصوص أداء الأفراد إلا أنها تصب جميعها في نفس الاتجاه، وعليه من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف أداء الأفراد على أنه توجيه الطاقات الجسمانية والعقلية وبذلك لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة من قبل الادارة، باستخدام الوسائل المتاحة لذلك.

### III.2.3. العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن دراسة أداء الفرد ومعرفة العوامل التي تُؤثر فيه تُعتبر من أهم الدراسات وأكثرها صعوبة والتي يجب القيام بها لفهم طبيعة أداء الأفراد، وتأتي صعوبة دراسة الأداء من كثرة العوامل والخصائص التي تلعب دوراً أساسياً في التأثير على مستوى أداء الفرد ويرى (Jackson et al, p: 198) أن أداء الفرد لعمله يتأثر بالعديد من العوامل منها: النظم والسياسات التي تتبعها المنظمة، أنماط القيادة، مدى التماسك بين جماعات العمل، ظروف بيئة العمل المادية، مدى توافق متطلبات العمل مع قدرات الفرد وإمكانياته، مستوى فاعلية الإشراف، الظروف الاقتصادية والشخصية للفرد، حالة الفرد الصحية والنفسية، مدى التزام الفرد في عمله، مدى توافر المعلومات اللازمة لأداء العمل.

في حين يرى (عباس وعبد الباسط، ص: 189) أن إنجاز الفرد لعمله يتحقق عن طريق التفاعل بين الحافز أو الدافعية (Motivation) وكذلك التفاعل مع قدرات الفرد (Ability) فتحسينها يعني تحسن الأداء، حيث يمكن التعبير عن هذه العلاقة بالمعادلة التالية :

$$\text{إنجاز الفرد (الأداء)} = \text{الدافعية} \times \text{قدرات الفرد}$$

حيث تتمثل الدافعية في الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين وهذه الحاجة تكون داخلية تحث الفرد على إظهار سلوك خارجي محدد يعبر عن الحاجة، ويمثل هذا السلوك (الأداء). فتحسن الأداء يتم من خلال تحسين العوامل المؤثرة فيه، أي تحسين الدافعية ويعتقد الكثير من علماء النفس أبرزهم دراسة (Govindarajulu et al, 2004) التي تؤكد على أن الدافعية تنبع من التوتر الذي ينتج عندما تكون واحدة أو أكثر من الحاجات السابقة غير مشبعة، حيث ترتبط نظرية الدافعية بالعديد من النظريات نذكر منها نظرية الحاجات ل "Abraham Maslow" الذي يركز في تحليله للدافعية على مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث قسم الحاجات الإنسانية إلى خمس مجموعات رتبت على شكل هرمي وتدرجت من الحاجات الفسيولوجية في قاعدة الهرم وهي الحاجات الأكثر إلحاحا، وصولا إلى تحقيق الذات وهي الحاجات الأقل إلحاحا، ويمكن إدراجها مرتبة حسب الأولوية إلى

حاجات فسيولوجية، حاجات الأمن والطمأنينة، الحاجات الإجتماعية : وهي الإنتماء، حاجات التقدير والمكانة، حاجات تحقيق الذات نظرية العوامل المزدوجة لـ "Ferederic Herzberg" فقد قدم هذا الباحث تحليلاً آخر لمفهوم الدافعية عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين ومختلفتين تماماً ترتبطان بالتوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا وعدم الرضا)، وصنف نتائج الدراسة في مجموعتين مجموعة العوامل الوقائية (الصحية)، ومجموعة العوامل الدافعة إضافة إلى نظرية X و Y (Douglas McGregor).

وقدمت العديد من الدراسات مجموعة من الوسائل التي يمكن أن تستخدمها المنظمة كمحرك لتحسين دافعية (رغبة) الأفراد في العمل وكل ربطها بعامل واحد أو مجموعة من العوامل نذكر منها : دراسة (Subramony, 2009) التي ربطت دافعية الأفراد بتحسين درجة رضا العمال عن العمل، دراسة (Williams et al, 2008) والتي ربطت دافعية الأفراد إلى العمل بتحسين نظام الأجور والرواتب حيث أشار إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، إضافة إلى تحسين محتوى العمل وتنوع المهارات حيث أنه كلما كان محتوى العمل ذا محتوى عالي أي يتضمن عناصر إثراء أكبر كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي العمل، وبالتالي يزداد رضاه عنه.

وتناولت دراسات أخرى متغيرات كثيرة ومختلفة مثل زيادة الاستقلالية ودرجة السيطرة على العمل، تحقيق الانسجام بين الفرد وعمله، زيادة فرص التطور والترقية المتاحة للفرد، نمط القيادة، تحسين علاقة الفرد بالأفراد الآخرين، تحسين ظروف العمل المادية، تحقيق عدالة العائد.... وغيرها.

أما تحسين قدرة الأفراد على العمل **Abilities** فيعرفها (السالم وحرشوش، ص: 113) بأنها مدى امتلاك الفرد للمؤهلات العلمية مضافاً إليها المهارة التي اكتسبها نتيجة الخبرات في حياته العلمية . أما دراسة (Stephen and Timothy, 2010) بأنها امتلاك الفرد مجموعة من الصفات الفيزيائية والصفات الذهنية، والمهارات الشخصية. حيث يرى أن تحسين قدرة الأفراد على العمل تتم من خلال عملية استقطاب واختيار الأفراد ذوي القدرات والكفاءات التي تتناسب مع طبيعة عمل المنظمة.

وهناك أربعة أنواع من الكفاءات والقدرات والصفات التي يجب أن تتوفر في الفرد لكي ينجز العمل المطلوب منه على أكمل وجه وهي:

#### ■ القدرات الذهنية (**Intellectual Abilities**) :

ويتفرع عنها عدد من القدرات مثل القدرة على التحليل والاستنتاج، والقدرة على ربط الأفكار ببعضها البعض، والقدرة على التحليل الرياضي والسببي؛

#### ■ القدرات الإدراكية (**Perceptual Abilities**) :

تتعلق هذه القدرات بالقدرة على السمع والرؤيا ومدى السرعة والدقة في التعامل وملاحظة العبارات والأرقام وعدم الوقوع في الخطأ؛

#### ■ القدرات الجسدية أو البدنية (Psychomotor Abilities) :

تتعلق هذه القدرات بمدى تناسق بنية المتقدم للوظيفة وقدراته الجسدية والمهارات والبراعة؛

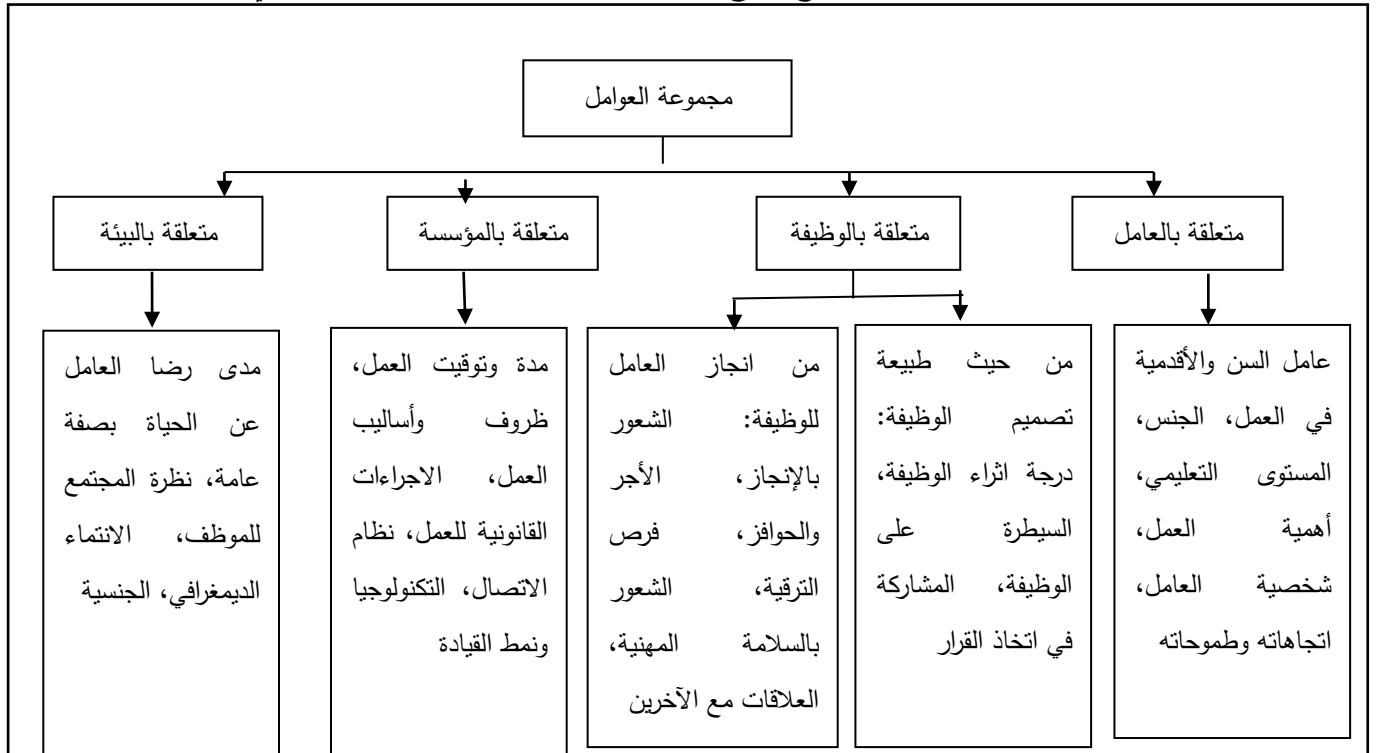
#### ■ القدرات الإبداعية (Creative Abilities) :

ترتبط هذه القدرات بالعديد من متطلبات الوظائف، فالقدرة على الإبداع والابتكار.

ومن هنا يمكن القول أن أداء الأفراد لعملهم يتطلب من المنظمة اختيار الأفراد ذوي القدرات العالية في العمل وكذلك خلق الدافع الكافي لديهم حتى يحققوا الأداء المطلوب منهم.

أما (نور الدين شنوفي: ص 194) فقد قسم مجموعة العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي إلى أربع عوامل، كل منها متعلق بجانب من الجوانب التي ينشط فيها الأفراد، فهناك عوامل متعلقة بالعامل أو الفرد في حد ذاته وخصائصه الشخصية، وعوامل متعلقة بالوظيفة بغض النظر عن العامل أو الفرد التي يشاغلها وصفاتها، وهناك عوامل متعلقة بالمؤسسة التي ينشط فيها الأفراد وما تحويه من تنظيم وسياسات داخلية وخارجية، وهناك عوامل متعلقة بالبيئة المحيطة وكل ما تحمله من متغيرات من شأنها التأثير على أداء الأفراد أو المؤسسات، وللتوضيح أكثر أورد نفس المصدر الشكل التالي:

الشكل (III-5): نموذج يوضح مجموعة العوامل المؤثرة على مستوى الأداء الوظيفي



المصدر: نور الدين شنوفي، ص: 194

### 4.III. تقييم الأداء الوظيفي

حسب (السالم وحرشوش، ص: 102) فإن عملية تقييم أداء العاملين تعني "محاولة تحليل أداء الأفراد بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية أو بدنية، أو مهارات فكرية أو فنية أو حتى سلوكية وهذا بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ورغبة في تعزيز الأولى ومحاربة الثانية، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة". ونلاحظ من خلال التعريف السابق أن عملية تقييم أداء العاملين تتم بتحديد نقاط القوة والضعف للأفراد العاملين واستغلال هذه المعلومات قصد تحقيق أهداف المنظمة.

أما حسب (عبد الباقي، ص: 257) فعملية تقييم الأداء الوظيفي تعني "دراسة وتحليل العاملين وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بالمهام الموكلة إليهم حالياً، وأيضاً على إمكانيات الفرد في النمو والتقدم مستقبلاً، وإمكانية تحمله لمسؤوليات أكبر وفرص ترقيته". وهنا نلاحظ أن التعريف أعطى المجال الزمني لأداء الأهمية، فلا يكفي أداء المهام الحالية فقط بل قياس قدرته على الاستعداد لما قد يوكل إليه مستقبلاً.

وحسب (راوية حسن، ص: 208) فإن عملية تقييم الأداء تعني "تحديد وتعريف الفرد بكيفية أدائه لوظيفته، وأحياناً عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط، ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية".

وعليه فالباحثة ترى أن عملية تقييم الأداء هي محاولة لتحديد قدرات الأفراد الحالية والمستقبلية وكذا تحديد نقاط قوتهم وضعفهم ومدى استغلالهم لها في إنجاز المهام الموكلة لهم والتي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

قدمت الدراسات العديد من طرق تقييم الأداء ومعييره منها ما يعتمد على الطرق الكمية الحسابية والبيانية ومنها ما يعتمد على معطيات نوعية، وذلك للأهمية الكبيرة التي تكتسبها هذه العملية في المؤسسة والتي نتناولها بالتفصيل فيما يلي:

### 1.4.III. معايير تقييم الأداء الوظيفي

يعرف (عقيلي، ص: 409) المعيار بوجه عام بـ "المستوى أو الدرجة المطلوب توافرها في الشيء الذي نحن بصدد تقويمه والحكم عليه، فيما إذا كان وفق ما نريده أم لا".

وبالنسبة لمعايير تقويم الأداء فهي تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها، فعلى أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها كان وفق المطلوب أم لا، ويختلف نشاط المؤسسات من واحدة إلى أخرى فهناك مؤسسات خدمية وأخرى سلعية، ... وغيرها، وتبعاً لذلك تختلف المهام التي يؤديها العاملون، بل إن تلك المهام تختلف داخل المؤسسة ذاتها من موقع لآخر، وتبعاً لذلك فإنه يصعب وضع مقياس موحد لتقويم أداء العاملين في المؤسسة، أو معيار واحد يطبق في كافة المؤسسات.

ويرى (سلطان، ص: 221) أن سلوك الأداء أياً كان البعد الذي يمثله، يمكن أن يكون سلوكاً ظاهرياً محسوساً (Over Behavior)، أو أن يكون سلوكاً ضمناً (Covert Behavior)، فالسلوك الظاهري يأخذ صوراً يمكن ملاحظتها، مثل الحركات البدنية التي يمارسها العامل والمجهود الجسماني الذي يبذله لفرد، أما السلوك المستتر فهو سلوك طابعه ذهني غير محسوس كعمل المدير الإداري، ومن الطبيعي أن تختلف معايير وأساليب قياس الأداء ودرجة صعوبة تطبيق المعايير والمقاييس وفق تركيب المزيج الذي يحتويه الأداء، فقياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك المستتر أصعب بكثير من قياس فعالية الأداء في عمل يغلب على مهامه وأنشطته السلوك الظاهر .

لذلك وضعت الإدارات المختلفة عدة معايير أو مقاييس يمكن الأخذ بها لقياس أداء العاملين. ويصنف (عقيلي، ص: 410) هذه المعايير من ثلاث نواحي كما يلي :

#### ✓ معايير تصف النتائج (Outcomes):

تُوضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث الكم، والجودة، والتكلفة، والزمن، والعائد، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه. لا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقويم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً غير ملموسة كالأعمال الإدارية، ويتم تقويم النتائج المحققة من قبل الفرد عن طريق مقارنة إنجازه الفعلي بما هو محدد فيها، فيتحدد مستوى هذا الإنجاز.

#### ✓ معايير تصف الخصائص الشخصية (Traits):

يقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يتحلى بها الفرد أثناء أداء عمله، حيث تمكنه من أدائه بنجاح وكفاءة ومثال عليها: الأمانة والإخلاص، والولاء، الانتماء، فالشخص الذي يتحلى بأداءه بما لا شك أنها ستعكس إيجاباً على أدائه، مما يسهم في تقييم هذا الأداء بشكل جيد.

وتقييم الصفات الشخصية للفرد مسألة ليست بالسهلة، حيث تتطلب من المقيم متابعة الأداء باستمرار ليتمكن من الكشف عن مدى وجودها لديه، ويعود السبب في هذه الصعوبة إلى أنها غير ملموسة، لذا يصاحب تقويمها عدم الدقة واحتمالية تحيز بدرجة ما، لأن تقييمها يعتمد بشكل كلي على الرأي والحكم الشخصي للمقيم.

#### ✓ معايير تصف السلوك (Behavior):

يقصد بالسلوك، السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقويم، فتشير إلى نواحي جيدة في أدائه ومن هذه السلوكيات على سبيل المثال: التعاون، المواظبة على العمل، المبادرة، تحدي الصعاب والمشاكل، وحسن التعامل مع الزبائن... الخ. إن تقويم هذه السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج إلى متابعة مستمرة من قبل من يقوم بعملية التقويم وبالتالي فإن تقويمها يتصف بالصعوبة أيضاً لكن بدرجة أقل من تقويم الصفات.

□ كما أن هناك من يقسم مؤشرات تقييم الأداء الوظيفي في المؤسسة إلى قسمين:

#### ✓ المؤشر الأول:

يتمثل في الإنجاز الوظيفي للمهام الموكلة للعامل حيث يحصل العامل على تقييم متواصل لأدائه الوظيفي، ويتم التقييم على حسب الأسس الموضوعية من قِبل الإدارة العليا، حيث يحصل بعد إنجاز كل مهمة أو عمل يكلف به على عدد من النقاط حسب نتيجة أدائه. وهي عملية مستمرة، أي أنها لا تتم فقط في نهاية السنة المالية، بل يجب أن تكون على مدار العام؛ وذلك بالاحتفاظ بملخص عن التقارير في ملف العامل، وقائمة بالمهام التي أوكلت إليه، والنقاط التي تم تجميعها من كل مهمة بشكل مستمر، حيث يتم في نهاية العام تجميع كافة النقاط التي حصل عليها الموظف من المهام الموكلة إليه؛ بالإضافة إلى التقييم العام في نهاية العام، حيث يتم جمعهم معاً للحصول على أفضل نتيجة تقييم لأداء الموظف؛

#### ✓ المؤشر الثاني:

يعتمد على التقييم العام للموظف، من حيث الأداء والإنجاز، المبادرة والإبداع، التعاون والإلتزام الوظيفي، المشاركة وتحمل المسؤولية، المهارات الإشرافية، القدرة على التعلم والتدريب. وهذا التقييم يتم مرة واحدة في نهاية العام، ويتم إضافة النقاط إلى القسم الأول من التقييم للحصول على النظرة النهائية الشاملة لإنجازات الموظف خلال السنة المالية، وهو ما يُعطي نظرة أكثر شمولية للأداء الوظيفي من مجرد تقييم واحد في نهاية السنة، حيث أن الأخير قد يعتمد على النظرة الشخصية للشخص الذي يقوم بعملية التقييم؛ أو يقوم به من منظور عاطفي لا أساس علمي أو عملي له، مُتناسياً أموراً أخرى قد تكون أكثر أهمية من مجرد حادثة أو مخالفة بسيطة وقعت خلال السنة.

□ ومنهم من يرى أن هذه المؤشرات تتمثل في:

✓ **معايير الإنتاج:** وتتمثل في كمية وجودة إنتاج المؤسسة؛

✓ **معايير سلوك الأداء:** وتتمثل في سلوك العاملين بالمنظمة من خلال ما يلي:

- الإلتزام في العمل والتعاون مع زملاء العمل واحترامهم؛
- معالجة شكاوى العملاء؛
- تقارير العمل وحضور اجتماعات الإدارات؛
- الإبتكار والتطوير في العمل.

✓ **السلوكيات الشخصية والتي يندرج تحتها:**

- الدافع الي العمل وزيادة الانتاج؛
- السلوك الوظيفي اثناء العمل وحسن الخلق وغيره؛
- القدرة على العمل دون رقابة وتقبل الانتقادات البناءة.

✓ **الإلتزام في العمل:**

والتي تتمثل في الإلتزام بسياسات المنظمة مادامت في الصالح العام، والإلتزام بإجراءات وأساليب العمل إضافة إلى الإخلاص في العمل للشركة والحفاظ على ممتلكاتها وإنتاجها.

✓ كفاءة أداء الفرد:

من المؤشرات الرقابية فيه متوسط ساعات العمل اليومية للفرد قياسا بساعات العمل الرسمية التي تحددها لائحة العمل بالمنظمة؛

✓ الإلتزام بقواعد لوائح العمل:

أهم المؤشرات الرقابية: عدد مرات الحصول على إجازات أخرى غير الإجازات النظامية مقارنة بالإجازات القانونية كالمرضية والاعتيادية والعيدين والمرافقة والوفاة والإغاثة.

□ أما آخرون فيرون أن المؤشرات تتمثل في:

✓ الأهداف:

قياس ما إذا كان الموظفون قد حققوا أهدافا محددة مسبقا خلال فترة التقييم. على سبيل المثال، قد يكون للموظف أهداف محددة مثل إكمال تقرير سنوي أو تطوير نظام إيداع جديد أو تعلم برنامج جديد. قد يكون لديك أيضا أهداف أكثر موضوعية في الطبيعة، مثل تحسين الموقف أو تطوير مهارات إدارة الوقت أكثر فعالية؛

■ العمل بروح الفريق الواحد:

العمل الجماعي هو عنصر أساسي في العديد من المناصب. تقييم الموظفين الخاص بك على مشاركته في المبادرات الجماعية. قد تجد أنه من المفيد السعي للحصول على التغذية الراجعة من الزملاء عند إجراء هذا التقييم، والتعرف على تصورات زملاء العمل حول المساهمات، وتقاسم عبء العمل، والمساهمة بالأفكار، وتلبية معايير الأداء المحددة؛

■ مهارات العمل:

هناك بعض المهارات الوظيفية اللازمة لإنجاز المهام والمسؤوليات الوظيفية بفعالية. في حين أن هذا سوف تختلف من موقع إلى آخر، القاضي ما إذا كان الموظف الخاص بك هو تلبية المعايير في المجالات الرئيسية. على سبيل المثال، إذا كنت تقيم وكيل خدمة عملاء، فيمكنك تقييم مؤشرات الأداء الرئيسية مثل شكاوى العملاء التي تم حلها أو مهارات الهاتف أو متوسط عدد المكالمات التي تمت معالجتها في غضون ساعة؛

■ الإتصالات:

التواصل هو جزء أساسي من كل وظيفة، وينبغي أن يكون مؤشرا رئيسيا للأداء في تقييمات الموظف الخاص بك. تقييم مدى تواصل الموظفين مع الإدارة والعملاء والزملاء. ويمكن تعريف ذلك من حيث مهارات التواصل بين الأشخاص والمهارات الكتابية واللفظية؛

## ■ إتخاذ القرار:

إذا كنت تقيم موظف في موقع صنع القرار، رتب كيف يتقاعد في هذا المجال من خلال تقييم القرارات الرئيسية أو الصعبة التي تم إجراؤها خلال فترة التقييم السابقة. ضع في اعتبارك ما إذا كان الموظف يتوجه بانتظام إلى الإدارة أو الزملاء للحصول على المساعدة في اختيار مسار للمتابعة، أو إذا كانت واثقة وتصدر قرارات جيدة التثقيف من تلقاء نفسها؛

## ■ عادات العمل:

تقييم عادات عمل الموظف، بما في ذلك إدارة الوقت، والتقييد بالمواعيد النهائية، والوصول إلى العمل في الوقت المحدد، ويمكن الاعتماد عليها. وهذا سوف يساعدك على تقييم ليس فقط ما إذا كان الموظف يفهم مسؤوليات وظيفته، ولكن يحمل لهم بطريقة فعالة ومتسقة على أساس يومي؛

□ أما حسب (الصيرفي، ص: 210) فقد قسم المعايير على جانبين أساسيين هما:

■ **موضوعي:** ويعبر عن المقومات الأساسية التي تحتاجها طبيعة العمل وتمثل تلك المقومات في الآتي:

- ✓ المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه؛
- ✓ كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات عمله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في عين الاعتبار ظروف العمل المتاحة؛
- ✓ جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد السلامة المهنية وظروف العمل والإمكانات المتاحة؛
- **سلوكي:** ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويشمل:
  - ✓ التعاون حيث يقيم هذا العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسؤولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي؛
  - ✓ درجة الإعتماد عليه حيث يقيم هذا العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته للمتابعة؛
  - ✓ الحرص على الآلات والأدوات والمواد حيث يقيم هذا العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد؛
  - ✓ المواظبة ويقيم هذا العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف؛
  - ✓ إستغلال وقت العمل وهنا يتم تقييم مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء الفعال؛
  - ✓ السلوك الشخصي ويقيم هذا العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقييم؛

وهناك عدة مبادئ في استخدام معايير تقييم الأداء، وهي حسب (المحروق ومقابلة، ص: 417):

أ. يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة وعليه يجب أن تتعدد المعايير حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد؛

ب. يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية هي معايير نواتج الأداء يليها معايير سلوك الأفراد، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.

### III.2.4. أساليب (طرق) تقييم الأداء الوظيفي ومراحله

يمكن إجراء تقييم الأداء بطرق متعددة فبعض أرباب لعمال يستخدمون طريقة واحدة لكافة العاملين، في حين يستخدم آخرون طرقاً متعددة تختلف من مجموعة إلى أخرى وعلى أية حال فإن طريقة تقييم الأداء تختلف باختلاف طبيعة الأداء، يمكن عرض أهم الطرق المستخدمة في عملية قياس وتقييم الأداء:

#### ▪ طريقة التقييم المقالي (Essay Appraisal):

حيث وبموجب هذه الطريقة يتم وصف نقاط القوة والضعف في الأداء، ووضع الاقتراحات لتحسين الأداء، وتعني كتابة تقرير من طرف المقيم يبين فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وذلك في نهاية فترة التقييم، بالاستعانة بذاكرته أو الملاحظات التي جمعها طيلة فترة التقييم؛

#### ▪ طريقة القوائم (lists appraisal):

حسب (ماهر أحمد، ص: 303) في هذه الطريقة تقوم الإدارة بإعداد قوائم تضم عبارات تبين فيها العمل والصفات الواجب توفرها في العاملين وعلى الفرد اختيار العبارة التي تصف أداءه عادة ما تتم الإجابة بنعم أو لا ترسل إلى إدارة الموارد البشرية لتحليلها وتحديد الأوزان المناسبة لكل إجابة حسب درجة أهميتها ثم تجمع هذه الأوزان ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد، تتميز هذه الطريقة بأنها تقلل من تحيز المقيمين لأنه يشارك في إعدادها رؤساء الوظائف المراد تقييمها، كما أنها بسيطة وسهلة الفهم والتطبيق، وما يعاب عليها تكلفتها العالية إذ تتطلب من المؤسسة إعداد قوائم بقدر ما يوجد من الوظائف فيها، حيث أن عوامل القوائم تختلف من وظيفة إلى أخرى، كما أنها تتطلب وقت وجهد لإعدادها، ويبين الشكل التالي طريقة العمل بهذا الأسلوب:

الشكل (III-6): نموذج تقييم الأداء وفق طريقة القوائم

العبارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً
هل هو مهتم بالعمل				
هل يحترم زمن الوصول				
هل هو مبادر				

المصدر: من اعداد الباحثة.

▪ طريقة (أسلوب) التقييم الرتبي البياني (Graphic Rating Scales):

يعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً نظراً لسهولة والمزايا التي يتمتع بها، ويتم وفق هذا الأسلوب تقييم الأداء باستخدام عدة معايير فحسب (Ivancevich, p: 268) يمكن أن نعر عن مستوى تحقيق العامل للمعايير إما رقمياً (1، 2، 3، 4، 5) أو لفظياً (ممتاز، جيد، متوسط، دون المتوسط، ضعيف) وتتميز هذه الطريقة بأنها سهلة وبسيطة لكن ما يعاب عليها هو أنها تصبح صعبة التطبيق إذا زاد عدد الأفراد في القسم أو المصلحة، كما أن عدم وجود معايير محددة للتقييم يجعله غير موضوعي لأنه يتم بشكل عام بالإضافة إلى الجهد الكبير الذي يطلبه من قبل المقيم لمتابعة أداء مرؤوسيه، والشكل التالي يبين أسلوب التقييم وفق هذه الطريقة:

الشكل (III-7): تقييم أداء العامل باستخدام طريقة الترتيب

اسم الموظف:.....	عنوان الوظيفة:.....	التاريخ:.....
القسم:.....	القائم بالتقييم:.....	التوقيع:.....

العبارات	ضعيف (1)	مقبول (2)	جيد (3)	جيد (4)	ممتاز (5)
الانتظام في العمل					
القدرة على الإبداع					
التعاون مع الزملاء					

### ■ أسلوب المقارنة المزدوجة (Paired Comparison Method):

حسب (ديوب وآخرون، ص: 61) أنه وفقاً لهذا الأسلوب يقسم المقيم أداء العاملين في إدارته إلى أزواج ومقارنة أداء كل فرد منهم ببقية الأفراد، ومن ثم ترتيبهم حسب عدد المرات التي أختير فيها الفرد أنه أفضل مقارنة بغيره، وبعد الانتهاء من إجراء جميع المقارنات يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب النتائج التي توصل إليها. ويتميز هذا الأسلوب بالموضوعية والسهولة إذا كان عدد الأفراد قليلاً أما إذا كان عدد الأفراد كبيراً مثل موظفي القطاع العام فإن العمل بهذا الأسلوب يكون غاية في الصعوبة بالإضافة إلى كونه لا يظهر جوانب القوة والضعف في أداء الموظف، وهذا يجعل الاستفادة من نتائج التقييم محدود.

أما عدد المقارنات الزوجية التي يحتاجها المقيم فيتحدد من خلال العلاقة التالية:

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{[n(n-1)]}{2}$$

حيث ن تمثل عدد الأفراد المطلوب تقييمهم

### ■ نظام التغذية العكسية 360 درجة (Degree Feedback System 360):

ويسمى أيضاً بنظام التغذية المرتدة متعددة المصادر حيث يتيح هذا الأسلوب حسب (Mattesonand et al, P: 353) الحصول على تقييمات مختلفة من مصادر مختلفة هي: الزملاء، المدراء، التقارير المباشرة، والعملاء. والمعلومات المتوفرة تستخدم لأغراض تطويرية مثل كشف نقاط القوة والضعف ولأغراض إدارية مثل تحديد المكافآت والترقيات، الخ. هذا وقد تزايد استخدام هذا الأسلوب بسبب زيادة التعقيد في الوظائف الحالية، وعجز الطرق التقليدية المعتمدة على المشرف في تقديم القدر الكافي والجيد من المعلومات التي تساهم في تحسين الأداء، وحسب (Richard, P: 450) فإن هذه الطريقة تعني استعمال العديد من النسب لتقييم أداء العمال.

### ■ أسلوب الوقائع الحرجة (The Critical Incident Method):

وفقاً لهذا الأسلوب يتم تسجيل الوقائع أو الأحداث الجيدة أو السيئة التي تصف سلوك الفرد أثناء عمله وتسجل هذه الوقائع (الأحداث) من قبل الرئيس خلال فترة التقييم لكل مرؤوس وهذه الأحداث يمكن أن تكون أخطاء مر بها الموظف المقيم، أو قد تكون تطور حصل في أدائه، وبعد الانتهاء من عملية التقييم تقوم إدارة الأفراد بتحديد كفاءة الأفراد المقيمين وذلك على أساس الحوادث التي حدثت في أدائهم، ويرى (عقبلي، ص: 423) أن هذه الطريقة تفيده في إعطاء تغذية عكسية للفرد عن أدائه حيث تتميز هذه الطريقة بابتعادها عن التحيز في التقييم كما أنها تعطي فكرة واضحة ودقيقة على أداء الفرد من خلال ملاحظة أدائه وتحليله أثناء حدوث الوقائع وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف فيه، إلا أنها تتطلب جهد كبير ومستمر من قبل المقيم لمتابعة أداء

الفرد، كما أنها تقلل من موضوعية التقييم، حيث أن المواقف السلبية التي تصدر عن العامل قد تكون استثنائية لا تعبر عن طبيعة الفرد أو أنها قد لا تتلاشى بمرور الوقت .

والنموذج التالي يبين عملية التقييم بأسلوب الوقائع الحرجة:

### الشكل (III-8): تقييم أداء عامل المبيعات بأسلوب الوقائع الحرجة

اسم الشخص:

اقرأ كل عبارة ثم قرر درجة مطابقة العبارة على الشخص محل القياس، بأن تقرّر مدى اتفاقك أو اختلافك وذلك بوضع علامة في المربع الذي يقع أسفل البدائل التالية:

■ ينقصه معلومات عن المنتجات التي يتولى بيعها:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ يعطي وعودا غير واقعية للعملاء:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

■ يقوم بمجهودات ممتازة في اقتناص الفرص الجديدة:

مختلف جدا	مختلف	غير متأكد	موافق	موافق جدا
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على أحمد صقر عاشور، ص: 395.

■ أسلوب التوزيع الإجباري (Forced Distribution Method) :

وفقاً لهذه الطريقة يتم التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لكل العاملين ، لذلك تُلزم بعض المنشآت الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، وحسب (Richard, P: 451) يقضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

✓ 10% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جداً؛

- ✓ 20% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة؛
- ✓ 40% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة؛
- ✓ 20% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة؛
- ✓ 10% من مجموع الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جداً.

ويلزم الرؤساء بتوزيع تقديراتهم وفقاً لهذه النسب إي اختيار 10% بدرجة ممتازة و20% بدرجة جيدة و40% بدرجة متوسطة و20% بدرجة ضعيفة و10% بدرجة ضعيفة جداً.

#### ■ أسلوب الإدارة بالأهداف (Management By Objective):

تقوم الإدارة بالأهداف على فكرة تحديد أهداف الأداء بشكل مشترك بين العامل ومشرفه، بحيث تكون تلك الأهداف مشتقة من الأهداف الكلية للمنظمة. وتتلخص آلية عمل أسلوب الإدارة بالأهداف كما يلي :

- ✓ مراجعة مواصفات العمل: حيث يقوم كل من العامل ومشرفه بمراجعة وصف العمل وأنشطته الضرورية لإنجاز العمل، والهدف من ذلك هو التوافق على هيكلية عمل محددة؛
- ✓ إعداد معايير الأداء: يقوم العامل ومشرفه هنا بتحديد معايير أداء معينة ومن ثم تحديد مستوى مرضي من العمل قابل للقياس لتلك المعايير كأن تحدد حصة بيعيه معينة لمندوب المبيعات في فترة زمنية محددة؛
- ✓ تحديد أهداف الأداء: يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف الأداء على أن تكون هذه الأهداف قابلة للتحقيق على أرض الواقع؛
- ✓ المناقشة المستمرة للأداء: يستخدم كل من العامل والمشرف أهداف الأداء كأساس للمناقشة المستمرة لأداء العمل.

يبدو أسلوب الإدارة بالأهداف مناسباً للأعمال التي يمتلك شاغلوها قدرات كبيرة من المرونة والتحكم بأعمالهم، ويفشل هذا الأسلوب عند تطبيقه في حالة النظم الجامدة والدكتاتورية، ذلك أن التركيز في هذه النظم يكون على العقوبات التي ستطبق في حال لم يتم تحقيق الأهداف المطلوبة، الأمر الذي يلغي الطبيعة التنموية والتشاركية لنظام الإدارة بالأهداف.

#### III.4.3. أهمية تقييم الأداء الوظيفي والمكلفون به

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة باعتباره المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقق الربح وعليه فإن

ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأقل تكلفة. وستتطرق فيما يلي إلى أهمية تقييم أداء العنصر البشري في المؤسسة.

### III.1.3.4. أهمية تقييم الأداء الوظيفي:

فيما يتعلق بأهمية تقييم الأداء سواء بالنسبة للعمال أو المؤسسة، فيرى (السالم وحرشوش، ص: 138) أنها تعتبر من وظائف إدارة الموارد البشرية الهامة نظراً لدورها الهام في تحسين دافعية العاملين وتشجيع أدائهم الجيد، وتزويد الإدارة بأداة تحتاجها في تحقيق الأهداف التنظيمية. وسنقوم بالإعتماد على (Stephen and Timothy, 2010. P: 632) بتفصيل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين: يساعد التقييم في تحديد مواطن القوة والضعف عند العاملين من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، كما يكشف مدى قدرة الموظف على التأقلم في بيئة عمله، ومن هنا فهو يساعد الإدارة في وضع برامج تدريبية تعالج الاحتياجات الفعلية للعاملين وتعمل على تطوير خبراتهم ومهاراتهم؛
- ✓ وضع نظام عادل للحوافز: تبين نتائج التقييم مستوى الأداء الفعلي للموظف ومدى قدرته على تحقيق المتطلبات الفعلية لوظيفته، وعلى هذا الأساس تتم مكافأة الموظفين كل حسب الجهد الذي يقدمه والنتائج التي يحصل عليها، ويتضمن ذلك إعترافاً من الإدارة بمساهمات العاملين وتشجيعاً لهم لتحقيق مستوى أفضل من الإنتاج في المستقبل، مما يدفع العاملين للعمل برغبة كبيرة، حيث يشعر المنتجون بمعاملة الإدارة لهم بعدالة في منح المكافآت أو زيادة الرواتب، أما العامل المهمل فقد يعرض نفسه لأنواع مختلفة من الجزاء، مثل حرمانه من العلاوات الدورية أو نصيبه من الأرباح الموزعة أو توقيع عقوبات تأديبية عليه؛
- يساعد التقييم في إنجاز عملية الترقية والنقل وتحديد الفائض من القوى العاملة: فقد يكشف التقييم أن السبب الحقيقي لفشل الأفراد العاملين في أداء مهامهم بكفاءة إنما يرجع إلى عدم وضعهم في العمل المناسبة لاهتماماتهم ومؤهلاتهم العملية والعلمية، وعند ذلك تعمل الإدارة على نقلهم أو ترقيتهم إلى الوظائف المناسبة لهم، وكذلك يساعد التقييم الإدارة على معرفة مواطن النقص والزيادة في القوى العاملة داخل المؤسسة فتستطيع معالجة هذا الوضع إما بنقلهم أو الاستغناء عن العناصر الفاشلة؛
- يساعد التقييم في تخطيط القوى العاملة ورسم سياسات الاختيار والتعيين، ويبين مدى نجاح أو فشل هذه السياسات من خلال معدلات تقييم أداء العاملين الذين تم تعيينهم واختيارهم؛
- يساعد التقييم في تحسين عملية الإشراف، حيث يدفع التقييم الرئيس إلى متابعة أداء وسلوك المرؤوسين باستمرار، بغية الإنصاف عند وضع التقارير اللازمة ورفعها إلى الإدارة في الوقت المناسب؛
- يساعد التقييم الإدارة في معرفة معوقات العمل مثل السياسات واللوائح والتعليمات المطبقة أو عدم توفر المعدات والأجهزة اللازمة لإنجاز العمل المطلوب.

### III.2.3.4. الأَطراف المكلفة بتقييم الأداء الوظيفي وتوقيته:

تكتسي عملية تقييم أداء الأفراد أهمية بالغة في تقييم وتقوم أداء المؤسسة ككل، ولهذا تسخر كل مؤسسة جهة معينة تكون مسؤولة عن ذلك، تتوفر فيها الشروط والمؤهلات التي تراها متناسب مع إمكانياتها والمكلفون بهذه العملية:

#### ■ الأَطراف المكلفة بتقييم الأداء الوظيفي:

ويتم ذلك من خلال عدة أطراف :

- ✓ قد يتم عن طريق حكم كل من الزملاء حيث لا بد من أن تتوفر بينهم الثقة والمصداقية، وألا يكون هناك منافسة بينهم على أجر أو ترقية؛
- ✓ يتم عن طريق تقييم المشرف فحسب (السالم وحرشوش، ص: 142) "يعتبر المدير المباشر أكثر إماماً بأداء وسلوك العاملين الذين تحت إشرافه عن غيره من المسؤولين، لذا فهو المكلف الأنسب بمهمة إعداد التقرير عن أداء مرؤوسيه"، ونلاحظ أن الباحثين ربطا عملية تقييم الأداء المسؤول المباشر سواء كان مدير، قائد فرقة أو مجموعة، رئيس قسم، مصلحة أو لجنة معينة؛
- ✓ كما يتم تقييم الأداء من طرف المرؤوسين على رؤسائهم شرط أن يتم بشفافية ودون ضغوطات أو تدخل العوامل الشخصية،
- ✓ التقييم الذاتي فحسب (عقيلي، ص: 495) "هو لتقييم الذي يقوم به العامل في حد ذاته، حيث يطلب منه دراسة عمله وأدائه خلال فترة القياس" ويقوم هذا التقييم على فكرة أساسية مفادها أن الإنسان الناجح في حياته العامة وفي عمله، هو الذي يقيم جوانب الضعف والقوة لديه بشكل موضوعي وحقيقي،
- ✓ الأطراف الخارجية هي من تقوم بعملية تقييم الأداء مثل أشخاص تستعين بهم المؤسسة أو العميل، ويكون ذلك خاصة في المؤسسات الخدمية التي يكون فيها العميل المتلقي للخدمة أكثر شخص قادر على تحديد أداء الأفراد المقدمين للخدمة.

#### ■ توقيت التقييم:

أما عن الوقت أو الزمان الذي يقام فيه تقييم الأداء فيختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجم وطبيعة نشاط المؤسسة والهدف من التقييم ذاته وحسب تفحصنا للعديد من الأدبيات المقدمة وجدنا بعض أهم نماذج التقييم المتبعة من طرف بعض المسيرين منها:

1. نهج النقطة المنسقة (Focal-Point Approach) أين يتم تقييم جميع الموظفين في نفس الوقت حيث تكون المعايير متساوية بالنسبة للجميع لكن هذه الطريقة تعتبر مكلفة ومرهقة للمكلفين كما قد تخلق دورات أداء اصطناعية ففي فترة التقييم قد يخلق العمال مستوى أداء لا يعكس أداءهم الحقيقي في باقي الأيام؛
2. نموذج الذكرى (Anniversary Model) أي يتم التقييم بعد مرور سنة لالتحاق الموظف بالمؤسسة لكن ما يعيب عليه أنه لا يمكن ربط أداء الموظف بأداء المؤسسة، ومن الصعوبات المقارنة بين أداء الموظف وأداء باقي العمال؛
3. طريقة التقييم أثناء الوقت الطبيعي أو العادي للعمل (Natural Time Span of the Job) حيث تضمن هذه الطريقة إعطاء ردود الفعل العادية والطبيعية للعمال في الأيام العادية للعمل أي أن التقييم يكون أكثر مصداقية حيث يعكس مستوى الأداء الحقيقي والفعل للعمال لكن ما يعيب على هذه الطريقة عدم مواءمتها للدورات القصيرة والوظائف البسيطة؛
4. طريقة التقييم في الوقت الممكن (Possible Time Spans) حيث قد يتم في نقطة وسطية أي في وسط المشروع أو المهمة وقبل نهاية المشروع لتقييم مدى التقدم أو تحقيق الأهداف.

### III.4.4. صعوبات تقييم الأداء الوظيفي

تواجه عملية تقييم أداء الموظفين بعض الصعوبات والمشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية تقييم الأداء وموضوعية نتائجها، ومن أهم هذه الصعوبات حسب (عبد الملوك مزهودة، ص: 98) نذكر ما يلي:

- صعوبات تتعلق بالمشرف المقيم:
  - ✓ إن المشرفين قد لا يعرفون جيدا ما يقوم به العاملون، ومن ثم لا يستطيعون أن يقيموا أدائهم بشكل موضوعي؛
  - ✓ قد لا تكون لديهم معايير واضحة لقياس أداء العاملين مما يؤدي بالتالي إلى تقسيمات غير سليمة نتيجة لاختلاف وتنوع المعايير؛
  - ✓ ج. إن هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين، لا سيما إذا كانت تقييماتهم سلبية؛
  - ✓ إن المشرفين يقعون أثناء تقييمهم في أخطاء ومن هذه الأخطاء مثلا: الميل نحو الوسط في التقييم، خطأ الحالة، الميل إلى اللين، التشدد في التقييم، خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية،..... الخ.
- صعوبات تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياس أدائه فمنها:
  - ✓ عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه؛
  - ✓ عدم قدرة العامل على أداء ما هو مطلوب منه؛
  - ✓ عدم فهم العامل لنظام التقييم؛
  - ✓ شعور العامل بالظلم وعدم الأمان؛

✓ ميل العامل للكسل وعدم اهتمامه بنتائج التقييم؛

✓ ثمة مشاكل تسبب أخطاء في التقييم ولا يكون العامل مسؤولا عنها وذلك مثل:

■ وجود سمات وخصائص لدى العامل تشبه خصائص المقيم، مما يجعل الأخير يتحيز له؛

■ الأقدمية في العمل؛

■ عمر العامل كأن يكون كبيرا في السن، مما قد يدفع رئيسه إلى احترام سنه ومنحه تقديرا مرتفعا.

## خلاصة:

لاحظنا من خلال إطلاعنا على محتوى هذا الفصل أن الأداء مفهوم واسع ويتنوع ويختلف باختلاف المعايير الموضوعية لتحديده إلا أن غالبيتها يتفق على أنه كل الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المؤسسة سواء كانت هذه الجهود لها علاقة بالجانب المالي أو البشري أو حتى التقني،

يعد الأداء الوظيفي أو أداء العمال أو أداء الموارد البشرية في المؤسسة أحد أنواع الأداء والذي يعبر عن النتائج التي يحققها الأفراد في المنظمة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها عن طريق كل الجهود الفكرية والعضلية المبذولة ولا يتأتى ذلك إلا من خلال معرفة الحوافز والدوافع والقدرات التي تمكنه من ذلك، ولمعرفة مستوى هذا الأداء لا بد من معايير تضعها المؤسسة إضافة إلى طرق وأساليب تقييم موضوعية، للتمكن من كشف مواطن الضعف وتقويمها، وتعتمد عملية تقييم الأداء الجيدة فضلا عن المعايير المعتمدة أيضا على عملية اختيار الأفراد القائمة بهذه الوظيفة وتوقيتها، وكيفية، حيث تعتبر النتائج التي تقدمها عملية التقييم تغذية عكسية لقرارات استراتيجية تتخذها المؤسسة أثناء عملية التخطيط المستقبلية. وعليه يمكننا القول أن مسار المؤسسة المستقبلي يعتمد بالدرجة الأولى على عملية تقييم الأداء سواء الأداء المالي أو المؤسسي أو حتى الوظيفي.

وعلى العموم يبقى الأداء المؤسسي بصفة عامة والأداء الوظيفي مفهوما لازال مفهوما متغيرا ومتطورا بتغير الظروف وبتطور الأبحاث والدراسات.

**IV. دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية  
على الأداء الوظيفي بالمؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة الصناعية - حاسي مسعود -**

## تمهيد

بعد تعرفنا على الجانب النظري الذي يحكم علاقة إدارة الموارد البشرية بالأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واطلاعنا على مختلف الأبحاث والمقاربات الأكاديمية التي أجريت في هذا الميدان من طرف الباحثين والمفكرين. سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على ما يجري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الواقع، حيث أن الدراسة السيسولوجيا المتكاملة مبنية على ضرورة تحقيق الربط والترابط بين المعالجة النظرية والميدانية لموضوع الدراسة وذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى وطبيعة موضوع الدراسة وأهدافه وكذا الواقع الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة، من خلال ترجمة كافة المعطيات إلى أرقام وتعليق باستخدام أساليب ومعادلات احصائية لتحري ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل هذا المؤسسات وتبيان مدى مساهمتها في تحسين أداء العاملين.

نتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية بكل ما تحويه من عرض للفرضيات والمتغيرات طرق القياس الاحصائية، تحليل النتائج إضافة إلى تقديم التفسيرات والمناقشات المناسبة كل هذا يندرج ضمن العناصر التالية: منهجية الدراسة والتي تتضمن كيفية تصميم الاستبيان ونقصد بذلك محاوره وأبعاده؛ القياسات السيكومترية والتي نقصد بها دراسة ثبات وصدق الاستبيان، ثم تم اجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات. بعدها تم تقديم مجتمع الدراسة والذي تضمن: تقدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشاركة في الاستطلاع، تقدم عينة الدراسة المتمثلة في عينة من عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية بحاسي مسعود من كيفية حساب حجم العينة، تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة. لتأتي بعد ذلك أهم مرحلة والتي تم فيها القيام بالتحليل الاحصائي واختبار الفرضيات عن طريق تقديم الاحصاءات الوصفية وتدعيمها بأشكال بيانية، وتقديم النماذج الاحصائية المستخدمة والنتائج التي تم التوصل إليها.

## 1.IV. منهجية الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى البحث في واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، معرفة الفروقات الموجودة في هذه الممارسات بدلالة حجم وملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقياس أثر هذه الممارسات على الأداء الوظيفي ولتحقيق ذلك كان لا بد لنا من صقل منهجية الدراسة وفق العناصر التي سيتولى ذكرها.

### 1.1.IV. متغيرات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة السابق ذكرها كان لا بد من تقسيم الدراسة إلى متغيرات أحدها يؤثر والذي يعرف بالمتغيرات المستقلة والآخر يتأثر والذي يعرف بالمتغير التابع إضافة إلى وجود متغيرات وظيفتها هي التأثير في العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة حيث من شأنها أن تغيرها أو تزيد من حدتها أو العكس وتعرف بالمتغيرات المتدخلة أو المتغيرات المسيطرة أو المتغيرات المتحكمة وهو المصطلح المستعمل في الدراسة، ونفصل فيما يلي متغيرات الدراسة:

#### • المتغيرات المستقلة (independent variables):

يعرف المتغير المستقل كذلك بـ "متغير المتنبئ"، "المتغير المحكوم"، "المتغير المعالج"، "المتغير المُفسَّر"، "متغير التعرُّض" ويشمل ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعتبر هذه الأخيرة متغيرات مستقلة نظرا لكونها العناصر المؤثرة في هذه الدراسة حيث تشمل هذه المتغيرات: التوظيف، التدريب، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية.

#### • المتغير التابع (dependent variable):

يعرف المتغير التابع أيضا بـ "متغير الاستجابة"، "متغير التأثير"، "المتغير المقاس"، "المتغير المستجيب"، "المتغير المُفسَّر"، "المتغير الناتج"، "المتغير التجريبي"، "المتغير المخرَج". وهو المتغير المتأثر بالمتغير المستقل (ممارسات إدارة الموارد البشرية) ويتمثل في هذه الدراسة في أداء العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم قياسه من خلال محددات هي: جودة المهام، السلوك الإبداعي للأفراد، تطوير المهارات، والالتزام الوظيفي.

#### • المتغيرات المتحكمة (control variables):

وهي تلك المتغيرات التي من شأنها أن تختلف النتائج باختلافها وقد تبيننا متغيرين وهي حجم المؤسسة: حيث كلما زاد عدد الموظفين، زادت الحاجة إلى اللامركزية في التواصل بين الموظفين والإدارات. وهذا، بدوره، يتطلب مستوى أعلى من التخصص ما يضيف الطابع الرسمي لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى ذلك، زيادة عدد العمال يزيد في الطلب على ممارسات إدارة الموارد

البشرية بشأن التوظيف والاختيار، وتقييم الأداء وما إلى ذلك، إضافة إلى المتغير الثاني وهو الشكل القانوني الذي يعكس ملكية المؤسسة فالتسيير عند الخواص قد يختلف عن ذلك في المؤسسات العمومية. وكل هذه عوامل من شأنها خلق اختلافات في أداء العمال على مستوى هذه المؤسسات.

تم التحري عن كل عنصر من عناصر ممارسات إدارة الموارد البشرية على حدة وذلك حسب حجم العمال في المؤسسة وملكيته، كما تم تقييم أثر كل ممارسة من هذه الممارسات على أداء العاملين لكل مؤسسة صغيرة ومتوسطة بشكل فردي، ثم تم تجميع البيانات لقياس الأداء العام لعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### IV.2.1. دراسة الاستبيان

تمثل الاستبيانات الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات وعليه تم وصف كيفية تصميم الاستبيان ومختلف الأجزاء المتعلقة به، إضافة إلى دراسته وتحليله من خلال القياسات السيكو مترية والتي توفر قراءة احصائية عن مدى صدق وصلاحيته نموذج الاستبيان المعتمد.

وكما سبق الذكر فقد تم اعتماد الاستبيان لكونها الأنسب لخدمة موضوع الدراسة كما يساعدنا على توفير كم هائل من البيانات والمعلومات المنظمة والموحدة التي يمكن التعبير عنها إحصائيا وتكون قابلة للتعميم بدرجة ثقة كبيرة، وتم إعداد استبيان واحد بناء على الإشكالية السابق طرحها حيث حاولنا قدر الامكان تصميمه بطريقة بسيطة، تتميز عباراته بالتسلسل والترابط حتى تكون قابلة للفهم لكل الشرائح، وتمكننا من الحصول على اجابات واضحة ودقيقة، مبتعدين عن التعقيد والتعمق أو الاسهاب حيث اعتمدنا المجال المغلق للإجابة بوضع اختيارات محددة مسبقا للإجابة، وتتمحور عبارات الاستبيان حول الفرضيات الموضوعية وتقيس لنا المتغيرات الأساسية للدراسة، حيث تم ترتيب الاستبيان كالتالي:

##### ● **الديباجة:**

والتي تتصدر الاستبيان وتعتبر كمقدمة له تتضمن الجامعة، الكلية، اسم الباحث والمشرف، موضوع البحث، الشهادة المحضر لها تبريرا لقيامنا بهذه الدراسة، طلب بسيط ومحترم بالإجابة عن الأسئلة الواردة مع إعلام القارئ وفي البداية أن الاجابات لا تتضمن معلومات شخصية تمكننا من التعرف على شخصه حتى نضمن الموثوقية في الاجابة، إضافة إلى إحاطته علما أن الغرض من المعلومات المدلى بها هو لأهداف البحث العلمي لا غير، وختم ذلك بشكر وتقدير لأفراد العينة على تعاوهم.

##### ● **المحور الأول:**

نركز بداية على التحقيق في خصائص المؤسسة في حد ذاتها وقد ركزنا على الخصائص التي تممنا بما أنه تم تحديد طبيعة نشاطها، موقعها الجغرافي، وعليه تم التحري عن حجمها بالاعتماد على عدد العمال فيها وشكلها القانوني والذي يعكس ملكيتها وذلك في

الجزء الأول من المحور الأول، أما في الجزء الثاني ننتقل إلى البحث في عينة الدراسة بالتركيز على الملامح الديمغرافية حيث تم ادراج معلومات عن الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل الذي يشغره.

#### • المحور الثاني:

ركز على التحقيق في واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تناولنا في البحث الممارسات التقليدية المتمثلة في التوظيف، التدريب، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية، حيث يتم التحري في مختلف الممارسات وآليات تطبيقها داخل إدارة الموارد البشرية ونحن بذلك لا ننكر الممارسات الحديثة من تمكين واتصال وتفويض وغيرها غير أننا تركنا ذلك للدراسات المستقبلية.

#### • المحور الثالث:

وهو المحور الأخير من الاستبيان تم التحري فيه عن مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليتم ربطها لاحقاً من خلال الدراسة الاحصائية بممارسات إدارة الموارد البشرية للتحديد وبشكل دقيق الأثر الذي يمكن أن تحدثه هذه الممارسات على الأداء الوظيفي.

ويمكن الاطلاع على الاستبيان في الملحق رقم (2)، والجدول التالي يعرض أبعاد الاستبيان وعدد عبارات كل بعد:

#### الجدول (IV-1): محاور الاستبيان ومجال عباراتها

المحور	المتغيرات والمحددات	مجال العبارات
بيانات خاصة بالمؤسسة والعينة	مجتمع الدراسة وعينة العمال	المحور الاول
واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية	التوظيف	X01- x10
	التدريب	X11- x21
	التعويض	X22- x28
	تقييم الأداء	X29- x39
	السلامة المهنية	X40- x43
الأداء الوظيفي	جودة المهام	P01- p06
	السلوك الابداعي	P07- p13
	مهارات الموارد البشرية	P14- p20
	الإلتزام الوظيفي	P21- p27

المصدر: من إعداد الباحثة

استخدمت الدراسة مقياس الترتيب البياني لقياس المتغيرات والذي يعرف بمقياس Likert الخماسي لقياس استجابة العينة حيث يشير الرمز (1) إلى غير موافق بشدة، (2) غير موافق، (3) موافق بدرجة متوسطة، (4) موافق، (5) موافق بشدة، ولتحديد طول الفقرة في المقياس (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة تم حساب المدى وتقسيمه على عدد فقرات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة كالتالي:

$$\text{طول الفقرة} = \frac{\text{المدى}}{\text{عدد فقرات المقياس}} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد فقرات المقياس}} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

حيث ننتقل من الواحد الصحيح الذي يعتبر أدنى حد للفقرة الأولى وتزيد بنفس القيمة كلما انتقلنا من فقرة إلى أخرى حتى يصبح الحد الأعلى للفقرة الأخيرة (موافق بشدة) مساوي للقيمة (5)، والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول (2-IV): طول الفقرات حسب مقياس (Likert) الخماسي

وزن الفقرة	1	2	3	4	5
طول الفقرة	1.80 – 1	2.60 – 1.80	3.40 – 2.60	4.20 – 3.40	5.00 – 4.20
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق بدرجة متوسطة	موافق	موافق بشدة

المصدر: عبد الله عوض، ص 88.

تم توزيع الاستبيان خلال ساعات العمل بعد عرضها أولاً على مسؤولي الموارد البشرية، واستغرقت العملية في المتوسط يومين كاملين بالنسبة للمستطلعين لاستكمال البيانات، أما المقابلات فاستغرقت ساعتين على أكبر تقدير، كما استغرقت تقنية مجموعة التركيز في المتوسط ما يقارب ساعتين، تم تسليم الاستبيانات بطريقة مباشرة إلى الموظفين والعمال كما تم تسليم أخرى عن طريق البريد الإلكتروني والبريد العادي بالاستعانة بزملاء العمل والأصدقاء.

إعادة الاستبيانات تمت بطريقة مباشرة أو عن طريق البريد الإلكتروني الفردي الخاص بكل عامل أو البريد العادي في صفة مجمعة في مظاريف محتومة وهذا ضماناً للسرية والموثوقية، حيث لم يتم ادراج أي من المعلومات الشخصية في أسئلة الاستبانة ضماناً للموثوقية فيما عدا بعض المعلومات الديموغرافية. تم توزيع ما مجموعه 320 استبياناً على العمال والموظفين، تخلصنا من 20 استبياناً نظراً لعدم اكتمالها والأخرى لأغراض بحثية سيتم التعرف عليها لاحقاً أي تم قبول ما مجموعه 300 استبياناً مما أسفر عن معدل استجابة يقارب 93%. ويتم الإجابة على أسئلة الاستبيان بطريقة تناسب مع ما إذا كانوا يوافقون على عباراتها التي تتوافق مع تصوراتهم.

أما عن كيفية العمل مع البرنامج الاحصائي (SPSS, V. 20) فقد تم ترميز كل المعطيات داخل البرنامج الاحصائي والتي تعرف بالمتغيرات الوهمية وهي قيمة رقمية تعطى لكل متغير حتى نتمكن من قياسه ويمكن الاطلاع عليها في الملحق (3).

### IV.3.1.1. القياسات السيكومترية واختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق أي أداة من الأدوات يجب التأكد من مدى استقرارها أو ثباتها وصدقها وهو ما يعرف بالخصائص السيكومترية للأداة إضافة إلى اختبار مدى توزع البيانات طبيعياً وذلك لمعرفة النموذج الواجب استعماله.

#### IV.1.3.1. القياسات السيكومترية:

حيث يقسم الباحثون صدق المقياس إلى عدة أنواع:

- صدق أو صلاحية المحتوى (Content Validity): يطلق عليه أيضاً صدق الشكل (Face Validity) ويهدف إلى التأكد من مدى التوافق بين العبارات التي تحتويها أداة المقياس مع الموضوع الذي يتم دراسته، وهو يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي من قبل الباحث.
- الصدق النظري (Nomological Validity): يعني مدى الاعتماد في إعداد أداة القياس على النظريات والأبحاث السابقة والمبادئ المثبتة في نفس المجال.
- الصدق التجميعي (Convergent Validity): يقصد به درجة ترابط المفاهيم والعبارات التي تقيس الشيء ذاته مع الدرجة الإجمالية للمقياس، فكلما زادت درجة الارتباط كلما دل ذلك على أن أداة القياس تحقق الهدف منها. وتصدر الإشارة إلى أن المقاييس التي استخدمتها الباحثة، قد تم الحصول عليها من خلال الاعتماد على المراجع النظرية والدراسات السابقة في نفس المجال، ثم تم مناقشتها مع بعض الأساتذة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية وتم تجربتها على عينة صغيرة من عمال مؤسسة، للتأكد من مدى صحة العبارات وفهمهم لها .
- فيما يتعلق بالثبات والصدق الاحصائي قام الباحث بتطبيق طريقتين طريقة التحكيم لقياس صدق المحتوى وطريقة معامل ألفا - كرونباخ لقياس صدق المحك، وسيتم توضيح ذلك فيما يلي:

#### □ طريقة آراء المحكمين (الصدق الظاهري):

ونقصد بها عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي وأساتذة من جامعات أخرى وتم عرض أسماء الأساتذة المحكمين بالملحق (1)، وقد تم مراعاة كافة التعديلات المقترحة تحصلنا على الاستمارة في صورتها النهائية والتي تم عرضها في الملحق (2) كما سبق الذكر.

#### □ طريقة ألفا - كرونباخ (المحك):

نقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتائج لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط أي استقرار نتائجها، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال حساب معامل ألفا - كرونباخ ( Cronbach's Alpha coefficient )

( في حين صدق الاستبانة تم حسابه من خلال جذر معامل ألفا كرونباخ. أما الجانب الآخر لثبات المقياس فهو الموضوعية (Objectivity)، وهو كأن يتم الحصول على ذات الدرجة بصرف النظر عن الشخص الذي يطبق الاختبار أو الذي يصممه.

الجدول (3-IV): ثبات وصدق الاستبيان

العبارات	معامل ألفا- كرونباخ ( Cronbach's ) (Alpha coefficient)	جذر معامل ألفا كرونباخ ( Cronbach's ) Alpha Based on Standardized (Items)
ممارسات إدارة الموارد البشرية	0.772	0.877
التوظيف	0.810	0.900
التدريب	0.798	0.893
التعويض	0.611	0.781
تقييم الأداء	0.809	0.899
السلامة المهنية	0.836	0.914
الأداء الوظيفي	0.687	0.830
جودة المهام	0.622	0.788
السلوك الابداعي	0.689	0.830
مهارات الموارد البشرية	0.711	0.843
الإلتزام الوظيفي	0.724	0.850
الاجمالي	0.730	0.853

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

إن قيمة معامل الارتباط ألفا تتراوح بين (0 - 1) ويعتبر اختبار المصدقية كرونباخ ألفا ضعيفاً إذا كانت نتيجته أقل من (60%)، ومقبولاً إذا كانت تقع بين (60% و70%)، وجيداً إذ كان يقع بين (70% و80%)، وممتازاً إذا كان أكبر من (80%) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل عن (60%). نلاحظ من خلال الجدول (3-4) أن معامل ألفا- كرونباخ لمختلف المحاور تتراوح بين (0.687 و0.772) بينما الاجمالي لجميع عبارات الاستبانة بلغ (0.730) وهي قيمة جيدة، ما يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة، بينما بلغ معامل الصدق قيمة تتراوح بين (0.830 و0.877) لمختلف محاور الاستبانة وبلغ قيمة (0.853) لإجمالي المحاور وهي قيم مرتفعة ما يجعل الاستبانة صالحة للتطبيق واختبار فرضيات الدراسة، وبنحنا ثقة تامة بالنتائج التي تم التوصل إليها.

الجدول (IV-4): اختبار صلاحية النموذج عن طريق تحليل التباين للمتغيرات المستقلة والمتغير التابع

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares (مجموع المربعات)	DF (درجة الحرية)	Mean Square (متوسط المربعات)	F	Sig. (مستوى المعنوية)
Regression (الانحدار)	9.047	09	1.508	10.221	.000**
Residual (البواقي)	53.321	313	.256		
Total (الاجمالي)	62.368	322			

\*\*Dependent Variable : الأداء الوظيفي : Predictors: (Constant) ممارسات إدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

يتضح من معطيات الجدول صلاحية النموذج المستخدم في اختبار العلاقة التأثيرية للمتغيرات المستقلة في المتغير التابع، حيث بلغت قيمة F (10.221) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يعني أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة نموذج معنوي صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع.

IV.3.1.2. اختبار التوزيع الطبيعي:

حيث سيتم اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال حساب معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفرطح (Kurtosis)، للمتغيرات، وتشير الدراسات إلى قيمة معاملات الالتواء يجب أن تتراوح بين {1- و1} أما معامل التفرطح فتتراوح قيمته بين {3- و3} وهذا ما يتناسب مع النتائج المتحصل عليها في الجدول (IV-5) حيث تشير إلى أن قيم معامل الالتواء كانت أقل من 1 في حين معامل التفرطح كان أقل من 3 مما يدل على أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً حيث يعد ذلك شرط لإجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائجه.

الجدول (IV-5): نتائج معاملات الالتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

معامل التفرطح ku	معامل الالتواء sk	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية
0.345-	0.789-	التوظيف	ممارسات إدارة الموارد البشرية (المتغيرات المستقلة)
2.008	0.914-	التدريب	
1.997	0.934-	التعويض	
1.984	1.005-	السلامة المهنية	
1.034	0.987-	تقييم الأداء	
0.993	1.003-	جودة المهام	الأداء الوظيفي (المتغير التابع)
1.978	0.895	السلوك الابداعي	
0.987	0.435	مهارات الموارد البشرية	
1.559	0.746-	الإلتزام الوظيفي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج Excel

## 2.IV. تقديم مجتمع وعينة الدراسة

حيث تم عرض المؤسسات المستهدفة وخصائصها، إضافة إلى العينة المستقصات والتي تضم مجموعة من العاملين بهذه المؤسسات، حيث تم تطبيق طرق علمية في عملية تحديد حجم العينة وكيفية توزيعها على هذه المؤسسات.

### 1.2.IV. تقديم مجتمع الدراسة

كما وسبق لنا الذكر فإنه ولأجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق الأهداف المرجوة منها تم اعتماد مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية وقد استهدفنا منطقة حاسي مسعود لما للمنطقة من أهمية في الصناعة والاقتصاد الجزائري حيث تحتوي هذه الأخيرة على توزيع متداخل للوسائل المادية والبشرية، وبالتالي فالفئة المختارة هي عينة عشوائية، وللتعريف بخصائص المؤسسات محل الدراسة تم اعتماد الجدول التالي:

الجدول (IV-6): جدول تكراري لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

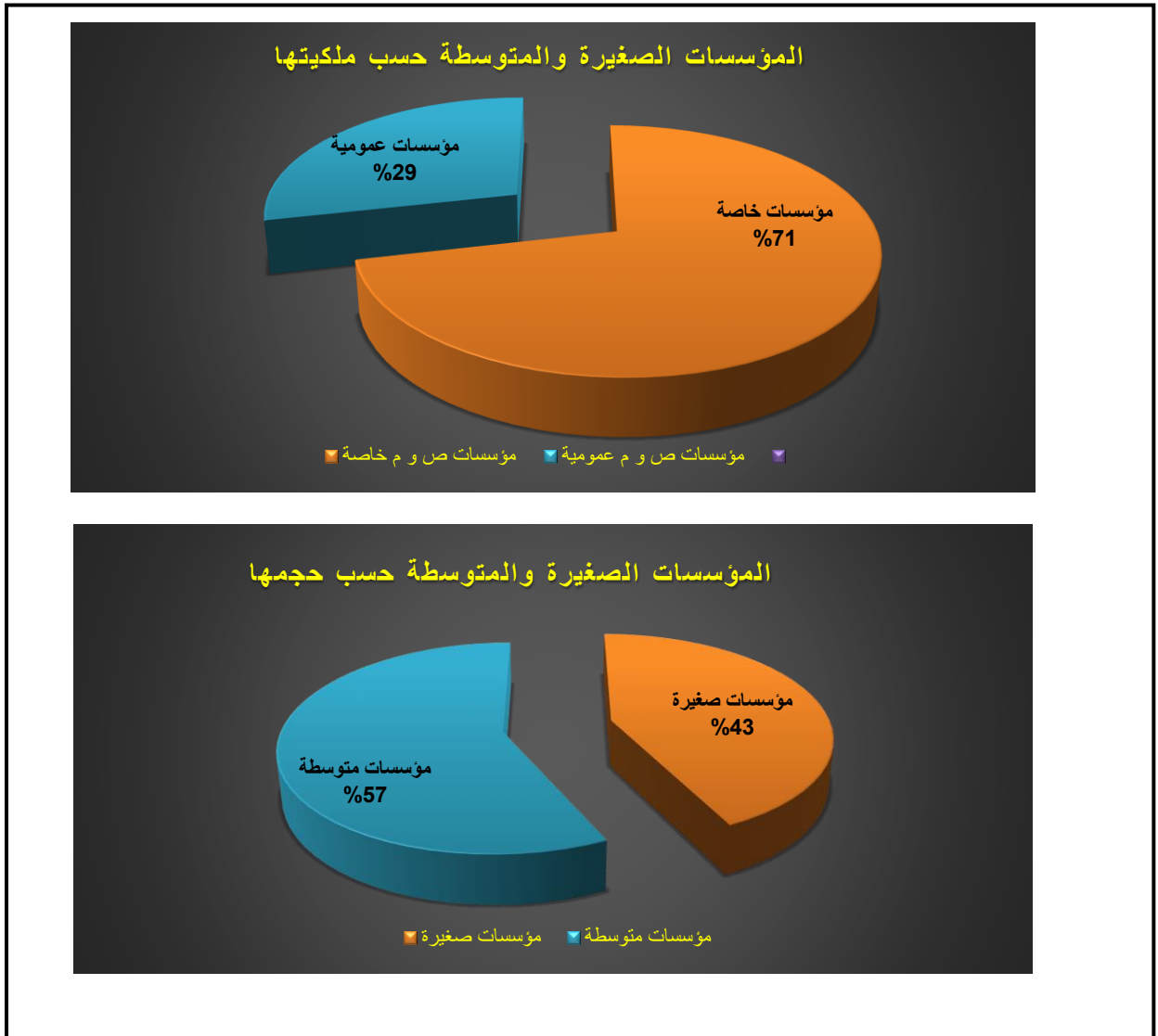
%	عدد المؤسسات	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة	
71.42%	10	ملكية المؤسسة	
28.57%	04	مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة	
64.28%	09	49 - 10	صغيرة
35.72%	05	250 - 50	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة

من خلال الجدول والشكل الموضح أعلاه نلاحظ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة شكلت أكبر نسبة حيث يندرج تحتها 10 مؤسسات بنسبة 71.42%، أما المؤسسات العمومية فتمثل 04 مؤسسات بنسبة 28.57%. وعليه فالقطاع الخاص هو المساهم في تأسيس مثل هذه المشاريع في حين لا يساهم القطاع العام إلا بنسبة قليلة ما يؤكد تقدم وتيرة الخوصصة في الجزائر وفتح المجال أما الاستثمار الخاص في ظل الإصلاحات المتعاقبة.

من حيث عدد العمال الذي يعكس حجم المؤسسة فتبلغ المؤسسات الصغيرة والتي يتراوح عدد عمالها بين 10 و 49 عامل 09 مؤسسات أي ما نسبته 64.28%، وتحتل المؤسسات المتوسطة والتي يبلغ عدد عمالها 50 إلى 250 عامل 05 مؤسسات أي ما نسبته 35.72%. وهذا ما عكس جهود الدولة الرامية إلى تشجيع إنشاء مؤسسات صغيرة من طرف الشباب من خلال تسهيل إجراءات استفادتهم من العقار والقروض المصرفية على غرار حاملي المشاريع الكبار، فحسب تصريح وزير الصناعة لجريدة الشروق تم تسجيل مؤسسات جديدة تتألف معظمها بنسبة 97.73% من كيانات صغيرة جدا لا تزيد على 15 عامل.

الشكل (1-IV): دوائر بيانية تصف خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

#### 2.2.IV. وصف عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من عمال 14 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بمنطقة حاسي مسعود والعناصر التالية تصف كيفية تحديد حجمها وتوزعها على المؤسسات محل الدراسة:

1.2.2.IV. تحديد حجم عينة الدراسة: نظرا لوقوعنا في اشكالية الحجم الكبير للعينة وذلك للعدد الكبير للعمال تحت الدراسة والذي قدر بـ 1302 عامل، ولأن حجم المجتمع أكبر أو يساوي 1300 عامل يمكننا استخدام معادلات احصائية لتحديد حجم العينة قررنا تحديد حجم العينة من خلال الخطوات التالية باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون التالية:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$$

حيث: n حجم العينة المطلوبة

Z عدد الوحدات المعيارية وهي 1.96 مستوى الثقة الذي اختاره الباحث وهو 95%

P نسبة عدد المفردات التي يتوافر فيها الخصائص موضوع البحث حيث كلما اقتربت من الصفر والواحد الصحيح صغر حجم العينة وكلما اقتربت من النصف زاد حجم العينة وعليه لزيادة حجم العينة اخترنا قيمة 50%.

D وهي حدود الخطأ 5% لمستوى الثقة المختارة 95%

بالتعويض في المعادلة نحصل على

$$n = \frac{1302 \times 0.5(1-0.5)}{[1380-1 \times (0.05^2 \div 1.96^2)] + 0.5(1-0.5)}$$

$$n = 296.81 \cong 297$$

وسعياً منا للحصول على 297 استمارة صحيحة قمنا بتوزيع أكثر من 320 استمارة تم رفض بعضها نظراً لعدم اكتمالها وتم قبول العدد المطلوب وهو 297 استمارة، ولاختيار حجم العينة من كل مؤسسة اعتمدنا ما يلي:

الجدول (IV-7): توزيع العينة على المؤسسات المستقصات

النسبة المئوية	حجم العينة	حجم العمالة	المؤسسة
%03.70	$(\frac{297}{1302} \times 47) = 11$	47	Bayat cabines
%03.70	$(\frac{297}{1302} \times 48) = 11$	48	Ribo
%11.45	$(\frac{297}{1302} \times 150) = 34$	150	مؤسسة الذهبية
%19.20	$(\frac{297}{1302} \times 248) = 57$	248	ENTP
%15.82	$(\frac{297}{1302} \times 207) = 47$	207	ENAFOR
%12.80	$(\frac{297}{1302} \times 168) = 38$	168	Green Oil
%09.10	$(\frac{297}{1302} \times 120) = 27$	120	مؤسسة بن عمر
%03.03	$(\frac{297}{1302} \times 38) = 09$	38	Model take
%03.70	$(\frac{297}{1302} \times 47) = 11$	47	AL Khaldi brothers company
%03.70	$(\frac{297}{1302} \times 49) = 11$	49	Clime K
%03.70	$(\frac{297}{1302} \times 47) = 11$	47	Euro Japan
%03.03	$(\frac{297}{1302} \times 39) = 09$	39	Flexible Oued Righ
%03.37	$(\frac{297}{1302} \times 46) = 10$	46	TOUATI
%03.70	$(\frac{297}{1302} \times 48) = 11$	48	Imprimerie Bentaleb
<b>%100.00</b>	<b>297</b>	<b>1302</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحثة

#### IV. 2.2.2. وصف عينة الدراسة:

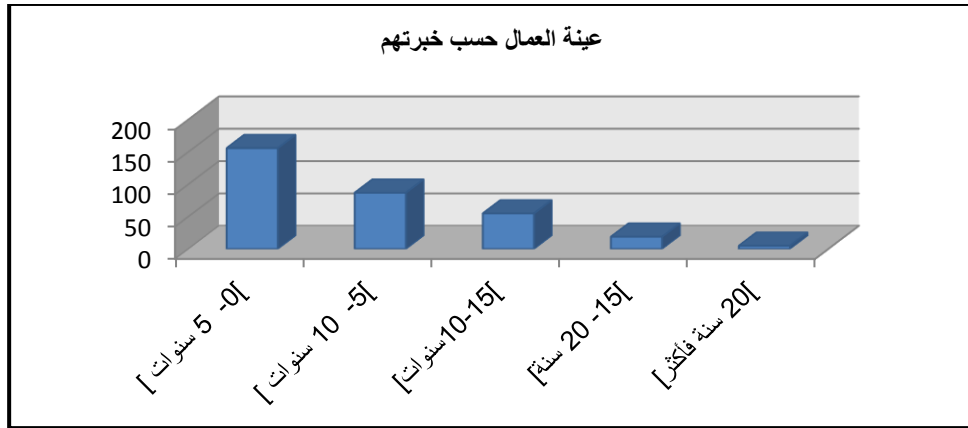
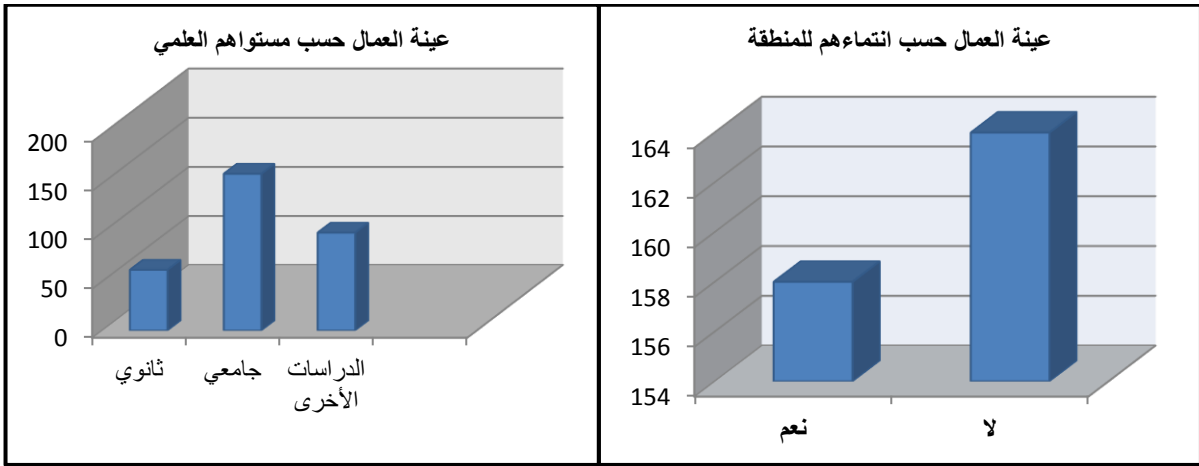
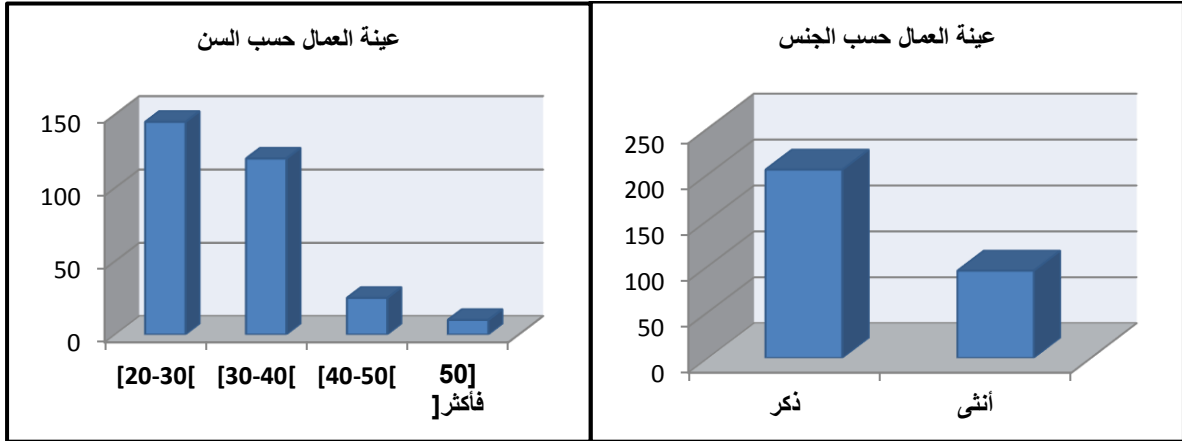
ونقصد بوصف العينة أي إدراج خصائصها من حيث الجنس، العمر، ..... وغيرها، حيث تم إدراج الجدول التالي لتوضيح المتغيرات الديمغرافية للعمال محل الدراسة

#### الجدول (8-IV): جدول تكراري للبيانات الديمغرافية لعينة الدراسة

%	التكرارات	المتغيرات الديمغرافية	
		الجنس	
68.33 %	203	ذكر	
31.67 %	94	أنثى	
49.00 %	146	نعم	من نفس المنطقة
51.00 %	151	لا	
48.33 %	143	[30-20]	الفئة العمرية
40.00 %	119	[40-30]	
08.33 %	25	[50-40]	
03.34 %	10	[50 فأكثر ]	
19.25 %	57	ثانوي	المستوى التعليمي:
49.70 %	148	جامعي	
31.05 %	92	الدراسات الأخرى	
48.45 %	144	[5-0 سنوات]	الخبرة
27.00 %	80	[10-5 سنوات]	
17.00 %	51	[15-10 سنوات]	
07.55 %	22	[15 سنة فأكثر]	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

الشكل (2-IV): أعمدة تكرارية تبين الخصائص الديمغرافية للعينة المستقصات من عمال وموظفين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

بعد تحليلنا للمتغيرات الديمغرافية للعينة لاحظنا ما يلي:

- فيما يخص الجنس فقد طغت نسبة الذكور على الإناث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث بلغت نسبتهم 68.33 % مقابل 31.67 % للإناث، وهذا يعود لطبيعة عمل هذه المؤسسات والتي تعتبر نشاطات ذات طابع ذكوري ولا تقبل

اليها الاناث على سبيل المثال ورشات الصيانة ورشات صناعة الجلود والبلاستيك، البناء والأشغال وغيرها، كما يمكن إدراج البيئة الاجتماعية للدراسة والتي لايزال المجتمع يعول فيها أكثر على الذكر في القيام بالأعمال خارج البيت؛

■ فيما يخص الفئات العمرية فقد شكلت الأعمار ما بين 20 و30 سنة أعلى نسبة من بين الفئات العمرية الأخرى حيث بلغت نسبتها 48.33%، لتأتي بعدها الفئة ما بين 30 و40 سنة بنسبة 40.00%. تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40 و50 بنسبة 08.33% وفي الأخير تأتي الفئة التي تبلغ أكثر من 50 سنة نسبة تقدر ب 03.34%، ماي عني أن غالبية العينة هم من الشباب، محتاجين لوظائف أو فرص في مؤسسات لازالت في بداية طريقها، كما تعكس هذه الوضعية برامج الحكومة والتي كانت موجهة لتشجيع الشباب في عملية الاستثمار والتشغيل، غير أن هذا لا ينفي أن أفراد العينة لديهم مستوى من النضج العقلي والفكري لإعطاء إجابات واضحة ودقيقة إزاء أسئلة وفقرات استمارة الاستبيان؛

■ بالنسبة لمستوى التحصيل العلمي: مثلت نسبة المتحصلين على شهادة الجامعي أكبر نسبة 49%، ما يعكس مستوى التأهيل العلمي لهذه الفئة لتقدم إجابات يعول عليها، تليها حملة الشهادات الأخرى والتي كانت اغلبها شهادات التكوين المتواصل 31% ما يعكس حاجة العينة إلى المزيد من عمليات تنمية المعارف والقدرات عن طريق التكوين والدورات التدريبية لرفع المستوى وترتفع نسبة هذه العينة نظرا لطبيعة الوظائف، فهم عمال فنيون، ليأتي في الأخير المستوى الثانوي والذي لا يمثل سوى نسبة 19% وتمارس هاته الفئة نشاطها بناء على المهارات الشخصية النابعة من إرادتهم، خبراتهم عن طريق الممارسة أو الاكتساب؛

■ فيما يخص الخبرة: أفراد العينة الذين خدموا أقل من 5 سنوات سنة شكلوا الغالبية بنسبة 48.45% ما يعني عدم امتلاك هذه الفئة تصورا واضحا عن العمل وظروفه. تأتي بعدها الفئة التي خدمت بين 5 و10 سنوات بنسبة 27% تليها الفئة التي خدمت ما بين 10 إلى 15 سنة ب 17.00% أي الفئة الشابة في الأخير شكلت الفئة التي خدمت بين 15 و20 سنة أو أكثر الباقي بنسبة تجمع بينهما تقدر ب 07%،

■ كما أفادت البيانات الخاصة بالأفراد الذين ينتمون إلى نفس المنطقة التي توجد بها المؤسسة فنسبتهم 49% بينما العمال من مناطق أخرى تقارب نسبتهم 51%، وهذا لأهمية المنطقة التي جعلتها تستقطب اليد العاملة المتنوعة كما يعكس ذلك حاجة العينة إلى المزيد من التحفيزات المادية والمعنوية للبقاء ضمن مناصب عملها.

### 3.IV. الدراسة الاحصائية لواقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة

#### والمتوسطة

كما سبق الذكر تم توزيع 300 استبيان على الأفراد العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تلقينا اجابات مختلفة تم تحليلها بالبرنامج الإحصائي SPSS النسخة 20 الذي زدونا بنتائج مختلفة تمكنا من اختبار الفرضيات التي سبق وتعرضنا لها، وسيتم ذلك باستخدام تحليلات إحصائية مختلفة، يتم عرضها كالتالي

#### 1.3.IV. واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية

لدراسة واقع تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إجابة الأفراد على الاستبيان تم تحليل كل ممارسة على حدة، كما تم عرض كل مؤسسة حسب تصنيفها من حيث الحجم والملكية.

- التوظيف: اشتملت وظيفة التوظيف على 10 عبارات تم تحليلها كالتالي:

الجدول (IV-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابة أفراد العينة حول عبارات التوظيف

النتيجة	الربيع					صفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
								مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة بدرجة متوسطة	5	4	3	2	2	0.670	3.23	0.542	3.33	0.739	3.07	0.749	3.32	0.641	3.20	التوظيف
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	3	2	1	0.477	3.17	0.125	3.19	0.467	2.76	0.568	3.78	0.751	2.98	X1
مرتفعة بدرجة متوسطة	5	4	3	2	1	0.581	3.11	0.219	3.29	0.782	3.12	0.851	3.34	0.473	2.69	X2
مرتفعة	5	4	4	3	3	0.630	3.40	0.845	3.42	0.772	3.36	0.321	3.24	0.584	3.61	X3
مرتفعة	5	4	4	4	3	0.768	3.69	0.561	4.01	0.921	3.27	0.831	3.87	0.762	3.52	X4
مرتفعة بدرجة متوسطة	5	4	3	1	1	0.637	3.36	0.249	3.41	0.934	3.12	0.789	3.56	0.578	3.36	X5
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	3	3	1	0.655	2.82	0.461	2.88	0.762	2.65	0.875	2.98	0.522	2.79	X6
مرتفعة بدرجة متوسطة	5	3	2	1	1	0.859	2.98	1.012	2.98	0.523	2.89	1.009	3.09	0.893	2.98	X7
مرتفعة بدرجة متوسطة	5	4	3	2	2	0.716	3.29	0.658	3.56	0.734	3.08	1.012	3.31	0.461	3.23	X8
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	3	3	1	0.651	3.32	0.642	3.43	0.568	3.07	0.673	3.61	0.723	3.18	X9
مرتفعة بدرجة متوسطة	5	4	3	2	1	0.726	3.16	0.657	3.20	0.930	3.38	0.570	2.74	0.749	3.32	X10

الربيع Q الانحراف المعياري، SD لمتوسط الحسابي، M | Q quarter. SD standard deviation. M Mean

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشخيص نتائج عبارات التوظيف:

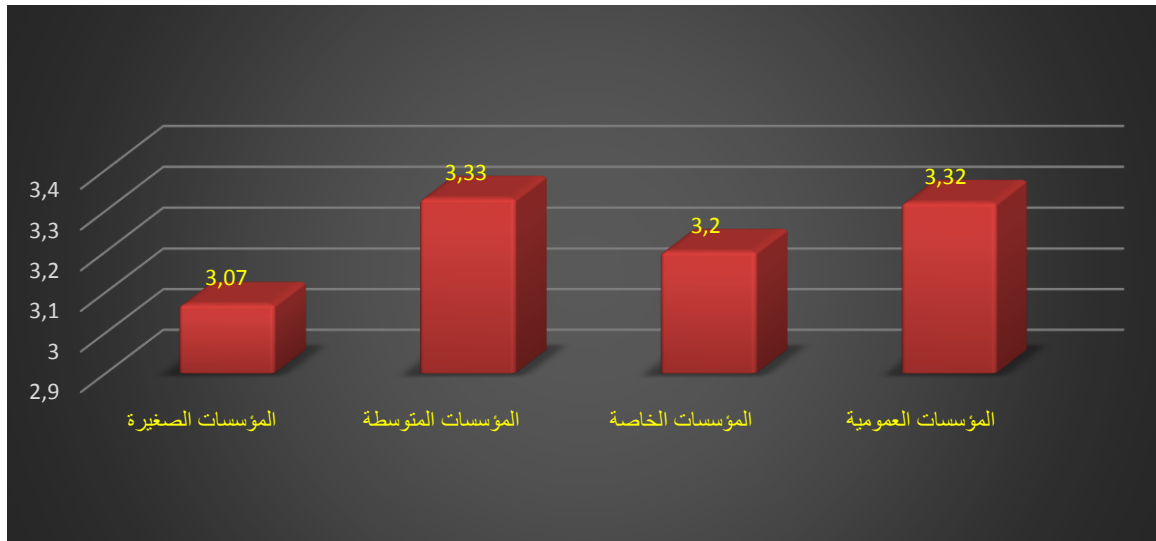
انطلاقاً من الجدول أعلاه والذي يصف إحصائياً استجابة أفراد العينة حول تقييم عملية التوظيف التي تتم داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكننا استخلاص النتائج التالية:

تشير النتائج أن إجابات الأفراد حول هذا المتغير من خلال عباراته (x1- x10) تأخذ باتجاه موافقتهم المتوسطة بوسط حسابي (3.18) وانحراف معياري (0.670) وتصف هذه العبارات بصفة عامة وسائل عملية التوظيف وإجراءاتها التي تتم على مستوى هذه المؤسسات ورأي الموظفين بها، وعند تحليلنا لكل عبارة على حدى نلاحظ ما يلي : تتم الاستعانة بكل من وسائل الإعلام ومكاتب التوظيف بنسبة متوسطة حيث حازت كل من العبارتين اللتان تصفان ذلك (x1- x2) على نسبة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.17) و(3.11) على التوالي وترتفع نسبة الموافقة بالنسبة لوسائل الإعلام أكثر من مكاتب التوظيف ويعود ذلك إلى ارتفاع الموافقة في المؤسسات العمومية والمتوسطة مقارنة بالمؤسسات الخاصة والصغيرة حيث لازالت المؤسسات العمومية تستخدم الوسائل التقليدية في عمليات الإعلان عن الوظائف، أما من حيث إجراءات التوظيف في حد ذاتها من حيث الاختبارات والمقابلات فقد حازت العبارة الخاصة بها (x3) على نسبة موافقة مرتفعة نوعا ما حيث بلغ وسطها الحسابي (3.40)، والغريب في الأمر أن نسبة الموافقة المرتفعة في المؤسسات الخاصة أكثر من المؤسسات العمومية ما يؤكد جدية الخواص في البحث عن اليد العاملة المؤهلة ومراعاتهم للمستويات العلمية والمعارف المكتسبة من طرف العمال وتؤكد نتائج التي تحصلنا عليها من طريقة FGD ذلك حيث يؤكد غالبية الموظفين أن المؤسسات العمومية تأخذ فيها العلاقات والتوصيات الشخصية حيزا في عملية التوظيف، ويؤكد ذلك نسبة الموافقة التي حازت عليها العبارة (x4) الخاصة بدرجة صعوبة عملية الالتحاق بالمؤسسة والتي كانت مرتفعة بلغ وسطها الحسابي (3.69)، ما يعني أن كل أفراد العينة يقرون بأن عملية التحاقهم بالوظيفة مهما كانت طريقتها اعترضتها صعوبات ومشاكل وترتفع نسبة الموافقة في المؤسسات العمومية والمتوسطة على عكس المؤسسات الخاصة والصغيرة ما يؤكد النتائج السابقة ، رغم أن معايير التوظيف الرسمية معترف بها حيث حازت العبارة (x5) على نسبة موافقة لا بأس بها بلغ وسطها الحسابي (3.36) وترتفع نسبة الموافقة في المؤسسات العمومية والمتوسطة على حساب المؤسسات الصغيرة والخاصة ما يعني أن الإجراءات تتميز بالرسمية إلى أن الأخذ بالنتائج يبقى مرهونا بالإدارة مع ذلك، ورغم وجود الإجراءات الرسمية يبقى هناك نوع من عدم الرضا حول توزيع مناصب وعدالتها حيث حازت العبارة الذي يحتوي ذلك على نسبة موافقة متوسطة بلغ وسطها الحسابي (2.82) حيث ليس هناك اختلاف أو تباين بين المؤسسات في نسبة الموافقة وفي محاولة لتفسير ذلك جاءت نسبة الموافقة على العبارة (x7) التي كانت نسبة الموافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.98) حيث يرون أن المناصب التي يشاغرونها لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية وقد يعود ذلك إلى الأسباب السابق ذكرها المتمثلة في العلاقات الشخصية أو إلى حتمية بقاءهم في تلك الوظائف نظرا إلى شح سوق العمل، وأن المؤسسات الصغيرة خاصة لا تطالب بالخبرات الكبيرة ما يجعلهم يبقون في تلك الوظائف. ويؤكد ذلك نسبة الموافقة لكل من العبارتين (x8- x9) واللتين تنصان على متطلبات عملية التوظيف من حيث المستوى العلمي والخبرة على التوالي حيث كانت نسبة الموافقة مرتفعة بدرجة متوسطة بمتوسطين حسابيين (3.29) و(3.32) على التوالي، وترتفع نسبة الموافقة في المؤسسات العمومية والمؤسسات المتوسطة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمؤسسات الخاصة ما يعني أن هذه المؤسسات لديها متطلبات معينة في عملية التوظيف تزيد من صعوبتها بالنسبة للمتقدمين خاصة بالنسبة لعامل الخبرة والتي تركز عليها المؤسسات العمومية كمتطلب رئيسي لقبول ملف الترشيح للوظيفة. أما من حيث تدبر احتياجات المؤسسة من اليد العاملة فهناك نسبة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (3.16) ويعود ذلك إلى ارتفاع الموافقة في المؤسسات الخاصة والمؤسسات الصغيرة عكس المؤسسات العمومية والمتوسطة وقد يعود ذلك إلى طبيعة المجتمع التي لازال الفرد فيها يرى أن

الوظيفة الحكومية هي أكثر ثباتا واستقرارا عكس العمل لدى الخواص، خاصة وأن غالبية الخواص لا يقومون بعملية تأمين العامل ومراعاة حقوقه..... وغيرها.

وعليه فالمؤسسات الخاصة والصغيرة بصفة عامة تتميز بإجراءات أقل رسمية نوعا من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية مقارنة بالمؤسسات العمومية والمتوسطة أما بصفة عامة فيمكن استنتاج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى توفير ممارسات التوظيف الرسمية ولكن بدرجة متوسطة.

الشكل (3-IV): أعمدة تكرارية تصف عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

• التدريب: اشتملت وظيفة التدريب على 11 عبارة تم تحليلها كالتالي:

الجدول (10-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات التدريب

النتيجة	الربيع					بصفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
								مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	2	2	1	0.687	3.14	0.670	3.21	0.696	3.02	0.719	3.16	0.664	3.18	التدريب
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	2	1	1	1	0.582	2.91	0.573	3.08	0.734	2.68	0.349	3.06	0.672	2.83	X11
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	3	3	1	0.553	2.85	0.278	2.95	0.349	2.67	1.043	2.93	0.542	2.87	X12
مرتفعة	5	4	3	1	1	0.832	3.47	0.568	3.54	1.000	3.22	0.723	3.54	1.038	3.61	X13
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	3	3	1	0.725	3.32	0.578	3.23	0.658	2.98	0.987	3.76	0.679	3.31	X14
منخفضة	5	2	2	2	1	0.677	2.58	0.652	2.91	0.648	1.91	0.874	2.86	0.536	2.67	X15
منخفضة	4	2	1	1	1	0.643	2.49	0.683	2.91	0.492	2.43	0.831	2.21	0.568	2.43	X16

مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	3	2	1	0.863	3.29	0.987	3.34	1.008	3.23	0.891	2.98	0.567	3.64	X17
مرتفعة	4	3	2	2	1	0.640	3.61	0.734	3.89	0.681	3.28	0.570	3.78	0.578	3.49	X18
مرتفعة بدرجة متوسطة	4	3	2	2	1	0.752	2.87	0.930	2.91	0.475	2.87	0.784	3.05	0.821	2.67	X19
مرتفعة بدرجة متوسطة	5	4	4	3	2	0.65	3.39	0.658	3.11	0.66	3.88	0.646	3.04	0.636	3.54	X20
مرتفعة	4	1	1	1	1	0.564	3.8	0.452	3.54	0.679	4.12	0.452	3.62	0.673	3.92	X21

الربيع Q الانحراف المعياري، SD لمتوسط الحسابي، M Mean Q quarter. SD standard deviation.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

### تشخيص نتائج عبارات التدريب:

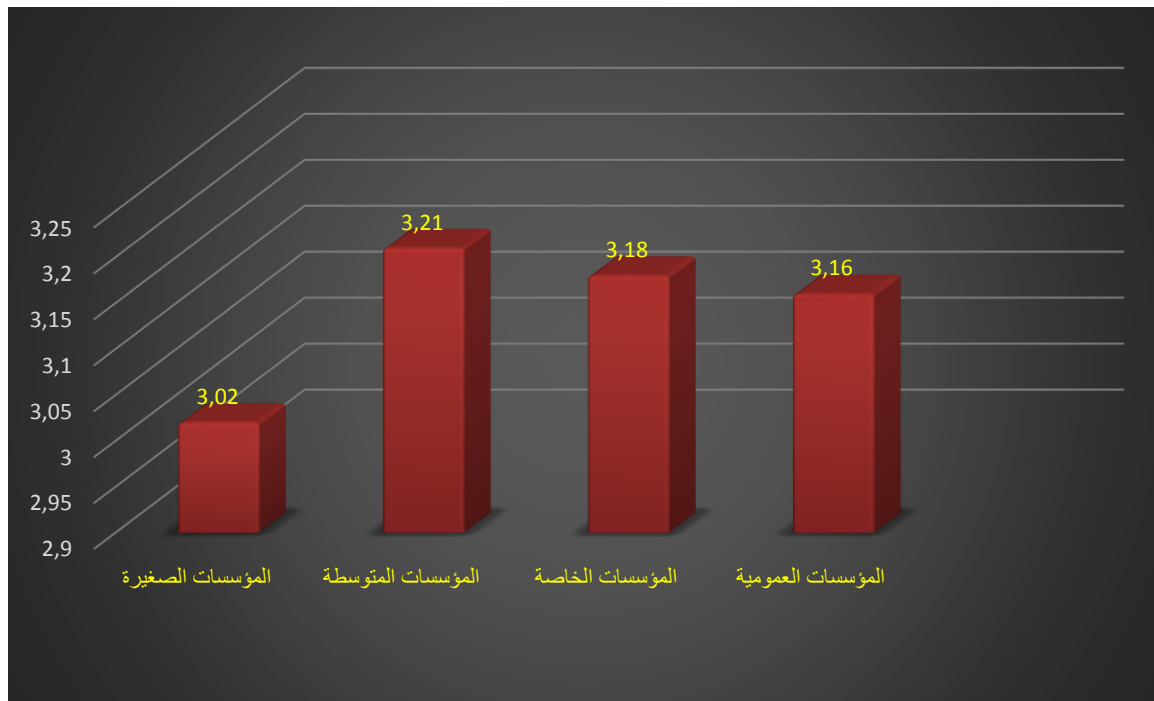
تشير النتائج الواردة في الجدول أن إجابات الأفراد حول التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عباراته (x11- x21) إلى موافقتهم بدرجة متوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.14) وانحراف معياري (0.687)، وفي تحليل له نجد العبارة (x11) التي تصف عملية التدريب بالرسمية حازت على نسبة موافقة متوسطة بدرجة متوسطة بلغ وسطها الحسابي (2.91)، ما يعني أن إجراءات التدريب في هذه المؤسسات لازالت لم ترقى إلى وجود قوانين وهيئات رسمية تسهر عليها وتنخفض الموافقة في المؤسسات الخاصة وخاصة المؤسسات الصغيرة التي لازالت لم تدرك أهميته أو تدرك ذلك إلا أنها لا تستطيع ادراجه لاعتباره تكلفة. أما عن الإجراءات التي تأتي قبل التدريب فقد أخذت اجابات العينة اتجاه موافقتهم المتوسطة حيث حازت العبارة (x12) على متوسط حسابي مرتفع بدرجة متوسطة قدر ب (2.85)، وتعتبر الموافقة متقاربة في كل المؤسسات ما يعني أن الجميع يتفق على أهميته إلا أنهم يقرون بعدم وجود خطة تدريبية واضحة المعالم موضوعة من طرف الإدارة. ولا يتم اتخاذ هذا الإجراء المتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية إلا عند استحداث وظائف جديدة حسب ما جاء في العبارة (x13) التي حازت على نسبة موافقة بلغت في المتوسط (3.47) وقد يعود ذلك إلى كون اغلب المتقدمين للعمل في هذه المؤسسات وبالأخص المؤسسات الصغيرة هم أصحاب خبرة قليلة وقد يكونون يزاولون العمل أو يشغرون وظيفة لأول مرة وبالتالي يتم اعتماد التدريب في الفترة الأولى للتوظيف قصد تعويدهم وتبنيهم إلى الحالات التي يمن مصادفتها وكيفية التعامل معها وكيف يكون أداء الهام بصفة عامة. وغالبا ما تصمم هذه الدورات من طرف الإدارة وفق أهداف واضحة تتميز بالرسمية من حيث إجراءات الإعلان عنها وكتابتها حسب ما جاءت به نسبة الموافقة التي حازت عليها العبارة (x14) وتنخفض الموافقة عند المؤسسات الصغيرة التي لا تأخذ التدريب بعين الاعتبار فكيف بإجراءات رسمية عملياته وأهدافه.

أما بالنسبة للعبارة (x15) والمتعلق بتخصيص المبالغ المالية قصد عملية التدريب فيأخذ اتجاه عدم موافقتهم بمتوسط حسابي (2.58)، فرغم إدراك الجميع لأهمية التدريب العبارة (x17) بمتوسط حسابي (3.29). إلا أنه لا يتم تدعيم ذلك بالإمكانيات المادية التي تسمح بأداء هذه العملية على أكمل وجه، وما يزيد الطين بله هو احساس أفراد العينة أن الاستفادة من الدورات التدريبية لا تتم بطريقة عادلة حيث حازت العبارة (x16) على نسبة موافقة منخفضة بمتوسط حسابي (2.49) حيث تعتبر أقل نسبة موافقة. أما عن مواصفات عملية التدريب فقد اعتبر الأفراد ان الأشخاص المسؤولين عن عملية التدريب هم من أصحاب الكفاءات العلمية ولعملية حسب اتجاه الموافقة المرتفع التي أخذتها العبارة (x18) بمتوسط (3.61)، إلا أن ما يعاب عليها هو

عدم تخصيص وقت كافي يسمح بالاستفادة من اصحاب الخبرات حيث حازت العبارة (x19) على نسبة موافقة بلغ وسطها الحسابي (2.87) وهي نسبة متوسطة حيث تتم العملية بالاستعانة بالمصادر الداخلية في المؤسسة أكثر من الخارجية العبارة (x20) بمتوسط (3.39) وهي نسبة موافقة معتبرة وترتفع الموافقة في المؤسسات الخاصة والصغيرة، وقد يعود ذلك إلى مراعاة التكاليف المرتفعة للتدريب الخارجي والتي لا تستطيع المؤسسات الخاصة أو ذات الحجم الصغير تحملها إضافة إلى أن التدريب الداخلي يختصر عامل الزمن والمسافة في إنجاز عملية التدريب، كما يرى أصحاب هذه المؤسسات أن اغلبية المهام لا تحتاج إلى عملية تدريبية أو أن استفادة الجميع من التدريب فيه تكاليف مرتفعة تتحملها المؤسسة حسب ما جاء في المقابلات، وهذا ما أفادته نتائج الموافقة للعبارة (x21) المتعلقة بمراعاة المؤسسات للتكاليف عند الإعداد للدورات التدريبية حيث جاءت الموافقة عليه متوافقة مع نتائج المقابلات وحازت العبارة على موافقة مرتفعة بلغ وسطها الحسابي (3.80)، وكانت هذه الموافقة مرتفعة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة أكثر من غيرها وهذا يتوافق مع اعتمادها على التدريب في بداية التوظيف الذي يحتاج إلى خبرات داخلية غير مكلفة عكس المؤسسات المتوسطة والعمومية التي تستعين بخبرات خارجية قصد تقديم تدريبات دورية تتماشى وتطور طريقة العمل، أما المؤسسات العمومية فتستعين بالدورات التدريبية الدورية نظرا للقوانين الداخلية والخارجية المفروضة عليها ووجود امكانيات مادية تمكنها من ذلك حسب ما جاء في المقابلات.

وعليه يمكن القول أن التدريب بصفة عامة ورغم كل التحفظات المتعلقة به إلا أنه لازال ممارسة تتميز بالرسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الشكل (IV-4): أعمدة تكرارية تصف عملية التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

• **التعويض:** اشتملت وظيفة التعويض على 07 عبارات تم تحليلها كالتالي:

**الجدول (IV-11):** المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات التعويض

النتيجة	الربيع					بصفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
								مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	Q 5	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
متوسطة	4	3	3	2	1	0.694	2.87	0.628	3.13	0.651	2.51	0.689	3.21	0.647	2.64	التعويض
مرتفعة	5	4	4	3	3	0.463	3.62	0.562	4.04	0.621	3.13	0.111	4.11	0.561	3.21	X22
مرتفعة	5	4	3	2	2	0.806	3.26	0.786	3.54	0.921	2.87	0.741	3.65	0.778	3.00	X23
متوسطة	4	3	2	1	1	0.628	2.98	0.783	3.01	0.349	2.87	0.873	3.12	0.51	2.93	X24
متوسطة	5	2	2	2	1	0.614	2.67	0.243	2.94	0.694	2.32	0.841	2.67	0.678	2.78	X25
متوسطة	4	3	3	3	1	0.721	2.63	0.782	2.81	0.654	2.31	0.885	2.96	0.563	2.46	X26
مرتفعة	3	3	3	3	1	0.463	2.74	0.599	3.12	0.471	2.65	0.345	3.09	0.678	2.13	X27
منخفضة	5	3	2	2	1	0.691	2.21	0.612	2.51	0.671	1.45	0.687	2.91	0.794	1.98	X28

الربيع Q الانحراف المعياري، SD لمتوسط الحسابي، M Mean SD standard deviation. M Mean Q quarter.

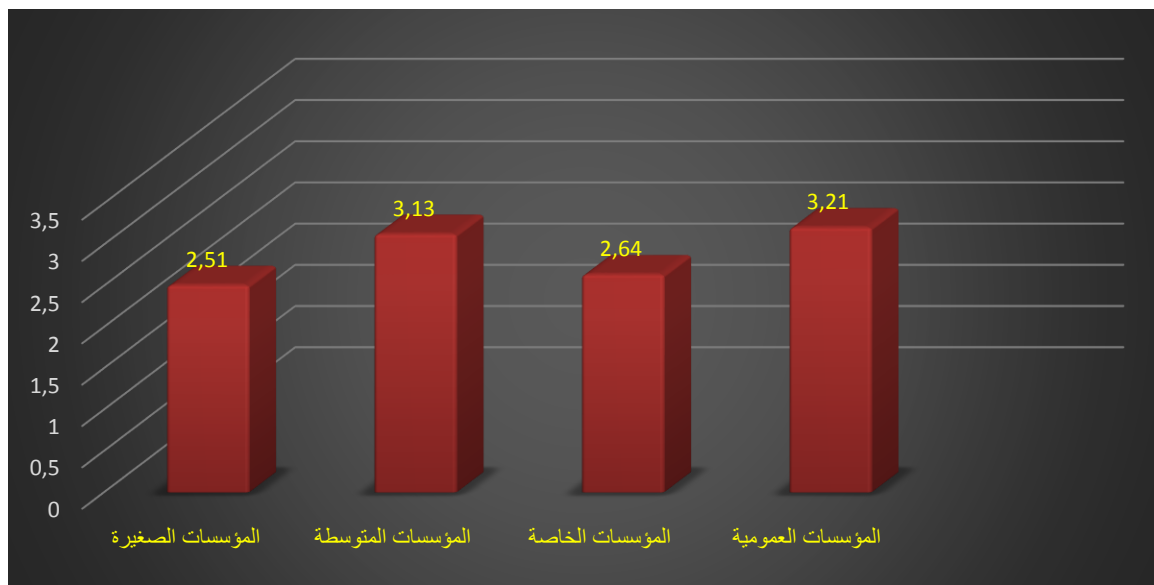
**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

### تشخيص نتائج عبارات التعويض:

بالنسبة لعملية التعويض فقد أثبتت النتائج الواردة في الجدول إلى أن عباراته (X22- X28) تشير باتجاه موافقتهم المتوسطة بمتوسط حسابي (2.87) وانحرف معياري (0.694) فمع أن العمال يقرون بأن عملية التعويض تتم بطريقة رسمية وقانونية حيث حازت العبارة (X22) على نسبة موافقة كبيرة بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.463) حيث تعتبر أكبر نسبة موافقة ضمن عبارات التعويض وترتفع الموافقة في المؤسسات العمومية والمتوسطة، أين تتم عملية تحديد الرواتب والأجور بطريقة قانونية أكثر من المؤسسات الخاصة أين تخضع عملية التعويض للتقييم الشخصي لأصحاب العمل، كما ويقر العمال أن هذه الأخيرة تتفق مع ما هو سائد في سوق العمال العبارة (X23) بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.806) خاصة في المؤسسات العمومية والمتوسطة إلا أنها في المتوسط لا تتناسب مع المؤهلات العلمية والعملية للعمال وقد يعود ذلك إلى أن الوظيفي في حد ذاتها لا تتناسب مع هذه المؤهلات كما وسبق لنا الذكر في تحليل عملية التوظيف وحازت العبارة (X24) على موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.98) وانحراف معياري (0.628). كما حازت العبارة (X25) المتعلقة بتكافؤ التعويضات مع الجهد المبذول على موافقة منخفضة، تشاركها في ذلك العبارة (X26) حيث يرى العمال أن الأجور والرواتب في هذه المؤسسات لم ترقى غلى تلك المعروضة في المؤسسات الكبرى، وبناء على هذه العبارات من المتوقع أن تكون نسبة الموافقة على العبارة (X28) المتعلقة بإحساس العمال بالعدالة أن تكون منخفضة هي أقل نسبة موافقة ضمن عبارات التعويض بمتوسط حسابي (2.21). ويبقى شح سوق العمل الدافع وراء بقاءهم وتعكس استحابة العمال مدى رضاهم عن عملية التعويض التي تبقى أهم عنصر يتطلع إليه العامل في أداءه للعمل، ويدعم ذلك غياب تبني تحسين نظام للمزايا benefits والحوافز Incentives

العبارة (X27) التي حازت على موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.975) إلا أنها متباينة بين المؤسسات الصغيرة والخاصة والمؤسسات العمومية والمتوسطة ما يعني أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعرض حزمة فوائد وحوافز للعمال وسواء كانت هذه الحوافز مادية أو معنوية ويمكن أن نستنتج أن نظام التعويض الباهت الذي تنتهجه هذه المؤسسات قد يكون سببا وراء عدم قدرة هذه المؤسسات على استبقاء المؤهلات حسب ما ذكر سابقا في تحليلنا للتوظيف. وعليه فنظام التعويضات لا يتميز بالرممية في المؤسسات الصغيرة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والمؤسسات المتوسطة.

الشكل (IV-5): أعمدة تكرارية تصف عملية التعويض في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- تقييم الأداء: اشتملت وظيفة تقييم الأداء على 11 عبارة تم تحليلها كالتالي:

الجدول (IV-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات تقييم الأداء

النتيجة	الربيع					بصفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
								مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	Q5	Q4	Q3	Q2	Q1	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة	5	4	3	3	2	0.841	3.19	0.556	3.30	0.550	3.17	0.54	3.18	0.578	3.20	تقييم الأداء
مرتفعة	5	4	3	3	2	0.409	3.22	0.481	3.27	0.443	3.08	0.174	3.45	0.539	3.09	X29
متوسطة	5	4	3	2	1	0.536	2.86	0.667	3.09	0.176	2.78	0.711	3.07	0.592	2.98	X30

مرتفعة	5	5	4	4	2	0.744	3.42	0.911	3.54	0.679	3.49	0.742	3.10	0.644	3.57	X31
مرتفعة	5	4	3	3	2	0.443	3.46	0.128	3.43	0.421	3.57	0.78	3.24	0.443	3.62	X32
مرتفعة	5	4	3	3	2	0.485	3.05	0.481	3.17	0.669	3.02	0.261	3.29	0.529	3.09	X33
مرتفعة	5	5	4	3	2	0.567	3.67	0.543	3.88	0.534	3.65	0.531	3.62	0.66	3.56	X34
مرتفعة	5	4	3	3	1	0.598	3.03	0.822	3.12	0.763	3.03	0.366	2.89	0.442	3.09	X35
متوسطة	5	4	3	3	1	0.647	2.94	0.624	3.10	0.683	2.96	0.600	2.76	0.682	2.97	X36
متوسطة	5	4	4	2	1	0.499	2.95	0.386	3.07	0.596	2.89	0.5	3.00	0.517	2.84	X37
مرتفعة	5	5	4	3	2	0.567	3.47	0.543	3.28	0.534	3.65	0.531	3.54	0.66	3.43	X38
مرتفعة	4	3	3	2	1	0.621	3.05	0.539	3.32	0.562	2.79	0.734	3.11	0.651	2.98	X39

Q quarter. SD standard deviation. M Mean الريبيع Q الانحراف المعياري، SD المتوسط الحسابي

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

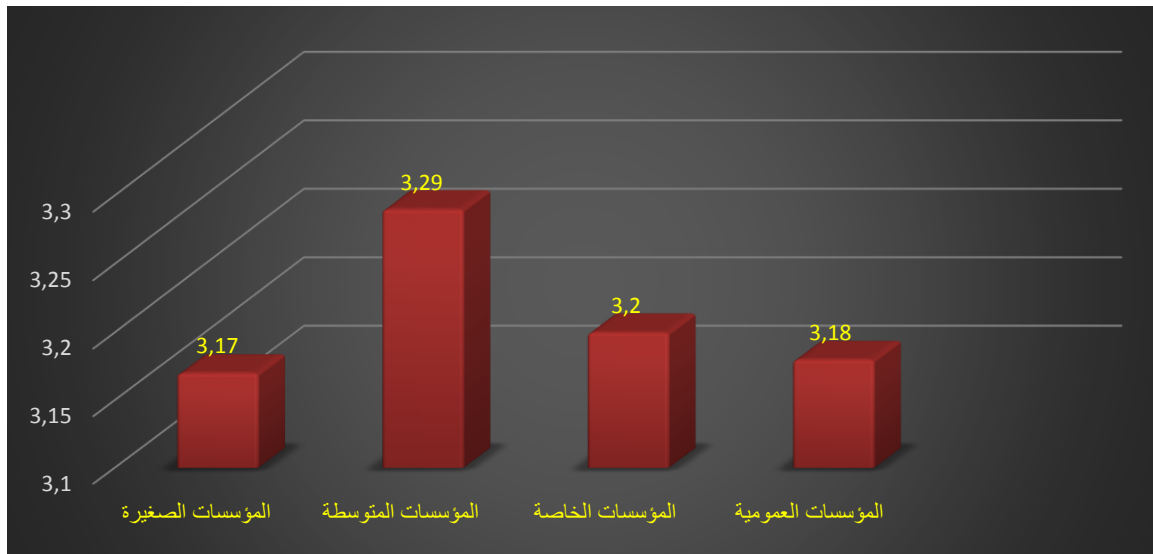
### تشخيص نتائج عبارات تقييم الأداء:

تشير النتائج الواردة في الجدول أن إجابات الأفراد حول تقييم الأداء داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال عباراته (x29-x39) تأخذ إتجاه موافقتهم المتوسطة وذلك بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (0.841) وأسهم في ذلك كافة العبارات بصفة عامة حيث يقر العمال بوجود عملية تقييم أداء تتميز بالوضوح والرسمية العبارة (x29) بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (0.409)، رغم أنهم يعيرون المعايير الموضوعية في عملية تقييم الأداء حيث يرون أنها معايير غير موضوعية أين حازت العبارة (x30) على موافقة متوسطة بمتوسط حسابي (2.86) وترتفع الموافقة في المؤسسات العمومية والمتوسطة على حساب المؤسسات الخاصة والصغيرة حيث تبقى المعايير في هذه المؤسسات تخضع للآراء الشخصية لأرباب العمل بالنسبة للمؤسسات الخاصة أما المؤسسات الصغيرة فيرجح البعض إلى عدم امتلاكها الخبرة الكافية التي تمكنها من وضع معايير دقيقة وموضوعية لقياس الأداء. وفي تفصيل لإجراءات تقييم الأداء المعتمدة من طرف هذه المؤسسات فإن المؤسسات تقوم بمقارنة الأداء بين الوحدات والأقسام وكذا مقارنة الأداء بين فترات مختلفة قصد معرفة تطور الأداء وهذا حسب الموافقة المرتفعة نسبياً للعبارة (x31) بمتوسط حسابي (3.42)، حيث استطاع نظام تقييم الأداء هذا توفير تدفق دقيق ومستمر للمعلومات حيث حازت العبارة (x32) على موافقة مرتفعة نوعاً ما بمتوسط حسابي (3.46)، غير أن ذلك لم يساعد في قياس حقيقة الأداء حسب اجابات الموظفين بمتوسط (3.05) فقط للعبارة (x33)، رغم أنها وحسبهم ساهمت في تقليل بعض الانحرافات في أداء المهام، أما عن علاقتها بالوظائف الأخرى فلا تؤخذ نتائج عملية تقييم الأداء في الكشف عن الحاجات التدريبية للأفراد ولا ترتبط بمكافأتهم حسب الموافقة المتوسطة للعبارة (x35-x36) ما جعل بالضرورة الموافقة على العبارة (x37) المتعلقة بعدالة تقييم الأداء تكون متوسطة نسبياً حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي مساوية ل(2.95) وانحراف معياري (0.499) وهي أقل نسبة موافقة ضمن عبارات تقييم الأداء وتنخفض الموافقة في المؤسسات الخاصة وقد يعود ذلك بالدرجة الأولى إلى خضوع الأمر للمعايير الشخصية ما سبق الذكر. أما عن العمليات بعد عملية تقييم الأداء فهناك إجراءات إعلام العمال بأدائهم بمتوسط حسابي (3.45) وترتفع الموافقة في المؤسسات العمومية نظراً لأن عملية تقييم الأداء تتم بطريقة قانونية يتم الإعلان عن نتائجها في حالة مطالبة الفرد بذلك، كما ترتفع الموافقة في المؤسسات الصغيرة نظراً لرغبة هذه المؤسسات في التطوير والتغيير فتسعى

جاهدة لتحسين الأداء من خلال تبليغ العمال بمستوى أداءهم وحثهم على بذل المزيد، رغم هذه الإجراءات المعتمدة إلا أن المشاكل والانحرافات التي تنكشف بعد عملية تقييم الأداء يتم حلها وتقومها عادة دون اللجوء إلى أساليب عقابية صارمة غير أننا لا ننفي وجود إجراءات عقابية .

وعليه فإن عملية تقييم الأداء تتميز برسميتها ووجود إجراءات قبلها، أثناءها وبعدها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والخاصة. وحسب ما جاء في المقابلات فإن عملية تقييم الأداء كانت مهمة بالنسبة للمسيرين الخواص أكثر من المؤسسات العمومية فرغم استخدامهم لمعايير ذاتية بناء على مهاراتهم الخاصة، إلا أنهم يحاولون الرفع من الأداء عن طريق المكافأة كشكل من أشكال التحفيز، بينما تبقى عملية تقييم الأداء ككل ضعيفة في المؤسسات العمومية فالكل يتلقى أجر أو راتب محدد سواء رفع من أداءه أولاً، ذلك لاعتماد هذه المؤسسات على هيكل تعويضات ثابت وبالتالي فعلمية تقييم الأداء فيها لها دور في عملية الترقية فقط.

الشكل (IV-6): أعمدة تكرارية تصف عملية تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- السلامة المهنية: اشتملت السلامة المهنية على 4 عبارات تم تحليلها كالتالي:

الجدول (IV-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات السلامة المهنية

النتيجة	الربيع					بصفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
								مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	Q 5	Q 4	Q 3	Q 2	Q 1	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة	5	4	3	3	1	0.706	3.48	0.548	3.82	0.759	3.19	0.749	3.68	0.76	3.24	السلامة المهنية
مرتفعة	5	4	3	2	1	0.702	3.75	0.672	4.23	0.57	3.23	0.812	4.11	0.754	3.43	X40
مرتفعة	4	3	3	2	1	0.854	3.43	0.688	3.67	0.88	3.34	0.844	3.45	1.004	3.27	X41
مرتفعة	5	4	3	3	2	0.562	3.27	0.285	3.58	0.829	3.00	0.591	3.49	0.543	3.03	X42
مرتفعة	5	4	3	3	2	0.566	3.35	0.389	3.65	0.879	3.08	0.231	3.56	0.765	3.12	X43

الربيع Q الانحراف المعياري، SD لمتوسط الحسابي، M SD standard deviation. M Mean Q quarter.

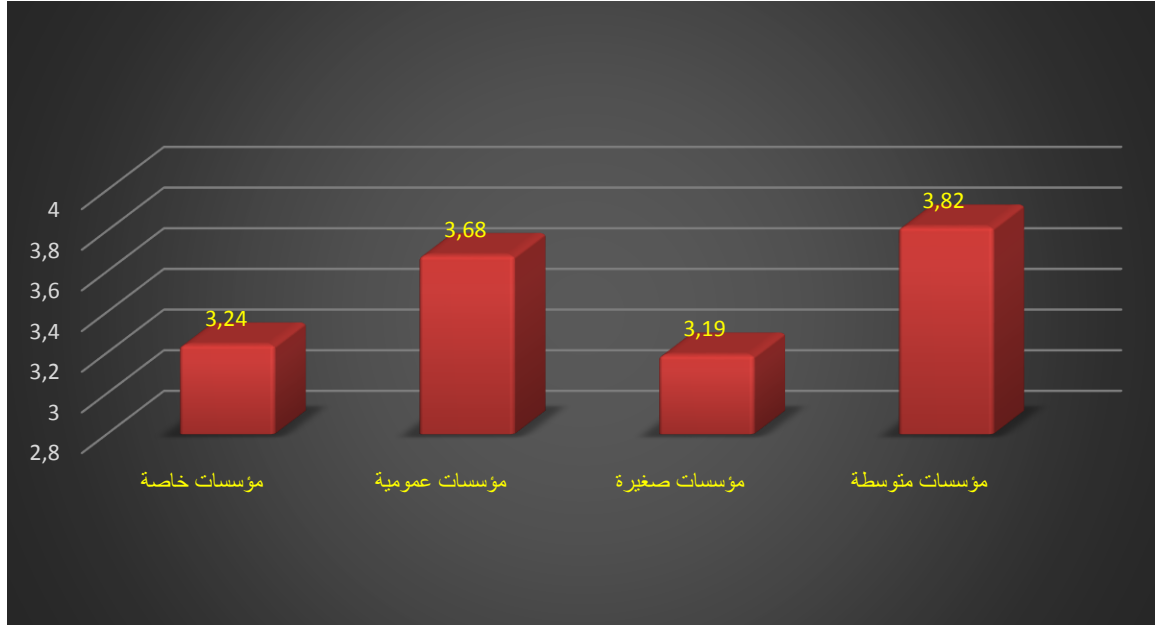
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

#### تشخيص نتائج عبارات السلامة المهنية:

بالنسبة للسلامة المهنية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد أثبتت النتائج الواردة في الجدول أن عباراته (x40- x42) وجود نسبة موافقة مرتفعة نسبياً بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (0.706)، حيث يقر العمال بمجهودات المؤسسة في توفير نظام السلامة داخلها العبارة (X40) بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.702) ورغم أن الأفراد يعترفون بسياسة التحسين المستمرة لظروف العمل العبارة (X41) التي حازت على نسبة موافقة وصلت إلى (3.43) وانحراف معياري (0.854) وأهم الدلائل على ذلك سعي المؤسسة إلى توفير وسائل وقائية، الإعلانات والملصقات المحذرة في مجال السلامة المهنية العبارتين (x41-x42) اللتان حازتا على نسبة موافقة وصلت في المتوسط إلى (3.27) و(3.35) على التوالي. مع العلم أن عنصر السلامة المهنية مهم جدا في نظر العمال، حيث قد يكون الدافع وراء بقاءهم في المنصب أو تخليهم عنه، هذا الأمر الذي لا يمكن تجاهله فقد تناولته معظم المدارس والنظريات السلوكية فعدم إشباعه يؤثر سلباً على الحاجات الأخرى (الحاجات الإجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات...) وهذا ما تطرق إليه ماسلو وهرزبرج. وعلى العموم ترتفع معايير السلامة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية عكس تلك الخاصة الذي يبقى بحاجة إلى رقابة دائمة في عملية فرض السلامة المهنية وهذا ما أثبتته نسبة الموافقة في هذه المؤسسات، أما من حيث الحجم فنجد أن المؤسسات الصغيرة لازالت أقل مراعاة لجانب السلامة المهنية ربما لأن غالبيتها مؤسسات جديدة في الميدان.

وعليه يمكن القول أن هناك توفير واضح لمعايير السلامة المهنية والأمور تتم وفق متابعة رسمية من طرف المكلفين بذلك في هذه المؤسسات.

الشكل (7-IV): أعمدة تكرارية تصف السلامة المهنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (8-IV): أعمدة تكرارية تصف ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه والذي يفسر استجابة أفراد العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية أن السلامة المهنية حاز على أكبر نسبة موافقة لعباراته بوسط حسابي (3.82) ما يعكس رضى الأفراد على إجراءات السلامة المهنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يعكس الرسمية التي تتميز بها هذه الممارسة والتي تتم حسب ما أثبتته نتائج الاستطلاع وفق القوانين الخارجية

المفروضة على المؤسسات والقوانين الداخلية التي تضعها هي نفسها ، يأتي بعدها التوظيف بلغت الموافقة على عباراته بوسط حسابي (3.23) حيث أكدت الاستجابة أن التوظيف يتم بطريقة رسمية داخل هذه المؤسسات رغم تدخل التوصيات والعلاقات الشخصية، وغير بعيد عنه كان تقييم الأداء بوسط حسابي (3.19) حيث تتم هذه الإجراءات في كل المؤسسات المستقصات مهما كان نوعها أو حجمها أو ملكيتها لكن ما يعاب عليها هو عدم وجود معايير موضوعية أو مكتوبة أكثر حيث لازالت المعايير بسيطة وقانونية وحسب ما أفادت به دراستنا فالعملية تتم وفق معايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، لكن هذا لا يمنع من القول أن تقييم الأداء لا زال عملية رسمية في هذه المؤسسات تتميز بالثبات والدورية، التدريب حاز على نسبة موافقة معتبرة قدرت بوسط حسابي (3.14) والتي ترتفع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والمؤسسات المتوسطة حيث لازال التدريب مفهوما صعب التنفيذ في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والمؤسسات الصغيرة نظرا لعدم ادراك الفائدة منه مقابل تكاليفه، حيث لا تمارس إجراءات التدريب أبدا في بعض المؤسسات بينما الأخرى تمارسها فقط في بداية اسناد المهام وعليه يمكننا أن نقول عن التدريب أنه ممارسة رسمية رغم بعض التحفظات. وأخيرا كان التعويض بوسط حسابي (2.87) حيث لم تكن حزمة التعويضات مرضية للعمال إلا أنها لا زالت تتم وفق إجراءات رسمية تتسم بالتنظيم والقانونية.

في الأخير نتائجا أثبتت أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تطبق بصفة رسمية، رغم خضوع بعضها للمعايير الذاتية يتم الاعتماد فيها على الآراء الشخصية والمعرفة والخبرات، وتسعى المؤسسات دوريا إلى إعادة النظر فيها وتحسينها، ما يجعلنا نقبل الفرضية الأولى التي تنص على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية في الجزائر تتم بطريقة رسمية .

#### **IV.2.3. الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة حجم المؤسسة وملكيتها**

كما سبق ولاحظنا في النتائج السابقة وجود اختلاف في إجابات العينة حول ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة وكذا بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للدولة وبين تلك المملوكة للخواص ما جعلنا ندرج حجم المؤسسة وملكيتها كمتغيرات مسيطرة أو متغيرات متحكممة ولتأكيد أثر هذه المتغيرات وإثباته إحصائيا. تم الاستعانة باختبار  $t$ -test الذي يستخدم لتحديد ما إذا كانت مجموعتين من البيانات تختلف اختلافا كبيرا عن بعضها البعض. ونظرا لأن العينات تم اختيارها عشوائيا، والمجموعات مستقلة كما أن المتغير تصنيفي ذو مستويين فالمؤسسات إما صغيرة أو كبيرة، كما أنها إما مؤسسات صغيرة ومتوسطة خاصة أو عمومية وعليه اختبار  $t$  test هو الأنسب لهذه الحالة.

#### **IV.1.2.3. الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة حجم المؤسسة:**

حيث تم في هذا العنصر إبراز الفروقات الموجودة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة ذ

الجدول (14-IV): الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة حجم المؤسسة باستخدام t-test

#### Group statistics

	N	Mean	SD	Std error Mean
Write writing score				
00.00 خاصة	195	60.55	6.978	0.601
01.00 عمومية	125	48.81	5.448	0.487

#### Independent sample test

	Leven's test for Equality of varriance		t- test for Equality of means						
	F	sig	t	df	Sig (2-tailed)	Mean difference	Sstd error difference	95%confidence interal of the difference	
								Lower	Upper
Write writing score									
equal vaariances assumed	10.13	0.05	2.871	151	.000	3.75	1.306	2.50	5.00
Equal variances not assumed			2.408	195	.000	3.23	1.341	1.50	4.976

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

حسب نتائج الجدول فإن القيمة الاحتمالية لاختبار Leven لتساوي التباينات للمجموعتين أقل من (0.05) أي (sig = 0.05) وعليه سنرفض الفرض الصفري القائل بتجانس المجتمعين، وحسب قيمة اختبار t تساوي (2.408) وتعني نسبة الاختلاف المشاهد بين متوسطات العينات إلى الاختلاف المتوقع نتيجة الصدفة (الخطأ المعياري) (قمنا بقراءة السطر الثاني لأننا قبلنا الفرض البديل للفرض الصفري) القيمة الاحتمالية المصاحبة ل t تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه هناك دلائل إحصائية على وجود فروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة. وعليه سنقبل الفرضية الفرعية (1-2).

#### 2.2.3.IV. الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة ملكية المؤسسة:

حيث تم في هذا العنصر إبراز الفروقات الموجودة في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المملوكة للخواص وتلك العمومية

الجدول (15-IV): الفروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بدلالة ملكية المؤسسة باستخدام t-test

**Group statistics**

	N	Mean	SD	Std error Mean
Write writing score				
00.00 صغيرة	138	42.82	2.813	0.245
01.00 متوسطة	184	57.14	2.092	0.286

**Independent sample test**

	Leven's test for Equality of varriance		t- test for Equality of means						
	F	sig	t	df	Sig (2-tailed)	Mean difference	Sstd error difference	95%confidence interal of the difference	
								Lower	Upper
Write writing score									
equal vaariances assumed	7.97	0.05	3.230	151	.000	3.25	1.006	02.00	04.50
Equal variances not assumed			2.291	195	.000	2.50	1.091	01.00	04.00

**المصدر:** من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

حسب نتائج الجدول فإن القيمة الاحتمالية لاختبار Leven لتساوي التباينات للمجموعتين أقل من (0.05) أي (sig = 0.05) وعليه سنرفض الفرض الصفري القائل بتجانس المجتمعين، وحسب قيمة اختبار t تساوي (2.291) وتعني نسبة الاختلاف المشاهد بين متوسطات العينات إلى الاختلاف المتوقع نتيجة الصدفة (الخطأ المعياري) (قمنا بقراءة السطر الثاني لأننا قبلنا الفرض البديل للفرض الصفري) القيمة الاحتمالية المصاحبة ل t تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05) وعليه هناك دلائل إحصائية على وجود فروقات في ممارسات إدارة الموارد البشرية بين المؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة الخاصة والعمومية. وعليه سنقبل الفرضية الفرعية (2-2).

## 4.IV. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة

### والمتوسطة

تم في العناصر التالية التطرق أولاً إلى الاحصاءات الوصفية المتعلقة بالأداء الوظيفي، ثم إدراج الدراسة الاحصائية المتعلقة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي.

### 1.4.IV. الاحصاءات الوصفية لأبعاد الأداء الوظيفي

تقدم الجداول الموالية الدراسة الوصفية للأداء الوظيفي بمحدداته (جودة المنتج، السلوك الابداعي، مهارات الموارد البشرية، زمن أداء المهام، الالتزام الوظيفي)، حيث تم تحليل كل عنصر على حدة:

- جودة المهام: اشتملت على 6 عبارات تم تحليلها كالتالي:

الجدول (IV-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات جودة المهام

النتيجة	بصفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
			مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.708	3.28	0.490	3.36	0.738	3.21	0.727	3.14	0.825	3.42	جودة المهام
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.864	3.38	0.125	3.31	0.467	3.39	0.568	3.29	0.768	3.56	P1
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.865	3.29	0.219	3.62	0.782	3.08	0.451	3.35	0.673	3.11	P2
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.817	3.23	0.345	3.34	0.872	3.12	0.321	3.14	0.784	3.32	P3
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.671	3.31	0.561	3.32	0.921	3.23	0.831	3.12	0.762	3.57	P4
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.623	3.20	0.249	3.2	0.934	3.22	0.789	2.98	0.578	3.42	P5
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.546	3.28	0.561	3.37	0.762	3.24	0.895	2.97	0.922	3.55	P6

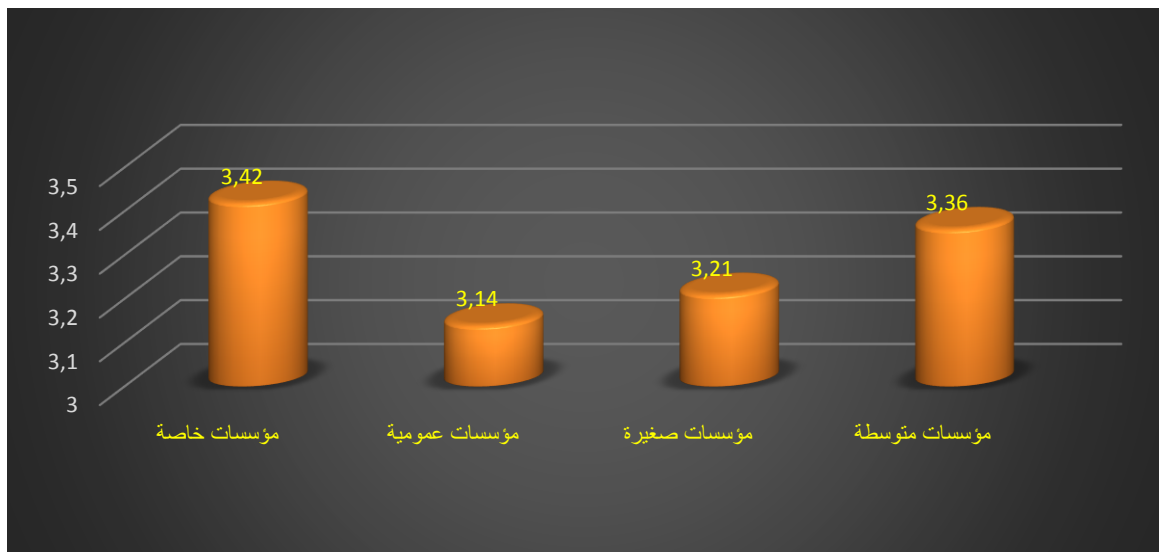
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

### تشخيص عبارات جودة المهام:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن النتائج المتعلقة بجودة المهام من خلال عباراته المتمثلة في (p1- p6) أخذت باتجاه موافقة أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.708)، فجودة المهام كانت مهمة بالنسبة لأفراد العينة حسب

نسبة الاستجابة للعبارة (p1) بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (0.864) ، وترتفع الموافقة في المؤسسات الخاصة ويعود ذلك حسبما جاء في المقابلات إلى الرقابة والمتابعة الدورية والصارمة من طرف أرباب العمل الخواص، ورغبة العمال في البقاء في مناصبهم، أما عن علاقة جودة المهام ومواصفاتها فيرى الغالبية أن المهارات والكفاءات المتحصل عليها من التوظيف هو مساهم في أداء المهام بجودة عالية حسب نسبة الموافقة للعبارة (P2) والتي كان وسطها الحسابي (3.29)، ويرى الأفراد حسب ما جاء في المقابلات أن هذه المهارات لها الدور الأساسي في زيادة كفاءة وفعالية الأداء شأنها شأن عناصر الانتاج الأخرى كالتمويل والتكنولوجيا التي من شأنها رفع جودة المنتج، غير أن الموافقة منخفضة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نظرا لاعتماد عملية التوظيف فيها على الخبرات الشخصية القليلة من قبل المسيرين وتغيب فيها معايير التوظيف ما يجعل هذه الوظيفة لا تؤدي مهامها، وهذا لا يعني أن المؤسسات العمومية بعيدة عن ذلك حيث، وفي تصريح لهم أثناء المقابلات يرى الأفراد أن تدخل العلاقات الشخصية والتوصيات جعلت من عملية التوظيف لا تتم بفعالية بحيث يوضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب ما يجعل أصحاب المهارات والمؤهلات الحقيقية بعيدين عن شغل المناصب التي تساعد على استغلال هذا المؤهلات وبالتالي المؤسسات بعيدة كل البعد عن توظيفها في تحقيق أهدافها، وعن مواصفات أداء المهام يرى الأفراد أنها تؤدي وفقا للجودة المطلوبة مع تميز الموظفين بالتجديد في أداء المهام وبذلهم الجهد الكافي لتحقيق ذلك والدليل هو الموافقة التي حازت عليها العبارات (P3، P4، P5) بمتوسط حسابي (3.23، 3.3، 3.2) على التوالي، وفي محاولة لاستمرار ذلك تتم مكافأة كل عملية تطوير أو تحسين في أداء المهام حسب نسبة الموافقة للعبارة (P6) التي بلغ وسطها الحسابي (3.28) وعلى العموم ترتفع الموافقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة على العمومية حيث يرى الأفراد في المؤسسات الخاصة أن المؤسسات تسعى إلى مكافأة كل عملية تحسين في الأداء من حيث الجودة أو السرعة، في حين تبقى المؤسسات العمومية بعيدة كل البعد عن استخدام نظام مكافآت كتحفيز لزيادة الجودة.

الشكل (IV-9): أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارة جودة المهام



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

- السلوك الابداعي: اشتمل على 07 عبارات تم تحليلها كالتالي:

الجدول (17-IV): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول السلوك الابداعي

النتيجة	صفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
			مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.643	3.24	0.660	3.21	0.654	3.25	0.699	3.10	0.561	3.40	السلوك الابداعي
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.863	3.30	0.987	3.18	1.008	3.43	0.891	3.05	0.567	3.55	P7
مرتفعة	0.65	3.48	0.658	3.43	0.66	3.57	0.646	3.08	0.636	3.87	P8
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.640	3.16	0.734	3.11	0.681	3.35	0.570	3.00	0.578	3.21	P9
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.752	3.01	0.930	2.93	0.475	3.04	0.784	2.98	0.821	3.11	P10
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.348	3.12	0.176	3.21	0.541	2.86	0.432	3.21	0.245	3.22	P11
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.700	3.18	0.546	3.25	0.783	3.02	0.982	3.31	0.489	3.14	P12
مرتفعة	0.552	3.44	0.593	3.39	0.432	3.54	0.593	3.10	0.593	3.76	P13

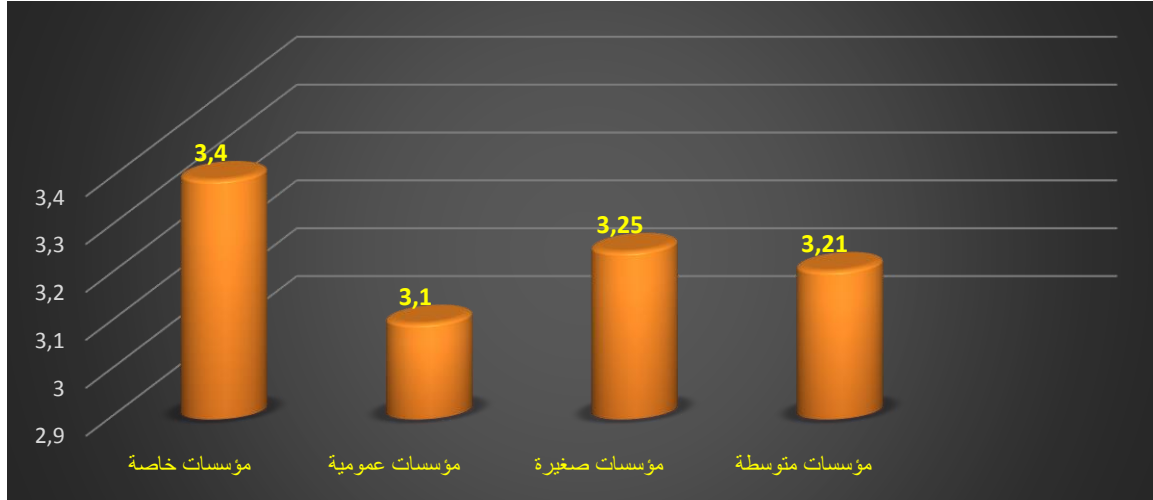
SD standard deviation. M Mean الانحراف المعياري، SD لمتوسط الحسابي، M

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشخيص عبارات السلوك الابداعي:

من خلال عباراته (p7- p13) تحصل هذه المحدد على نسبة موافقة معتبرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (0.643)، حيث يرى الأفراد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعمل على تشجيع ذلك حيث حصلت العبارة (P7) التي تنص على ذلك على موافقة معتبرة بلغ وسطها الحسابي (3.30) وترتفع الموافقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والمؤسسات الصغيرة وذلك لقرب الإدارة من العمال حيث استطاعت بناء علاقة مع العمال تمكنهم نوعاً ما من طرح أفكارهم دون الحاجة إلى سلم تنظيمي طويل للوصول تلك الأفكار ودون وجود حواجز البيروقراطية وغيرها وتخفض الموافقة في المؤسسات العمومية التي تحافظ على أداء المهام حسب ماهي موجودة دون السعي إلى التطوير أو التغيير، وتتم عملية تشجيع الابداع عن طريق منحهم الحرية لذلك حسب العبارة (P10) والتي كانت الموافقة عليها منخفضة بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.752) خاصة في المؤسسات العمومية، كما تقوم المؤسسات بتحفيز الابداع عن طريق توفير أعمال مثيرة للاهتمام حسب نسب الموافقة التي حصلت عليها العبارة (P11) بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري (0.348) وتم الترقية على أساس الجهود المبذولة والتميزة وترتفع الموافقة للعبارة (p12) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، وقد يعود ذلك إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة لا تقوم بعمليات الترقية كثيراً كما وتتدخل فيها بعض الاعتبارات الشخصية المبنية على الآراء الشخصية لأصحاب العمل، رغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة هي أكثر من يحرص على الإبداع من خلال مكافأة كل عملية إبداع أو جهود تؤدي إلى ذلك وهذا ما تثبته الموافقة المرتفعة للعبارة (p13) بمتوسط حسابي (3.76) للمؤسسات الخاصة و(3.44) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ككل.

الشكل (10-IV): أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارات السلوك الابداعي



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات برنامج SPSS

● مهارات الموارد البشرية:

تسعى جميع المؤسسات مهما كان حجمها أن شاطها إلى اكتساب وزيادة مهارات الموارد البشرية فيها وقد تم تحليل مهارات المواد البشرية وتطورها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستقصات من خلال 07 عبارات سنعرض اجابات العينة عليها في الجدول التالي:

الجدول (18-IV): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات مهارات الموارد البشرية

النتيجة	صفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
			مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة	0.622	3.47	0.538	3.49	0.537	3.35	0.649	3.40	0.608	3.63	مهارات الموارد البشرية
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.812	3.24	0.783	3.34	0.349	3.00	0.873	3.22	0.51	3.40	P14
مرتفعة	1.053	3.45	0.243	3.49	0.694	3.37	0.841	3.22	0.678	3.72	P15
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.783	3.14	0.782	3.27	0.654	2.98	0.885	3.11	0.563	3.21	P16
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.234	3.38	0.612	3.48	0.671	3.11	0.687	3.54	0.794	3.42	P17
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.435	3.25	0.599	3.31	0.471	3.22	0.345	3.07	0.678	3.40	P18
مرتفعة	0.123	3.74	0.451	3.48	0.678	3.81	0.911	3.68	0.803	4.01	P19
مرتفعة	0.764	4.09	0.602	4.08	0.476	4.00	0.610	4.01	0.601	4.28	P20

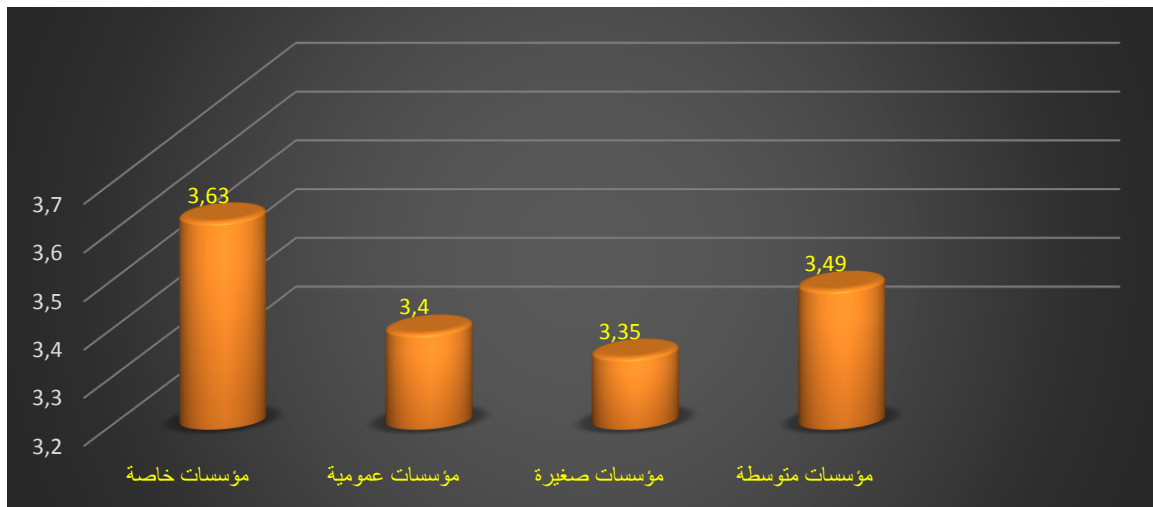
SD standard deviation. M Mean الانحراف المعياري، SD لمتوسط الحسابي، M

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

## تشخيص عبارات مهارات الموارد البشرية:

نلاحظ من خلال عباراته (p14- p20) أن هذا المحدد حصل على نسبة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (0.622)، حيث يرى الأفراد أن الأعمال تؤدي بدقة وفعالية ما يعكس مستوى المهارات التي تمتلكها اليد العاملة في هذه المؤسسات وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ويعود ذلك حسب المقابلات إلى المتابعة المستمرة من طرف المسؤولين ويؤكد ذلك كذلك الموافقة المرتفعة للعبارتين (p15 و p16) حيث تعكس المهارات والكفاءات التي تمتلكها اليد العاملة غير أن الموافقة تنخفض بالنسبة للمؤسسات الصغيرة وقد يعود ذلك إلى عدم استقطابها ليد عاملة مؤهلة نتيجة إمكانياتها، وللتدريب حسبهم دور في ذلك فرغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والصغيرة لا تليه الأهمية ورغم قلة الدورات التدريبية المقدمة إلا أن له الفائدة في تحسين مهارات العمال حسب الموافقة المرتفعة للعبارة (p17) وحسب ما جاء في المقابلات لم تسهم الدورات التدريبية فقط في رفع مهارات الأفراد الحالية بل وأكسبهم مهارات جديدة قد تستغلها المؤسسة في تحقيق أهدافها، كما وتم مكافأة عملية تطوير المهارات حيث حازت العبارة (P18) على موافقة معتبرة وترتفع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة ما يؤكد سعي أصحاب هذه المؤسسة على تحسيس الأفراد بضرورة تحسين مهاراتهم ولا يختلف الأفراد في نسب الموافقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما عن زمن اداء المهام يعتبر الوقت بالنسبة للمؤسسة أموال تهدر فالمؤسسة التي تؤدي مهامها معينة في فترة زمنية قصيرة ليست نفسها التي تقضي فترة أطول في أداء نفس المهام، وحسب ما جاءت به نسب الموافقة للعبارتين (p19 و p20) فإن هناك سعي حثيث من طرف الأفراد لأداء المهام في وقتها والوصول إلى العمل في الأوقات المحددة ومن المعلوم أن هناك رقابة دائمة لحضور العمال في أوقات العمل فمثلا يتم امضاء الاسم أثناء الدخول والخروج ويتم تدوين وقت ذلك ومعاينة كل عملية تأخر غير مبررة أو متكررة. خاصة في المؤسسات المملوكة للخواص التي تكون فيها الرقابة دورية وشخصية من طرف صاحب العمل حسب ما أخبرنا به الأفراد أثناء المقابلات عكس المؤسسات العمومية.

الشكل (11-IV): أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارات مهارات الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

• الإلتزام الوظيفي:

يعتبر أحد الأهداف التي تسعى كل مؤسسة إلى تحقيقه في موظفيها وقد تم تحليل الترام موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصات من خلال 07 عبارات تم رصد اجاباتها في الجدول التالي:

الجدول (IV-19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات الإلتزام الوظيفي

النتيجة	بصفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
			مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.606	3.04	0.385	3.09	0.591	2.99	0.691	3.07	0.519	3.00	الإلتزام الوظيفي
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.567	3.04	0.931	3.11	0.782	2.95	0.459	3.13	0.628	3.00	P21
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.743	3.03	0.623	3.01	1.032	3.05	0.73	2.99	0.745	3.09	P22
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.783	3.03	0.487	3.04	0.398	3.10	0.621	3.01	0.342	3.00	P23
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.581	2.96	0.528	3.01	0.567	2.98	0.659	3.00	0.568	2.87	P24
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.689	2.99	0.892	3.01	0.430	2.90	1.009	3.08	0.891	2.97	P25
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.423	3.13	0.347	3.24	0.569	3.00	0.278	3.21	0.561	3.09	P26
مرتفعة بدرجة متوسطة	0.457	3.08	0.349	3.22	0.435	2.97	0.453	3.11	0.778	3.02	P27

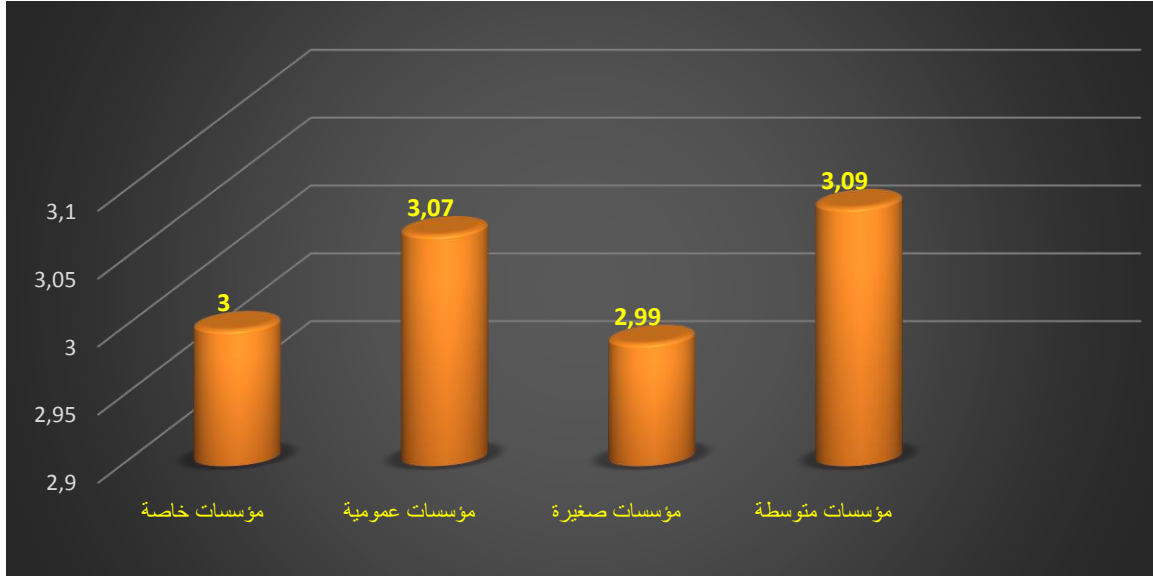
SD standard deviation. M Mean الانحراف المعياري، SD لمتوسط الحسابي، M

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تشخيص عبارات الإلتزام الوظيفي:

حصل هذا المحدد من خلال عباراته (p21- p27) على نسبة موافقة متوسطة بلغت في المتوسط (3.04) وانحراف معياري (0.606) فالأفراد يشعرون بالمسؤولية نحو تحقيق أهداف المؤسسة حسب الموافقة للعبارة (p21) بمتوسط حسابي (3.04) غير أن الموافقة كانت منخفضة في المؤسسات الصغيرة وارتفعت في الباقي ويتم ذلك من خلال الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وأداء المهام دون الحاجة إلى رقابة الرؤساء والتي حازت عباراتها على موافقة متوسطة، غير أن الموافقة تنخفض بالنسبة للعبارتين (p24 و p25) والتي تقيس الرغبة في البقاء أو الاستمرارية مع المؤسسة حيث كانت الموافقة منخفضة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والمؤسسات الصغيرة ويعود ذلك إلى طبيعة تفكير الأفراد حيث يرون أن المؤسسات العمومية أو المؤسسات ذات الحجم الكبير أفضل من المؤسسات الصغيرة أو الخواص، كما يعتبر العمل لدى هذه المؤسسات أكثر ضمانا وثباتا، إضافة إلى اعتبارات أخرى كالتعويضات أي الأجور والرواتب والدورات التدريبية والتي تعرض في المؤسسات العمومية والمؤسسات المتوسطة تعتبر منافسة لتلك المعروضة عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة أو المؤسسات الصغيرة.

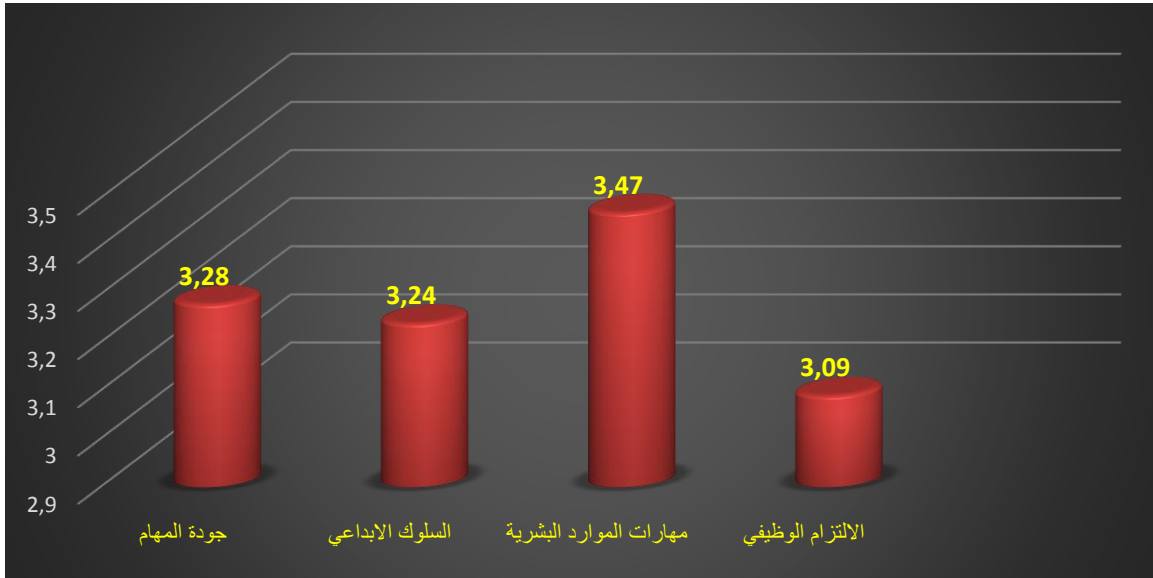
الشكل (12-IV): أعمدة تكرارية تصف اجابات أفراد العينة لعبارات الإلتزام الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

وفيما يلي تلخيص لمحددات الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصات

الشكل (13-IV): الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقصات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حسبما تقدم سابقا ومن نتائج الجداول السابقة يمكننا أن نستنتج الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالتالي: ذ

الجدول (IV-20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات لأداء الوظيفي

النتيجة	صفة عامة		حجم المؤسسة				ملكية المؤسسة				العبارات
			مؤسسات متوسطة		مؤسسات صغيرة		مؤسسات عمومية		مؤسسات خاصة		
	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	SD	M	
مرتفعة	0.644	3.25	0.518	3.28	0.63	3.2	0.691	3.17	0.628	3.36	الأداء الوظيفي

الانحراف المعياري، SD المتوسط الحسابي، M Mean SD standard deviation.

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

على العموم وحسب نتائج الجدول يمكننا ملاحظة أن الأداء الوظيفي حاز على موافقة معتبرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لبياناته (3.25) وانحراف معياري (0.644)، وعند تحليل النتائج نلاحظ أن الموافقة كانت مرتفعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية، وقد يعود ذلك وكما سبق الذكر إلى المتابعة الدورية والمستمرة لأرباب العمل الخواص إضافة إلى المحاسبة وحصر المسؤوليات والتي تتم بطرق صارمة في المؤسسات المملوكة للخواص، أما من حيث الحجم فالمؤسسات المتوسطة كانت الموافقة فيها مرتفعة مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، وقد يعود ذلك إلى طرق وأساليب التسيير والرقابة والخبرات التي تملكها هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، إضافة إلى استقطاب المؤسسات المتوسطة للخبرات والمؤهلات التي تمكنها من تأدية المهام وفقا للجودة المطلوبة في وقت أسرع، ولا ننسى حزمة التعويضات المنافسة التي تعرضها هذه المؤسسات مقارنة بالمؤسسات الصغيرة ذات الامكانيات المحدودة والتي من شأنها تحقيق الرضا لدى العمال ما يساهم في زيادة الالتزام نحو المؤسسة. كل هذه عوامل وأخرى ساهمت في خلق تباين في الأداء الوظيفي بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ملكيتها وحجمها.

الشكل (IV-14): الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق للحجم والملكية



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

## 2.4.IV. دراسة الارتباط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي

بما أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي من خلال نتائج حساب معامل الالتواء (Skewness)، ومعامل التفرطح (Kurtosis)، للمتغيرات، وبما أن التوزيع معلمي ورتبي كما أن البيانات هنا هي بيانات نوعية، فسيتم قياس الارتباط بين متغيرات الدراسة باستعمال اختبار سبيرمان (Spearman's Rho)

الجدول (21-IV): مصفوفة الارتباط لسبيرمان بين متغيرات الدراسة

حجم المؤسسة	ملكية المؤسسة	الإلتزام الوظيفي	مهارات الموارد البشرية	السلوك الابداعي	جودة المهام	السلامة المهنية	تقييم الأداء	التعويض	التدريب	التوظيف	
										1	التوظيف
									1	*0.351-	التدريب
								1	**0.059	*0.178	التعويض
							1	*0.157	*0.230	*0.231-	تقييم الأداء
						1	*0.053	*0.038	*0.412	**0.345	السلامة المهنية
					1	**0.383	**0.570	*0.485	**0.515	**0.556	جودة المهام
				1	*0.112-	**0.311	**0.353	**0.579	*0.539	**0.548	السلوك الابداعي
			1	**0.057	*0.465	**0.354	**0.469	**0.475	**0.669	**0.561	مهارات الموارد البشرية
		1	**0.170	*10.05	*0.218	**0.491	**0.321	**0.596	**0.318	**0.422	الإلتزام الوظيفي
	1	**0.432	*0.496-	*0.647-	0.432 -	**0.151	**0.219	**0.223	**0.435	**0.417	ملكية المؤسسة
1	*0.341	**0.356	*0.323	*0.456-	**0.409	**0.115	**0.392	**0.293	**0.475	**0.341	حجم المؤسسة

\*Correlation is significant at the 0.1 level (2-tailed). \*\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)..

\*\* النتائج ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 ، \* النتائج ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

تظهر نتائج الجدول (21-4) وجود علاقة ارتباط معنوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومحددات أو محددات الأداء الوظيفي والمتغيرات المتحكممة كما وسبق أن أثبتنا من خلال النتائج السابقة وجود علاقة بين المتغيرات المتحكممة والمتغيرات المستقلة بل وتوجد علاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها وفي تحليلنا لنتائج الجدول من حيث علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي نلاحظ ما يلي:

## • التوظيف:

وجود علاقة ارتباط معنوية قوية ( $r \geq 0.5$ ) بين المتغير (التوظيف) ومحددات الأداء الوظيفي المتمثلة في (مهارات الموارد البشرية، جودة المهام والسلوك الإبداعي) حيث تبلغ معاملات الارتباط ( $r = 0.561$  ،  $r = 0.556$  ،  $r = 0.548$ ) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05) حيث كانت أقوى علاقة ارتباط للمتغير (التوظيف) مع المحدد (مهارات الموارد البشرية)، فتوظيف المهارات يختصر عملية التدريب الطويلة ما يرفع من مهارات الأفراد بسرعة وفاعلية ودون الحاجة إلى تكاليف كبيرة من حيث التدريب، التوظيف الجيد للمهارات والكفاءات يساهم أيضا في جودة المهام ماعدا في المؤسسات الصغيرة ويعود ذلك حسب ما جاء في المقابلات إلى غياب آليات التوظيف الجيدة التي تساعد على أداء المهام بجودة أو ظهور سلوكيات ابداعية. كما أن توظيف المهارات الجيدة من شأنه اختصار الوقت إذا ما توفرت معايير التوظيف الجيد، أما بالنسبة للمحدد (الالتزام الوظيفي) فهناك علاقة موجبة (طردية) إلا أنها ضعيفة نوعا ( $r \leq 0.5$ ) حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.422$ ). وعلى العموم تسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومحددات الأداء الوظيفي في الاتجاه الموجب ما يدل على أنها علاقة طردية أي كلما زادت عملية التوظيف زادت كل من مهارات الموارد البشرية، السلوك الإبداعي، جودة المهام والالتزام الوظيفي بهذا الترتيب على التوالي.

## • التدريب:

وجود علاقة ارتباط معنوية قوية ( $r \geq 0.5$ ) بين متغير (التدريب) ومحددات الأداء الوظيفي المتمثلة في (مهارات الموارد البشرية ، جودة المهام والسلوك الإبداعي) حيث تبلغ معاملات الارتباط ( $r = 0.699$  ،  $r = 0.539$  ،  $r = 0.515$ ) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05) حيث كانت أقوى علاقة ارتباط للمتغير (التدريب) مع محدد (مهارات الموارد البشرية) كما أن العلاقة تسير في الاتجاه الموجب ما يدل على أنها علاقة طردية أي كلما زادت عملية التدريب زادت كل من المحددات (مهارات الموارد البشرية، جودة المهام والسلوك الإبداعي) بهذا الترتيب على التوالي، أما بالنسبة لمحدد (الالتزام الوظيفي) فهناك علاقة موجبة (طردية) إلا أنها ضعيفة تماما ( $r \leq 0.5$ ) حيث بلغ معامل الارتباط ( $r = 0.318$ ). وعلى العموم تسير العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية ومحددات الأداء الوظيفي في الاتجاه الموجب ما يدل على أنها علاقة طردية أي كلما زادت عملية التدريب زادت كل من مهارات الموارد البشرية، السلوك الإبداعي، جودة المهام والالتزام الوظيفي بهذا الترتيب على التوالي.

## • التعويض:

يجمع بين متغير (التعويض) ومحددات الأداء الوظيفي المتمثلة في (الالتزام الوظيفي والسلوك الإبداعي) علاقة ارتباط معنوية قوية ( $r \geq 0.5$ ) حيث بلغت معاملات الارتباط ( $r = 0.579$  ،  $r = 0.596$ ) على التوالي عند مستوى معنوية (0.05) ذلك أن الأجور والرواتب الجيدة وجود نظام للفوائد من شأنه أن يحقق الرضى ومنه يحقق الإلتزام حيث كانت أقوى علاقة ارتباط للتعويض مع المحدد (الإلتزام الوظيفي) لكن هذه العلاقة ضعيفة نوعا ما مع جودة المهام ومهارات الموارد البشرية أين كان معاملات الارتباط ( $r = 0.475$  ،  $r = 0.485$ ) وذلك مستوى معنوية (0.05) فعملية المكافأة تتم على أساس تأدية المهام بكفاءة وضمن المجال

الزمني المحدد لها ونظرا لأهمية التعويضات بالنسبة للأفراد فهم يسعون إلى تحقيق ذلك من خلال بذل جهد في زمن أداء المهام الموكلة إليهم، غير أنها تبقى علاقة موجبة أي كلما زادت عملية التعويض زاد معها الأداء الوظيفي.

#### ● تقييم الأداء:

فيما يخص متغير (تقييم الأداء) فإن هناك علاقة ارتباط معنوية قوية فقط مع المحدد (جودة المهام) حيث كان معامل الارتباط ( )  $r \geq 0.5$  حيث ( $r = 0.570$ ) فحسب ما أفاد به الأفراد عملية تقييم الأداء تعني الرقابة الدائمة والمستمرة من طرف الإدارة عن فحوى أداء الأفراد لمهامهم خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة التي تمارس عملية الرقابة والتقييم دوريا حسب ما أفادت به نتائجنا السابقة، كما أنها تساعد الأفراد في معرفة مستواهم وما إذا كان هذا الأخير يتوافق مع ما هو مطلوب منهم من طرف المؤسسة وما إذا كان أداءهم في مستوى مكافأتهم، وعليه فعلمية تقييم الأداء وما توفره من معلومات ومن تغذية عكسية تسهم حسب الأفراد في سعيهم إلى تحسين أدايم للمهام فضلا عن علاقتها بالمكافآت، كما وصرح المسيريون أن حتى الأشخاص الذين يملكون مهارات قد يتقاعسون عن أداء المهام في الوقت المطلوب وبالجودة المطلوبة إذا غابت عملية التقييم والرقابة أو المحفزات المشجعة على ذلك.

أما عن باقي محددات الأداء الوظيفي فتجمعه مع عملية تقييم الأداء علاقة ضعيفة نوعا ما حيث كان معامل الارتباط ( $r \leq 0.5$ ) حيث ( $r = 0.321$ ,  $r = 0.353$ ,  $r = 0.469$ ) لكل من (مهارات الموارد البشرية، السلوك الابداعي والإلتزام الوظيفي) على التوالي عند مستوى معنوية ( $0.05$ ) وذلك أن الأفراد يرون أن عملية تقييم الأداء ليست بدافع للبقاء ماعدا ما خص عدالتها وذلك رغم ارتباطها بالتعويض والذي يعتبر أول وأهم دافع للبقاء. كما نلاحظ أن العلاقة تسير في الاتجاه الموجب أي كلما زادت عملية تقييم الأداء زاد معها الأداء الوظيفي.

#### ● السلامة المهنية:

في الأخير تأتي السلامة المهنية والتي جمعتها علاقة ارتباط موجبة مع الأداء الوظيفي من خلال محدداته (جودة المهام، السلوك الابداعي، مهارات الموارد البشرية والإلتزام الوظيفي) على التوالي، إلا أنها ضعيفة تماما حيث بلغت معاملات الارتباط فيها القيم التالية ( $r = 0.383$ .  $r = 0.311$ .  $r = 0.354$ .  $r = 0.491$ ) عند مستوى معنوية ( $0.05$ )، وكانت أقوى علاقة ارتباط للسلامة المهنية مع الإلتزام الوظيفي ذلك أنها تعتبر أحد دوافع الأفراد للبقاء في المؤسسة حتى وان لم تتوفر شروط أخرى من تعويض جيد أو حوافز كما أن تحسين ظروف السلامة المهنية خاصة الاضاءة، التهوية في أماكن العمل كان لها دور في اختصار الوقت في تأدية المهام.

على العموم تبقى معاملات الارتباط سواء قوية أو ضعيفة تسير في الإتجاه الموجب ما يعني أنها علاقة طردية فالزيادة في قيم ممارسات إدارة الموارد البشرية ككل أو أحدها ستزيد بالضرورة من الأداء الوظيفي. كما أن قيمة الدلالة أقل من أو  $= 0.05$ ، ما يجعلنا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على "توجد علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع".

لتأكيد هذه النتائج واختبار الفرضية الرئيسية الثالثة سنواصل تحليل هذه العلاقة لمعرفة الأثر الحقيقي لممارسات إدارة الموارد البشرية ككل على الأداء الوظيفي كمتغير واحد.

#### 3.4.IV. اختبار أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي عن طريق تحليل الانحدار

بعد أن أثبتنا أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية تجمع بين ممارسات إدارة الموارد البشرية المتمثلة في المتغيرات التي تم دراستها وبين الأداء الوظيفي سنحاول تحديد أثر هذه الممارسات مجموعة على الأداء الوظيفي بصفة عامة سنقوم بدراسة نموذج الانحدار المتعدد والذي تم تلخيصه في الجدول الموالي

الجدول (22-IV): تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع

الأداء الوظيفي							المتغير التابع
Model Summary			Coefficients (المعاملات)				
F-value	Adj.R	R <sup>2</sup>	Sig	t	Std. Error	Beta	β
10.221	0.505	0.496	0.000	67.40	0.032		2.157
			0.000	12.70	0.041	0.499	0.521
			0.001	16.45	0.030	0.491	0.510
			0.012	12.73	0.042	0.560	0.535
			0.001	20.38	0.021	0.397	0.428
			0.001	14.76	0.026	0.303	0.384

β معامل الانحدار؛ S.E (Standard Error of β) الخطأ المعياري؛ (β / S.E) = Critical Ratio = t-value (الدلالة الإحصائية للاختبار P-value (Statistical Significance of the Test) \*

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

نظرا لأننا بصدد دراسة نموذج انحدار متعدد (أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة: التوظيف، التدريب، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية على المتغير التابع: الأداء الوظيفي) تفسر العلاقة أكثر بـ  $R^2$  والتي كانت قيمها كالتالي ( $R=0.496$ ) ما يعني أن هناك تغير ب (49.6%) أي بالتقريب (50%) في قيم الأداء الوظيفي تفسرها ممارسات إدارة الموارد البشرية والباقي راجع لمتغيرات أخرى بما في ذلك الخطأ الحسابي. نلاحظ أن كل ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $p < 0.05$ ) وذلك حسب قيمة  $F$  التي تعبر عن معنوية النموذج التي بلغت قيمتها (10.221)، وفي ترتيب لممارسات الموارد البشرية الأكثر تأثيرا على الأداء حسب قيمة  $\beta$  حيث نجد أن التعويض يحتل الصدارة فأى زيادة في قيمة التعويضات بوحدة واحدة يزيد في الأداء الوظيفي ب (0.535) يليه التوظيف بقيمة (0.521)، أما التدريب فأى زيادة في قيمته بوحدة واحدة يزيد في الأداء الوظيفي ب (0.510)، تقييم الأداء زيادة في قيمته بوحدة واحدة يزيد في الأداء الوظيفي ب (0.428) والسلامة المهنية كمتغير الأقل تأثيرا فأى زيادة في قيمتها بوحدة واحدة يزيد في الأداء الوظيفي بقيمة (0.384).

وعليه حسب الجدول فإن القيمة الثابتة (Constant) (2.157) تمثل قيمة الأداء الوظيفي عندما تنعدم قيم ممارسات إدارة الموارد البشرية، أما قيم  $\beta$  (0.384,  $\beta$ = 0.428,  $\beta$ = 0.535,  $\beta$ = 0.510,  $\beta$ = 0.521) على الترتيب فتمثل معاملات ممارسات إدارة الموارد البشرية وتعكس القيمة التي يمكن أن يتغير بها الأداء عندما تتغير قيم الممارسات إدارة الموارد البشرية ما يسمح ببناء النموذج التالي:

معادلة الأداء:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times x_1 + \beta_2 \times x_2 + \beta_3 \times x_3 + \beta_4 \times x_4 + \beta_5 \times x_5 + \xi$$

Enterprise Performance = constant+ Coefficient (staffing)+ Coefficient (training)+ Coefficient (compensation)+ Coefficient (performance apresail)+ Coefficient (WS)+ Residuals

الأداء = القيمة الثابتة + معامل التوظيف × التوظيف + معامل التدريب × التدريب + معامل التعويض × التعويض + معامل تقييم الأداء × تقييم الأداء + معامل السلامة المهنية × السلامة المهنية + الباقي

فإذا افترضنا عدم وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية فإن الأداء الوظيفي يكون كالتالي:

$$Y = 2.157 + 0.521 \times 0 + 0.510 \times 0 + 0.533 \times 0 + 0.428 \times 0 + 0.384 \times 0 \leftrightarrow y = 2.157$$

بينما إذا افترضنا وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية أو أحدها فإن ذلك يؤدي إلى زياد قيمة الأداء الوظيفي كالتالي:

$$Y = 2.157 + 0.521 (1) + 0.510(1) + 0.533(1) + 0.428(1) + 0.384(1) \leftrightarrow y = 4.535$$

نلاحظ أن قيمة الأداء الوظيفي في حالة وجود ممارسات إدارة الموارد البشرية كانت أعلى من عدم وجودها ما يعني أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تعتبر من العوامل التي تؤثر على الأداء الوظيفي داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولمعرفة أثر المتغيرات المتحكممة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي تم استخدام طريقة الانحدار الهرمي، حيث يدرس النموذج الأول العلاقة بين المتغيرات التابعة والمستقلة دون ادخال المتغيرات المتحكممة أما النموذج الثاني فيعمل على دراسة نفس العلاقة بدخول المتغيرات المتحكممة.

الجدول (IV-23): الانحدار الهرمي لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات المتحكمة على الأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي								المتغيرات
الإلتزام الوظيفي		مهارات الموارد البشرية		السلوك الإبداعي		جودة المهام		
Model 2 Std. $\beta$	Model 1 Std. $\beta$	Model 2 Std. $\beta$	Model 1 Std. $\beta$	Model 2 Std. $\beta$	Model 1 Std. $\beta$	Model 2 Std. $\beta$	Model 1 Std. $\beta$	
0.125	No	-0.168**	No	-0.178**	No	-0.152**	No	المتغيرات المتداخلة
0.138	No	0.145**	No	-0.119	No	0.149**	No	ملكية المؤسسة
								حجم المؤسسة
0.437	0.401	0.633**	0.540**	0.638**	0.559**	0.627**	0.545**	المتغيرات المستقلة
0.364	0.328	0.738**	0.645**	0.608**	0.529**	0.581**	0.499*	التوظيف
0.596**	0.560**	0.778**	0.685*	0.647**	0.568**	0.597**	0.515**	التدريب
0.368	0.332	0.573**	0.480*	0.422	0.343	0.663**	0.581**	التعويض
0.563**	0.527**	0.471	0.378	0.410	0.331	0.473**	0.391*	تقييم الأداء
								السلامة المهنية
0.465	0.429	0.598	0.505	0.545	0.466	0.583	0.501	R <sup>2</sup>
0.443	0.407	0.578	0.485	0.521	0.442	0.567	0.485	Adj. R
8.123**	10.876	11.620**	10.034	11.925**	12.888	12.513**	10.903	F-value

Coefficients are shown : \*.  $p < .1$ , \*\*.  $p < .05$   
N = 322; Unstandardized coefficients

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل الانحدار الهرمي للعلاقة بين متغيرات الدراسة، نلاحظ أن المتغيرات المستقلة (ممارسات إدارة الموارد البشرية) لها تأثير على محددات الأداء الوظيفي حيث قيمة ( $R^2 = 0.501$ ) بالنسبة لجودة المهام ما يعني أن هناك تغير ب (50%) في قيمة جودة المهام تفسرها ممارسات إدارة الموارد البشرية والباقي راجع لمتغيرات أخرى بما في ذلك الخطأ الحسابي، بالنسبة للسلوك الإبداعي فقيمة ( $R^2 = 0.466$ ) ما يعني أن هناك تغير ب (46%) في قيمة السلوك الإبداعي تفسرها ممارسات إدارة الموارد البشرية والباقي راجع لمتغيرات أخرى بما في ذلك الخطأ الحسابي، بالنسبة لمهارات الموارد البشرية فقيمة ( $R^2 = 0.505$ ) ما يعني أن هناك تغير ب (50%) في قيمة مهارات الموارد البشرية تفسرها ممارسات إدارة الموارد البشرية والباقي راجع لمتغيرات أخرى بما في ذلك الخطأ الحسابي، بالنسبة للإلتزام الوظيفي ( $R^2 = 0.429$ ) ما يعني أن هناك تغير ب (42%) في قيمة الإلتزام الوظيفي تفسرها ممارسات إدارة الموارد البشرية والباقي راجع لمتغيرات أخرى بما في ذلك الخطأ الحسابي.

بإضافة المتغيرات المتداخلة (حجم المؤسسة وشكلها القانوني) فإن قيم ( $R^2$ ) تتغير ما يبين أن المتغيرات المتداخلة كان لها أثر في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، حيث تزايدت قيمة ( $R^2$ ) بالنسبة لجودة المهام إلى (0.583) مما يدل على أن المتغيرات المتداخلة ساهمت بزيادة قدرها (16%) تقريبا من التباين في هذا المحدد ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى العلاقة العكسية للمتغير (ملكية المؤسسة) ومتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) ( $\text{Std. } \beta = -0.152$ ) والعلاقة الطردية للمتغير (حجم

المؤسسة) ومتغير (ممارسات إدارة الموارد البشرية) محدد (جودة المهام) ( $\text{Std. } \beta = 0.149$ ) وذلك عند مستوى معنوية ( $p < 0.05$ ).

بالنسبة للسلوك الابداعي نلاحظ أن قيمة ( $R^2$ ) تغيرت وتزايدت إلى (0.545) عند إضافة المتغيرات المتحكمة ما يدل على أنها ساهمت بزيادة قدرها 17٪ من التباين في السلوك الإبداعي أي الزيادة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على السلوك الابداعي والتي حسب الجدول تربطه علاقة ذات دلالة احصائية مع المتغيرات المسيطرة ويرجع ذلك إلى العلاقة العكسية بين محدد (السلوك الإبداعي) وبين متغير (ملكية المؤسسة) حيث ( $\text{Std. } \beta = -0.178$ ) والمتغير (حجم المؤسسة) حيث ( $\text{Std. } B = -0.119$ ) وذلك عند مستوى معنوية ( $p < 0.05$ ).

بالنسبة لمهارات الموارد البشرية فإن قيمة ( $R^2$ ) تغيرت وتزايدت إلى (0.598) ما يشير إلى وجود تأثير للمتغيرات المتحكمة على هذا المحدد حيث ساهمت بإنخفاض قدره 18.5٪ من التباين في مهارات إدارة الموارد البشرية المحدد الأكثر تأثراً بممارسات إدارة الموارد البشرية والتي حسب الجدول تربطه علاقة ذات دلالة احصائية مع المتغيرات المسيطرة ويرجع ذلك إلى العلاقة العكسية بين المحدد (مهارات الموارد البشرية) و المتغير (ملكية المؤسسة) حيث ( $\text{Std. } \beta = -0.168$ ) والعلاقة الطردية مع متغير (حجم المؤسسة) حيث ( $\text{Std. } B = 0.145$ ) وذلك عند مستوى معنوية ( $p < 0.05$ ).

أخيراً بالنسبة للالتزام الوظيفي فإن قيمة ( $R^2$ ) تغيرت وتزايدت إلى (0.465) عند إضافة المتغيرات المتدخلة ما يدل على أنها ساهمت بزيادة قدرها 8.5٪ من التباين في هذا المحدد، ويرجع ذلك إلى وجود علاقة عكسية بين المحدد (الالتزام الوظيفي) وبين المتغير (ملكية المؤسسة) ( $\text{Std. } \beta = 0.125$ )، بينما لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للمتغير (حجم المؤسسات) حيث ( $\text{Std. } \beta = 0.178$ ) على علاقة تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الالتزام الوظيفي وذلك عند مستوى معنوية ( $p < 0.05$ ).

وعليه فهناك تأثير واضح للمتغيرات المتدخلة في العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، غير أن الملاحظ أن تأثير الشكل القانوني (الملكية) أكبر من تأثير الحجم.

وللحكم على معنوية النموذج المقدر ككل فإن قيمة  $F=12.513$  بالنسبة لجودة المهام،  $F=11.925$  بالنسبة للسلوك الابداعي،  $F=11.620$  بالنسبة لمهارات الموارد البشرية وأخيراً الالتزام الوظيفي  $F=8.123$  وكل ذلك عند مستوى معنوية ( $p < 0.05$ ) وبما أنها قيم أكبر من  $F$  الجدولية فالنموذج معنوي. وعليه فنتائج الجدول أعلاه قدمت الدعم للفرضية الرابعة، ما يجعلها فرضية مقبولة.

## خلاصة:

تم في هذا الفصل اجراء الدراسة الميدانية والخاصة بتحري واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على أداء العاملين مع الأخذ بعين الاعتبار ملكية المؤسسة وحجمها في التأثير على هذه العلاقة حيث تم حصر ممارسات إدارة الموارد البشرية في التوظيف، التدريب، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية، أما الأداء الوظيفي فتم قياسه من خلال المحددات التالية: جودة المهام، السلوك الابداعي، مهارات الموارد البشرية والإلتزام الوظيفي.

وقد خلصنا إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بطريقة رسمية غير أن هناك اختلافا في ذلك حسب خصائص المؤسسة من حيث ملكيتها أي إذا كانت المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة مملوكة للدولة (عمومية) أو مملوكة للخواص أو من حيث حجمها أي إذا كانت صغيرة أو متوسطة، وفي تحرينا في هذا الاختلاف وجدنا أن المؤسسات الصغيرة أقل استخداما لممارسات إدارة الموارد البشرية من نظيراتها المتوسطة حيث هناك لا رسمية واضحة في عملية التوظيف، إجراءات التدريب تعتبر شبه معدومة وإن وجدت فهي لا تكون إلا في بداية التوظيف، كما أن حزمة التعويضات لازالت بسيطة لا تنافس تلك المعروضة من طرف المؤسسات المتوسطة أو الكبيرة ما يجعلها غير قادرة على أداء دورها في التحفيز والاستبقاء وغيرها.

من حيث الملكية كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة أكثر رسمية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية وقد يعود ذلك إلى حرص أرباب العمل الخواص على ضرورة أداء العمال لوظيفتهم بأفضل المعايير المطلوبة عكس المؤسسات العمومية التي تغيب فيها التحفيزات، الرقابة والمتابعة وغيرها.

كما خلصنا إلى وجود أثر إيجابي لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تم دراستها على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال محدداته السابق ذكرها غير أن هذا الأثر متباين ويختلف من ممارسة إلى أخرى ومن محدد إلى آخر.

وأخيرا خلصنا إلى وجود اختلاف في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى ملكية المؤسسة وحجمها.

الخاتمة

أصبح من البديهي أن العنصر البشري هو الأساس في عصر إدارة المعرفة حيث يبقى الفرد هو الحامل للمعرفة التي إن لم يستغلها فقدتها المؤسسة، وفقدت معها مقومات التطوير وديمومة التنافس. وفي حين تمثل المؤسسات الصغيرة جزءا هاما من النظام الاقتصادي لأي بلد إلا أن ذلك يصطدم بواقع هذه المؤسسات في الاقتصاد المحلي والذي يكشف التأخر الكبير الذي تتخبط فيه، فرغم الاهتمام الكبير الذي يشهده القطاع من طرف الحكومة المحلية وحتى الهيئات الدولية إلا أن الامر لازال يستدعي المزيد من الاهتمام الجدي خاصة وأنه لا يعرف إلا القليل عن خصائص هذه المؤسسات، أشكالها والأهم عن الأشخاص المسؤولين عن إدارتها والأنشطة اليومية داخلها.

ومحاولة منا إلى التوصل إلى تنظيرات خاصة بالمجتمع الجزائري والمؤسسة الجزائرية على العموم، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على الخصوص، ومادام إنتاج هذه التنظيرات يتوقف على مدى معرفة طبيعة التفكير، وطرق التعامل مع الموارد البشرية الذي يعتبر علم وفن، جاءت اشكالتنا التي تم طرحها في بداية الدراسة والتي حاولنا من خلالها الوصول إلى اجابات محددة حول واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تم التركيز على الممارسات المتمثلة في التوظيف، التدريب، التعويض، تقييم الأداء والسلامة المهنية، والتي تعرف في الأدبيات العالمية بالممارسات التقليدية في الجزء الأول. في الجزء الثاني تم اختبار أثر هذه الممارسات السالف ذكرها كمتغير مستقل على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع وقد تم الأخذ بعين الاعتبار حجم المؤسسة وملكيته كمتغيرات متحركة في العلاقة السابقة.

## 1. نتائج الدراسة ومناقشتها:

من خلال الدراسة والاحصائيات المقدمة استخلصنا مجموعة من النتائج سيتم عرضها عليها بشكل دقيق ومفسر؛ مع محاولة تقديم الأسباب الموضوعية وحتى الذاتية الكامنة وراءها:

### 1.1. النتائج النظرية:

بعد اطلاعنا على الأدبيات السابقة من كتب ومقالات وحتى أطروحات التي ساهمت في بناءنا للجانب النظري من الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- بعد اطلاعنا على الإطار النظري الذي يحكم إدارة الموارد البشرية خرجنا بالنتائج التالية:
  - ✓ اتفقت الأدبيات العالمية على اعتبار المواد البشرية مجموع الأفراد، المعارف، المهارات والخبرات التي يمتلكونها؛
  - ✓ تطور مفهوم إدارة هذا المورد من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية والتي تعبر عن الممارسات التي تمكن من تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة والتي تتعلق ب التوظيف ومراحل، التدريب، التعويضات، التحفيزات، تقييم الأداء، جودة حياة العمل وغيرها؛
  - ✓ أصبح لإدارة المواد البشرية دور استراتيجي في المؤسسة؛

- فيما يخص الدراسة النظرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم استخلاص ما يلي:
  - اتضح أن الأدبيات العملية والمؤسسات الاقتصادية لم تتفق على تقديم تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل بقي ذلك مرهونا بخصائص كل مجتمع وظروفه الاقتصادية والاجتماعية، غير أن غالبيتها يعتمد المقاربة الكمية التي تركز على حجم العمال في تعريف هذه المؤسسات وقد يعود ذلك إلى الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في احتواء اليد العاملة وتشغيلها؛
  - بعد محاولات عديدة لاعتماد تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل القانون التجاري الجزائري تم اعتماد تعريف يعطي الأولوية في تصنيف هذه المؤسسات لرقم الأعمال ومجموع الحصيلة السنوية إذا صنفت في فئة وفق رقم الأعمال أو مجموع حصيلتها وصنفت في فئة أخرى وفق عدد عمالها يركز على عدد العمال؛
  - تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا في الاقتصاديات عالميا حيث تعتبر أداة فعالة في عملية التشغيل، وتحقيق التوازن الجهوي وغيرها؛
  - برزت أهمية هذه المؤسسات في الاقتصاد الجزائري إلا أنها تواجه عراقيل عديدة منها ما هو داخلي ومنها ما هو متعلق بالبيئة الخارجية لها؛
  - تم تدعيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بعدة برامج تمويلية، تكوينية ومؤسسات مرافقة منها ما هو محلي ومنها ما هو دولي؛
  - تتميز ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص تميزها عن المؤسسات الكبيرة كما أنها تختلف من مجتمع إلى آخر وذلك حسب خصائصه الاجتماعية والاقتصادية؛

- من خلال الدراسة النظرية لمفهوم الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة تم استنتاج ما يلي:
  - عدم وجود اتفاق بين الكُتّاب والدارسين في حقل التسيير فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم؛ ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه والمتبناة من قبل كل كاتب أو طائفة من الكُتّاب؛
  - يعبر الأداء بصفة عامة عن الجهود المبذولة في كل المستويات لأجل تحقيق أهداف المؤسسة؛
  - هناك عوامل عديدة تحدد الأداء منها ذو طبيعة داخلية يمكن للمؤسسة أو لمسيرها، التحكم فيها لتعظيم آثارها الإيجابية وتقليل آثارها السلبية، ومنها ما هو صادر عن المحيط الخارجي يصعب التحكم فيها؛
  - هناك تصنيفات عديدة للأداء تختلف باختلاف المعيار المعتمد؛
  - تعتبر عملية تقييم الأداء ومراقبته ضرورة ملحة بالنسبة للمؤسسة نظرا للمزايا الكثيرة التي تحققها وتعتبر عملية تقييم الأداء عن مقارنة المحقق بالمخطط، غير أن المعايير الموضوعية في عملية التقييم عديدة وكل مؤسسة تتبنى المعايير التي تتوافق مع نشاطها وقناعاتها؛
  - حاولت العديد من الدراسات تقديم مفهوم واضح وصريح للأداء الوظيفي والذي يطلق عليه أيضا بأداء العاملين كما يعرف بأداء الموارد البشرية، ورغم اختلاف هذه التعاريف حسب المعايير المستخدمة ووجهة نظر الباحثين، إلا أنها تقاطعت كلها

واتفقت على أنه الخاص بالأفراد في المؤسسة ومدى مساهمتهم في تحقيق أهدافها عن طريق كل الجهود الفكرية والعضلية المبذولة.

## 2.1. النتائج التطبيقية:

بعد اجراء الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن حصرها ومناقشتها فيما يلي:

- اتضح أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية هي مؤسسات متوسطة من حيث حجمها ومؤسسات خاصة من حيث ملكيتها، وقد يعود ذلك الى تقدم وتيرة الخوصصة في الجزائر و فتح المجال أما الاستثمار الخاص في ظل الإصلاحات المتعاقبة، اضافة الى الدعم الحكومي والدولي لهذه المؤسسات غير أن أصحاب المؤسسات الصغيرة خاصة يركزون على القطاع الخدماتي مبتعدين عن المخاطرة المصاحبة للقطاع الصناعي، إضافة إلى المنافسة الشديدة وعدم امتلاكهم للخبرة المناسبة وحاجة هذا القطاع إلى رؤوس أموال كبيرة للاستثمار، غير أننا لا ننفي وجود المؤسسات الصغيرة في القطاع وهي من رجال الأعمال المغامرين الذين استطاعوا اثبات وجودهم؛

- عد تحليلنا للمتغيرات الديمغرافية للعينة لاحظنا ما يلي: فيما يخص الجنس فقد طغت نسبة الذكور على الإناث في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكما سبق الذكر فقد يعود لطبيعة عمل بعض هذه المؤسسات والتي تعتبر نشاطات ذات طابع ذكوري ولا تميل إليها الإناث على سبيل المثال ورشات الصيانة ورشات صناعة الجلود والبلاستيك، البناء والأشغال وغيرها كما يمكن إدراج البيئة الاجتماعية للدراسة والتي لا يزال المجتمع يعول فيها أكثر على الذكر في القيام بالأعمال خارج البيت. أما فيما يخص السن فقد شكلت الأعمار ما بين 20 و 30 سنة أعلى نسبة من بين الفئات العمرية الأخرى وقد يعود الى دعم برامج الحكومة والتي كانت موجهة لتشجيع الشباب في عملية الاستثمار والتشغيل، بالنسبة لمستوى التحصيل العلمي: مثلت نسبة المتحصلين على شهادة الجامعي أكبر نسبة، ما يعكس أيضا جهود الدولة لتدعيم المتخرجين الجامعيين الشباب في عملية الاستثمار، فيما يخص الخبرة: الأفراد الذين خدموا أقل من 5 سنوات شكلوا الغالبية وبثبت ذلك النتائج السابقة في كون أغلبية العمال هم من الشباب، كما أفادت البيانات الخاصة بالأفراد الذين ينتمون إلى نفس المنطقة التي توجد بها المؤسسة فنسبتهم 49% بينما العمال من مناطق أخرى تقارب نسبتهم 51% وهذا لطبيعة المنطقة وأهميتها ما جعلها تستقطب اليد العاملة من كافة التراب الوطني؛

- فيما يخص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية فلاحظنا:

- ✓ كل المؤسسات المستقصات تملك قسم لإدارة الموارد البشرية ما ينم عن ادراك هذه المؤسسات بأهمية ادراج هذا القسم ضمن الهيكل التنظيمي، ويعترف مسيرو هذه المؤسسات أنهم غير قادرين على القيام بتلك المهام حتى وإن كان عدد العمال ليس بالحجم الكبير الذي يستدعي وجود إدارة لتسييره، وقد يعود ذلك إلى عدم قدرة المسير على التوفيق بين مهامه ومهام إدارة

الموارد البشرية المتمثلة في توفير آليات رسمية تمكن المؤسسة من التوظيف الجيد، تحديد الاحتياجات من التدريب وتوفيرها بالكم والتكلفة المناسبة لمستحقيها، تقرير آليات التعويض المناسبة سواء من حيث الأجر والرواتب أو التعويضات غير المباشرة التي لها أثر على تحفيز العامل إضافة الى تقييم الاداء ومعايير السلامة المهنية ووظائف اخرى من شأنها تحقيق عوائد مادية ومعنوية على المؤسسة وافرادها.

■ تتم هذه الممارسات بطريقة رسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونقصد بالرسمية وجود اجراءات كتابية تتم وفق معايير قانونية وموضوعية غير أن هناك تباين بين هذه الممارسات. فيما يخص التوظيف تحاول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراعاة الاجراءات الرسمية من حيث الاعلان عن عملية التوظيف، اجراء الاختبارات الكتابية والشفوية ووضع معايير معينة لعملية التوظيف وما يعاب على التوظيف في هذه المؤسسات هو صعوبات التحاق اليد العاملة بها، وقد يعود ذلك الى عدم اشتهاار هذه المؤسسات فهي تبقى غير معروفة عند البعض ما يصعب استقطابها ليد العاملة المؤهلة. التدريب رغم أنه لازال مفهوما صعب التنفيذ في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يقل وجود قوانين وهيئات رسمية تسهر عليها حيث لا تمارس اجراءات التدريب أبدا في بعض المؤسسات بينما الأخرى تمارسها فقط في بداية اسناد المهام وذلك على اعتبار أنه تكلفة إضافية تثقل كاهل المؤسسة. التعويض بصفة عامة لم تكن حزمة التعويضات مرضية للعمال، إلا أنها لازالت تتم وفق اجراءات رسمية تتسم بالتنظيم والقانونية. أما تقييم الأداء رغم غياب أو بالأحرى عدم وضوح المعايير الموضوعية والمكتوبة لعملية تقييم الأداء حيث لازالت المعايير بسيطة إلا أنها قانونية وحسب ما أفادت به دراستنا فالعملية تتم وفق معايير تختلف من مؤسسة الى اخرى، لكن هذا لا يمنع من القول أن تقييم الأداء لازال عملية رسمية في هذه المؤسسات تتميز بالثبات والدورية. أخيرا السلامة المهنية تتم وفق قوانين خارجية مفروضة على المؤسسات كما تتم وفق القوانين الداخلية التي تضعها المؤسسة نفسها، مع العلم أن عنصر السلامة المهنية مهم جدا في نظر العمال حيث وقد يكون الدافع وراء بقاءهم في المنصب أو تخليهم عنه وهذا ما تؤكد معظم المدارس والنظريات السلوكية فعدم إشباعه يؤثر سلبا على الحاجات الأخرى (الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات...) وهذا ما تطرق إليه ماسلو وهرزبرج. إذ ينعكس ذلك على الارتياح النفسي، ومستوى الرضا وبالتالي مستوى الأداء.

■ عند ادراجنا للمتغيرات المتحركة لاحظنا أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف كل من حجم وملكية المؤسسة، وتعود العلاقة الإيجابية بين حجم المؤسسة (عدد العمال) واستخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الى تفسيرات عديدة، فإذا زاد عدد الموظفين، زادت الحاجة إلى اللامركزية وأصبح التواصل بين الموظفين والإدارات ضرورة ملحة. وهذا، بدوره، يتطلب مستوى أعلى من التخصص وإضفاء الطابع الرسمي. ونتيجة لذلك، فإنه كلما زاد عدد العمال زادت استفادة المؤسسة من الإدارات و/أو الموظفين الذين لديهم معرفة وخبرة خاصة في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية. وهنا تميل كفة الميزان لصالح المؤسسات الكبرى على المتوسطة والمتوسطة على الصغيرة. في المقابل، فإن وجود مثل هذه الممارسات يكون لها تأثير إيجابي على أداء العمال. وعليه فإن حجم المؤسسة أو عدد العمال بها سيؤثر على تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية ذلك أن المؤسسات التي تملك عدد عمال أكبر ستستفيد أكثر من هذه الممارسات من المؤسسات التي تملك عدد عمال أقل، فمثلا على مستوى المؤسسات الصغيرة لازالت هذه الممارسات لا تتم بطريقة رسمية وفق مراسيم وقوانين كتابية، بل تسير هذه

الأعمال وفق المتغيرات اليومية أين تكون القرارات مركزية، وتغلب ثقافة قيادة الأعمال عن طريق الحدس والعلاقات بدلا من الحقائق والاحتراف خاصة تلك التي تسيّر من طرف أفراد العائلة الواحدة. دون تخطيط أو وضع أهداف مستقبلية على المدى الطويل تساعدهم على تقليل التكلفة وتزيد من المرونة؛

■ من حيث الشكل القانوني الذي يعكس ملكية المؤسسة، فهناك علاقة تربطه بممارسات إدارة الموارد البشرية قد تعود إلى كون إدارة المؤسسات المملوكة للأشخاص تملك مهارات إدارية أقل من المؤسسات العمومية التي تدار من أصحاب الخبرات كما وأن المؤسسات المملوكة للأشخاص يميلون إلى السيطرة الكاملة على الإدارة إلا أنهم يتميزون بالمرونة في علاقاتهم مع الموظفين وكل هذه عوامل من شأنها أن تنعكس على إدارة الموارد البشرية وعلى أداء الموظفين.

● بصفة عامة ما يلاحظ على هذه الممارسات أنها كانت كالتالي:

#### ✓ التوظيف:

تميل عملية التوظيف لأن تكون رسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والمؤسسات المتوسطة أكثر من المؤسسات العمومية على اعتبار تدخل العلاقات الشخصية والتوصيات في عملية التوظيف، ما يثبت سعي الخواص نحو النجاح أعمالهم بتوظيف الأشخاص المناسبين من ذوي الخبرة والكفاءة، غير أن المشكل الذي تعانيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة هو عدم قدرتها على اقتناع المواهب بالتوظيف عندها مقابل المؤسسات العمومية ويعود ذلك إلى الفكرة السائدة في المجتمع بكون العمل لدى المؤسسات العمومية أكثر ثباتا واستقرارا من الخواص، كما وأثبتت الدراسة أن المشكل لم يكن في توظيف المواهب بقدر ما كان في الحفاظ عليها واستبقائها، نظرا للمنافسة الكبيرة من طرف المؤسسات الكبيرة التي تعرض فرصا أفضل كبرامج التعويضات المرتفعة، والتدريب الأفضل... وغيرها، كما وتمثل اليد المؤهلة واستبقائها تكاليف مرتفعة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وفي الحقيقة تلعب التكاليف دورا، ففي حين وفورات الحجم تسمح للمؤسسات الأكبر بتوظيف فريق من المتخصصين لمعالجة التعقيدات التي تنطوي عليها إدارة برامج الموارد البشرية إضافة إلى توظيف المهنيين المدربين تدريباً عاليا، هذا ليس خيارا قابلا للتطبيق بالنسبة للعديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونتيجة لذلك، غالبا ما تصبح أنشطة الموارد البشرية مسؤولية المدراء العامين أو المالكين الذين يتميزون غالباً بقلّة الخبرة ما يزيد من الطين بلة، لكن هذه المؤسسات تناست أن المستويات العالية لمعدل الدوران تؤثر سلبا على المؤسسة إضافة إلى تحمل تكلفة التوظيف واستبدال الموظفين المستمرة من شأنه أن يرفع التكاليف أيضا. وتلعب طبيعة التوظيف دورا كبيرا في سير المؤسسة، فقد تساهم في تسهيل أو تعصيب تأقلم العمال مع عملهم، والذي بدوره يعود على مستوى أداءهم؛

#### ✓ التدريب:

رغم أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ التدريب والتطوير بعين الاعتبار لإدراكها أهميته إلا أن إجراءاته تختلف، فالمؤسسات الصغيرة لازالت تراعي التكاليف أكثر من المؤهلات، و غالبا ما تقتصر هذه الإجراءات على إعطاء التوجيه للموظفين الجدد فقط

أي في بداية العمل، وكان هذا التدريب في أغلبه داخل المؤسسة دون الاستعانة بالخبرات الخارجية أو الدورات التكوينية الدورية بالمقارنة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية والمؤسسات المتوسطة أين يتم التدريب بطريقة دورية ومستمرة؛ وتتوافق نتائج دراستنا مع ما جاء في الأدبيات العالمية حيث بالرغم من الاعتراف بالتدريب كفضية مهمة للكثير من المؤسسات الصغيرة، تظهر الأبحاث أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا توفر التدريب الرسمي وهناك تفسيران لهذا الغرض. الأول يعرف باسم تفسير "السوق"، حيث تكلفه التدريب مرتفعة جدا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة لهذا لت وفره. والثاني هو تفسير "الجهل"، حيث لم يتم توفير التدريب نظرا للحكم الخاطى على فائدته من طرف أصحاب الأعمال الصغيرة (Barrett and Mayson, p: 310).

#### ✓ التعويض:

يلعب هذا الأخير دورا مهما ليس فقط في جذب اليد العاملة المؤهلة واستبقاءها ولكن أيضا زيادة رضا الموظفين، مكافأة وتشجيع الأداء نحو الأفضل والحد من دوران العمال وتعزيز الولاء الوظيفي ولاحظنا ان هذه المؤسسات بصفة عامة تواجه مشاكل أو صعوبات في عرض برنامج تعويضات منافس للمؤسسات الكبيرة أو منافس للأجور المعروضة في السوق كما وتبدو عاجزة عن عرض برنامج يساهم في تحفيز العمال خاصة نظرا لغياب الدراسات الخاصة بذلك وقد يعود ذلك الى مختلف القيود المفروضة عليها من مشاكل تمويلية وادارية. في المؤسسات الخاصة والمؤسسات الصغيرة تغيب معايير تحديد الأجور حيث تحدد على أساس ذاتي من طرف صاحب العمل ما تجعلها احيانا غير عقلانية ولا ترقى الى مستوى تحقيق رضا الافراد. كما لاحظنا ان المؤسسات التي لم تربط نظام التعويضات بالأداء هي المؤسسات المملوكة للدولة، وقد يعود ذلك إلى أن الأجور هناك تتميز بالجمود دون وجود فوائد تحفيزية أو أجور مرنة تتناسب مع الاداء أو تشجع الابداع، ويعود ذلك إلى طبيعة هيكلها والعلاقات فيها التي تسير من الأعلى إلى الأسفل أو قد تستغرق وقتا طويلا في اعداد التقارير والحصول على الموافقة من أجل مكافأة الموظفين، وترجح بعض الأدبيات سبب ضعف حزمة التعويضات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى عدم وجود نظام رسمي ينظمها أو قد يعود ذلك إلى ضعف ثقافة التفاوض على التعويض وعدم كفاءة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات في تحديد حزمة التعويضات الفعالة وتقييم كل وظيفة وما تستحقه ومراعاة الجهد المبذول ومقارنة ذلك بما يعرض في أسواق العمل بغية صياغة نظام تعويضات فعال ومناسب؛

#### ✓ تقييم الأداء:

هي طريقة لإعطاء تقييم الموظفين على أدائهم، وتعتبر من التدابير التي تؤخذ في تحديد ترقية الموظفين، تحديد الاحتياجات التدريبية والتطوير أو حتى الاحتفاظ بالعمال وقد لاحظنا أن المسيرين الخواص ورغم استخدامهم لمعايير ذاتية في عملية التقييم بناء على مهاراتهم الخاصة، إلا أنهم يحاولون الرفع من الأداء الوظيفي عن طريق المكافأة كشكل من أشكال التحفيز، بينما تبقى عملية تقييم الاداء ككل ضعيفة في المؤسسات العمومية ذلك لاعتماد هذه المؤسسات على هيكل تعويضات ثابت وبالتالي فعلمية تقييم الأداء فيها لها دور في عملية الترقية فقط، وغياب المعايير وهو ما يجعل عملية تقييم الأداء غير دقيقة ونتيجة لذلك، فإن التغذية العكسية والمعلومات التي ترد عنها لن تكون صحيحة مايعني عدم القيام بالإجراءات التصحيحية بالشكل المناسب، كما يؤثر

ذلك على باقي الوظائف فعدم اجراء تقييم الأداء بالشكل المناسب من شأنه خلق فجوة بين الأداء والتعويض فلا تدرك المؤسسة أي الأفراد يبذلون جهدا فتكافئهم وأي الأفراد يتقاعسون فتعاقبهم، وبالتالي لا يمكن أن تؤدي العملية وظيفتها ولا يمكن أن يتطابق التعويض مع الأداء، وبالتالي تفشل حوافز التعويض في أداء مهامها، وتعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الأكثر التزاما بعملية تقييم الأداء، فحرصهم على انجاح مشروعاتهم قادهم إلى الحرص على معرفة مناطق القصور أو الضعف، وبالتالي الحرص على أداء عملية تقييم الأداء بشكل فعال، عن طريق المراقبة المستمرة والدورية، ربط المكافآت المقدمة بالأداء، تفادي الإجراءات العقابية؛

#### ✓ السلامة المهنية:

يعترف العمال بسياسة التحسين المستمرة لظروف العمل داخل المؤسسات ص و م، رغم أن الأمر لازال يعاني بعض النقائص فيما يخص توفير المؤسسة لوسائل وقائية، الإعلانات والملصقات المحذرة في مجال السلامة المهنية، وترتفع معايير السلامة في المؤسسات العمومية عكس الخواص الذي يبقى بحاجة الى رقابة دائمة في عملية فرضها، أما من حيث الحجم فنجد أن المؤسسات الصغيرة أقل رسمية ومراعاة لشروط السلامة المهنية وقد يعود ذلك إلى ان غالبيتها مؤسسات جديدة في ميدان العمل ولا زالت غير مدركة لبعض الأخطار المرتبطة به.

- خلصنا إلى وجود أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي حيث كان هذا الأثر ايجابيا، لكنه يتفاوت باختلاف الممارسات في حد ذاتها وباختلاف المتغيرات المتحركة ويمكن استنتاج ما يلي:
  - كانت جودة المهام من أكثر محددات الأداء الوظيفي تأثرا بممارسات إدارة الموارد البشرية، تليها في مهارات الموارد البشرية ثم السلوك الابداعي وفي الأخير الالتزام الوظيفي وقد يعود ذلك إلى أن الالتزام الوظيفي من أكثر المتغيرات التي تحتاج إلى وقت وجهد لتحقيقها، ولا ننسى أن امكانيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القادرة على ذلك محدودة إضافة إلى أن غالبية المؤسسات جديدة في الميدان وبالتالي لم يكن الوقت كافي لتحقيق التزام حقيقي بين العمال والمؤسسة؛
  - من حيث ممارسات إدارة الموارد البشرية الأكثر تأثير نجد أن التعويض يعتبر الأكثر ارتباطا وتأثيرا بالأداء الوظيفي بصفة عامة، وقد يعود ذلك إلى كون التعويض أحد اهم الحوافز في المؤسسات الجزائرية فالتنظيم في هذه المؤسسات لازال لم يرقى إلى استخدام الأساليب الحديثة في التحفيز مثل البلدان المتطورة ونقصد بذلك استعمال المشاركة، التفويض، التأمين الصحي الكامل والمتنوع، حزمة الفوائد المرنة وغيرها من الحوافز، فلازال الأجر أو المكافأة أي التعويض المادي هو الحافز بالنسبة للعمال الجزائري وعليه يحتل مكانة كبيرة في تحقيق الرضا وتقدير أداء العامل والتزامه نحو المنظمة، يأتي بعدها التدريب ويرى الأفراد أن الدورات التدريبية ساهمت في ادراكهم لكيفية تجسيد مهاراتهم واستغلال مؤهلاتهم في تحسين أداءهم ، كما يقر العمال أثناء المقابلات أن أغلب المشاكل المتعلقة بمهاراتهم لم تكن في عدم امتلاكها وإنما في الحاجة إلى صقلها وقيادتها بالطريقة التي تضمن لهم استغلالها بأحسن طريقة والتدريب الداخلي والخارجي هو أكبر من يسهم في ذلك، يأتي بعد ذلك

التوظيف حيث يحتل المرتبة الثالثة في تأثيره على الأداء الوظيفي فوضع الرجل المناسب في المكان المناسب يجعل من المهام تؤدي بفعالية وكفاءة كما أن توظيف المهارات يختصر عملية التدريب الطويلة مايرفع من مهارات الأفراد بسرعة وفاعلية ودون الحاجة إلى تكاليف كبيرة من حيث التدريب، لكن تبقى التكاليف مرتفعة لأن اليد المؤهلة تبقى مطلوبة أكثر من العادية، كما ان العدالة في عملية التوظيف يزيد من مستوى الرضا الوظيفي ما ينعكس على أداء الافراد، تقييم الأداء احتل المرتبة الرابعة في تأثيره على الأداء الوظيفي ذلك أن عملية تقييم الاداء تساهم في احترام وقت من حيث الوصول إلى العمل، تأدية المهام في الوقت المطلوب، أداء المهام حسب ما هو مطلوب، تأتي في الأخير السلامة المهنية والتي لم يكن لها تأثير كبير على الأداء الوظيفي كباقي الممارسات ذلك أن الافراد يرون أن السلامة المهنية أمر ضروري ومفروض على المؤسسة أن توفره ولا يعتبر دافعا لتحسين الأداء غير أنهم قد يفضلون رفع مهاراتهم بغية البقاء في مكان آمن أفضل من غيره حيث يرون أن توفير وسائل السلامة المهنية ضرورة بل وتحسينها مثل تحسين الاضاءة، التهوية وانقاص الضوضاء قد يساهم في اختصار الوقت في تأدية المهام وزيادة أداءهم وتحسين مهاراتهم.

- خلصت الدراسة إلى أن لأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي تختلف باختلاف حجم وملكية المؤسسة فحسبما أثبتنا أن هذه المتغيرات لها تأثير على ممارسات إدارة الموارد البشرية، انعكس ذلك على الأداء.

## 2. التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها والتي تم عرضها سابقا، اختتم الباحث دراسته بتقديم مجموعة من التوصيات كالتالي:
- إن وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية يضمن الطابع الرسمي على الممارسات الإدارية ما يعطي انطبعا للعامل بوجود نظم ادارية تحميه فيزيد ذلك من الاحساس بالأمن الوظيفي والذي قد يعود بالإيجاب على أداءهم؛
  - اعتماد الأساليب الحديثة في التوظيف من خلال القيام بتحليل وظيفي واضح حيث لا بد من زيادة مستوى التنسيق عند تحديد الاحتياجات من اليد العاملة، إعطاء الوصف الوظيفي السليم، زيادة المنهجية العلمية في عملية التعيين والاختيار من حيث جمع المعلومات الكافية، استخدام الاختبارات والمقابلات المناسبة وتقييم النتائج لتحديد مناسبة المتقدمين وذلك بدل الاعتماد على العلاقات والتوصيات الشخصية والتي تعتبر معيار ذاتي قابل للخطأ بنسبة كبيرة؛
  - نظرا لأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من وفورات الحجم وزيادة التكاليف فلها ان تكون خلاقة في أساليبها المحفزة التي لا تعتمد على الجانب المادي بل التركيز على الجانب المعنوي، أي على هذه المؤسسات استغلال الخاصيات التي تملكها للدفع بالعمال المؤهلين البقاء فيها مثل انخفاض درجة البيروقراطية، والهيكلة المرنة الذي يسهل للموارد البشرية تنفيذ برامج إدارة التغيير، خلق التواصل المفتوح بين الموظفين وإدارة تنمية الثقة في الموظفين. إضافة إلى أن لغة الاحترام في مكان العمل توفير الدعم والتشجيع والتمكين يعزز لدى الموظف الشعور بالانتماء فيربط أهدافه بأهداف المؤسسة فيسهم في تحقيقها من

خلال تحقيق أهدافه. إضافة إلى أن التعاون الفعال والتوجيه يضمنان صراعا أقل ما يخفض من التوتر في العمل ويعزز الانسجام في مكان العمل، وهذا يؤدي أيضا إلى ارتفاع الدافع للعمل، يحسن إنتاجية العمل ويضمن أعلى معدل الاستبقاء؛

- لتحقق عملية التدريب فعاليتها يجب تعيين أفضل الطرق والأفراد المناسبين لعملية التدريب، كما يجب تحديد العمال الذي يحتاجون لعملية التدريب وهذا حتى لا تكون هناك إضاعة لا للوقت أو الجهد أو الأموال. إضافة إلى ابطال النظرة التقليدية للمسيرين على أن التدريب عبارة عن تكلفة ونظرة العمال على أن أهداف التدريب محددة بزيادة الانتاجية أو أرباح المؤسسة بقدر ما هي في الحقيقة تحديد للمعارف وتطوير للمهارات التي تساعد العامل على تحقيق الأداء الجيد ما يضمن له الاستقرار في عمله وربما حتى الارتقاء إلى مناصب أعلى. إضافة إلى أن التدريب يمد العمال بالقدرة على تنفيذ التعليمات التقنية المقدمة لهم ما يزيد من شعورهم بالراحة وبذلك يجوب عملهم، أما الذين يرون عكس ذلك فإن الظروف الفيزيائية هي العامل الكامن وراء هذه الكراهية؛

- تحقيق التناسب بين نظام التعويضات، الأداء وتقييم الأداء فإن عدالة التقييم وعقلانية نظام التعويض يزيدان من ارتفاع الرضا والمواقف الايجابية. ولضمان ملاءمة وفعالية نظام تقييم الأداء يمكن تطبيق فكرة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء وهذا ما سينعكس بالإيجاب على سلوك العمال؛

- ويمكن القول أن أسلوب الإدارة مع العمال في المؤسسات الخاصة تتسم بالمرونة، فهي صارمة في الأمور المتعلقة بالإنتاج، ومتساهلة في الأمور الأخرى، فالصرامة المبالغ فيها تعود بالتمرد من طرف العمال و التساهل المفرط يؤدي إلى التسبب؛
- ضرورة تحديد الآلات والمعدات، فهناك ترابط بين تطوير الجانب البشري الجانب المادي، فلا تكون الفعالية إذا كانت هناك هوة بين عوامل الإنتاج؛

- بالنسبة للمؤسسات التي تسير فيها الموارد البشرية من قبل المالك، فيمكن القول أن وجود مسير خاص بالموارد البشرية أو إدارة تعنى بشؤون العمال يضمن وجود مسير (لا قائد) يحاول ربط العامل البشري والمادي ضمن تنظيم محكم للعمل من أجل وضع المؤسسة على السكة الصحيحة لاقتصاد السوق، وهذا ما تحتاجه هذه المؤسسات، وفي هذا الصدد أستشهد بقول (Jack Himan and Osborne, p:456) " نادرا ما يعمل رجل الأعمال لوحده فتأسيس المؤسسات الصغيرة يتطلب مدخلات الإنسان الأخرى وذلك عاجلا أو آجلا ". وبالتالي، فإن توصياتنا لمسيرى هذه المؤسسة الاستعانة بالأفراد المتخصصين في هذا المجال لإدارة مواردهم البشرية بشكل صحيح.

### 3. آفاق الدراسة

مثل أي بحث لهذه الدراسة بعض القيود نذكر منها:

- لم يتم التعمق في الجمع بين المتغيرات في هذه الدراسة أي لم يتم تحري الممارسات وفقا للمؤسسات الصغيرة الخاصة، المتوسطة الخاصة، الصغيرة العمومية والمتوسطة العمومية أو المؤسسات الخاصة المملوكة لفرد واحد أو مجموعة من الأفراد أو المملوكة للعائلة وهذا يفتح المجال أمام البحوث المستقبلية للتحري أكثر في الموضوع؛
- ركزت الدراسة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجال الصناعي فقط للأهمية التي تم التطرق إليها سابقا، كما وتم تحليل البيانات في منطقة واحدة من التراب الوطني وبقي المجال للبحوث المستقبلية في ادراج قطاعات أخرى والمقارنة بينها أو ادراج مناطق مختلفة حيث يمكن أن يؤثر ذلك على استجابة مختلفة قد تغير من نتائج الدراسة، كما لم تأخذ الدراسة بعين الاعتبار خصائص أخرى للمؤسسة مثل الجهة المسؤولة عن انشاءها، سنوات وجودها في سوق العمل، وغيرها؛
- لم يتم إدراج الفروقات فيما يخص الخصائص الديمغرافية للمستجوبين ما يعني أن المجال مفتوح للبحوث المستقبلية فيما يخص ادراجها؛
- اكتفى الباحث بدراسة ممارسات إدارة موارد بشرية محددة تمثلت في خمس ممارسات وهي المعروفة في عالم التسيير والأدبيات العالمية بالممارسات التقليدية ويمكن للبحوث المستقبلية إدراج متغيرات أخرى مثل التمكين والاتصال والمشاركة وغيرها؛
- يمكن تحليل هذه البيانات وفق طرق احصائية أخرى لم يتم ادراجها في الدراسة حتى ذلك الحين، يمكن القول أن الدراسات الميدانية قليلة والموضوع لايزال بحاجة لإجراء مزيد من البحوث من هذا القبيل؛
- فتح باب السؤال أمام البحوث المستقبلية حول دراسة أثر إضفاء الطابع الرسمي للممارسات على الأداء وهي طر تبني هذه الممارسات بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف المرجوة منها؛
- ركزت الدراسة على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية فقط على الأداء الوظيفي يمكن للدراسات المستقبلية التوسع ودراسة هذا الأثر على الأداء المؤسسي ككل أي (الانتاجية، التوسع ... وغيرها من المؤشرات).

الملاحق

الملحق (1): قائمة السادة الأساتذة المحكمين

إسم الأستاذ	الجامعة
الأستاذ الدكتور عمر الشريف	جامعة باتنة
الدكتور عسي هارون	جامعة باتنة
الدكتور شرقي خليل	جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي - تخصص مناجمت
الدكتور جبار بوكثير	جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -
الدكتورة مانع سيرينة	جامعة خنشلة
الأستاذة شناقر زكية	جامعة خنشلة

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

مشروع إعداد أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية

تحت عنوان: تحري ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على أداء العاملين

-دراسة حالة المؤسسات الصناعية بحاسي مسعود-

إشراف الأستاذ الدكتور: عياش زبير

إعداد الباحثة: غنام نعيمة

أخي الموظف، تحية طيبة وبعد:

تهدف أطروحة الدكتوراه هذه والموسومة ب: " تحري ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على أداء العاملين -دراسة حالة المؤسسات الصناعية بحاسي مسعود- "، إلى كشف طبيعة وطرق تطبيق مختلف ممارسات ادارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، والبحث في مدى تأثير هذه الأخيرة على أداء العمال فيها، وعليه نرجوا من سيادتكم باعتباركم موضوع تركيزنا المساعدة على تميم هذا البحث وتبليغه لأهدافه، بالتفضل بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان، والذي صمم بطريقة لا تكلفك جهدا ولا وقتا في تصفح ورقاته والتعبير عن اختياراتك بوضع علامة (X) في الخانة التي توافق منظورك الخاص، مع العلم أنه لن يتم ادراج معلوماتك الشخصية والتي يمكن أن تعرف بشخصك حفاظا على الموثوقية . لهذا يمكنك الاجابة بكل حرية.

في الأخير نشكركم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق الاحترام.

المحور الأول: بيانات خاصة بالمؤسسة والأفراد

الجزء الأول: بيانات خاصة بالمؤسسة

ملكية المؤسسة	خاصة	عمومية
عدد العمال	49 - 10	250 - 50

الجزء الثاني البيانات الديمغرافية للعينة: بيانات شخصية ووظيفية:

الجنس	ذكر	أنثى
هل أنت من نفس المنطقة	نعم	لا
الفئة العمرية	[30-20]	[40-30]
المستوى التعليمي	ثانوي	جامعي
الخبرة (سنوات)	[5 - 0]	[10 - 5]
		[15-10]
		[50 فأكثر]
		دراسات أخرى
		[15 سنة فأكثر]

المحور الثاني: ممارسات ادارة الموارد البشرية

مجموعة أسئلة تهدف الى معرفة آليات تطبيق ممارسات ادارة الموارد البشرية، يمكنك الاجابة بوضع علامة في الخانة لتي تناسب رأيك

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق بدرجة متوسطة	أوافق بشدة
<b>التوظيف</b>					
X1	مؤسستكم تستخدم الاعلان عن التوظيف في مختلف وسائل الاعلام لاستقطاب الكفاءات البشرية				
X2	تستعين مؤسستكم أغلب الأوقات بمكاتب التوظيف لاستقطاب اليد العاملة				
X3	تؤخذ نتائج الاختبارات والمقابلات الشفوية بعين الاعتبار في عملية التوظيف				
X4	يشتكى العمال الجدد في مؤسستكم صعوبة الالتحاق بمناصبهم				
X5	تميز معايير التوظيف في مؤسستكم أكثر بالطابع الرسمي				
X6	يتميز توزيع المناصب في مؤسستكم بالعدالة الصارمة				
X7	ترى أن منصب عملك يتناسب مع مؤهلاتك العلمية والعملية				
X8	عند عملية التوظيف يتم الاهتمام أكثر بالاشخاص ذوي المستوى التعليمي الواسع				
X9	تؤخذ الخبرة الواسعة بعين الاعتبار عند عملية التوظيف				
X10	تواجه مؤسستكم صعوبات في تدبر احتياجاتها من العمالة				
<b>التدريب</b>					
X 11	تتم عمليات التعليم والتدريب وفق برامج رسمية في مؤسستكم				
X12	توجد اجراءات ذات طابع رسمي لتحديد الاحتياجات من البرامج التعليمية والتدريبية للعامل في مؤسستكم				
X13	يتم تحديد الاحتياجات للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة فقط				
X14	تصمم الدورات التكوينية وفق أهداف واضحة مكتوبة في مؤسستكم				
X15	يتم تخصيص مبالغ مالية هامة ومحددة للإنفاق على البرامج التدريبية في مؤسستكم				

					X16	تتم الاستفادة من البرامج التدريبية داخل مؤسساتكم بطريقة عادلة
					X17	ترى أن البرامج التدريبية في مؤسساتكم تساعد الموظفين على اكتساب مؤهلات جديدة
					X18	المدرسون هم أصحاب كفاءات ومؤهلات أكاديمية
					X19	يوجد وقت كافي في عملية التدريب
					X20	يتم الاستعانة بالعمليات التدريبية الداخلية أكثر من الخارجية
					X21	تظن أن مؤسساتكم تراعي التكاليف عند الاعداد لأي دورات تدريبية
<b>التعويض</b>						
					X22	ترى أن نظام تحديد الرواتب والأجور في مؤسساتكم هو نظام رسمي وقانوني
					X23	تتفق الأجور المدفوعة من طرف مؤسساتكم مع المعدلات السائدة في سوق العمل
					X24	تتفق الأجور المدفوعة من طرف مؤسساتكم مع المؤهلات العلمية والعملية للعمال
					X25	تتوافق الأجور المدفوعة من طرف مؤسساتكم مع المجهودات المبذولة من طرف العمال
					X26	ترى أن الاجور المدفوعة لك في المؤسسة منافسة لأجور المؤسسات الكبرى
					X27	تسعى المؤسسة لتقدم حوافز ومزايا معنوية أخرى إلى جانب الراتب
					X28	هناك عدالة في عملية التعويض
<b>تقييم الأداء</b>						
					X29	تتميز عملية تقييم الأداء في مؤسساتكم بوضوحها ورسميتها
					X30	ترى أن المعايير الموضوعية لتقييم الأداء في مؤسساتكم تتميز بالموضوعية
					X31	تعتمد مؤسساتكم استراتيجية مقارنة الأداء بين الأقسام أو بين فترات زمنية مختلفة
					X32	هناك تدفق مستمر ودقيق للمعلومات عن مستوى الأداء داخل المؤسسة
					X33	تساعد طرق التقييم المتبعة في مؤسساتكم على قياس حقيقة أداء

					العاملين (نقاط القوة ونقاط الضعف)	
					X34 تشكل المعلومات المرتدة عن تقييم الأداء مصدرا هاما لتقليل الانحرافات	
					X35 يعتبر تقويم الأداء من الأساليب الأساسية التي تستخدم في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي تحديد برامج التنمية والتطوير اللازمة	
					X36 ترى أن المكافآت في مؤسستكم ترتبط مع مستوى أداء العمال	
					X37 تتميز اجراءات تقييم الأداء في مؤسستكم بالعدالة	
					X38 بعد عملية تقييم الأداء هناك اجراءات أو تصرفات تعلم العمال بمستوى أداءهم	
					X39 بعد عملية تقييم الأداء يتم حل المشاكل بدون اللجوء الى العقاب	
<b>السلامة المهنية</b>						
					X40 تحس أن مؤسستكم تسعى لتوفير عوامل الأمن والسلامة المهنية	
					X41 تشعر بأن مؤسستكم تعمل باستمرار على تحسين ظروف العمل	
					X42 تسعى مؤسستكم لتوفير وسائل وقائية واسعافات ضرورية خاصة بالسلامة المهنية	
					X43 تسعى مؤسستكم لتوفير اعلام وتحسيس بالأمن و السلامة المهنية	

المحور الثالث: أداء العمال:

الرقم	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق بدرجة متوسطة	أوافق بشدة
<b>جودة المهام</b>					
P1	ترى أن العمال على دراية كافية واهتمام بتحقيق الجودة في أداء وظائفهم				
P2	المهارات والكفاءات الناتجة عن عملية التوظيف هو مساهم في رفع جودة أداء المهام				
P3	يتميز الموظفون بالتفاني والجدية والقدرة على تحمل المسؤولية.				
P4	تؤدي المهام الوظيفية طبقا لمعايير الجودة المطلوبة				
P5	يبدل الموظفون الجهد الكافي لإنجاز المهام المطلوبة منهم .				
P6	تم مكافأة كل من يحسن من جودة أداءه في مؤسستكم				
<b>السلوك الابداعي</b>					

					P7	تشجع مؤسستكم تقدم العمال لأفكار جديدة أو اقتراحات ومبادرات في العمل
					P8	لدى كل من الإدارة والعمال الرغبة في التطوير والتغيير المستمر
					P9	هناك حرية في عملية طرح الأفكار الجديدة في مؤسستكم
					P10	توفر المؤسسة أعمال مثيرة للاهتمام للعاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
					P11	تستقطب المؤسسة أفضل الأفراد وتسعى نحو إنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة.
					P12	تتبع المؤسسة سياسة الترقية على أساس تنمية الجهود المتميزة.
					P13	تم مكافأة كل عملية ابداع يقوم بها العمال في مؤسستكم
<b>مهارات الموارد البشرية</b>						
					P14	تؤدي المهام بدقة وفعالية في مؤسستكم
					P15	لدى العاملين في مؤسستكم المهارات الكافية لانجاز المهام المطلوبة في وظائفهم
					P16	يتوفر لدى الموظفين المهارة والقدرة على حل مشكلات العمل اليومية.
					P17	يقوم العمال في مؤسستكم بأداء المهام بكفاءة وفعالية بعد الدورة التدريبية
					P18	تم مكافأة الأشخاص الذين يرفعون من مهاراتهم في مؤسستكم
					P19	يبدل كل العاملين الجهد اللازم لانجاز المهام في وقتها
					P20	يتم الوصول الى العمل في الوقت المحدد
<b>الالتزام الوظيفي</b>						
					P21	العمال في جميع المستويات يحسون بمسؤولية حقيقية نحو تحقيق أهداف المؤسسة
					P22	يحافظ جميع العمال على ممتلكات المؤسسة ويسعون الى تطبيق القوانين واللوائح
					P23	يؤدي العمال المهام الموكلة اليهم دون الحاجة الى رقابة رؤسائهم
					P24	يجد العمال صعوبة في مغادرة مؤسستكم حتى بعد إيجاد فرص عمل أخرى
					P25	يتقبل معظم العمال المهام الموكلة اليهم من أجل البقاء في العمل لصالح مؤسستكم
					P26	يشيد عمالكم بمؤسستكم ويقدمون توصيات للغير بالعمل فيها

					P27	يُحس العمال بالفخر والانتماء لمؤسستكم
--	--	--	--	--	-----	---------------------------------------

لمساعدتكم على الإجابة على الأسئلة، يرجى الاتصال بأحد مسؤولي الاستقصاء

الاسم	رقم الهاتف	البريد الإلكتروني
غنام نعيمة	0779324458	Naimakati@hotmail.fr
مداوي عبد السلام	0774542743	

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق (3): المتغيرات وترميزها في البرنامج الاحصائي

الرمز	الفروع	المتغيرات
0	الذكر	الجنس
1	الأنثى	
0	]30-20]	السن
1	]40-30]	
2	]50-40]	
3	]50 فأكثر]	
0	لا	انتماء للمنطقة
1	نعم	
0	ثانوي	المستوى العلمي
1	جامعي	
2	دراسات أخرى	
0	]0- 5 سنوات ]	الخبرة
1	]5- 10 سنوات]	
2	]10- 15 سنة ]	
3	]15 سنة فأكثر]	
0	مؤسسات خاصة	ملكية المؤسسة
1	مؤسسات عمومية	
0	مؤسسات صغيرة	حجم المؤسسة
1	مؤسسات متوسطة	