



### قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الموضوع:

## أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

وعيل ميلود

من إعداد الطالبة:

شاوي صباح

### لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة	الجامعة الأصلية
كريمة توفيق	أستاذ	رئيسا	جامعة البويرة
وعيل ميلود	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة البويرة
عيسات فطيمة الزهرة	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة البويرة
سيواني عدلان	أستاذ	عضوا ممتحنا	جامعة الجزائر 3
عاشوري إبراهيم	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	المركز الجامعي ميلة
حميدي عبد القادر	أستاذ محاضر قسم "أ"	عضوا ممتحنا	جامعة بومرداس

السنة الجامعية: 2024 - 2025



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

" وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا "

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

( سُورَةُ الْإِسْرَاءِ، الْآيَةُ رَقْمُ 85 ).

# إهداء

بعد الشكر والثناء على الله عز وجل أهدي ثمرة جهدي:

إلى أغلى ما في الوجود حياتي ونور عيني إلى منبع الدفء وفيض الحنان إلى من علمتني معنى الحياة ومواجهة الصعوبات إلى أحلى كلمة على لساني وأعذب صوت إلى مسامعي وأبهى صورة في مقلتي، أطال الله في عمرها أُمي الغالية.

إلى من أفنى أيام حياته لزرع البسمة في حياتي أغلى من أضاء دربي، إلى من كابد من أجلي الكثير من التعب إلى من كان سندي في هذه الدنيا إلى روح أبي رحمه الله.

إلى من كانوا وسيظلوا في عتمة الظروف نورا.. إلى من كانوا سندا لي إلى من ترعرت بينهم إخوتي وإلى كل أبنائهم.

إلى كل زملائي الذين رافقوني في مشواري الدراسي

إلى كافة الأهل والأقارب صغيرا وكبيرا وكل من أحبني وأحبيته.

# شكر وتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، على نعمة العلم التي أنعم بها علينا،

ووفقنا لإتمام هذا العمل بفضل منه وتوفيقه، والصلاة والسلام على رسوله

وعلى آله وصحبه أجمعين.

يشرفني أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع،

وعلى رأسهم المشرف الأستاذ الدكتور وعيل ميلود، الذي لم يدخر جهداً في توجيهي وإرشادي.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة الكرام على جهودهم القيمة

في إثراء هذه الدراسة.

لكل من قدم لي الدعم والتشجيع، وساهم في إنجاز هذا العمل،

لكم مني جزيل الشكر والتقدير.

## الملخص:

سعت هذه الدراسة إلى قياس مدى إسهام تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وقد تم حصر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة في: تخطيط الموارد البشرية؛ جذب وتوظيف أفضل الكفاءات؛ تطوير مهارات الموظفين؛ تقييم أدائهم؛ وتقديم الحوافز المادية والمعنوية المناسبة، تم تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببطاقة الأداء المتوازن، حيث تم تقسيم الأداء إلى أربعة أبعاد هي: الأداء المالي، العمليات الداخلية، العملاء والتعلم والنمو. وقد شملت الدراسة الميدانية 21 مؤسسة صغيرة ومتوسطة صناعية بولاية سطيف و 117 فردا من العاملين بها، وقد تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS الإصدار 20.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها: أن مستوى الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يقع ضمن النطاق المتوسط، كما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة قوية بين تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي ومستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة، وهو ما يؤكد على أهمية هذه الممارسات وأهمية المورد البشري كمصدر لبلوغ مستويات أداء جيدة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى لاختلاف عدد سنوات الأقدمية والمستوى التعليمي.

**الكلمات المفتاحية:** الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛ أداء المؤسسة؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



## **Abstract:**

This study sought to measure the contribution of strategic human-resource management (SHRM) practices to improving the performance of Algerian small and medium-sized enterprises (SMEs). The SHRM practices investigated were limited to human-resource planning; recruitment and selection of the best talents; employee skill development; performance appraisal; and the provision of appropriate monetary and non-monetary incentives. SME performance was evaluated through the Balanced Scorecard, which comprises four dimensions: financial performance, internal processes, customers, and learning & growth. A field study was conducted on 21 industrial SMEs in Sétif, involving 117 employees. Questionnaires served as the primary data-collection instrument, and the data were analysed with SPSS v.20.

The findings show that both the level of SHRM practices and the performance of the surveyed SMEs are moderate. Nevertheless, there is a strong, statistically significant relationship between the strategic application of HRM practices and SME performance, underscoring the value of human resources as a driver of superior results. Moreover, the impact of SHRM practices varies significantly with years of seniority and educational level.

**Keywords:** strategic practices of human resources management; Enterprise performance; small and medium Enterprises

## **Résumé:**

La présente étude vise à mesurer la contribution des pratiques stratégiques de gestion des ressources humaines (GRH) à l'amélioration de la performance des petites et moyennes entreprises (PME) algériennes. Les pratiques retenues se résument à la planification des ressources humaines ; le recrutement et la sélection des meilleurs talents ; le développement des compétences des salariés ; l'évaluation de leur performance ; ainsi que l'octroi d'incitatifs matériels et immatériels appropriés. La performance des PME a été évaluée à l'aide du tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard), articulé autour de quatre dimensions : performance financière, processus internes, clients, et apprentissage & développement. Une étude de terrain a été menée auprès de 21 PME industrielles implantées à Sétif, mobilisant 117 employés. Les données ont été collectées par questionnaire puis analysées à l'aide de SPSS v.20.

Les résultats indiquent que tant le niveau des pratiques de GRH stratégiques que la performance des PME étudiées sont modérés. Ils révèlent par ailleurs une relation forte et statistiquement significative entre l'application stratégique de ces pratiques et la performance des PME, soulignant le rôle central du capital humain. Enfin, l'impact des pratiques de GRH varie significativement selon l'ancienneté et le niveau d'instruction.

**Mots-clés:** pratiques stratégiques de GRH ; performance de l'entreprise ; petites et moyennes entreprises.





# فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	الملخص باللغة العربية
	الملخص باللغة الانجليزية
	الملخص باللغة الفرنسية
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
ب	تمهيد
ج	إشكالية الدراسة
د	فرضيات الدراسة
هـ	أهمية الدراسة
و	أهداف الدراسة
و	دوافع اختيار الدراسة
ز	الدراسات السابقة
ي	منهج الدراسة
ي	هيكل الدراسة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: التحولات التاريخية لإدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثالث: أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الموارد البشرية

18	<b>المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</b>
18	<b>المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</b>
20	<b>المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية</b>
23	<b>المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية</b>
24	<b>المبحث الثالث: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية</b>
24	<b>المطلب الأول: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية</b>
31	<b>المطلب الثاني: استراتيجية توظيف الموارد البشرية</b>
37	<b>المطلب الثالث: استراتيجية تنمية قدرات الموارد البشرية</b>
46	<b>المطلب الرابع: استراتيجية تحفيز وتعويض الموارد البشرية وتقييم أدائهم</b>
59	<b>خلاصة الفصل</b>
<b>الفصل الثاني: أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية عليه</b>	
61	<b>تمهيد</b>
62	<b>المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
62	<b>المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
72	<b>المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
73	<b>المطلب الثالث: معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</b>
76	<b>المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة</b>
76	<b>المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة</b>
81	<b>المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة ومحدداته</b>
98	<b>المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة</b>
92	<b>المبحث الثالث: مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقته بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية</b>
92	<b>المطلب الأول: مؤشرات تقييم أداء المؤسسة</b>
101	<b>المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن</b>

115	المطلب الثالث: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
129	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثالث: دراسة تحليلية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف</b>
131	تمهيد
132	المبحث الأول: تحليل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
132	المطلب الأول: التطور التاريخي لنشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر
135	المطلب الثاني: تحليل اتجاهات تغير عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر
142	المطلب الثالث: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النشاط الاقتصادي
149	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
149	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
155	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
159	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان
162	المبحث الثالث: استعراض وتحليل نتائج الدراسة
162	المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة
171	المطلب الثاني: تقييم درجة الموافقة على محاور الاستبيان
189	المطلب الثالث: اختبار ثبات نموذج الدراسة
200	المطلب الرابع: اختبار وتحليل نتائج الدراسة
211	خلاصة الفصل
212	الخاتمة العامة
218	قائمة المراجع
236	قائمة الملاحق

# فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	رقم
11	مسار تطور إدارة الموارد البشرية	1-1
14	حالة التوازن	2-1
15	الأهداف الشمولية	3-1
16	الأهداف التخصصية	4-1
87	العلاقة بين الفعالية والكفاءة	1-2
137	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2000-2021	1-3
141	تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية للفترة 2000-2021	2-3
166	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	3-3
167	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	4-3
168	توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة	5-3
169	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	6-3
170	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	7-3
190	الشكل التقديري لنموذج الدراسة حسب أبعاد الدراسة	8-3
194	النموذج القياسي للدراسة	9-3
197	نتائج تقييم النموذج الهيكلي	10-3

# فهرس الجداول



الصفحة	الموضوع	رقم
67	تصنيف المؤسسات حسب توصية الإتحاد الأوروبي	1-2
67	تعريف المؤسسات في دول جنوب شرق آسيا	2-2
68	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان	3-2
69	تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للبنك الدولي	4-2
99	نموذج معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية	5-2
110	مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء	6-2
139	تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2000-2021	1-3
140	تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2000-2021	2-3
143	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاطات لسنة 2022	3-3
144	توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التصنيف لسنة 2021	4-3
146	مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة والصادرات	5-3
148	تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة	6-3
151	وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف حسب قطاعات النشاط ومعيار العمالة	7-3
152	مجتمع الدراسة	8-3
153	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة	9-3
157	درجات مقياس ليكرت الخماسي	10-3
161	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	11-3
163	خصائص مؤسسات عينة الدراسة	12-3
164	الخصائص السوقية للمؤسسات عينة الدراسة	13-3
166	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن	14-3

167	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس	15-3
168	توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة	16-3
169	توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	17-3
170	توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	18-3
172	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التخطيط	19-3
174	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية الاستقطاب	20-3
175	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية الاختيار	21-3
176	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التعيين	22-3
178	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التدريب	23-3
180	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء	24-3
182	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التعويض والتحفيز	25-3
184	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية	26-3
185	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالأداء المالي	27-3
186	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعمليات الداخلية	28-3
187	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعملاء	29-3
188	نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالتعلم والنمو	30-3
189	المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية وترميزها	31-3

191	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ	32-3
191	نتائج اختبار معامل Rho De Joreskog	33-3
192	نتائج اختبار متوسط التباين المستخرج AVE	34-3
193	نتائج اختبار معامل التشبع والتحميل	35-3
195	نتائج اختبار التباين	36-3
196	نتائج تقييم الصدق التمايزي لنماذج القياس	37-3
198	نتائج اختبار مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات VIF	38-3
199	نتائج اختبار صلاحية النموذج للتنبأ	39-3
199	تقييم نموذج الدراسة من خلال معامل تأثير الحجم $f^2$	40-3
200	نتائج اختبار علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسي	41-3
202	اختبار الفروق بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي حسب المستوى التعليمي	42-3
204	اختبار الفروق بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي حسب عدد سنوات العمل	43-3

# المقدمة

## تمهيد:

حظيت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام كبير من قبل الدول المتقدمة والنامية لما لها من تأثير مباشر على النشاط الاقتصادي والاجتماعي، وذلك من خلال مساهمتها في النمو الاقتصادي حيث تساهم بشكل كبير في زيادة الناتج المحلي الإجمالي، دعم التنمية المحلية بخلق فرص عمل وتوفير سلع وخدمات تلبي احتياجات المجتمع، دعم الابتكار ودمج الفئات المهمشة. ويرجع هذا لخصائصها المتعددة مثل المرونة وسهولة التكيف، التي تمنحها قدرة على تحقيق أهداف تعجز المؤسسات الكبيرة عن تحقيقها، ما جعلها شريكا أساسيا لتحقيق التنمية المستدامة ودعمها يعد أفضل استثمار للمستقبل.

وقد اختارت الدول النامية ومنها الجزائر في البداية مؤسسات كبيرة الحجم المنتمية للقطاع العام كوسيلة ناجعة لتحقيق تنمية اقتصادية سريعة، اعتقادا منها أنها كانت سببا أساسيا في تحقيق الإنطلاق الاقتصادي للدول المتطورة، غير أن الإ اعتماد بشكل مكثف على المؤسسات الكبيرة لم يحقق مستوى التنمية المراد الوصول إليه، وعليه بدأ الإهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كوسيلة مكملة للنهوض بالاقتصاد في إطار تشجيع القطاع الخاص.

يشهد العالم اليوم تغيرات متسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، وهذه التغيرات تلقي بظلالها على طريقة عمل المؤسسات، وتفرض عليها ضرورة التكيف مع المتغيرات الجديدة من أجل البقاء والازدهار وفي ظل هذه الظروف، زاد الإهتمام بالموارد البشري باعتباره مورداً إستراتيجياً وعنصراً جوهرياً لضمان والاستمرارية والنمو، وتحسين أداء المؤسسة والوصول إلى مستويات عالية تمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز استدامة النجاح.

أصبحت إدارة الموارد البشرية عنصراً بالغ الأهمية في الهيكل التنظيمي، إذ تخطت هذه الإدارة دورها التقليدي المتمثل في تطبيق السياسات والنظم، لتتحول إلى وظيفة إستراتيجية تتعامل مع المورد البشري باعتباره أهم أصول المؤسسة، وتساهم بشكل فعال في صياغة استراتيجياتها وتنفيذها، فالتحول نحو إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية يتطلب من المؤسسات تبني نهج شامل يربط بين الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما يتطلب تطوير ممارسات متكاملة ذات بعد استراتيجي، ومن خلال هذا النهج، تستطيع المؤسسات بناء قوة بشرية مؤهلة، مرنة ومحفزة تساهم في تحقيق النجاح المستدام.

تزداد أهمية هذه الممارسات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المنافسة الشديدة والتغيرات السريعة التي تشهدها بيئة الأعمال، فمن جهة، تعاني هذه المؤسسات من صعوبة في جذب الكفاءات المطلوبة، خاصة في ظل تنافسها مع المؤسسات الكبرى التي تقدم حوافز و فرصاً وظيفية أكثر جاذبية، ومن جهة أخرى، تواجه تحديات في تطوير مهارات موظفيها الحاليين والاحتفاظ بهم، وذلك بسبب محدودية الموارد المالية والبشرية المتاحة لديها. و يُتيح تطبيق هذه الممارسات بما يتناسب مع خصوصياتها القدرة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق النمو المستدام للمؤسسة، فالاستثمار في الموارد البشرية هو استثمار في مستقبل المؤسسة، حيث إن الموظفين هم الذين يصنعون الفرق ويحققون النجاح.

#### أولاً: إشكالية الدراسة:

مما سبق برزت الإشكالية والتي تكمن في تحديد الدور الفعال الذي تلعبه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ما يستلزم علينا البحث أكثر في هذا الموضوع، ومنه يمكن طرح إشكالية دراستنا فيما يلي:

#### التساؤل الرئيسي

بناء على ما تم سرده سابقاً وبغرض الإلمام بجميع نواحي الموضوع تم طرح السؤال الجوهرى المتمثل في:

ما مدى تأثير الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية سطيف؟

#### التساؤلات الفرعية:

ومن أجل الإجابة على التساؤل الرئيسى تم طرح التساؤلات التالية:

1. ما هو مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
2. ما هو تقييم مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة؟
3. هل هناك تأثير للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

2.3. هل هناك تأثير لاستراتيجية التخطيط والتوظيف على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

2.4. هل هناك تأثير لاستراتيجية التدريب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

3.3. ما مدى تأثير استراتيجية التعويض والتحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

4.3. كيف تؤثر استراتيجية تقييم الأداء على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمية، والمستوى التعليمي؟

#### ثانيا: فرضيات الدراسة

باعتبار أن لوظيفة إدارة الموارد البشرية بأبعادها الاستراتيجية أهمية بالغة، للدور الكبير الذي تلعبه في تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على استمراريتها، هذا ما جعل أغلب المؤسسات تطبقها بكل آلياتها، حيث تم تخصيص قسم كامل مختص في تسيير وإدارة الموارد البشرية، يضم كل من الموظفين المختصين والحرفيين في مختلف المجالات، كما يشاركون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مع بقية الأقسام، أي تحقيق التكامل بين هذه الأقسام.

من خلال ما سبق يمكن طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للدراسة جيدة؛

**الفرضية الثانية:** أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة جيدة؛

**الفرضية الثالثة:** هناك تأثير إيجابي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للدراسة؛

ومن منطلق هذه الفرضية، يمكن استنباط الفرضيات الفرعية التالية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** هناك أثر طردي لاستراتيجية التخطيط، والتوظيف على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛



**الفرضية الفرعية الثانية:** تأثير استراتيجية التدريب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بطريقة ايجابية؛

**لفرضية الفرعية الثالثة:** تأثير استراتيجية التعويض والتحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بطريقة ايجابية؛

**الفرضية الفرعية الرابعة:** تأثير استراتيجية تقييم الأداء على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بطريقة ايجابية؛

**الفرضية الرابعة:** هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمية، والمستوى التعليمي.

**ثالثا: أهمية الدراسة**

تستمد الدراسة أهميتها من النقاط التالية:

1. أن العنصر البشري يعتبر المورد الإستراتيجي لأي مؤسسة، فهو المحرك الأساسي للعملية الإنتاجية الذي يحول العناصر الأخرى إلى قوة منتجة هائلة، والمشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات اليوم ليست تزويدها بما تحتاجه من قوى عاملة، بقدر ما هي في ترشيد واستغلال إمكانيات وقدرات القوى العاملة الحالية، لتتمكن من القيام بأعبائها الوظيفية وبالواجبات الموكلة إليها، وهذا لن يتأتى إلا عن طريق إدارتها ادارة استراتيجية؛

2. تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تحديات متسارعة تتطلب إجراء تغييرات جذرية على كافة الأصعدة. إن المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية تتمثل في مواكبة هذه التحولات السريعة من خلال تكييف الكفاءات والمهارات الموجودة مع المتطلبات المتجددة للسوق، وذلك لسد الفجوة المتزايدة بين المؤهلات الحالية والمتطلبات المستقبلية للمهام الجديدة؛

3. أهمية الموضوع والذي يتمثل في العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

4. أهمية النتائج المتحصل عليها من خلال تقييم واقع الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وأثرها على أداء بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، وأيضا إعطاء صورة واضحة حول الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وتصحيحها؛

5. تساعد هذه الدراسة كل من القائمين على المؤسسة بصفة عامة والقائمين على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الكشف على نقاط الضعف والنقص وما يمكن تغييره وتصحيحه.

#### رابعاً: أهداف الدراسة

يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف في العناصر التالية:

1. محاولة التعرف على دور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال؛

2. وضع إطار نظري مفصل حول الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛

3. محاولة تسليط الضوء على التحديات التي تواجه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، باعتبار أن المورد البشري له أهمية قصوى داخل المؤسسة كما يعتبر العامل الأساسي الذي يمكن من خلاله التصدي لتحديات الداخلية والخارجية؛

4. تساهم هذه الدراسة في عملية تأكيد الدور الفعال والامتنامي لإدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

5. المساهمة في تغيير نظرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لإدارة الموارد البشرية، ودفعها نحو اتباع أساليب أكثر استراتيجية؛

6. التوصل إلى مجموعة من المقترحات والنتائج من أجل المساهمة في إعطاء الإضافة وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### خامساً: سادساً: دوافع اختيار الدراسة

تم اختيار هذه الدراسة على عدة أسس أهمها:

1. توافق الموضوع مع تخصصنا، وكذلك ميولنا لمعالجة مثل هذه القضايا؛

2. محاولة التعرف على واقع الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الجزائر، وبالخصوص في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

3. محاولة إبراز العلاقة بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة باعتبارها من القضايا معاصرة؛

4. إثراء مكتبة الجامعة والبحث العلمي بدراسة تطبيقية لهذا الموضوع.

سادسا: الدراسات السابقة

نتيجة لأهمية هذا الموضوع وحداثته وشسااعته فإن جل الدراسات قد اختلفت في طريقة معالجته ودراسة تأثيره. وفيما يلي عرض لبعض الدراسات باللغة الأجنبية والعربية التي لها ارتباط بالموضوع.

الدراسات السابقة باللغة العربية:

- دراسة الباحثة Laura Salas Arbeláez تحت عنوان

The effect of human resource management practices and innovation: Colombian small and medium-sized enterprises, Article of Scientific and Technological Research, **Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)**, vol. 36, no. 68, 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكولومبية. أظهرت النتائج أن بعض الممارسات، لا سيما اختيار الموظفين، وتقييم الأداء، والتعويضات، تسهم بشكل إيجابي وملحوس في تعزيز الابتكار داخل المؤسسة. في المقابل، لم تثبت بقية الممارسات نفس التأثير، ما يشير إلى أن فعالية إدارة الموارد البشرية في دعم الابتكار تعتمد على نوع الممارسة وطبيعتها. توصي الباحثة بتركيز المؤسسات على آليات التوظيف والتقييم بوصفها أدوات استراتيجية لتعزيز القدرات الابتكارية.

- دراسة الباحثة Sedo Kodjovi تحت عنوان:

Les pratique de gestion des ressources humaines et les performances des PME au Togo: approche configurationnelle IDEAL-TYPE", Science de Gestion Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO), Université de Lomé-Togo, [www.rag.sn](http://www.rag.sn), N° Spécial juin 2015.

تناولت هذه الدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول الإفريقية الناطقة بالفرنسية. بينت النتائج أن ممارسات مثل التوظيف، التقييم، المشاركة، والتعويض لها دور واضح في تحسين كل من الأداء الاجتماعي (مثل رضا العاملين) والاقتصادي (مثل الربحية والإنتاجية). وخلصت الدراسة إلى أن اعتماد ممارسات موارد بشرية متناعمة مع استراتيجيات المؤسسة يُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق النمو والفعالية في هذا النوع من المؤسسات.

- دراسة الباحثة MuogboU.S تحت عنوان:

MuogboU.S, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Small and Medium Sized Enterprise A Study of some Selected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria", Global Journal of Managemen and Business Studies Nigeria, Volume 3, Number 3, 2013.

سعت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا. توصلت إلى وجود علاقة قوية وموجبة بين تبني ممارسات الموارد البشرية ذات البعد الاستراتيجي - مثل التخطيط للقوى العاملة، وتدريب الموظفين، وتطويرهم - وبين تحقيق أداء تنظيمي مرتفع وزيادة في القدرة التنافسية. وتبرز أهمية هذه الدراسة في تأكيدها أن المواءمة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية شرط أساسي لنجاح المؤسسات في بيئات الأعمال الإفريقية النامية.

- دراسة الباحث Van Hung Nguyen تحت عنوان

Van Hung Nguyen, La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises: une approche appliquée au Vietnam, Thesis in Political Scienc, V.H.Nguyen, 2010 .

استهدفت هذه الدراسة تحليل أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فيتنام، مع الأخذ بعين الاعتبار التأثيرات الثقافية والاجتماعية. أكدت النتائج أن التوظيف ومعايير يتأثران بالقيم الثقافية المحلية، وأن تصميم برامج موارد بشرية تتناغم مع الخصوصيات الاجتماعية يُعدّ ضروريًا لتحسين الأداء. كما أوصت الدراسة باعتماد برامج تدريب وتأهيل متقدمة لتجاوز التحديات المرتبطة بسوق العمل المحلي والمساهمة في رفع كفاءة العاملين وتحقيق أداء أفضل.

الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة الباحث محمد كريم عبيد التميمي تحت عنوان:

أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير، ادارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن ، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتجديد الاستراتيجي في البنوك الأردنية، من خلال تحليل أثر التخطيط، التوظيف، التدريب، تقييم الأداء والتعويضات على محاور التجديد مثل التغيير التنظيمي ومرونة العمليات. أظهرت النتائج وجود تأثير

إيجابي دالّ إحصائيًا للممارسات الإدارية على التجديد الاستراتيجي، مع اهتمام كبير بهذه الممارسات باستثناء التعويضات التي لاقت اهتمامًا متوسطًا. أوصت الدراسة بتحسين أنظمة التعويضات وتعزيز التنافسية فيها، مع الاستمرار في تطوير الممارسات القائمة وإجراء أبحاث مستقبلية حول التجديد كمتغير مستقل.

## 2. دراسة للباحثة بوزورين فيروز بعنوان:

أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسات المتوسطة الجزائرية، مركزة على الجودة، الكفاءة، الاستجابة لحاجات العملاء والإبداع. أظهرت النتائج أن تبني نهج استراتيجي في إدارة الموارد البشرية، لا سيما في مجالات التخطيط، التوظيف، التدريب والتقييم، يساهم في بناء مزايا تنافسية مستدامة. وأوصت الدراسة بتطوير الثقافة التنظيمية نحو التعاون، وتحسين التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية وأهداف المؤسسة، وتوفير بيئة عمل محفزة وآمنة تؤدي إلى ولاء الموظفين ورفع جودة الخدمة.

## 3. دراسة للباحثة مانع سبرينة بعنوان:

أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، غيرمنشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

استهدفت هذه الدراسة تقييم تأثير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في جامعات جزائرية، وشملت أساتذة وموظفين إداريين. وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيًا بين الاستراتيجيات المعتمدة (كالاستقطاب، التكوين، التحفيز، والتقييم) وبين أداء الأفراد. وأوصت الدراسة بالتركيز على التطوير المستمر للموارد البشرية عبر التكوين المستدام، خلق بيئة عمل مشجعة، وتبني آليات تقييم مبنية على الكفاءة والمردودية، بما يعزز أداء الأفراد ويساهم في الارتقاء بالمؤسسات الجامعية.

## سابعاً: منهج الدراسة

لتحقيق الأهداف المرجوة من هذا الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، سيتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي. وسيعتمد هذا المنهج على جمع وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة المدروسة بشكل دقيق وموضوعي وتصنيفها وتحليلها بهدف استخلاص النتائج، وذلك بالاستعانة بجملة من المراجع المتاحة من كتب، مجلات، رسالات، ملتقيات، تقارير، ... وغيرها؛ كما سيتم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء خلال الدراسة الميدانية، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة التي يتيحها النظام الإحصائي spss.

## ثامناً: هيكل الدراسة

بغرض معالجة موضوع الدراسة والإلمام بجميع جوانبه، سيتم تقسيمه إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي يتمثل في الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:

**المقدمة:** ستتضمن عرضاً لإشكالية الدراسة في شكل تساؤل رئيسي وتقرعات من الأسئلة الفرعية، يليها تقديم مجموعة من الفرضيات المقترحة للتحقق منها، مع بيان أهمية وأهداف الدراسة، وأبرز دوافع اختيار الموضوع، بالإضافة إلى عرض الدراسات السابقة، والمنهجية المتبعة في الدراسة، وهيكلها؛

أهمية وأهداف الدراسة، والدوافع التي استند إليها اختياره، بالإضافة إلى المنهجية المتبعة وهيكل الدراسة

**الفصل الأول:** سيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، من خلال عرض المفاهيم الأساسية، التطورات التاريخية، والأهمية والمبادئ والأهداف، مع التركيز على العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ثم استعراض أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية؛

**الفصل الثاني:** سيتناول هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال تعريفها، خصائصها، والتحديات التي تواجهها، بالإضافة إلى عرض مفصل لمفهوم الأداء، مؤشرات، وأساليب تقييمه، مع التطرق إلى العلاقة النظرية بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

**الفصل الثالث:** سيُخصّص هذا الفصل للدراسة الميدانية التي ستطبق على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، حيث سيتم عرض واقع تطور هذه المؤسسات في الجزائر، ثم تقديم

الإطار المنهجي للدراسة (مجتمع الدراسة، أدوات جمع البيانات، اختبار الصدق والثبات)، يليه تحليل نتائج الاستبيان باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، مع اختبار الفرضيات المطروحة ومناقشة النتائج المتوصل إليها؛

**الخاتمة:** سيتم فيها عرض أهم النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات، وعرض التوصيات والاقتراحات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، بالإضافة إلى عرض لبعض آفاق الدراسة من خلال تقديم الاقتراحات الممكنة للبحوث المستقبلية.



## الفصل الأول:

الممارسات الاستراتيجية لإدارة

الموارد البشرية

## تمهيد:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع والعولمة المتزايدة، تواجه المؤسسات تحديات جديدة مثل التنافس الشديد، التغيرات السريعة في أسواق العمل، والتحول الرقمي. هذه التحديات تتطلب من المؤسسات أن تكون أكثر مرونة وابتكارًا. وفي هذا السياق،

أصبحت الموارد البشرية هي المحرك الرئيسي للنجاح المؤسسي. ولم يعد كافياً أن تمتلك المؤسسة الموارد المادية، فامتلاك هذه الموارد وحده لا يكفي لتحقيق التفوق. بل إن البقاء والتطور يتطلبان الاستثمار الأمثل في العنصر البشري، باعتباره المحرك الحقيقي للنمو والابتكار.

لقد تخطت إدارة الموارد البشرية دورها التقليدي في إدارة الروتين اليومي، لتصبح شريكاً استراتيجياً في صناعة المستقبل. فهي تسعى إلى تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات الأعمال الشاملة، وجذب والاحتفاظ وتطوير الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وبناء فرق عمل عالية الأداء.

إن الاستثمار في الموارد البشرية هو استثمار في المستقبل. فالموظفون المدركون والمتحمسون هم القادرون على تحقيق النمو المستدام وتجاوز التحديات. ومن هنا تأتي أهمية إدارة الموارد البشرية في فهمهم واستيعاب قدراتهم وتطوير سلوكياتهم، ووضعهم في مكانهم المناسب وتوفير الأجواء النفسية والمستلزمات المادية التي يتطلبها عملهم.

بناءً على ما سبق، يمكن تناول هذا الفصل من خلال مايلي:

**المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**

**المبحث الثالث: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**

## المبحث الأول: الاطار المفاهيمي إدارة الموارد البشرية

شهدت الإدارة المسؤولة عن شؤون العاملين في المؤسسات تحولات جوهرية عبر تاريخها، متأثرة بتطور المفاهيم الإدارية وفلسفة التعامل مع الموظفين. بدءًا من المسميات التقليدية كإدارة المستخدمين و"إدارة الأفراد"، وصولاً إلى التسمية الأكثر شمولية "إدارة الموارد البشرية"، عكست هذه التسميات تطوراً في الرؤية من مجرد إدارة الأفراد كأرقام إلى اعتبارهم كأهم أصول المؤسسة. ويؤكد هذا التطور تحولاً عميقاً في دور هذه الإدارة، حيث أصبحت شريكاً استراتيجياً في تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة في ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال المعاصر.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية هي قلب أي مؤسسة، وهي المحرك الرئيسي وراء تحقيق النجاح، تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة، فهي تشكل العمود الفقري الذي يربط بين مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة. وسنتعرف فيما يلي على كل من الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية.

### الفرع الأول: ماهية الموارد البشرية

تطور مصطلح "إدارة الموارد البشرية" عبر مراحل تاريخية متعددة، انعكس فيها التحول في النظرة إلى العاملين من مجرد عناصر إنتاج إلى شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة. هذا التطور كان نتيجة للتغيرات التي طرأت على بيئة العمل والمؤسسات، وزيادة الاهتمام بدور العاملين في تحقيق النجاح التنظيمي. هناك عدة تعاريف للموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

تعرف الموارد البشرية بأنها: "مجموع المعرفة والمواهب والقدرات والميول والقيم والمعتقدات لدى القوى العاملة الموجودة في المؤسسة".<sup>1</sup> وبهذا لا تعني الموارد البشرية عدد الأفراد فحسب، بل تعني أيضاً قدراتهم وطريقة استغلال هذه القدرات والمواهب والميول والمعتقدات، وكيفية إدارتها أيضاً. كما تشير الموارد البشرية إلى: "جميع العاملين الدائمين والمؤقتين الذين يعملون لصالح المؤسسة، بما في ذلك القادة التنظيميين ورؤساء الوحدات التنظيمية على جميع المستويات التنظيمية،

<sup>1</sup> أنظر:

- إسماعيل حجازي؛ معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، عمان، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، ص.19.
- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، القاهرة، دار النهضة العربية، 1993، ص. 22.

ولذلك فإن الهيكل الأساسي لأي مؤسسة هو القوى العاملة.<sup>1</sup> فطالما ركز الباحثون والممارسون في حقل الإدارة على دراسة كيفية تعظيم استخدام هذه الموارد المتاحة لتحقيق رفاهية الإنسان، وهو العنصر الأساسي للمؤسسة وهدفها النهائي، ومن المنطقي إذن أن يكون العنصر البشري أحد المحاور الأساسية للتميز في الأداء التنظيمي.

تعرف أيضا بأنها: "مجموعة الكوادر العاملين والمشاركين في تحقيق وتحديد الأهداف، الأنشطة، وتطوير أعمال المؤسسة".<sup>2</sup>

ومن ناحية أخرى، تعرف على أنها: "مجموعة من الأفراد القادرين على القيام بالعمل، والذين يرغبون في القيام به بشكل جدي وملتزم، حيث يجب أن تتكامل القدرات وتتفاعل مع الرغبات في إطار متناغم، مما يزيد من إمكانية الاستفادة الفعالة من هذه الموارد، أي عند وجود أنظمة تساعد على تحسين وتصميم وتطوير قدرات الأفراد من خلال التعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة".<sup>3</sup>

وتعرف أيضا بأنها: "جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين، الذين تم توظيفهم فيها للقيام بجميع وظائفها والعمل في إطار ما يسمى بالثقافة التنظيمية، التي تعمل على توحيد أنماط سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحدد الأدوار والمهام وتضمن التنفيذ الفعال لوظائف المؤسسة".<sup>4</sup>

ولذلك فعندما تحصل المؤسسة على موارد بشرية تتميز بالمعرفة والمهارات، يمكن القول أن المؤسسة لديها مخزون من الموارد البشرية ويجب عليها المحافظة عليه لسببين:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز (نظرية إلى المؤسسة المستقبل)، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003، ص. 33.

<sup>2</sup> حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2002، ص. 18.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص. 31.

<sup>4</sup> عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصر (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص. 11.

<sup>5</sup> رابوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 33.

1. وجود أفراد مستعدين لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تطوير مهاراتهم بشكل مناسب وكاف مما يتيح لها ضمان تحسين قدراتهم وكفاءتهم؛

2. من خلال المهارات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد، يصبحون قادرين على تحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات، فالفرد الذي يشعر بالرضا والإنجاز يستطيع أن يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة، مما يؤثر على أداء الفرد، وفعالية المؤسسة.

على الرغم من أنه لم يتم تحديد مفهوم شامل وكامل للموارد البشرية، إلا أن هناك مجموعة من المبادئ التي يجب أن نتناولها في هذا المدخل وهي:<sup>1</sup>

- **الأشخاص:** إذا تمت إدارتهم وتطويرهم بشكل جيد، يمكنهم تحقيق مكافآت طويلة المدى للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية؛
- **السياسات والبرامج والممارسات:** التي تساهم في خلق إشباع احتياجات الفرد النفسية والاقتصادية والاجتماعية؛
- **بيئة العمل المناسبة:** تشجع الأفراد على تطوير مهاراتهم واستغلالها على أكمل وجه؛
- **برامج وممارسات الموارد البشرية:** يجب تنفيذها وتحقيقها بطريقة تأخذ في الاعتبار التوازن بين احتياجات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### الفرع الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

لم تحظ إدارة الموارد البشرية بالاهتمام الكافي من قبل المديرين، الذين يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المؤسسة، وهو ما ينعكس على الدور الذي يلعبه مدير إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وكذلك في الوضع التنظيمي لهذه الخدمة.<sup>2</sup>

فيما يرى البعض الآخر أن: "إدارة الموارد البشرية تشكل عمود العمليات الإدارية وتضاهي في أهميتها الإدارات الأخرى كالتسويق والإنتاج والإدارة المالية، وذلك لأهمية الموارد البشرية وأثرها على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، ولذلك فقد اتسع مفهومها ليشمل اليوم مجموعة واسعة من الأنشطة الحيوية، ومن أهم هذه الأنشطة: تحليل الوظائف بدقة وتوصيفها، وتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وجذب الكفاءات الملائمة والاحتفاظ بها، كما تتضمن الإدارة الحديثة للموارد البشرية بناء برامج تدريبية وتطويرية شاملة، وتحفيز الموظفين بشكل مستمر لزيادة إنتاجيتهم، وتقييم أدائهم

<sup>1</sup> حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص.22.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر، 1999، ص.15.

بدقة، بالإضافة إلى ذلك، لا تزال أنشطة إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة مهمة في العملية الإدارية.<sup>1</sup>

لذلك تعددت التعريفات التي تناولت إدارة الموارد البشرية، وذلك حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي بعض أهم التعريفات المتعلقة بها:

تعرفها الباحثة سعاد نايف البرنوطي على أنها: "عملية شاملة تستهدف الاهتمام بالكوادر البشرية التي تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها من جذب، اختيار، توظيف، تطوير، تقييم، وتعويض الأفراد المؤهلين وتوفير بيئة عمل محفزة لضمان تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم وإمكاناتهم وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية".<sup>2</sup>

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي تتولى إدارة العمليات المرتبطة بالاستقطاب، التدريب، التعويضات، التقييم، إدارة علاقات العمل، وصحة وسلامة العاملين".<sup>3</sup>

يعرفها محمد فالح صالح بأنها: "عملية متكاملة تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومحاولة الحفاظ عليها وتطويرها وتدريبها وتحسين استقرارها ومعنوياتها".<sup>4</sup>

يعرفها عبد القادر مدني العلاقي بأنها: "مجموعة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الكفاءات المطلوبة، وتطويرها باستمرار، والحفاظ عليها من خلال توفير بيئة عمل محفزة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".<sup>5</sup>

وإبراهيم الغمري يعرفها بأنها: "عملية استراتيجية متعلقة بالكوادر البشرية في المؤسسة تبدأ بتحديد الاحتياجات الكمية والنوعية للموارد البشرية، وتستمر في البحث عن المرشحين المؤهلين،

<sup>1</sup> أنظر: - يوسف حجيم الطائي، هشام فوزي العبادي، "إدارة موارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2013، ص.28.  
- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص. 19.

<sup>2</sup> حبيب الصحاف، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين" عربي إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997، ص. 10.

<sup>3</sup> Sid Ahmed Benraouane, **Le management des ressources humaines**, Office des publications universitaires, Alger, 2010, p. 27.

<sup>4</sup> محمد فالح صالح، "إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص. 21.

<sup>5</sup> عبد القادر مدني علاقي، "إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر"، الرياض، السعودية، 1993، ص. 20.

واختيار الأنسب منهم، وتجهيزهم من خلال برامج تدريب وتطوير مستمرة، وتوفير مناخ بيئي مناسب وملائم لتطوير مهارات الأفراد ليبذلوا قصارى جهدهم لتحقيق الأهداف التنظيمية".<sup>1</sup>

تعرف كذلك على أنها: "عملية شاملة تتضمن تحديد الاحتياجات الوظيفية، وجذب وتوظيف الكفاءات المناسبة، وتطوير مهاراتهم، وتقييم أدائهم، وذلك لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة".<sup>2</sup>

أما محمد عثمان إسماعيل فيرى أنها: "تسخير طاقات الموارد البشرية بكفاءة وفعالية على جميع المستويات الإدارية، وتحقيق أقصى استفادة من مهارات وقدرات الأفراد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة والارتقاء بها إلى آفاق جديدة".<sup>3</sup>

يعرفه غريبي وآخرون بأنها: "إطار عمل ديناميكي يتضمن مجموعة من المبادرات والبرامج، يهدف إلى تطوير الأفراد والمؤسسة بشكل مستمر، وتحقيق التميز في الأداء والابتكار".<sup>4</sup>

يعرف عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية بأنها: "الوظيفة التي يدور نشاطها حول جميع الموارد البشرية التي تعمل بها والتي تقوم بمجموعة من الأنشطة والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، في ضوء استراتيجيتها الخاصة الناتجة عن خدمة استراتيجية المؤسسة، وتشمل هذه الأنشطة".<sup>5</sup>

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وتزويدها بالمواصفات المطلوبة وفي المواعيد المطلوبة؛

- تدريب وتطوير الموارد البشرية وضمان ظروف عمل عادلة ومناخ تنظيمي مالي واجتماعي مناسب؛

- تحفيز الموارد البشرية ومساعدتها على تحقيق أهدافها وتطلعاتها؛

- زرع حب العمل والولاء التنظيمي وضمان سلامة العاملين في بيئة العمل.

<sup>1</sup> إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1999، ص. 43.

<sup>2</sup> J. Coyle-Shapiro et al, **Human resource management**, University of London, London, 2013, p. 12.

<sup>3</sup> أنظر:

- Mc Cout, Willy and Eldridge, Derek, **Global HRm (Managing People in Developing and Transitional Countries)**, Northampton, MA, Edward Elgar, 2003, p. 02.

- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993، ص. 22.

<sup>4</sup> علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص. 17.

<sup>5</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 13.



ومنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية هي: عملية منظمة ومتسلسلة من الأنشطة والوظائف التي تهدف إلى جذب، اختيار، توظيف، تطوير، تقييم وتعويض القوى العاملة في المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### المطلب الثاني: التحولات التاريخية لإدارة الموارد البشرية

تختلف فلسفة إدارة الموارد البشرية عن فلسفة إدارة شؤون الموظفين بشكل جوهري. ففي حين أن إدارة شؤون الموظفين كانت تركز بشكل أساسي على الجوانب الإدارية والروتينية للعاملين، فإن إدارة الموارد البشرية تتبنى منظوراً أكثر شمولية، حيث تعتبر الموظفين كأهم أصول للمؤسسة. هذا التحول في الفلسفة يعكس تطوراً في التفكير الإداري، حيث انتقل التركيز من النظريات التقليدية مثل الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية إلى نهج أكثر اهتماماً بتطوير الموارد البشرية وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين. ويمكن استعراض أهم مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، فيما يلي:<sup>1</sup>

- **عصر ما قبل التصنيع:** في منتصف القرن التاسع عشر، كان الإنتاج الصناعي في مراحله الأولى، حيث كان يعتمد على الجهد البدني للعمال الذين كانوا يعملون في ظروف قاسية، لم تكن هناك قوانين تحمي حقوق العمال، وكانت العلاقة بين العامل وصاحب العمل قريبة من نظام العبودية، ومع مرور الوقت، تطور هذا النظام إلى الصناعة المنزلية التي قدمت للعامل أجراً مقابل عمله، مما ساهم في تحسين أوضاعه المعيشية بشكل نسبي، ثم جاء النظام الإقطاعي في الريف والطوائف، ففسدت وجود فئتين: الملاك والعبيد (كانوا يزرعون الأرض)، والثانية تميزت بوجود صناعة وقد وضعت هذه طائفة قوانينها الخاص والتي تتمثل في توضيح شروط الولوج إلى المهنة ورواتب المهنيين، حيث يمثل هذا النظام احتكاراً للصناعة أو الحرف؛<sup>2</sup>

- **الثورة الصناعية:** بدأت الثورة الصناعية في الغرب في القرن الثامن عشر، ووصلت إلى العالم العربي في القرنين التاسع عشر والعشرين، تتميز هذه الثورة بالتحول من الإنتاج اليدوي إلى الإنتاج الآلي، مما أدى إلى زيادة الإنتاجية، ولكن ترافق ذلك مع تدهور ظروف العمل، حيث عانى العمال من استغلال وحرمان من حقوقهم الأساسية، وظهور بعض من رؤساء العمال الذين يسيئون أحياناً

<sup>1</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية، مصر، 2000، ص. 15.

<sup>2</sup> نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية (إطار نظري وحالات عملية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص. 27.

معاملة العمال تحت قيادتهم، كما أدى ذلك إلى الرقابة والعمل الروتيني، مما أصاب العمال بالتعب، كشفت هذه الفترة عن الحاجة إلى تحسين ظروف العمال؛<sup>1</sup>

- **الحركات العمالية:** "في ظل التحديات التي فرضتها الثورة الصناعية، مثل ساعات العمل الطويلة والأجور المتدنية وظروف العمل السيئة، تشكلت الحركة العمالية كاستجابة طبيعية، بدأت هذه الحركة بأشكال مختلفة من الاحتجاج، ثم تبلورت في شكل نقابات واتحادات عمالية تسعى إلى التفاوض عنهم فيما يتعلق بالأجور وساعات العمل؛<sup>2</sup>

- **الإدارة العلمية:** كانت الإدارة العلمية أول تغيير جاء في أساليب إدارة الأفراد، حيث تميزت الأساليب القديمة بنمط الإشراف المستمر والتهديد بفقدان الأفراد لوظائفهم، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت هو أن الأفراد متساوون في الإنتاجية، ولم تكن إنتاجية الأفراد تقاس أو تحدد، وكان الأفراد عرضة للتوقف الفوري، وظل هذا الوضع حتى جاءت حركة الإدارة العلمية لتغيير هذا التفكير تجاه العنصر البشري، حيث اتخذ فريدريك تايلور، وفرانك ويلبين جيلبرت، وهنري جانت منهجا علميا في الإدارة، حيث قام تايلور من خلال دراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر كفاءة، وقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام أساليب التحليل المتاحة، فركز تايلور على دراسته للحركات المطلوبة لأداء كل وظيفة، والوسائل والأدوات المستخدمة، والوقت اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات العلمية التي جمعها، قام بجمع وتطبيق منهج علمي، بدلا من الاعتماد على الحكم الشخصي لرئيس العمل، تمكن من تحديد معايير أداء عادلة لكل وظيفة،<sup>3</sup> والعاملون الذين يحققون إنتاجا يتجاوز هذه المعايير يحصلون على أجور تحفيزية، وكانت حركة الإدارة العلمية مقبولة على نطاق واسع في عام 1914، لكن الإدارة العلمية واجهت فيما بعد الكثير من الانتقادات، حيث تجاهل تايلور الجوانب الإنسانية للفرد وعامله كأداة إنتاجية؛<sup>4</sup>

- **ولادة علم النفس الصناعي:** استجابة للتطورات التي أحدثتها الحركة الإدارية العلمية، بدأ علماء النفس في استكشاف الجانب النفسي للعمل، مع إيلاء اهتمام خاص بدراسة ظواهر مثل الضغوط والإصابات، حيث كان تركيزهم منصبا على التحليل الوظيفي لمعرفة المتطلبات العقلية والجسدية

<sup>1</sup> محمد بوزهرة، تطور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة مرقلة، الجزائر، 09 و 10 / 03 / 2004، ص. 26.

<sup>2</sup> احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص. 35.

<sup>3</sup> راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 45.

<sup>4</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص. 36.

للوظيفية، وركزوا جهودهم على تطوير أدوات تقييم نفسية متخصصة، مما أدى إلى تحسين عملية اختيار المرشحين وحقق نجاحا كبيرا في المؤسسات التي طبقت هذه الطريقة؛<sup>1</sup>

- **حركة العلاقات الإنسانية:** أثبتت هذه الحركة أن إنتاجية الموارد البشرية لا تتأثر فقط بتحسين بيئة العمل من ظروف، وساعات العمل، الإضاءة، بل تجاوز ذلك واهتم بالعوامل النفسية كأسلوب الإشراف عليهم وطريقة العمل والخدمات المقدمة لهم، وظهرت هذه الحركة بعد التجارب التي أجريت في مصانع هوثورن التي أشرف عليها إلتون مايو؛<sup>2</sup>

- **بدأت بعض ممارسات إدارة شؤون الموظفين في الظهور:** أول المؤسسات التي تبنت مفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية هي المؤسسات الحكومية والعسكرية، وقد تجسد ذلك في ممارسات مثل تحديد معايير التوظيف الدقيقة، واستخدام الاختبارات النفسية في الانتقاء، والاهتمام بتطوير أنظمة التعويضات والمزايا، وضمان حقوق الموظفين من خلال منع الفصل التعسفي؛

- **ظهور المتخصصين في إدارة شؤون الموظفين:** قامت بعض المؤسسات الكبرى والجهات الحكومية والعسكرية بتوظيف عمال متخصصين في مختلف الأنشطة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والرواتب وخدمات الموظفين، والسلامة المهنية والرعاية الشاملة للموظفين؛

- **حركة العلوم السلوكية** ساهمت الثورة التي أحدثتها العلوم السلوكية في منتصف القرن العشرين في تطوير سلوكيات الأفراد لتتواءم مع تطور العلوم السلوكية، وتشمل الأمثلة إثراء الوظائف وتعظيمها، وتخطيط المسار الوظيفي، ومراكز التقييم الإداري والخصائص المتغيرة للعديد من الوظائف الإدارية؛<sup>3</sup>

- **تدخل الدولة من خلال القوانين والتشريعات:** نشطت العديد من الدول خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين في سن قوانين تنظم العلاقات بين أصحاب العمل والعمال، ركز هذا التشريع على

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> أنظر:

- احمد ماهر، مرجع سابق، ص36.

- راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص. 19.

<sup>3</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص. 37.

موضوعات تشمل الحد الأدنى للأجور والتأمين والمعاشات التقاعدية والسلامة الصناعية وصحة العمال.<sup>1</sup>

ويوضح الشكل التالي المراحل المختلفة التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (1-1): مسار تطور إدارة الموارد البشرية

ما بعد 1995	1995-1980	1980-1960	1960-1940	1940-1900	1850-1900	
عصر المعلومات والروابط التكنولوجية	الثورة التكنولوجية	التركيز على الجودة	نمو المؤسسة	التصنيع	الثورة الصناعية	المتغيرات في بيئة الأعمال
الأصول الذكية	أصحاب المصلحة في المؤسسة	القوى العاملة المهنية	التغير في مزيج القوى العاملة	الاتحادات العمالية	عمال مرتبطة	
استراتيجية تنمية الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	إدارة الأفراد	إدارة المستخدمين	العلاقات الصناعية	علاقات العمل	المتغيرات في وظيفة إدارة الموارد البشرية
إضافة القيمة	البهجة الإنتاجية من أجل العميل	رضا العميل	التوجه إلى المنتج والسوق	الإنتاج الكبير	ظهور المنتجات	النتائج النهائية

المصدر: أشلوك تشاندا، شلبي كبرا، ترجمة عبد الحكم الجزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص.17.

<sup>1</sup> . نفس المرجع السابق.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف ومبادئ إدارة الموارد البشرية

إن نجاح أي مؤسسة رهين بنجاح موظفيها، تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في تحقيق هذا الارتباط، حيث تعمل على استثمار طاقات الموظفين وقدراتهم لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والابتكار، من خلال بناء فرق عمل متماسكة، توفير برامج تحفيزية وتبني ثقافة مؤسسية إيجابية تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

#### الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن القيمة الحقيقية لإدارة الموارد البشرية في:<sup>1</sup>

- اعتبارها إحدى الوظائف المهمة للمؤسسة؛
- وجود عدد كبير من المؤسسات الأجنبية والمؤسسات متعددة الجنسيات المنخرطة في عالم العمل في معظم الدول النامية، مما يتطلب معرفة حقوق وواجبات العمال المواطنين في المؤسسات؛
- وجود قوة عاملة كبيرة في أسواق العمل العربية، فجمهورية مصر العربية على سبيل المثال هي دولة مصدرة للعمالة، الأمر الذي يتطلب معرفة حقوق ومسؤوليات هذه القوى العاملة؛
- تعتبر الموارد البشرية من أهم عناصر الإنتاج، لأن ثروة أي دولة تنشأ من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.<sup>2</sup>

- توسع القطاعات الخاصة وتدفق أعداد كبيرة من الأفراد للعمل فيها مما يتطلب معرفة عناصر نظام شؤون الموظفين؛
- عدم رضا الكثير من العمال عن العمل وظروفه ونظام الأجور ومعاملة الرؤساء وتكاليف النقل وصعوباته وظروف العمل الصعبة وعدم احترام العدالة؛
- البطالة بمختلف أنواعها منتشرة ومتزايدة، خاصة بين خريجي المعاهد والجامعات، مما يثير التساؤلات حول أنشطة إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد؛

<sup>1</sup> أنظر:

- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص. ص. 41-43.

- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص. 25.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص. 25.

- إن التحول في الجودة وأساليب الحياة، وإدخال وظائف جديدة وتقادم بعض الوظائف يتطلب من إدارة الموارد البشرية مراجعة الهياكل الوظيفية وشروط الاختيار والتوظيف؛
- تغيير القيم والتقاليد والعادات، واتساع نطاق عمل المرأة في العديد من الوظائف، والتساؤل حول أولويات التوظيف للرجال أم للنساء.
- تتطور تشريعات العمل بشكل دوري وضرورة إعادة النظر في مسؤوليات وواجبات وحقوق إدارة الموارد البشرية؛
- لقد غزت التكنولوجيا وثروة المعلومات العديد من الوظائف، مما استلزم إلغاء الوظائف واستبدالها بوظائف جديدة؛
- ضرورة تحسين الأداء لمواجهة المنافسة بين المؤسسات وضرورة خفض التكاليف مما يتطلب إعادة النظر في نظام الأفراد في المؤسسات؛
- العنصر البشري استثماري والمحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي، وهي المسؤولة عن مستوى الأداء لأنها القوة الدافعة والعامل المشترك في تعبئة القدرات والإمكانات المادية للمؤسسة؛
- مسؤوليات وإدارة الموارد البشرية اتجاه تحسين الإنتاجية لمواجهة التضخم والبطالة والتدهور البيئي وضعف العلاقات الإنسانية؛
- تزايد الأمراض المهنية والصحة للعمال بسبب التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وغيرها، ومسؤولية إدارة الموارد البشرية في العلاج والوقاية في المستقبل؛
- تستمد القدرة التنافسية للمؤسسة من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة معداتها.

## الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تتمحور أهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة حول تحقيق مجموعة من الأغراض الاستراتيجية، والتي تشمل في<sup>1</sup>:

### أولاً: الهدف العام

يهدف هذا المستوى إلى تحقيق حالة من التوازن المثالي بين مختلف العناصر داخل المؤسسة، بما في ذلك الموظفين، والموارد، والأهداف الاستراتيجية. هذا التوازن يضمن تحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية). ويوضح هذا التوازن بيانياً في الشكل رقم (2-1).

### الشكل رقم (2-1): حالة التوازن



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 247.

يوضح هذا الرسم أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد مجموعة من الأنشطة المنفصلة، بل هي نظام متكامل يهدف إلى تحقيق التوازن بين احتياجات الأفراد واحتياجات المؤسسة. كما يوضح أن النجاح في إدارة الموارد البشرية يتطلب التركيز على تطوير الأفراد وتحفيزهم، وفي نفس الوقت على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

حيث أن الهدف العام لإدارة الموارد البشرية يتمثل في تحقيق حالة من التوازن بين مختلف الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، أي تحقيق توازن بين:

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 247

### 1. بين إدارة جماعية وإدارة فردية

- إدارة جماعية: تركز على إدارة الفريق والتنسيق بين الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- إدارة فردية: تركز على تطوير الفرد وتنمية مهاراته وقدراته.

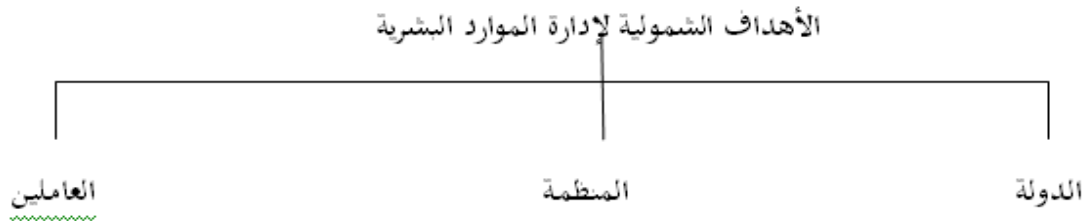
### 2. بين إدارة الموظفين وتنمية الموظفين

- إدارة الموظفين: تشمل تقييم الأداء، وإدارة الحوافز، وحل النزاعات.
- تنمية الموظفين: تشمل التدريب والتطوير، وفرص التعلم، والتأهيل الوظيفي.

### 3. بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد

- أهداف المؤسسة: تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.
  - أهداف الفرد: تحقيق طموحات وتطلعات الموظفين الفردية.
- ثانياً: الأهداف الشمولية: هي أهداف واسعة النطاق تغطي جميع المستويات: الدولة، المؤسسة والفرد (الموظف)، كما هو موضح في الشكل:

#### الشكل رقم (1-3): الأهداف الشمولية



المصدر: صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، "تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية"، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 247.

الأهداف الشمولية لإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق التوازن الدقيق بين احتياجات الأفراد والمؤسسة والمجتمع ويعد هذا التوازن مفتاح النجاح على المدى الطويل لأي مؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق الأهداف التالية:

- الأفراد: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى توفير بيئة عمل مناسبة للموظفين، وتوفير فرص للتطوير والتقدم الوظيفي، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتحقيق التوازن بين الحياة المهنية والشخصية.
- المؤسسة: تهدف إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية، وزيادة الكفاءة والإنتاجية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وبناء سمعة إيجابية للمؤسسة.



- **الدولة:** تهدف إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع من خلال توفير فرص العمل، ودعم المبادرات المجتمعية، والالتزام بالقوانين والأنظمة.
- ثالثاً: الأهداف التخصصية:** تشمل هذه الأهداف أبعاداً متعددة، منها: الأبعاد الاجتماعية، التنظيمية، الوظيفية، والإنسانية، كما هو موضح بالتفصيل في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (1-4): الأهداف التخصصية



هذا الرسم هو تمثيل مبسط للأهداف التخصصية لإدارة الموارد البشرية، التي تتمثل في: الأهداف الإنسانية، الأهداف الوظيفية، الأهداف التنظيمية والأهداف الاجتماعية. وهي أهداف مترابطة ومتكاملة فيما بينها، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تعمل على تحقيقها بشكل متوازن ومتناسق لتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية المتاحة وبالتالي تحقيق النجاح على المدى الطويل للمؤسسة.

#### الفرع الثالث: مبادئ إدارة الموارد البشرية

- هناك العديد من المهام والوظائف التي يجب على أي مؤسسة القيام بها لتحسين إدارة موظفيها، مع التركيز على الجمع بين ثلاثة مبادئ أساسية هي:<sup>1</sup>
- تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء موظفي المؤسسة، باعتبار أن نجاح الجهاز الإداري وتحقيق أهدافه يعتمد على درجة أو فعالية موظفيه، ولا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية إلا من خلال تطبيق المبادئ العلمية الحديثة من الوسائل والأساليب، ووضع سياسات وبرامج متقدمة وتجذب الممارسات

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص. ص. 37-35.

التقليدية القائمة على الحدس أو العاطفة أو التأثير والاعتبارات الشخصية عند تعيين الموظفين واختيارهم وإدارتهم؛

- إرساء العدالة وتوفير الفرص المتساوية لجميع الموظفين، ويجب معاملتهم بالعدل، أي أن تكون خالية من تحيز أو تعصب بأي شكل من الأشكال في عملية الاختيار والتوظيف، إلا بالقدر المفروض من العمل نفسه أو ظروف أدائه بيئية أو ثقافية، مثل تفضيل النساء على الرجال في وظائف التمريض والرعاية ذات المؤهلات المتساوية، أو تفضيل أسرى الحرب والكوارث المعاقين في بعض المهن، التي تتناسب مع إعاقاتهم مقارنة بغيرهم الذين لديهم فرص أكبر للتنافس...، إلخ، وتحقيق العدالة يتعارض مع استغلال العمال، انتهاك حقوقهم، حيث تفرض عليهم ظروف عمل قاسية، مثل زيادة ساعات العمل والإرهاق، وتهديدهم بالفصل، وهو ما يتنافى مع المبادئ الإنسانية والديمقراطية المعاصرة؛
- وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة، وتمييز المجتهد عن المقصر، ومكافأة كل موظف على أساس إنتاجيته أو حسن أدائه، والتوفيق بين مصلحة الموظفين أو تنفيذ رغباتهم على حساب المصلحة العامة، وعدم التفريط في مطالبهم، أو قتل طموحهم، أو إيذاء مشاعرهم باسم الصالح العام، لأن الفرد هو عماد المؤسسة، والمؤسسة هي حجر الزاوية في بناء المجتمع، ولا بد من التوفيق بين من الضروري تحقيق التوفيق بين طموحات الأفراد وأهداف المؤسسة، فكلاهما عنصران أساسيان في بناء مجتمع متطور ومزدهر.

## المبحث الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

شهدت بيئة الأعمال تحديات مختلفة غيرت نظرة المؤسسة للموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساسي لإدارة هذه التغيرات وتحقيق التميز والأداء الجيد للمؤسسة، لذلك فإن إدارة هذه الموارد يجب أن تتم وفق نظام استراتيجي، يضمن مشاركتها الفعالة في صياغة وتنفيذ الخطط المستقبلية.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

قبل الخوض في تفاصيل إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، من الضروري استيعاب مفهوم الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية بشكل مسبق.

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تنسب جذور كلمة "استراتيجية" إلى الحضارة اليونانية القديمة، حيث اشتقت من الكلمة اليونانية "Strategoe" التي تحمل معنى "فن القيادة العسكرية"،<sup>1</sup> وقد شهد هذا المصطلح مؤخرًا معنى مختلفًا وأصبح يستخدم في المؤسسات المعاصرة، ومن هذا المنظور تهدف الاستراتيجية إلى توجيه المؤسسة على المدى الطويل للحصول على ميزة تنافسية من خلال إدارة مواردها المختلفة في بيئة متغيرة.<sup>2</sup>

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "ممارسات جديدة ومعاصرة تهدف إلى صياغة سياسة طويلة المدى مع العنصر البشري في العمل، وتتوافق هذه الاستراتيجيات مع أهداف المؤسسة".<sup>3</sup> كما تعرف بأنها: "أسلوب يحدد خطوات وسطية لمواجهة التحديات وتحديد الفرص التي تنتجها البيئة، مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها وسياساتها".<sup>4</sup>

وتعرف بأنها: "عملية تحليل الوضع الحالي واعتماد الاستراتيجيات المناسبة بهدف وضعها موضع التنفيذ ومحاولة تقييمها أو تعديلها أو تغييرها حسب احتياجات المؤسسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص. 39.

<sup>2</sup> العدلوني أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازن للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص. 20.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص. 32.

<sup>4</sup> اللوزي موسى، كتوعة تغريد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة رؤى وأفكار متجددة، يومي 29 و 30 أبريل، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2014، ص. 8.

<sup>5</sup> سلطاني محمد، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2014، ص. 18.

الاستراتيجية هي: "مجموعة من القرارات التي تتميز بالاستخدام الرشيد للموارد من أجل تحقيق الأهداف وضع خطط مستقبلية، واكتشاف الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق التنافسية المستدام".<sup>1</sup>

ويمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من العمليات التي تسعى إلى تحقيق التطوير وضع رؤية واضحة للعلاقة بين المؤسسة وبيئتها، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات وخطط الأعمال اللازمة لتحقيق هذه الرؤية في جميع العمليات والأنشطة التي تقوم بها هذه المؤسسة".<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعددت التعريفات وتنوعت، كل حسب وجهة نظره وانتماءاته، وسنذكر أبرز هذه التعريفات فيما يلي:

عرفت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: "رأس المال البشري الذي تحتاج المؤسسات لإدارته والاستفادة منه لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، أي اعتباره موردا استراتيجيا في المؤسسة".<sup>3</sup>

عرفها ديسلر بأنها: "العلاقة التي تنشأ بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية لأي مؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها".<sup>4</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة من العمليات والحركات في مجال الموارد البشرية والتي ترتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف الرئيسية للمؤسسة، أي ترتبط هذه الأهداف والاستراتيجيات والخطط بأهداف المؤسسة".<sup>5</sup>

ويشار إليها أيضا على أنها: "وضع الخطط والسياسات التي تحدد طبيعة علاقات المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بشؤونه في المؤسسة على المدى الطويل، وذلك من خلال تطبيق الممارسات الجديدة والمعاصرة التي تتوافق مع الأهداف العامة للمؤسسة في ضوء البيئة التي تعيش فيها والرسالة المستقبلية التي ترغب في تحقيقه".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Qihong Jiang and Tiorini Alis, **Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia**, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, 2009, p.34.

<sup>2</sup> الحسيني فلاح، **الإدارة الاستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص. 32.

<sup>3</sup> Olumide Ijose, **Strategic human resource management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability**, Journal of Management and Marketing Research, p.3.

<sup>4</sup> Dessler Gary, **Human Resource Management**, 9th edition New Jersey:Prentice Hall, 2003, p.212.

<sup>5</sup> ماهر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص. 86.

<sup>6</sup> محمد سمير، **الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية**، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص. 25.

كما عرفها كاليخان (Caliskhan) بأنها: " الإدارة التي تسعى جاهدة لمحاولة تصميم إطار عمل لإدارة الموارد البشرية يربط بينه وبين البيئة الخارجية، ويضمن تتسق جهود الموظفين مع استراتيجيات المؤسسة، ويعزز كفاءة الهيكل التنظيمي، ويحقق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري".<sup>1</sup>

كما يمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من الاستراتيجيات والخطط والسياسات التي تهدف إلى إدارة التغيير الذي يحدث في نظام الموارد البشرية، والتي تسعى إلى دعم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لمواكبة معظم التغييرات التي تواجهها المؤسسة في ضوء الظروف البيئية المحيطة".<sup>2</sup>

و تعرف على أنها: "وظيفة تتمثل في اختيار أفضل الموظفين ذوي المهارات المناسبة، ومحاولة إدارة وتوجيه وتطوير جهودهم، وتحفيز هؤلاء العاملين، وتقييم عملهم، والبحث عن حلول لمشاكلهم وتعزيز علاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، مما يساهم في تحقيق الهدف العام للمؤسسة من حيث زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو المنشود للمؤسسات والأفراد".<sup>3</sup>

ومنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها: "عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم الممارسات والسياسات المتعلقة بإدارة القوى العاملة في المؤسسة، وذلك بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل. بعبارة أخرى، هي ربط الموارد البشرية بشكل وثيق بأهداف المؤسسة ومساعدتها على تحقيق رؤيتها".

### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، تواجه المؤسسات تحديات كبيرة في جذب وتطوير الكفاءات اللازمة لتحقيق النجاح المستدام. هنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في بناء مؤسسة مرنة وقادرة على مواجهة هذه التحديات.

<sup>1</sup> Caliskhan Estra, **impact of strategic human resource management on organizational performance**, journal of Naval science and Engineering, vol16, No2, 2010, p.102.

<sup>2</sup> سحر محمد فوطه، محي الدين القطب، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين في المصارف التجارية الأردنية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013، ص.165.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.

## الفرع الأول: خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تبرز خصائص إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تركز إدارة الموارد البشرية على وضع الخطط الاستراتيجية المستقبلية جنباً إلى جنب مع إدارة العمليات اليومية بكفاءة وفعالية؛
- تعد الموارد البشرية عنصراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية؛
- من الضروري أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، بحيث تعمل جميع مكوناتها بشكل متناغم ومتكامل؛
- يجب على المؤسسة أن تقوم بتقييم شامل لبيئتها الخارجية، التي تشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والمنافسين، وبيئتها الداخلية، التي تشمل الثقافة التنظيمية وهيكل المؤسسة والموارد البشرية؛
- إن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يساهم بشكل مباشر في رفع مستوى الأداء المؤسسي، وذلك من خلال تطوير ثقافة تنظيمية تشجع على الابتكار والتعلم المستمر.

## الفرع الثاني : أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- تلعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية دوراً حيوياً في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، مما يسمح بتحقيق النجاح المستدام لها وذلك من خلال:<sup>2</sup>
- 1- **الدور المحوري في الأداء الاستراتيجي** : تساهم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة من خلال:
  - **توفير الكفاءات المطلوبة** : تزويد المؤسسة بالموارد البشرية المؤهلة والكفؤة القادرة على إدارة الموارد الأخرى وتحقيق التكامل بينها؛

<sup>1</sup> - محمد سمير، مرجع سابق، ص. 25.

- محمد جاسم الشعيان؛ محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص.38.

<sup>2</sup> أنظر:

- احمد سالم الربيعات، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية إدارة مكافحة المخدرات)، دار كفاءة المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2021، ص 71.

- حسين وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2022، ص.ص.

- تحقيق الاستدامة: الحفاظ على أداء المؤسسة على أعلى مستوى ممكن وضمان استمراريته على المدى الطويل؛
- توسيع نطاق الخيارات الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة: وذلك من خلال بناء فريق عمل متنوع المهارات والخبرات، قادر على التعامل مع التحديات المتغيرة والفرص الناشئة، مما يعزز مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف.
- 2- محرك للابتكار والتجديد: تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا حاسمًا في تعزيز الابتكار والإبداع في المؤسسة من خلال:
  - جذب الكفاءات الجديدة: استقطاب المواهب الشابة والأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المنتجات والخدمات؛
  - تطوير المهارات: صقل مهارات الموظفين وتعزيز قدراتهم الإبداعية؛
  - بناء بيئة عمل محفزة: خلق بيئة عمل تشجع على تبادل الأفكار وتقديم الحلول المبتكرة؛
  - مرونة الاستجابة وإمكانية الإبداع في المؤسسة: من خلال تعزيز قدرة موظفيها على الاستجابة بمرونة للتغيرات وتحفيز روح الإبداع لديهم، مما يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.
- 3- الربط بين الاستراتيجية المؤسسية واستراتيجية الموارد البشرية
  - التكامل والتناغم: يجب أن تكون استراتيجية الموارد البشرية متسقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهداف مشتركة؛
  - التركيز على الموارد البشرية: تركز استراتيجية الموارد البشرية على إدارة أهم أصول المؤسسة وهي موظفيها.
- 4- تحقيق القيمة المضافة:
  - الاستثمار في الموارد البشرية: يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية استثمارًا طويل الأجل يعود بالفائدة على المؤسسة؛
  - زيادة القيمة السوقية: تساهم الموارد البشرية في زيادة القيمة السوقية للمؤسسة من خلال الأفكار والابتكارات التي تقدمها.

### المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تلعب استراتيجية إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى واقع ملموس، حيث تساهم في بناء القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، تعمل ممارسات الموارد البشرية على جذب وتطوير الكفاءات المطلوبة، وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للإنتاجية والابتكار، وقد أظهرت الأبحاث، مثل تلك التي قام بها تورينتون وآخرون، أن المؤسسات التي تربط بين استراتيجيتها بشكل وثيق تحقق أداء أفضل وأكثر استدامة:<sup>1</sup>

1- **النموذج المستقل:** يعتمد هذا النموذج على فرضية عدم وجود علاقة واضحة بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية، وما زال هذا النموذج مطبقاً حتى اليوم في البعض المؤسسات الصغيرة وحتى الكبيرة، خاصة في الدول النامية؛

2- **النموذج التوافقي:** يرتكز هذا النموذج على مبدأ أساسي وهو أن "الموارد تعتبر العمود الفقري الذي تقوم عليه كافة استراتيجيات المؤسسة، إن تصميم استراتيجية موارد بشرية متكاملة ومتوافقة بشكل وثيق مع الأهداف" المؤسسة، وذلك من خلال التحديد الدقيق للأهداف، وتحديد الاستراتيجيات المتوافقة والمتناغمة مع الاحتياجات التنظيمية ومتطلبات العمل؛

3- **نموذج الحوار:** بناء على المبدأ الأساسي لهذا النموذج، فإن هناك ارتباط وثيق ومتبادل بين الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية فهي علاقة اتصال وحوار ومناقشة ذات اتجاهين، وذلك لاختلاف الرؤية حول كون ما قد لا تعتبر احتياجات استراتيجية المؤسسة من قبل استراتيجية الموارد البشرية بديلاً ضرورياً، ولهذا السبب من الأفضل تبادل الآراء والأفكار والحوار لضمان مشاركة أكبر لكلتا الاستراتيجيتين؛

4- **النموذج الشامل:** يرتكز هذا النموذج "إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لأي مؤسسة مرتبط بشكل وثيق بنجاح استراتيجية الموارد البشرية التي تعتمد عليها، ولا يمكن اعتباره أداة تنفيذ فقط للاستراتيجية العامة للمؤسسة؛

5- **النموذج المتكامل:** تحتل استراتيجية الموارد البشرية مكانة مركزية وأولية، حيث تعتبر في نهاية المطاف مفتاحاً أساسياً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فضلاً عن حاجة المؤسسة إلى معرفة وبناء وتعزيز نقاط القوة في هذه الموارد البشرية.

<sup>1</sup> العنيزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.ص. 131-132.



### المبحث الثالث: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تستخدم المؤسسة طرق متعددة لتحقيق هدف واحد هو الارتقاء بأداء العمال، فمن خلال هذه الطرق تسعى المؤسسة إلى تحفيز العمال على بذل المزيد من الجهد والإبداع، وفي الوقت نفسه إلى صيانة هذا الأداء والحفاظ عليه على المدى الطويل، كما لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها المنشودة دون إدارة فعالة لمواردها البشرية، والتي يجب أن تضع مجموعة من الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الاستراتيجيات نذكر مايلي:

#### المطلب الأول: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تعتبر استراتيجية تخطيط الموارد البشرية من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. فهي تمثل بوصلة توجه جهود المؤسسة في مجال إدارة الموارد البشرية، مما يساهم في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة ومتطلبات سوق العمل المتغيرة.

#### الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط الموارد البشرية استثماراً في المستقبل، فهو يساعد على تطوير مهارات الموظفين، وتعزيز ثقافة العمل الإيجابية، وبالتالي بناء مؤسسة قوية قادرة على المنافسة.

#### أولاً: مفهوم عملية تخطيط الموارد البشرية

ان تخطيط الموارد البشرية هو: "عملية الحصول على العدد الصحيح والمناسب من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي التوقيت المناسب، وبعبارة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة وخارجها الذين من المفترض أن يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المؤسسة وجودها عبر فترة زمنية محددة".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "تقييم الحاجة الفعلية للموارد البشرية بالمؤسسة، ومقارنتها بما هو متوفر حالياً، ثم العمل على سد الفجوة بينهما بتوفير الموارد اللازمة من حيث النوع والكمية، في الوقت المناسب وبكلفة معقولة، وذلك لتحقيق أقصى استفادة من إمكانيات المؤسسة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> . راوية حسن، مرجع سابق، ص 71.

<sup>2</sup> . Benoit Thery, *Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines*, Dunod, Paris, 2011, p. 56.

كما عرف على أنه: "توفير الموارد البشرية اللازمة حسب الكفاءات والتخصصات المرغوبة من خلال النوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup>

ويعبر تخطيط الموارد البشرية أيضا عن: "تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية" ويهدف إلى تحقيق التوازن بين الحاجيات من الموارد البشرية والعرض المتاح؛ لضمان حصول المؤسسة على الكوادر البشرية المناسبة كما ونوعا التي تحتاجها لتلبية متطلبات العمل لديها، أو التي قد تحتاجها في المستقبل.<sup>2</sup>

### ثانيا: خصائص عملية تخطيط الموارد البشرية

- تتميز عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة خصائص نجلها فيما يلي:<sup>3</sup>
- التخطيط هو أحد أساليب التفكير الموضوعي: تقدير مشكلة معينة واقتراح الحلول المناسبة لها؛
- التخطيط هو تفكير وتحليل ديناميكي: لا تتخذ قرارات دون تحليل مسبق للبيانات والمعلومات ذات الصلة؛
- التخطيط هو تفكير تكاملي: يراعي التكامل بين عناصر المؤسسة من حيث المدخلات والمخرجات؛
- التخطيط يشمل التفكير الإسقاطي: فهو يستند إلى تحليل البيانات والمعلومات الحالية لتوقع التغيرات المستقبلية، وبناء سيناريوهات مختلفة لمساعدة المؤسسة على الاستعداد للتحديات والفرص المتوقعة؛
- يتميز التخطيط بطبيعة التفكير التجريبي: يقصد به تحليل البدائل وتجربتها لاختيار الأفضل منها؛
- التخطيط هو نوع من التفكير المثالي: هو مزيج من الخيال والواقعية، إذ يتطلب القدرة على التفكير خارج الصندوق وتطوير أفكار جديدة، وفي نفس الوقت يعتمد على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة لاتخاذ قرارات مدروسة؛
- التخطيط هو تفكير واضح وصريح أي يضع أمامه مجموعة من الاحتمالات والقرارات، لكل منها مبرراته وأبعاده؛

<sup>1</sup> . زكريا مطلق الدوري؛ أسماء قحطان الدوري، إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2022، ص. 52.

<sup>2</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2002، ص. 57.

<sup>3</sup> رافدة الحريزي، مرجع سابق، ص.ص. 56-57.

- التخطيط هو عملية تفكير مرتبطة بالوقت أي التفكير في اليوم وغدا وبعد غد، وتحديد الأولويات فيما يتعلق بالوقت والتوقيت.

### ثالثاً: أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية

يعتبر التخطيط جوهر العملية الإدارية، فهو يساعد على تحديد الأهداف وتوضيحها وبيان مراحل العمل لتحقيق هذه الأهداف، وتتمثل أهمية التخطيط في الآتي:<sup>1</sup>

- **الظروف والتغيرات التكنولوجية:** تعيش المؤسسات اليوم في عصر الابتكار التكنولوجي والتطور السريع لمختلف الوسائل والآلات والأدوات وأساليب العمل والتفكير الإنتاجي والتسويقي والإداري، مما أدى إلى تغيير كبير في نوع وطبيعة الوظائف والمهارات اللازمة، والتخصصات اللازمة لمتابعة هذا التغيير، وأصبح من الضروري أن تقوم المؤسسة بإجراء نفس التغييرات في مواردها البشرية على المستوى المستقبلي القريب أو البعيد من استخدام أجهزة الكمبيوتر، على سبيل المثال، فدخلوها إلى كافة مجالات العمل والأداء الإنتاجي والتجاري والخدمي خلق وظائف جديدة لم تكن موجودة سابقاً في هيكل عمل المؤسسات، الأمر الذي تطلب من المؤسسات توفير موارد بشرية قادرة على مواكبة هذا التطور في مكان العمل من خلال التدريب والتنمية من الداخل أو بالتعيين من خارج المؤسسة أو باعتماد الطريقتين من جهة، ومن جهة أخرى، أدى هذا التغيير إلى استغناء المؤسسات عن وظائف معينة وعمال معينين، ومنه تساهم الاختراعات والتطورات التكنولوجية في تغيير حجم ونوع المهام والوظائف داخل المؤسسة، مما يؤثر بشكل مباشر على الاحتياجات من الموارد البشرية، وبالتالي، فإن إدارة الموارد البشرية تواجه تحدي توفير الموارد البشرية المؤهلة والمتخصصة التي تتناسب مع هذه التغيرات.

- **توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:** إن إدخال جميع التعديلات اللازمة في هيكل العاملين في المؤسسة لتكييفه مع متطلبات الأداء الجديدة استجابة للتغيرات التكنولوجية لا يمكن أن يتم بين عشية وضحاها، بل يتطلب وقتاً طويلاً من الإعداد والتدريب والتكامل والاختيار والتعيين وما إلى ذلك، ويتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تستجيب لهذه التغيرات والتطورات في وقت مبكر، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتوقع الاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي ستنشأ مع الإعداد والتخصصات، في الوقت المناسب، وضع خطط تدريبية شاملة

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص. ص. 78-82.

لتنمية مهارات الموظفين الحاليين، وذلك بهدف سد الفجوات الحالية في الكفاءات المطلوبة، وزيادة قدرة المؤسسة على المنافسة، كما سيتم العمل على استقطاب الكفاءات النادرة من سوق العمل الخارجي لتلبية المتطلبات المتزايدة، هذا يعطي لعملية التخطيط بعدا آخر وأهمية إضافية،

- **عدم تلبية سوق العمل لاحتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة:** دائما ما تواجه المؤسسات، بغض النظر عن تخصصاتها ومجالات عملها، نقص حاد في الكفاءات المتخصصة، لا سيما في المجالات النادرة، تجعلها مترددة في إدخال أساليب عمل معينة متقدمة بسبب عمل السوق الذي لا يفي بالحاجة البشرية للمؤسسة، وهذا يضع عبئا ثقيلا على إدارة الموارد ويزيد من أهمية نشاط التخطيط وعمليات جذب واختيار العناصر الفعالة للغاية والملائمة، وقد تتمكن بعض المؤسسات من الاستفادة من إدخال بعض أساليب الأداء الحديثة، ولكن تفشل في توفير قوة عاملة قادرة على استخدام هذه الأساليب ووضعها موضع التنفيذ، وغالبا ما يكون ذلك نتيجة لنقص التخطيط ونُدرة الموارد البشرية اللازمة.

- **تأثير السياسات الحكومية المركزية:** لقد استحوذت قضية الموارد البشرية على اهتمام الدول على مر العصور، لأن البطالة أو التشغيل الكامل أو شبه الكامل له انعكاسات سياسية واقتصادية واجتماعية سلبية أو إيجابية على مجتمعات هذه الدول، ووجدوا أنفسهم مجبرين على البحث عن فرص عمل إضافية لتوفير عمل للجميع ومواجهة مشكلة البطالة بشكل فعال واعتماد سياسة توجه العمل نحو الوظائف المفيدة أو المنتجة في الاقتصاد الوطني، والحد من التوجه نحو الوظائف التي لا تحتاجها البلاد الآن أو في المستقبل، كما تصدر الحكومة في كثير من الأحيان العديد من التشريعات والقوانين ذات الصلة بتخطيط الموارد البشرية والتأثير عليها، على سبيل المثال، التشريعات الخاصة لتوظيف النساء ومعوقي الحرب والسجناء في وظائف معينة؛

- **الاحتياجات الإقليمية:** تعتمد الدول في كثير من الأحيان على تخطيط الموارد البشرية لتنمية المناطق أو المحافظات، وتحديد الوظائف التي تحتاجها المنطقة أو المحافظة من حيث النوعية والكمية لتحسين مستواها الاقتصادي والاجتماعي وبهدف توزيع القوى العاملة المتوفرة في الدولة على هذه المناطق على أساس لاحتياجاتهم إلى تخصصات للقيام بوظائفهم المختلفة، وبهذا يتحقق نوع من التوازن والعدالة في توزيع الموارد البشرية بين المحافظات، أي منع مناطق معينة من الحصول على التخصصات النادرة وحرمان مناطق أخرى؛

- **خفض التكاليف:** يؤدي تخطيط الموارد البشرية إلى تقليل تكاليف العمالة في المؤسسة عن طريق مكافحة البطالة المقنعة ويتجلى ذلك في إعادة تقييم احتياجات العمل الحالية، وإجراء تعديلات على هيكل الوظائف، هذا يتضمن نقل الموظفين إلى مواقع تناسب مهاراتهم، وتوفير برامج تدريب وتأهيل مستمرة لهم، من خلال هذه الإجراءات، يمكننا تجنب تكاليف استقدام موظفين جدد وتدريبهم على وظائف قد يتم إلغاؤه، ومن ناحية أخرى إخراجها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المستقبل القريب، على سبيل المثال من خلال إعداد برامج تدريبية على استخدام أجهزة الكمبيوتر لكبار السن.

#### رابعاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

- تتكون عملية تخطيط الموارد البشرية من سلسلة من المراحل والخطوات المترابطة وهي:<sup>1</sup>
- **مرحلة تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:** تعتبر مرحلة تحديد الاحتياجات هي أهم مرحلة في عملية التخطيط للموارد البشرية، يتعين عليها تحديد أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية في ضوء الرؤية الشاملة لأهداف المؤسسة وخدماتها المختلفة والتي تكون بمثابة أساس تحديد المهام أو الواجبات التي يجب القيام بها لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم تحديد الحجم الأمثل للقوى العاملة وتخصصاتها المطلوبة لوظائف الحاضر والمستقبل من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب التنبؤية، والتي تستند إلى تحليل البيانات المتاحة وتقييم الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، وتوقعاتهم فيما يتعلق بمدى تطور أو انكماش حجم أعمال المؤسسة في المستقبل، في المقابل، يعتمد القسم الآخر على منهجية كمية تعتمد على المعادلات المتزامنة والارتباط وغيرها من الأساليب الإحصائية للتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في حجم ونوع الصناعة، وكذلك في الطلب على أنواع معينة من الوظائف الإدارية؛
  - **دراسة الطلب المتوقع على الموارد البشري:** النمو المتسارع في حجم الأعمال والهيكل التنظيمية للمؤسسات سواء في القطاع الخاص أو الحكومي، قد أدى إلى زيادة ملحوظة في الحاجة إلى توظيف المزيد من الموارد البشرية، وزيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق المحلية أو الدولية أو معدل الدوران العمل والهجرة، وسياسات الترقية.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، "الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سابق، ص 82.

## الفرع الثاني: استراتيجية التخطيط

تجبر المؤسسة على وضع إستراتيجية جيدة من أجل اختيار وتوظيف عمالها وتطوير قدراتهم، وفيما يلي شرح مفصل لمفهوم استراتيجية التخطيط.

### أولاً: مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تتنوع التعريفات الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي بشكل كبير، مما يعكس تعدد الزوايا التي يمكن من خلالها النظر إلى هذه العملية المعقدة نجد منها:

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه: "قرضيات حول الظروف المستقبلية ومن ثم محاولة وضع خطة توضح الأهداف المطلوب تحقيقها والعناصر التي ينبغي استخدامها لتحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

أما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فهو: " بمثابة خارطة طريق مستقبلية، تساهم في تحديد الاحتياجات المتوقعة من الكفاءات والمهارات والقدرات العالية في الوقت المناسب، والتحليل العلمي للعرض والطلب في سوق العمل للاستفادة منه، وتحقيق أهدافها ورؤيتها المستقبلية".<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفه بأنه: "التحليل المنهجي والمستمر للعرض والطلب للموارد البشرية المستقبلية، بما يساعد على مواجهة الظروف والعناصر المفاجئة وغير المؤكدة".<sup>3</sup>

كما تم تعريفه على أنه: "التعريف الدقيق بالمعايير والأهداف التي ستتبعها المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمواردها البشرية، ومحاولة تحقيق التوازن بين تحليل البيئة الداخلية مع تحليل العوامل الخارجية".<sup>4</sup>

كما يمكن تعريفه بأنه: " نهج استراتيجي متكامل لتحليل احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مستمر، يتمثل هذا النهج في إجراء دراسة معمقة لكل وظيفة ومهارة وتخصص مطلوب في كل قسم

<sup>1</sup> المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، التخطيط الاستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات، مجموعة ملتقيات 2007. 2008.

2009، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص.195.

<sup>2</sup> جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 4 .

<sup>3</sup> جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص148.

<sup>4</sup> الشاذلي عبد الرحيم، "التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحنى معاصر"، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 06، العدد التاسع عشر، 2015، ص164.

وإدارة، وذلك لتحديد القوى العاملة المثلى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتجعلها قادرة على المنافسة والنمو المستدام وتحقيق أهدافها والتطور".<sup>1</sup>

### ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ترتكز أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل أساسي في كونه:<sup>2</sup>

- يهدف إلى تحديد أهداف المؤسسة بدقة، ومن خلالها يستطيع كل عضو في المؤسسة تحقيق الهدف الذي حددته المؤسسة؛
- يتيح معرفة المشكلات المتوقعة وتحديد بدقتها والعمل على تجنبها قدر الإمكان؛
- يعمل على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، ومحاولة تقليل تكلفة توظيف الموارد البشرية؛
- كما يساهم في معرفة نقاط القوة والضعف في جودة أداء الموارد البشرية، أي أنه يتيح لهم تحديد جودة وطبيعة البرامج التدريبية التي يجب تطبيقها لزيادة مستويات أدائهم في المستقبل؛
- كما يسعى إلى تحقيق التكامل والترابط بين برامج إدارة الموارد البشرية المختلفة في المؤسسة، لأن تخطيط متطلبات الموارد البشرية لا يتم دون التخطيط والتدريب والرواتب والتعيين والاختيار؛
- يساعد على زيادة كفاءة وفعالية الموارد البشرية من خلال التحديد الدقيق والتفصيلي للأهداف المراد تحقيقها، وكذلك وضع الخطط المناسبة لتنفيذها.

<sup>1</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية، عمان، 2010، ص 76.

<sup>2</sup> الشاذلي عبد الرحيم، مرجع سابق، ص.ص. 165-166.

## المطلب الثاني: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

في ظل التنافسية الشديدة التي تشهدها الأسواق، أصبحت عملية التوظيف تستحوذ على اهتمام كبير من قبل المؤسسات. فنظراً للدور المحوري للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، فإن عملية التوظيف باتت تستلزم عناية خاصة، حيث تساهم بشكل مباشر في تحديد كفاءة الأداء ونجاح المشاريع.

### الفرع الأول: مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تعتبر استراتيجية التوظيف بمثابة خارطة الطريق التي توجه المؤسسات نحو جذب وتوظيف أفضل الكفاءات التي تتناسب مع أهدافها ورؤيتها المستقبلية، تعتبر هذه الاستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية المؤسسة الشاملة، حيث تساهم بشكل مباشر في تحقيق النجاح وتحقيق الميزة التنافسية.

#### أولاً: تعريف استراتيجية التوظيف

تعتبر عملية التوظيف من العمليات الحيوية في أي مؤسسة، فهي تشكل الركيزة الأساسية لبناء فريق عمل متكامل يساهم في تحقيق أهدافها. تتكون هذه العملية من عدة مراحل مترابطة تبدأ بالاستقطاب وانتهاء بالتعيين، مروراً بمرحلة الاختيار.

يعرف التوظيف على أنه: "علاقة تعاقدية بين الفرد والمؤسسة، وفقاً لاحتياجات المؤسسة وقدرات الفرد، وذلك بهدف الحفاظ على أهداف كل وظيفة والبحث عن الوظيفة التي تناسب كفاءة الفرد ومهاراته، مع التنبؤ بقدرة الأفراد على التكيف وتحقيق التوافق المباشر".<sup>1</sup>

كما يعرف بأنه: "وضع خطط مستقبلية فعالة بهدف جلب مهارات وقدرات عالية للمؤسسة، ووضع الأساليب المناسبة لاختيارها على المدى الطويل وخلق الآليات التي تساهم في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب".<sup>2</sup>

ومنه يمكن القول أن: استراتيجية التوظيف هي بوصلة توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الطموحة. فهي عملية منهجية وعلمية تهدف إلى جذب، اختيار، وتعيين أفضل الكفاءات التي تمتلك المهارات والمعرفة اللازمة لدفع عجلة التنمية والتطوير المستمر. من خلال استراتيجية توظيف فعالة، تستطيع المؤسسة بناء فريق عمل متكامل يساهم في تحقيق رؤيتها ورسالتها.

<sup>1</sup> بن يمينة السعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص. 12.

<sup>2</sup> رجم خالد، منصوري هوارى، بن مصطفى ريم، "واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية"، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص. 250.



## ثانيا: أبعاد استراتيجية التوظيف

يمكن توضيح هذه الأبعاد فيما يلي:

- استراتيجية الاستقطاب: يقصد بها تلك الخطة التي وضعتها المؤسسة من أجل البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظيفة واستدراجهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم.<sup>1</sup>
- استراتيجية الاختيار والتعيين: هي مجموعة من الخطط التي تضعها المؤسسة بهدف مقارنة مواصفات الوظيفة بمتطلباتها من بين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية، أي أنها "عملية التحليل والمقارنة والكشف عن أفضل المرشحين الذين يتمتعون بالمهارات والكفاءات التي تؤهلهم للحصول على هذه الوظيفة"، يتم ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب البحثية المتقدمة، مثل المقابلات والاختبارات والتحليلات الإحصائية.<sup>2</sup>

## الفرع الثاني: مفاهيم حول الاستقطاب والاختيار والتعيين

تعتبر خطوة تعقب الإعلان عن الوظيفة الشاغرة وقد تسبقها أو تعوض عنها في بعض الحالات المحدودة جدا.

## أولاً: أساسيات حول الاستقطاب

1. مصادر الاستقطاب: وتشمل عملية الاستقطاب نوعين من المصادر هما:<sup>3</sup>
  - المصادر الداخلية: وهم الجهات التي تعمل داخل المؤسسة والذين أثبتوا أنفسهم في مجال التخصص المتعلق بالعمل، أو الأشخاص الذين يطمحون إلى الوظيفة، وقد يختلف باختلاف الجهة التي يعملون فيها مدنية أو عسكرية، ويتم كسب هؤلاء الأشخاص من خلال اللقاءات المباشرة معهم لأنهم لا يبحثون عن وظائف بمفردهم نظراً لحالتهم الاجتماعية والمهنية ويمكنهم الاستفادة منهم بإعادة تعيينهم أو نقلهم أو انتدابهم حسب منصب كل منها أو طبيعة النظام المعمول به سواء كان مغلقاً أو مفتوحاً، في كثير من الأحيان، تقوم المؤسسات بتعيين مرشحين معينين قد مرو بها أو يقابلون مدراء التوظيف الخاصين بهم ويتركون سيرتهم الذاتية معهم، أو أولئك الذين يرسلون

<sup>1</sup> عادل حrchوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إريد، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 81.

<sup>2</sup> أحمد محمد جمدان الحجاج، مرجع سابق، ص. 21.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص. 156.

طلباتهم عبر البريد، وعملية جذبهم لا تكلف الكثير، ويمكن تفضيلهم على غيرهم عند الضرورة العاجلة أو عندما تكون مؤهلاتهم وسجلاتهم تلبي المتطلبات؛

- **المصادر الخارجية:** هي المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل، خارج المؤسسة، وتلجأ المؤسسة لهذه المصادر للتغلب على مشاكل المصادر الداخلية، ولعجزها عن التلبية المناسبة، ولعل أهم هذه المصادر هي:<sup>1</sup> الاعلان، وكالات التوظيف، الطلبات الشخصية.

2. **أساليب الاستقطاب:** لقد تعددت أساليب الاستقطاب وجذب الموارد البشرية، وفيما يلي أهم هذه الأساليب:<sup>2</sup>

- أ- **أساليب الاستقطاب التقليدي:** والتي تتمثل في النقاط التالية:
- **الاعلان:** إن عملية اختيار القناة الإعلانية الأمثل لملء الوظيفة الشاغرة تتطلب دراسة متأنية لعوامل متعددة، من بينها المؤهلات المطلوبة، وخبرة العمل اللازمة، والمنطقة الجغرافية المستهدفة، الهدف من هذه العملية هو ضمان وصول الإعلان إلى أكبر شريحة من الباحثين عن عمل ذوي الكفاءات المطلوبة، أن يعرف الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة، أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة؛
  - **استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:** تستخدم هذه الطريقة غالبا في الدول المتقدمة، حيث يوجد متخصصون في توظيف واستقطاب الموارد البشرية، ويكون لدى هؤلاء القائمين بالتوظيف معلومات كاملة عن أهم الأشخاص في كل مهنة، وعن جهات عملهم وأرقام هواتفهم الخاصة، ويمكنهم الحصول على هذه المعلومات من أصحاب العمل أنفسهم، أو من المؤتمرات والندوات وبرامج التدريب التي تشارك فيها الموارد البشرية؛
  - **دعوة المتقدمين لزيارة المؤسسة:** تسعى بعض المؤسسات إلى جذب الكفاءات المطلوبة من خلال دعوتهم لزيارات ميدانية مما يتيح لهم فرصة التعرف على بيئة العمل والفرص المتاحة، أو إقامة مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين، أو إقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة، ويتم تقديم المؤسسة والمؤسسات المشتركة معها في العرض، ومن خلال هذه الزيارات

<sup>1</sup> محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2005، ص. ص. 140-142.

<sup>2</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص. ص. 125-130.

والمعارض تستطيع تلك المؤسسات أن تجذب عددا من التخصصات الذين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المؤسسة ولا يرغبون في السفر يوميا وتحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل؛

- **التدريب الصيفي:** ترحب بعض المؤسسات بطلاب الجامعات أو المعاهد الفنية أو المدارس الثانوية للتدريب خلال أشهر الصيف، ليتعرف الطلاب خلال فترة التدريب على أسلوب عمل المؤسسة والفوائد التي يتمتع بها العاملون في هذه المؤسسة، وبالتالي لديه الرغبة في الانضمام إلى هذه المؤسسة بعد التخرج.

ب- **أساليب الاستقطاب الحديثة (الإلكتروني):** في ظل التطور الرقمي المتسارع، أصبح الاستقطاب الإلكتروني هو الأسلوب الأكثر شيوعاً لجذب الكفاءات. وهو يشير إلى استخدام شبكة الإنترنت كأداة أساسية لجذب وتشجيع المرشحين المؤهلين للتقدم للوظائف الشاغرة. ويتم ذلك إما بشكل مباشر من خلال نشر الإعلانات على مواقع المؤسسات نفسها، أو بشكل غير مباشر عن طريق منصات التوظيف الإلكترونية التي تعمل كوسيط بين الباحثين عن عمل والمشغلين. ويوفر العديد من المزايا للمؤسسات والباحثين عن عمل على حد سواء. فمن خلال الإنترنت، يمكن للمؤسسات الوصول إلى قاعدة عريضة من المرشحين المؤهلين في وقت قياسي، بينما يمكن للباحثين تصفح العديد من فرص العمل المتاحة بسهولة ويسر.

### ثالثاً: الاختيار والتعيين

يعتبر موضوع اختيار وتعيين الأفراد العاملين من المواضيع المهمة في عملية إدارة الموارد البشرية، فبعد أن تتم عملية الاستقطاب على الوجه الأكمل يكن للمؤسسة أن تختار من بينهم الأفضل، وتقوم بتعيينه ليشغل الوظيفة الشاغرة.

#### 1- تعريف الاختيار والتعيين

- **الاختيار:** هي العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق تقبله المؤسسة لتعيينه في الوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، هي تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، هذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار الذي تطبقه المؤسسة.

- **التعيين:** حالما يتخذ قرار بتشغيل شخص ما، يجب الاتصال به لمراجعة متطلبات الوظيفة (الراتب، الفوائد النقدية، ساعات العمل، والفترة التجريبية)، وإذا قبل المتقدم بشروط التشغيل، فإن

عقد تشغيل يخص ظروف العمل يجب أن يوضع من قبل كل من المؤسسة والعامل، ويستهدف التعيين تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

## 2- الافتراضات التي يقوم عليها الاختيار والتعيين

تعتمد عملية الاختيار والتعيين على عدة افتراضات أساسية تشكل الأسس التي يركز عليها

في تنفيذ عملية الاختيار والتعيين، وأهم هذه الافتراضات هي:<sup>2</sup>

- يعتبر الاختيار والتعيين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، مما يعني أن هذه الوظيفة مسؤولة عن تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالكمية المطلوبة والجودة المطلوبة ووفق الجدول الزمني المحدد؛
- تقوم عملية الاختيار والتعيين على فرضية أساسية وهي أنها عبارة عن فرز للمرشحين للوظائف، وهو ما يعني استبعاد ورفض أي مرشح لا تتوفر فيه المواصفات المطلوبة والتي تسمى معايير الاختيار؛
- تتبثق معايير عملية الاختيار من نتائج التحليل الوظيفي والتي تبين المواصفات والشروط التي يجب أن تتوفر في الشخص الذي سيتم تعيينه؛
- تعتمد فعالية الاختيار عن طريق التصفية على مدى توفر المعلومات عن المرشحين للوظائف؛
- يتم التحقق من توافر معايير اختيار المرشحين للوظائف من خلال مقارنة المعايير بالمعلومات المجمعة، وذلك باستخدام مجموعة من الاختبارات والأدوات، وتنتهي عملية المقارنة والتحقق بالحكم على ما إذا كان المرشح مناسباً للتعيين أم لا؛
- تعتمد عملية الاختيار والتعيين على وجود فروق فردية بين المرشحين للوظيفة، من حيث القدرات والمهارات والسلوكيات؛
- تعتمد عملية الاختيار والتعيين على مبدأ التنبؤ بملاءمة وأهلية المرشحين للتعيين، من ينجح في الاختيار، هناك احتمال أو درجة عالية من التوقع بأنه سينجح في الوظيفة (الوظائف) التي تم اختياره لها، سيعمل في المؤسسة بعد تعيينه؛
- إن قرار الاختيار والتعيين هو قرار استراتيجي مهم، ونتائجه، سواء كانت إيجابية أو سلبية، طويلة الأمد؛

<sup>1</sup> باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2006، ص. 59.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. ص. 314-315.

- يجب الأخذ في الاعتبار أن عملية الاختيار والتعيين، بقدر ما تتطوي على مراحل وإجراءات وقرارات، تعتمد إلى حد كبير على الحكم والرأي الشخصي عند اتخاذ قرارات الاختيار مثل التعيين، وأننا ولذلك يجب أن نتوقع درجة معينة من الذاتية في هذه القرارات إلى الحد الذي يلعب فيه الرأي الشخصي دوراً، ولذلك يجب تقليل هذه الذاتية قدر الإمكان.

### 3- مصادر عملية الاختيار والتعيين: تنحصر في مصدرين أساسيين هما:<sup>1</sup>

أ. **الاختيار والتعيين داخل المؤسسة:** تتمثل عملية الترقية المتبعة في المؤسسة في إتاحة الإمكانية لجميع أفراد المؤسسة للوصول إلى المستويات العليا، مع مراعاة عدم التمييز في تطبيق هذه القاعدة، حيث تلجأ المؤسسة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل ديناميكيات المؤسسة من خلال المهارات التي يمكن أن تعطي زخماً جديداً للمؤسسة.

ب. **الاختيار والتعيين خارج المؤسسة:** وتتمثل الطرق التعيين والادماج في:<sup>2</sup>

- **المقابلة الأولية:** وتتكون من أسئلة دقيقة ومختصرة مثل معرفة مكان إقامة مقدم الطلب، تاريخ الميلاد، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، إلخ،
- **طلب الوظيفة:** من خلاله تستطيع الإدارة الحصول على معلومات أساسية عن الشخص المتقدم للوظيفة، ويعتبر طلب الوظيفة هو الأساس الذي يتم الرجوع إليه بعد التعيين؛
- **الرجوع إلى المصادر:** تقوم الإدارة بفحص المصادر التي يقدمها المرشح للتوظيف للتأكد من صحة البيانات التي سبق تقديمها مع الأخذ بعين الاعتبار آراء جهات العمل التي عمل معهم لمعرفة أخلاق واستعداد وكفاءة المرشح للعمل، توظيف؛
- **الاختيارات:** هي طريقة موضوعية للكشف عن مواهب الفرد وقدراته ومهاراته لأداء وظيفته على أفضل وجه إذا تم تعيينه، تحدد هذه الخطوة ما إذا كان المرشح يقبل المنصب أم لا؛
- **المقابلة الرئيسية:** لها أهمية كبيرة باعتبارها إحدى الطرق التي تسبق عملية اختيار المرشح للوظيفة، وهي من أكثر الطرق المستخدمة للتحقق من مهارات المرشح؛
- **الفحص الطبي:** يحدد الفحص الطبي مدى سلامة وملاءمة الأشخاص المتقدمين للوظيفة وبالتالي يمنع وقوع حوادث.

<sup>1</sup> كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص.82.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.

### المطلب الثالث: استراتيجية تنمية قدرات الموارد البشرية

في ضوء التغيرات المتسارعة والتحديات المعقدة التي تواجه المؤسسات في بيئة العمل المعاصرة، أصبحت الاستراتيجية المعتمدة لتنمية قدرات الموارد البشرية تمثل محوراً رئيسياً في تحقيق النجاح المؤسسي والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق. إذ لم يعد امتلاك موارد بشرية مؤهلة فحسب، بل بات من الضروري تبني سياسات تنموية استراتيجية تسعى إلى رفع قدرات الأفراد وتكييفها باستمرار مع السياق التنافسي والتكنولوجي المتجدد.

#### الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

يُعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم الجوهرية التي حظيت بمكانة مركزية في الفكر الإداري الحديث، نظراً لما يعكسه من توجه نحو الاستثمار في العنصر البشري كأحد أهم مدخلات العملية الإنتاجية والخدمية. ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في المؤسسات التي تسعى إلى التطوير المستدام وتعزيز تنافسيتها من خلال تحسين أداء موظفيها وتوسيع معارفهم ومهاراتهم.

#### أولاً: تعريف تنمية الموارد البشرية

تنوعت التعريفات التي تناولت مفهوم تنمية الموارد البشرية باختلاف زوايا النظر، فقد عرّفها منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (UNIDO) على أنها: "عملية توسيع قدرات القوى العاملة، وتحسين أدائها، وتطوير مهاراتها من خلال التعليم والتدريب وتنمية القدرات التنظيمية بما يحقق أهداف المؤسسة".<sup>1</sup> ويبرز هذا التعريف الدور المحوري لتنمية الموارد البشرية في ربط العنصر البشري بالأداء المؤسسي.

كما تُعرّف على أنها: "مجموعة من الأنشطة المنهجية والمخطط لها، والتي تصممها المؤسسة بهدف تزويد أعضائها بفرص لاكتساب المهارات اللازمة لتلبية متطلبات الوظيفة الحالية والمستقبلية"،<sup>2</sup> وهو تعريف يركّز على الجانب التخطيطي والتنفيذي لبرامج تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة. في حين يُنظر إليها أيضاً بوصفها: "الاستخدام المتكامل للتدريب وجهود تطوير المسار المهني، بهدف تحسين فعالية الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل"،<sup>3</sup> وهو ما يعكس التكامل بين أدوات التطوير الفردي والتنظيمي.

<sup>1</sup> UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), **Industrial Development Report 2002/2003: Competing Through Innovation and Learning**, UNIDO, Vienna, 2002.

<sup>2</sup> Werner, J. M., & DeSimone, R. L., **Human Resource Development**, South-Western College Pub, 6th ed., 2012, p. 7.

<sup>3</sup> Dessler, G., **Human Resource Management**, Pearson Education, 16th ed., 2020, p. 236.

وَتُعَرَّف كذلك على أنها: "عملية منظمة تهدف إلى تعزيز كفاءة الأفراد والمؤسسات من خلال التدريب، والتطوير، وتحسين الأداء"<sup>1</sup>، وهو ما يُبرز استمرارية هذه العملية وطابعها المؤسسي الموجّه نحو تحقيق نتائج ملموسة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن تنمية الموارد البشرية تُعد عملية استراتيجية، منهجية ومستمرة، تهدف إلى تطوير معارف الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم، لتمكينهم من أداء وظائفهم الحالية بفعالية والاستعداد لتحديات المستقبل، بما يعزز الأداء التنظيمي ويُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### ثانياً: خصائص تنمية الموارد البشرية

تكتسي وظيفة تنمية الموارد البشرية مجموعة من الخصائص الجوهرية يمكن إبرازها من خلال النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- هي خطة مدروسة لتكوين قاعدة من المهارات البشرية المتنوعة التي تتطلبها المؤسسات لتحقيق أهدافها على المدى الطويل؛
- عملية مؤسسة ومتعمدة تهدف لتحفيز التغيير الإيجابي في سلوكيات الأفراد وكفاءاتهم، بما يخدم مصلحة المؤسسة ويساهم في تحقيق رؤيتها؛
- في سعيها لتحقيق التطور المستمر، تعمل المؤسسات على تضيق الهوة بين واقعها الحالي، بما فيه من إمكانيات، وبين ما تستهدفه من أهداف مستقبلية، ضمن حدود وقيود الظروف البيئية المتغيرة، والبقاء والتقدم يتطلبان أن تعمل على تعزيز نقاط قوة، وتجاوز تحدياتها، والاستفادة من كل الفرص المتاحة لتحقيق النمو والتطور، وتوفير الفرص وتقليل من الآثار الناجمة عن المخاطر والتهديدات التي تواجهها؛
- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام إدارة الموارد البشرية، يركز على تحسين مستوى الأداء البشري، بحيث يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى للمؤسسة؛
- نشاط عالمي يمتد ليشمل جميع العاملين في المؤسسة منذ لحظة وصولهم، حيث يعمل على ضمان زيادة قدرتهم على الأداء بشكل استثنائي، وكذلك مساعدتهم على التخطيط لمستقبلهم المهني بشكل صحيح.

<sup>1</sup> Swanson, R. A., & Holton, E. F, **Foundations of Human Resource Development**, Berrett-Koehler, San Francisco, 2001, p. 4.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 437.

### ثالثاً: أهداف تنمية الموارد البشرية

أهداف التنمية الموارد البشرية تتداخل وتتفاعل مع بعضها البعض، وتشمل جميع جوانب الحياة، بدءاً من الفرد وصولاً إلى المؤسسة، ويمكن توضيح هذه الأهداف فيما يلي:

#### 1. أهداف على مستوى المؤسسة

- تهدف المؤسسات إلى بناء فريق عمل متميز من خلال الاستثمار في تنمية مهارات وقدرات الأفراد، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي نسلط الضوء عليها في النقاط التالية:<sup>1</sup>
- تعتبر تنمية الموارد البشرية سمة من سمات المؤسسات الحديثة التي ترغب في مواكبة كل تغير في كافة المجالات وخاصة التكنولوجية منها، وبدون قوة بشرية متطورة قادرة على التكيف مع المتغيرات والتطورات يمثل عائقاً كبيراً أمام تحقيق أهداف المؤسسة؛
- من خلال برامج تدريبية مستمرة وتوفير بيئة عمل محفزة، نسعى إلى تطوير كفاءات موظفينا ليكونوا قادرين على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التميز المنشود؛
- رفع مستوى المعرفة والمهارة العملية على جميع مستويات المؤسسة؛
- تهيئة المناخ الملائم للنمو والتواصل بين العاملين في المؤسسة؛
- الحد من الحوادث العمل، وذلك بفضل الخبرة التي يكتسبها العاملون في المؤسسة من خلال عملية التطوير والتنمية؛
- تكتسب المؤسسة بنية هيكلية من الكفاءات البشرية تلبي احتياجاتها الحالية والمستقبلية ؛
- تعد عملية تطوير الموارد البشرية بمثابة استثمار طويل الأجل في رأس المال البشري، حيث تساهم في بناء فريق عمل متميز قادر على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق الأهداف المنشودة؛
- تحقيق النجاح المستدام، يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى نهجاً استباقياً تجاه التغيير، وأن تعمل على دمج التغييرات الجديدة بسلاسة في بيئة العمل، وأن تدعم الموظفين في التكيف معها؛
- ضمان استقرار حركة الموظفين، ما يسهل مراقبة المؤسسة لإنتاج مشاريعها المختلفة ويضمن الاستقرار الوظيفي على المدى الطويل.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، عادل حرموش صالح، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص.ص. 132-133.



## 2. الأهداف على مستوى الفرد

- تتضمن أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد ما يلي:<sup>1</sup>
- إمداد الموارد البشرية بالبيانات والمعرفة الوظيفية المتخصصة المتعلقة بعملهم وطرق التطبيق الأمثل فيه؛
- تحسين مستوى مهارات وقدرات الموارد البشرية؛
- تحسين السلوكيات وأساليب الأداء التي تصدر من الموارد البشرية؛
- تنمية معارف الموارد البشرية وصقل مهاراتهم وزيادة قدراتهم، من خلال التشجيع المستمر على التعلم واستخدام الأساليب الحديثة التي تناسب طموحاتهم الشخصية؛
- مساعدة الموارد البشرية على تخطيط حياتهم المهنية على المدى القصير والطويل؛
- تحفيز الموارد البشرية وتزويدهم بالتحفيز، والمهارات والقدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم وتؤهّلهم للترقى والوصول إلى المناصب العليا.

### الفرع الثاني: التدريب

يمثل التدريب أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتطوير الموارد البشرية، وتحسين الأداء الوظيفي، ومواكبة التغيرات التكنولوجية والإدارية المتسارعة.

#### أولاً: مفهوم التدريب

في سياق سعي المؤسسات إلى رفع كفاءة موظفيها ومواكبة متطلبات العمل المتغيرة، يُعدّ التدريب الركيزة التي تُبنى عليها برامج تأهيل العاملين وتطوير معارفهم ومهاراتهم. ولتحديد معالم هذا المفهوم، نستعرض فيما يلي بعض التعريفات التي تناولته:

التدريب هو: "إجراء منظم يهدف إلى تعظيم معارف الفرد ومهاراته لتحقيق هدف وظيفي محدد".<sup>2</sup>

كما يعرف على أنه: "تأهيل الموظفين وتنمية مداركهم لتعلّم المهارات والمعارف المهنية والإدارية، وتمكينهم من التعامل مع الآلات والأجهزة الجديدة أو اعتماد أساليب عملية مبتكرة، بما يزيد كفاءتهم في أداء مهامهم الحالية ويحسنّ فعالية الإنتاج".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس، الأبعاد، الاستراتيجية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص. 85.

<sup>2</sup> مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص.ص. 232-233.

كما ينظر إليه على أنه: "عملية تشجيع التعلم وتنفيذه عبر جهود مخططة وموجهة في إطار السياق التنظيمي، تضيف قيمة لتطوير الفرد على المستوى الشخصي وتساعد في بلوغ أهداف المؤسسة".<sup>2</sup>

ويُعدّ التدريب: "عملية تعليمية منهجية تهدف بالدرجة الأولى إلى تمكين العاملين داخل المؤسسة من اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات والقدرات الضرورية، بما يتوافق مع متطلبات الوظيفة التي يشغلونها وطبيعة المنظمة التي يعملون فيها".<sup>3</sup>

وتُظهر هذه التعريفات أن التدريب يمثل عملية تعليمية منهجية تهدف إلى تطوير العاملين في بيئة العمل، سواء من حيث المعارف أو المهارات أو السلوكيات.

#### ثانياً: أنواع التدريب

بإمكان المؤسسة اختيار نوع التدريب الملائم والمناسب للنشاط المستهدف، فهناك أنواع متعددة لتدريب تكون كاختيارات متاحة أمام إدارة الموارد البشرية فيمكن تقسيم التدريب على أسس مختلفة وهي:<sup>4</sup>

##### 1. التدريب حسب مراحل التوظيف: ويتضمن العناصر التالية:

- **التوجيه العام:** ويتضمن إعطاء الموظف مقدمة عن قواعد العمل ومسؤوليات وأهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مكان عمله في الهيكل التنظيمي المهم للمؤسسة؛
  - **التدريب التخصصي الأولي:** ويأتي بعد التوجيه العام، لأنه يتضمن المهام والتعليمات والمسؤوليات الوظيفية التي يقوم بها الموظف الجديد؛
  - **التدريب على رأس العمل:** وهو التدريب الذي يتلقاه الموظف من رؤسائه في العمل من خلال الإشراف المستمر منهم أثناء العمل؛
- أما فيما يخص التدريب في مراحل متقدمة من العمل فهي تتمثل في:

1 1 . زكريا مطلق الدوري؛ أسماء قحطان الدوري، مرجع سابق، ص. 116.

2 حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص. 199.

3 زكريا مطلق الدوري؛ أسماء قحطان الدوري، مرجع سابق، ص. 116.

4 صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1988، ص. ص. 255-256.

- **التدريب الذي يهدف إلى تحديث المعلومات:** أي تطبيق أنظمة جديدة وتضمين المعلومات الجديدة التي يجب توفيرها للموظف في التخصص الذي يمارسه، وإجراء التعديلات والتجديدات؛
  - **التدريب لأغراض الترقية:** ويشمل تدريب الفرد وإعداده لوظيفة ذات مسؤوليات جديدة، مثل ترقية العامل إلى منصب رئيس قسم من خلال سيطرته على الإشراف والرقابة على المسؤوليات من أداء الموظف.
  - 2. **التدريب تبعا للوظائف المختلفة:** وينقسم إلى:
    - **التدريب المهني والتقني:** تقوم بعض المؤسسات أو النقابات بإنشاء مدارس لتدريب العمال، وبالتالي يحصلون على شهادات فنية، وغالبا ما يتم توظيفهم حسب نجاحهم؛
    - **التدريب الوظيفي التخصصي:** يشمل المعرفة والمهارات لمهن تتفوق على المهن الفنية والمهنية، مثل: المحاسبة، والمشتريات، والمبيعات،... وغيرها.
  - 3. **التدريب حسب المكان:** وينقسم إلى:<sup>1</sup>
    - **التدريب داخل المؤسسة:** تلجأ المؤسسة إلى تنفيذ برامج تدريبية داخلها سواء مع مدربيها أو من خلال الاستعانة بأشخاص آخرين، فالإدارة هي المسؤولة عن وضع خطة التدريب وتنفيذها؛
    - **التدريب خارج المؤسسات:** تلجأ بعض المؤسسات إلى نقل برنامجها التدريبي خارج نطاقها، وذلك من خلال الاستعانة بمعاهد ومراكز التدريب، أو من خلال الالتحاق بالبرامج الحكومية، وتقوم المؤسسة هنا بتغطية نفقات المتدربين من النقل والطعام والمراقبة والتواصل.
- ثالثا: أسباب الاهتمام بالتدريب**
- ترجع أسباب الاهتمام بالتدريب إلى ما يلي:<sup>2</sup>
- يساعد التدريب على زيادة كفاءة وفعالية المتدربين من خلال برامج التطوير والتحسين المقدمة لهم؛

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص. 327.

<sup>2</sup> محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص. 224.

- الحفاظ على العملية الإدارية يمر من خلال الأفراد الذين يعملون فيها، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب لأنها تزيد من رضا العاملين عن العمل الذي يؤدونه وتوفر فرص متساوية للعاملين في المؤسسة من خلال تطويرهم وتأهيلهم للمستقبل؛
- مواجهة التحديات العالمية الجديدة لهذا القرن، بما في ذلك تنامي عملية المنافسة، وتزايد طلبات العملاء، وكثرة الاتفاقيات والتكتلات الاقتصادية، وسرعة معالجة البيانات والمعلومات، والتكنولوجيا الجديدة وزيادة العملية التنظيمية؛
- إن طبيعة الإعداد الأكاديمي المسبق لمعظم المناصب الإدارية تتطلب الاهتمام ببرامج التطوير الإداري؛
- زيادة الطلب على الوظائف الإدارية حيث أن هناك طلب متزايد على المديرين الأكفاء، خاصة بعد نمو وتطور القطاع الخاص.

#### رابعاً: المبادئ العامة للتدريب

- تخضع العملية التدريبية لعدة مبادئ يجب مراعاتها في كل خطوات هذه العملية:
- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والقواعد واللوائح السارية في المؤسسة؛
- **المنطق:** يجب أن يستند التدريب إلى فهم دقيق وموضوعي للاحتياجات التدريبية الفعلية؛
- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب متسقة مع أهداف المؤسسة، وأن تكون قابلة للتحقيق في الوقت، المكان، الكمية، الجودة والتكلفة المناسبة؛
- **الشمولية:** يجب أن يكون التدريب مصمماً ليشمل جميع أبعاد النمو الشخصي والمهني للموظفين، وذلك من خلال تغطية جوانب مثل القيم الأخلاقية، السلوكيات الإيجابية، المعرفة الفنية والمهارات العملية، وذلك لجميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية؛
- **التدرج:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة المواضيع البسيطة ثم التقدم تدريجياً وبشكل منهجي نحو المواضيع الأكثر تعقيداً؛
- **الاستمرارية:** ويشير إلى أهمية الحفاظ على تردد وتواتر التدريب بشكل منتظم ومتواصل لتحقيق أقصى استفادة منه. بمعنى آخر، يجب أن يكون التدريب جزءاً لا يتجزأ من الروتين اليومي أو الأسبوعي، وليس مجرد نشاط يتم ممارسته من وقت لآخر.

- **المرونة:** من الضروري أن يكون التدريب مرناً، بحيث يمكن تعديل برامجه وخطته الدراسية لتلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين حسب مستوياتهم الوظيفي ووضعهم في خدمة العمليات التدريبية.

### الفرع الثالث: استراتيجية التدريب

استراتيجية التدريب هي عملية حيوية لضمان استمرارية نمو المؤسسة وتحقيق أهدافها، من خلال الاستثمار في تطوير الموظفين يمكن للمؤسسات بناء قوة عاملة مؤهلة ومرنة قادرة على مواجهة تحديات المستقبل.

### أولاً: تعريف استراتيجية التدريب

تعرف استراتيجية التدريب بأنها: "مجموعة من الخطط المستقبلية التي تهدف إلى محاولة تغيير سلوك الموظفين مما يدفعهم إلى استخدام أساليب جديدة ومختلفة في تنفيذ مهامهم، وهذا ما جعلهم يتصرفون بطريقة مختلفة بعد تدريبهم، أي أن عملية وضع البرامج التدريبية المستقبلية هي التي تساهم في عملية زيادة مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم التي تمكنهم من القيام بعملهم".<sup>1</sup>

وتكمن أهمية استراتيجية التدريب في: "تحسين مهارات وقدرات كل موظف، وإعداد العاملين القادرين على شغل وقيادة الوظائف على جميع مستويات العمل داخل المؤسسة في المستقبل، وكذلك في قدرتهم على مواجهة التغيرات والتهديدات التي يمكن أن تؤثر على النظم الاقتصادية والاجتماعية".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "تطبيق العمليات الرسمية لنقل المعرفة والقدرات والمهارات وأيضاً مساعدة الأفراد على اكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بشكل مرضي ومواكبة التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل الخارجية والداخلية".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها: "نشاط مخطط بعناية يسعى إلى إحداث تغييرات في الفرد وفي المؤسسة على المدى الطويل، من حيث المعلومات والخبرات والتكنولوجيا وطرق العمل والاتجاهات

<sup>1</sup> يونس قرواط، "أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية"، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، العدد 04، ص. 34.

<sup>2</sup> فالي ياسين، شنوفي نور الدين، "دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة الباحث لدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، 2019، ص. 165.

<sup>3</sup> Mbugua George Mucai, "Relationship between Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya", Unpublished PhD Thesis, Kenyatta University of Agriculture and Technology, Kenya, 2015, p.p. 20.

السلوكية، مما يمكن الأفراد من أداء مهامهم بكفاءة وبمهارات إنتاجية، لا سيما من خلال مواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل".<sup>1</sup>

#### ثانيا: خطوات استراتيجية تدريب الموارد البشرية

تتمثل هذه الخطوات فيما يلي:<sup>2</sup>

- **تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة:** ويقصد بها عملية تحديد وتنظيم الاحتياجات التدريبية للمؤسسة على المدى الطويل، واتخاذ مجموعة من القرارات ووضع الاستراتيجيات التي تناسب هذه الاحتياجات؛
- **تحديد البرامج التدريبية المناسبة:** تعتمد هذه العملية على الاختيار الدقيق لموضوعات التدريب، وإعداد المواد والمستلزمات التدريبية، واختيار وإعداد المدربين المناسبين ذوي الخصائص والمكونات الرئيسية؛
- **مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:** وتتكون من تحديد مجموعة من الأساليب والأنشطة الأساسية، مثل تحديد الجدول المكاني والزمني، والمراقبة المستمرة لإجراءات تنفيذه خطوة بخطوة؛
- **تقييم ومتابعة البرامج التدريبية:** أي يتم تقييم المتدربين من حين لآخر لمعرفة مدى فهمهم ومدى تطورهم، ومحاولة تقييم رأيهم في البرامج التدريبية التطبيقية ومدى فعاليتها والتأكد من تحقق الأهداف.

<sup>1</sup> شافعي ناصر، "التنمية والتدريب وتنمية الموارد البشرية"، مجلة نور الأدب، العدد7، 2010، ص. 40.

<sup>2</sup> أنظر:

- نفس المرجع السابق.
- عباس سهيلة، وعلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2003، ص.109.
- أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص.12.

#### المطلب الرابع: استراتيجية تحفيز وتعويض الموارد البشرية وتقييم أدائهم

تعتبر عملية تحفيز وتعويض العاملين على عملهم ومهاراتهم وتقييم أدائهم من أهم العوامل التي تساعد المؤسسة على دفع القوى العاملة نحو زيادة كفاءتها وإنتاجيتها، وبالتالي تحسين صورة المؤسسة وزيادة ربحيتها.

#### الفرع الأول: استراتيجية تحفيز وتعويض الموارد البشرية

من خلال وضع استراتيجية تحفيز وتعويض فعالة، يمكن للمؤسسات أن تخلق بيئة عمل محفزة ومشجعة، مما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وتقليل معدلات الغياب والتسرب، وبالتالي تحقيق استقرار أكبر للقوى العاملة.

#### أولاً: التعويضات

تحتل مسألة الأجر بأهمية كبيرة في مجالات العمل سواء بالنسبة لأصحاب الأعمال أو الموظفين، وتتميز بدرجة عالية من الحساسية، حيث تمثل مصدر الرزق والعيش لكل من يعمل.

#### 1- تعريف التعويضات

إن التعويض المالي أمر ضروري للموارد البشرية العاملة في المؤسسات لأنه يستجيب ويشبع احتياجاتهم الجسدية والفسولوجية، كما أن الاحتياجات الأخلاقية والاجتماعية، مثل المعاملة الجيدة، والأمن الوظيفي، والراحة النفسية، والسلامة والصحة في العمل، وفرص الترقى... إلخ، لا تقل أهمية هذه الاحتياجات عنده عن الاحتياجات الفسيولوجية، وهذا يتطلب أن تستجيب المؤسسات وتشبع هذه الاحتياجات من خلال توفر للعاملين عنصر الحماس والتحدى، والشعور بالأهمية والاستقلال والحرية والمرونة في تنفيذ المهام،... إلخ، وأيضاً من خلال الجانب الجسدي والنفسي وبيئة العمل الاجتماعي التي يتم فيها العمل، يمكننا القول إن مفهوم البعد العالمي يشير إلى أن الأجر يشمل العناصر التالية التعويضات المالية، المباشرة وغير المباشرة، المكافأة غير المالية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد من خلال: الوظيفة أو العمل، وبيئة العمل المادية، وبيئة العمل الاجتماعية والنفسية.<sup>1</sup>

#### 2- أسس وقواعد التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم عدد من الأنظمة التي يتم على

أساسها دفع المكافآت للموارد البشرية، وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، منها<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص. 495.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 15.

- **نظام التقييم الوظيفي:** يتم بناء على نتائج التقييم تحديد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة؛
- **نظام التعويضات المالية المباشرة:** الهيكل الذي صممته إدارة الموارد البشرية يمثل الإطار العام لتحديد وتوزيع الرواتب والأجور للموظفين، حيث يعتمد على معايير محددة مثل الخبرة والمؤهلات والمسؤوليات؛
- **نظام المكافآت المالية:** وهو نظام حوافز مالية تعده لمكافأة العمال الذين يعملون بكفاءة عالية، ويتم ذلك من خلال النتائج المتوصل إليها من تقييم أداء الموارد البشرية؛
- **نظام المزايا الإضافية:** وهي حزمة من المزايا غير المالية، تقدم إلى العاملين يستفيد منها كل من يعمل في المؤسسة؛
- **نظام تقييم الأداء:** هو مجموعة الأسس والقواعد والضوابط المستخدمة لتقييم الأداء، حيث يتم من خلال نتائج التقييم دفع ومكافأة الأشخاص الذين يجتهدون.

#### ثانيا: التحفيز

- لقد أصبح من الضروري أن تدرك المؤسسات أن تحفيز العاملين من خلال المكافآت هو أمر مهم، من المهم أن نعرف أن المكافأة ليست الشيء الوحيد الذي يعمل الأفراد من أجله،
- 1- تعريف عملية التحفيز:** يتم تعريفه على أنه "الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم، ورفع معنوياتهم، والاحتفاظ بهم، وزيادة ولائهم للوظيفة، وهذا يشمل المجاملات والتقدير الشخصي والحوافز العينية والمكافآت وادماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية، والقضايا الهامة التي تهتم المؤسسة"، ومنه الحوافز بمثابة مكافآت للأداء الاستثنائي.<sup>1</sup>
- كما يمكن تعريف الحوافز بأنها: "مجموعة الشروط المتوفرة في جو العمل والتي تلبي رغبات الأفراد والتي يسعون إلى إشباعها من خلال العمل". أي أنها العوامل التي تحفز العاملين في وحدة الإنتاج على العمل بكل قوتهم لتحقيق الأهداف المحددة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المعاينة رولا نايف؛ الحموري صالح سليم، إدارة الموارد الشاملة، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 130.

<sup>2</sup> عليوه السيد، تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص 104.



ويقصد بها أيضا: " تشجيع الأفراد على القيام بدور أكثر نشاطا في العمل وإشراك فريق العمل في تحمل المسؤولية لتحسين طريقة العمل والسماح للأفراد باتخاذ قرارات مهمة للغاية دون الحاجة إلى الرجوع إلى المسؤولين".<sup>1</sup>

يتم تعريفها على أنه: "قوة أو شعور داخلي يدفع سلوك الفرد لإشباع احتياجات ورغبات معينة، عندما يشعر الفرد أن لديه حاجة فإنه يرغب في إشباعها، مما يدفعه إلى بذل الجهد، وفي حالة فشل الجهد المبذول في إشباع الحاجات يستمر التوتر، وعندما يكون لدى الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى، أو تغيير مسار الجهد المبذول، أو استبدال الحاجة بأخرى".<sup>2</sup>

**2- أنواع الحوافز:** تستخدم المؤسسة عادة أكثر من نوع واحد من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد اعتمادا على التقدم الوظيفي، ومدة التوظيف، والمنصب، ويمكن تقسيم الحوافز إلى:<sup>3</sup>

أ- حسب أثرها (فعاليتها):

- الحوافز الإيجابية: يقصد بها الحوافز المستخدمة لتشجيع العاملين على أداء مهام معينة؛
- الحوافز السلبية: هي تعتمد على أسلوب العقاب المطبق على الموظفين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم.

#### ب- أنواع الحوافز حسب طبيعتها

- الحوافز المادية: هي أي شيء يدفع للعاملين نقدا أو عينا من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تلبي الاحتياجات الفردية والاجتماعية وترتبط بالحالة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات الموظفين وتحسين جو العمل؛

#### ج- أنواع الحوافز حسب المستفيد

- الحوافز الفردية: تعتبر الحوافز الفردية أداة توفر كفاءة كبيرة ودائمة على مدى فترة طويلة لزيادة إنتاجية العامل بشكل مباشر، كما أنها تساعد على تحفيز المنافسة بين العمال؛

<sup>1</sup> سميث جين، تحفيز الأفراد، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، شركة كوجين بيدج، الطبعة الثانية، 2006، ص 9.

<sup>2</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2004، ص 280.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحمان الهيتي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص 259.

- **الحوافز الجماعية:** وهي وسيلة مهمة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، وهذه الحوافز تنمي لدى الموظفين روح العمل الجماعي المتكامل الذي يبذل فيه الجميع جهد من أجل مصلحة الجميع.

#### د- أنواع الحوافز حسب الموقع

- **الحوافز المباشرة:** والتي يشعر بها الشخص بشكل مباشر وتتمثل بوسائل وأساليب تشجع العاملين على سرعة الإنجاز وأداء عملهم بدقة؛

- **الحوافز غير المباشرة:** تشمل هذه الحوافز مجموعة من الخدمات التي تقدمها المؤسسة لصالح الموظفين لتحفيزهم على التفوق في العمل وتوفير لهم الطمأنينة والاستقرار والراحة النفسية، هذه الخدمات تؤثر بشكل غير مباشر على الموظفين.

#### 3- أهداف الحوافز

للحوافز عدة أهداف تسعى لتحقيقها وهي:<sup>1</sup>

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد: هو حق لمن يتمتعون بالكفاءة في أدائهم ويتصفون بالإخلاص في عملهم ويجب تقديرهم من خلال تشجيعهم وحثهم على الاستمرار في ذلك مما يسمح لهم بالإبداع والحرص على التقدم والنمو دائما؛
- أداة التغذية الراجعة: يسعى معظم الأفراد إلى معرفة نتائج أعمالهم ورد فعل الآخرين عليها استجابة لرغبتهم في معرفة بيانات ومعلومات عن أدائهم وإشباع حاجتهم للفضول؛
- الدعم المالي: يحتل التعويض المالي مكانا هاما عند الافراد حيث تساعدهم على تلبية احتياجاتهم المادية؛
- تحمل المسؤولية: يعد الالتزام عنصرا أساسيا في تكوين الشخصية، ويسعى الأفراد إلى الحصول على المكانة الاجتماعية والأدوار الفعالة والمعنى، الكبرياء، وكلها متغيرة ولا تظهر بوضوح دون تحمل المسؤولية؛
- زيادة حماس المجموعة وتشجيع المنافسة بين أفراد المجموعة؛
- تنمية روح المشاركة والتعاون وتطوير مهارات أعضاء المجموعة
- التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية؛

<sup>1</sup> طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان، الأردن، ص. 221.

- خلق المناخ التنظيمي المناسب حيث تهدف الحوافز إلى خلق جو من الرضا الوظيفي لدى الأفراد؛
- التكامل والترابط بين النشاط التحفيزي وأنشطة الموارد البشرية المختلفة بما في ذلك تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والتوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والرواتب والخدمات والترقيات، تؤثر هذه الأنشطة معا على النتائج المتوقعة مستوى المؤسسة.

#### 4-متطلبات عملية التحفيز

- من أجل رفع معنويات العاملين وزيادة إنتاجيتهم، لا بد من توفير بيئة عمل تدعم:<sup>1</sup>
- تطبيق مبادئ إدارية متطورة لتوفير الظروف الملائمة التي تؤثر على ممارسة مسؤولياته، حتى يتمكن الفرد من التحكم في عمله والحصول على أفضل أداء إذا رغب في ذلك؛
- تحديد احتياجات العمل ودوافع موظفيه، حيث ترتبط هذه الاحتياجات والدوافع باختلاف طبيعة العمل والمهام والفرق العاملة؛
- تحديد الحوافز المناسبة التي ستقدمها المؤسسات لتحفيز العاملين أو العملاء؛
- تطوير هيكل متكامل للأجور والحوافز يشجع الموظفين على بذل أقصى جهد، بدعم من قيادة إدارية واعية؛
- القيام بكل ما سبق، لفئات مختلفة من العاملين، لأن تحفيز المدير يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، وبالتالي يتطلب اتباع أنظمة مختلفة لكل فئة.

#### 5-شروط نجاح الحوافز

- هناك العديد من الشروط الأساسية لنجاح الحوافز وهي كالتالي:<sup>2</sup>
- ينبغي ربط الحوافز بأهداف الموظف والإدارة؛
- إيجاد الدافع والشرارة التي تشعل فتيل العمل الجاد لتحقيق الأهداف المنشودة؛
- تحديد التوقيت الأمثل لاستخدام الحوافز، وخاصة المالية منها؛
- ضمان استمرارية الحوافز وخلق شعور بالاطمئنان لدى الأفراد، وتوقع حصولهم على الحوافز بصفة دورية؛

<sup>1</sup> Toshiba Cecilia, " sparks a wave of innovation: New structures and incentives stimulate employee creativity", **Journal Human Resource Management International Digest**, Case study; 2006, p.121.

<sup>2</sup> زوليف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص. 62.

- من الضروري أن تتسم سياسة تنظيم الحوافز بالعدالة والإنصاف والكفاءة في توزيعها؛
- لابد من تعزيز الإحساس لدى العامل بأن هناك علاقة مباشرة بين جودة أدائه والحوافز التي يحصل عليها، مما يدفعه لبذل المزيد من الجهد؛
- يجب أن تكون الحوافز مشجعة للأداء المتميز وتدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد؛
- توعية ومعرفة الأفراد بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم ومنح الحوافز .

### ثالثاً: مفهوم استراتيجية التعويض والتحفيز

تعتبر استراتيجية التحفيز والتعويض بمثابة مجموعة من السياسات والإجراءات التي تهدف إلى جذب الكفاءات، والاحتفاظ بها، وتحفيزها على تقديم أفضل ما لديها لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### 1- تعريف استراتيجية التعويض والتحفيز

تعرف استراتيجية المكافآت والتحفيز بأنها: "أحد أهم العناصر والعوامل التي تساعد على جذب واستقطاب الموارد البشرية، أي أنها مجموعة من الخطط التي تساعد المؤسسة مستقبلاً على حماية العاملين لديها من التسريبات خارج المؤسسة، واستقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية الذين يساعدهم في تحقيق أهداف المؤسسة"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضاً بأنها: "مجموعة الخطط والعوامل التي تضعها المؤسسة لزيادة كفاءة العاملين لديها وزيادة دافعيتهم في العمل، وفي المقابل يحصل هذا العامل على ما يضمن تحقيق رغباته وتوقعاته، كما يشجعه على الثبات في عمله"<sup>2</sup>.

يتم تعريفه على أنه "مجموعة الخطط التي تضعها المؤسسة من أجل تحفيز العاملين لديها وجذب العاملين الآخرين الأكفاء والمؤهلين، وهناك عدة طرق للتأثير عليها، حيث يمكن استخدام الأجر المبني على الأداء لمكافأة العاملين، أي يساعد إدارة المؤسسة على تحديد نظام الرواتب ومكافأة العاملين أثناء عمله"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Gupta Madhu; Gehlawat Manju, A Study of the Correlates of Organizational Commitment Among Secondary School Teachers", Unpublished Thesis, Department of Education, MDU Rhotak & CR College of Education, Issues and Ideas in Education Rhotak India, Vol. 1, N° 01, March 2013, p. 60.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، تطور إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية، الدولية للكتب العلمية، المنصورة، مصر، 2021، ص 125.

<sup>3</sup> Lotich Patricia, Things to Consider When Developing a Compensation Strategy", The Thriving Small Business, 2015, (Vision – Strategy – Development – Growth) Available online link at: <http://thethrivingsmallbusiness.com/compensationstrategy7thingstoconsiderwhendevelopingacomensationstrategy/>

- 2- تصميم نظام الحوافز: تمر عملية تصميم نظام الحوافز بعدة مراحل أهمها:<sup>1</sup>
- التحديد الدقيق للهدف لنظام الحوافز: يقصد بها وضع خطط تفصيلية لنظام الحوافز، ودراساتها جيدا، ثم يحاول بعد ذلك ترجمة هذه الخطط والوثائق لأهداف نظام الحوافز مثل رفع كفاءة العامل، زيادة إنتاجيته، تعظيم الأرباح، ورفع قيمة المبيعات؛
  - دراسة الأداء المرغوب فيه: يقصد به التحقيق الدقيق ووصف الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسة؛
  - التحديد الدقيق للحوافز: وهو التحديد المبلغ الذي يمكن أن تتفقه المؤسسة على تحفيز عمالها بدون أن يؤثر ذلك على أهداف المؤسسة.

#### الفرع الثاني: استراتيجية تقييم الأداء الموارد البشرية

تقييم أداء العاملين مفهوم متعدد الأوجه، فقد اهتمت العديد من الدراسات بتحليله من زوايا مختلفة، مما أدى إلى ظهور تعريفات متعددة له، ومن بين هذه التعريفات نذكر ما يلي:

#### أولاً: تعريف تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف الباحثين تقييم الأداء على أنه: "عملية منظمة لقياس مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة مسبقاً، ويتم من خلالها مقارنة أدائه الفعلي بالمعايير والمؤشرات المتفق عليها، بهدف توفير تغذية راجعة بناءة للموظف، وتحديد احتياجاته التدريبية، ووضع خطط تطوير فردية".<sup>2</sup>

ويشار إليه أيضاً على أنه: "الاهتمام بأداء العاملين من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة من خلال تعزيز كفاءة الأفراد والجماعات في أداء مهامهم، وذلك عبر تحسين التواصل بينهم وتوفير الدعم اللازم لهم ليكونوا قادرين على المساهمة بشكل فعال في تحقيق النجاح المنشود".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف أداء العاملين على أنه: "مجموعة السلوكيات التي يمارسها الفرد في إطار عمله والتي تعكس جودة أدائه، ومدى اتقانه للمهام الموكلة إليه، وقدرته على التفاعل بفعالية مع زملائه،

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، 2013، الطبعة الأولى، ص.143-145.

<sup>2</sup> بوشمال عبد الغاني، دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء والوظيفي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة 20 أبت، 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018، ص.119.

<sup>3</sup> عياش بن موسى الحربي، فاطمة سلمان اليامي، هبة أحمد العنزي، "أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركة المياه بمدينة الرياض"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجميع الذمية، الرياض، المجلد 11، العدد2، 2023، ص.100.

ومدى التزامه بالقواعد واللوائح المنظمة للعمل، كما يشمل الأداء مجموعة من المهارات والمعارف التي يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بنجاح.<sup>1</sup>

وينظر إلى عملية تقييم أداء العاملين على أنها: "عملية منهجية وعادلة لقياس مدى تحقق الموظف من الأهداف المحددة لوظيفته، مقارنة بمعايير الأداء المتفق عليها، ويهدف هذا التقييم إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، وتقديم تغذية راجعة بناءة، واتخاذ قرارات متعلقة بالتطوير الوظيفي والمكافآت، بما يساهم في تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة وضمان العدالة بين الموظفين".<sup>2</sup>

### ثانياً: مفهوم استراتيجية تقييم الأداء:

لقد تعددت مفاهيم استراتيجية تقييم الأداء ومن أهمها ما يلي:

تعرف استراتيجية تقييم الأداء بأنها: "عملية مراقبة وتقييم مستمرة للإنجازات المختلفة التي تحققت من خلال برامج المؤسسة ومن ثم توثيقها، وتقييم وتوثيق جميع جوانب تقدم العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، والإدارة المسؤولة عن تطوير خطط المؤسسة والبرامج هي التي تقود عملية قياس الأداء".<sup>3</sup>

ويمكن تعريفها على أنها: "مجموعة من العمليات التي تستخدمها المؤسسات لتقييم أداء موظفيها وتزويد المؤسسة بالمعلومات والبيانات التي يمكن الاستفادة منها لأغراض التطوير وهذا يشمل أيضاً البحث في القياسات النفسية وأدوات التقييم والعملية المعرفية".<sup>4</sup>

يقصد بها أيضاً: "عملية يتم تخطيطها وتنظيمها من قبل مؤسسة لتقييم المدخلات والمخرجات الأساسية لعملية الإنتاج".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علي إيمان فوزي؛ عبد الحميد الضبع، "دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار"، المجلد 3، العدد1، 2021، ص. 133.

<sup>2</sup> العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 10، 2012، ص 323

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، الطبعة الأولى، ص.487.

<sup>4</sup> Dian van dijk, performance appraisal and evaluation, international encyclopedia of the social and behavioral sciences, edition2 , 2005, p716

<sup>5</sup> عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، الطبعة الأولى، ص.246.

وتشير أيضا إلى: "مجموعة من الخطط والبرامج التي تهدف إلى تحديد أسلوب تقييم أداء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج هذه الخدمات والمنتجات، أي أنها "أداة طورتها المؤسسة لمساعدتها على فهم وإدارة وتحسين عملياتها وأدائها والحصول على ميزة تنافسية".<sup>1</sup>

### ثالثا: أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية

يهدف تقييم أداء الموظفين إلى تحديد مستوى أدائهم الحالي بدقة، وذلك من خلال رصد نقاط القوة والضعف في أدائهم، مما يساعد على وضع خطط تطوير شخصية تساهم في رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم، وتحقيق الأهداف المرجوة من الوظيفة:<sup>2</sup>

- عندما يدرك الموظف أن أدائه يخضع للتقييم والمساءلة، فإنه يشعر بمسؤولية أكبر تجاه وظيفته وعمله، هذا الوعي يدفعه إلى بذل المزيد من الجهد والالتزام، إذ يدرك أن أدائه يؤثر بشكل مباشر على نجاح الفريق والمؤسسة بأكملها، مما يحفزه على المبادرة والعمل بروح الفريق والالتزام بالمواعيد المحددة؛
- إن الاعتراف بجهود الموظفين وتقدير مساهماتهم هو المحرك الأساسي لتعزيز أدائهم، عندما يشعر الموظف بأن عمله ذو قيمة، فإنه يصبح أكثر حماساً للتفوق في أدائه، مما يساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- يعتبر مقياساً دقيقاً لقياس مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال تقييم هذا الأداء بشكل دوري ومنهجي، يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية التي تساهم في تطوير قدرات ومهارات الموظفين، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم بشكل مستمر وبالتالي، فإن تقييم الأداء هو استثمار طويل الأجل في تطوير الموارد البشرية؛

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 487.

<sup>2</sup> أنظر:

- Jacqueline Barraud, Martine Guillemin, Francoise Kittel, "la fonction ressources humaines", edition dund, Paris, 2004, p. 23.
- Angelo Denisi, Robert Pritchard, "Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework", Management and Organization Review, volume 2, 2006, p.255.

- عبد العزيز بدر الندوي، عولمة ادارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 194.

- توفير تغذية مرتدة مستمرة حول أداء الموظفين يقيس مدى ملاءمة سلوكهم ونتائج عملهم للأهداف والمعايير المحددة، هذه المقارنة الدورية تعزز من وعي الموظف بأدائه الفعلي وتساعد على فهم التوقعات المرجوة منه، مما يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته وتحقيق نتائج أفضل؛
- تقييم الأداء هو بوابة لتطوير أداء الموظفين، فهو يمثل فرصة لتحديد الاحتياجات التدريبية الفردية لكل موظف، وبناء خطط تطوير شخصية تساعد على تحقيق أقصى استفادة من قدراتهم، عندما يتم إجراء هذا التقييم بطريقة عادلة وشفافة، فإنه يشجع الموظفين على المشاركة الفعالة في عملية تطويرهم المهني؛
- يعتبر تقييم أداء العاملين بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسات نحو اختيار الكفاءات المناسبة فمن خلال هذا التقييم، تستطيع المؤسسات تحديد المهارات والمعارف التي تحتاجها لتحقيق أهدافها، وبالتالي توجيه جهود التوظيف نحو استقطاب الأفراد القادرين على سد هذه الفجوات في الأداء وبهذا، تساهم عملية التقييم في بناء فريق عمل متكامل ومتجانس يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

#### رابعا: فوائد تقييم أداء الموارد البشرية

- تقييم الأداء هو أداة قوية تساهم في تحقيق العديد من الفوائد، من بينها:<sup>1</sup>
- **رفع معنويات الموظفين:** يسود جو من التفاهم والعلاقات الطيبة بين الموظفين ورؤسائهم عندما يشعرون أن جهودهم وطاقاتهم في تنفيذ عملهم تحظى بالتقدير والدعم من الإدارة، كل هذا يحفز الفرد على التوجه إلى العمل وهو راضٍ عن استعداداته العاطفي، الذي يساعد العاملين على زيادة إنتاجهم وتحقيق مهاراتهم؛
- **تعريف الموظفين بمسؤولياتهم:** عندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل يتم تقييمه من قبل رؤسائه المباشرين، فإنه سيشعر بمسؤوليته تجاه نفسه وتجاه العمل معا، وسيبذل كل ما في وسعه من جهد و طاقة للقيام بعمله على الوجه الأمثل لنيل رضا رؤسائه؛
- **وسيلة لضمان المعاملة العادلة:** عندما تستخدم الإدارة أسلوبا موضوعيا لتقييم الأداء، فإن الإدارة تضمن حصول الفرد على الترقية أو المكافأة التي يستحقها فتضمن الإدارة معاملة عادلة ومتساوية لجميع الموظفين؛

<sup>1</sup> عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سابق، ص. 195.



- **المراقبة من الرؤساء:** يمكن تقييم الأداء الإدارة العليا للمؤسسة من مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والقيادية؛
- **المراقبة والإشراف المستمر:** تتطلب هذه الوظيفة من الرؤساء مراقبة الأداء مروسيهم باستمرار، بحيث يكون حكمهم مبنيا على أسس موضوعية؛
- **تقييم سياسات الاختيار والتدريب؛**
- **نتائج تقييم الأداء تقدم التغذية الراجعة:** مما يساعد الفرد في معرفة حقيقة أدائه بجوانبه الإيجابية والسلبية، والتي تساعد على تصحيحها وتعديلها ما يساهم في تطوير الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة؛
- يعتبر تقييم الأداء حاليا جزءا أساسيا من منهجية إدارة الجودة الشاملة.

#### خامسا: أسس التقييم الفعالة للأداء

- يعتمد التقييم الفعال لأداء العاملين على مجموعة من الأسس المتينة، والتي تشمل:<sup>1</sup>
- تحديد الأهداف المحددة والمعايير الدقيقة لقياس أداء الموظف في مختلف المجالات؛
- لا بد أن يكون هناك توافق كبير بين نظام التقييم والأداء المطلوب من شاغل الوظيفة، على سبيل المثال، يجب أن يتم حساب المعايير التي يتم تقييمها، مثل المثابرة ومقدار الجهد، طبيعة الوظيفة؛
- تعريف واضح ودقيق للمهام ومعايير تقييم الأداء لكل منصب؛
- من الضروري تدريب مقيمي الأداء على كيفية استخدام نظام التقييم بكفاءة، بما في ذلك أساليبه وأنماطه المختلفة؛
- لا بد من توفير فرص تواصل يومية حقيقية بين المقيمين والعمال المراد تقييمهم؛
- إذا شمل التقييم مجموعة متنوعة من مؤشرات الأداء (مثل الجودة والحضور والكمية)، فيجب أن يكون وزن كل مقياس بالنسبة للعمل الإجمالي ثابتا طوال مدة التقييم؛
- تحقيق تقييم موضوعي، يجب أن يتم إسناد مهمة التقييم إلى فريق من المقيمين، بحيث يقوم كل منهم بإجراء تقييمه بشكل مستقل، من ضروري أن يحصل الموظفون على تعليقات واضحة حول مستوى هذا الأداء؛

<sup>1</sup> سهيلة محمدعباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص. 244.

- تقييم أداء الموظف بشكل شامل، يجب الاعتماد على عدة أسس، من بينها تقييم النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة، وتقييم السلوكيات والمهارات التي يتميز بها الموظف، بالإضافة إلى معايير تقييم أخرى<sup>1</sup>؛
- اعتماد مجموعة من المفاهيم والمعايير الموضوعية الواضحة لقياس وتقييم أداء جميع شاغلي الوظائف المتشابهة، مما يساهم في تحقيق تقييم موحد وعادل؛
- يهدف التقييم إلى فهم نقاط القوة والضعف بشكل موضوعي، وليس إلى إلقاء اللوم أو إصدار الأحكام، وتحديد النموذج ومستوى أدائه الفعلي بالنسبة للأداء المستهدف أو المفترض لتحديد أي أوجه قصور التي قد تكون موجودة وتساعد الفرد على تصويبها؛
- "عندما يفهم المدراء والموظفون جيدا معنى التقييم وأهدافه ومعايير، ويؤمنون بأهميته، يصبح من السهل على المدراء تطبيقه، ويدرك الموظفون أن التقييم عادل ويساعدهم على التطور؛
- الكشف عن الإيجابي والسلبي وأخذهما بعين الاعتبار، بحيث لا يقدم أحدهما على الآخر، أو التعرف على السلبي دون الإيجابي، أو العكس، يمكن إعطاء الأولوية للإيجابية بشرط ألا يظهر الموظف، ذكرا كان أو أنثى، إخلالا ملموسا بواجبات وأخلاقيات العمل؛
- عند تقييم أداء الرئيس، تعتمد المصادر الأولية للمعلومات على الفرد نفسه ورئيسه المباشر، يمكن أيضا استطلاع آراء مرؤوسيه دون الحاجة إلى آراء خارجية، وقد يؤثر على حيادية وموضوعية التقييم، أو حتى إلغائه بالكامل.

#### سادسا: خطوات تقييم الأداء

تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية من خلال عدة خطوات تتمثل في:<sup>2</sup>

1. **تحديد معايير الأداء:** تشير معايير تقييم الأداء إلى المقاييس الكمية والكيفية التي تُستخدم لقياس وتحليل أداء الفرد، مثل الإنتاجية، والجودة، والالتزام بالمواعيد، ومهارات التواصل وغيرها ومن ثم مقارنته للحكم عليه، فهي المعايير التي تحدد المستوى الذي يعتبر فيه الأداء مرضيا وكافيا لتحقيق الأهداف المرجوة، فتساعد في إعلام الموظفين بما هو متوقع منهم لتحقيق أهداف المؤسسة وتوجيه المديرين نحو القضايا التي يجب مراعاتها لتحسين الأداء؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> سهيلة محمدعباس، مرجع سابق، ص. 254.

2. نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال، يجب شرحها بشكل واضح للأفراد العاملين، حتى يعرفوا ويوضحوا ما يجب عليهم فعله وما هو المتوقع منهم، وبفضل أن تكون عملية الاتصال ثنائية الاتجاه، يجب أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه ومناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ومن ثم تمريرها من المرؤوسين إلى رئيسهم بهدف الاستفسار توضيح أي نقاط غير واضحة بالنسبة لهم؛
3. قياس الأداء: تعتمد هذه الخطوة على جمع معلومات الأداء الفعلي من أربعة مصادر رئيسية: الملاحظة المباشرة، والتقارير الإحصائية والشفوية والمكتوبة؛
4. مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري: من خلال هذه الخطوة، يمكننا تحديد الانحرافات التي تحدث بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي، مما يساعدنا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة؛
5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: لا يقتصر دور تقييم الأداء على تقديم تغذية راجعة للموظفين، بل يشمل أيضا إتاحة الفرصة لهم لمناقشة نتائج التقييم مع مديريهم، مما يساهم في فهم أعمق لأدائهم وتحديد أهداف التطوير المهنية، بالإضافة إلى ذلك فإن المناقشة تقلل من تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، لأن التقييم الصادق، كما أشارت العديد من الدراسات، يمكن أن يضع الرئيس في موقف غير مريح، لأنهم يعتقدون أن أدائهم أعلى مما حدده لهم الرئيس أو المشرف؛
6. الإجراءات التصحيحية: يمكن أن تكون الإجراءات التصحيحية على نوعين: النوع الأول مباشر وسريع، لأنه لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى انحرافات الأداء، بل يتم فقط محاولة تغيير الأداء ليتوافق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح ضروري، أما النوع الثاني من التصحيح فهو يهتم بالبحث عن أسباب الانحرافات وكيفية حدوثها، أي أنه يتم تحليل الفجوات في جميع أبعادها للوصول للسبب الرئيسي الكامن وراءها، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الطريقة الأولى، كما أنها تعود بفوائد عديدة على المؤسسة على المدى الطويل.

## خلاصة الفصل:

تمثل الموارد البشرية الأصول الاستثمارية الأهم والأكثر قيمة في أي مؤسسة، حيث تساهم في بناء ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز الأداء المالي على المدى الطويل. من خلال تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من التخطيط المرن للقوى العاملة، وتوظيف الكفاءات النادرة، وتطوير برامج تدريب مخصصة، وتصميم أنظمة حوافز مبتكرة، وتقييم الأداء الشامل، يمكن للمؤسسات جذب وتطوير الكفاءات النادرة، وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية، وتحسين الإنتاجية والابتكار، وتعزيز الرضا الوظيفي، وبالتالي تحقيق أهدافها الاستراتيجية والنمو المستدام. وتؤكد الدراسات أن الاستثمار في الموارد البشرية هو استثمار ذكي يؤتي ثماره على المدى الطويل، حيث يساهم في بناء مؤسسات قوية ومرنة قادرة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال.

## الفصل الثاني:

أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

وأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة

الموارد البشرية عليه

## تمهيد:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات فريدة تتطلب منها أن تكون أكثر مرونة وابتكاراً من الشركات الكبيرة، تتميز هذه المؤسسات بحجمها الصغير ومصادرهما المحدودة، مما يجعلها أكثر عرضة للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية المفاجئة بالإضافة إلى ذلك، غالباً ما تفتقر إلى البنية التحتية القوية والموارد البشرية المتخصصة المتاحة للشركات الكبيرة، هذه التحديات تتطلب منها القدرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات السوقية، وتطوير منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتطورة، والبحث المستمر عن كفاءة تشغيلية أعلى. وبالتالي، فإن تقييم الأداء يكتسب أهمية بالغة بالنسبة لهذه المؤسسات، إذ يمثل بوصلة توجهها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال إجراء تقييم شامل ودوري لأدائها، تستطيع هذه المؤسسات أن ترصد بدقة نقاط قوتها التي تمكنها من التفوق في السوق، وتحديد نقاط ضعفها التي تستدعي المعالجة السريعة، كما يمكنها من خلال هذا التقييم أن تكتشف الفرص الواعدة التي يمكن اغتنامها لتعزيز نموها، وأن تتوقع التحديات المحتملة وتضع خططا استباقية لمواجهتها.

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة قوية لقياس أداء المؤسسة بشكل شامل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تتجاوز التقنيات التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط، فهي توفر رؤية متكاملة للأداء من خلال التركيز على أربعة أبعاد.

على الرغم من أن تقييم أداء المؤسسة يشمل مجموعة واسعة من العوامل والمؤشرات، إلا أن الموارد البشرية تعد حجر الزاوية في هذه العملية، فهي التي تقوم بتنفيذ المهام والمشاريع، وهي المسؤولة عن تحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم في تحقيق النمو المستدام وتحسين الأداء.

بناء على ما تقدم، يمكن تناول هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقته بالممارسات

الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

### المبحث الأول: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في التنمية الشاملة، سواء على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي ولقد أصبحت محط أنظار صانعي السياسات والباحثين على حد سواء، وذلك لما تضطلع به من دور محوري في دفع عجلة النمو الاقتصادي على مستوى العالم، بغض النظر عن مدى تقدمه.

#### المطلب الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) من الركائز الأساسية للاقتصاديات الحديثة، فهي تساهم بشكل كبير في خلق فرص العمل، وتعزيز النمو الاقتصادي، وزيادة الابتكار. ومع ذلك على الرغم من أهميتها فإن تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواجه تحديات كبيرة.

#### الفرع الأول: صعوبات تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر تحديد تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) تحديًا كبيرًا يواجه العديد من الدول والمؤسسات الدولية وتتعدد الأسباب التي تساهم في هذا التحدي، يمكن تلخيصها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مستويات مختلفة من النمو

إن الاختلافات الواسعة في معدلات النمو الاقتصادي والتطور التكنولوجي بين دول العالم يقسمها إلى مجموعتين رئيسيتين: الدول المتقدمة والدول النامية هذه الفروقات تؤدي إلى تباين كبير في مستوى القوى الإنتاجية، وبالتالي تختلف تصورات الدول حول حجم المؤسسات

<sup>1</sup> أنظر:

- خوني رابح، حساني رقية، "آفاق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى دولي حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، المنعقد خلال الفترة 2325 ماي 2003، ص. ص. 894-895؛
- سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص47؛
- دمدوم كمال، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة"، مجلة دراسات اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الانسانية، مؤسسة إين خلدون للدراسات والبحوث، الجزائر، العدد الثاني، 2000، ص. 185.

الصغيرة والمتوسطة فمؤسسة قد تصنف على أنها كبيرة في دولة معينة، بينما تعتبر متوسطة في دولة أخرى علاوة على ذلك، فإن الظروف الاقتصادية والاجتماعية تتغير باستمرار، مما يؤدي إلى تغير حجم المؤسسات بمرور الوقت، فالمؤسسة الصغيرة أو المتوسطة اليوم قد تصبح كبيرة في المستقبل.

### ثانياً: تنوع الأنشطة الاقتصادية

إن التباين الواسع في الأنشطة الاقتصادية بين الدول يؤدي إلى اختلاف ملحوظ في حجم وشكل المؤسسات العاملة فيها فالمؤسسات الصناعية والزراعية، نظراً لطبيعة أعمالها التي تتطلب استثمارات كبيرة في البنية التحتية وعمالة واسعة، تتطلب هياكل تنظيمية معقدة تضمن توزيع المهام وتحديد الأدوار بدقة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، أما المؤسسات الخدمية والتجارية، فبفضل طبيعتها الأقل تعقيداً، تستطيع الاعتماد على هياكل تنظيمية أبسط تتميز بالمرونة والسرعة في اتخاذ القرارات.

### ثالثاً: اختلاف فروع النشاط الاقتصادي

يتسم النشاط الاقتصادي بتنوع كبير، فمن حيث فروع النشاط، نجد أن التجارة مثلاً تنقسم إلى تجارة تجزئة وجملة، والصناعة إلى تحويلية وغذائية. هذا التنوع يؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسات، فما هو صغير في قطاع قد يكون كبيراً في قطاع آخر. وعلى مستوى أوسع، تختلف أنماط النشاط الاقتصادي بين الدول، فبعضها يعتمد بشكل أساسي على القطاع الأولي (الزراعة والصيد)، بينما يعتمد البعض الآخر على القطاع الثانوي (الصناعة) أو الثالث (الخدمات). وبناءً على هذا التنوع، تختلف تصنيفات المؤسسات، فكل قطاع له خصائصه التي تؤثر على حجمه وهيكلته.

### رابعاً: العوامل التقنية أو التكنولوجية

تؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على بنية الإنتاج وحجم المؤسسات. فكلما زاد مستوى اندماج المراحل الإنتاجية، زادت احتمالية توحيد العمليات في مصنع واحد، مما يؤدي إلى تزايد حجم المؤسسات. وعلى النقيض، تتجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تجزئة هذه العمليات. علاوة على ذلك، فالتكنولوجيا المتقدمة تمكن من دمج عمليات الإنتاج في مساحات أصغر، مما يقلص الحاجة إلى منشآت ضخمة. وبالتالي، تستطيع المؤسسات العالمية تحقيق إنتاجية عالية



في مساحات محدودة. أما المؤسسات التي تعتمد على تكنولوجيا أقل تطوراً، فتحتاج إلى منشآت أكبر لتلبية احتياجات الإنتاج، حتى لو كانت تعمل على نطاق محلي.

### الفرع الثاني: معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لتحديد تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنستند إلى مجموعة من المعايير

هي:<sup>1</sup>

أولاً: **المعايير الكمية:** توضح لنا المعايير التي نستطيع حسابها وقياسها والتي تتمثل في:

1- **عدد العمال في المؤسسة:** يشير هذا المفهوم إلى إجمالي عدد الأفراد العاملين في

المؤسسة، وهو من أكثر المؤشرات استخداماً على نطاق واسع نظراً لسهولة حسره عددياً

ووفرة البيانات المتعلقة به، هذا الأمر يجعل من الممكن إجراء مقارنات دقيقة بين

المؤسسات المختلفة داخل نفس القطاع أو بين قطاعات مختلفة، بل وحتى بين الدول،<sup>2</sup> إلا

أن هذا المعيار لا يقيس بشكل دقيق الحجم الحقيقي للمؤسسة لأن هناك نشاطات معينة

تحتاج يد عاملة قليلة إلا أن حجم مبيعاتها كبير؛<sup>3</sup>

2- **حجم الإنتاج (قيمة الإنتاج):** يقصد به قيمة الإنتاج السنوي الذي تنتجه المؤسسات، إلا

أن تطبيقه لا يمكن لكون صعوبة حسابه في بعض القطاعات مثل القطاع التجاري

والخدماتي، المؤسسات ذات تنوع في الإنتاج؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. أنظر:

- عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013، ص.ص. 16-19.

- تحي السيد عبده بو سيد حمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005، ص. 49.

<sup>2</sup>. محمد فتحي صقر، "واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية"، ورشة العمل بعنوان تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وأفاق التنمية، القاهرة، 18-22 يناير 2004، ص.12.

<sup>3</sup>. كاسر نصر منصور، شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة: من الألف إلى الياء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص.ص. 41-42.

<sup>4</sup> محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص. 14.

3- **القيمة المضافة:** تشير هذه العبارة إلى القيمة الإجمالية التي تضيفها المؤسسة للمنتج النهائي، وذلك بعد طرح قيمة المواد الخام والسلع الوسيطة التي تم شراؤها من مؤسسات أخرى، ومع ذلك، فإن حساب هذه القيمة بدقة يواجه تحديات كبيرة في قطاعات التجارة والخدمات، بالإضافة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعود ذلك إلى صعوبة تحديد تكلفة المدخلات بدقة، وحساب القيمة المضافة التي تساهم بها كل مرحلة من مراحل الإنتاج؛

4- **رأس المال المستثمر:** يعد رأس المال المستثمر مقياساً رئيسياً لحجم المؤسسة، إذ يعكس قدرتها الإنتاجية؛<sup>1</sup> ومع ذلك، فإن تطبيقه العملي يختلف من دولة لأخرى؛

5- **رقم الأعمال:** يعتبر من أهم هذا المعايير، حيث يبرز لنا أهمية المؤسسات وتصنيفها من حيث الحجم، قدراتها التنافسية،<sup>2</sup> وهو يرتبط أكثر بالمؤسسات الصناعية إلا أن هذا المعيار يتأثر بعدد من العوامل مثل ارتفاع أسعار، التضخم الذي جعل منه صعب التطبيق؛

**ثانياً: المعايير النوعية:** وترتكز هذه المعايير على الخصائص الوظيفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي كما يلي:<sup>3</sup>

1- **الاستقلالية:** تتميز المؤسسات بالاستقلالية المالية والإدارية وعدم تدخل الأطراف الخارجية في تسييرها أو مراقبة أعمالها، حيث يعتبر المالك هو المسؤول الأول عن إدارة المؤسسة

<sup>1</sup> أنظر:

- هيا جميل بشار، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص. 26.
- محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص. 12.
- عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آلية لتحقيق التنمية المستدامة)، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013، ص. 17.

<sup>2</sup> بربيش السعيد، "تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والإصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية (واقع وآفاق)"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية (غير منشورة)، جامعة باجي مختار عنابة، 2004، ص. 76.

<sup>3</sup> أنظر:

- رابح خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص. 22.
- Pierre G Bergeron, **La Gestion Dynamique: concepts, méthode et application**, 3<sup>ème</sup>, Canada: édgaetan, Quebec, 2001, p.p.782-783.

واتخاذ القرارات وتنفيذها، وهو المسؤول الكامل عن جميع التزامات المؤسسة تجاه الأطراف الخارجية؛

2- **المعيار القانوني:** يختلف حجم المؤسسة وحجم رأس مالها وطريقة تمويلها حسب اختلاف الشكل القانوني ومن بينها نجد مؤسسات الأشخاص، مؤسسات العائلية والتضامنية، شركات التوصية البسيطة، شركات المحاصة... إلخ<sup>1</sup>؛

3- **معيار الريادية:** وهم الأشخاص الأكثر نشاطا واستعدادا لتحمل المخاطر المالية والمسؤولية الشخصية؛

4- **المعيار التنظيمي:** تعكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة شخصية مالكيها؛ مع تهميش الإجراءات الروتينية المعقدة. وهذا يمنحها مرونة أكبر في التكيف مع التغيرات السوقية والرد السريع على الفرص والتحديات؛

5- **الحصة السوقية:** هذا النوع من المؤسسات يتميز بنمو سريع ملحوظ، وعادة ما يظهر هذا النمو على المستوى المحلي والجهوي.

### الفرع الثالث: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في فقه المقارن

على الرغم من وجود العديد من المقترحات الدولية لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه لا يوجد تعريف عالمي موحد. كل دولة ومنظمة دولية تعتمد معايير خاصة بها لتحديد هذه المؤسسات، مما يؤدي إلى تنوع كبير في التعاريف. سنستعرض في هذا الجزء مجموعة من هذه التعاريف:

#### أولاً: تعريف الاتحاد الأوروبي

يستند هذا التعريف إلى أربعة معايير رئيسية هي: عدد العمال، الإيرادات السنوية، إجمالي الميزانية، والهيكل القانوني للمؤسسة، كما هو مبين في الجدول أدناه:

<sup>1</sup> عبد الله خبابة، مرجع سابق، ص. 15.

الجدول رقم (2-1): تصنيف المؤسسات حسب توصية الاتحاد الأوروبي

المعيار الحجم	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي (بالمليون أورو €)	أو	مجموع الميزانية السنوية (بالمليون أورو €)	معيار الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	10 >	2 ≥		2 ≥	مؤسسة تمتاز بالاستقلالية
مؤسسة صغيرة	50 >	10 ≥		10 ≥	بالاستقلالية
مؤسسة متوسطة	250 >	50 ≥		43 ≥	في التسيير

Source : Jean Luc Marteau ; Jean Noel Combasson, **la reprise de PME**, lavoisier, Paris, 2008, p.54.

ثانيا: تعريف دول جنوب شرق آسيا

يعتمد هذا المعيار على عدد العمال، وقد صنفّت المؤسسات وفقا لذلك إلى:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2-2): تعريف المؤسسات في دول جنوب شرق آسيا.

الحجم المعيار	عدد العمال
مؤسسة مصغرة (عائلية أو حرفية)	محسورا بين 1-9 عمال
مؤسسة صغيرة	محسورا بين 10-49 عامل
مؤسسة متوسطة	محسورا بين 50-99 عامل
مؤسسة كبيرة	تشغل على الأقل 100 عامل.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على: جالن سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة: اتجاهات في الاقتصاد الكلي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998، ص. 111.

ثالثا: تعريف بريطانيا

تصنف ضمن هذه الفئة المؤسسات التي تلتزم بمعايير محددة لحجم الأعمال، إذ لا يتجاوز إجمالي إيراداتها السنوية 14 مليون دولار أمريكي، ولا يتعدى حجم الاستثمارات فيها 65، 6مليون دولار أمريكي، كما لا يتجاوز عدد العاملين بها 250 عاملا،

رابعا: تعريف اليابان

لتعزيز نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوفير بيئة أعمال محفزة، وضع المشرع معايير واضحة لتصنيفها. هذا الإجراء يهدف إلى تمكين هذه المؤسسات من الحصول على الدعم والتسهيلات اللازمة لتنميتها. وقد أدرك المشرع أن المؤسسات الكبيرة ما هي إلا نتاج

<sup>1</sup> سامية عزيز، مرجع سابق، ص.59.

تجميع وتكامل لهذه المؤسسات الأصغر حجماً، الأمر الذي يؤكد أهميتها في النسيج الاقتصادي، وعليه فقد حدد القانون الذي يعد القانون الأساسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمعدل في 3 ديسمبر 1999، معايير تصنيف هذه المؤسسات بناء على رأس المال المستثمر وعدد العمال ونوع النشاط، كما هو موضح في الجدول التالي:<sup>1</sup>

الجدول رقم (2-3): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان.

القطاع	عدد العاملين	رأس المال (مليون ين)
الصناعة وأشغال البناء والنقل	300 عامل أو أقل	300 أو أقل
مبيعات الجملة	100 عامل أو أقل	100 أو أقل
مبيعات التجزئة	50 عامل أو أقل	50 أو أقل
الخدمات	100 عامل أو أقل	50 أو أقل

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على:

OCDE: organisation de coopération et de développement économique, " les statistiques sur les PME vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME ", 2<sup>ème</sup> conférence de l'OCDE des ministres en chargé des PME, Istanbul, Turquie, (4-5 juin 2002), p.1, sur site : [www.oecd-istanbul.me2004.org](http://www.oecd-istanbul.me2004.org).

#### خامساً: تعريف الولايات المتحدة الأمريكية (و.م.أ)

تم تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية وفقاً لمعيارين رئيسيين هما عدد الموظفين وحجم المبيعات،<sup>2</sup> وتعتبر المؤسسات مصغرة إذا كان عدد موظفيها يتراوح بين 1 - 9 عامل، بينما تصنف المؤسسات على أنها صغيرة إذا كان عدد موظفيها يتراوح بين 10 - 199 عامل، أما المؤسسات المتوسطة، فتشمل تلك التي يتراوح عدد موظفيها

<sup>1</sup> يمان مرعي، المشروعات الصغيرة والتنمية، التجارب الدولية المقارنة والحالة المصرية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية، القاهرة، 2005، ص.77.

<sup>2</sup> عثمان حسن عثمان، "مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية الاقتصادية"، ملتقى دولي حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، مرجع سابق، ص. 18.

بين 200 - 499 عامل، وأخيرا المؤسسة الكبيرة تشغل على الأقل 100 عامل من جهة ومن جهة أخرى ينظر إلى المؤسسات الصغير على أنها:<sup>1</sup>

- بالنسبة لقطاع الخدمات وتجارة التجزئة: رقم أعمالها محصورا بين 1-5 مليون دولار أمريكي؛

- بالنسبة لقطاع تجارة الجملة: تحقق المؤسسة إيرادات سنوية تتراوح بين 6 إلى 15 مليون دولار أمريكي؛

- القطاع الصناعي: هي تلك التي لا يتجاوز عدد العاملين فيها 250 عاملا.

#### سادسا: تعريف البنك الدولي

يصف البنك الدولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس ثلاث معايير:

الجدول رقم: (2-4): تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفقا للبنك الدولي.

الحجم	المعيار	عدد العمال	مجموع الأصول (\$)	رقم الأعمال السنوي (\$)
المؤسسة المصغرة	أقل من 10 عمال	أقل من 100.000	أقل من 100.000	
المؤسسة الصغيرة	أقل من 50 عامل	أقل من 3 مليون	أقل من 3 مليون	
المؤسسة المتوسطة	أقل من 300 عامل	أقل من 15 مليون	أقل من 15 مليون	

المصدر: لخلف عثمان، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص.11.

#### سابعا: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التشريع الجزائري

تم اصدار القانون رقم 01-18 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 12 ديسمبر 2001،<sup>2</sup> الذي كان يعد مرجعا لكل برامج وتدبير المساعدة والدعم لصالح هذه المؤسسات.

أنظر:

- وليد زكريا الصيام، "فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، ملتقى العولمة وأثرها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي: 13 14 ماي 2001، ص.8.

- زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017، ص.13.

<sup>2</sup> القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة في 2001/12/15.

ثم تم اصدار القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10 جانفي 2017 والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتم تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وفقه على أنها: "كل مؤسسة انتاج السلع و/أو الخدمات، مهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها 4 ملايين دينار جزائري، أو لا يتعدى مجموع حصيلتها السنوية 1 مليار دينار جزائري، كما يجب أن تستوفي معيار الاستقلالية".<sup>1</sup>

وتم تحديد تعريف مفصل لها في المواد 8، 9، 10 من القانون بالشكل التالي:

- **المؤسسة المتوسطة** هي مؤسسة اقتصادية مستقلة تتوسط المؤسسات الصغيرة والكبيرة، وتتميز بعدد من المميزات التي تميزها عن غيرها، فمن حيث حجم العمالة، تشغل ما بين 50 إلى 250 عاملاً، مما يجعلها قادرة على إنتاج كميات كبيرة من السلع والخدمات وتلبية احتياجات شريحة واسعة من السوق، أما من حيث الحجم المالي، فإن المؤسسة المتوسطة تتميز برقم أعمال سنوي يتراوح بين 400 مليون دينار جزائري و4 مليار دينار جزائري، هذا يعني أنها تحقق إيرادات معتبرة وتساهم بشكل فعال في النمو الاقتصادي، أو مجموع حصيلتها السنوية، والتي تشمل جميع المبالغ التي تتدفق إلى المؤسسة من مختلف الأنشطة، يتراوح بين 200 مليون و1 مليار دينار جزائري.<sup>2</sup>

- **المؤسسة الصغيرة:** وتعتبر مؤسسة اقتصادية تضم عددًا محدودًا من العاملين، يتراوح بين 10 و49 موظفًا بالإضافة إلى ذلك، تخضع المؤسسة الصغيرة لحدود محددة في حجم أعمالها، حيث لا يجب أن يتجاوز رقم أعمالها السنوي 400 مليون دينار، كما أن مجموع حصيلتها السنوية، والتي تشمل جميع المبالغ التي تتلقاها المؤسسة خلال العام، لا يجوز أن يتعدى 200 مليون دينار هذه المعايير الرقمية الدقيقة تساعد في التمييز بين

<sup>1</sup> المادة رقم 05 من القانون رقم 02-17 المؤرخ في 10/01/2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة في المؤرخ في 11/01/2017، ص5.

<sup>2</sup> المادة رقم 08 من القانون رقم 02-17 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مرجع سابق، ص. 6.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، وتتيح للسلطات المعنية وضع سياسات داعمة وتنظيمية ملائمة لهذا النوع من المؤسسات.<sup>1</sup>

- **المؤسسة الصغيرة جدا:** تعتبر وحدة اقتصادية صغيرة الحجم، تشغل عددا محدودا من العاملين لا يتجاوز التسعة، ورقم أعمالها السنوي أقل من 40 مليون دينار وتحقق حصة سنوية لا تتعدى 20 مليون دينار.<sup>2</sup>

### ثامنا: تعريفات أخرى

كما تم تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها:

" المؤسسات التي تحفظ فيها الإدارات أسماء الموظفين الأولى بكونها مؤسسات، وهي مؤسسات تعي جيدا قيمة كل فرد من أفراد فريق عملها ".<sup>3</sup>

" مشروع صغير يعتمد على استثمارات أصحابه الخاصين، ويقوم على تشغيل عدد قليل من الموظفين، تتميز بطابعها الشخصي المباشر في الإدارة، وبساطة هيكلها التنظيمي، تعمل هذه المؤسسة في نطاق محدود من السوق، وتقدم خدماتها بشكل أساسي للسكان المحليين في المنطقة التي تتواجد بها".<sup>4</sup>

"مشاريع تجارية مبتكرة تجمع بين المخاطرة العالية وعدم التأكد الكبير، وتسعى لتحقيق أرباح مرتفعة من خلال استشراف الفرص الواعدة وتوفير الموارد المطلوبة لتنفيذها".<sup>5</sup>

" مشاريع فردية ذات ملكية وإدارة منفردة، إلا أنها تواجه تحديات في تحقيق حجم مبيعات كبير ضمن قطاعها الصناعي ".<sup>6</sup>

1 المادة رقم 09 من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع.

2 المادة رقم 10 من القانون رقم 17-02 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نفس المرجع.

<sup>3</sup> جهاد عبد الله عفانة؛ قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص. 14.

<sup>4</sup> كاسر نصر المنصور؛ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص. 43.

<sup>5</sup> ماجدة العظيمة، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004، ص 15.

<sup>6</sup> عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002، ص. 17.



" المؤسسة ذات ملكية وإدارة منفصلتين، ولها حصة سوقية محدودة " <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتمتع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من المميزات سنقوم بتسليط الضوء عليها: <sup>2</sup>

- **بساطة الهيكل التنظيمي وسهولة التأسيس:** لا تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرأس مال كبير في تأسيسها، لما تتميز به من أصول وممتلكات بسيطة وغير معقدة، كما يتميز هيكلها التنظيمي ببساطة وعدم التعقيد وذلك لوجود شخص وحيد للإدارة، وعدد قليل من المساعدين يساعده في كافة مهام المؤسسة.
- **بساطة نظام المعلومات الداخلي:** يتميز نظام المعلومات التي تتبناه هذه المؤسسات بالسهولة وتنوع وعدم التعقيد وهو ما يسمح بإيصال المعلومة بسرعة (اتصال الصاعد والنازل) بين الإدارة وعمالها.
- **التدقيق في الإبداع والاختراع:** تشتهر هذه المؤسسات بكونها بيئة حاضنة للإبداع والابتكار، مما يساهم في تغطية حجم الانتاج الذي لا تستطيع انتاجه بكمية كبيرة، حتى تستطيع أن تتنافس أقوى وأكبر المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة.

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحيم يوسف، "إدارة الأعمال التجارية الصغيرة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص. 16.

<sup>2</sup> أنظر:

- رشدي سلطاني، "المقاربات النظرية للقدرات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الثالث، 2018، ص. 44.
- محمد إبراهيم عبد اللاوي، "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري التطبيقي"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017، ص 74.
- نور الهدى بهلولي، "مدى ملائمة المعيار FORSME IFRS للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية برج بوعريش)"، مجلة جديد الإقتصاد، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، المجلد 16 العدد 01، 2021، ص. 378.

- الاعتماد على مصادر الداخلية في التمويل: تلجأ أغلب هذه المؤسسات إلى تمويل مؤسساتهم من مصادر داخلية فردية أو من خلال العائلة، لكونها لا تحتاج مدخرات كبيرة ونظرا لصغر حجمها.

### المطلب الثالث: معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات، لاسيما الناشئة منها، مجموعة واسعة من الصعوبات والمعوقات التي تزيد من احتمالية تعثرها أو فشلها، وخاصة خلال السنوات الأولى من عمرها، يمكن تصنيف هذه المعوقات إلى:

#### الفرع الأول: معوقات المحيط الخارجي

باعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات نظام مفتوح وتتأثر بمحيطها الخارجي وهذا ما يجعلها تتعرض لعدد كبير من معوقات منها:

- معوقات السياسات الاقتصادية والتوجهات الحكومية: نجد أن أغلب الدول النامية تركز اهتمامها على المؤسسات الكبيرة كونها مؤسسات عمومية، و تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في الحصول على المساعدات الحكومية المتاحة للمؤسسات الكبرى، بما في ذلك الدعم الفني والمالي والإعفاءات الضريبية، بالإضافة إلى ذلك، تعاني هذه المؤسسات من بيروقراطية معقدة في الحصول على التراخيص اللازمة لممارسة نشاطها، كما أن ضعف تمثيلها في عملية صنع القرار يجعل من الصعب عليها نقل شكواها ومقترحاتها إلى المسؤولين الحكوميين، ويزيد من تعقيد الوضع غياب قانون شامل يحدد تعريفا واضحا لهذه المؤسسات وينظم عملها، مما يؤدي إلى تعدد التشريعات واللوائح التي قد تتضارب مع بعضها البعض.

- معوقات مرتبطة بالعقار: عدم استقرار البيئة وتردي حالة الهياكل والبنية التحتية، اللذان يعتبران أساسا لتنمية الأنشطة الاقتصادية وتسهيل التجارة، إلى جانب غياب آليات واضحة

للحصول على العقارات الصناعية، قد يخلق بيئة خصبة للبيروقراطية والفساد، هذا الوضع يؤدي إلى توزيع عشوائي للأراضي الصناعية، وترك كميات كبيرة منها مهجورة وغير مستغلة؛<sup>1</sup>

- **معوقات مالية:** تشكل عملية الحصول على التمويل من المؤسسات المالية عائقا كبيرا أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فارتفاع أسعار الفائدة البنكية والضمانات المالية التي تتطلبها هذه العملية، والتي غالبا ما تكون خارج قدرة هذه المؤسسات، تجعل من الصعب عليها الحصول على القروض اللازمة لنموها وتوسعها، علاوة على ذلك، فإن البنوك تشترط سداد القروض في فترات زمنية قصيرة لا تتناسب مع طبيعة النشاط الاقتصادي لهذه المؤسسات، مما يدفعها للبحث عن بدائل في السوق غير الرسمية، رغم ارتفاع التكاليف المرتبطة بها، كما أن صعوبة الحصول على العملة الأجنبية، إلى جانب العوامل الأخرى، تحد من قدرتها على الإنتاج والتنافس، سواء محليا أو عالميا.<sup>2</sup>

- **معوقات مرتبطة بالسوق:** تعاني هذه الصناعة من تحديات عديدة، أبرزها ضعف القدرة الشرائية للمستهلكين وانتشار الاحتكارات التي تقيد المنافسة، مما يؤدي إلى ركود الإنتاج، بالإضافة إلى ذلك، تعاني من قصور في شبكات التسويق المحلية ونقص المعلومات عن الأسواق الداخلية والخارجية، كما تعاني من ضعف الروابط مع المؤسسات الكبيرة والأجنبية، وعدم توفر قاعدة بيانات شاملة عن فرص الاستثمار، وتزداد الصعوبات بسبب تعقيدات البحث عن أسواق تصديرية، خاصة في ظل عدم قدرة الدول النامية على حماية منتجاتها ودعمها، وفرض أسعار محددة على بعض السلع الأساسية لتحقيق العدالة الاجتماعية.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: معوقات المحيط الداخلي

تواجه المؤسسات تحديات متعددة ناجمة عن عوامل داخلية ترتبط بطبيعة تنظيمها الداخلي وخصائصها المميزة، ومن أهم هذه العوامل:

1 عبد الرحمن عبد عنتر، "واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2001، ص. 161.

2 جالين سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، مرجع سابق، ص. 117.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص. ص. 121-122

- **تحديات تتعلق بالموارد البشرية:** يعاني القطاع من نقص حاد في الخبرات المتخصصة والكفاءات المطلوبة التي تعتبر من أكثر المشاكل التي تواجهها حيث تأثر سلبا على القدرات الانتاجية والتنافسية للمؤسسة،<sup>1</sup> من جهة ومن جهة أخرى ارتفاع معدل دوران العمل نتيجة انخفاض الرواتب وظروف العمل غير المناسبة، مما يؤدي انخفاض إنتاجية العمل خاصة لعدم قدرتها على تكوين عمالها، وتؤثر الثقافة السائدة في المجتمع سلبا على سوق العمل، حيث تركز على الوظائف الحكومية باعتبارها الأكثر أمانا واحتراما اجتماعيا، هذا التركيز، مقرونا بضعف آليات اختيار الموظفين، يؤدي إلى هدر الكفاءات وعدم الاستفادة المثلى من مهارات العاملين.<sup>2</sup>
- **صعوبات تتعلق بالمواد الأولية:** تعاني المؤسسات الصغيرة من صعوبة كبيرة في الحصول على الموارد الأساسية بسبب عدم قدرتها على المنافسة مع المؤسسات الكبرى خاصة تلك الموارد التي تتميز بالندرة النسبية أو عدم توفرها في السوق المحلية، من جهة ومن جهة أخرى تواجه المؤسسات الصغيرة تحديات كبيرة تتمثل في ارتفاع تكاليف المواد الأولية التي تشتريها بكميات محدودة، مما يقلل من قدرتها على التفاوض مع الموردين للحصول على أسعار أفضل، علاوة على ذلك، فإن ضعف حجم المشتريات يجعل من الصعب ضمان جودة المواد الأولية، حيث تفتقر هذه المؤسسات إلى القدرة على فرض شروطها على الموردين.<sup>3</sup>
- **نقص المعلومات والبيانات:** أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني من مشكلة نقص في إدارة المعلومات والبيانات التي تسمح لها الحصول على المعلومات المتعلقة بمحيطها الخارجي والتي تسهل عليها تحديد التهديدات والفرص واستغلالها،<sup>4</sup> هذا ما يؤدي بها إلى العمل في بيئة تتميز بالغموض ومخاطرة عالية مما تهدد استمراريتها في السوق.
- **معوقات تنظيمية وإدارية:** يكمن التحدي الأكبر في ضعف المستوى الإداري، حيث تفتقر الإدارة إلى الكفاءات والخبرات اللازمة،<sup>5</sup> غياب هيكل تنظيمي واضح يحدد بوضوح المسؤوليات

<sup>1</sup> Commission Européenne, **Le Développement des compétences dans les PME**, Observation des PME européennes, N° 01, Rapport 2003, p. 17.

<sup>2</sup> سعد عبد الرسول محمد، **الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي**، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1998، ص. 19.

<sup>3</sup> هيا جميل بشارت، مرجع سابق، ص. 43.

<sup>4</sup> عبد الرحمن يسرى أحمد، **تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص. 31.

<sup>5</sup> صلاح الدين عبد الباقي، **قضايا إدارية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص. 112-113.

والصلاحيات لكل وظيفة،<sup>1</sup> تتجاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالباً أهمية التخطيط الاستراتيجي، معتقدة خطأ أنه ليس ضرورياً لنجاحها،<sup>2</sup> لضبابية وعدم وضوح أهداف المؤسسة والإمكانيات الحقيقية للمؤسسة.

### المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

يعكس أداء المؤسسة مدى كفاءتها في استغلال مواردها لتحقيق أهدافها، بما في ذلك زيادة الإنتاجية ورضا العملاء، إن التحول من الأساليب التقليدية إلى نهج أكثر حداثة في إدارة الأعمال هو شرط أساسي لتحقيق أداء متميز، حيث يرتبط نجاح المؤسسة بقدرتها على التكيف والتطور المستمر.

#### المطلب الأول: مفهوم أداء المؤسسة

يعد الأداء المؤسسي مفهوماً حيويًا في عالم الأعمال، فهو يساعد المؤسسات على فهم نقاط قوتها وضعفها، واتخاذ القرارات الصحيحة، وتحقيق النمو المستدام من خلال فهم مفهوم الأداء المؤسسي وتصنيفاته ومحدداته، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات فعالة لتحسين أدائها وتحقيق أهدافها.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء المؤسسي

الأداء هو موضوع بحثي عريق، حظي باهتمام بالغ من قبل الباحثين في مختلف المجالات، ومع ذلك، فإن التنوع في النظريات والمناهج التي استخدمت لدراسة مفهومه أدى إلى تعدد التعاريف المقترحة له، مما يشير إلى صعوبة بلورة تعريف شامل ومقبول من الجميع. يعرف الأداء بأنه: "إتمام إجراء ما، وهو ما يتوافق مع الكلمة اللاتينية Performare، والتي تعني إعطاء الشكل العام لشيء ما، أما اللغة الإنجليزية فهي التي أعطته معنى واضح

<sup>1</sup> محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص. 39.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، مرجع سابق، ص. 19.

ومحدد to performe، والذي يعني: "إنجاز"، أي تأدية وإنجاز مهمة أو وظيفة"<sup>1</sup>، ومن ثم اشتقت كلمة Performance والتي تعني: "إنهاء العمل أو الطريقة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"<sup>2</sup>. قد أجمع العديد من الباحثين على أهمية أداء المورد البشري، مركزين عليه بشكل أساسي على حساب الموارد الأخرى، لإعتقادهم السائد بأن الأداء يعني: " قدرة الفرد على تنفيذ المهام والمسؤوليات الموكلة إليه بكفاءة وفعالية "<sup>3</sup>.

يعرف أداء المؤسسة على أنه: "انعكاس مباشر لأداء الأفراد الذين يشكلون نسيجها، فكل فرد يساهم بجزء في بناء هذا الأداء، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام كل فرد بدوره وتفانيه في تحقيق أهدافها". "الأداء المنظمي هو انعكاس مباشر لأداء الأفراد الذين يشكلون نسيجها. فكل فرد يساهم بجزء في بناء هذا الأداء، وبالتالي فإن نجاح المؤسسة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى التزام كل فرد بدوره وتفانيه في تحقيق أهدافها".<sup>4</sup>

ويعتبر J. Chevalier وزملاؤه أن: "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة هو نتاج تضافر وتكامل مجموعة متنوعة من العوامل مثل المعرفة، رأس المال، العمل، ... وغيرها، أما الأداء هو ثمرة مباشرة للعمل المبذول، حيث إن كل فرد يساهم بقدر طاقاته وقدراته في إنجاز المهام الموكلة إليه، مما يؤثر بشكل مباشر على النتائج النهائية".<sup>5</sup>

كما تم تعريفه على أنه: "المخرجات المتوقعة التي تسعى المؤسسة إلى الحصول عليها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Sylvie Saint Onge; Victor Haines et autre, **gestion des performances au travail: Bilan des connaissances**, Deboeck & Larcier, Paris, 2007, p.60.

<sup>2</sup> AKhemakhem, **La dynamique du contrôle de gestio**, 2<sup>ème</sup> édition, Borda, Paris, 1976, p.310.

<sup>3</sup> عبد الملك مزهود، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة، 2001، ص. 96.

<sup>4</sup> Crag, P. & Rastogi, R, "New Model of job Design motivating Employees. performance", Journal of Management Development, Vol. 25, N°. 6, 2005, p. 572.

<sup>5</sup> chevalier et autre, **gesion des ressources humaines**, canada: deback université, Québec, 1993, p.333.

<sup>6</sup> خالد محمد بن حمدان؛ وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص. 383.

أما الباحث Lorino Philippe فيرى أن الأداء: "هو المحرك الأساسي لتحسين العلاقة بين القيمة والتكلفة، إلى جانب أنه يعبر عن كل ما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المتوسطة والطويلة المدى".<sup>1</sup>

كما يعتبر أن الأداء هو: "فعالية محققة بكفاءة أكبر"<sup>2</sup> أي الاستغلال الأنسب لجميع الموارد لتحقيق أقصى قدر من النتائج المرجوة.

وتشير مدرسة النظم للأداء إلى أنه: "القدرة على التكيف بمرونة مع التغيرات البيئية، مع ضمان استقرار بيئة العمل، وتعزيز المعنويات العالية لدى الموظفين، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المتاحة".<sup>3</sup>

ويعطي هذا التعريف رؤية شاملة للأداء تتفق مع مبادئ مدرسة النظم، لأنه يأخذ في الاعتبار العوامل البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسة التي تؤثر فيها.

ولذلك يظل مفهوم الأداء مسألة إدراك اعتمادا على استخدامه، فيمكن أن يعني:<sup>4</sup>

- نتيجة العمل بمعنى درجة الإنجاز وتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة؛
  - النجاح، وهو مفهوم ذاتي يختلف باختلاف منظور كل مؤسسة أو فرد، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بقيمها وأهدافها ورؤيتها المستقبلية؛
  - العمل الذي يؤدي إلى النجاح بتحقيق أقصى استفادة من القدرات الكامنة للمؤسسة والفرد.
- ومن خلال تحليل هذه التعريفات، يمكننا تحديد مجموعة من السمات الأساسية التي تشكل مفهوم الأداء، وهي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Lorino Philippe, **méthodes et pratiques de la performance**, édition d'organisation, Paris, 1998, p.18.

<sup>2</sup> حسان بوبعاية؛ الهاشمي بن واضح؛ حسين الأمين شريط، **مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية**، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022، ص. 70.

<sup>3</sup> علي محمد عبد الوهاب، **"العنصر الانساني في إدارة الإنتاج"**، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص. 290.

<sup>4</sup> H Boislandelle, **Dictionnaire de gestion**, economic, Paris, 1998, p.p.318-319.

<sup>5</sup> عبد العزيز جميل مخيمر، عبد المحسن جودة، ناجي محمد فوزي خشبة، عبد القادر محمد عبد القادر، سعيد عبد الحميد مطاوع، **"قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية (وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999)"**، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000، ص.9.

- مفهوم واسع يختلف معناه باختلاف من يستخدمه؛
- مفهوم ديناميكي تتطور مكوناته مع مرور الوقت؛
- مفهوم شمولي يشير إلى قدرة الأفراد على تحقيق أهدافهم الوظيفية، وفاعلية الوحدات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها العامة في بيئة عمل ديناميكية؛
- يتشكل من خلال تداخل مجموعة من العوامل المتنوعة، والتي قد تدعم بعضها البعض أو تعمل على إبطال تأثير بعضها.
- ومن هنا يمكن تعريف الأداء بأنه: نظام متكامل لنتائج عمل المؤسسة يترجم أهدافها المعلنة إلى نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لها في ضوء تفاعلها مع العناصر المتواجدة بيئتها.

#### الفرع الثاني: مستويات الأداء المؤسسي

يمكن تصنيف مستويات أداء المؤسسة إلى:<sup>1</sup>

- **الأداء الاستثنائي:** يظهر في الأداء المتفوق والمريح داخل المؤسسة على مدى عقود طويلة الأجل، فضلا عن الالتزام الواضح للأفراد والسيولة الوفيرة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة؛
- **الأداء البارز:** يعني الحصول على العديد من عقود العمل المهمة، وجود مديرين تنفيذيين فعالين، ووضع مالي متميز؛
- **الأداء الجيد جدا:** يدل على صلابة الأداء ووضوح الرؤية المستقبلية والتمتع بوضع مالي جيد؛
- **الأداء الجيد:** التمتع بأداء ممتاز وفقا للمعدلات الحالية، مع التوازن بين نقاط القوة والضعف للمنتجات و/أو الخدمات والعملاء، مع وجود وضع مالي غير مستقر؛

<sup>1</sup> خالد محمد بن حمدان؛ وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص. 385-386.



- **الأداء المعتدل:** يمثل عملية أداء أقل من المتوسط، مع مواجهة تحديات كبيرة تتمثل في ضعف تنافسية منتجاتها وخدماتها، بالإضافة إلى صعوبات في جذب العملاء والحصول على التمويل الكافي، مما يعرض استمرارها للخطر؛
- **الأداء الضعيف:** أداء دون المستوى المطلوب بكثير، مع وجود نقاط ضعف واضحة في جميع المجالات تقريبا، بالإضافة إلى صعوبات جدية في استقطاب الإطارات المؤهلة، مع مواجهة تحديات مالية خطيرة.

### الفرع الثالث: تصنيفات الأداء المؤسسي

في مجال إدارة الموارد البشرية، يمكن تصنيف أنواع الأداء المختلفة وفقا للمعايير الآتية:<sup>1</sup>

- 1- **مقياس الشمولية:** وفقا لهذا المقياس يمكن تصنيف الأداء إلى:
  - **الأداء الكلي:** يشير إلى كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها العامة، والتي تتحقق من خلال استكمال كافة المهام والأنظمة الفرعية للمؤسسة؛
  - **الأداء الجزئي:** وهو الأداء الذي يقاس على مستوى الأقسام والشعب المختلفة داخل المؤسسة، ويختلف باختلاف طريقة تنظيم هذه الأقسام.
- 2- **مقياس الطبيعة:** يتم تصنيف الأداء بناء على هذا المقياس إلى:
  - **الأداء الاقتصادي:** ويرتبط ارتباطا وثيقا بالأهداف الاقتصادية التي تسعى المؤسسة جاهدة لتحقيقها، والتي تتجسد في تحقيق أقصى قدر من الفوائد من خلال تعظيم نتائجها مع خفض مستوى استخدام مواردها؛
  - **الأداء الاجتماعي:** هو ذلك الأداء الذي يعبر عن مدى التزامها بالمسؤولية المجتمعية، سواء من خلال ممارساتها الداخلية تجاه موظفيها وشركائها، أو من خلال تفاعلها مع المجتمع الخارجي، هذا الأداء، الذي يتأثر بشكل مباشر بالإداء الاقتصادي، يلعب دورا حاسما في تشكيل صورة المؤسسة ومدى قبولها من قبل المجتمع ؛

<sup>1</sup> راجع:

- حسان بوبعاية؛ الهاشمي بن واضح؛ حسين الأمين شريط، مرجع سابق، ص. ص. 111-112.

- Hassene Ouachrine, gestion de la force de vente e performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003, p.33.

- **الأداء الفني:** ويمثل قدرة الأجهزة الفنية على أداء رسالتها على أفضل وجه، سواء تعلق الأمر بدقة المعلومات، أو تسليمها في الوقت المحدد، أو حتى جودة المنتج النهائي، تسعى المؤسسات دائما إلى استخدام المعدات الحديثة التي تواكب التطور التكنولوجي وتكييف برامج تدريب الموظفين وتشجيع البحث العلمي وإيلاء أهمية كبيرة لخدمة الصيانة؛
- **الأداء السياسي:** تستخدم المؤسسة القوانين والتشريعات كأداة للتأثير على صياغة السياسات العامة، وذلك بهدف الحصول على امتيازات تخدم مصالحها وتدعم تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### 3- معيار طبيعة المؤسسة: والذي يميز بين نوعين من الأداء:<sup>1</sup>

- **الأداء الصناعي:** الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعية يهدف إلى تحقيق التوازن بين جودة المنتج وكميته وتسليمه في الوقت المحدد، وذلك لتلبية احتياجات السوق؛
- **أداء الخدمة:** هو مستوى الأداء الذي يتحقق من خلال تقديم خدمة وحلول تلبي متطلبات العملاء في الوقت المناسب وبجودة عالية.

### 4- معيار الأجل: ويتم تصنيفه إلى:<sup>2</sup>

- **الأداء طويل الأجل:** هو الأداء الذي يمتد على فترة زمنية تفوق الخمس سنوات؛
- **الأداء متوسط الأجل:** وهو الأداء الذي يشمل الفترة الممتدة من سنة إلى خمس سنوات؛
- **الأداء قصير المدى:** وهو الأداء الذي يمتد لفترة زمنية لا تتجاوز السنة الواحدة.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة ومحدداته

فهم الأداء البشري وتحديد العوامل التي تساهم في تحسينه أو تقويضه يمثل تحديا كبيرا للباحثين والممارسين، فالأداء ليس مجرد نتيجة لمجهود فردي، بل هو ناتج تفاعل ديناميكي بين مجموعة متداخلة من المتغيرات التي تتغير باستمرار وتتفاعل مع بعضها البعض بطرق معقدة.

### الفرع الأول: العوامل المؤثرة على الأداء المؤسسي

- 1- **العوامل الداخلية:** هي التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة بسبب تفاعل أجزائها المختلفة، مما يؤثر على أدائها، ويمكن للمدير التحكم فيها وهي:

<sup>1</sup> Hassene Ouachrine, Ibid, p.33.

<sup>2</sup> Hassene Ouachrine, Ibid, p33

- **العوامل الفنية:** وهي القوى والمتغيرات المختلفة التي ترتبط بالجانب الفني للمؤسسة، وتشمل على وجه الخصوص، مدى استخدام التكنولوجيا سواء في المهام العملية أو في معالجة البيانات، ونسبة الاعتماد على الآلات مقارنة بعدد العاملين، تصميم المؤسسة من حيث المستودعات والورش والمعدات والآلات، جودة المنتج وشكله وأهمية التعبئة والتغليف، التوافق بين منتجات المؤسسة ورغبات مرشحيها، التناسب بين القدرات التخزينية والإنتاجية للمؤسسة، جودة المواد المستخدمة في عملية الإنتاج؛<sup>1</sup>
- **الهيكل التنظيمي:** هو البنية التنظيمية التي تحدد توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين مختلف الوحدات والموظفين، وتبين عدد المستويات الإدارية، ومن يرفع تقاريره إلى كل شخص بما في ذلك الشعب من يقدم التقارير إليهم، وما هي الصلاحيات والمسؤوليات التي يتمتع بها كل منهم، وما هي الآليات المتبعة لتنسيق العمل بين وحداتهم وأقسامهم؛<sup>2</sup>
- **الموارد البشرية:** هي عبارة عن العوامل المتعددة التي تشكل بيئة عمل الموارد البشرية تتمثل في : هيكل القوى العاملة الذي يحدد التكوين المهني للموظفين، ونظام الاختيار والتعيين الذي يضمن جودة الكفاءات، وبرامج التدريب والتأهيل التي تعزز الكفاءات، ونظام الرواتب والمكافآت الذي يحفز الأداء، وأنظمة تقييم الأداء التي تقيس الإنجازات.<sup>3</sup>
- **العوامل الخارجية:** تشير العوامل الخارجية إلى "مجموعة من التغيرات والقيود والمواقف التي لا تخضع لرقابة المؤسسة وهي:<sup>4</sup>
- **العوامل السياسية:** تؤثر القرارات السياسية، من قبيل الحروب والتأميم والحظر والانقلابات، بشكل مباشر على أداء المؤسسات، في حين أن المؤسسات بدورها قد تساهم في صياغة هذه القرارات وتأثيرها على سير الأحداث السياسية؛

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص.94.

<sup>2</sup> المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، 2009، ص.15-16.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص. ص.19-20.

<sup>4</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي للنشر، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم، لبنان، 2000، ص.203.

- **العوامل الاقتصادية:** وتشمل أسعار الفائدة، ومعدلات التضخم، ومعدلات البطالة، وتطورات الأجور، وتوافر الطاقة وتكلفتها وغيرها؛
  - **العوامل الاجتماعية:** وتمثلها التركيبة السكانية، والتوزيع الجغرافي، وأنماط الاستهلاك، ومستوى التعليم، وغيرها؛
  - **العوامل التكنولوجية:** وتشمل معدلات الإنفاق على البحث والتطوير، تطوير أنظمة الاتصالات والمعلومات، والابتكارات التكنولوجية الجديدة، والتي تساهم جميعها في إيجاد حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه الأعمال؛
  - **العوامل البيئية والتشريعية:** ومنها القوانين التي تحكم علاقة المؤسسة بالموظفين، والقوانين المتعلقة بالبيئة والتي تهدف إلى حمايتها والحفاظ عليها من التلوث، والقوانين التي تدافع عن حقوق المستهلكين.
- أما العوامل المحددة أو تلك التي لها تأثير مباشر على أداء وقرارات المؤسسة فهي تشمل أصحاب المصلحة في المؤسسة: العملاء والموردين والاتحادات والنقابات والمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى أفراد المجتمع المحلي الذين يتأثرون بأنشطتها.

#### الفرع الثاني: محددات الأداء المؤسسي

- قد تمتد محددات الأداء في المؤسسات إلى مجالات أوسع بكثير من تلك المتعلقة بالمهارات الفردية أو خبرات اليد العاملة المكتسبة عبر الزمن وهي كالتالي:<sup>1</sup>
- 1- **قدرات ومهارات العنصر البشري:** يعتبر تفوق العنصر البشري في المؤسسات اليوم ميزة تنافسية يصعب تحقيقها والحفاظ عليها، ويرجع ذلك إلى تزايد الاعتماد على البحث والتطوير، الذي لا يمكن ضمان استمراره إلا بالفكر الإنساني القادر على الإبداع؛<sup>2</sup>
  - 2- **التغيرات السياسية والقانونية:** تعتبر التغيرات القانونية من أهم المحفزات أو العوائق للمؤسسات وتتحكم مباشرة في الأداء التنظيمي، كما أن التغيرات السياسية لها تأثيرات وتظهر جليا من خلال السياسات العامة التي تمارسها الدول على الأمم وقد تكون الفيصل

<sup>1</sup> Williams D., "How to Find—and Keep—Skilled Workers", February–March, 2007, article published on : <http://www.areddevelopment.com/laborEducation/feb07/skilledWorkers.html>.

<sup>2</sup> Bonini Sheila, Mendonca Lenny & Oppenheim Jeremy, "When Social Issues Become Strategic", The McKinsey Quarterly, No 2, 2006, p.21, published on : [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com).

في بقاء أو فناء المؤسسة، كما أن التعيرات البيئية الطبيعية والمناخ لها تأثيرات مباشرة على أداء المؤسسات؛

**3- التكنولوجيا والتنافس الدولي:** لقد بات إرضاء الزبائن الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة، في بيئة تزايدت معها الطلبات وتوسعت فيها الأسواق وتعقدت بها عمليات البيع والشراء والإنتاج والإدارة، ليزر بذلك اهتمام أكثر بالتكنولوجيا واكتسابها من أجل مواجهة هذا الصراع العنيف وتحقيق النمو والبقاء في ظل تنافس عالمي على الموارد من جهة والتسويق والبحث عن الأسواق.

### الفرع الثالث: المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي

هناك مفاهيم ترتبط بأداء المؤسسة تتمثل في:

#### أولاً: الفعالية

تعرف بأنها: "تحقيق الأهداف وتلبية الاحتياجات عن طريق إنتاج أكبر قدر ممكن من السلع والخدمات باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال".<sup>1</sup>

يقصد بها: "الأهداف التي تحققها المؤسسة مقارنة بما تتوقعه منها الأطراف المعنية".<sup>2</sup>

كما أنها تشير إلى: "مدى تحقيق البرامج لأهدافها المحددة سلفاً".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريفه على الشكل التالي:<sup>4</sup>

أما Jeanne meunier فيرى بأنها: "قدرة المؤسسة على الصمود والتغلب على التحديات تعتمد بشكل كبير على مدى التزام مسيرتها بها".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية (دليل رجال المال والأعمال، القادة هل يولدون أم يصنعون؟)، دار الراتب الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 1999، ص. 101.

<sup>2</sup> Yves Frédéric LiVian, **Organisation Théories et pratiques**, Éditeur Dunod, 2008, p.22.

<sup>3</sup> Pierre G Bergeron, **la gestion moderne: théories et cas**, Gaétan Morin, Québec, 1983, p.90.

<sup>4</sup> أكرم محسن الياسري؛ فاضل عباس العامري، "القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المؤسسة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، جامعة الدول العربية، القاهرة، يونيو 2007، ص. ص. 121-122.

<sup>5</sup> Jeanne meunie; Genevive cause et Marcel capet, **Diagnostic: organisatin et planification d'entreprise**, 2<sup>ème</sup> edition, Economica, Paris, 1986, p.44.

يعتبرها الدكتور سعد صادق البحيري: "المحصلة الإجمالية للأداء المؤسسي، والتي تتشكل من خلال تضافر الأنشطة الفنية والإدارية وتأثرها بالمتغيرات الداخلية والخارجية المتعددة".<sup>1</sup>

وتعرف على أنها: "نسبة القيمة الإنتاجية المحققة إلى القيمة الإنتاجية المتوقعة"،<sup>2</sup> أي النسبة بين النتائج المتحققة والأهداف الموضوعية مسبقاً.

وبناء على ما سبق، خلصنا إلى أنه يمكن التعامل مع الفعالية وفهمها عبر أبعاد متعددة، تعكس قدرة المؤسسة على الصمود والتأقلم مع المتغيرات البيئية، مما يضمن استمراريته، مع تحقيق ربحية عالية وتحقيق الأهداف التي أنشئت المؤسسة من أجلها وبالتالي يرتبط بالأهداف طويلة المدى (الاستراتيجية) ومتوسطة المدى (التكتيكية) وقصيرة المدى (التشغيلية).

#### ثانياً: الكفاءة

تعرف الكفاءة بأنها: "استعداد وطاقة المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها، ويمكن التعبير عنها من حيث الإنتاجية، ويرتبط أيضاً بتقييم سيطرة المؤسسة على العمليات من وجهة المنظور الاقتصادي".<sup>3</sup>

ويرى الدكتور جميل جريسان أنها: "العلاقة بين التكلفة والنتيجة أو المنفعة".<sup>4</sup>

أما فاطمة الزهراء بوكريما فتري أنها: "عملية عقلية تمكن الإنسان من تنظيم وترتيب حركاته من أجل تحقيق هدف ما".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص. 201.

<sup>2</sup> إسماعيل إبراهيم القزاز؛ رامي حكمت الحديثي؛ عادل عبد المالك كوريل، "six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص. 182.

<sup>3</sup> Cohen E, *Dictionnaire de gestion*, la découverte, Paris, 2000, p.132.

<sup>4</sup> جميل جريسان، موازنة الأداء، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية لنشر، مصر، 1995، ص. 96.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء بوكريما أغلال، التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، مديرية النشر لجامعة قالمة 8 ماي 1945، قالمة، 2007 ص 98

وتعرف أيضا على أنها: "إعادة توزيع الموارد النادرة لتحقيق أقصى قدر من الأهداف".<sup>1</sup>

وتعني أيضا: "إنتاج أكبر قدر ممكن من السلع أو الخدمات باستخدام أقل كمية ممكنة من المواد الخام والعمالة والطاقة وغيرها من الموارد".<sup>2</sup>

وبعبارة أخرى فإنها تعبر عن: "العلاقة بين حجم الموارد المستثمرة في عملية الإنتاج وحجم الناتج النهائي الذي يمكن تحقيقه".<sup>3</sup>

ويؤكد الدكتور أحمد محمد المصري على أن: "الكفاءة تعتمد بشكل أساسي على تحقيق ثلاثة أهداف: جودة الأداء، الالتزام بالمواعيد، والاقتصاد في التكاليف".<sup>4</sup>

ويرى أحمد يوسف الشحات أن هناك عدة أبعاد للكفاءة أهمها: الكفاءة الانتاجية والفنية، كفاءة تخصيص الموارد، الكفاءة الستاتيكية وكفاءة الحجم.<sup>5</sup>

وبالتالي يمكن القول أن الكفاءة هي هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد (الوقت، المال، الجهد) أي مدى نجاح المؤسسة في تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (منتجات أو خدمات) ذات قيمة عالية.

**ثالثا: العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء**

ترتبط الكفاءة والفعالية ارتباطا وثيقا، وهناك من يعتقد أن الفعالية تعبر عن: "قدرة المؤسسة على إبقاء التكاليف الإجمالية عند الحد الأدنى".<sup>6</sup>

وهذا يعني أن المؤسسات من الممكن أن تكون فعالة وغير كفأة إلى حد كبير، ومن الممكن أيضا أن تكون المؤسسة كفوة في أدائها، ولكنها تفشل في تحقيق أهدافها، وهو ما أشار

<sup>1</sup> جمال بدور، تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة أداء وإنتاجية القطاع الصحي في الأردن، من أعمال الندوات العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي لسنة 2005، 2006، 2007"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص. 305.

<sup>2</sup> Michel Garvais, *contrôle de gestion*, economica, Paris, 1994, p.14.

<sup>3</sup> طارق الحاج، فليج حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص.240.

<sup>4</sup> أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية (التكلفة، الوقت، الأداء)، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.7.

<sup>5</sup> أحمد يوسف الشحات، الخصخصة والكفاءة الاقتصادية، دار النيل للطباعة والتوزيع، مصر، 2001، ص. ص. 34-

<sup>6</sup> George pTerry et Stephen Gfranklin, *les principes de management*, 8<sup>ème</sup> edition, economica, Paris, 1985, p.10.

إليه بيتر دراكر حيث يرى أن الفعالة هي: "القيام بالمهمة"، أما الكفاءة فتعني "فعل الأشياء بطرق جيدة".<sup>1</sup>

ومنه، فإن فعالية المؤسسة هي القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية الطويلة والمتوسطة الأجل، ولكن لا يمكن للمؤسسة أن تحقق أهدافها وتضمن بقائها على المدى الطويل إذا كانت تهدر مواردها، أي إذا كانت غير كفوءة، وبالتالي، تعتبر الكفاءة شرطا أساسيا للفعالية، ولكنها ليست كافية وحدها، يمكن تشبيه العلاقة بينهما بأن الكفاءة هي أحد مدخلات دالة الفعالية، حيث تساهم في تحقيق الناتج النهائي المتمثل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

ومنه فإن العلاقة بين الكفاءة والفعالية يمكن توضيحها في الشكل التالية:

الشكل رقم (2-1): العلاقة بين الفعالية والكفاءة

فعالية منخفضة ← فعالية عالية		فعالية كفاءة
الوضع غير ممكن:	الوضع السالب:	غير كفء
- تحقيق الأهداف.	- لا تتحقق الأهداف بالمستوى المطلوب.	↓
- هدر واستخدام العديد من الموارد المكلفة.	- سوء استخدام الموارد.	
الوضع النموذجي:	وضع الفشل:	كفاء
- تتحقق الأهداف المرغوبة.	- لا تتحقق الأهداف.	↓
- استخدام الموارد أنسب استخدام.	- الاستغلال الأنسب والأمثل للموارد.	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على: أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص.23.

تؤكد هذه المصنوفة أن نجاح المؤسسة يكمن في قدرتها على توجيه مواردها بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهدافها المنشودة، والتي تتوافق مع أهداف المجتمع الأوسع، إن أداء المؤسسة المثالي هو ذلك الذي يجمع بين تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة وبين تحقيق الأهداف المرجوة، مما يضمن استدامتها ونموها، أي لا يمكن تحقيق الأداء المطلوب بدون

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص.ص. 22-23.

<sup>2</sup> Ahmad Hamadouche, Critères de la performance dans les entreprises industrielles dans les PV, Thèse de doctorat, Université d'Alger, 1993, p.137.



الكفاءة وبشكل فعال يجعل من الممكن تحقيق الأهداف، ومن هنا يمكننا القول أن الكفاءة والفعالية تشكل قطبي معادلة الأداء.

ومنه فإن الأداء والفعالية ترتبط بشروط العمل وتنظيمه، الاتصال والتنسيق والتشاور، تسيير الوقت، التكوين المندمج، التطبيق الاستراتيجي".<sup>1</sup>

تتجسد العلاقة بين الأداء والكفاءة في تحقيق نتائج إيجابية سريعة، مثل ارتفاع الإنتاجية وتحسين جودة العمل، وذلك من خلال تحسين ظروف العمل وتطوير مهارات الموظفين، هذا الارتباط يؤكد أن الكفاءة والفعالية وجهان لعملة واحدة، مما يقودنا إلى تعريف الأداء بأنه: "القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال وكفؤ".<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسة

تعتبر المؤسسات كالأجسام الحية، تحتاج إلى تقييم دوري لمعرفة مدى صحتها وقدرتها على الاستمرار والنمو. يأتي هنا دور تقييم أداء المؤسسة كأداة أساسية لقياس مدى تحقيقها لأهدافها لتحديد نقاط قوتها وضعفها ووضع خطط مستقبلية لتحسين أدائها. وفي الوقت الراهن، تزايد الاهتمام بفعالية وكفاءة المؤسسات في القيام بالمهام التي أنشئت من أجلها، مما استدعى التركيز على إدارة مواردها لضمان وصولها إلى الأهداف وضمان الاستمرارية والتطور.

### الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المؤسسي

عرف عبد الرحيم محمد تقييم الأداء بأنه: "نظام شامل لتحليل وتقييم كافة الموارد المستخدمة والنتائج المحققة والعمليات المتبعة في مختلف أنواع المؤسسات، سواء كانت صناعية أم خدمية، بهدف تحسين الأداء والكفاءة".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية (تحديد المحتوى والمقاس باستعمال لوحة القيادة)، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2004، ص 34

<sup>2</sup> نفس المرجع

<sup>3</sup> عبد الرحيم محمد، قياس الأداء (النشأة والتطور التاريخي والأهمية)، من أعمال الندوت العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، لسنة 2005، 2006، 2007"، مرجع سابق، ص. 499.

كما عرف الأداء على أنه: "مستوى النجاح الذي تحققه المؤسسة في الوصول إلى أهدافها".<sup>1</sup>

يرى عبد السلام أبو قحف بأنه: "دراسة تحليلية لنقاط القوة والضعف المحيطة بأداء الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أحد أجزائها".<sup>2</sup>

ويرى كاظم جاسم العيساوي بأن: "تقييم أداء المؤسسة إلى تحديد مدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة له مسبقاً، وذلك من خلال وضع مقاييس دقيقة لقياس التقدم المحرز مقارنة بالخطط الموضوعة، يهدف هذا التقييم إلى تحديد أي انحرافات قد تطرأ عن المسار المخطط له، وتحليل أسباب هذه الانحرافات بدقة، واقتراح الحلول المناسبة لعلاجها وضمان تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة".<sup>3</sup>

ويعرف أيضاً بأنه: "الأداة المستخدمة لتحديد نشاط المشروع بهدف قياس النتائج التي تم الحصول عليها ومقارنتها بالأهداف الموضوعة من أجل تحديد الانحرافات وتشخيص أسبابها مع اتخاذ الإجراءات اللازمة للتغلب على هذه الثغرات، أي المقارنة بين ما تم تحقيقه فعلياً وما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة عادة ما تكون سنة واحدة".<sup>4</sup>

ومنه يتجلى مفهوم تقييم أداء المؤسسة في كونه يعكس بشكل واضح هذين الجانبين الأساسيين:

- تقييم مستوى تحقيق الأهداف، وهو ما يسمى بتقييم فعالية الأداء؛
- قياس مدى فعالية استخدام المواد المتاحة ومدى كفاية الأساليب المستخدمة لتحقيق الأهداف، وهذا ما يسمى بتقييم كفاءة الأداء.

<sup>1</sup> محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي)، من أعمال الندوات العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي لسنوات 2005 و 2006 و 2007"، مرجع سابق، ص. 401.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، الجزء الثاني، 2001، ص. 235.

<sup>3</sup> كاظم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص. 250.

<sup>4</sup> مجيد محمود الكرخي قاسم محمد الحسيني، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية (388 معيار لتقييم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة)، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص. 31.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

- يعتبر تقييم أداء المؤسسة أداة قوية لتحقيق العديد من الأهداف، من أهمها:<sup>1</sup>
- تقديم شرح مفصل لكافة المراحل والخطوات التي تمر بها العمليات الإنتاجية، مع متابعة دقيقة للتقدم المحرز في كل مرحلة ومقارنته بالأهداف المحددة للمؤسسة، وذلك بهدف ضمان تحقيق الكفاءة والإنتاجية المثلى؛
- الإسهام في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف مكونات العملية؛
- مقارنة شاملة لأداء المؤسسة بالمعايير المرجعية الداخلية والخارجية؛
- إبراز القدرة على استغلال الموارد بكفاءة قصوى يحفز على ترشيد الاستهلاك، ويحد من التبذير، مما يؤدي إلى توفير الموارد المالية، وزيادة الإنتاج، وبالتالي تحقيق نمو اقتصادي مستدام؛
- الإشراف العام على جميع العمليات الإدارية؛
- استكشاف الثغرات التي لم يتم توقعها مسبقاً في ضوء الأهداف المحددة، وتحديد الأسباب الجذرية التي أدت إلى ظهور هذه الثغرات، بغرض وضع حلول فعالة وعملية لمعالجتها؛
- الوصول إلى مستوى أعلى من الارتياح والتقدير لدى المستفيدين من الخدمات المقدمة؛
- إيجاد آليات للمنافسة الشريفة بين الوحدات التنظيمية مقرونة بالمساءلة والمكافأة؛
- تشجيع الموظفين على أداء وظائفهم على أكمل وجه من خلال معرفة مهاراتهم وفرص ترقيتهم؛
- مساعدة العمال على رؤية المستقبل ووضع خطط عمل شاملة ومتكاملة، ومواجهة التحديات المعقدة بحلول مبتكرة، وتطوير سياسات تتسم بالفعالية والكفاءة، مع مراعاة الواقع والتطورات المستمرة؛

<sup>1</sup> أنظر:

- حسان بوبعاية؛ الهاشمي بن واضح؛ حسين الأمين شريط، مرجع سابق، ص. 125 - 123.
- يوحنا عبد آل آدم، سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص. 200.

- فتح آفاق جديدة لرفع مستوى الأداء وتعزيز روح الإبداع، مما يدفع عجلة الابتكار ويوفر بيئة محفزة للنمو والتطور المستمر؛

- تشخيص وتحديد الجوانب التي تتطلب إصلاحا وتحسينا.

### الفرع الثالث: تحديات تقييم الأداء المؤسسي

تواجه عملية تقييم الأداء عدة عقبات قد تحول دون نجاحها، من أبرزها:<sup>1</sup>

- إن التحدي الأكبر في بناء النماذج النظرية يكمن في تعقيد العلاقات بين العناصر المختلفة التي تشكل المؤسسة، مما يجعل من الصعب تحديد نموذج واحد ينطبق على جميع الحالات، ويضمن درجة عالية من الدقة والموضوعية؛
- تفتقر المقاييس الحالية المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة إلى الكفاءة اللازمة للكشف المبكر عن الحالات الحرجة التي قد تؤدي إلى تعثرها وإفلاسها؛
- تتداخل العوامل والظواهر المتجانسة بشكل وثيق، مما يعقد عملية فصلها وتحليل كل منها على حدة لتقييم أدائها الفردي، هذا التداخل مقرونا بتعدد الأهداف وتضاربها، يجعل من الصعب تحديد المساهمات النسبية لكل عامل في النتيجة النهائية؛
- يواجه صناع القرار صعوبة في تحديد الأهمية النسبية للعوامل المختلفة التي تؤثر على الأداء، حيث يتم التركيز في كثير من الأحيان على المقاييس المبسطة والقياسية، متجاهلين بذلك الأبعاد المعقدة والقضايا الحساسة التي تؤثر بشكل مباشر على استدامة المؤسسة ونموها؛
- نظرا لسهولة قياس الكميات وتحديد دقة، غالبا ما تسود المعايير الكمية في عمليات القياس على حساب المعايير النوعية؛
- غالبا ما يتم تحديد المعايير بناء على سلوك المديرين وتفضيلاتهم الشخصية لصالح الأهداف الضيقة وقصيرة المدى على الأهداف الاستراتيجية؛
- غياب رؤية عالمية للإنجازات والنتائج والنقص في الموارد البشرية المؤهلة لقياس الأداء.

<sup>1</sup> أنظر:

- موسى اللوزي، مرجع سابق، ص.ص. 212-213.

- عبد الملوك مزهودة، مرجع سابق، ص. 98.

### المبحث الثالث: مؤشرات تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وعلاقته

#### بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

إن تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب مجموعة متنوعة من المؤشرات تغطي جوانب الأداء المختلفة، والتي يجب أن تعكس الكفاءة والفعالية. علاوة على ذلك، فإن تحسين أداء هذه المؤسسات يتطلب التركيز على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، والتي تساهم في بناء فرق عمل متماسكة وفعالة، وتحقيق النمو المستدام.

#### المطلب الأول: مؤشرات تقييم أداء المؤسسة

مؤشرات قياس وتقييم أداء المؤسسة هي مجموعة من القياسات والبيانات التي تستخدم لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية والتشغيلية، يمكن تصنيف هذه المؤشرات إلى مؤشرات تقليدية ومؤشرات حديثة.

#### الفرع الأول: مؤشرات تقييم الأداء التقليدية

كانت الأدوات التقليدية (المؤشرات المالية)، تركز في مراقبتها ومتابعتها في تقييم الأداء على البحث عن المزيج الأمثل بين تقليل التكاليف من جهة واستخدام رأس المال والتكنولوجيا وغيرها، بهدف تعظيم الأرباح وتحقيق الأهداف بشكل عام، ويتم ترجمة هذه الأخيرة إلى أرقام تعبر عن مدى تحقيق الهدف الذي حددته المؤسسة، وذلك بناء على عدد معين من المؤشرات التي يمكن تقسيمها إلى مايلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مؤشرات الإنتاج

تستهدف هذه المؤشرات كل ما يتعلق بالإنتاج، وبشكل خاص درجة النجاح التي حققتها خطط الإنتاج ومستوى التطور الذي تحقق في الإنتاج على مر السنين، بالإضافة إلى مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية الموجودة ومن ثم القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

<sup>1</sup> مدحت القرشي، "الاقتصاد"، وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص.252.

- **نسبة تحقيق خطة الإنتاج:** ويقصد به قيمة الإنتاج المحقق بالأسعار مقارنة بقيمة الإنتاج المخطط له، يستخدم هذا المؤشر للإشارة إلى درجة تحقيق أهداف الإنتاج المخطط لها، وكلما ارتفعت هذه النسبة ارتفع مستوى تحقق الخطط الإنتاجية للمؤسسة والعكس صحيح؛
- **معدل تطور الإنتاج:** والذي يدل على قيمة الإنتاج المتحقق للعام الحالي مقارنة بقيمة الإنتاج المتحقق للعام السابق، يتيح هذا المؤشر الإشارة إلى درجة تطور الإنتاج في العام المعني مقارنة بالعام السابق، وكلما ارتفعت هذه النسبة، دل ذلك على حدوث تطور وزيادة في قيمة الإنتاج.

#### ثانيا: مؤشرات الانتاجية

- تعرف الإنتاجية بأنها: "كمية الإنتاج لكل عنصر من عناصر الإنتاج"،<sup>1</sup> يعكس هذا المؤشر درجة كفاءة المؤسسة الصناعية في استغلال الموارد الاقتصادية، حيث يمثل العلاقة بين الإنتاج وكمية الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج، وتتنوع هذه المؤشرات على النحو التالي:
- **الإنتاجية الإجمالية:** ويتم من خلالها قياس العلاقة بين كافة عناصر ومتطلبات الإنتاج المستخدمة في العمليات الإنتاجية والإنتاج الذي يتم الحصول عليه من العمليات الإنتاجية التي يقوم بها مشروع الأعمال؛<sup>2</sup>
  - **الإنتاجية الجزئية:** تعبر عن العلاقة بين الإنتاج (الناتج) وأحد عوامل الإنتاج وهي مقياس يعبر عن قدرة أحد عوامل الإنتاج على تكوين الإنتاج النهائي أو الوسيط.<sup>3</sup>

#### ثالثا: المؤشرات المالية

الهدف الأساسي من استخدام المؤشرات المالية هو التقييم الموضوعي لأداء المؤسسة الاقتصادية في العديد من الجوانب مثل: قوة قدرتها على تحقيق أرباح وعوائد على استثماراتها، وكذلك قدرتها على تلبية احتياجاتها والتزاماتها بشكل فعال، وهذه المؤشرات متعددة ومعقدة وتصنف بشكل عام إلى أربعة معايير:

<sup>1</sup> نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، دار البداية، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص.15.

<sup>2</sup> فليح حسن خلف ، طارق الحاج ، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، الطبعة الأولى، ص. 246.

<sup>3</sup> نبيل إبراهيم محمود الطائي، مرجع سابق، ص. 32.

- **معيّار الربحية:** يعتبر من أهم مؤشرات قياس أداء المؤسسة، وذلك لارتباطه المباشر بدرجة نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة المتعارف عليه في النظرية الاقتصادية، وهو تحقيق أقصى ربح ممكن.<sup>1</sup>
- **معيّار السيولة:** يوضح لنا مدى قدرة المشروع على تحقيق السيولة المالية، وتختلف هذه النسب من نشاط لآخر وترجع بشكل كبير إلى طبيعة نشاط المؤسسة وكذلك مراحل تطور مشاريع المؤسسة، ومن المتوقع أن تكون لدى المؤسسة سيولة منخفضة عند بداية تنفيذ مشروع عملاق، ثم تتحسن هذه السيولة مع التقدم في تنفيذ هذا المشروع وبدء بيع وحداته.<sup>2</sup>
- **معيّار قوة رأس المال:** يتعلق هذا المعيار بنسب الاقتراض لأنه يحدد قدرة المشروع على الحصول على أموال إضافية سواء من مصادر الاقتراض أو مصادر الملكية، كما أنه يحدد قدرة المشروع على تعظيم ثروة الملاك وهو الهدف الأساسي للإدارة المالية.<sup>3</sup>
- **معيّار التشغيل:** يوضح لنا بشكل عام كفاءة المؤسسة الاقتصادية في تشغيل وإدارة المؤسسة بشكل يومي، ومن هذه النسب نجد كفاءة الإدارة التي توضح حصة الوحدة المباعة من المصاريف الإدارية، وكلما انخفضت حصة الوحدة دل ذلك على ارتفاع مستوى الكفاءة الإدارية لأنها تحقق المبيعات بأقل التكاليف الإدارية الممكنة.<sup>4</sup>

#### رابعاً: مؤشرات البيع

هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مستوى تطور المبيعات ومن أهمها:<sup>5</sup>

نسبة تحقيق خطة المبيعات = قيمة المبيعات المتحققة / الأسعار المخططة / قيمة المبيعات المخططة  $\times 100$

تستخدم هذه النسبة للدلالة على مستوى تنفيذ خطة المبيعات، حيث كلما ارتفعت هاته النسبة كلما عكست قدرة المؤسسة على تسويق الإنتاج وتنفيذ الخطة المرسومة.

نسبة تطور المبيعات = قيمة المبيعات للسنة الحالية / قيمة المبيعات للسنة السابق  $\times 100$

<sup>1</sup> مدحت القريشي، الإقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص. 261.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص. 264.

<sup>3</sup> مدحت القريشي، مرجع سابق، ص. 268.

<sup>4</sup> نفس المرجع السابق، ص. 271.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص. 270.

وتعكس هذه النسبة مدى تطور المبيعات خلال سنة معينة بالمقارنة مع السنة السابقة

### الفرع الثاني: مؤشرات تقييم الأداء الحديثة

نظرا لعدم قدرة المناهج التقليدية على تقييم الأداء بشكل كامل، اعتمدت الدراسات الحديثة على مناهج متكاملة تجمع بين مؤشرات متنوعة لتحقيق تضافر إيجابي بين مختلف جوانب الأداء.

### أولاً: مدخل النظم

نظرا لأن المؤسسة تعتمد على تفاعل مستمر مع بيئتها الخارجية، فإن تقييم أدائها يتطلب تقييم دورة حياتها كاملة، بدءاً من الحصول على المدخلات اللازمة، ومروراً بعمليات التحويل الداخلية، وانتهاء بتوزيع المخرجات على المستفيدين، مع إيلاء اهتمام خاص بقدرتها على الحفاظ على توازنها واستدامتها.<sup>1</sup>

هذا المدخل يؤكد أن المعايير التي تساهم في زيادة فرص البقاء على المدى الطويل هي حجر الزاوية، ومن أبرز هذه المعايير:<sup>2</sup>

- القدرة على العيش في تناسق مع البيئة المحيطة، بحيث يتم الحصول على الموارد اللازمة والتخلص من النفايات بطريقة تحافظ على التوازن البيئي؛
- القدرة على الحفاظ على التماسك الاجتماعي وتطوير رأس المال البشري؛
- القدرة على التكيف السريع مع التغيرات البيئية وكفاءة عمليات التحول ووضوح قنوات التواصل؛
- مستوى مقبول من التنافس البناء بين الأقسام المختلفة؛
- مستوى كافٍ من الرضا عن العمل.

**ثانياً: أصحاب المصالح:** باعتبار المؤسسة كياناً ديناميكياً يتفاعل مع بيئته الخارجية، فإن أدائها يتأثر ويتأثر بها بشكل متبادل. نظراً لتعدد أصحاب المصلحة في هذه البيئة، فإن تقييم أداء

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص. 44.

<sup>2</sup> أنظر:

- صالح بن نوار، الثقة التنظيمية كمدخل لتحقيق الفعالية في المنظمات، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005، ص. 203.
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2002، ص. 171.



المؤسسة يتطلب مراعاة أهداف كل مجموعة على حدة، مع ضمان وجود توافق بين هذه الأهداف والأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، يتم ذلك من خلال مجموعة من المقاييس والمعايير المحددة لكل مجال من مجالات الأداء<sup>1</sup>.

**ثالثاً: مدخل القيم المتنافسة:** تم تقديم هذا المدخل بواسطة Quinn & Rohrbaugh، يتخذ هذا النهج في اعتباره مجموعة واسعة من المؤشرات التي تم جمعها من المراحل السابقة، مع التركيز على توجهات الإدارة وخصائص الهيكل التنظيمي، وبعد دراسة أجراها على عدة مؤسسات، تمكن الباحثان كوين وروهرباغ من التمييز بين نوعين من توجهات المديرين، وهي:<sup>2</sup>

- **التوجه الداخلي:** تهدف إدارة المؤسسة إلى تحسين بيئة العمل للموظفين، وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، بما يساهم في زيادة إنتاجيتهم؛
- **التوجه الخارجي:** يقصد به سعي الإدارة إلى بناء علاقات تعاونية متينة مع البيئة الخارجية، وتعزيز التفاعل الإيجابي مع كافة الشركاء الخارجيين؛
- كما يوضح التباين بين نوعين من الهياكل التنظيمية، مما يعكس تنوع أنماط الإدارة المتبعة:<sup>3</sup>
- **الهيكل الجامد:** تسعى الإدارة إلى تعزيز الرقابة الهرمية والالتزام الصارم بإجراءات وأنظمة العمل؛
- **الهيكل المرن:** يظهر اهتمام الإدارة جلياً من خلال حرصها على مواكبة التغيرات والتكيف معها.
- بناءً على هذا الاختلاف، تم التوصل إلى أربعة نماذج إدارية يتميز كل منها بتركيز إداري وتوجهات خاصة به، تتمثل هذه النماذج في:

<sup>1</sup> صالح بن نوار، مرجع السابق، ص 202.

<sup>2</sup> أنظر:

- على عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص. ص. 177-178.

- صالح بن نوار، مرجع سابق، ص. 209.

<sup>3</sup> أنظر:

- على عبد الهادي مسلم، نفس المرجع؛

- صالح بن نوار، مرجع سابق، ص. 210.

- نموذج العلاقات الإنسانية: يؤكد التوجه الداخلي للإدارة، مدعوما بالهيكل المرن، على أهمية تحقيق الأداء من خلال بناء فريق عمل متماسك يمتلك المهارات المطلوبة لتحقيق النجاح؛
  - نموذج الأنظمة المفتوحة: عندما تتبنى الإدارة نهجا خارجيا وتعتمد على هيكل تنظيمي مرن، فإنها تحدد أدائها بناء على قدرتها على التكيف مع التغيرات الخارجية وتأمين الموارد التي تحتاجها لتحقيق أهدافها؛
  - النموذج العقلاني للهدف: يعكس هذا النموذج التوجه الاستراتيجي للإدارة نحو الخارج، مع اعتماد هيكل تنظيمي جامد، ويتجلى الأداء في هذه الحالة من خلال قدرة الإدارة على صياغة الخطط والاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المحددة، مثل زيادة الإنتاجية والربحية والكفاءة التشغيلية؛
  - نموذج العلاقات الداخلية يؤكد التوجه الداخلي للإدارة على أهمية الأفراد والمعلومات في تحقيق الأهداف، مع استخدام هيكل تنظيمي جامد لضمان الانضباط والتنظيم وأنظمة الاتصالات الجيدة (كوسيلة) وعلى تماسك النظام واستقراره (كغايات).
- رابعا: لوحة القياس: نشأت فكرة لوحة قيادة الأداء في فرنسا كأحد الحلول لقياس أداء العمليات الإنتاجية وتطويره، وقد قام مهندسو الإنتاج بوضع مؤشرات أداء محددة لعمليات الإنتاج، بهدف متابعة الأداء بشكل مستمر والعمل على تحسينه من خلال تحديد العوامل التي تؤثر سلبا على الكفاء، ثم قامت بتطبيق نفس المبدأ على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، وذلك من خلال تحديد مجموعة من المؤشرات المالية والإدارية، مما يسمح لها بالتحكم في العمليات التشغيلية وبمقارنتها نستطيع تحديد الأهداف واتخاذ التدابير التصحيحية، وبالتالي نترجم لوحة المعلومات العامة إلى سلسلة من لوحات المعلومات المتداخلة التي تم تصميمها وفقا للمشروع الإداري الذي يتم قياسه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين (تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين)، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص. ص.

خامسا: معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية: صاغ مجلس معايير المحاسبة المالية نموذجا جامعا لتقييم الأداء، ودعا المؤسسات لاختيار مؤشرات أداء تتوافق مع أوضاعها وطموحاتها واستراتيجيتها، كما هو مبين في الجدول.

الجدول رقم (2- 5): نموذج معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

المجموعة الأولى	المؤشرات البيئية Environmental Indicators	"حجم الخدمات التي تقدمها المؤسسة للمجتمع مقاسا بساعات العمل ، عدد ساعات العمل المخصصة لتصنيع، نسبة المواد المصنعة إلى المواد الكلية ، مقدار التلوث والأضرار البيئية الناتجة عن أعمال المؤسسة ، "الحوادث والإصابات التي تحمل المؤسسة مسؤولية حدوثها، المبالغ التي سددتها المؤسسة للدوائر الحكومية.
المجموعة الثانية	مؤشرات السوق والمستهلك Market Customer	حصة المؤسسة في السوق، عدد العملاء الجدد المفقودين، مستوى رضا العملاء، ربحية كل عميل حسب القنوات التسويقية والمناطق الجغرافية، جودة المنتج وخدمات النقل، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء،
المجموعة الثالثة	المؤشرات الخاصة بالمنافسين Competitors Indicators	حصة كل منافس في السوق، جودة المنتجات والأسعار، المؤشرات المالية، سرعة الإطلاق، رضا العملاء، وسرعة التسليم لدى المنافسين.
المجموعة الرابعة	مؤشرات التشغيل الداخلية Internai Business Processes Indicators	الوقت المستغرق لتطويره، نسبة المبيعات إلى عدد العاملين، متوسط ساعات العمل، الوقت المطلوب بين استلام الطلب وتسليمه، جودة النموذج، فترة تخزينه، كمية المنتجات الجديدة.
المجموعة الخامسة	مؤشرات أداء الموارد البشرية Human Resource Indicators	القياس العادل للأداء، متوسط زمن التدريب لكل عامل، نسبة دوران العامل، مستوى الرضا للعاملين وولائهم، عدد العمال الجدد إلى إجمالي عدد الطلبات المقدمة
المجموعة السادسة	المؤشرات المالية Financial Indicators	معدل نمو الإيرادات، قيمة الربح من المنتج والعملاء، نسبة العائد على قيمة المبيعات، رأس المال العامل، حقوق الملكية، القيمة المضافة.

المصدر: بسيوني محمد البرادعي، مرجع سابق، ص.52.

**سادسا: القياس المقارن:** يقصد به: "عملية منهجية مستمرة تهدف إلى مقارنة أداء مؤسسة ما بأفضل الممارسات العالمية التي تتبعها المؤسسات الرائدة في نفس المجال أو مجالات أخرى ذات صلة، من خلال هذه المقارنة الشاملة، تسعى المؤسسة إلى تحديد نقاط قوتها وضعفها، واكتشاف الفرص المتاحة لتحسين أدائها".<sup>1</sup>

تعتبر هذه العملية بمثابة: "مرآة تعكس صورة واضحة عن مكانة المؤسسة مقارنة بغيرها، مما يساعدها على تحديد الفجوات الموجودة بينها وبين الأفضل، كما أنها توفر لمؤسسة المعرفة والأفكار المبتكرة التي يمكنها تطبيقها لتطوير عملياتها وخدماتها، وتعزيز قدرتها على المنافسة،<sup>2</sup> ويمكن تحديد عدة أنواع من القياس المقارن هي:<sup>3</sup>

- **القياس المقارن الداخلي:** تهدف هذه الطريقة إلى إجراء مقارنات دقيقة بين مختلف الأقسام أو الفرق العاملة داخل المؤسسة، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في كل قسم على حدة، من خلال هذه المقارنات الشاملة، يتسنى لكل قسم أن يتعلم من تجارب الآخرين، وأن يتبنى أفضل الممارسات، كما أن عملية المقارنة هذه تحفز روح التنافس بين الأقسام، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق نتائج أفضل والارتقاء بأداء المؤسسة ككل؛

- **القياس المقارن الخارجي:** يهدف هذا التحليل إلى مقارنة أداء مؤسستين أو أكثر تعملان في نفس الصناعة أو القطاع، وذلك من خلال تقييم منتجات أو عمليات محددة، يتم هذا التقييم بغرض تحديد نقاط القوة والضعف في كل مؤسسة، وتحديد أفضل الممارسات التي يمكن تبنيها، وتحسين الأداء الكلي؛

- **القياس المقارن الوظيفي:** تتمحور هذه الدراسة حول تحسين الأداء المؤسسي من خلال دراسة مقارنة لأداء القيادات البارزة في مناصب مماثلة، سيتم فحص أدوات ومهارات القيادة

<sup>1</sup> توفيق محمد عبد المحسن، "تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)"، دار الفكر العربي، مصر، 2002، ص. 234.

<sup>2</sup> Jean Brilman, Le redressement d'entreprises en difficulté, Editions hommes et techniques, 1978, Le redressement d'entreprises en difficulté de Jean Brilman - PDF - Ebooks - Decitre, p.234.

<sup>3</sup> أنظر:

- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، قياس الأداء الحكومي، من أعمال الندوات العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، لسنة 2005، 2006، 2007"، مرجع سابق، ص. ص. 207-208؛

- Jean Brilman, Op Cit, p.p.235-236.

التي يستخدمونها، وكيفية تأثيرها على نتائج المؤسسة، يهدف هذا التحليل إلى تحديد العوامل التي تساهم في تحقيق الأداء المتميز، وكذلك العوامل التي تعيق التطور، سيتم بناء على ذلك، اقتراح مجموعة من التدخلات الإدارية التي من شأنها سد الفجوات في الأداء وتحقيق تحسين مستمر في العمليات المؤسسية.

**سابعاً: نموذج إدخال بطاقة الأداء المتوازن:** في عام 1992، أحدث روبرت كابلان وديفيد نورتون ثورة في عالم الإدارة من خلال تقديم مفهوم "بطاقة الأداء المتوازن" في مجلة هارفارد بزنس ريفيو، جاء هذا المفهوم ليقدّم للمديرين أداة قوية وشمولية لقياس أداء مؤسساتهم ورسم رؤيتها المستقبلية، فبدلاً من الاعتماد على المقاييس المالية التقليدية وحدها، تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق توازن بين مختلف جوانب الأداء المؤسسي، من خلال ربط الأهداف الاستراتيجية بالمؤشرات القابلة للقياس، وبذلك، تمكن بطاقة الأداء المتوازن المديرين من الحصول على صورة أكثر وضوحاً وشاملة لأداء مؤسساتهم، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أكثر استنارة وتحقيق أهدافهم الاستراتيجية، تعرض هذه البطاقة وجهات نظر مستقبلية بناءً على المعلومات التاريخية والخبرات العملية التي تخطط من خلالها للمستقبل.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم رؤية شاملة لأداء المؤسسة، وذلك بربط المؤشرات المالية والربحية مع العمليات التنفيذية اليومية للأداء والتخطيط المستقبلي، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية الثلاث وهي الماضي، الحاضر والمستقبل، وبالتالي فهي نظام قياس متكامل يساعد على تقييم الأداء الحالي وتحديد المحركات اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.

<sup>1</sup> محمد الطعمانة، مرجع سابق، ص. 409.

### الفرع الأول: تطور بطاقة الأداء المتوازن

بعد النظر في كل من أوجه القصور في مؤشرات الأداء المالي والتغيرات التي طرأت على بيئة الأعمال الحديثة،<sup>1</sup> دفع ذلك الباحثين إلى تطوير أنظمة ومؤشرات الأداء، مما أدى إلى ظهور بطاقة الأداء المتوازن من قبل الباحثين كابلان ونورتون عام 1992، وهي عبارة عن مجموعة من المؤشرات التي توفر للمديرين رؤية كاملة وسريعة للعمل داخل المؤسسة، وذلك لأن بطاقة الأداء المتوازن تدمج جميع المؤشرات المالية التي تعكس نتائج الإجراءات والقرارات السابقة مع المؤشرات العملية (غير المالية) للعمليات كالرضا والعمليات الداخلية والإبداع والنمو، وتعتبر هذه المؤشرات العملية الدافع الرئيسي ودليل الأداء المالي في المستقبل،<sup>2</sup> لذا فإن مؤشر بطاقة الأداء المتوازن المحدد يتناسب مع العلاقة بين الاثنين وتقوم النتيجة بتوضيح معنى الاستراتيجية داخل المؤسسة، مما يجعل بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الاستراتيجية،<sup>3</sup> ويمكن تقسيم مراحل تطورها إلى ما يلي:

- **الجيل الأول 1992:** "تطورت بطاقة الأداء المتوازن من مجرد أداة لقياس الأداء المالي إلى نظام شامل يغطي أبعاداً متعددة للمؤسسة، فبعد أن كانت مقتصرة على المنظور المالي، توسعت لتشمل ثلاثة أبعاد إضافية هي: العملاء، العمليات الداخلية والنمو، هذا التوسع يهدف إلى تقديم صورة أكثر شمولية عن أداء المؤسسة، حيث يتم ربط الأهداف الاستراتيجية بكل منظور من هذه المنظورات الأربعة، وبذلك، تساهم بطاقة الأداء المتوازن في ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى واقع ملموس من خلال تحديد مؤشرات أداء واضحة لكل منظور، والتي تتغير باستمرار تبعاً لتغير الاستراتيجية، كما أنها تعمل على توزيع الجهود وتوجيهها نحو تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة للأداء؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Johnson, H Thomas; Kaplan, Robert S, "The Rise and Fall of Management Accountin", Management Accounting, Montvale, Vol 68, N° 7, Jan 1987, p. 22.

<sup>2</sup> Kaplan, R S & Norton D, The Balanced Scorecard Measures that Drive performance, **Harvard Business Review**, Vol70, No1, 1992, p.72.

<sup>3</sup> J Mouritsen et al, Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard, **Journal of Intellectual Capital**, Vol 6, No 1, p.18.

<sup>4</sup> وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، من أعمال الندوات العلمية الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، لسنة 2005، 2006، 2007، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص.

- **الجيل الثاني 1996:** بعد تطبيق الجيل الأول ظهرت عدة عيوب ومشاكل في تطبيق هذا الجيل والتي كانت تتمثل في التعريف والحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن واسعاً وغامضاً وشمل وجهات نظر وتصورات مختلفة حولها، كيفية اختيار المقاييس المناسبة لهذه المنظورات، من ناحية تحديد مجموعة المقاييس المناسبة، اعتبارها أداة لتطوير الأداء وليست محركاً للأداء،<sup>1</sup> ومن ثم تم التغلب على كل هذه المشكلات وأخذت بطاقة الأداء المتوازن شكلاً جديداً واعتبرت بمثابة نظام إداري يساعد في اتخاذ القرار، وقد تميزت بالبساطة والوضوح وتمكنت من الإجابة بشكل منظم على الأسئلة المطروحة عليه من كافة الزوايا، لوضع المعايير المناسبة للإجابة على مجموعة من الأسئلة، وكانت هذه الخطوة في غاية الأهمية، لأنه مع هذا التطور ظهر ما يسمى بعلاقة السبب والنتيجة، أن الترابط الوثيق بين المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن هو ما يولد قيمتها الحقيقية، هذا الترابط المتين يوفر رؤية شاملة للأداء المؤسسي، مما يجعلها أداة لا غنى عنها في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فمن خلال ربط الرؤية الاستراتيجية بالمحاور المالية والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو، تتمكن المؤسسات من قياس أدائها بشكل متكامل وتحقيق التوازن المطلوب بين الأبعاد المختلفة؛

- **الجيل الثالث 2000:** يشهد الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن تطوراً ملحوظاً، حيث يضيف عناصر جديدة ومبتكرة لم تكن موجودة في الجيلين الثاني والأول، والتي تتمثل في الربط والتدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية بحيث تظهر أهداف الأداء المالي بشكل واضح، عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بشكل صحيح، نحصل على مجموعة متكاملة من مؤشرات الأداء التي تسمح لنا بقياس مدى تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية، هذه المؤشرات، التي تستثني المبادرات العشوائية غير المرتبطة بالاستراتيجية الكلية، توفر لنا أدوات قيمة لمراقبة الأداء وتقييمه، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات استباقية لضمان تحقيق النجاح المستدام، وقد ساعدت نماذج الجيل الثالث على تحسين دقة استخدام العديد

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص. 146.



من الميزات والآليات التي يحتوي عليها الجيل الثاني من أجل منحها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الاستراتيجية للأداء.<sup>1</sup>

- **الجيل الرابع 2001 (بطاقة الأداء المتوازن المستدامة):** دعا العديد من الباحثين إلى تطوير إطار عمل أوسع لقياس الأداء المؤسسي، يتجاوز النموذج التقليدي لبطاقة الأداء المتوازن، اقترح هؤلاء الباحثون دمج بعد جديد لقياس الأداء، يشمل العوامل البيئية والاجتماعية إلى جانب الأداء الاقتصادي التقليدي، وذلك بهدف تقديم صورة أكثر شمولية عن أداء المؤسسات وتأثيرها على المجتمع والبيئة، Hockert في عام 2001، الذي اقترح تطوير بطاقة الأداء المتوازن المستدام، مما يضيف بعدا جديدا إلى بطاقة التهديف المتوازن، كما اقترحت المحاور التقليدية لقياس الأداء (المالية، العملاء، العمليات الداخلية، النمو والتعلم)، تم اقتراح إضافة أبعاد جديدة لقياس الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة، وذلك من خلال تضمين بعد خامس يركز على الجوانب الاجتماعية، بالإضافة إلى أبعاد أخرى قد تكون ذات صلة بخصوصيات المؤسسة وطبيعة عملها.، اقترح J. Supize أيضا مصطلح (مفهوم بطاقة الأداء المتوازن الإجمالي)، فقرر أن يعطي نموذجا بين ستة (06) عوامل (أجزاء) توجد علاقة سببية بينها، : المساهمين والعملاء والمؤسسة نفسها ككيان قانوني والشركاء والجهود والمجموعات المحلية، الموردين.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تطورت مفاهيم بطاقة الأداء المتوازن على مر العصور، مما أدى إلى تعدد التعريفات المقترحة لها، ومن أبرز هذه التعريفات ما يلي:

تعبر بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "مجموعة المقاييس المالية وغير المالية أي أنها بمثابة مرآة عاكسة لأداء المؤسسات، حيث تزود القادة التنفيذيين بمعلومات شاملة ودقيقة حول مختلف جوانب العمل، هذه المقاييس تساعد على تقييم الكفاءة التشغيلية، وفعالية الاستراتيجيات،

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> H Nanchai, Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development, Springer, London, 2009, p.24.

ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، مما يتيح اتخاذ قرارات مدروسة لتحسين الأداء المستقبلي، ومع ذلك يمكن وصف بطاقة الأداء المتوازن بأنها إطار عام يتضمن جوانب متعددة<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا على أنها: "إطار عمل إداري مصمم لدعم أصحاب المؤسسات والمديرين في تحويل الرؤى الاستراتيجية إلى أهداف محددة ومؤشرات أداء رئيسية"<sup>2</sup>.

تم تعريف بطاقة الأداء المتوازنة من قبل كابلان ونورتون بأنها: "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وكاملة عن المؤسسة، والتي تتضمن مقاييس مالية تبلغ عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقا وتكاملها مع مقاييس رضا العملاء التشغيلية، والعمليات الداخلية والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة"<sup>3</sup>.

وتعرف أيضا بأنها: "الإطار العام الذي يساعد المستويات المختلفة للمؤسسة على ترجمة أهدافها وخططها الاستراتيجية إلى أهداف عملية يمكن قياسها بدقة مع توجيه الأداء السلوكي الفردي من خلال ربط رسالة ورؤية النشاط بمهام الموظف، عبر الأبعاد الأربعة (العملاء، التمويل، العمليات، التطوير)"<sup>4</sup>.

### الفرع الثالث: سمات وأهمية بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز بطاقة الأداء المتوازن و أهميته فيما يلي:

#### أولا: السمات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يمكن استخلاص أهم السمات المميزة لنموذج وهي:

- الارتباط باستراتيجية ورؤية المؤسسة، تتم عملية ترجمة الرؤية الطموحة والاستراتيجيات المدروسة للمؤسسة إلى أهداف عملية وملموسة، ويتم قياس تحقيق هذه الأهداف من خلال مجموعة من المقاييس المصممة خصيصا لهذا الغرض، وتنقسم هذه المقاييس إلى أربع

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي، إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص. 151.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص. 57.

<sup>3</sup> Kaplan Robert david Norton, the balanced scorecard: measures that drive performance, **Harvard business review**, vo170, no1, January/ February, 1992, p.72.

<sup>4</sup> إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية، بدون بلد النشر، الطبعة الأولى، 2010، ص. 22.

- مجموعات رئيسية، تعمل معا على توفير صورة شاملة لأداء المؤسسة وتساهم في تحقيق التوازن المطلوب بين مختلف أبعاد عملها؛
  - تقديم تحليل شامل للأداء المالي السابق، وتقييم العوامل المؤثرة على الأداء المستقبلي، مع تحقيق توازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛
  - ضمان حصول الإدارة على المعلومات الكافية لتقييم الأداء بشكل دوري، وضبطه بما يتماشى مع الأهداف المحددة، وتلبية احتياجات جميع الأطراف المعنية؛
  - يعتمد هذا النظام على تقييم متعدد الأوجه يشمل أربعة أبعاد أساسية البعد المالي الذي يقيس الأرباح والخسائر، والبعد المتعلق بالعمليات الداخلية الذي يركز على كفاءة الإنتاج والجودة، والبعد المتعلق بالعملاء الذي يقيس مدى رضا العملاء عن المنتج أو الخدمة، وأخيرا البعد المتعلق بالنمو والتعلم الذي يقيس قدرة النظام على التطور والتكيف مع التغيرات؛
  - تعد هذه الأداة من الأدوات الإدارية الأساسية التي تمكن صانعي القرار من اتخاذ خيارات استراتيجية مدروسة؛
  - ضرورة إعادة النظر في معايير الأداء المتبعة حاليا.
- ثانيا: أهمية بطاقة الأداء المتوازن**
- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في:<sup>1</sup>
- تعتبر البطاقة حجر الزاوية في نجاح المؤسسة الحالي والمستقبلي، على الرغم من أهمية المقاييس المالية في تسجيل الأداء السابق، إلا أنها لا توفر أدوات كافية لتوقع التحديات المستقبلية أو تحديد الفرص المتاحة لتحسين الأداء؛
  - تجعل من الممكن ربط استراتيجية المؤسسة طويلة المدى بأنشطتها قصيرة المدى؛
  - تتيح البطاقة التشخيص والتعرف العملي على المجالات الجديدة التي ينبغي للمؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق الأهداف الاستهلاكية والتنظيمية؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 152.

- تساعد على التركيز على ما يجب القيام به لزيادة الأداء وتعمل كإطار عمل للتنويع المتميز لبرامج المؤسسة مثل الجودة وإعادة التصميم وخدمة العملاء؛
- توضح الرؤية الإستراتيجية، وتحسن الأداء، وتحدد سلسلة من الأهداف، وتقدم التغذية الراجعة حول الاستراتيجية المقترحة؛
- تقوم على ربط الحوافز التي يحصل عليها الموظفون بمستوى أدائهم؛
- تسمح بتوفير صورة واضحة عن أداء كل من الموظفين والإدارة؛
- تسلط الضوء على مجموعة من المقاييس العامة والتفاعلية والمتربطة بين المستهلك والعمليات الداخلية والموظفين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل المدى.

#### الفرع الرابع: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

أن بطاقة الأداء المتوازن تتكون من أربع جوانب تتوسطها الرؤية الإستراتيجية، لأنها تعتبر نقطة البداية، كما أن كل بعد من هذه الأبعاد مرتبط بالآخر بعلاقة سببية، وتتمثل هذه الأبعاد في:<sup>1</sup>

- **البعد المالي:** يقيس هذا البعد ربحية الإستراتيجية، ويعتمد الجانب المالي على حجم النتائج التشغيلية والعوائد المحققة لأن إن بقاء المؤسسة واستمراريتها يعتمد على حجم العوائد والأرباح المحققة؛
- **بعد العميل أو الزبون:** يهدف هذا الجانب إلى تحديد القطاعات التي نرغب في استهدافها وتقييم أدائها فيها، من خلال مراقبة مؤشرات مثل الحصة السوقية وعدد العملاء الجدد، نتمكن من تتبع تقدمنا نحو تحقيق أهداف النمو، كما أننا نعطي أهمية كبيرة لرضا العملاء، إذ أنه العامل الأساسي الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها وتحقيقها للأرباح؛
- **بعد العمليات الداخلية:** هذا الجانب يعتمد بشكل أساسي على العمليات الداخلية التي تدعم جوانب الأعمال المختلفة، بدءاً من خلق قيمة مضافة للعملاء وصولاً إلى زيادة ثروة

<sup>1</sup> العماري صالح مهدي محسن، والغالب طاهر محسن منصور، "بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات (نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة)"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003، ص 34

المساهمين، وتركز هذه العمليات على الابتكار المستمر، وتحسين عمليات التشغيل، وإدارة التحويلات بكفاءة، وتقديم خدمات عالية الجودة للعملاء؛

- **بعد النمو والتعلم:** هذا الجانب يركز على تحديد الجوانب التي تحتاج المؤسسة إلى تطويرها لتحقيق عمليات داخلية عالية الكفاءة تساهم في تحقيق قيمة مضافة للعملاء والمستثمرين، ويتضمن ذلك قياس مستوى كفاءة الموظفين ومهاراتهم ورغباتهم الوظيفية، وتقييم مدى فعالية أنظمة المعلومات في دعم العمليات، وأخيراً، تقييم نظام المكافآت والحوافز وتأثيره على أداء الموظفين وتحفيزهم.

#### الفرع الخامس: اعداد بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية شاملة تربط الاستراتيجية بالأداء اليومي للمؤسسة. تعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تغطي جوانب مالية وعملانية وعملياتية وبشرية، مما يساعد على تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل. ومع ذلك، تواجه تحديات في التطبيق تتعلق بتحديد المؤشرات المناسبة وربطها بالأهداف الاستراتيجية، بالإضافة إلى الحاجة إلى بنية تحتية معلوماتية قوية

#### أولاً: خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقات الأداء المتوازن تنطلق من قلب الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، حيث يتم ربط جميع المؤشرات والأهداف بها، حيث يتم ترجمة البطاقة إلى أهداف ملموسة، ويمكن تلخيصها في الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1. **صياغة الرؤية التنظيمية:** لتطبيق قياس الأداء المتوازن بنجاح في وحدات الأعمال التي تتميز بتعدد العملاء وقنوات التوزيع والمرافق الإنتاجية، يجب أولاً وضع رؤية مشتركة واضحة، تهدف هذه الرؤية إلى تحديد خصائص القطاع الذي تعمل فيه الوحدة، وتحديد موقعها الحالي، ورسم صورة مستقبلية طموحة لها، يتم بناء هذه الرؤية من خلال حوارات موسعة مع الإدارة العليا لتحديد الأهداف الاستراتيجية للوحدة في مجالات متعددة، تشمل

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. ص. 216-217.

رضا العملاء، تحقيق عوائد مجزية للمستثمرين، تحسين العمليات الداخلية، تعزيز الابتكار، والمسؤولية المجتمعية والبيئية؛

2. **تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة ورؤية الإدارة العليا:** تعتمد استراتيجية أي مؤسسة على مرحلة دورة حياتها ودورة حياة منتجاتها، وعلى حدة المنافسة التي تواجهها، فالمؤسسات الناشئة والنامية غالبا ما تركز على العوامل الخارجية مثل رضا العملاء والأداء البيئي والابتكار التكنولوجي لتقوية مكانتها في السوق، أما المؤسسات الناضجة والمستقرة فتهتم أكثر بالعوامل الداخلية مثل الكفاءة التشغيلية وزيادة العائد للمساهمين، وذلك من خلال تحسين العمليات الداخلية وخفض التكاليف؛<sup>1</sup>

3. **تحديد عوامل النجاح الحاكمة:** خلال هذه المرحلة، نقوم بتفكيك الاستراتيجيات العليا إلى أهداف استراتيجية أصغر وأكثر تحديدا، بحيث تغطي جميع جوانب الأداء في المؤسسة، هذا التحويل يضمن تناسق الأهداف مع بعضها البعض، مما يعزز تحقيق الأهداف الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة؛<sup>2</sup>

4. **تحديد مقاييس الأداء للأهداف الاستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء:** تسعى في هذه المرحلة إلى تحديد مجموعة من المقاييس الكمية التي تعبر بوضوح عن مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي حددناها سابقا لمحركات الأداء الخمسة، يجب أن تكون هذه المقاييس مرتبطة بشكل مباشر بالأهداف، وأن تعكس التطورات التي تحدث في الواقع، مع مراعاة اختيار العدد الأمثل من المقاييس لكل هدف:

<sup>1</sup> عبد الحميد الفتاح المغربي، "الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، 2006، ص.303.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق

جدول رقم (2-6): مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الاستراتيجية لمحركات الأداء

محرك الأداء	الأهداف الاستراتيجية	مقاييس الأداء
الجانب المالي	تنمية وتحسين العائد	معدل نمو المبيعات، ربحية كل منتج، ربحية قطاعات العملاء.
	تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	معدل تحقيق التكلفة المستهدفة، معدل تحسين التكلفة، نسب تكلفة المنتج إلى تكلفة المنافسين، معدلات الإنتاجية، نسبة الأنشطة التي تضيق النقدية.
	زيادة الاستثمار واستغلال الأصول	نسبة الاستثمار في برامج التحسين والتطوير إلى المبيعات، العائد على الاستثمار، التدفقات النقدية.
جانب العميل	رضا العملاء	مواعيد التسليم، نسبة المسترجعات، تطور الجودة.
	الحصة من السوق	تطور عدد العملاء، نصيب المؤسسة من عدد العملاء في السوق، تطور حجم المبيعات تطور قيمة المبيعات، حصة المؤسسة من مبيعات السوق، حصة المؤسسة في الأسواق الجديد.
	العملاء الجدد	عدد العملاء الجدد، نسبة العملاء الجدد من المنشآت المنافسة.
جانب التشغيل الداخلي	تحسين طرق الأداء والتشغيل	معدل الضياع في المواد، معدل الضياع في الوقت، عدد نقاط الاختناق في مركز الإنتاج والخدمات، معدل دوران المخزون، تطور هارات العاملين.
	تبسيط وتنظيم أجزاء المنتج	التطور في أجزاء المنتج، نسبة عدد الأجزاء النمطية، معدل التحسين في الكفاءة الهندسية.
	ابتكار طرق تشغيل جديدة	وقت تحرك المواد بين المراكز، تطور زمن دورة الإنتاج، تطور وقت إعداد الخلايا الإنتاجية.
جانب التطوير والابتكار	التطور التقني في مجال الإنتاج	معدل التطور التكنولوجي، معدل الاستجابة التكنولوجية.
	البحوث والتطوير في مجال الإنتاج	ابتكار منتجات جديدة، تطور المنتجات الحالية وتحسين خصائصها، معدل تطور النشاط البحثي، معدل فعالية النشاط البحثي.
	تطوير نظم المعلومات والأساليب الإدارية	تطور نسب عيوب الإنتاج، تطور عدد الموردين، تطور نسبة الاستجابة لطلبات العملاء، تطور زمن دورة التسليم.
جانب الأداء المجتمعي والبيئي	تطور الأداء المجتمعي	التطور في فرض العمل التي تنتجها المؤسسة، التطور في مستويات دخول العاملين، تطور المساهمة في البرامج الثقافية والتعليمية والمهنية.
	تطوير الأداء البيئي	تطور عدد المخالفات، تطور قيمة الغرامات، تطور أساليب معالجة المخالفات، تطور أساليب معالجة العادم، تطور المنتجات صديقة البيئة.

المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص.ص.

5. **تحديد وتطوير خطة العمل:** تتمثل هذه المرحلة في صياغة الأهداف وتطوير خطة عمل شاملة، تشمل هذه الخطة تحديد المسؤوليات، وتعيين مواعيد محددة لإعداد التقارير الدورية والنهائية، وتحديد أولويات المهام، ووضع جدول زمني تفصيلي للتصدي للمتغيرات المحتملة؛<sup>1</sup>

6. **تحديد الأفعال التنفيذية:** يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية وضع خطوات عمل واضحة، تشمل تحديد الأهداف السنوية القابلة للقياس، وتوزيع الموارد المالية والبشرية بشكل فعال، وتحديد المسؤوليات لكل فرد أو فريق، بالإضافة إلى ذلك، سيتم اعتماد مقياس الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء، وذلك من خلال ربط قواعد البيانات المختلفة وتدريب جميع الموظفين على فهم واستخدام هذا المقياس، سيتم في هذه المرحلة تصميم وتطبيق نموذج BSC الملئ للمؤسسة؛<sup>2</sup>

7. **المراقبة والتقييم:** تسعى المؤسسة إلى ضمان تحقيق المعايير المحددة من خلال آلية رصد مستمرة، يتمثل ذلك في إعداد دليل تفصيلي حول مقاييس الأداء المتوازن على فترات منتظمة (ربع سنوية أو شهرية) وعرضه على الإدارة العليا لمراجعته ومناقشته مع رؤساء الأقسام، علاوة على ذلك، يتم إدراج مراجعة شاملة لهذه المقاييس ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي السنوي، مما يساهم في تحديد الأهداف وتخصيص الموارد بشكل فعال.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سعد صادق بحيري، "إدارة توازن الأداء"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص. 220.

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011، ص. 173.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق.



## ثانيا: مقومات نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يشترط لنجاح تطبيق بطاقة الأداء وجود مجموعة من المتطلبات والشروط الضرورية المعروفة بعوامل النجاح، ومقوماتها.

### 1- مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن: هناك مجموعة أساسية من المتطلبات اللازمة

لتطبيق قياس الأداء المتوازن بنجاح، والتي يمكن مراجعتها على النحو التالي:<sup>1</sup>

- **تحديد واضح للأهداف الاستراتيجية:** يقصد به اختيار الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتي يجب أن يتوافر فيها مجموعة من المعايير من بينها الأهداف الاستراتيجية التي تربط بين الهدف الاستراتيجي وميزة التنافسية، إمكانية التطور، درجة التأثير، الطيران بارتفاع مقبول، القياس، جدوى القياس؛
- **الأخذ بمنهج النظام:** يكمن نجاح تطبيق مقاييس الأداء المتوازن في تبنيه كمنهج شمولي لإدارة الاستراتيجية، يتطلب ذلك دمج جميع أبعاد النموذج الأربعة في نظام متكامل يترجم الاستراتيجية إلى عمليات يومية، هذا النظام لا يقتصر على القياس، بل يشمل تطبيق مبادئ النموذج لجعل الاستراتيجية محور اهتمام المؤسسة بأكملها، مما يدفع عجلة التغيير بقيادة إدارية فاعلة ؛
- **وجود الدافع لاختيار مقاييس الأداء المتوازنة:** تحت وطأة الضغوط البيئية المتزايدة والتغيرات المناخية التي تتعرض لها المؤسسات مثل شدة المنافسة والتوجه نحو العملاء وظاهرة الاندماج الصناعي وحتمية تطبيق الأنظمة والأساليب المتقدمة وفي مجال تكنولوجيا المعلومات، كان على المؤسسات أن تبحث عن أساليب وأدوات أكثر كفاءة وأمام هذه المتغيرات والضغوط، حفزت هذه المنشآت بقوة لتبني مقاييس الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> عبد العزيز شهيرة، "إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن في المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، كلية التجارة، العدد3، 2003، ص.ص. 252، 253.

## 2- عوامل نجاح بطاقة الأداء المتوازن: "تتمثل العوامل الرئيسية لنجاح تطبيق بطاقة الأداء

المتوازن في المؤسسة في:<sup>1</sup>

- يجب أن تكون الثقافة والقيم التنظيمية قوية وتطلعية التغيير بصدور ربح وتسعى جاهدة لتطبيق أفضل الممارسات والمعايير المحدثة في كافة جوانب العمل؛
- لا قيمة لبطاقة الأداء المتوازن دون وجود رؤية مستقبلية واضحة واستراتيجية مدروسة فصيغة استراتيجية شاملة تحدد الاتجاهات المستقبلية هي أساس نجاح أي مؤسسة؛
- لنجاح برامج بطاقة الأداء المتوازن، لا بد من وجود دعم وتوجيه مستمر من الإدارة العليا طوال مراحل التصميم والتنفيذ؛
- يتميز فريق العمل المشرف على مشروع بطاقة الأداء المتوازن بروح ابتكارية عالية وقدرة فائقة على مواجهة التحديات، فضلا عن حماسهم الدائم ورغبتهم في تطوير الذات والمساهمة في تحقيق رؤية مستقبلية للمؤسسة؛
- يجب صياغة الرؤية التنظيمية بصورة واضحة ومباشرة بحيث يتسنى لجميع الموظفين فهمها وتبنيها؛
- بدلا من التركيز الحصري على الجوانب المالية، يجب أن تشمل المناقشة والتحليل جميع جوانب موارد المؤسسة، سواء كانت مالية أو غير مالية؛
- الندوات والاجتماعات: غالبا ما يكون من الضروري تنظيم العديد من الندوات والمقابلات مع أكبر عدد ممكن من الأشخاص، وقد يتطلب ذلك واحدا أو أكثر من أصحاب المصلحة الخارجيين في المراحل المختلفة من التصميم والتنفيذ؛
- العمل على اتباع الخطوات الأساسية لتصميم وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن بعناية فائقة؛
- توفر وجود مؤشرات أداء محددة وواضحة، مبنية على معلومات دقيقة، إطارا واضحا لقياس وتحليل معدلات الأداء والنمو بدقة، مما يسهل عملية اتخاذ القرارات؛

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، عمان، العدد الثاني، 2008، ص.208.

- العناصر الأساسية لقياس الأداء: ينبغي أن يعتمد النموذج على مجموعة من الأبعاد الأساسية هذه الأبعاد تشمل الأداء المالي، وكفاءة العمليات الداخلية، ورضا العملاء، والقدرة على النمو والتعلم، بالإضافة إلى الأثر البيئي للأنشطة؛
- يجب مراعاة البيئة المحيطة بالمشروع عند البدء بالمشروع على عينة اختبارية.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الصعوبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات الموجهة لها

- كسائر الأدوات والأنظمة الحديثة في التسيير، فقد واجهت المؤسسات بعض الصعوبات في تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وفي التأقلم معها، الأمر الذي دفع الباحثين إلى توجيه مجموعة من الانتقادات إلى بعض من جوانب البطاقة:<sup>2</sup>
- لا يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بفعالية إذا لم يكن المؤسس على دراية كافية بمبادئها وقواعدها الأساسية، مما قد يؤدي إلى نتائج عكسية؛
- إن تطوير نموذج لبطاقة الأداء المتوازن يتطلب وجود اتفاق تام على الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة فغياب هذه الرؤية المشتركة، أو عدم وضوحها لدى جميع الكوادر الإدارية، قد يعيق عملية بناء هذا النموذج ويقلل من فاعليته؛
- إن قرار تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يتطلب دراسة متأنية لتكاليفها وفوائدها المتوقعة يجب على المؤسسة أن تتأكد من أن الفوائد المتوقعة تفوق التكاليف، وأن البطاقة تلبي احتياجاتها الفعلية لذلك، من الضروري تحليل العوامل التي تؤثر على نجاح تطبيق هذه البطاقة؛
- غياب الموظفين المدربين على نظام بطاقة الأداء المتوازن يشكل عائقاً أمام تطبيقه بنجاح، حيث قد يؤدي إلى رفض الموظفين لهذا النظام وتشكيل آراء سلبية حوله، خاصة إذا كانوا يفتقرون إلى الفهم الكافي لأهدافه ومميزاته.
- عملية وضع المؤشرات وتحديداتها في بطاقة الأداء المتوازنة معقدة جداً، إضافة إلى صعوبة تحديد العدد الأمثل من المؤشرات المتداولة التي تظهر الأداء بشكل كاملاً.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2009، ص. 70.

### المطلب الثالث: علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء المؤسسات

#### الصغيرة والمتوسطة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمود الفقري للاقتصاد في العديد من الدول، وتلعب دوراً حيوياً في خلق فرص العمل وزيادة النمو الاقتصادي. ولأن هذه المؤسسات تعمل في بيئة تنافسية شديدة، فإنها بحاجة إلى إدارة مواردها البشرية بشكل استراتيجي لتحقيق التميز والنجاح. فتنطبق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يسمح بالاستثمار الأمثل في الموارد البشرية، وبناء ثقافة تنظيمية قوية والتكيف مع التغيير، مما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز أدائها.

#### الفرع الأول: خصوصيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطابع إداري فريد، يتمثل في:<sup>1</sup>
  - تعتبر الموارد المحلية الركيزة الأساسية في استراتيجية هذه المؤسسة، حيث تسعى إلى استغلالها بشكل مبتكر لتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق المحلية، من خلال الاستفادة من المعرفة المتراكمة والخبرات المتخصصة، تتمكن المؤسسة من تحقيق الريادة في مجالها وتعزيز مكانتها التنافسية؛
  - تسعى هذه المؤسسات جاهدة لتحقيق أهداف استراتيجية طموحة تتمثل في تعزيز دقة التقديرات والتوقعات، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مدروسة واستباقية؛
  - كما تهدف إلى تحفيز الإبداع وتبني حلول مبتكرة للتحديات التي تواجهها، مع الحرص على أن تكون هذه الحلول متوافقة مع أهدافها طويلة الأجل ورؤيتها المستقبلية، من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى المؤسسة إلى تحقيق نمو مستدام وتحسين أدائها بشكل مستمر؛
  - تتمتع المؤسسات بالمرونة والإبداع والتكيف والبساطة وهذا ما يجعلها أكثر قدرة على الاستجابة للتغيرات بسرعة وكفاءة، وتطوير منتجات وخدمات جديدة، وتحسين العمليات

<sup>1</sup> أنظر:

- الحاج مداح عرابي، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006، ص.ص. 1064-1065؛
- شريف رفاع، يوسف قريشي، منى مسغوني، "مؤشرات الأداء المجددة للأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، عدد 15/2015، ص. 21.

الداخلية، وبناء علاقات قوية مع العملاء، هذه السمات تجعل المؤسسة أكثر مرونة وقدرة على مواجهة التحديات، وأكثر قدرة على الاستفادة من الفرص المتاحة، وأكثر جاذبية للمستثمرين والموظفين الموهوبين؛

- تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جاهدة إلى استغلال الإمكانيات الكامنة في السوق المحلي، وذلك من خلال رصد وتحليل التغيرات والتحولات التي تشهدها، فهي تعمل على تطويع هذه الفرص لخدمة أهدافها التوسعية، وذلك بتقديم منتجات وخدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتجددة وبذلك، تساهم هذه المؤسسات في تنشيط الحركة الاقتصادية المحلية وتعزيز تنافسيتها في الأسواق الإقليمية والدولية؛

- في عالم الأعمال المتزايد التنافسية، تلعب الموارد المحلية دوراً حاسماً في تمييز المؤسسات؛ فالمؤسسات التي تستطيع الاستفادة من الموارد المحلية بطريقة مبتكرة تكون أكثر قدرة على تطوير منتجات وخدمات فريدة تلبي احتياجات السوق المحلي والعالمي، كما أن وجود قاعدة صناعية قوية مبنية على الموارد المحلية يزيد من قدرة المؤسسات على مواجهة الصدمات الاقتصادية الخارجية؛

- تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحديات كبيرة في عالم الأعمال المعاصر، حيث تتأثر بشكل مباشر بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، مثل التقلبات الاقتصادية، وتطور التكنولوجيا، وظهور منافسين جدد، إن القدرة على التكيف مع هذه التغيرات بسرعة ومرونة هي عامل حاسم لبقاء هذه المؤسسات وتنافسيتها فالمؤسسات المرنة تستطيع أن تتبنى استراتيجيات جديدة، وتطور منتجات وخدمات مبتكرة، وتبني علاقات قوية مع العملاء والموردين، مما يمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وتجاوز التحديات التي تواجهها؛

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بثلاثة أبعاد للمرونة: أولاً المرونة العملية التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات اليومية والاحتياجات آنية الحدوث، ثانياً المرونة التنظيمية التي تتيح لها تعديل هيكلها وعملياتها لتواكب التطورات المستمرة في بيئة العمل وأخيراً، المرونة الاستراتيجية التي تمنحها القدرة على إعادة صياغة أهدافها وخططها الطويلة الأجل بشكل مرن.

- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصائص فريدة تميزها عن نظيراتها الكبيرة، مما يستدعي نهجاً مختلفاً في إدارة الموارد البشرية. تتجلى خصوصية إدارة الموارد البشرية في ما يلي:
- نظراً لصغر حجم هذه المؤسسات يتم التركيز على الموظفين، فكل موظف يمثل جزءاً هاماً من القوة العاملة، مما يستدعي اهتماماً خاصاً بتنمية مهاراتهم وتعزيز ولائهم؛
- يكون المدير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسها أو أحد الشركاء الأساسيين، مما يجعله على دراية عميقة بأهداف المؤسسة وتوجهاتها ويؤدي دوراً محورياً في تحديد استراتيجياتها وتنفيذها، وغالباً ما يتولى دور مدير الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تكامل وثيق بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية فتأخذ أنشطتها بعداً استراتيجياً بشكل غير مباشر؛
- تتميز هذه المؤسسات بطابع إداري شخصي، حيث يلعب صاحب المؤسسة أو فريق الإدارة دوراً محورياً في اتخاذ القرارات، هذا الطابع يمنح هذه المؤسسات مرونة كبيرة في التكيف مع التغيرات، ولكن في الوقت نفسه، قد يؤدي إلى اعتماد أكبر على الخبرة الشخصية بدلاً من البيانات والتحليلات العلمية، هذا الأمر قد يكون ميزة في بعض الحالات، ولكنه قد يمثل تحدياً في مواجهة قرارات معقدة تتطلب رؤية و خبرة أوسع؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسط بالعلاقات الشخصية الوثيقة بين الموظفين والإدارة، حيث غالباً ما تكون بيئة العمل أقل رسمية وأكثر ودية، مما يؤثر على ممارسات إدارة الموارد البشرية ويساهم في زيادة الالتزام والإنتاجية؛
- تتميز هذه المؤسسات بمرونة عالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ التغييرات، مما يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على التكيف بسرعة مع المتغيرات البيئية من خلال توفير تدريب مستمر وملائم، وتخطيط استراتيجي مرن، وحوافز تشجع على الابتكار والتغيير، وتقييم أداء يركز على النتائج والمرونة، هذا يتطلب أيضاً بناء ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر والابتكار وتوفير الأدوات والموارد اللازمة للموظفين للتكيف مع التغييرات؛
- تتميز استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في الم ص م بكونها أكثر مرونة وتركيزاً على الكفاءات والمهارات، مع التركيز على بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة، والاستفادة القصوى من الموارد المتاحة؛

- نظراً لطبيعة حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسط فإنها تتميز بكونها أكثر مرونة في توظيف الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب، بغض النظر عن الشهادات الأكاديمية التقليدية، كما أن إجراءات التوظيف تكون أقل رسمية ومباشرة أكثر، مما يساهم في سرعة استجابة هذه المؤسسات للتغيرات في السوق واحتياجات العمل، وتبحث هذه المؤسسات عن موظفين يتمتعون بالكفاءة والقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة؛
- تُعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عموماً من محدودية الموارد المالية، مما قد يؤدي إلى تقديم حوافز وأجور أقل مقارنة بالمؤسسات الكبرى، غالباً ما ترتبط مستويات الأجور والمكافآت في هذه المؤسسات بحجم الإنتاجية والأرباح المحققة، مع مراعاة الظروف الاقتصادية السائدة في السوق، كما أن عدم اليقين بشأن مستقبل الأعمال يؤدي إلى تردد في تطبيق برامج تعويض وتحفيز طويلة الأجل؛
- تتمتع هذه المؤسسات بمرونة أكبر في تصميم وتنفيذ برامج التدريب، حيث يمكن تكييفها لتلبية الاحتياجات الفردية للموظفين، كما أن العلاقة المباشرة بين الإدارة والموظفين تعمل على تسهيل تحديد الاحتياجات التدريبية وتقديم الدعم اللازم؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصوصيات إدارية فريدة تتطلب استراتيجيات تدريبية مخصصة، وذلك نظراً لحجمها المحدود ومواردها الشحيحة وهيكلها التنظيمي البسيط. تتضمن هذه الخصائص تحديات تتعلق بالمرونة السريعة، واتخاذ القرارات بسرعة، وتعدد الأدوار التي يقوم بها الموظف الواحد؛
- تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببيئة عمل حميمة تسهل التواصل المفتوح، ولكنها قد تشكل تحدياً في موضوعية عملية تقييم الأداء. فمن جهة، تساهم العلاقات الوثيقة في بناء الثقة وتعزيز الشفافية، ومن جهة أخرى، قد تؤدي إلى تحيز في التقييم. لذا، فإن غياب نظام تقييم موحد يزيد من صعوبة مقارنة أداء الموظفين بدقة. لذا على هذه المؤسسات تبني معايير تقييم واضحة وتدريب المديرين على إجراء تقييمات عادلة وموضوعية، مع الحفاظ على روح التعاون والشفافية التي تميز بيئة العمل فيها.

### الفرع الثاني : المقاربات التي تشرح علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء المؤسسة

ازداد الاهتمام بدور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات بشكل ملحوظ منذ التسعينات، حيث باتت تعتبر استثمارًا استراتيجيًا، وقد أظهرت العديد من الدراسات، مثل دراسات Horts Bayad و Peretti Bessey، Larouche، Arcimoles Wils العلاقة القوية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة وارتفاع أداء المؤسسات، حيث تؤكد هذه الدراسات أن استثمارات مثل زيادة مكافآت المديرين التنفيذيين وتحسين عمليات الاختيار والتوظيف تساهم بشكل كبير في تعزيز الأرباح.

#### 1- المنظور الكوني أو العالمي

يركز المنظور العالمي لإدارة الموارد البشرية على أن هناك مجموعة محددة من أفضل الممارسات في هذا المجال، والتي تؤدي بشكل مباشر إلى تحقيق أعلى أداء للمؤسسات وبعبارة أخرى، فإن تطبيق هذه الممارسات المتفوقة هو الطريق الأمثل لتحويل أي مؤسسة إلى ما عرف بنظم العمل ذات الأداء العالي.

يعتقد أصحاب هذا المدخل أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات، وأن هذا التأثير عالمي ويمكن تطبيقه بنجاح على جميع المؤسسات. فقد كشفت دراسة واسعة النطاق شملت أكثر من 2800 مؤسسة، أن المؤسسات التي تستخدم سياسات وممارسات عالية الأداء تحقق أداءً وإنجازاً أعلى بشكل ملحوظ مقارنة بالمؤسسات التي لا تستخدمها، وتساهم هذه الممارسات بشكل فعال في تعزيز أداء المؤسسة، فتطبيق هذه الممارسات أدى إلى زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتجات، ونمو المبيعات، إلى جانب تحقيق أداء مالي متميزة.<sup>1</sup>

تعد ممارسات مثل تصميم الوظائف، الاختيار، التدريب، تقييم الأداء والحوافز من أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسات، وقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية هذه الممارسات في تحقيق النمو والربحية ومع ذلك، فإن النظرية التي تربط بين هذه الممارسات والأداء المؤسسي واجهت بعض الانتقادات، فالتركيز على كل ممارسة بشكل منفصل قد يغفل

<sup>1</sup> جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015، ص.155.



عن التفاعلات والتكامل بينها، والتي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الأداء المتميز، كما أن هذه النظرية قد اعتمدت بشكل كبير على المؤشرات المالية، متجاهلة بذلك جوانب أخرى مهمة للأداء مثل الرضا الوظيفي والإنتاجية لذلك، فإن فهم العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي يتطلب نظرة أكثر شمولية تأخذ في الاعتبار التفاعلات المعقدة بين هذه الممارسات وتأثيرها على مختلف جوانب الأداء.<sup>1</sup>

## 2- منظور الطوارئ أو الظرفي

يمتاز المدخل الظرفي بمرونة أكبر وتشعباً في تحليل العلاقات بين المتغيرات مقارنة بالمدخل العالمي البسيط، فبينما يركز المدخل العالمي على علاقات سببية مباشرة بين متغيرين، يتجاوز المدخل الظرفي هذا الإطار ليأخذ بعين الاعتبار التفاعلات المعقدة بين مجموعة من المتغيرات، ويشدد مؤيدو هذا المدخل، أمثال McMahan و Viricket Wright، على أن العلاقة بين متغيرات إدارة الموارد البشرية كما حددها Galante و Jackson و Schuler ومتغير الأداء ليست علاقة ثابتة، بل تتأثر بعوامل أخرى تسمى "المتغيرات الظرفية"، هذه المتغيرات تعمل كوسيط يؤثر على قوة واتجاه العلاقة بين المتغيرين الأصليين. ومن الأمثلة البارزة على هذه المتغيرات الظرفية إستراتيجية المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل حجمها وعمرها وبنيتها الرأسمالية والبيئة التنافسية التي تعمل فيها، يعتمد المدخل الظرفي على تحديد هذه المتغيرات الظرفية بدقة، ثم دراسة تفاعلها مع ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة فمثلاً، قد تؤدي ممارسات معينة إلى تحسين الأداء في مؤسسات تتبع استراتيجية معينة، بينما تكون غير فعالة في مؤسسات أخرى تتبع استراتيجية مختلفة.

<sup>1</sup> أنظر:

- MICHEL ARCAND, MOHAMED BAYAD, BRUNO FABI, "Gestion strategique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence", Revue internationale des relations de travail, Québec, vol 2, n 2, Juin 2004, pp. 14-25
- AIT RAZOUK and MOHAMED BAYAD, "Pratiques mobilisatrices des ressources humaines et innovation des PME: existe-t-il un lien?", colloque GRH, PME et Entrepreneuriat: regards croisés, Montpellier, 1 Avril 2010
- MICHEL ARCAND, MOHAMED BAYAD, BRUNO FABI, "L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes", Annals of Public and Cooperative Economics, Québec, vol 73, n 2, 2002, pp. 215-240

وبهذا المعنى، فإن النجاح في تنفيذ استراتيجية المؤسسة يتطلب أكثر من مجرد اختيار الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية، بل يتطلب أيضاً فهم التفاعلات المعقدة بين هذه الممارسات والاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فالتوافق والانسجام بين الاستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية يعتبر شرطاً أساسياً لتحقيق الفعالية التنظيمية، وهذا ما يؤكد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث لا تقتصر مهمتها على تنفيذ المهام اليومية، بل تشمل أيضاً المشاركة في صياغة الاستراتيجيات العامة للمؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها الطويلة الأجل.

رغم إسهامات النظرية الظرفية في دفع عجلة البحث في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، إلا أنها لم تخضع لاختبارات تجريبية واسعة النطاق، كما أنها اقتصرت على دراسة تأثير استراتيجية المؤسسة كمتغير خارجي، متجاهلة التفاعلات المعقدة بين مكونات إدارة الموارد البشرية ذاتها على سبيل المثال، أظهرت دراسات مثل دراسة Lacoursière وآخرون التي أنجزت في 2004 ودراسة Bayad وآخرون المنجزة سنة 2002 وجود علاقة إيجابية بين انسجام ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة والأداء التنظيمي ومع ذلك، فإن هذه الدراسات لم تتعمق في تحليل العلاقات التكاملية بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، مثل التوظيف والتدريب وتقييم الأداء علاوة على ذلك، فإن التركيز الزائد على التكيف مع الاستراتيجية المؤسسية قد يؤدي إلى تصلب ممارسات إدارة الموارد البشرية، مما يقلل من قدرتها على الاستجابة للتغيرات المستمرة في بيئة العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر:

- فارس بويكور، سهام العقون، "إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (العلاقة وآليات التأثير)"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 10، الجزء 1، 2017، ص38
- BRIAN BECKER and BARRY GERHART, "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", Academy of Management Journal, USA, vol 39, N 4, 1996, p. 785.
- Paauwe Jaap, "HRM and performance: Achieving long-term viability". Oxford University Press on Demand, 2004, p. 53.
- Fernando Martín-Alcázar, Pedro Miguel Romero-Fernandez, Gonwalo Sánchez-Gardey, "Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives". The International Journal of Human Resource Management, vol 16, N 5, 2005, P 633- 659

### 3- المنظور الهيكلي الكلي

حظيت هذه النظرية بأهمية بالغة في سياق دراسة المؤسسات واستراتيجياتها، حيث تبنى أصحابها منظوراً شمولياً للنظام الإداري للموارد البشرية ويهدف هذا المنظور بصورة أساسية، إلى تحديد نماذج متميزة من ممارسات إدارة الموارد البشرية، تسهم بشكل فعال في تعزيز أداء المؤسسة وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة .

ولتحقيق أفضل أداء، سعى أنصار النظرية الهيكلية الكلية إلى تحديد مجموعات مثالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل معاً بشكل متناغم، فبدلاً من النظر إلى كل ممارسة على حدة، تركز هذه النظرية على كيفية تفاعل هذه الممارسات مع بعضها البعض وكيف تؤثر مجتمعة على أداء الشركة بأكمله.

هذه المجموعات المثالية تتميز باتساق داخلي، حيث تترايط جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية معاً بشكل متسلسل ومتكامل، مثل قطع أحجية تتكامل لتكوين صورة كاملة، كما تتميز باتساق خارجي، حيث تتوافق هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للشركة. بمعنى آخر، يجب أن تعمل جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية معاً كفريق واحد لتحقيق أهداف الشركة فالتدريب الجيد، مثلاً، يجب أن يكون مدعوماً بنظام تعويضات عادل وفرق عمل متعاونة عندما تعمل هذه الممارسات معاً بشكل متناغم، فإنها تساهم في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة.

دعمت العديد من الدراسات هذه النظرية، حيث أظهرت أن الشركات التي تطبق هذه المجموعات المثالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية تحقق أداءً أفضل، وتشمل هذه الممارسات مجموعة متنوعة من الأنشطة، مثل وصف الوظائف، التوظيف، التدريب، التقييم، حوافز الأداء، الاتصال وبناء فرق العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أنظر:

- غيدة فلة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012، ص. 147.

- Abdelwahab AIT Razouk , Mohamed Bayad, "Gestion stratégique des ressources humaines: une analyse longitudinale ", Revue internationale sur le travail et la société, Montréal, vol 5, n 2, 2007, pp. 18-39.

### الفرع الثالث: علاقة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية بأداء المؤسسة

لطالما أولى الباحثون في مجال إدارة الأعمال أهمية كبيرة لدور السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية في تحقيق أداء مؤسسي متميز، فقد أجمع العديد من الخبراء، على أن هذه السياسات تمثل عاملاً حاسماً في تعزيز الأداء المؤسسي وتوفير ميزة تنافسية، وقد أكدت العديد من الدراسات، التي أجراها باحثون بارزون مثل رايت وسنل 1998، نورسيل 1999، رد وآخرون 2000، بوسلي وآخرون 2001<sup>1</sup>، على وجود علاقة وثيقة بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، تشير هذه الدراسات إلى أن تطبيق استراتيجيات إدارة موارد بشرية فعالة تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء المؤسسات مهما كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، وذلك من خلال تعزيز مشاركة الموظفين، تطوير مهاراتهم، وبناء ثقافة مؤسسية قوية تدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ويمكن إبراز أثر مختلف الممارسات الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسة فيما يلي:

#### 1- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

إن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي استثمار طويل الأجل في نجاح المؤسسة، فهي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، ويمكن إبراز ذلك فيما يلي:

- من خلال تصميم وتنفيذ خطط موارد بشرية شاملة، تستطيع المؤسسة تعزيز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتسارعة في بيئة العمل، مما يوفر لها الميزة التنافسية اللازمة للنجاح على المدى الطويل، فبفضل هذا التخطيط الاستباقي، تستطيع المؤسسة الاستفادة القصوى من قدرات موظفيها لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف المنشودة؛
- في ظل المنافسة الشديدة، يعتبر تخطيط الموارد البشرية بمثابة البوصلة التي توجه المؤسسات نحو النجاح، فهو يمثل الفرق بين المؤسسات القادرة على التكيف والنمو، وتلك التي تعجز عن مواجهة التحديات والمحافظة على مكانتها في السوق؛

<sup>1</sup> إيمان لعراجي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و أثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020-2021، ص.129.

- من خلال تحديد المهارات والكفاءات المطلوبة، يمكن للمؤسسة جذب أفضل الكفاءات وتطويرها لتلبية احتياجاتها المتغيرة، وبالتالي تجنب تكاليف التوظيف والتدريب غير الضرورية.

## 2- استراتيجية التوظيف

- تعتبر استراتيجية التوظيف ركيزة أساسية في بناء مؤسسة قوية وناجحة. فهي تؤثر بشكل مباشر على جودة القوى العاملة، وبالتالي على إنتاجيتها وإبداعها، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:
- تلعب أنشطة توظيف الموارد البشرية دوراً حاسماً في اكتشاف المواهب الفريدة والنادرة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، من خلال عمليات التوظيف الدقيقة تتمكن المؤسسة من جذب الكفاءات التي تمتلك مهارات وخبرات مميزة، مما يساهم في تعزيز مكانتها التنافسية وحصولها على ميزة استراتيجية في السوق؛
- توظيف موارد بشرية مؤهلة ومدربة بشكل احترافي يساهم بشكل مباشر في رفع كفاءة المؤسسة وفعاليتها، فالموظفون المدركون لمهامهم وقادرون على أدائها على أكمل وجه يقللون من الهدر في الوقت والجهد، ويحققون نتائج أفضل في وقت أقل، مما يعزز من تنافسية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
- يؤدي وجود موظفين مؤهلين إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة، كما يساهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المرجوة مما يحسن أداء المؤسسة؛
- عملية التوظيف الفعالة تساهم في جذب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها على المدى الطويل، مما يقلل من تكاليف التوظيف المستمرة؛
- باستخدام أدوات وأساليب اختيار فعالة، يمكن المؤسسات من اختيار المرشحين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق أهداف الإنتاج، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف المرتبطة بالتدريب والتطوير؛
- دعم الابتكار والإبداع فالموظفون الجدد غالباً ما يجلبون معهم أفكاراً جديدة ومعرفة متخصصة تساهم في تطوير حلول مبتكرة للتحديات التي تواجه المؤسسة، ما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات المتساعفة في السوق؛

- تعزيز سمعة المؤسسة، حيث يعكس نجاح المؤسسة في جذب وتوظيف الكفاءات صورة إيجابية عنها، كما يزيد من ثقة العملاء والمستثمرين فيها؛
- توظيف الكفاءات اللازمة وبناء فريق عمل قوي ومتناسك قادر على مواجهة التحديات المستقبلية هو شرط أساسي لنمو وتوسع المؤسسة، مما يضمن استمرارية المؤسسة ونموها على المدى الطويل.

### 3- استراتيجية التدريب

- إن استراتيجية التدريب هي استثمار طويل الأجل في الموارد البشرية، وهي ضرورية لتحقيق التميز المؤسسي والوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، فمن خلالها تستطيع المؤسسة بناء قوة عمل مؤهلة وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل، و يمكن توضيح هذا فيما يلي:
- لا يقتصر دور التدريب على تطوير المهارات الفنية، بل يشمل أيضًا بناء قدرات الموظفين على التواصل والتعاون وحل المشكلات، هذا الأمر يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وزيادة مستوى الرضا الوظيفي، ما يقلل من معدل دوران الموظفين وينعكس إيجابًا على أداء المؤسسة بشكل عام؛
  - إن تحسين أداء الموارد البشرية هو استثمار استراتيجي للمؤسسات، حيث يساهم في بناء سمعة طيبة، وجذب وتطوير الكفاءات، وتعزيز الولاء المؤسسي، مما يدعم قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات والتحديات المستقبلية؛
  - تساهم البرامج التدريبية بشكل فعال في تعزيز أداء المؤسسات، حيث تعمل على رفع كفاءة الموظفين وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تقليل الأخطاء وتقليل التكاليف المرتبطة بإصلاحها وصيانتها، كما تساهم هذه البرامج في تحسين جودة الإنتاج والخدمات المقدمة، مما يعزز من تنافسية المؤسسة ويساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية ويساهم في بناء علاقات قوية مع العملاء؛
  - بما أن بيئة العمل تتسم بالديناميكية والتغير المستمر، فإن التدريب يمثل استثمارًا حيويًا في تطوير الكفاءات، من خلال تمكين الموظفين من التكيف مع المتغيرات الجديدة في الوظائف والمهام، يضمن التدريب استمرارية الأداء الأمثل للمؤسسة، كما يساهم في تطوير ثقافة التعلم المستمر، مما يدفع بالمؤسسة نحو تحقيق التميز والريادة؛

- إن إشراك العاملين في حل المشكلات التي تواجه فرق العمل المختلفة، يساهم بشكل كبير في تعزيز قدرة المؤسسة على التغلب على التحديات وتحقيق الأهداف المرجوة، فمن خلال الاستفادة من وجهات نظر وخبرات مختلف أعضاء الفريق، يمكن للمؤسسة الوصول إلى حلول مبتكرة وفعالة للمشاكل التي تعوق أداءها، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

#### 4- استراتيجية التعويض والتحفيز

تعتبر استراتيجية التعويض والتحفيز من أهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسات لجذب الكفاءات، وتحفيز الموظفين على بذل أقصى جهد، وزيادة إنتاجيتهم، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويمكن توضيح هذا فيما يلي:

- يعد نظام التعويض والتحفيز أداة أساسية لجذب الكفاءات المتميزة والاحتفاظ بها، عندما تقدم المؤسسة حزمة تعويضات جذابة تتناسب مع أداء الموظفين، فإنها تخلق بيئة عمل جذابة تقلل من معدلات الغياب والتسرب، وبالتالي تضمن استمرارية الأعمال وتوفر الخبرة اللازمة لتحقيق النمو المستدام؛

- عندما يتم تصميم نظام التعويض والتحفيز بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة الاستراتيجية، فإنه يساهم في توجيه جهود الموظفين نحو تحقيق تلك الأهداف، من خلال ربط المكافآت بالنتائج المرجوة، كما يدفع الموظفين نحو التركيز على المهام ذات الأولوية، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة وزيادة الربحية؛

- نظام التعويض والتحفيز العادل والشفاف يعزز الشعور بالعدالة والإنصاف بين الموظفين، مما يساهم في بناء روح الفريق وتعزيز التعاون، عندما يشعر الموظفون بأنهم يتم تقديرهم ومكافأتهم بشكل عادل، فإنهم يصبحون أكثر ولاءً للمؤسسة، ويميلون إلى البقاء في المؤسسة لفترة أطول، مما يقلل من تكاليف التوظيف والتدريب ويضمن استمرارية المعرفة والخبرة؛

- إن إستراتيجية التعويض والتحفيز الفعالة تعمل كمحفز قوي لدفع الموظفين نحو تحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والجودة، من خلال ربط المكافآت بشكل مباشر بالأداء المتميز،

فإن المؤسسات تشجع على ثقافة الابتكار والتفوق، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة؛

- تعتبر الحوافز القائمة على المبيعات ورضا العملاء حافزاً قوياً للموظفين لتحقيق نتائج أفضل، فعندما يرتبط نجاحهم المالي وترقيتهم بزيادة المبيعات وتحقيق رضا العملاء، فإن ذلك يدفعهم لبذل أقصى جهودهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل؛
- إن ربط الأجور بمستويات الأداء يحفز العاملين على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة، مما يساهم في رفع الإنتاجية الكلية وزيادة الكفاءة، وبالتالي يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق.

#### 5- استراتيجية تقييم على الأداء

- إن استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية هي ركيزة أساسية لتحقيق النجاح المؤسسي. فهي لا تقتصر على مجرد تقييم الأداء الفردي، بل هي أداة قوية لبناء مؤسسة أكثر كفاءة وابتكاراً وقادرة على مواجهة تحديات المستقبل، ويمكن توضيحه هذا فيما يلي:
- يساهم تقييم الأداء بشكل مباشر في تحسين الأداء العام للمؤسسة، وذلك من خلال توفير آلية دقيقة لقياس مدى مساهمة كل موظف في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية والتطويرية للموظفين، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم؛
  - يكشف التقييم الدوري عن الكفاءات المتميزة، مما يتيح للمؤسسة حمايتها وتطويرها، هذا الاستثمار في رأس المال البشري يعزز بشكل مباشر قدرة المؤسسة على التفوق على منافسيها، ويضمن استدامة النمو وتحقيق أهدافها الاستراتيجية؛
  - يوفر التقييم الدوري للمؤسسات قاعدة بيانات قوية حول أداء موظفيها، هذه البيانات تساعد صناع القرار على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقيات، والتطوير الوظيفي، وتوزيع المهام، مما يساهم في تعزيز الكفاءة والفعالية في المؤسسة؛
  - يمثل تقييم الأداء أداة قوية لقيادة المؤسسة نحو التميز، فهو يساهم في بناء ثقافة الأداء المرتفع والمساءلة، ويشجع على الابتكار والتطوير المستمر علاوة على ذلك، يمكن لتقييم



الأداء أن يكشف عن أي تحديات تواجه المؤسسة، مما يتيح اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب؛

- يؤدي إلى زيادة وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام و الولاء المؤسسي لدى الموظفين. بسبب شعورهم بأن أداءهم موضع تقدير وأن هناك اهتمامًا بتطويرهم، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب ويقلل من احتمالية تركهم للعمل.

### خلاصة الفصل:

تعمل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في بيئة أكثر تعقيدا يميزها التغير والتطور السريع، لذلك يعد من الضروري جدا بالنسبة لهذه المؤسسات أن تحدد بدقة أهدافا واضحة قابلة للقياس من خلال تحويل رؤيتها إلى مؤشرات أداء محددة، مما يتيح لها مراقبة تقدمها باستمرار، ولا يكون ذلك إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشرية التي تعتبر أهم مورد في المؤسسة وأهم العوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها واستمرارها، لذا فإن الاستثمار فيها باعتماد ممارسات استراتيجية لإدارتها يعد أمر بالغ الأهمية.

ومن أجل البقاء والنمو في هذه البيئة المعاصر فإن المؤسسات بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أدوات وأنظمة جديدة تتماشى مع متطلبات البيئة الحالية وتسمح لها بقياس وتقييم أدائها بشكل أفضل وأكثر فعالية وذلك بعدما أثبتت الأنظمة التقليدية قصورها وعجزها في هذا المجال.

## الفصل الثالث:

دراسة تحليلية لمجموعة من  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
بولاية سطيف

**تمهيد:**

شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر تحولات عدة بسبب عدم استقرار البيئة الاقتصادية والسياسية، خاصة فيما يتعلق بتشجيع الاستثمارات بهدف تسريع التنمية الاقتصادية والاجتماعية، كمحاربة الفقر والبطالة من جهة، ومن جهة أخرى، محاولة تذليل العقبات التي تواجههم، خاصة أنهم يساهمون في الناتج المحلي، وزيادة القيمة المضافة، وتوفير مناصب الشغل لجعل الاقتصاد الجزائري قويا.

ونظرا لأهميتها، وبعد أن تطرقنا في الجانب النظري لكافة المفاهيم المتعلقة بدراستنا، من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي أننا تطرقنا إلى أهم المفاهيم التي يمكن أن تساعدنا في اختبار فرضيتنا، وكذلك من خلال مراجعة الدراسات المختلفة والأبحاث والمقاربات الأكاديمية التي أجريت من طرف الباحثين والمفكرين، سنحاول في هذا الفصل إبراز الجانب النظري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الواقع، وذلك بالاعتماد على عدد من المناهج الدراسية التي تتفق مع طبيعة الموضوع ومكانته من ناحية، ومن ناحية أخرى مع الواقع الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، ومحاولة تحليل وتفسير جميع البيانات التي تم الحصول عليها، وتحويلها إلى أرقام، واستخلاص النتائج باستخدام الأساليب والمعادلات الإحصائية من أجل كشف أثر ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة.

استنادا إلى ما تقدم، يمكن تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية على النحو التالي:

**المبحث الأول: تحليل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر****المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية****المبحث الثالث: استعراض وتحليل نتائج الدراسة**

### المبحث الأول: تحليل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

نظرا للدور الحيوي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتأثيرها المباشر وغير المباشر على النشاط الاقتصادي، سعت الدولة الجزائرية إلى تحسين هذا القطاع من خلال تبني مشاريع لدعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك بوضع نصوص توضيحية تساعد على تشجيع المستثمرين على الاستثمار في هذا القطاع، فيما يلي نظرة على تطور هذا القطاع ومدى تأثيره على النشاط الاقتصادي.

#### المطلب الأول: التطور التاريخي لنشأة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة حاليا في الجزائر قد تأسست في الفترة التي أعقبت الاستقلال مباشرة، وقد عرفت تطورا بطيئا بسبب افتقارها إلى البنية التحتية والبنية الفوقية وافتقارها إلى الخبرة التاريخية.

وإدراكا لأهمية هذا الأخير، سنتت الجزائر بعض التشريعات والقوانين التي ركزت في البداية على إنشاء وتوسيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة الخاضعة للقانون العام على مستوى الجماعات المحلية، ثم ركزت على النظام المؤسسي لدعمها وإحيائها وتنشيطها، يمكن تلخيص مراحل تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى ثلاث نقاط أساسية:

#### الفرع الأول: المرحلة الأولى من 1963-1982

لقد تميز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال هذه الفترة بتواجد مؤسسات صغيرة فقط وقد تم تسييرها من قبل لجان التسيير بعد رحيل المستعمرين من أرض الوطن، حيث تم إصدار القانون الأول للاستثمار سنة 1963 بهدف معالجة استقرار المحيط وهذا القطاع عقب استقلال، ولم يكن لهذا القانون تأثيرا كبيرا على هذا القطاع. وفي سنة 1966 تم إصدار قانون جديد يهدف إلى تنظيم وتوضيح دور الاستثمارات الخاصة الوطنية في دفع عجلة التنمية الاقتصادية، وفي 1967 تم ضمها كلها إلى أملاك مؤسسات الوطنية.

ومن هنا يتضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت تتميز بطابعها العمومي حيث أن الدول هي التي كانت تسيطر على هذه المؤسسات أما القطاع الخاص فتقريبا كان منعدما، أي أن القطاع العام كان له دورا كبيرا في تحريك عجلة النشاط الاقتصادي طبقا لاستراتيجية التنمية المطبقة على الصناعات المصنعة في الاقتصاد المركزي، كما تميزت هذه الفترة بعدم وجود سياسة واضحة

تجاه القطاع الخاص والذي لم يعرف أي تطور في المخططات الوطنية، وكان تشريع العمل صارما، كما تم إغلاق باب التجارة الخارجية أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

هذه الوضعية أدت بالمستثمرين إلى الحذر باستثمار رأس المال الخاص بهم حسب الظروف التي توجهها السياسة، حيث كانت المجالات التي تم الاستثمار فيها خلال هذه الفترة هي مؤسسات ذات متطلبات تكنولوجية متواضعة وتحتاج إلى عدد محدود من الموارد البشرية المؤهلة، أي أن الاستثمار في القطاع الخاص كان موجه بشكل كبير لقطاعات التجارة والخدمات أين استمر الخواص الاستثمار فيها، أما فيما يخص الصناعة فإن المستثمرون الخواص تبنوا استراتيجية استيراد المواد الاستهلاكية النهائية، المواد الغذائية والنسيج، مواد البناء<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: المرحلة الثانية من 1982-1988

تميزت هذه الفترة بكون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تخضع للإدارة والتأطير والتوجيه، تم إصدار قانون 1982 الخاص بتنظيم الاستثمار الاقتصادي الوطني، والذي تضمن تسهيلات جديدة للمؤسسات، مما ساهم في تبسيط بعض الإجراءات وهي:

- من حق المؤسسات القيام بالتحويلات الضرورية لتأمين التجهيزات وبعض المواد الأولية، عند الحاجة إليها؛
- الموافقة على منح تراخيص استيراد محددة للمؤسسات الخاصة، وإقرار نظام الاستيراد بدون دفع مقدم.

في إطار تعزيز الاستثمار الخاص، تم في عام 1983 تأسيس ديوان للتوجيه والإرشاد، والذي كان مرتبطا بوزارة التخطيط والتهيئة العمرانية.

وفي سنة 1990 صدر قانون جديد يهدف بالدرجة الأولى للحرية والمساواة في المعاملة لتحقيق التنمية بكون أن المؤسسات العمومية الجزائرية والخاصة ستعامل من الآن وصاعدا بنفس المعاملة، بعد إلغاء كل الاحتكارات وتحرير التجارة الخارجية ومن هنا تم إنشاء وزارة مخصصة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر استنادا إلى المرسوم التنفيذي رقم 211 - 94 الصادر في الثامن عشر من جويلية.

<sup>1</sup> ناصر داددي عدون عبد الرحمان بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 122-123

نتيجة للتغيرات المتسارعة التي طرأت على الاقتصاد الجزائري وجب عليها إجراء عدة تصحيحات ضرورية من أجل منح طريق جديد لترقية الاستثمارات، حيث قامت السلطات العمومية بإصدار قانون توجيه وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 01-03 في 20 أوت 2001، الذي يهدف بالدرجة الأولى إلى تطوير الاستثمار حيث يهدف هذا القانون إلى تبسيط إجراءات إنشاء المؤسسات من خلال تحديد التسهيلات الإدارية اللازمة، ويدعم ذلك بإنشاء صندوق خاص للاستثمار والوكالة الوطنية لتطوير الاستثمارات، وهذا بغرض استقبال وإعلام ومساعدة المستثمرين المقيمين وغير المقيمين، وتقديم مجموعة متنوعة من الخدمات الإدارية، بالإضافة إلى إنشاء صندوق ضمان للقروض المصرفية الموجهة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفي سنة 1988 أعيد الاعتبار للقطاع الخاص ودوره في الدفع بعجلة التنمية، كون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستعمل تقنيات بسيطة، كما تعتبر أهم عنصر لتقليل من معدلات البطالة، وذلك بفضل انخفاض تكليف خلق فرص جديدة للعمل، كما توفر فرص عمل مناسبة للعمال الأقل مهارة، وخارجي الجامعات في ظل انتشار ثقافة الاستثمار، كما أن هذه الاستثمارات تم توجيهها نحو نشاطات مناطق يمكنها الاستجابة لاحتياجات التنمية وتأمين تكاملها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: المرحلة الثالثة من 1989 إلى 2020

تميزت هذه الفترة بتفاقم الأزمة الاقتصادية خاصة منذ 1988، وهذا ما أجبر الدولة على التوجه نحو اقتصاد السوق، وتحرير الأسعار، واستقلالية البنوك التجارية وبنك الجزائر وبالتالي وجب عليها فر قانون تشريعي جديد ومحاولة الإصلاح الهيكلي للمؤسسات والاقتصاد، ومن بين هذه القوانين الجديد نذكر ما يلي:

- القانون الصادر في 19 جويلية 1989 رقم 88-29 والذي يهدف إلى تحرير احتكار المؤسسات العمومية للتجارة الخارجية، وذلك من خلال فتح الباب للقطاع الخاص في التجارة؛
- القانون المؤرخ في 14 افريل 1990 رقم 90-10 وهو قانون متعلق بالنقد والقروض الذي يضم حركات رؤوس الأموال، وتشجيع على إنشاء المؤسسات بكل أنواعها وبدون أي استثناء؛

<sup>1</sup> بوهرة محمد بن يعقوب، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة في الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتطویرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، ماي 2003، ص 3-5

- قانون المالية الصادر بسنة 2003 والذي يتعلق برخص الشراء أو الاستيراد، حيث تسلم رخص الشراء بالإعفاء من الرسم على القيمة المضافة المنصوص عليها في قانون الرسوم على رقم الأعمال، وكذلك قانون رقم 90 الذي يحدد الامتيازات الجمركية المتعلقة بإنشاء وتطوير الاستثمار، تتمثل أساسا في تطبيق نسب مخفضة على الرسوم الجمركية وبضبط التجهيزات المستوردة التي تكون موجه نحو إنجاز الاستثمار مباشرة؛
- القانون الصادر سنة 2005 رقم 11، وينص هذا القانون على ضرورة إنشاء صندوق لدعم الاستثمار والتشغيل والذي يتميز برأسمال متغير يلجأ إلى الطلب العمومي للدخار قصد تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإلى توظيف الأموال في القيم المنقولة؛
- القانون الصادر سنة 2006 والذي يهدف إلى إلغاء الدفع الجزافي نهائيا وأعفيت المؤسسات المصدرة من دفع الضريبة على أرباح المؤسسات، مما يعد إشارة قوية في اتجاه المؤسسات لتشجيعها على الاستثمار وإحداث مناصب شغل؛
- القانون التكميلي لسنة 2009 والذي يهدف هو الآخر لمنح التخفيضات التي أدت الى تراجع قيمة النسبة الجبائية للاستثمار، ونظرا لعدم اتضاح الرؤى في كيفية التعامل مع مصالح الضرائب والبنوك أثناء الاقتراض، فقد عملت الدولة فيما بعد على إنجاز مركز خاص لتسيير الضرائب ومراكز جواريه لمتابعة الأنشطة الإنتاجية؛
- تعتبر أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي مؤسسات خاصة، وهذا ما تم ملاحظته مؤخرا خاصة بعد قرار خوصصة المؤسسات العمومية، تسهيلات إنشائها وقلة رأس مال واليد العاملة.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: تحليل اتجاهات تغير عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في دفع عجلة الاقتصاد الوطني لما لها من دور كبير في جلب العملة الصعبة وخفض معدلات البطالة وزيادة القدرة الشرائية للمواطن خاصة بعد فتح المجال أمام القطاع الخاص للاستثمار، فضلا عن سهولة تأسيسها وعدم حاجتها لرأس المال، كما زاد الاهتمام بها عندما تم إنشاء وزارة الصناعات الصغيرة والمتوسطة عام 1994، كما تم إنشاء عدد

<sup>1</sup> فدي عبد المجيد، "مساهمة المؤسسات في التنمية الاقتصادية بالجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة الوادي، يومي 18 و 19 أفريل 2012، ص.04.



من المؤسسات الرسمية التي اهتمت بتعزيز ودعم المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وهو ما شجع على زيادة عدد المؤسسات على مرور الزمن.

#### الفرع الأول: مسار تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أصبحت المؤسسات في الآونة الأخيرة تساهم في الاقتصاد الجزائري، مساهمة فعالة في إنشاء مناصب العمل، وسنوضح كيفية تطورها في الجدول الموالي:

الجدول (3-1): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2000-2021

السنوات	القطاع الخاص	القطاع العام	عدد المؤسسات
2000	159266	241	159507
2001	179115	778	179893
2002	188115	778	188893
2003	287799	778	288577
2004	311881	778	312659
2005	341914	874	342788
2006	376028	739	376767
2007	410293	666	410959
2008	518900	626	519526
2009	624478	591	625069
2010	754138	557	754695
2011	658737	572	659309
2012	711275	557	711832
2013	747387	547	747934
2014	854373	627	852053
2015	899281	719	934569
2016	1013637	438	1014075
2017	1060025	264	1060025
2018	1092908	262	1092908
2019	1171701	244	1193096
2020	1209252	239	1209491
2021	1266995	225	1267220

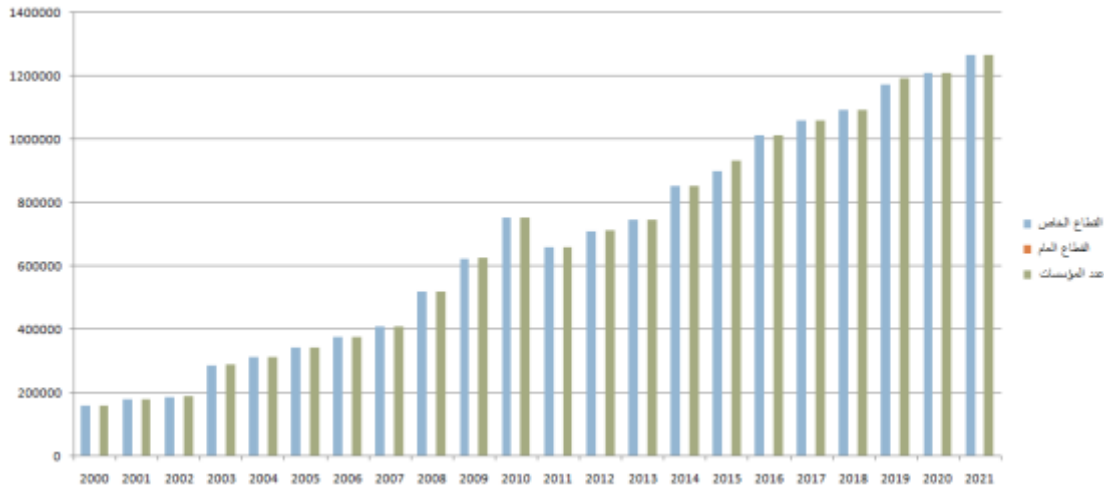
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 8 ، 10، 12، 14، 16، 2005، ص5-12؛

- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشروع تقرير حول الظروف الاقتصادية الجزائرية، نوفمبر 2015، ص 90؛
- أحمد مجدل، إدراك واتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر، بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004، ص 46؛
- النشرات الإحصائية لسنة 2007 2022 لوزارة الصناعة  
[https://www.industrie.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9-Bulletin\\_statistique\\_PME21-francais.pdf,p5](https://www.industrie.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9-Bulletin_statistique_PME21-francais.pdf,p5).

يمكن تلخيص هذا الجدول في الشكل التالي:

الشكل (3-1): تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2000-2021



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

تكشف البيانات الواردة في الجدول (1-1) والرسم البياني المصاحب لها عن ارتفاع ملحوظ في أعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من سنة إلى أخرى حيث ارتفع من 159507 مؤسسة سنة 2000 إلى (1014075) مؤسسة سنة 2016 بزيادة قدرها (854568) مؤسسة إلى (1267220) سنة 2021 وتقدر قيمة الزيادة مقارنة بسنة 2016 ب (253145) وهي زيادة معتبرة خلال خمس سنوات، كما قد انخفضت قيمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من (754695) سنة 2010 إلى (659309) سنة 2011.

والملاحظ أن القطاع الخاص هو المسيطر بنسبة كبيرة جدا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أما المؤسسة العمومية فكانت في تراجع مستمر. ويرجع سبب ذلك إلى السياسة الاقتصادية التي طبقتها الدولة وهي خصصة هذه المؤسسات، حيث انخفضت عددها من 778 مؤسسة إلى 225 مؤسسة سنة 2021 عكس المؤسسات الخاصة التي ارتفع عددها من (159266) سنة 2000 إلى

(1266995) سنة 2021 أي بزيادة (1107729) مؤسسة خلال 22 سنة، كما أن معدل نمو المؤسسات خاصة قدر سنة 2007 بـ 9,75% مقارنة بسنة 2005 أما المؤسسات العمومية فقد انخفضت من 2005 إلى 2006 بقيمة 15,5%، أي أن القطاع الخاص يستحوذ على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 95%.

ويرجع ذلك لتعديلات الصادرة على القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001. الذي اعتبر كأرضية للانطلاق في تدعيم وتشجيع هذا القطاع وهذا ما يفسر الارتفاع الملحوظ في عدد المؤسسات خلال هذه السنة مقارنة بسنة 2000، حيث ارتفع من (159507) إلى (179893) سنة 2001 إلى (288577) سنة 2003 أي زيادة بقيمة (108684) مقارنة بسنة 2001، بالإضافة إلى قانون الاستثمار الجديد الذي صدر في 3 أوت 2016، حيث اقترح المعاملة العادلة والمنصفة بين المستثمرين الجزائريين والأجانب مع المحافظة على الاتفاقيات الدولية التي تم توقيعها، أي منحت الدول الجزائرية ضمانات للمؤسسات الأجنبية التي كانت تتخوف من التمييز في عمليات منح الصفقات والمشاريع. أما القانون التوجيهي الصادر في 10 جانفي 2017 والذي يهدف إلى دعم تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي تقوم على أساس التشاور والتنسيق بين الفاعلين العموميين والخواص والمعنيين، وكذلك الدراسات الملائمة مما تترتب عليه برامج وتدابير وهياكل دعم ومراقبة<sup>1</sup>.

وعموما يمكن إرجاع سبب التزايد المستمر والسريع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى السياسات الاقتصادية التي قامت الدولة بتبنيها بغرض ترقية وتطوير هذه القطاع في النشاط الاقتصادي، وذلك من خلال اعتماد مجموعة من الإجراءات التحفيزية خاصة التي تهدف إلى تنمية هذه المؤسسات وتفعيل دورها في التنمية الاقتصادية للبلاد، وقد كانت هذه الإجراءات مكاملة أو معدلة لمختلف الإجراءات التي تبنتها منذ تأسيس وزارة صناعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عام 1994، وكذلك إصدار القانون الخاص بهذه المؤسسات سنة 2001.

### الفرع الثاني: مسار تطور اليد العاملة في المؤسسات الجزائرية

<sup>1</sup> المادة 03 من القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة بتاريخ 11-01-2017، ص 05

شهد قطاع المؤسسات في الجزائر نموا ملحوظا خلال النصف الأول من عام 2015، وقد ساهم في خلق مناصب شغل جديدة بمعدلات معتبر، وخصوصا أن أهداف إنشاء مثل هذا النوع من المؤسسات، الذي يعتبر أحد انشغالات الحكومة حاليا، تخفيض نسبة البطالة، والجدول الموالي يوضح تطور مناصب الشغل في هذه المؤسسة المصرح بها للفترة 2000 إلى 2021.

**الجدول (3-2): تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للفترة 2000-2021**

السنوات	القطاع الخاص	القطاع العام	عدد العمال
2000	571180	63196	634375
2001	570403	68737	639140
2002	538055	74764	612819
2003	550386	74764	625150
2004	766678	71826	838504
2005	1081582	76283	1157865
2006	1190986	61661	1252647
2007	1298253	57146	1355399
2008	1487423	52786	1540209
2009	1598149	51635	1649784
2010	1577030	48656	1625686
2011	1676111	48086	1724197
2012	1800742	47375	1848117
2013	1869363	46132	1915495
2014	1882253	44242	1926495
2015	2192068	42429	2071495
2016	2452216	46165	2487914
2017	2578279	35698	2601958
2018	2668173	23679	2690246
2019	2797781	22073	2818736
2020	2899232	20955	2920769
2021	3063487	21537	3083503

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشرية المعلومات الاقتصادية، العدد 8، 10، 12، 14، 16، 2005، ص 5-12؛

- المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، لجنة آفاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مشروع تقرير حول الظروف الاقتصادية الجزائرية، نوفمبر 2015، ص 90؛

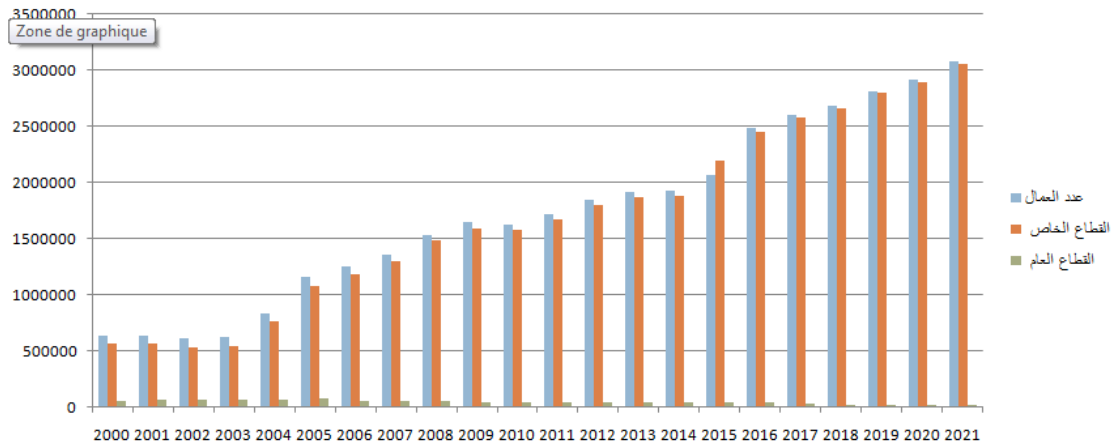
- أحمد مجدل، إدراك واتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر، بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004، ص 46؛

- النشرات الإحصائية لسنة 2007-2022 لوزارة الصناعة

[https://www.industrie.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9-Bulletin\\_statistique\\_PME21-francais.pdf,p5](https://www.industrie.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9-Bulletin_statistique_PME21-francais.pdf,p5).

من خلال الجدول (2-1) نلاحظ تطور المناصب العمل من سنة إلى أخرى حيث ارتفع من 634375 عامل سنة 2000 إلى (3083503) عامل سنة 2021 بزيادة مقدرة بـ (244128) عامل، وهي زيادة معتبرة. والشكل التالي يوضح هذا التطور:

**الشكل (2-3): تطور العمالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية للفترة 2000-2021**



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الجدول السابق.

يوضح الجدول والرسم البياني أن عدد الموظفين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد شهد نموا مستمرا على مدار الفترة الزمنية المدروسة حيث ارتفع من (634375) عامل سنة 2000 إلى (2487914) عامل سنة 2016 بزيادة قدره بـ (1853539) عامل إلى (3083503) سنة 2021 وتقدر قيمة الزيادة مقارنة بسنة 2016 بـ (595589) وهي زيادة معتبرة خلال خمس سنوات، كما قد انخفضت قيمة توظيف العمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من (1649784) سنة 2009 إلى (1625686) سنة 2010.

ويلاحظ أن القطاع الخاص هو المسيطر بنسبة كبيرة جدا في توظيف العمال. أما المؤسسة العمومية فتميزت بالانخفاض المستمر، ويرجع سبب ذلك إلى السياسة الخوصصة التي طبقتها الدولة على مؤسساتها وتم تحويلها إلى مؤسسات خاصة وهذا ما أدى إلى انخفاض عملية التوظيف في هذه المؤسسات حيث انخفضت من (63196) عامل سنة 2000 إلى (21537) عامل سنة 2021، عكس المؤسسات الخاصة التي ارتفع توظيف العمال فيها من (571180) سنة 2000 إلى (3063487) سنة 2021 أي بزيادة (2492307) موظف خلال 22 سنة، أي أن القطاع الخاص يوظف بنسبة 95%، إلا أن مستوى المساهمة في توظيف العمال تبقى بعيدة عن المستوى الذي تحققه الدول المتطورة.

ويرجع سبب هذا إلى عدة أسباب أهمها سيطرة الدولة على عملية التوظيف، وأيضا خوف العمال من القطاع الخاص كونه لا يتميز بالاستقرار حيث يمكنه طرده متى شاء عكس المؤسسات العمومية، ومن جهة أخرى تتميز المؤسسات بكونها مؤسسات مصغرة جدا بنسبة 97.12%، أي أن قدرة التوظيف فيها صغيرة جدا من 1 إلى 9 عمال كأقصى تقدير، كما أن القطاعات التي لا توفر فرص عمل كثيرة تكون أكثر جاذبية للاستثمارات مثل قطاع التجارة والخدمات، مقارنة بباقي القطاعات التي توفر فرص عمل مرتفعة مثل الصناعة، السياحة، الفلاحة.

### المطلب الثالث: تأثير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النشاط الاقتصادي

تساهم هذه للمؤسسات بشكل فعال في تحفيز النمو الاقتصادي وذلك من خلال التأثير على أهم المتغيرات التي من خلالها يمكن قياس استقرار الدولة وهي الناتج المحلي الإجمالي أو النمو الاقتصادي، البطالة، التضخم، القيمة المضافة... إلخ. ومنه سنحاول في هذا المطلب إلقاء نظرة حول مساهمة هذه المؤسسات في الناتج المحلي والقيمة المضافة، واليد العاملة.

### الفرع الأول: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القطاعات

قبل الخوض في تفاصيل مساهمة هذه المؤسسات ينبغي علينا أولاً أن نعرف تتركز أغلب

المؤسسات حسب طبيعة النشاطات والجدول التالي يوضح ذلك:

#### الجدول رقم (3-3): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب طبيعة النشاطات لسنة 2022

	عدد المؤسسات	النسبة	عدد المؤسسات	النسبة
			2022	2021
الزراعة	7.927	0.62	7.827	0.62
الهيدروكربونات والطاقة والتعدين والخدمات ذات الصلة	3.241	0.25	3.197	0.25
BTPH	199.318	15.5	197.925	15.62
الصناعات	109.919	8.55	108.689	8.58
الخدمات والمهن الحرة	662.130	51.48	651.169	51.39
الحرفيين	303.605	23.61	298.188	23.54

Source : Ministère de la PME, Bulletin N° 15, Op. Cit., p.14

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قطاع الخدمات والمهن الحرة يهيمن على أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 51.48 % أي بقيمة (662.130) مؤسسة سنة 2022 أي ارتفعت بنسبة 0.09 % مقارنة بسنة 2021، وذلك نظراً لسهولة إنشائها، واعتمادها على رأس مال محدود وعدد قليل من العمال، ثم تلتها قطاع الحرف الذي بلغت نسبته 23.6%. أي أنه ارتفعت بنسبة ضعيفة من (298.188) سنة 2021 إلى (303.605) سنة 2022، وهذا ما يبرز أن كل من القطاعين الخدمات والمهن الحرة وقطاع الحرفي يستحوذون على 75.09% من المؤسسات، لتليها قطاع BTPH ( قطاع البناء، الأشغال العمومية والهيدروليكا) بنسبة 15,5%، أما قطاع الزراعة والهيدروكربونات والطاقة والتعدين فهو يستحوذ على 1% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ذلك لطبيعة هذا المؤسسات كونها صعبة الإنشاء وذات تكاليف باهظة الثمن، ونسبة المخاطرة فيها عالية، كما أنها تتطلب يد عاملة كبيرة مما تجعل من المستثمرين يتجنبون فتح استثمارات في هذه القطاعات رغم أن أرباحها عالية.



### الفرع الثاني: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم

يعرض الجدول التالي مسار تطور توزيع هذه المؤسسات حسب معيار حجم العمال في من القطاع العام والخاص مع إبراز عدد المؤسسات المنشأة حديثاً من إجمالي المؤسسات.

#### الجدول رقم (3-4): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب التصنيف لسنة 2021

نسبتها		عددتها		طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
جميع المؤسسات	القطاع العام	جميع المؤسسات	القطاع العام	
97.58	0.49	53952	99	من 1 إلى 9 عامل
2,15	5.91	1188	1922	من 10 إلى 49 عامل
0,27	89.95	152	18087	من 50 عامل إلى 240
100	100	1286365	20108	الإجمالي

Source : Ministère de la PME, Bulletin N° 15, Op. Cit., p.14

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن المؤسسات المصغرة والتي يتراوح عدد عمالها بين 1 و 9 عامل هي الفئة الأكثر استقطاباً للاستثمارات، حيث تشكل ما يقارب 97,58% من إجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عام 2021، وذلك نظراً لسهولة إنشائها، واعتمادها على رأس مالي قليل أقل من 20 مليون دج، وعدد قليل من العمال أقل من 9 عمال، وهو ما نلاحظه أيضاً في الدول المتقدمة حيث أن المؤسسات المصغرة هي المسيطرة بنسبة كبيرة على النشاط الاقتصادي. كما أن هذه المؤسسات تتمتع بالقدرة على التحكم بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة للتسيير مما جعلها تحتل مكانة كبيرة بين منافسيها وأيضاً توسع أسواقها وهذا ما تفنقر إليه المؤسسة الجزائرية.

كما أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل نسبة ضعيفة عكس المؤسسات في القطاع العام الذي تمثل المؤسسات المتوسطة أكبر نسبة بقيمة 89.95% مقارنة بإجمالي المؤسسات التي تمثل 0,27% فقط، ويرجع سبب هذا لارتفاع تكاليف إنشاء هذه المؤسسات خاصة بنسبة للقطاع الخاص كما أنه يتطلب عدد كبير من العمال ورأس مال مرتفع عكس مؤسسات الدولة التي تجد سهولة في إنشائها وتوظيف العمال بنسب كبيرة.

**الفرع الثالث: دور المؤسسات في زيادة الناتج الداخلي الخام والقيمة المضافة والصادرات**

بعد أن درسنا توزيع أغلب المؤسسات التي تم إنشائها توجب علينا الآن معرفة مدى مساهمة المؤسسات في الناتج الداخلي الخام، القيمة المضافة والصادرات. يبرز الجدول التالي تطور مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (SMEs) في مختلف المؤشرات الاقتصادية، بما في ذلك الناتج المحلي الإجمالي والقيمة المضافة والصادرات على مدى عدة سنوات.

الجدول رقم (3-5): مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

والقيمة المضافة والصادرات

السنوات	الناتج الداخلي الخام	القيمة المضافة	الصادرات
2001	2041.7	1745.5	19132
2002	2184.1	1872.09	18825
2003	2434.8	2096.96	24612
2004	2745.4	2383.71	32083
2005	3015.5	2607.10	45036
2006	3444.1	3007.5	54613
2007	3903.63	3406.93	60163
2008	4237.9	3782.06	79298
2009	4978.8	4386.55	45194
2010	5509.21	4791.32	57053
2011	6060.8	5423.43	73489
2012	6060.4	6141.75	71866
2013	7634.43	7138.24	65917
2014	8092.49	7838.34	62886
2015	8658.96	8577.34	37787
2016	9928.9	9943.92	13323
2017		10106,76	18141
2018		10886,62	21772
2019		11450,6	22146
2020		10626,46	17105

المصدر: النشرة الإحصائية للمؤسسات لوزارة الصناعة الأعداد 2001-2022

<https://www.industrie.gov.dz/%D8%A7%D9%84%D9%86%D8%B4%D8%B1%D8%A9->

تظهر بيانات الجدول أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام

تتميز بتطور مستمر ومطرد، حيث ارتفعت من (2041.7) مليار دج سنة 2001 إلى (6060.8)

مليار دج سنة 2011 و 2012 لترتفع بعد ذلك لتصل قيمتها إلى 9928.9 مليار دج سنة 2016

لتعاود انخفاض سنة 2020 بسبب توقف النشاط الاقتصادي في العالم نتيجة أزمة كوفيد 19.

ومنه يمكننا أن نستنتج أن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ساهم في تزايد الناتج الداخلي الخام، ولهذا وجب على دولة الجزائر الاهتمام بهذا القطاع وذلك من خلال إعطاء أهمية كبيرة لدعم هذه المؤسسات في ظل الإصلاحات الاقتصادية.

وبالنسبة للقيمة المضافة، فنلاحظ من خلال الجدول رقم (3-5)، أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا كبيرا في تحقيق والرفع من معدلات القيمة المضافة حيث بلغت قيمتها سنة 2001 (1745.5) مليار دج إلى (10262.46) مليار دج سنة 2020، كما لاحظنا أن تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتماشى مع تطور القيمة المضافة وهذا ما يبرهن أن لهذه المؤسسات دور كبير في رفع من القيمة المضافة خاصة القطاع الخاص، حيث بلغت (9326.46) بنسبة 87.77% سنة 2020 ويرجع سببه إلى تشجيع الجزائر لهذا نوع من المؤسسات والاستثمارات وإنشاء مجموعة من الهياكل والهيئات الداعمة لتطوير المؤسسات الصغير والمتوسطة.

كما نلاحظ أيضا أن إجمالي الصادرات كانت في تزايد مستمر خلال هذه الفترة حيث ارتفعت قيمته من (19132) مليون دولار أمريكي سنة 2001 إلى ( 79298 ) مليون دولار أمريكي سنة 2008 لينخفض بعد ذلك لأقل قيمة له سنة 2016 حيث قدر ب (13323) وقد عرفت سنة 2015 و2016 عجزا في رصيدها وذلك بسبب الأزمة النفطية التي عانت منها جميع الدول ومن بينها الجزائر، وهي انخفاض أسعار النفط إلى أقل قيمة له مما أدى إلى نقص إجمالي الصادرات النفطية وهذا لتبعية الاقتصاد حيث تعتبره المصدر الأساسي للحصول على العملة الصعبة. فقد بلغت صادرات المحروقات ( 684 ) مليون دولار أمريكي سنة 2001 إلى (2810) مليون دولار أمريكي سنة 2014 لتتخفص قيمته بعد ذلك لتصل ل(978) مليون دولار أمريكي سنة 2018.

#### الفرع الرابع: مساهمة المؤسسات الخاصة في توظيف اليد العاملة حسب المناطق الجغرافية

قبل أن ندرس مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة في توظيف اليد العاملة توجب علينا أولاً معرفة تمركز المؤسسات حسب المناطق الجغرافية ومن ثم يمكننا توضيح توزيع العمال في المؤسسات الخاصة على مختلف المناطق الجغرافية. والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم (3-6): تركيز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة**

عدد المؤسسات	نسبة	عدد العمال	
493691	69,58	27624600	شمال
156207	22,01	12828900	الهضاب العليا
59673	8,41	4246500	الجنوب والجنوب الكبير

Source : Ministère de la PME, Bulletin N° 15, Op. Cit., p.14

يبرز لنا الجدول السابق أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تم إنشائها تتركز بنسبة كبيرة في منطقة الشمال بقيمة 493,691 مؤسسة، أي 69.58% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة في البلاد ، تليها منطقة الهضاب العليا بـ 156207 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي 22 % من اجمالي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المناطق الجنوبية والجنوب الكبير فقد عدد المؤسسات بـ 59,673 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أي بنسبة 8.41% من الإجمالي هذه المؤسسات.

كما نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب العمال يتركزون في منطقة الشمال بقيمة 27624600 عامل، أي بمتوسط 32 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل 1000 ساكن. ثم تلتها منطقة الهضاب العليا بـ 12828900 عامل، أي بمتوسط 22 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل 1000 ساكن. أما المناطق الجنوبية والجنوب الكبير فقد بلغ عدد العمال فيها 4246500 عامل، أي بمتوسط 22 مؤسسة صغيرة ومتوسطة لكل 1000 ساكن.

عدم توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل عادل ومنتظم عبر كل مناطق الوطن يمنعها من لعب دور فعال في تحقيق التوازن الجهوي والاستغلال الأمثل للموارد الطبيعية والبشرية المتاحة، هذا التوزيع غير المتكافئ يؤدي إلى تفاوت كبير في الفرص الاقتصادية بين المناطق، مما يعرقل تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتبر البحث الإحصائي بمثابة إسقاط لما ورد في النظريات الاقتصادية، ولا يمكن لأي دراسة، مهما كان نوعها، أن تُبنى دون إطار منهجي واضح، يُسهّم في تنظيم البيانات والمعلومات التي تم جمعها، بهدف تحقيق أهداف الدراسة والتحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة.

### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

إن اختيار المجتمع وعينة الدراسة اللازمة هي الخطوة الأساسية المتبعة في عملية جمع البيانات الصحيحة، ويقصد بها التحديد الدقيق للمجتمع والمفردة المراد استجوابها، أي اختيار الوحدة الإحصائية المناسبة والتي سوف تتلقى الاستبيان وتحديد كيفية استرجاعه من أجل أن تكون أكثر تمثيلاً لمجتمع الدراسة.

### الفرع الأول: حدود الدراسة الميدانية

**أولاً: المجال البشري للدراسة:** شملت هذه الدراسة رؤساء أقسام المؤسسات محل الدراسة.

**ثانياً: المجال المكاني:** تم إجراء هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، نتيجة عدد من الأسباب نذكر منها محاولة حصر مجال الدراسة، وتوفر ولاية سطيف على عدد كبير وهائل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. سواء كانت عمومية أو خاصة، وقد شملت هذه الدراسة عدة مؤسسات من المنطقة الصناعية لمدينة سطيف والمنطقة الصناعية بمزلوق ومؤسسات في مدينة العلمة وعين ولمان وعين أزال، ومنه فإن الدراسة لم تقتصر على مدينة سطيف فقط.

**المجال الزمني:** تم تطبيق الدراسة المسحية في الفترة الممتدة من تاريخ بدأ العمل الميداني إلى غاية استكمال جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، ثم الخروج بنتائج وإجابات عن التساؤلات المطروحة لتؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة وذلك خلال الفترة الممتدة من 2021-2022 وقد انقسمت إلى أربعة مراحل وهي:

#### 1- المرحلة الأولى: وتعتبر أهم خطوة في الدراسة الميدانية، حيث قمنا بالاتصال الأولي بميدان

الدراسة بغرض تكوين فكرة عامة عن طبيعة المنطقة التي سنختار منها العينة، وقد تضمنت هذه المرحلة مقابلات واتصالات مع العديد من إدارات المؤسسات بولاية سطيف، كما قمنا بزيارة استطلاعية لبعض المؤسسات بغرض معرفة موقع كل مؤسسة وأخذ موافقتها، واستغرقت مدة هذه المرحلة حوالي شهر؛

2- **المرحلة الثانية:** وقد خصصنا ثلاثة أشهر لصياغة وإعداد الاستمارة الموجهة لمسييري المؤسسات محل الدراسة، وكذلك تحديد أسئلة المقابلة بدقة؛

3- **المرحلة الثالثة:** تم في هذه المرحلة توزيع جميع الاستمارات على المؤسسات محل الدراسة بولاية سطيف والتي تم تحديدهم في المرحلة الأولى، كما تم مقابلة العديد من إطارات هذه المؤسسات، وقد استغرقت هذه المرحلة قرابة أربعة أشهر؛

4- **المرحلة الرابعة:** تم خلالها تفريغ الاستمارات في البرنامج وتحليل البيانات المتحصل عليها، وتفسيرها من أجل الخروج بنتائج تؤكد أو تنفي فرضيات الدراسة وقد استغرقت أكثر من ستة أشهر.

**ثالثا: المجال الموضوعي:** اقتصرت الدراسة على تناول أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

**رابعا: المناهج المستخدمة في الدراسة الميدانية:**

لقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي باعتبارهما الأنسب لتحليل نتائج الاستثمار والتعليق عليها بناء على المعلومات والملاحظات التي تم الحصول عليها من المؤسسات، وتم اختيار هذا المنهج باعتباره يهتم بوصف الظاهرة وصفا دقيقا كما يعبر عنها كيفيا أي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها وأما كميا فهو يبرز مقدار الظاهرة وحجمها ومدى ارتباطها بالظواهر الأخرى، حيث طبقنا دراستنا على بعض المؤسسات الاقتصادية لعدد من المناطق في ولاية سطيف، بغرض دراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

#### الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، حيث تحتل المرتبة الخامسة وطنيا. فهي تمتلك 32519 مؤسسة صغيرة ومتوسطة سنة 2021 من أصل 709571 مؤسسة صغيرة ومتوسطة وطنيا<sup>1</sup>، والجدول رقم (3-7) يوضح وضعية الم.ص.م بالولاية حسب قطاعات النشاط ومعيار العمالة، أما الجدول رقم (3-8) فهو يبين وضعية هذه المؤسسات بالنظر لطبيعة الملكية.

<sup>1</sup> Le Bulletin d'information statistique, Ministère de l'Industrie et des Mines, Edition mai 2021, P 37  
[https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin\\_PME\\_No\\_39.pdf](https://www.industrie.gov.dz/IMG/pdf/Bulletin_PME_No_39.pdf).

الجدول رقم (3-7): وضعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف حسب قطاعات النشاط ومعيار العمالة.

القطاع	مؤ. مصغرة (1-9)	مؤ. صغيرة (10-49)	مؤ. متوسطة (50-250)	مجموع المؤسسات	مناصب العمل
01 الفلاحة والصيد البحري	58	14	2	74	712
02 المياه والطاقة	7	1	3	11	491
03 الخدمات والأشغال العمومية البتروولية	00	00	00	00	00
04 المحروقات	00	00	00	00	00
05 المناجم والتنقيب	25	42	4	71	1265
06 الصناعات المعدنية	167	26	11	204	2127
07 مواد البناء، السيراميك والزجاج	209	46	15	270	3415
08 البناء والأشغال العمومية	2506	258	44	2808	17612
09 كيميائيات (مطاط وبلاستيك)	60	21	12	93	2004
10 الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت	330	19	9	361	2406
11 صناعة الألبسة والنسيج	54	6	0	60	227
12 صناعة الجلود والأحذية	6	1	2	9	155
13 الصناعة الخشبية، الطباعة والورق	463	7	1	471	1167
14 صناعات مختلفة	36	11	2	49	446
15 النقل والمواصلات	875	15	8	898	2490
16 التجارة	1759	101	15	1875	6645
17 الفنادق، المطاعم والمقاهي	337	13	1	351	936
18 الخدمات المقدمة للمؤسسات	496	42	13	551	3561
19 الشؤون العقارية	692	19	27	713	1539
20 المؤسسات المالية	37	31	6	74	1479
21 مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد	6	3	1	10	276
22 مختلف الخدمات غير التجارية	19	20	11	50	1773



المقدمة للجماعة					
المجموع	8142	696	165	9003	50726

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سطيف.

### الجدول رقم (3-8): مجتمع الدراسة

القطاع	م. صغيرة (10-49)			م. متوسطة (10-250)			المجموع		
	عامة	خاصة	المجموع	عامة	خاصة	المجموع	عامة	خاصة	المجموع
الفندقة، المطاعم، المقاهي	01	12	13	0	01	1	01	13	14
الخدمات المقدمة للمؤسسات	09	33	42	6	07	13	15	40	55
مختلف الخدمات التجارية المقدمة للأفراد	03	0	3	0	01	1	03	01	4
مختلف الخدمات الغير تجارية المقدمة للجماعة	17	3	20	10	01	11	27	04	31
مجموع المؤسسات الخدمية	30	48	78	16	10	26	46	58	104
الصناعات المعدنية	05	21	26	07	04	11	12	25	37
مواد البناء سيراميك وزجاج	02	44	46	01	14	15	03	58	61
كيميائيات (مطاط وبلاستيك)	02	19	21	05	07	12	07	26	33
الصناعات الغذائية، تبغ وكبريت	00	19	19	01	08	09	01	27	28
صناعة الألبسة والنسيج	00	06	06	00	00	00	00	06	06
صناعة الجلود والاحذية	01	00	01	02	00	02	03	00	03
الصناعة الخشبية، الطباعة والورق	02	05	07	01	00	01	03	05	08
صناعات مختلفة	00	11	11	00	02	02	00	13	13
مجموع المؤسسات الصناعية	12	125	137	17	35	52	29	160	189
مجموع الم.ص.م	42	173	215	33	45	78	75	218	293

المصدر: مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سطيف.

من خلال الجداول السابقة نرى أن عدد المؤسسات المتواجد على مستوى ولاية سطيف هي

293 مؤسسة (189 + 104)، أغلب المؤسسات هي صناعية بنسبة 64.50%، أما باقي المؤسسات

هي خدماتية بنسبة 35.49%.

### الفرع الثالث: عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة وعدم القدرة على إجراء الدراسة الميدانية على جميع مؤسسات المجتمع الأصلي فقد تم إجراء هذه الدراسة على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بسطيفو المقدر عددها بـ 23 مؤسسة المتواجدة مناطق مختلفة بولاية سطيف. والجدول التالي يوضح المؤسسات المختارة:

#### الجدول رقم (3-9): المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة

اسم المؤسسة	منتجاتها	العنوان
1	المعالجة الأولية للمواد البلاستيكية الأساسية، تصنيع المواد البلاستيكية، تصنيع مواد البناء البلاستيكية، تصنيع مواد الأثاث البلاستي	Cité Ben Aissa Elmadani 19245 Ain Azal
2	انتاج أكياس وأكياس بلاستيكية، أغراض بلاستيكية لصناعة الأغذية والمشروبات، عبوات بلاستيكية لصناعة الأغذية والمشروبات	Zone Industrielle N°1 19200 Ain Oulmane
3	انتاج أبواب بلاستيك، أغراض بلاستيكية للزينة، الأسطح والملاعب	City 100 Logts ,Zouaoui El Hidhab 19000 Sétif
4	إنتاج الكابلات المعدنية، قطع غيار وإكسسوارات لمعدات مناولة المواد، ملحقات السيارة	Zone d'activité Lot n°74 19245 Ain Azal
5	انتاج مستحضرات التجميل ومنتجات النظافة	El Sahou sec 09 lot propriété n°47 19200 Ain Oulmane
6	تخزين وتوزيع المنتجات الطبية والصيدلانية	Cité du 20 aOUT 1955?48 LOGTS Isp 19000 Sétif
7	إنتاج منتجات النظافة لشخصية ومستحضرات التجميل العضوية	COOPERATIVE EL FELAH LOT 05 GR B 09 19000 Sétif

bouassa grp20n ° 4 El Eulma	تصنيع نماذج أولية من البلاستيك	FABRICATION PREFORM FERDI	8
lotissement 225 lot zone des activités artisanales 1ère tranche activités artisanales 1ère tranche 19000 Sétif	أعمال السفع الرملي للهندسة المدنية والبناء والأشغال العامة (BTP)	ALICO EST	9
zone d'activites section 26 groupe 100 n°73 guellal,sétif 100 n°73 guellal,sétif 19000 Sétif	تأجير المعدات السمعية والبصرية وأجهزة الاتصالات، أعمال التركيبات الكهربائية	SILVERTON	10
Cité bellal nour 19000 Sétif	إنتاج زيت الزيتون البكر وعلب بهارات بلاستيك	YOUCEF RAFIK	11
Zone industrielle El Eulma. Bp 09 El Eulma 19600	إنتاج أسوار سلكية، تعريشة وشبكة معدنية،	TREFISOUD WIRE DRAWING COMPANY AND PRODUCT MANUFACTURING COMPANY	12
Cité benbegueg Mohamed, coop Nour 19000 Sétif	مؤسسات البناء جميع الحرف	ETPH LALLA SASSI	13
Zone Industriel A,Lot n°06 19300 Bougaâ	إنتاج بسكويت وبقسمات	EL WIFAK	14
Cité les vergers ,rue 06 ,n ° 19 , bir mourad, 19000 Sétif	أعمال تركيب وصيانة الغاز والمياه والتدفئة ، تأجير معدات المراقبة والتهوية والتكييف والمراقبة والأمن	SOSETEL 199ز8	15
Zone industrielle 455 bis	وطعام للحيوانات إنتاج دقيق الحبوب والسميد	SPAC	16

19000 Sétif			
Cité MGHU ، 180 Logts ، bt C 14 N ° 11 19000 Sétif	إنتاج مضخات الخرسانة والاسمنت والملاط	SNC FRÈRE FERRADJ CONSTRUCTION	17
Cité El Hechichia Mezlog 19000 Sétif	بيع معدات البناء ومعدات المناجم والمحاجر	SNC GEROUPE AGOUNE	18
Zone Industrielle B.P303 lot N=09 EL- Eulma	الدقيق ومشتقاته	Blédor ISSAADI GROUPE	19
Zone Industrielle EL- Eulma	صناعة الثلاثجات	ISMERALDA	20
Zone Industrielle Mazlog	الحليب ومشتقاته	L'AITERIE TELL	21
Zone Industrielle Setif	البلاستيك	SOFIPLAST (ENPC)	22
Zone Industrielle EL- Eulma	صناعة وتحويل الزجاج المسطح	ARAMA GLASS	23

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج المقابلة.

وما هو متعلق بالمستجوبين، فقد أجري مسح شامل لجميع رؤساء الأقسام والذين يقدرن بـ 117 مستجوب في 23 مؤسسة بمتوسط 6 استبيانات لكل مؤسسة، وبعد جمع الاستبيانات تبين أن هناك 100 استمارة فقط صالحة للتحليل، وهي تمثل ما نسبته 85,47 % من حجم العينة المختارة أي 117 مستجيب، ويرجع سبب عدم استرجاعها لعدة أسباب، أهمها فيما يلي:

1. رفض بعض الإطارات الإجابة على الاستبيان؛
2. غياب بعض الإطارات بسبب إجازتهم السنوية والقيام بالدورات التدريبية؛
3. غياب بعض الإطارات بسبب تكلفتهم بمهام خارج المؤسسة وعطل مرضية.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

يتطلب أي منهج علمي الاستعانة بمجموعة من الأدوات والوسائل المناسبة التي تساعد الباحث للوصول إلى البيانات اللازمة، والتي من خلالها يستطيع معرفة ميدان الدراسة. كما أن طبيعة الموضوع وخصوصيته تفرضان استخدام أدوات ملائمة وفعالة.

وفي إطار هذه الدراسة، سيتم الاعتماد على أربع أدوات لجمع البيانات بما يتناسب مع طبيعة الموضوع، حيث يُعد الاستبيان الأداة الرئيسية المعتمدة للحصول على المعلومات الكمية المتعلقة

بمحاور الدراسة. بالإضافة إلى ذلك، سُتستخدم كل من الملاحظة والمقابلة وبعض الوثائق الرسمية للمؤسسات محل الدراسة، كأدوات مكملة تُوفّر تفسيراً أعمق ودعماً نوعياً للتحليل الميداني.

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

لقد تنوعت واختلفت مصادر جمع البيانات وأساليب تحليلها وهي كالتالي:

أولاً: المصادر الثانوية: تتمثل في:

1- جميع الوثائق والنشرات والإحصائيات التي لها صلة بالموضوع الدراسة؛

2- المقالات التي لها صلة بالموضوع؛

3- الكتب والدوريات العلمية ذات الصلة المباشرة بموضوع الدراسة؛

4- الدراسات والأبحاث السابقة، التي لها علاقة بالموضوع.

ثانياً: المصادر الأولية: وهي عبارة عن:

1- المقابلة الشخصية: بهدف الحصول على معلومات والبيانات بشكل دقيق لجأنا إلى الاستعانة

ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسات أي إجراء حوار مفتوح تم من خلاله

طرح محاور الاستبيان وشرحه وإزالة كل الغموض، وهذا بغرض إثراء الإجابات ومحاولة

الوصول إلى نتائج تكون جد موثوق وواقعية وذات مصداقية.

2- الملاحظة: وبهدف الحصول على معلومات والبيانات التي تمكننا من تفسير النتائج وذلك من

خلال ملاحظة سلوكيات المبحوثين داخل المؤسسة وردود أفعالهم من ناحية التنظيم، احترام

توقيت العمل، علاقتهم مع العمل، وذلك من خلال التجول اليومي بين أقسام ومصالح

المؤسسة، وتسجيل كل ما يتم ملاحظته، كما مكنتنا من تقريب إجابة المستجوبين من الواقع

بهدف الوصول إلى نتائج تكون جد موثوق وواقعية وذات مصداقية؛

3- الاستبيان: تم اعتمادها كأداة رئيسية لجمع البيانات التي لها صلة بموضوع الدراسة، فقد

غطت الجوانب المختلفة لأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء بعض

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بولاية سطيف، حيث وزعت على رؤساء أقسام 23

مؤسسة المتواجدة بمختلف مناطق بولاية سطيف، وتم الحصول على 100 استمارة قابلة

للدراسة.

### الفرع الثاني: تصميم استمارة الدراسة

لتجميع البيانات الخاصة بالدراسة الحالية تم الاختيار الاستبيان كأداة لجمع المعلومات باعتبارها المصدر الأكثر شيوعا في وقتنا الحالي وذلك لكثرة اعتمادها من الباحثين في جمع البيانات البحثية لدراساتهم، ولأنها تناسب موضوع الدراسة. تم إعداد هذه الاستبيان بالاعتماد على مجموعة من الدراسات المشابهة والدراسات القريبة من كل من موضوعي الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة، وقد تم الاعتماد على الاستبيانات الدراسات السابقة لتحديد العناصر الأساسية لكلا المفهومين، لتشكل بذلك قاعدة أولية في تصميم النسخة المبدئية من الاستبيان، وذلك استناداً إلى ما قدمته الأدبيات النظرية ذات الصلة من جهة، وإلى وما رأيناه يخدم الموضوع من جهة أخرى.

وقد تم اختيار سلم ليكرت الخماسي Likert، وذلك لاعتباره المقياس الأكثر استخداماً في قياس الآراء، لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يقوم على مبدأ مدى موافقة على كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المقترح:

#### الجدول رقم (3-10): درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجات	(1) درجات

المصدر: من إعداد الباحثة.

وقد غطت الاستمارة ثلاثة أجزاء رئيسية هي:

- **الجزء الأول:** يتضمن معلومات خاصة بالمؤسسات، تتمثل في: نوع المؤسسة، طبيعة الملكية، حجمها، شكلها القانوني ونطاق السوق، وضع منافسة في سوق.

ومعلومات خاصة بالمستجوب، والتي تتمثل في: العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة، الوظيفة.

- **الجزء الثاني:** وقد تضمن هذا الجزء مجموعة من العبارات الخاصة بالمتغيرات المستقلة المتعلقة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتوقع أن يكون لها أثر على أداء المؤسسة، والتي تقيس واقع تطبيق هذه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وعبارات خاصة بالمتغير التابع المتمثل في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل

الدراسة، تقيس مستوى أداء هذه المؤسسات من خلال الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، و يمكن توضيح ذلك فيما يلي:

**أولاً: المحور الثاني:** يتمثل في الفقرات الخاصة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في:

1- استراتيجية التخطيط، والتوظيف (تخطيط، الاستقطاب، الاختيار، التعيين): تضم هذ 22

عبارة، تعكسها العبارات التالية من 1 إلى غاية العبارة 22؛

2- استراتيجية التدريب: تضم 8 عبارات، تعكسها العبارات التالية من 23 إلى غاية العبارة 30؛

3- استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: تضم 7 عبارات، تعكسها العبارات التالية من 31 إلى غاية العبارة 37؛

4- استراتيجية التعويض والتحفيز: تضم 10 عبارات، تعكسها العبارات التالية من 38 إلى غاية العبارة 47؛

5- استراتيجية إدارة الموارد البشرية تضم 9 عبارات، تعكسها العبارات التالية من 48 إلى غاية العبارة 56.

**ثانياً: المحور الثالث:** يتضمن هذا جزء مجموعة عبارات خاصة بالأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المتعلقة بقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة والمتمثلة في:

1- الأداء المالي: يضم هذا البعد 7 عبارات، تمتد من العبارة الأولى إلى غاية العبارة 7؛

2- العمليات الداخلية: يضم هذا البعد 7 عبارات، تمتد من العبارة 8 إلى غاية العبارة 14؛

3- بعد العملاء: يضم هذا البعد 6 عبارات، تمتد من العبارة 15 إلى غاية العبارة 20؛

4- بعد التعلم والنمو: يضم هذا البعد 5 عبارات، تمتد من العبارة 21 إلى غاية العبارة 25؛

تم تصميم أداة الدراسة الاستبيان وفق نمط مغلق (Questionnaire closes)، حيث يتطلب من المبحوثين تحديد اجابته من خلال اختيار اتجاه العبارات المختلفة التي يتضمنها كل بعد وفق سلم ليكرت الخماسي.

### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات الاستبيان

#### أولاً: صدق المحكمين

بعد استكمال الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية التي ضمت 117 سؤالاً موزعة بين قسمين؛ قسم يختص بجانب الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية للم.ص.م محل الدراسة، ضم 87 سؤال موزع على خمسة أبعاد وهي: استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويض والتحفيز، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التخطيط، والتوظيف، وقسم خاص بأداء المؤسسة، ضم 30 سؤال موزع بين مدخلين وهو ما : الأداء المالي، مدخل العمليات الداخلية. وهكذا أصبح الاستبيان قادر على تقييم وقياس مأنجزت لأجله حسب رأي هيئة التحكيم.

وبعد موافقة المشرف، تم عرض هذه الورقة على خمسة أساتذة متخصصين من من كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير لإبداء ملاحظاتهم

واستجابنا لتوجيهات الأساتذة المحكمين تم إدخال تعديلات جوهرية على النص، وقد تمحورت التعديلات في صقل الأسلوب اللغوي وحذف أي عبارات لا تتسق مع موضوع الدراسة أو لا تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافه.

#### ثانياً: ثبات الاستبيان

ومن أجل التأكد من أن الاستبيان المعدل يعطي نتائج متسقة وموثوقة، تم الاستخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cranbach)<sup>1</sup> لحساب معامل ثباتها الداخلي، وقد تم توزيع الاستبيان على 23 مؤسسة، وإحصائياً كلما اقتربت قيمته من الواحد دل ذلك على أن الأسئلة تقيس نفس البناء بشكل متسق.

بلغت قيمة ألفا كرونباخ للمقياس الخاص بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (0,7931)، مما يشير إلى درجة عالية من الثبات الداخلي للمقياس، هذا يعني أن جميع بنود المقياس تقيس نفس البناء النظري، وأن المبحوثين فسروا الأسئلة بنفس الطريقة.

$$^1 - \text{معادلة ألفا كرونباخ كما يلي: } \alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2 \sum_{i,j} \sigma_{i,j}} \right) \text{ حيث أن:}$$

$\alpha$ : ألفا كرونباخ.

$K$ : عدد المتغيرات الفرعية.

$\sigma_i^2$ : تباين المتغيرات الفرعية (الخطأ العشوائي)  $Ea$ .

$\sigma_{i,j}$ : التباين المشترك بين المتغير الفرعي  $i$  والمتغير الفرعي  $j$ .



كما هو واضح أيضا أن قيمة ثبات المقاييس الاستراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويض والتحفيز، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التخطيط، والتوظيف، هي على التوالي: (0.7801، 0.8955 و0.9211 و0.7683)، هذا يعني أن جميع الأبعاد تساهم في ثبات المقياس، أي أن كل أسئلة المقياس مهمة ولا يمكن الاستغناء عليها.

كما نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الأداء المؤسسي تقدر بـ 0.9605 وهي أكبر من 0.6 هذا يعني أن المقياس ككل ثابت، وهو ما يعني أن المبحوثين يفهمون أسئلة المقياس كما يقصدها الباحث وينفس الكيفية.

كما نلاحظ أيضا أن قيمة ثبات المقياس التالية: الأداء المالي، مدخل العمليات الداخلية هي على التوالي 0.9130 و0.9522 وبعد العملاء والنمو والتعلم قد قدر بـ 0.8754، و0.7845 وهو ما يعني أن كل البنود تساهم في ثبات المقياس، أي أن كل أسئلة المقياس مهمة ولا يمكن أبدا حذفها أو الاستغناء عليها.

وعليه يمكن القول بصفة عامة أن المقياس ثابت وبذلك فهو صالح لمقياس ما أنجز لأجله، وبالتالي يمكن استعمال هذا المقياس كأداة لجمع البيانات الميدانية من أجل اختبار فرضيات الدراسة.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي

للتحقق من موضوعية نتائج الدراسة سوف نعتمد على كل من اختبار كولمغوروف سمرنوف Kolmogorov-Smirnov واختبار شيبورو ويلك Shapiro-wilk لمعرفة هل البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، كلا الاختبارين ضروريان في اختبار الفرضيات، حيث تشترط معظم الاختبارات المعلمية توزيعاً طبيعياً للبيانات. يركز كلا الاختبارين على فرضيتين أساسيتين وهما:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) : تتبع البيانات التي تم جمعها من العينة التوزيع الطبيعي.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ) : لا تتبع البيانات التي تم جمعها من العينة التوزيع الطبيعي.

إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي المقدر بـ 05 % فإننا نقبل الفرضية الصفرية وعليه البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً، أما إذا كان مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي 05 فنقبل الفرضية البديلة، وعليه البيانات لا تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الجدول رقم (3-11): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

إختبار كولمجروف سمرنوف		إختبار شيبيرو ويلك		البيان
قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	قيمة الاختبار	مستوى الدلالة	
0,0756	0,156	0,935	0,125	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
0,154	0,235	0,946	0,325	الأداء المؤسسي

المصدر: من إعداد الطالبة باستخدام مخرجات SPSS26.00

من خلال الجدول (3-10) يتضح أن مستوى الدلالة لمحاور الاستمارة كانت أكبر من 0.05 في كلا الاختبارين وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونرفض الفرضية البديلة ( $H_1$ )، ومنه يمكن استنتاج أن عبارات محاور الدراسة تتوزع توزيع طبيعي وبالتالي فهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية لهذه الدراسة مما يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية.

### المبحث الثالث: استعراض وتحليل نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بتحليل ووصف بيانات الدراسة الميدانية التي تم جمعها باستخدام أسلوب المعاينة، من خلال عرض نتائج كل محور على حدى، بحيث يمثل كل محور أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، وهذا باستخدام التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري واختبار ستودنت للدلالة الإحصائية.

ومن الناحية المنهجية، سيتم عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة وخصائص العينة باعتماد مرحلتين أساسيتين، مرحلة يتم فيها عرض وتحليل النتائج تحليلًا كليًا من خلال جداول تبين آراء المستجوبين حول مختلف الأسئلة التي شملها المحور، ثم نقوم في مرحلة موائية مباشرة باختبار ما إذا كانت أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تؤثر على الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المؤسسات المختارة.

#### المطلب الأول: خصائص عينة الدراسة

يسعى هذا المطلب إلى عرض أهم السمات والخصائص المميزة لمستجوبين محل الدراسة، والتي تمثل عوامل مهمة لقياس أثر أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مؤسسات محل الدراسة.

#### الفرع الأول: خصائص مؤسسات عينة الدراسة

يوضح الجدول التالي أهم المميزات والخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها دراستنا في ولاية سطيف:

الجدول رقم (3-12): خصائص مؤسسات عينة الدراسة.

الشكل القانوني	مدة النشاط	عدد العمال	الملكية	القطاع	المؤسسة
SARL	2011	100 إلى 249	خاصة	صناعي	OKKA PLAST
SARL	2019	50 إلى 99	خاصة	صناعي	COLBERT PLAST
SARL	2004	50 إلى 99	خاصة	صناعي	LASMI MOURAD
SARL	2010	20 إلى 49	خاصة	صناعي	ETS BOUNACHADA ABDALLAH
SARL	2017	20 إلى 49	خاصة	صناعي	SAN SIRO COSMETIC
EURL		100 إلى 249	خاصة	صناعي	TIMLOKA PHARM
SARL	2012	20 إلى 49	خاصة	صناعي	،ASRAR EL JAMEL
EURL	2016	50 إلى 99	خاصة	صناعي	FABRICATION PREFORM FERDI
EURL	2005	50 إلى 99	خاصة	صناعي	ALICO EST
EURL	2004	20 إلى 49	خاصة	صناعي	SILVERTON
EURL	2007	20 إلى 49	خاصة	صناعي	YOUCEF RAFIK
SARL	1978	100 إلى 249	عامة	صناعي	TREFISOUD WIRE DRAWING COMPANY AND PRODUCT MANUFACTURING COMPANY
SARL	1996	100 إلى 249	خاصة	صناعي	ETPH LALLA SASSI
SARL	1994	20 إلى 49	خاصة	صناعي	EL WIFAK
EURL	1998	20 إلى 49	خاصة	صناعي	SOSETEL
SARL	2018	100 إلى 249	خاصة	صناعي	SPAC
SARL	2010	50 إلى 99	خاصة	صناعي	SNC FRÈRE FERRADJ CONSTRUCTION
SARL	1989	50 إلى 99	خاصة	صناعي	SNC GEROUPE AGOUNE
SARL	2001	50 إلى 99	خاصة	صناعي	BLÉDOR ISSAADI GROUPE
SARL	2004	20 إلى 49	خاصة	صناعي	ISMERALDA
SPA	1991	50 إلى 99	عامة	صناعي	L'AITERIE TELL
SPA	2004	100 إلى 249	عامة	صناعي	SOFIPLAST (ENPC)
SPA	2005	20 إلى 49	خاصة	صناعي	ARAMA GLASS

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

وفقا للجدول، تشكل المؤسسات المتوسطة النسبة الأكبر (60,87%)، تليها المؤسسات الصغيرة (39,13%) ومن اللافت للنظر أن 80% من إجمالي المؤسسات تعمل في السوق منذ أكثر من خمس سنوات، مما يدل على استقرارها وخبرتها، أما من حيث الشكل القانوني، فتهيمن المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) بنسبة مماثلة لنسبة المؤسسات المتوسطة (60,87%)، وذلك لما تتمتع به من مرونة وقدرة على تلبية احتياجات المستثمرين الصغار.

**الجدول رقم (3-13): الخصائص السوقية للمؤسسات عينة الدراسة.**

المؤسسة	طبيعة الملكية	وضع المنافسة	حصة السوق	البيئة الخارجية	نطاق سوق
OKKA PLAST	المالك هو مسير	فوق الوسط	قوية	التغير	محلي وإقليمي
COLBERT PLAST	المسير أجير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	محلي وإقليمي
LASMI MOURAD	المالك هو مسير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	محلي وإقليمي
ETS BOUNACHADA ABDALLAH	المالك هو مسير	دون الوسط	ضعيفة	التغير	محلي
SAN SIRO COSMETIC	المالك هو مسير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	محلي
TIMLOKA PHARM	المسير أجير	فوق الوسط	قوية	الاستقرار	محلي وإقليمي
،ASRAR EL JAMEL	المالك هو مسير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	إقليمي
FABRICATION PREFORM FERDI	المسير أجير	فوق الوسط	قوية	التغير	إقليمي
ALICO EST	المالك هو مسير	دون الوسط	ضعيفة	الاستقرار	محلي
SILVERTON	المسير أجير	دون الوسط	ضعيفة	التغير	محلي
YOUCEF RAFIK	المالك هو مسير	دون الوسط	ضعيفة	التغير	محلي
TREFISOUD WIRE DRAWING COMPANY AND PRODUCT MANUFACTURING COMPANY	المسير أجير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	دولي
ETPH LALLA SASSI	المسير أجير	فوق الوسط	قوية	التغير	دولي
EL WIFAK	المسير أجير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	إقليمي
SOSETEL	المالك هو مسير	فوق الوسط	قوية	التغير	محلي

SPAC	المسير أجيير	فوق الوسط	قوية	الاستقرار	محلي واقليمي
SNC FRÈRE FERRADJ CONSTRUCTION	المسير أجيير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	محلي
SNC GEROUPE AGOUNE	المسير أجيير	متوسط	متوسطة	التغير	اقليمي
BLÉDOR ISSAADI GROUPE	المالك هو مسير	متوسط	متوسطة	الاستقرار	محلي
ISMERALDA	المسير أجيير	دون الوسط	متوسطة	الاستقرار	اقليمي
L'AITERIE TELL	المالك هو مسير	فوق الوسط	قوية	التغير	محلي
SOFIPLAST (ENPC)	المسير أجيير	فوق الوسط	قوية	التغير	محلي واقليمي
ARAMA GLASS	المالك هو مسير	دون الوسط	ضعيفة	التغير	محلي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول أن غالبية المؤسسات يتم تسييرها من خلال المالك بنسبة 52.17 %. أما باقي المؤسسات فيتم تسييرها من خلال أجيير بنسبة 47.83 %، كما أن أغلب هذه المؤسسات تقع في سوق منافسة قوية بنسبة 34.78 % و 39.13 تقع في سوق منافسة متوسطة أما 26.09 % تقع في سوق منافسة دون الوسط، أما من حيث البيئة الخارجية فنجد أن أغلب هذه المؤسسات تقع في بيئة خارجية مستقرة، حيث قدرت نسبتها بـ 52.17 % أما باقي المؤسسات 47.83 % تعمل في بيئة متغيرة، ويعود ذلك لاختلاف طبيعة نشاط كل مؤسسة، فهناك نشاطات تتميز بمنافسة شديدة (تجذب المستثمرين لسهولة إقامتها أو لكثرة عائداتها، كما قد تعرف بعض الأنشطة تغير سريع كتغير أذواق المستهلكين)، ومن جهة أخرى نلاحظ أن حصة السوقية لأغلب هذه المؤسسات هي متوسطة بنسبة 43.48 % أما ما يقارب 34.78 تمتلك حصة سوقية قوية، أما باقي المؤسسات فحصتهم السوقية ضعيفة، كما لاحظنا أن أغلب المؤسسات تعمل على المستوى المحلي بنسبة 43.48 % أما المؤسسات التي تعمل على المستوى المحلي الإقليمي قدرت بـ 26.09 % أما على المستوى الدولي قدرت بـ 8.70 %.

## الفرع الثاني: الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة:

شملت دراستنا على خمسة متغيرات مراقبة، وهي متمثلة في الجنس، العمر، الوظيفة، المستوى التعليمي، وعدد سنوات العمل.

### أولاً: توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير السن والعمر

تم تحليل إجابات أفراد الدراسة ذات العلاقة بخصائصهم الشخصية من حيث السن والعمر وهي كالتالي:

#### 1- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير السن:

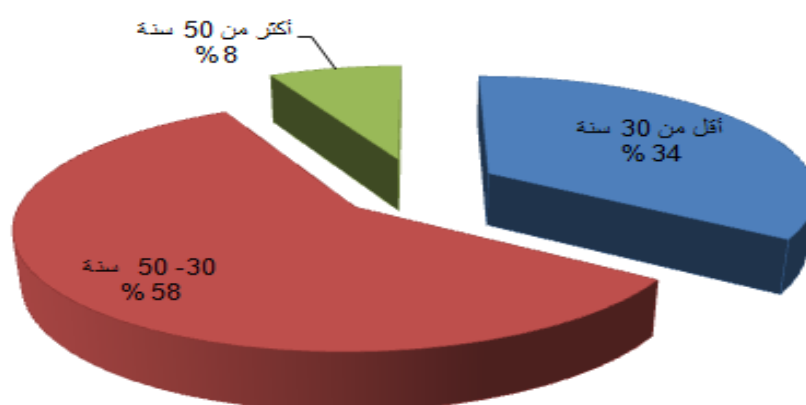
تم تصنيف الفقرات التي تتناول أعمار المشاركين في الدراسة ضمن ثلاث فئات، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن.

السن	التكرار	% المئوية النسبة
أقل من 30 سنة	40	34.19
30 - 50 سنة	68	58.12
أكثر من 50 سنة	9	7.69
المجموع	117	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### الشكل رقم (3-3): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير السن.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يكشف تحليل متغير السن أن جل رؤساء الأقسام في الم.ص.م محل الدراسة يتراوح أعمارهم بين 30 و 50 سنة، حيث قدرت نسبتهم إلى 58.12 %، وهذا يبرهن أن أغلبية الإطارات لديهم

خبرات طويلة في تعامل مع الإدارة، في حين بلغت نسبة الشباب أقل من 30 سنة 34.19 %، رؤساء الأقسام الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة فكانت نسبتهم ضعيفة ومحدودة 7.69 % فقط، تشير هذه النسب إلى سياسة توظيف متوازنة تجمع بين الشباب والخبرة، والاستعانة بخريجي الجامعات والمراكز التكوينية، مع محاولة جذب المتقاعدين للاستفادة من خبراتهم، مع ملاحظة أن بعض العاملين ذوي الخبرة الكبيرة يميلون إلى تغيير أعمالهم بعد فترة زمنية معينة.

## 2- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير الجنس:

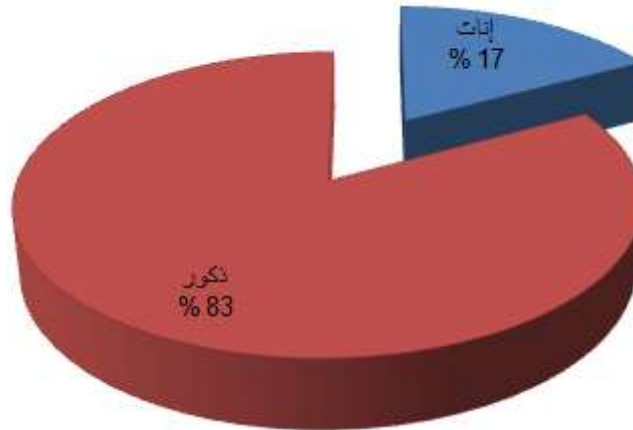
تم تقسيم الفقرات المتعلقة بجنس أفراد الدراسة إلى فئتين، وفقاً لما يظهره الجدول التالي:

الجدول رقم (3-15): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
إناث	20	17.09
ذكور	97	82.91
المجموع	117	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-4): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تظهر البيانات الواردة في الجدول السابق تفوق نسبة الذكور بين المستجوبين بنسبة 82.91 %، يعزى هذا التفاوت إلى عدة عوامل، منها طبيعة العمل الإداري التي تتطلب جهداً بدنياً وعقلياً مكثفاً، بالإضافة إلى التوقعات الاجتماعية السائدة في المجتمع الجزائري والتي تحد من مشاركة المرأة



في هذا المجال. ورغم ذلك، تُشير النسبة المتبقية البالغة 17.09 % إلى تزايد مشاركة المرأة الجزائرية في الإدارة، مما يشير إلى تغير تدريجي في هذه الأنماط

ثانياً: توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير الوظيفة والمستوى التعليمي وعدد سنوات العمل  
تم تقسيم الفقرات المتعلقة بالوظيفة إلى خمسة فئات رئيسية، وفقاً لما يظهره الجدول التالي:

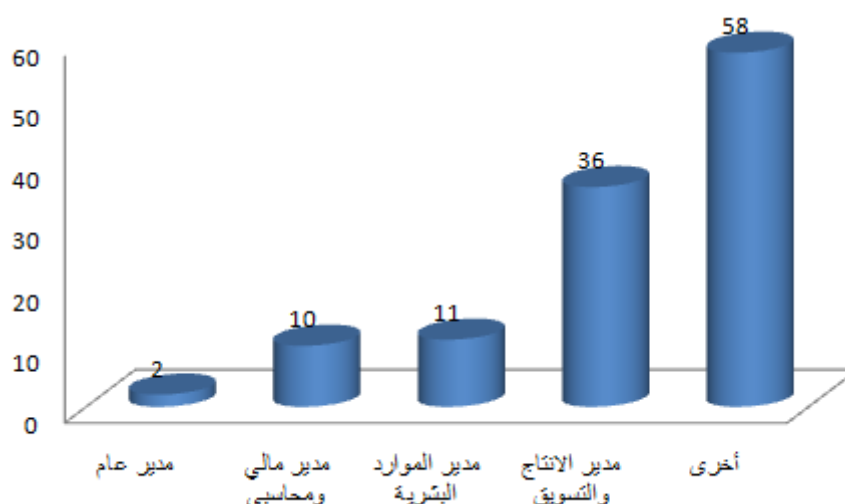
#### 1- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير الوظيفة:

الجدول رقم (3-16): توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة.

النسبة المئوية %	التكرار	
1.71	2	مدير عام
8.55	10	مدير مالي ومحاسبي
9.40	11	مدير الموارد البشرية
30.77	36	مدير الانتاج والتسويق
49.57	58	أخرى
%100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

#### الشكل رقم (3-5): توزيع أفراد الدراسة حسب الوظيفة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال تحليل بيانات الجدول السابق أن الأغلبية الكبيرة من المستجوبين يشغلون منصب إطار وظيفي بنسبة 49.571 %، في حين كانت نسبة الذين يشغلون منصب مدير الإنتاج

والتسويق بـ 30.77% ، ويعود سبب ذلك إلى أن الاستبيان كان موجها لفئة المديرين وأصحاب المراكز المسؤولة، أما أدنى نسبة فكانت من نصيب وظيفة المدير العام 1.71%، ويرجع سبب ذلك لانشغال المدراء وعدم قدرتنا على التواصل معهم باستثناء بعض المؤسسات الصغيرة.

## 2- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير المستوى التعليمي:

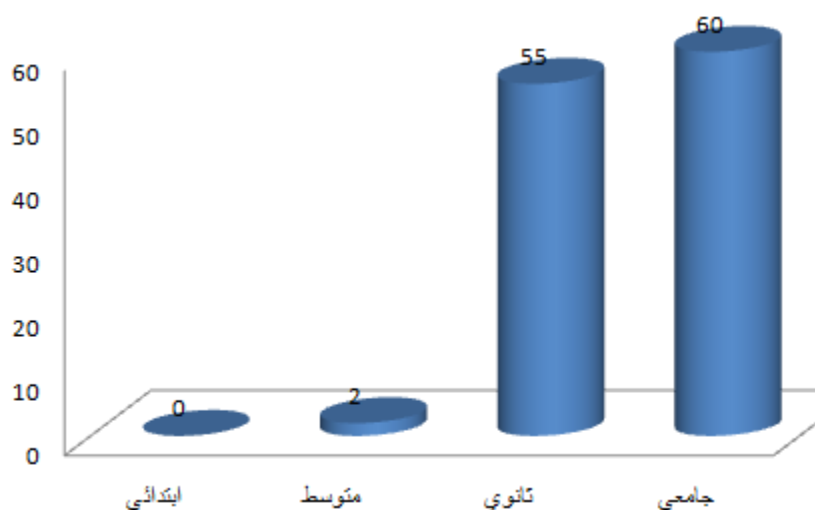
تم تنظيم الفقرات المتعلقة بالخلفية التعليمية للمشاركين في الدراسة وفقاً لمراحل التعليم المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي)، والجدول التالي يوضح هذا التوزيع بشكل مفصل:

جدول رقم (3-17): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
1.71	2	متوسط
47.01	55	ثانوي
51.28	60	جامعي
%100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-6): توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

كشفت نتائج الاستبيان عن تفوق واضح لحملة الشهادات الجامعية بين المستجوبين بنسبة تجاوزت النصف قليلا 51.28%، في المقابل، شكل حملة الشهادات الثانوية والمتوسطة النسبة 47.01% و 1.71% على التوالي، مع غياب تام لحملة الشهادات الابتدائية، تشير هذه المعطيات

إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، ما يعكس توجّهاً نحو استقطاب موارد بشرية ذات تأهيل أكاديمي عالٍ داخل المؤسسات، وهو ما قد يُشكّل قاعدة مناسبة لتطوير الكفاءات الإدارية مستقبلاً، بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.

### 3- توزيع أفراد الدراسة من حيث متغير عدد سنوات العمل:

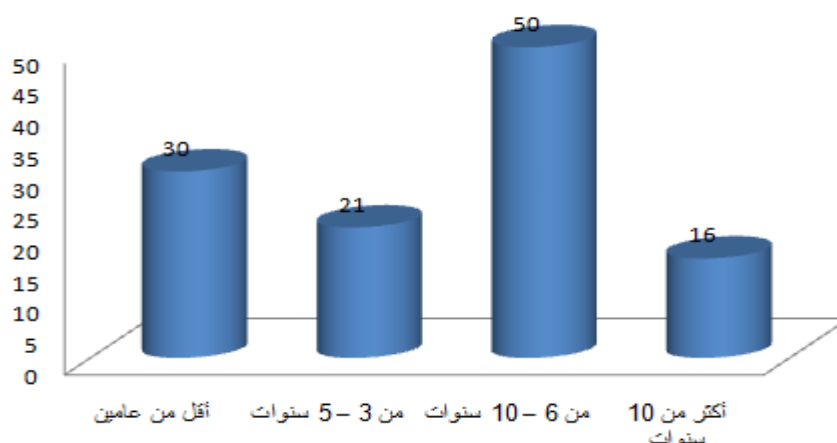
في إطار تحليل متغير الخبرة، تم تقسيم عينة الدراسة إلى الفئات التالية: فئة ناقصة الخبرة (أقل من عامين)، فئة ذات خبرة معقولة (من 3 - 5 سنوات)، فئة ذات خبرة جيدة (من 6 - 10 سنوات)، فئة ذات خبرة طوية (أكثر من 10 سنوات)، والجدول الموالي يقدم توزيع أفراد العينة على فئات الخبرة المقترحة.

جدول رقم (3-18): توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.

النسبة المئوية %	التكرار	
25.64	30	أقل من 5 سنوات
17.95	21	من 5 - 10 سنوات
42.74	50	من 10 - 15 سنوات
13.68	16	أكثر من 15 سنوات
%100	117	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (3-7): توزيع أفراد الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير البيانات الواردة في الجدول أن أقل نسبة تشمل رؤساء الأقسام ذوي الخبرة الطويلة من 10 إلى 15 سنوات، بنسبة 42.74%، بينما كانت النسب متفاوت بشكل ملحوظ بالنسبة لرؤساء الأقسام ذوي الأقدمية أقل من عامين ومن 5-10 سنوات وأكثر من 15 سنوات بنسبة 25.64%، 17.95 %، 13.68 % على التوالي، هذه التوزيعات النسبية تدعم صحة البيانات المتعلقة بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

#### المطلب الثاني: تقييم درجة الموافقة على محاور الاستبيان

اعتمدنا في عملية التحليل على دراسة قيم المتوسط الحسابي سواء لكل بند على حدى أو للمحور ككل، حيث أن الإجابات تتراوح بين 1 و5، أما القيمة 3 تمثل درجة الحياد (المتوسط الفرضي) وكلما اتجه المتوسط الحسابي إلى أكثر من 3 فإنه يشير إلى درجة الموافقة في حين إذا اتجه نحو قيمة أقل من 3 فإنه يشير إلى درجة عدم الموافقة.

[1 - 1.8] غير موافق بشدة؛

[1.8 - 2.6] غير موافق؛

[2.6 - 3.4] نوعا ما (متوسطة)؛

[3.4 - 4.2] موافق؛

[4.2 - 5] موافق بشدة.

وسنحاول في هذا الجزء عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية المحصل عليها باستخدام أسلوب المعاينة، من خلال تقييم درجة موافقة المستجوبين ككل على مختلف الجوانب المتعلقة بأبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي.

#### الفرع الأول : تحليل بيانات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وفق هذا المحور سيتم التعرف على درجة تطبيق أبعاد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وقد اشتمل هذا المحور على 30 فقرة موزعة على كل من استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويض والتحفيز، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، استراتيجية التخطيط، والتوظيف، يعرض الجدول أدناه نتائج استطلاع آراء المشاركين بخصوص هذا المحور.

## أولاً: تحليل بيانات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

سنحاول تحليل النتائج المتحصل عليها لمحور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية عند تفريغ الاستمارة ومعالجتها باستخدام الأساليب المناسبة

### 1- تحليل بيانات استراتيجية التخطيط والتوظيف:

#### أ- تحليل بيانات استراتيجية التخطيط

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التخطيط في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-19): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التخطيط

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
موافق بشدة	2	,08016	4,5500	تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا
موافق	5	,07580	3,7300	تسهم مختلف إدارات المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية.
موافق بشدة	1	,08130	4,6950	يتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع التي تحدث في بيئته الداخلية والخارجية
موافق بشدة	3	,08135	4,3500	تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشري
موافق	4	,08099	3,8750	يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة
موافق بشدة		,04897	4,3213	النتيجة الإجمالية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج استراتيجية التخطيط كانت محصور في موافق بشدة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3,2134)، أما الفقرة الثانية والخامسة فكا ن المتوسط الحسابي لهما محصور بين [3.4 - 4.2] وهي بدرجة موافق، أي أن استراتيجية التخطيط يتم تطبيقها من قبل المؤسسات محل الدراسة، أي أن إدارات المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية في ضوء تغيرات التي تحدث في بيئته الداخلية والخارجية وعلى أساس تحليل نتائج الوظيفة، ومما سبق نستنتج:

- تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا، وتجلي ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ 4.55 بدرجة إجابة "موافق بشدة"، وانحراف معياري ضعيف 0,0801 وهذا ما يدل على أن إجابات المستجوبين كانت متقاربة من بعضها البعض؛

- تسهم مختلف إدارات المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية، ويظهر ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ 3,73 بدرجة موافق، وانحراف معياري ضعيف 0,0758 وهذا ما يدل على أن إجابات المستجوبين كانت متقاربة من بعضها البعض؛
  - يتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع التي تحدث في بيئته الداخلية والخارجية؛ ويظهر ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ 4,695 بدرجة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 0,0813 وهذا ما يدل على أن إجابات المستجوبين كانت متقاربة من بعضها البعض؛
  - تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشري، ويمكن ملاحظ ذلك من خلا متوسطها الحسابي الذي بلغ 4,35 بدرجة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 0,08135 وهذا ما يدل على أن إجابات المستجوبين كانت متقاربة من بعضها البعض؛
  - يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال متوسطها الحسابي الذي بلغ 3,875 بدرجة موافق، وانحراف معياري ضعيف 0,0809 وهذا ما يدل على أن إجابات المستجوبين كانت متقاربة من بعضها البعض؛
- ب- تحليل بيانات استراتيجية الاستقطاب**
- يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية الاستقطاب في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-20): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية الاستقطاب

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب	4,375	3,6685		موافق بشدة
	4,635	60406		موافق بشدة
	3,435	95690		موافق
تحاول المؤسسة جذب أفضل المرشحين لشغل مختلف المناصب	4,445	50856	3	موافق بشدة
تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي للكفاءات البشرية (الترقية، النقل الوظيفي، الإعلان الداخلي ...)	4,835	77170	1	موافق بشدة
تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الخارجي للكفاءات البشرية (وكالات ومكاتب التوظيف، الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة، الجامعات، ...)	3,735	87914	4	موافق
تحدد المؤسسة مصادر استقطاب (داخلية أو خارجية) ملء الوظائف الشاغرة اعتمادا على ملائمتها لاستراتيجية المؤسسة	2,865	1,5084	5	نوعا ما
تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف	4,735	1,1700	2	موافق بشدة
<b>النتيجة الإجمالية</b>	4.082	79550		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من خلال تحليل بيانات الجدول أن معظم نتائج استراتيجية الاستقطاب كانت محصور في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.082) ، أما الفقرة الأولى والتي تنص على أن " تسعى المؤسسة لاستقطاب الكفاءات من الموارد البشرية حسب المهارات أو الخبرات ، المؤهل " فكانت إجابة أغلب المستجوبين بـ موافق بشدة لكل من المهارات والخبرات أي أن أغلب المؤسسات تعتمد على المهارات والخبرات أكثر من المؤهل في توظيفها، والثالثة والرابعة والسابعة فكان المتوسط الحسابي لهما محصور بين [4.2 - 5] وهي بدرجة موافق بشدة، أما الفقرة الخامسة والتي تنص على أي أن " تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف " وبمعنى آخر تسعى إدارة المؤسسة لاستقطاب أفضل المرشحين لشغل الوظيفة ضمن فريق واحد ويمتلكون الخبرة والمهارة لأداء العمل ويتم جذبهم من داخل المؤسسة من خلال آليات الترقية أو النقل أو من خارجها بواسطة مكاتب التوظيف، وسائل الإعلام.

### ج- تحليل بيانات استراتيجية الاختيار

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية الاختيار في الجدول

التالي:

الجدول رقم (3-21): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية

الاختيار

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على	4,990	1,1030	1	موافق بشدة
	3,863	0.9934	6	موافق
	3,568	0.8712	7	موافق
تعتمد المؤسسة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين	3,353	1,2347	8	نوعا ما
تحتّم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعين، بالإضافة للمقابلة والاختبار	3,941	1,0332	4	موافق
تستعين المؤسسة بأصحاب الخبرة والكفاءة في اختيار العاملين	3,873	1,1995	5	موافق
تستخدم المؤسسة المقابلات والاختبارات الموضوعية غير المتحيزة	4,942	1,4429	2	موافق بشدة
يشارك مديرو الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاختيار	4,721	1,0068	3	موافق بشدة
النتيجة الإجمالية	4.089	,73230		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج استراتيجية التخطيط (الاختيار) كانت محصور في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.089)، أما العبارة الأولى والتي تتكلم على أن "تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على اختبارات الأداء، اختبارات القدرة الذهنية، اختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد مستقبلا" فبلغت إجابة أغلب المستجوبين بموافق بشدة على أن عملية اختيار العاملين بدرجة أولى تكون على أساس اختبارات الأداء أي يطلب من المرشح أداء عمل معين، كما يتم الاعتماد على مجموعة من الاختبارات الخاصة بالقدرة الذهنية، الشخصية لمعرفة سلوك المستجيب مستقبلا، أمل الفقرة الرابعة والتي تنص تستعين المؤسسة بأصحاب الخبرة والكفاءة في اختيار العاملين " فكانت أغلب إشارات المؤسسة لا تعتمد عليها بشكل كبير حيث كان المتوسط



الحسابي لهما محصور بين [2.6 - 3.4] وهي بدرجة موافق، أي أن إدارات المؤسسة تسعى لاختبار أفضل المرشحين لشغل الوظيفة بأقل تكلفة ممكنة ويكون على أساس اختبارات الأداء أي يطلب من المرشح أداء عمل معين، ويتم ذلك من خلال الاستعانة بأصحاب الخبرة والكفاءات وجمع بيانات والمعلومات عن المتقدمين للخدمة.

### ح- تحليل بيانات استراتيجية التعيين

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التعيين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-22): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التعيين

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
يتم التعيين وفق مبدأ الحياد والموضوعية بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية	3,590	1,0217	4	موافق
إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة	2,954	,94835	5	نوعا ما
تحرص المؤسسة على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية	3,636	1,6174	2	موافق
ترتبط سياسة التعيين بالاحتياجات الحالية والمستقبلية	2,953	.85218	6	نوعا ما
تحرص المؤسسة على تعيين العاملين في الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم المهنية والعلمية	3,946	.92785	1	موافق
1. التركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته (لتثبيته، نقله أو فصله) تشبه لي مدايرتها في التدريب	3,593	1,3765	3	موافق
<b>النتيجة الإجمالية</b>	3.464	,87890		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج استراتيجية التخطيط (التعيين) كانت محصور في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.464) ، أما الفقرة الرابعة والتي تنص على أن " ترتبط سياسة التعيين بالاحتياجات الحالية والمستقبلية " فكانت إجابة أغلب إجاباتهم ب نوعا ما حيث يرون أن عملية اختيار العاملين يكون على أساس الحاجيات الحالية والقدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية للمؤسسة وتزداد فعاليتهم أكثر بعد تدريبهم وتطوير مهاراتهم داخل المؤسسة، أمل الفترة الثانية فكانت أغلب إجابات إطارات المؤسسة تتمحور حول موافقة متوسطة، أي أن إدارات المؤسسة تسعى لتعيين أفضل المرشحين لشغل الوظيفة من خلال إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة

بحيث يتم تهيئة العامل الجديد من خلال تعريفه على زملائه والمؤسسة ونوع الوظيفة التي يشغلها، أي أن عملية التعيين تكون واضحة ومحددة، كما يتم خلال هذه الفترة التركيز عليه لتحديد مدى كفاءته حتى تتوافق مع أهداف المؤسسة كما أن كل من مديرو الأقسام والوحدات يشاركون مديرو الموارد البشرية في اختيار وتعيين واستقطاب العاملين الجدد.

وعموما نلاحظ أن استراتيجية التخطيط والتوظيف والتعيين والاستقطاب تحظى باهتمام بالغ من قبل مؤسسات محل الدراسة فتضع إطارات متخصصة وذو كفاءة ومهارات عليا من أجل اختيار واستقطاب العاملين الجدد ذو خبرة ومهارة في تنفيذ أعمال، كما أنها تسعى إلى إشراك مختلف الإدارة في هذه العملية مع مديرو الموارد البشرية، بغرض اختيار العاملين يكون على أساس القدرة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية للمؤسسة وبأقل تكلفة ممكنة

## 2- تحليل بيانات استراتيجية التدريب

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التدريب في الجدول

التالي:

## الجدول رقم (3-23): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التدريب

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات التدريبية في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسة.	3,831	1,0638	6	موافق
تتوافق استراتيجية التدريب مع الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة	4,154	1,1430	4	موافق
يتم تدريب العمال الجدد في المؤسسة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم	3,804	1,0949	7	موافق
هناك عدالة في استفادة العمال الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية	4,755	1,2753	2	موافق بشدة
تختار المؤسسة الكفاءات المختصة والمؤهلة لأعداد وتدريب العمال	4,495	1,2892	3	موافق بشدة
تواكب البرامج التدريبية التطورات الواقعة في مجال العمل	3,705	1,3631	8	موافق
تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية والأساليب الحديثة عند تدريب عمالها	3,958	1,3568	5	موافق
تساهم البرامج التدريبية المنجزة في تحسين الأداء الفردي والأداء الجماعي	4,858	1,2864	1	موافق بشدة
النتيجة الإجمالية	4.051	,89794		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج استراتيجية التدريب كانت محصور في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.051) ، حيث يرون أن المؤسسة تحرص على تشجيع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم ، حيث تعتمد على تدريبهم وتطوير مهاراتهم في بداية توظيفهم فقط أما بعد ذلك فلا يتم تكوينهم أو تطوير مهاراتهم مع ما هو مستجد في بيئة الخارجية والداخلية لهذا تكون معرفتهم ومهاراتهم محدودة، ومن خلال ما سبق يمكننا استنتاج ما يلي:

- تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات التدريبية في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,831 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1,063 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛

- تتوافق استراتيجية التدريب مع الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,154 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1,1430 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- يتم تدريب العمال الجدد في المؤسسة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,804 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1,063 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي بني من أجله؛
- هناك عدالة في استفادة العمال الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية، حيث قدر المتوسط الحسابي له بـ 4,755 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1,275 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- تختار المؤسسة الكفاءات المختصة والمؤهلة لأعداد وتدريب العمال حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,755 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1,275 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- تواكب البرامج التدريبية التطورات الواقعة في مجال العمل حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,705 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1,363 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية والأساليب الحديثة عند تدريب عمالها حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,958 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1,356 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- تساهم البرامج التدريبية المنجزة في تحسين الأداء الفردي والأداء الجماعي حيث بلغ المتوسط الحسابي 4,858 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1,286 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له.

### 3- تحليل بيانات استراتيجية تقييم الأداء

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-24): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية تقييم

#### الأداء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة	3,624	1,3344	6	موافق
يتم تقييم العمال على أسس موضوعية	4,358	1,1256	3	موافق بشدة
توكل مهمة تقييم أداء العمال إلى كفاءات ذات خبرة	4,258	1,3822	4	موافق بشدة
يطلع العامل على نتائج تقييم أدائه	3,319	1,3234	7	موافق
تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء وفقا للتغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية و لداخلية	3,731	1,2538	5	موافق
يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها	4,653	1,1424	2	موافق بشدة
تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتعديل الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	4,675	1,1636	1	موافق بشدة
النتيجة الإجمالية	4.076	,63934		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

- نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج استراتيجية تقييم الأداء كانت محصور في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.076) وانحراف معياري ضعيف قدر 0,6393 وهذا ما يعني أن إجابات المستجوبين متقاربة من بعضها البعض، وفيما يلي أهم الاستنتاجات المتحصل عليها:

- يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.624 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.334 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛

- يتم تقييم العمال على أسس موضوعية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.358 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.125 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- توكل مهمة تقييم أداء العمال إلى كفاءات ذات خبرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.258 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.125 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- يطلع العامل على نتائج تقييم أدائه، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.319 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1.323 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء وفقا للتغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية والداخلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.731 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1.253 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.653 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.1424 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتعديل الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.675 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.1636 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛

#### 4- تحليل بيانات استراتيجية التعويض والتحفيز

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التعويض والتحفيز في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-25): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية التعويض

#### والتحفيز

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تمنح المؤسسة حوافر مجدية للمحافظة على موظفيها	4,432	1,2463	3	موافق بشدة
التعويضات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع توقعات العاملين	4,328	,86539	4	موافق بشدة
يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا للبيئة المنافسة	3,942	,97546	7	موافق
تمنح التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى كفاءة العاملين	4,563	1,0853	2	موافق بشدة
تطبق المؤسسة نظاما عادلا للتعويضات والحوافز	4,573	1,1689	1	موافق بشدة
يوجد رضى لدى العمال حول المكافآت والحوافز المقدمة	3,920	1,1548	8	موافق
توجد فرص متساوية للترقية في المؤسسة	4,371	1,3265	5	موافق بشدة
هناك رضى حول الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة من طرف المؤسسة	4,247	1,2854	6	موافق بشدة
استراتيجية التعويضات والحوافز تدعم المحافظة على الكفاءات والقدرات الإبداعية ومنعها من التسرب إلى المؤسسات المنافسة	3,584	1,1573	10	موافق
تتماشى استراتيجية التعويضات والمكافآت مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة	3,748	1,1364	9	موافق
النتيجة الإجمالية	4,150	,95288		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب النتائج الخاصة باستراتيجية التعويض والتحفيز كانت محصورة في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4,150)، وانحراف معياري ضعيف قدره 0,95288 وهذا ما يعني أن إجابات المستجوبين متقاربة من بعضها البعض، وفيما يلي أهم الاستنتاجات المتحصل عليها:

- تمنح المؤسسة حوافر مجدية للمحافظة على موظفيها، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.432 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.2463 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛

- التعويضات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع توقعات العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.328 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 0.8653 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا للبيئة المنافسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.942 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 0.97546 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له،
- تمنح التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى كفاءة العاملين، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.563 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.085 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- تطبق المؤسسة نظاما عادلا للتعويضات والحوافز، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.573 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.1689 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- يوجد رضى لدى العمال حول المكافآت والحوافز المقدمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.92 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1.1548 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- توجد فرص متساوية للترقية في المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.371 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.3265 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- هناك رضى حول الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة من طرف المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.247 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.2854 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛
- استراتيجية التعويضات والحوافز تدعم المحافظة على الكفاءات والقدرات الإبداعية ومنعها من التسرب إلى المؤسسات المنافسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.584 بدرجة إجابة موافق، وانحراف معياري ضعيف 1.1573 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛



- تتماشى استراتيجية التعويضات والمكافآت مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.748 بدرجة إجابة موافق بشدة، وانحراف معياري ضعيف 1.1364 وهذا ما يثبت أن أجوبة المستجوبين متقاربة وهذا يعني أن السؤال تم فهمه بنفس الهدف الذي وضع له؛

#### 5- تحليل بيانات استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-26): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة باستراتيجية إدارة

#### الموارد البشرية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية	4,326	,97657	6	موافق بشدة
تتكامل استراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة (تكامل إستراتيجي خارجي)	4,153	,85389	9	موافق
تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة (تكامل إستراتيجي داخلي)	4,397	,95368	4	موافق بشدة
تعتبر الموارد البشرية شريك مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة	4,275	,97646	7	موافق بشدة
تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا ظهرت متغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف	4,353	,90753	5	موافق بشدة
تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة لتقليل تكلفة الأنشطة غير الفعالة	4,254	,95406	8	موافق بشدة
يهتم مدير إدارة الموارد البشرية بالمشكلات الاستراتيجية في المؤسسة إلى جانب المشكلات التشغيلية اليومية	4,858	1,2864	2	موافق بشدة
يتوفر مدير إدارة الموارد البشرية على المهارات الكافية للقيام بمهامه	4,874	1,2439	1	موافق بشدة
يتم توفير المعلومات الضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره	3,462	1,2582	3	موافق
<b>النتيجة الإجمالية</b>	4.293	,45091		موافق بشدة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج المتعلقة باستراتيجية إدارة الموارد البشرية كانت محصور في موافق بشدة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.293) ، أما فيما يخص الفقرة الثانية فكانت أغلب إجابات إطارات المؤسسة تتمحور حول موافق أي أن درجات

الإجابة كانت محصورة بين [3.4 – 4.2] ، والتي تنص على أن "استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتكامل مع استراتيجية المؤسسة (تكامل استراتيجي خارجي)" فحسب إطارات المؤسسة فيرون أن رغم الجهود المبذولة من قبلهم ومن قبل المؤسسة إلا أنها لم تصل للمستوى المرغوب من التكامل الاستراتيجي الخارجي وذلك لما تتصف به البيئة الخارجية من تغير وعدم ثبات ووجود منافسة قوية، إلا أن استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعتبر شريكا مهما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مراقبة المتغيرات الخارجية باستمرار، واتخاذ إجراءات تعديلية على الأهداف عند الضرورة، مع الحرص على تحقيق أقصى قدر من الكفاءة..

### ثانيا: تحليل بيانات المحور الثاني الأداء المؤسسي

#### 1- تحليل بعد الأداء المالي للمؤسسة

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالأداء المالي في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-27): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالأداء المالي

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تحقق المؤسسة عوائد جيدة على رأس المال المستثمر	3,246	1,2282	5	موافق
تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل	2,464	1,2674	7	نوعا ما
يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها.	3,347	1,1136	4	موافق
تسدد المؤسسة التزاماتها في الآجال المحددة	2,957	1,2969	6	موافق
يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء تحسين او تعظيم عوائدها	3,853	1,2436	2	موافق
مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة كبير	3,975	1,1647	1	موافق
تحقق المؤسسة تحكما جيدا في مختلف مصاريفها	3,531	1,1568	3	موافق
النتيجة الإجمالية	3,326	,97546		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج المتعلقة الأداء المالي للمؤسسة كانت محصور في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3,326) ، أما فيما يخص الفقرة الثانية فكانت أغلب إجابات إطارات المؤسسة تتمحور حول متوسط أي أن درجات الإجابة كانت محصورة بين [2.6 – 3.4] ، والتي تنص على أن "تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل" فحسب

إطارات المؤسسة فيرون أن رغم الجهود المبذولة من قبلهم ومن قبل المؤسسة إلا أنها لم تصل للمستوى المرغوب من التحسن المستمر في أدائها المالي وذلك لما تتصف به البيئة الخارجية من تغير وعدم ثبات ووجود منافسة قوية، وهذا ما يهدف المؤسسة إلى عدم تسديد التزاماتها في الآجال المحددة، كما تعتمد بنسبة كبيرة على أموالها الخاصة في عملية التمويل .

## 2- تحليل البعد المتعلق بالعمليات الداخلية

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعمليات الداخلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-28): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعمليات الداخلية

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
1. هناك تحسن مستمر في انتاجية المؤسسة	3,853	1,2763	2	موافق
2. تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أسلوب ونوعية المنتجات المقدمة باستمرار وتوفرها في الوقت المناسب	3,964	1,1684	1	موافق
3. تحرص المؤسسة على خفض كمية الانتاج التالف والمعيب	3,643	1,3975	4	موافق
4. هناك انخفاض مستمر في نسبة التأخر وتعطل الطلبات	2,964	1,2574	7	نوعا ما
5. تسعى المؤسسة الى تبني الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الإنتاجية	3,468	1,1869	6	موافق
6. هناك استغلال أمثل للطاقات المادية والبشرية في المؤسسة	3,785	1,4378	3	موافق
7. تعمل المؤسسة على زيادة التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف	3,585	1,3862	5	موافق
النتيجة الإجمالية	3,267	1,1468		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج المتعلقة بالعمليات الداخلية كانت محصور في موافقة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3,267) ، أما فيما يخص باقي الفقرات فكانت أغلب إجابات إطارات المؤسسة تتمحور حول موافق أي أن درجات الإجابة كانت محصورة بين - 4.2 [3.4، يرون إطارات المؤسسة أن رغم الجهود المبذولة من قبلهم ومن قبل المؤسسة إلا أنها لم تصل للمستوى المرغوب من التحسن المستمر في العمليات حيث رأينا أن أغلب المستجوبين يرون أن التحسن في حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات أي انخفاض كمية الإنتاج التالف

وانخفاض نسبة تعطل الطبييات لم تكن عند مستوى مرغوب خاصة خلال أزمة كوفيد، وقت تبنت المؤسسة عدة طرق وأساليب تهدف إلى تطوير كفاءة الإنتاج وذلك من خلال تطوير أسلوب ونوعية المنتجات المقدمة ونوعية نظام الاتصال داخل المؤسسة يساهم في وصول المعلومات في الوقت المناسب مما تساعد في تحسين أداء العمال وذلك من خلال اتخاذ جملة من القرارات في وقت سريع وبشكل جيد.

### 3- تحليل البعد المتعلق بالعملاء

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعملاء في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-29): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالعملاء

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
هناك تحسن مستمر على الحصة السوقية للمؤسسة (نفسه تاع المالي)	3,657	1,1136	2	موافق
تقدم المؤسسة منتجات (خدمات) تحافظ على استمرارية العملاء	3,420	1,2969	4	موافق
للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	3,256	1,1537	5	نوعا ما
تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي العملاء، ومعالجة الخلل في وقت قصير	3,643	1,0546	3	موافق
هناك انخفاض مستمر في شكاوي الزبائن	3,878	1,1565	1	موافق
يفضل معظم العملاء التعامل مع المؤسسة عن غيرها من المنافسين (الحاليين والمختملين)	2,974	1,0752	6	نوعا ما
النتيجة الإجمالية	3,397	,97539		نوعا ما

لمصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نستنتج من تحليل بيانات الجدول أن جل نتائج المتعلقة بالعملاء كانت محصورة في موافقة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3,356) ، أما فيما يخص باقي الفقرات فكانت أغلب إجابات إطارات المؤسسة تتمحور حول موافق أي أن درجات الإجابة كانت محصورة بين [3.4 – 4.2]، يرون إطارات المؤسسة أن رغم سعي المؤسسة لنيل رضا الزبون وولائه إلا أن هذا الآخر دائم الشكوى من المنتج رغم أن عملية توصل تكون في أسرع وقت ممكن وتتوافق مع رغباته وذات جودة عالية ومتميزة عن باقي المنافسين بهدف الحفاظ على زبائنها، كما أنها تقوم بدراسة ذوق المستهلك أي دراسة السوق حتى تضمن حصولها على معلومات الجديدة والتي تمكنها من ترويج منتجاتها بطرق أحسن، وتحتفظ أيضا بمعلومات زبائنها من أجل تقديم امتيازات للزبائن دائمين.

#### 4- تحليل بعد التعلم والنمو

يمكن توضيح نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالتعلم والنمو في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-30): نتائج إجابات أفراد الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالتعلم والنمو

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لتطوير العاملين	3,653	1,0964	5	موافق
لجو العام في المؤسسة يساعد على الابداع والابتكار	4,864	1,1584	1	موافق بشدة
تعمل المؤسسة على دعم العمل الجماعي وتبادل الخبرات والتجارب	4,357	1,2856	3	موافق بشدة
تتبنى المؤسسة الافكار الجديدة التي يقدمها العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه	4,365	1,0645	2	موافق
هناك تحسين في قدرة المؤسسة على الاستجابة للضغوط التنافسية (التكيف مع التغيرات في السوق)	3,975	1,0675	4	موافق
النتيجة الإجمالية	4,060	0,9221		موافق

لمصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن أغلب نتائج المتعلقة بالتعلم والنمو كانت محصور في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4,060) ، أما فيما يخص باقي الفقرات فكانت أغلب إجابات إدارات المؤسسة تتمحور حول موافق أي أن درجات الإجابة كانت محصورة بين [3.4 – 4.2]، يرون إدارات المؤسسة أن مؤسساتهم تهم بنسبة كبيرة بعمالها وذلك من خلال تقديم دورات تدريبية ملائمة تسمح بتنقل المهارات بين مختلف العمال وزيادة إنتاجيتهم، كما تتبنى المؤسسة الأفكار الجديد التي يقترحها العمال بغية تطوير وتحديث العمل.

### المطلب الثالث: اختبار ثبات نموذج الدراسة

فبعد تحليل النتائج المتحصل عليها من تفريغ الاستمارة ومعالجتها وأخذ نظرة أولية حول النتائج الممكنة يتوجب علينا الآن أن نختبر صحة فرضياتنا من عدمه وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية والكمية المناسبة.

### الفرع الأول: النموذج العام للدراسة

قبل البدء بأي دراسة للفرضيات يجب علينا أن نحدد النموذج العام للدراسة بدقة ومن ثم ننتقل في اختبارها والإجابة على الفرضيات.

### أولاً: تحديد مواصفات النموذج الدراسة الحالية

ويقصد به التحديد الدقيق لنموذج الفرضي لدراسة أي تحديد ووصف طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة التي سوف نختبر منها فرضيات الدراسة والتي تتمثل في مدى مساهمة الممارسات الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في مجموعة من المؤسسات الصناعية في ولاية سطيف، وبالتالي تم التوصل إلى النموذج المقترح للدراسة والذي يتكون بدوره من النموذج الهيكلي والنموذج القياسي، وبهدف تبسيط قراءة النموذج تم الاستعانة بالجدول التالي لشرح المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية وترميزها وعددها

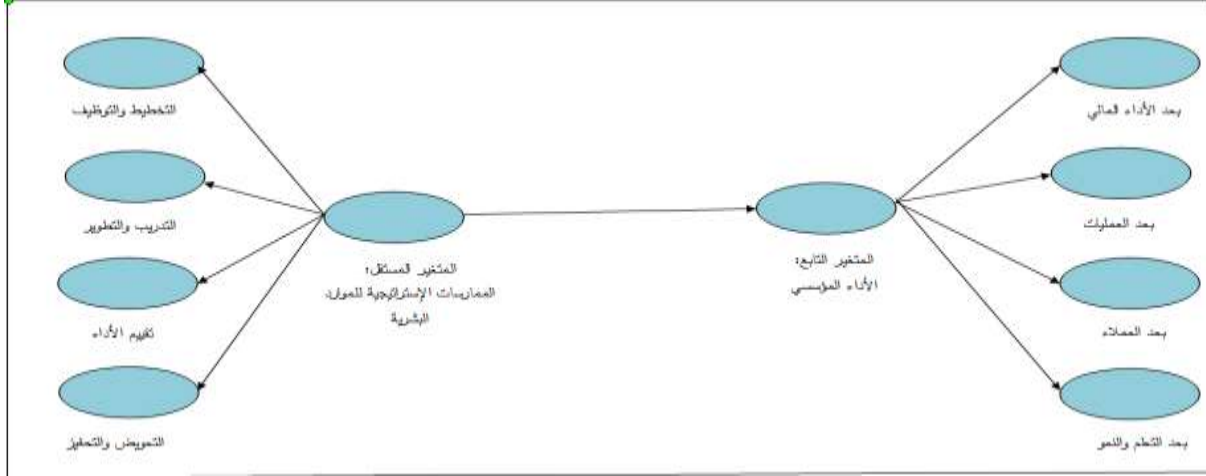
### الجدول رقم (3-31): المتغيرات الكامنة والمتغيرات الجلية وترميزها

المتغيرات الجلية		المتغيرات الكامنة	
4	Q(1-5) , Q(6-10), Q(12-16), Q(17-22)	استراتيجية التخطيط، والتوظيف	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
8	Q( 23-30)	استراتيجية التدريب	
7	Q(31-37)	استراتيجية تقييم الأداء	
10	Q(38-47)	استراتيجية التعويض والتحفيز	
7	A(1-7)	الأداء المالي	الأداء المؤسسي
7	A(8-14)	بعد العمليات الداخلية	
6	A(15-20)	بعد العملاء	
5	A(21-25)	بعد التعلم والنمو	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستمارة

بعد تحديدنا لكل من المتغيرات التابعة والمستقلة وعدد الأسئلة التي تمثلها وترميزها يمكننا الآن وضع نموذج تقديري للقياس أثر الممارسات الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي لبعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الشكل رقم (3-8): الشكل التقديري لنموذج الدراسة حسب أبعاد الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة

### ثاني: اختبار وتقدير نموذج الدراسة

تقوم هذه المرحلة على التأكد من صحة جودة النموذج المقترح ومدى إمكانية اعتماده في اختبار الفرضيات

1- تقييم نموذج الدراسة: سوف نعتمد في هذه الخطوة على اختبار الصدق التقاربي والصدق التمييزي.

أ- الصدق التقاربي: ويقصد به البحث عن مدى التقارب والتوافق بين فقرات الاستبيان من بعضها البعض وذلك بالاعتماد على اختبارات التالية معامل ألفا كرونباخ، معامل Rho De Joreskog، الموثوقية المركبة CR، متوسط التباين المتخرج AVE، معامل التحميل أو تشبع وهي كالتالي:

الجدول رقم (3-32): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

المتغيرات الكامنة	معامل ألفا كرونباخ
استراتيجية التخطيط، والتوظيف	0.7683
استراتيجية التدريب	0.7801
استراتيجية تقييم الأداء	0.8955
استراتيجية التعويض والتحفيز	0.9211
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	<b>0.7931</b>
الأداء المالي	0.9230
بعد العمليات الداخلية	0.9522
بعد العملاء	0.8644
بعد التعلم والنمو	0.7423
الأداء المؤسسي	<b>0.9605</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء المؤسسة قد قدرت بـ 0.793، 0.9605 وهي أعلى بكثير من 0.6 هذا يعني أن هذا الاستبيان ككل ثابت، وهو ما يعني أن أسئلة المقياس تقيس ما وضعت لأجله.

الجدول رقم (3-33): نتائج اختبار معامل Rho De Joreskog

المتغيرات الكامنة	معامل Rho De Joreskog
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	<b>0.8536</b>
الأداء المؤسسي	<b>0.8661</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ أن قيمة معامل Rho De Joreskog لمقياس الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي قد قدرت بـ 0.853، 0.8661 وهي أعلى بكثير من 0.6 هذا يعني أن المقياس ثابت ككل، وهو ما يبرز لنا أن أسئلة التي تم وضعها تقيس ما وضعت لأجله.



**الجدول رقم (3-34): نتائج اختبار متوسط التباين المستخرج AVE**

المتغيرات الكامنة	AVE
استراتيجية التخطيط، والتوظيف	0.756
استراتيجية التدريب	0.734
استراتيجية تقييم الأداء	0.790
استراتيجية التعويض والتحفيز	0.864
الأداء المالي	0.658
بعد العمليات الداخلية	0.674
بعد العملاء	0.639
بعد التعلم والنمو	0.717

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ أن قيمة متوسط التباين المستخرج AVE لمقياس الممارسات الاستراتيجية لإدارة للموارد البشرية والأداء المؤسسي كان محصورا بين 0.639 و 0.864 وهي أكبر من 0.6 وبالتالي فإن كل متغير الكامن يشرح أكثر من نصف تباينات مؤشراته مما يؤكد أن صحة التقارب محققة في النموذج المقترح.

ب- تحديد معاملات التحميل أو تشبع: سوف نعتمد في هذه المرحلة على حذف كل التشبعات التي تكون أقل من 0.6.

الجدول رقم (3-35): نتائج اختبار معامل التشبع والتحميل

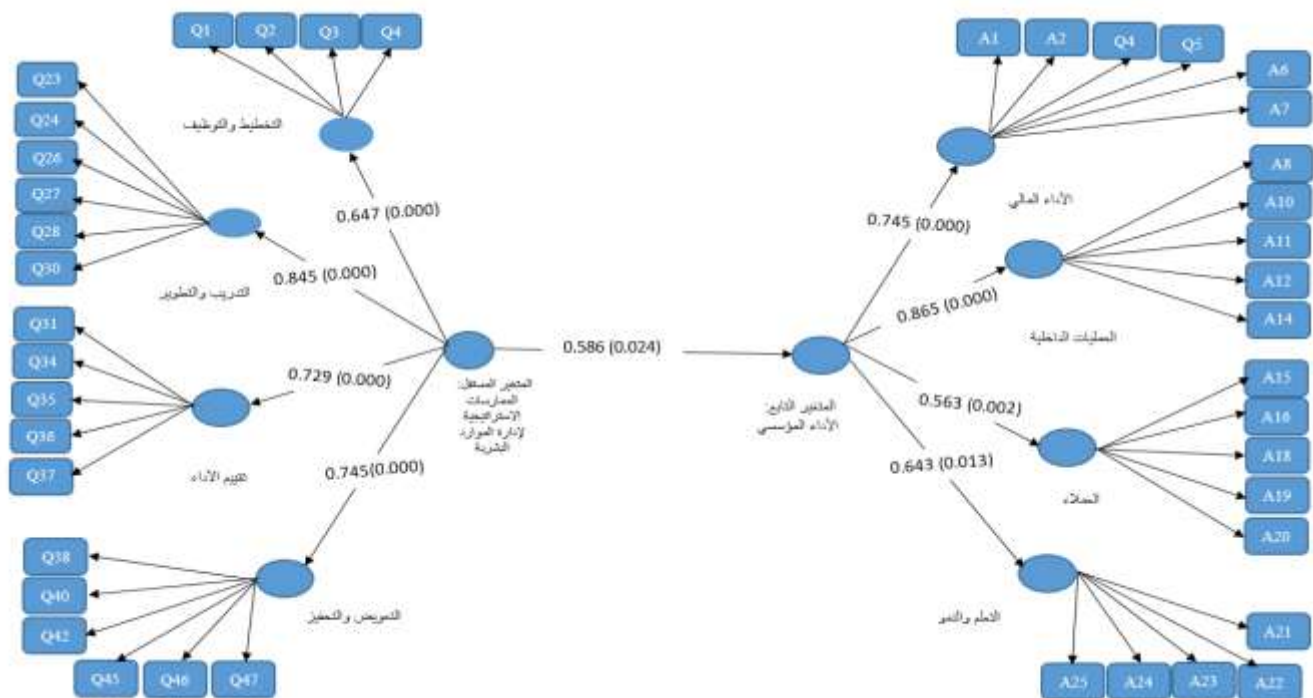
معامل التشبع	العبارات		معامل التشبع	العبارات	
الأداء المؤسسي			الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية		
0.76	A1	الأداء المالي	0.82	Q(1-5)	استراتيجية التخطيط، والتوظيف
0.78	A2		0.69	Q(6-10)	
0.71	A4		0.75	Q(12-16)	
0.69	A5		0.69	Q(17-22)	
0.73	A6				
0.77	A7				
0.68	A8	بعد العمليات الداخلية	0.78	Q23	استراتيجية التدريب
0.70	A10		0.67	Q24	
0.67	A11		0.62	Q26	
0.73	A12		0.73	Q27	
0.75	A14		0.75	Q28	
			0.69	Q30	
0.81	A15	بعد العملاء	0.81	Q31	استراتيجية تقييم الأداء
0.72	A16		0.63	Q34	
0.84	A18		0.72	Q35	
0.82	A19		0.71	Q36	
0.79	A20		0.67	Q37	
0.84	A21	بعد التعلم والنمو	0.73	Q38	استراتيجية التعويض والتحفيز
0.85	A22		0.87	Q40	
0.79	A23		0.76	Q42	
0.86	A24		0.89	Q45	
0.71	A25		0.70	Q46	
			0.72	Q47	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات التشبع لمتغيرات الدراسة دالة إحصائيا لأنها أكبر من 0.6 باستثناء بعض العبارات والتي تم حذفها من نموذج لتصبح العبارات التي تقيس

بعد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتكون من 21 عبارة مقسمة على الشكل التالي: استراتيجية التخطيط، والتوظيف تتكون من 4 أبعاد، استراتيجية التدريب تتكون من ستة عبارات أما استراتيجية تقييم الأداء فتتكون من خمسة عبارات يليها استراتيجية التعويض والتحفيز التي تتكون من ستة عبارات، أما فيما يخص بعد الأداء المؤسسي فقد تقلصت العبارات الدالة عليه إلى 21 عبارة مقسمة على الشكل التالي: الأداء المالي تقلصت عباراته لستة عبارات أما بعد العمليات الداخلية وبعد العملاء وبعد التعلم والنمو فقد تقلصت عباراتهم لخمس عبارات في كل بعد ليصبح الشكل القياس كالتالي:

الشكل رقم (3-9): النموذج القياسي للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

ج- **الصدق التمييزي**: ويقصد به اختبار مدى التباين والتنافر بين عبارات الاستبيان، وذلك من خلال اختبار التباين بين الأسئلة وتداخل الأبعاد مع بعضها البعض.

الجدول رقم (3-36): نتائج اختبار التباين

معاملات تباين	العبارات	معاملات تباين	العبارات	معاملات تباين	العبارات
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية				الأداء المؤسسي	
Q1	0.512	Q27	0.616	Q1	0.742
Q2	0.543	Q28	0.765	Q2	0.534
Q3	0.505	Q29	0.568	Q3	0.745
Q4	0.586	Q30	0.617	Q4	0.735
Q5	0.534	Q31	0.579	Q5	0.696
Q6	0.543	Q32	0.552	Q6	0.763
Q7	0.526	Q33	0.334	Q7	0.713
Q8	0.603	Q34	0.571	Q8	0.772
Q9	0.613	Q35	0.795	Q9	0.704
Q10	0.575	Q36	0.604	Q10	0.710
Q11	0.694	Q37	0.674	Q11	0.674
Q12	0.574	Q38	0.532	Q12	0.603
Q13	0.567	Q39	0.559	Q13	0.668
Q14	0.756	Q40	0.645	Q14	0.645
Q15	0.143	Q41	0.853	Q15	0.661
Q16	0.325	Q42	0.756	Q16	0.632
Q17	0.537	Q43	0.576	Q17	0.570
Q18	0.643	Q44	0.652	Q18	0.539
Q19	0.667	Q45	0.860	Q19	0.581
Q20	0.570	Q46	0.790	Q20	0.573
Q21	0.537	Q47	0.753	Q21	0.143
Q22	0.368			Q22	0.853
Q23	0.658			Q23	0.704
Q24	0.573			Q24	0.808
Q25	0.784			Q25	0.609
Q26	0.734			Q26	0.575

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة المسجلة بين معاملات تباين بين العبارات هي أكبر من القيمة المسجلة مع متغير كامن آخر مما يدل على أنها مستقلة وتقيس المتغير الكامن الذي وضعت من أجله وليس متغير آخر باستثناء بعض العبارات.

ح- تداخل الأبعاد مع بعضها : وقد اعتمدنا على اختبار HTMT لاختبار مدى صدق التمايزي كل متغير عن متغير في النموذج.

الجدول رقم (3-37): نتائج تقييم الصدق التمايزي لنماذج القياس

استراتيجية التخطيط، والتوظيف	استراتيجية التدريب	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التعويض والتحفيز	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
استراتيجية التخطيط، والتوظيف				
استراتيجية التدريب	0.643			
استراتيجية تقييم الأداء	0.563	0.521		
استراتيجية التعويض والتحفيز	0.573	0.687	0.647	
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	0.835	0.856	0.853	0.828
الأداء المؤسسي	0.754	0.792	0.638	0.751
				0.859

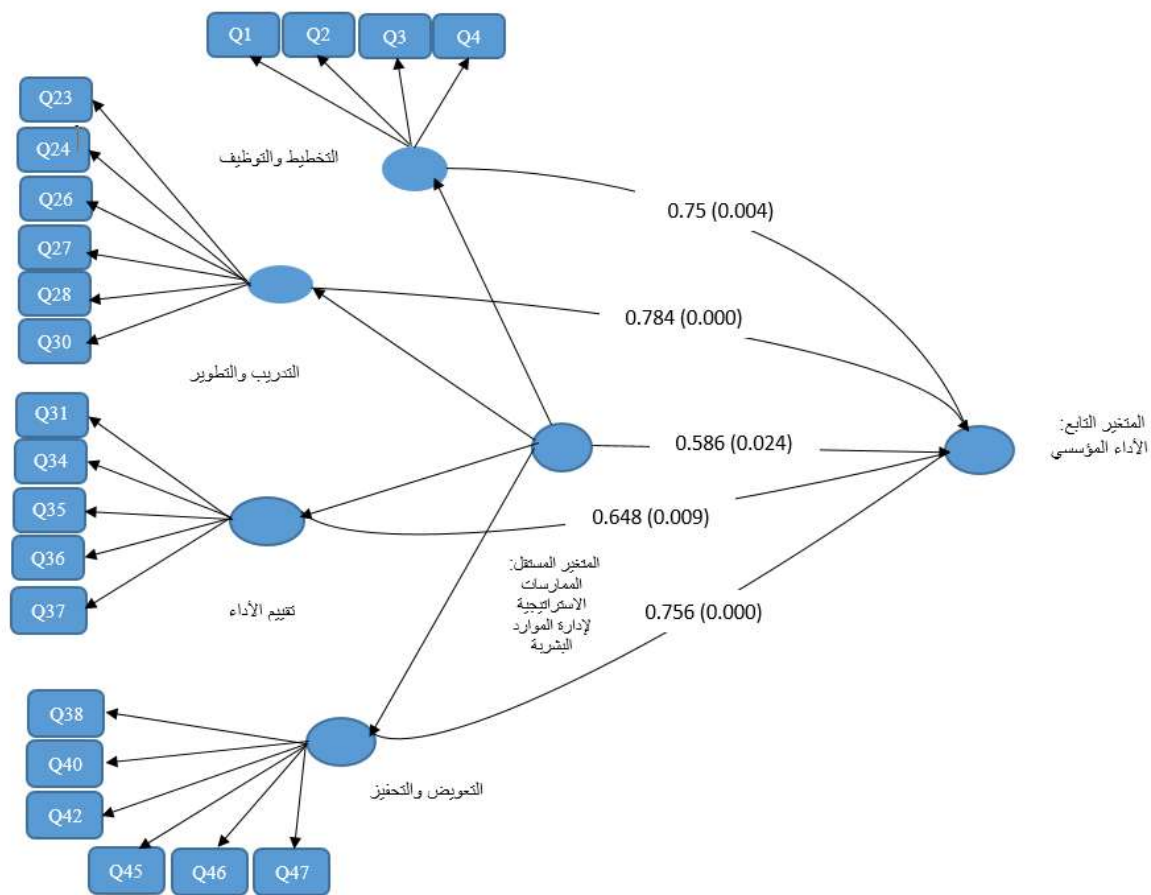
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

تبين نتائج تحليل بيانات الجدول أعلاه أن كل قيم اختبار HTMT للمتغيرات محصورة بين (0.521-0.856) وهي أقل من مستوى العتبة (0.900) وهذا ما يشير إلى صحة التمايز بين المتغيرات في نموذج القياسي المقترح للدراسة، وعليه يمكن القول أن الصدق التمايزي في هذه المرحلة محقق، وهذا يدل على أن بيانات المتغيرات ملائمة للتحليلات الإحصائية اللاحقة، وبالتالي يمكن اعتماد على بياناتها في تقييم النموذج الهيكلي واختبار الفرضيات.

### الفرع الثاني: تقييم النموذج الهيكلي

بعد أن تأكدنا أن النموذج القياسي يتمتع بالمصداقية والموثوقية تأتي المرحلة الثانية وهي مرحلة تقييم النموذج الهيكلي، وهذا من خلال محاولة دراسة قدرة المتغير المستقل على التنبؤ وتحسين المتغير التابع وهذا من خلال الاعتماد على عدة مؤشرات منها ( $Q^2$ ,  $F^2$ ,  $R^2$ )، واختبار الدلالة الإحصائية لمعادلات المسار وتشخيص مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات المستقلة والتابعة من خلال اختبار VIF وفيما يلي نتائج تقييم النموذج الهيكلي كما يلي:

الشكل رقم (3-10): نتائج تقييم النموذج الهيكلي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

### أولاً: تقييم التداخل الخطي بين المتغيرات بالنموذج الهيكلي للدراسة

قبل الانطلاق في دراسة الدلالة الإحصائية لعلاقة التأثير بين المتغيرات المستقلة للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والمتغيرات التابعة للأداء المؤسسي ( بعد الأداء المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وأخيرا بعد التعلم والنمو)، فإنه يلزم علينا أن نفحص مدى خلو النموذج من مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات والجدول التالي يبين نتائج اختبار VIF والذي يجب أن يكون أقل من 5:

**الجدول رقم (3-38): نتائج اختبار مشكلة التداخل الخطي بين المتغيرات VIF**

الممارسات الاستراتيجية	استراتيجية التعويض والتحفيز	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التدريب	استراتيجية التخطيط، والتوظيف	
الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية					الأداء المؤسسي
2.657	2.083	2.081	2.084	2.083	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ أن قيم VIF لجميع المتغيرات أصغر من 5 ومنه النموذج الهيكلي لا يعاني من التداخل الخطي بين المتغيرات ويمكن اعتماده في دراسة الفرضيات

### ثانياً: تقييم معامل التحديد وحجم التأثير والملائمة التنبئية وجودة النموذج

سنقوم في هذه المرحلة من تقييم صلاحية النموذج للتعقب بالمتغير التابع وذلك من خلال معامل التحديد والذي إذا كان محصوراً أكبر من 0,25 فهو ضعيف، أما إذا كان أكبر من 0,5 قيم متوسطة أما أكثر من 0,75 فهو قوي، أما والملائمة التنبئية فيجب أن تكون قيمتها أكبر من صفر، وفيما يخص جودة النموذج SRMR يجب أن تكون قيمتها أقل من 0,07.

الجدول رقم (3-39): نتائج اختبار صلاحية النموذج للتنبأ

متغير تابع	المتغيرات المستقلة	معامل التحديد R2	الملائمة التنبؤية Q2	جودة النموذج SRMR
الأداء المؤسسي	استراتيجية التخطيط، والتوظيف	0.576	متوسطة 0.219	محقق 0.049
	استراتيجية التدريب	0.587	متوسطة 0.174	
	استراتيجية تقييم الأداء	0.457	ضعيفة 0.234	
	استراتيجية التعويض والتحفيز	0.654	متوسطة 0.165	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

جدول رقم (3-40): تقييم نموذج الدراسة من خلال معامل تأثير الحجم  $f^2$

متغير تابع	المتغيرات المستقلة	حجم التأثير $f^2$
الأداء المؤسسي	استراتيجية التخطيط، والتوظيف	0.243 متوسط
	استراتيجية التدريب	0.132 ضعيف
	استراتيجية تقييم الأداء	0.293 متوسط
	استراتيجية التعويض والتحفيز	0.286 متوسط
	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	0.345 متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن قيمة مؤشر معامل تأثير الحجم  $f^2$  مقبولة وقد حدد Cohen قوة التأثير كما يلي: إذا كانت مؤشر معامل تأثير الحجم أكبر أو تساوي 0.35 فإن التأثير يكون قوي، ويكون متوسطا إذا كان محصورا بين 0.35 و 0.15 في حين يكون تأثيرا ضعيفا إذا كان محصورا بين 0.15 و 0.02 بينما لا يوجد أي تأثير إذا كانت قيمة المؤشر أقل من 0.02، ومنه نلاحظ أن يوجد تأثير ضعيف لاستراتيجية التدريب على الأداء المؤسسي وتأثير متوسط لكل من استراتيجية التخطيط، والتوظيف، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التعويض والتحفيز، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الأداء المؤسسي.



#### المطلب الرابع: اختبار وتحليل نتائج الدراسة

فبعد ما تم تحديد نموذج الدراسة الذي من خلاله يمكن أن نختبر الفرضيات، وأيضا التأكد من جودة النموذج ومدى صلاحيته للتنبؤ واختبار الفرضيات يمكننا الآن أن نختبر فرضياتنا على النحو التالي:

#### الفرع الأول: اختبار فرضيات الدراسة

بعدما تأكدنا أن النموذج المقترح قابل للدراسة فإننا حاولنا من خلاله دراسة فرضياتنا والتي كانت كالتالي:

الجدول رقم (3-41): نتائج اختبار علاقة الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء

#### المؤسسي

القرار	P Values	معامل المسار	متغير تابع	الاتجاه	المتغيرات المستقلة
مقبولة	0.000	0.784	الأداء المؤسسي	←	استراتيجية التخطيط، والتوظيف
مقبولة	0.004	0.75		←	استراتيجية التدريب
مقبولة	0.009	0.648		←	استراتيجية تقييم الأداء
مقبولة	0.000	0.756		←	استراتيجية التعويض والتحفيز
مقبولة	0.024	0.586		←	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات Smart PLS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن استراتيجية التخطيط، والتوظيف تأثر على الأداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة حيث وجدنا أن مستوى الدلالة لهذا البعد يساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا، كما أن معامل المسار لهذا المتغير هو 0.784 أي أنه كلما تحسنت استراتيجية التخطيط، والتوظيف فإن الأداء المؤسسي سوف يتحسن بنسبة 78.4% .

ومن جهة أخرى نلاحظ أن استراتيجية التدريب تأثر على الأداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة حيث وجدنا أن مستوى الدلالة لهذا البعد يساوي 0.004 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائيا، كما أن معامل المسار لهذا المتغير هو

0.75 أي أنه كلما حسنوا وطوروا من استراتيجية التدريب فإن الأداء المؤسسي سوف يتحسن بنسبة 75 % .

كما لاحظنا أن استراتيجية تقييم الأداء تأثر على الأداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة حيث وجدنا أن مستوى الدلالة لهذا البعد يساوي 0.009 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية، كما أن معامل المسار لهذا المتغير هو 0.648 أي أنه كلما حسنوا وطوروا من استراتيجية تقييم الأداء فإن الأداء المؤسسي سوف يتحسن بنسبة 64.8 % .

ولاحظنا أيضا أن استراتيجية التعويض والتحفيز تأثر على الأداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة حيث وجدنا أن مستوى الدلالة لهذا البعد يساوي 0.000 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية، كما أن معامل المسار لهذا المتغير هو 0.756 أي أنه كلما حسنوا وطوروا من استراتيجية التعويض والتحفيز فإن الأداء المؤسسي سوف يتحسن بنسبة 75.6 % .

وفي الأخير فإننا نلاحظ أن الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تأثر على الأداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة حيث وجدنا أن مستوى الدلالة لهذا البعد يساوي 0.024 وهي أكبر من مستوى دلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن العلاقة بين المتغيرين دالة إحصائية، كما أن معامل المسار لهذا المتغير هو 0.586 أي أنه كلما حسنوا وطوروا من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فإن الأداء المؤسسي سوف يتحسن بنسبة 58.6 % .

#### الفرع الثاني: اختبار الفروق في متغيرات الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية

سنحاول في هذا الفرع تحليل التباين للمتوسطات الحسابية حول الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي حسب المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل وهي كالتالي:

الجدول رقم (3-42): اختبار الفروق بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء

المؤسسي حسب المستوى التعليمي

مستوى الدلالة Sing	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.048	2.6378	1.1421	3	3.4262	بين المجموعات	استراتيجية التخطيط، والتوظيف
		0.4329	113	48.925	داخل المجموعات	
			116	52.351	المجموع	
0.042	2.697	1.1306	3	3.3920	بين المجموعات	استراتيجية التدريب
		0.4192	113	47.370	داخل المجموعات	
			116	50.762	المجموع	
0.021	3.021	1.2988	3	3.8963	بين المجموعات	استراتيجية تقييم الأداء
		0.4299	113	48.580	داخل المجموعات	
			116	52.476	المجموع	
0.032	2.885	1.1910	3	3.5731	بين المجموعات	استراتيجية التعويض والتحفيز
		0.4128	113	46.651	داخل المجموعات	
			116	50.224	المجموع	
0.046	2.743	1.4546	3	4.3637	بين المجموعات	الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
		0.5303	113	59.923	داخل المجموعات	
			116	64.287	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الإحصائية لـ F المحسوبة بلغت بالنسبة لمتغير استراتيجية التخطيط، والتوظيف 2.6378 بقيمة احتمالية 0.048 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية التخطيط والتوظيف في ظل المستوى التعليمي.

كما لاحظنا أن القيمة الإحصائية لـ F المحسوبة بلغت بالنسبة لمتغير استراتيجية التدريب 2.697 بقيمة احتمالية 0.042 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية التدريب في ظل المستوى التعليمي،

كما وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية تقييم الأداء في ظل المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة الإحصائية F هي 3.021 وقيمة احتمالية 0.021 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الإحصائية F المحسوبة بلغت بالنسبة لمتغير استراتيجية التعويض والتحفيز 2.697 وقيمة احتمالية 0.032 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية التعويض والتحفيز في ظل المستوى التعليمي،

وفي الأخير وجدنا أن إجابات إطارات المؤسسة حول محور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتأثر بالمستوى التعليمي حيث بلغت قيمة الإحصائية F هي 2.975 وقيمة احتمالية 0.031 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل المستوى التعليمي.

الجدول رقم (3-43): اختبار الفروق بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء

المؤسسي حسب عدد سنوات العمل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة Sing
استراتيجية التخطيط، والتوظيف	بين المجموعات	3	1.5157	2.614	0.047
داخل المجموعات	65.522	113	0.5798		
المجموع	70.069	116			
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	3	1.224	2.753	0.043
داخل المجموعات	50.240	113	0.4446		
المجموع	53.912	116			
استراتيجية تقييم الأداء	بين المجموعات	3	1.1250	2.684	0.046
داخل المجموعات	47.364	113	0.4192		
المجموع	50.739	116			
استراتيجية التعويض والتحفيز	بين المجموعات	3	1.5817	2.845	0.038
داخل المجموعات	62.822	113	0.5560		
المجموع	67.567	116			
الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	3	1.4053	2.705	0.040
داخل المجموعات	58.707	113	0.5195		
المجموع	62.923	116			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن القيمة الإحصائية لـ F المحسوبة بلغت بالنسبة لمتغير استراتيجية التخطيط، والتوظيف 2.614 بقيمة احتمالية 0.047 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية التخطيط والتوظيف في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمية

كما لاحظنا أن القيمة الإحصائية  $F_{L}$  المحسوبة بلغت بالنسبة لمتغير استراتيجية التدريب 2.753 بقيمة احتمالية 0.043 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية التدريب في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمي، كما وجدنا فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية تقييم الأداء في اختلاف عدد سنوات الأقدمية حيث بلغت قيمة الإحصائية  $F$  هي 2.684 وبقيمة احتمالية 0.046 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05.

نلاحظ من الجدول السابق أن القيمة الإحصائية  $F_{L}$  المحسوبة بلغت بالنسبة لمتغير استراتيجية التعويض والتحفيز 2.845 بقيمة احتمالية 0.038 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير استراتيجية التعويض والتحفيز في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمية،

وفي الأخير وجدنا أن إجابات إطارات المؤسسة حول محور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتأثر بعدد سنوات الأقدمية. حيث بلغت قيمة الإحصائية  $F$  2.632 وبقيمة احتمالية 0.047 وهذه القيمة أصغر من مستوى الدلالة 0.05، مما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمية.

### الفرع الثاني: نتائج الدراسة

بعدما قمنا باختبار فرضياتنا باستخدام عدد من الأساليب الكمية الإحصائية توصلنا لعدد من النتائج نذكر أهمها فيما يلي:

#### أولاً: نتائج تحليل المحاور

##### 1- الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

بخصوص استراتيجية التخطيط، والتوظيف نجد أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسعى جاهدة لتطوير وتحسين خططها وطرق توظيفها بما يتلائم مع المحيط الخارجي خاصة البيئة التي تتميز بعد الاستقرار حيث أن معظم أراء إطارات هذه المؤسسات كانت تتمحور درجة موافق بمتوسط حسابي يساوي 4,152، بمعنى أن المؤسسات محل الدراسة تسعى جاهدة لتحسين خططها حيث كانت تتمحور معظم الإجابات بموافق بشدة بمتوسط حسابي 4,3213، وتلتها استراتيجية الاستقطاب حيث سعت من خلال هذه مرحلة تطوير نفسها وطرق جلب واستقطاب الأفراد ذات المهارات والكفاءات العالية والتي تمكن مؤسسة من رفع من أدائها وقد

تمحورت معظم الإجاباته **بموافق** بمتوسط حسابي 4.082، وبعد هذه المرحلة تأتي مرحلة الاختيار والانتقاء الجيد لليد العامل وذلك باستخدام عدة طرق وأساليب حديثة وقد تمحورت معظم الإجاباته بموافق بمتوسط حسابي 4.089، وأخيرا تأتي مرحلة التعيين حيث تسعى مؤسسة لوضع العامل الجديد في مكانه المناسب وقد تمحورت معظم الإجاباته **بموافق** بمتوسط حسابي 3.464. وفيما يخص استراتيجية التدريب فنجد أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بتدريب عمالها القدم والجدد الذين تم تعيينهم من أجل رفع كفاءتهم وتحسين مردوديتهم وقد كانت أغلب إجاباتهم محصورة في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.051) أي أن المؤسسات محل الدراسة تحرص على تشجيع العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم، حيث تعتمد على تدريبهم وتطوير مهاراتهم خصوصا في بداية توظيفهم وبعدها من خلال وضع دورات تكوينية وتدريبية مع ما هو مستجد في بيئة الخارجية والداخلية حتى تكون معرفتهم ومهاراتهم متطورة وتتلائم مع التغيرات الحاصلة.

أما فيما يخص استراتيجية تقييم الأداء والتي تعتبر من أهم مراحل فكانت إجابة أغلب إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تتمحور حول درجة موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4.076)، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى دائما لتقييم أداء عمالها الجدد والقدم لكونها تبرز نقاط الضعف والخلل داخل المؤسسة وخارجها وذلك من خلال وضع إدارات ذات الكفاءات والمهارات العالية ولها قدرة على تقييمها بشكل موضوعي ومنطقي من أجل الحصول على نتائج يمكن من خلالها اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة والتي تصب في صالح المؤسسة.

وأخيرا استراتيجية التعويض والتحفيز والتي تعتبر من أهم خطوات المهمة في تشجيع العمال فيرون أصحاب الإدارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة أنهم يهتمون بشكل كبير بهذا الجزء حيث تمحورت أغلب الإجابات في موافق بمتوسط حسابي (4.150)، وهذا يعني أن أغلب المؤسسات محل الدراسة تسعى لتحسين أداء عمالها لكونهم هم نقاط القوة داخل المؤسسة وذلك من خلال تقديم حوافز مجدية إلى العمال وتتناسب مع توقعاتهم وفي أغلب الأحيان تكون مادية وترقيات حسب ظروف المؤسسة وباعتبارها أكبر محفز لهم كما تحمي عمالها ذات الكفاءات والمهارات العالية من هروب إلى مؤسسة أخرى.

ومنه فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسعى جاهدة إلى تطبيق أبعاد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتطويرها وتحسينها لتتلائم مع البيئة الداخلية والخارجية حيث نرى أن معظم الإجابات كانت موافق بشدة حيث بلغ المتوسط الحسابي، 4.293 حيث أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعتبر شريكا مهما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

## 2- الأداء المؤسسي: والذي يتكون من أربعة أبعاد أساسية وهي:

دلت نتائج الدراسة التطبيقية المتعلقة بمحور الأداء المالي للمؤسسة أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تحس بأن هناك تحسنا مستمرا في إيراداتها والقيمة المضافة ومستويات أرباحها والحصة السوقية ولكن ليس بالمستوى المطلوب والمرغوب فيه ويرجع سبب ذلك لما تتصف به البيئة الخارجية من تغير وعدم ثبات ووجود منافسة قوية ما يجبر المؤسسة على عدم تسديد التزاماتها في الآجال المحددة، وكانت آراء إطارات المؤسسة تتمحور حول موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3,326).

أما فيما يخص بعد العمليات الداخلية فكانت أغلب النتائج في موافقة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3,356)، أي هناك تحسن في حجم الإنتاج والطاقة الإنتاجية للآلات والمعدات أي انخفاض كمية الإنتاج التالف وانخفاض نسبة تعطل الطلبات ولكن ليس بنسبة المطلوبة خاصة خلال أزمة كوفيد، ما أجبر المؤسسات على اتخاذ عدة طرق وأساليب تهدف إلى تطوير كفاءة الإنتاج وذلك من خلال تطوير أسلوب ونوعية المنتجات المقدمة ونوعية نظام الاتصال داخل المؤسسة وجعله أكثر مرونة وسرعة في إيصال المعلومات في الوقت المناسب مما تساعد في تحسين أداء العمال.

أما بعد العملاء فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تسعى جاهدة للحفاظ على عملائها من خلال تقديم امتيازات للزبائن دائمين حيث كانت أغلب نتائج المتعلقة بالعملاء محصور في موافقة متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3,397)، وهذا ما يدل على أن نيل رضا الزبون وولائه تعتبر من أولويات المؤسسة إلا أنه دائم الشكوى من المنتج رغم أن عملية التوصيل تكون في أسرع وقت ممكن وتتوافق مع رغباته وذات جودة عالية ومتميزة، وهذا ما يستدعي دراسة السوق حتى تضمن حصولها على معلومات جديدة تمكنها من ترويج منتجاتها بطرق أحسن.



وأخيرا بعد التعلم والنمو فقد كانت أغلب النتائج محصورة في موافق حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (4,060)، وهذا ما يبرز أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تهتم بنسبة كبيرة بعمالها وذلك من خلال تقديم دورات تدريبية ملائمة تسمح بتثقل المهارات بين مختلف العمال وزيادة إنتاجيتهم، كما تتبنى المؤسسة الأفكار الجديدة التي يقترحها العمال بغية تطوير وتحديث العمل.

### ثانيا: نتائج اختبار الفرضيات

#### 1- مطابقة النتائج مع الفرضية الأولى: وتتمثل هذه الفرضية فيما يلي:

مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للدراسة جيدة؛

فقد أظهرت نتائج الدراسة أن الفرضية القائلة بأن "مستوى تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة جيد"، هي فرضية مقبولة، ويرجع ذلك إلى أن غالبية إجابات الأفراد المستطلعة آراؤهم كانت مؤيدة لتطبيق هذه الممارسات، مما يشير إلى وجود مستوى جيد من تطبيقها في هذه المؤسسات.

#### 2- مطابقة النتائج مع الفرضية الثانية: وتتمثل هذه الفرضية فيما يلي

أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة جيدة؛

أظهر تحليل بيانات الاستمارة أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة يدعم بشكل قوي الفرضية التي تفترض جودة هذا الأداء، حيث بينت نتائج الاستبيان أن غالبية المشاركين أبدوا موافقتهم على هذا التقييم، مما يشير إلى أن المؤسسات محل الدراسة ترى أداءها بشكل إيجابي وبالتالي، فإن الفرضية الثانية تُعتبر مقبولة في ضوء هذه النتائج.

#### 3- مطابقة النتائج مع الفرضية الثالثة:

هناك تأثير إيجابي للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاضعة للدراسة؛

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل وجب علينا أولا أن نجيب على التساؤلات الفرعية أولا

وهي:

- الفرضية الفرعية الأولى: والتي تنص على أن:

هناك أثر طردي لاستراتيجية التخطيط، والتوظيف على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛

هناك علاقة تأثير إيجابي بين استراتيجية التخطيط، والتوظيف والأداء المؤسسي للمؤسسات محل الدراسة، أي أنه كلما تحسنت استراتيجية التخطيط، والتوظيف فإن الأداء المؤسسي سوف يتحسن بنسبة 78.4% ، وهي تعني قبول الفرضية الفرعية الأولى.

- الفرضية الفرعية الثانية: والتي تتمثل فيما يلي:

تأثر استراتيجية التدريب على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بطريقة ايجابية؛

تشير نتائج الاستبيان إلى وجود علاقة مباشرة بين تطبيق استراتيجيات التدريب وتحسن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. إذ كشفت البيانات عن تأييد قوي من جانب المشاركين لفكرة أن هذه الاستراتيجيات تساهم في رفع كفاءة المؤسسات ودفعها نحو تحقيق نتائج أفضل، ما يدعم القبول الإحصائي لهذه الفرضية.

- الفرضية الفرعية الثالثة:

تأثر استراتيجية التعويض والتحفيز على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بطريقة ايجابية؛

بمقارنة نتائج تحليل بيانات الاستبيان مع الفرضية المطروحة، تبين أن هناك توافق كبير. حيث أظهرت البيانات أن غالبية المشاركين يرون أن استراتيجية التعويض والتحفيز تؤثر بشكل إيجابي على أداء مؤسساتهم. وبناءً على هذه النتائج، يمكننا قبول الفرضية البحثية التي تفترض وجود علاقة ايجابية بين المتغيرين

- الفرضية الفرعية الرابعة:

تأثر استراتيجية تقييم الأداء على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بطريقة ايجابية؛

تؤكد الدراسة أن استراتيجية تقييم الأداء الفعالة تلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء المؤسسي. فمن خلال توفير آليات دقيقة لقياس وتقييم الأداء، تساهم هذه الاستراتيجية في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف وتعزيز الكفاءة. وبالتالي، فإن النتائج تدعم الفرضية الفرعية الرابعة، التي تؤكد وجود علاقة سببية بين المتغيرين.

ومن خلال ما سبق فإن النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة الفرضيات الأربع المطروحة، تدعم أنه هناك العلاقة السببية بين الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي. وبالتالي، يمكن القول إن الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز أداء المؤسسات، ومنه قبول الفرضية الثالثة.

#### 4- مطابقة النتائج مع الفرضية الرابعة

لقد تمثلت الفرضية الرابعة فيما يلي:

" هناك فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمية، والمستوى التعليمي."

ومن جهة أخرى وجودنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل المستوى التعليمي حيث كلما كان العامل أو الإطار يملك شهادة عليا كلما كانت إجاباتهم قريبة ويرون أنها مهمة جدا لرفع من أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

كما وجدنا أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغيرات الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في ظل اختلاف عدد سنوات الأقدمية حيث كلما كان العامل أو الإطار يعمل لمدة طويلة في مؤسسة كلما كانت إجاباتهم قريبة ويرون أنها مهمة جدا لرفع من أدائهم وبالتالي تؤدي إلى رفع وتحسين مستويات أداء المؤسس، وهذا ما يعني قبول الفرضية الرابعة.

**خلاصة الفصل:**

حاولنا في هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية بغرض الإجابة على فرضيات الدراسة المتعلقة بأثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية سطيف، وقد تم حصر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في كل من استراتيجية التخطيط والتوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التحفيز والتعويض أما فيما يخص الأداء المؤسسي فقد تم حصره في المتغيرات التالية: بعد الأداء المالي للمؤسسة، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء والتعلم والنمو.

وقد خالصنا إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بطريقة رسمية إلا أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة الموقع الجغرافي الذي تنشط فيه، وأيضاً حسب حجم العمال لديها، وحجم المؤسسة صغيرة أو متوسطة، ومن خلال المقابلة تبين لنا أن المؤسسات الصغيرة ذات عدد عمال قليل تكون أقل استخداماً لهذه الممارسات مقارنة بالمؤسسات المتوسطة، حيث لاحظنا عدم وجود رسمية في عملية التوظيف، إجراءات التدريب تعتبر شبه معدومة لارتفاع تكلفتها أي أنها تكون في بداية نشاط العامل فقط، ومن جهة أخرى نرى أن قيمة التعويضات الممنوحة من قبل هذه المؤسسات تكون قليلة مقارنة بالمؤسسات المتوسطة مما يجعلها غير قادرة على الاحتفاظ بعمالها.

كما توصلنا لوجود أثر إيجابي لتطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن المستوى التعليمي وسنوات الخبرة كانت لها أثر على إيجابيات الأفراد حول طبيعة هذه العلاقة.

الخاتمة العامة

نال العنصر البشري أهمية بالغة في الآونة الأخيرة، نظرًا للدور المحوري الذي يؤديه في تسيير المؤسسة ومواجهة التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية. ومن هذا المنطلق، سعت هذه الدراسة إلى معالجة إشكالية واقع وأثر تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التركيز على أبعاد محددة، وهي: التخطيط والتوظيف، التدريب، التعويضات والحوافز، وتقييم الأداء، وذلك على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف خلال الفترة الممتدة بين سنتي 2018 و2020.

وللإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تقسيمها إلى جانبين: جانب نظري يُعالج الإطار المفاهيمي لمتغيرات الدراسة، وجانب تطبيقي يتناول الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها.

### 1- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والإحصائية المقدمة سابقا يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج والتي سوف نعرضها بالتفصيل مع محاولة منا لتقديم أهم الأسباب التي أدت لظهورها.

#### أ- النتائج النظرية:

بعد دراستنا لجانب النظري والأدبيات السابقة من كتب ومقالات وأبحاث والتي ساعدتنا في بناء الجانب النظري والفهم الجيد لموضوعنا توصلنا لمجموعة مختلفة من النتائج أهمها:

- تساهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة من خلال تطوير قدرات الموظفين وتعزيز روح الفريق لديهم؛
- تسعى كل الاستراتيجيات المطبقة من قبل إدارة الموارد البشرية إلى بلوغ أهداف المؤسسة سواء كانت مؤسسة عمومية أو خاصة وذلك باستخدام عدة طيق وأساليب سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة؛
- تختلف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من مؤسسات صغيرة ومتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من ناحية المجتمع الذي تنشط فيه، خصائصه الاقتصادية والاجتماعية، مدى استقرار السوق؛
- إن عدم التطبيق الجيد أو الإهمال المستمر لممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعتبر أحد أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشل المؤسسة رغم قوتها ومكانتها، ولهذا فإن نجاح أي مؤسسة مهما كانت تعتمد على الاهتمام بالموارد البشري وإعطائه المرتبة الأولى من بين اهتماماته.

## ب- النتائج التطبيقية:

بعد إجراء الدراسة الميدانية ومحاولة تحليل النتائج المتحصل عليها وتقييمها توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي يمكن حصرها فيما يلي:

- عند تحليلنا للمتغيرات الديمغرافية المقترحة في الاستمارة تبين أن أغلب الأفراد المستجوبين هم ذكور وذلك يرجع لطبيعة عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المدروسة، حيث أن أغلبها ذات طابع صناعي، وبالتالي يميل للعمل فيها الذكور أكبر من الإناث مثل مؤسسات ذات صناعة الجلود والبلاستيك مؤسسات تختص في البناء والأشغال وغيرها من المؤسسات التي يصعب على المرأة مزاوله العمل فيها من جهة ومن جهة أخرى طبيعة البيئة الاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسات. أما فيما يخص العمر فإن أغلب العمال يفوق أعمارهم 30 سنة ويعود سبب ذلك لبرامج الدعم المقدمة من طرف الدولة بغرض تشجيع الشباب على الاستثمار وابتكار والتي تتمثل أساسا في قروض المقدمة من طرف البنوك، أما بالنسبة للتعليم العالي فقد رأينا أن أغلب المستجوبين كانوا قد أكملوا الثانوي وما فوق خاصة الخريجين من الجامعة وهذا ما يبرز أن الدولة كانت تدعم بشكل كبير الشباب الذين تخرجوا من الجامعة من أجل الدفع بعجلة الاستثمار في البلد، كما لاحظنا أن أغلب عمالها هم موظفون قدم يعني تم توظيفهم لأكثر من 5 سنوات؛

- كما لاحظنا عند دراستنا أن كل المؤسسات التي تم استجوابها تمتلك قسم محدد خاص بإدارة الموارد البشرية، مما يعني أن هذه المؤسسات على دراية كبيرة بأهمية هذا القسم ولهذا تم إدراجه ضمن الهيكل التنظيمي لها، كما لاحظنا أن أغلب المستجوبين من المسيرين يرون بأنهم غير قادرين على التحكم بهذه المهام حتى وإن كان عدد عمالها قليل بل يستلزم تدخل هذه الإدارة لتسييره وتنظيمه، وذلك لعدم درايته الجيدة بالأساليب وآليات الرسمية التي تمكنه من توظيف العامل المناسب من جهة ومن جهة أخرى معرفة مدى احتياج المؤسسة لليد العاملة وكيفية تدريبها وتوفيرها بالكم المناسب وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة والمحافظة عليها من الهروب أو النزوح إلى المؤسسات المنافسة؛

- تسعى كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المختارة إلى تطبيق هذه الممارسات بطريقة رسمية مبنية على معايير قانونية وموضوعية إلا أن هذه الممارسات تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فمثلا فيما يخص عملية التوظيف فنلاحظ أن أغليتها تراعي الإجراءات الرسمية المتبناة في

عملية توظيفها من خلال الإعلان عن عملية التوظيف في مختلف وسائل الاتصال من كتابية وشفوية ومن ثم محاولة اختيار اليد العاملة المناسبة وذات كفاءة من خلال الاختبارات الشفوية والكتابية، إلا أن المسيرين يرون أن هذه الإعلانات لا تصل للعدد كبير من اليد العاملة ويرجع سبب ذلك بدرجة كبيرة لكون هذه المؤسسة حديثة النشأة وغير معروفة، كما أن أغلب هذه المؤسسات تضع برامج تدريبية من أجل تدريب عمالها لكن نقص خبرتها في مثل هذه المواضيع يحول دون الحصول على النتائج المرجوة، وذلك لغياب هيئات رسمية تسهر عليها

كما أن تكلفته مرتفعة جدا لذا تقوم بتدريبهم في البداية قبل تقليدهم المهام فقط؛

- أظهرت النتائج أن الإطارات ورؤساء الأقسام في المؤسسات محل الدراسة يوافقون بدرجة عالية على عدالة نظام الحوافز والتعويضات، ويرون أنه يُمنح بناءً على الكفاءة، ويتمشى مع توقعاتهم، مما يدل على وجود مستوى جيد من الرضى العام عن هذا النظام، حتى وإن كان بدرجات متفاوتة بين مكوناته؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن عملية تقييم أداء العمال في المؤسسات محل الدراسة تُنفذ وفق أسس موضوعية، وتُسنَد إلى كفاءات متخصصة، وتُربط بالأهداف الاستراتيجية العامة، مما يعكس وجود نظام رسمي متكامل نسبياً للتقييم. كما تُستخدم نتائج التقييم في تعديل السياسات والخطط، وهو مؤشر على وعي إداري جيد. ومع ذلك، ظهرت بعض المجالات التي يمكن تطويرها، مثل تعزيز وضوح المعايير وإشراك الموظفين أكثر في نتائج التقييم؛

- أظهرت نتائج الدراسة أن أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يقع في المجمل ضمن المستوى المتوسط إلى الجيد. فقد سجّلت المؤسسات أداءً متوسطاً في كل من البُعدين المالي والعمليات الداخلية، مع تحسن محدود في المؤشرات المرتبطة بالإيرادات والإنتاجية. وفي بُعد العملاء، أظهر الأداء درجة مقبولة، خصوصاً فيما يتعلق بمتابعة الشكاوى وتحقيق رضا نسبي، في حين برزت بعض نقاط الضعف مثل سرعة الاستجابة وتفضيل العملاء للمؤسسة. أما بُعد التعلم والنمو، فقد سجّلت نتائج إيجابية، من خلال دعم بيئة الإبداع، وتشجيع العمل الجماعي، وتبني الأفكار الجديدة، مما يعكس مستوى جيداً من المرونة التنظيمية والاستعداد للتطور. وتشير هذه النتائج إلى أن المؤسسات المدروسة تمتلك مقومات أداء



متوازن نسبياً، إلا أن هناك حاجة إلى مزيد من الجهود لتحسين الاستجابة للسوق وتعزيز القدرة التنافسية؛

- أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثير إيجابية ودالة إحصائية بين الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء المؤسسي، مما يدعم الفرضية الرئيسية؛
- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعزى لكل من المستوى التعليمي وعدد سنوات العمل في المؤسسة، وهو ما يعني أن تصورات أفراد العينة حول هذه الممارسات تختلف حسب خلفياتهم التعليمية والأقدمية. وتشير هذه النتائج إلى أهمية أخذ الخصائص الديموغرافية في الحسبان عند تصميم وتطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية، لضمان ملاءمتها وتقبلها من مختلف الفئات داخل المؤسسة.

## 2- توصيات الدراسة:

بناءً على ما تم التوصل إليه من دراسة نتائج النظرية والتطبيقية والتي تم عرضها سابقاً، فيمكننا تقديم جملة من التوصيات التي يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار وهي:

- يُوصى بأن تتبنى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الكفاءات، تدريب المهارات، تقييم الأداء، والحوافز الملائمة)، لما لذلك من دورٍ في تعزيز شعور الموظفين بالأمن الوظيفي وبأن هناك نصوص وقوانين تحميهم من كل التجاوزات، وهو ما ينعكس إيجابياً على أدائهم بشكل مستمر؛
- إعطاء أهمية كبيرة من أجل تطوير وتطبيق هذه الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية خاصة وأنها تؤثر بنسبة كبيرة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاعتماد على الأساليب الحديثة في عمليات التوظيف لكونها أكثر دقة وفعالية، وذلك من خلال تحديد الدقيق للاحتياجات من اليد العاملة، وإعطاء وصف واضح ودقيق حول نوع الوظيفة، واعتماد على مناهج علمية متطورة في عملية التعيين والاختيار وذلك من خلال جمع المعلومات الكافية والمناسبة، وأيضاً استخدام مختلف أنواع المقابلة والاختبارات التي تتناسب

معه والتي تساعدنا على تقييم النتائج المتحصل عليها وبالتالي تحديد العامل المناسب من المتقدمين؛

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحافظة على عمالها الذين يتميزون بكفاءة عليا وتحميتهم من النزوح إلى المؤسسات المنافسة وذلك باعتمادها على الحوافز المادية والمعنوية وخفض درجة البيروقراطية بها، اعتماد هيكل مرن والذي يساعد الموارد البشرية على تنفيذ برامجها، خلق نوع من التواصل بين الموظفين والإدارة بغرض تنمية ثقتهم في الإدارة... إلخ. كل هذا يجعل العامل يحس بالانتماء لهذه المؤسسة وهذا ما يجعله يربط أهدافه بأهداف المؤسسة ويسعى إلى تحقيقها.

### 3- آفاق الدراسة:

بعد معالجة موضوع الدراسة والذي ركز على دراسة أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف، ومن خلال مسار الدراسة الميدانية، يمكن اقتراح عدد من الدراسات المستقبلية التي من الممكن أن تساهم في إثراء موضوع الدراسة، ومن أهمها ما يلي:

- دراسة مقارنة لتأثير تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة على أداء العاملين والمؤسسة ككل في قطاع الصناعي؛
- تأثير تطبيق الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على الأداء المؤسسي في المؤسسات العامة والخاصة خاصة في قطاع الزراعي والصناعي لما له من تأثير كبير على النشاط الاقتصادي؛
- ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية بنظريات الإدارة الاستراتيجية ونظريات سلوك المنظم؛
- ربط مؤشرات الأداء الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، مثل معدلات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين والإنتاجية، بمؤشرات الأداء المالي للمؤسسة لتحديد الممارسات الأكثر تأثيراً على الربحية؛
- دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية، مثل برامج التدريب والمكافآت، على أداء وظائف ومهام محددة داخل المؤسسة؛
- دراسة كيفية تقييم الموظفين لفعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على رضاهم ودافعهم.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: باللغة العربية

#### 1. الكتب

- إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، مصر، 1999،
- أبو بكر مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
- أحمد سالم الربيعات، استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعزيز برامج إدارة الجودة الشاملة (دراسة ميدانية إدارة مكافحة المخدرات)، دار كفاءة المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2021.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط5، 2001
- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- أحمد محمد المصري، الكفاءة الإنتاجية للمنشأة الصناعية: التكلفة، الوقت، الأداء، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- أحمد يوسف الشحات، الخصخصة والكفاءة الاقتصادية، دار النيل للطباعة والتوزيع، مصر، 2001.
- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازن ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، 2009.
- إسماعيل إبراهيم القزاز؛ رامي حكمت الحديثي؛ عادل عبد المالك كوريل، six sigma وأساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- إسماعيل حجازي؛ معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- إيهاب عاشور، بطاقة الأداء المتوازن أحد قياسات الأداء الاستراتيجي في بيئة التشغيل الالكترونية، بدون بلد النشر، ط1، 2010.
- باري كشواري، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2006.
- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين: تطبيق ثقافة جديدة لتقييم الأداء بالجدارة الوظيفية دليل متكامل للمقيمين، إترك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008.
- بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس، الأبعاد، الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- بن يمينة السعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015،
- تحي السيد عبده بو سيد حمد، الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2005.
- توفيق عبد الرحيم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء: مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، مصر، 2002.
- جاري دبسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
- جالن سبنسرهل، ترجمة صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة: اتجاهات في الاقتصاد الكلي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الثانية، 1998.
- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- جميل جريسان، موازنة الأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 1995.
- جهاد عبد الله عفانة؛ قاسم موسى أبو عيد، إدارة المشاريع الصغيرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1993.
- حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997.
- حسان بوبعاية؛ الهاشمي بن واضح؛ حسين الأمين شريط، مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، دار حميثرا للنشر، الطبعة الأولى، 2022.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، 2002.
- حسين حريم، إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- حسين وليد حسين عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2022.
- الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

- خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، 2005.
- خالد محمد بن حمدان؛ وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007.
- رابع خوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، إيتراك للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الإسكندرية الدار الجامعية، 2000.
- زكريا مطلق الدوري؛ أسماء قحطان الدوري، إدارة الموارد البشرية وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2022.
- زوليف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل لتنمية المجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998.
- سلطاني محمد، الإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2014.
- سميث جين، تحفيز الأفراد، إعداد قسم الترجمة بدار الفاروق، شركة كوجين بيدج، ط2، 2006.
- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2002.
- سهيلة محمد عباس؛ علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- شافعي ناصر، التنمية والتدريب وتنمية الموارد البشرية، مجلة نور الأدب، العدد7، 2010.
- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكليبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
- صلاح الدين عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- صلاح الدين عبد الباقي؛ عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1988.
- طارق الحاج؛ فليج حسن، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- طاهر محمود كلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، جامعة عمان، الأردن، دون سنة نشر.
- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، إريد، الأردن، ط1، 2009.
- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: نظرية إلى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة، القاهرة، 2003.
- عباس سهيلة، وعلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2003.
- عبد الحميد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر، المنصورة، 2006.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2009.
- عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2002.
- عبد الرحمان يسرى أحمد، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- عبد الرحيم محمد، قياس الأداء (النشأة والتطور التاريخي والأهمية)، من أعمال الندوات العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، لسنة 2005، 2006، 2007"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- عبد السلام أبو قحف، أساليب التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، الجزء الثاني، 2001.
- عبد العزيز بدر الندوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة استراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية: وقائع لقاء الخبراء حول الأجهزة الحكومية بالقاهرة ديسمبر 1999، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، الطبعة الأولى، 2000.
- عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
- عبد القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1993.
- عبد الله خبابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، آلية لتحقيق التنمية المستدامة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2013.
- العدلوني أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازن للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، دار التعليم الجامعي، مصر، 2002.
- علي غريبي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2002.
- علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
- عليوه السيد، تنمية مهارات مسئولي شؤون العاملين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصر -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004.
- العنيزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- فليح حسن خلف، طارق الحاج، الاقتصاد الإداري، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
- كاسر نصر منصور؛ شوقي ناجي جواد، إدارة المشروعات الصغيرة: من الألف إلى الياء، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- كاضم جاسم العيساوي، الاقتصاد الإداري، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، 2008.



- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
- ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2004.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- مجيد محمود الكرخي قاسم محمد الحسيني، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية: 388 معيار لتقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية المختلفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- محمد إبراهيم عبد اللاوي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إطارها النظري التطبيقي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2017.
- محمد إبراهيم مطر؛ محمد إبراهيم عطوة، تطور إدارة الموارد البشرية بالتعليم قبل الجامعي في ضوء بعض الخبرات العالمية، الدولية للكتب العلمية، المنصورة، مصر، 2021.
- محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، ط1، 2010.
- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي ، دور النشر: الإبداع الخليجي، قرطبة للإنتاج الفني، دار ابن حزم ، لبنان، ط 1، 2000.
- محمد الطعمنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها (دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي)، من أعمال الندوات العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي لسنوات 2005 و 2006 و 2007"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- محمد جاسم الشعبان؛ محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة- الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الإسكندرية، الطباعة والنشر، 2005.
- محمد سمير، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1993.
- محمد علي جعلوك، موسوعة العلوم الإدارية: دليل رجال المال والأعمال، القادة هل يولدون أم يصنعون؟، دار الراتب الجامعية، بيروت، الطبعة الأولى، 1999.

- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2007
- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005
- المعاينة رولا نايف؛ الحموري صالح سليم، إدارة الموارد الشاملة دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، ط1، 2013.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، من أعمال الندوات العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي لسنة 2005، 2006، 2007"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار، الطبعة الأولى، 2013،
- مؤيد سعيد السالم، عادل حرموش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006،
- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية - إطار نظري وحالات عملية- ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.
- ناصر داداي عدون عبد الرحمان بابنات، التدقيق الإداري وتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.
- نبيل إبراهيم محمود الطائي، تحليل المتغيرات الاقتصادية، دار البداية، عمان، ط1، 2008.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية، عمان، 2010.
- نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- هيا جميل بشارت، التمويل المصرفي الإسلامي للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008.
- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الاستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007،

- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، بدون بلد النشر، ط 1، 2009.
  - وهيب حداد، قياس الأداء بطاقات الأداء المتوازن ومعايير الأداء الأساسية، من أعمال الندوت العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، لسنة 2005، 2006، 2007"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
  - يوحنا عبد آل آدم؛ سليمان اللوزي، دراسة الجدوى الاقتصادية وتقييم كفاءة أداء المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 2000.
  - يوسف حجيم الطائي؛ هشام فوزي العبادي، إدارة موارد البشرية (قضايا معاصرة في الفكر الإداري)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 2. الرسائل وأطروحات**
- إيمان لعراجي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و أثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بولاية سكيكدة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2020-2021.
  - بربيش السعيد، تقييم تجربة الاقتصاد الموجه والاصلاحات الاقتصادية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية (واقع وآفاق) حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة باجي مختار عنابة، 2004.
  - بوزورين فيروز، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2017.
  - بوشمال عبد الغاني، دور رأس المال الفكري في تطوير الأداء والوظيفي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، غير منشورة، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2018.
  - بوهرة محمد بن يعقوب، تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة في الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف الجزائر، ماي 2003.
  - رقام ليندة، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2013-2014.

- زيتوني صابرين، الشراكة الأجنبية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، علوم التسيير، غير منشورة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2017.
- سامية عزيز، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- صالح بن نوار، الثقة التنظيمية كمدخل لتحقيق الفعالية في المنظمات، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.
- العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، دكتوراه غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011.
- عبد الحكيم قاضي، دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الأعمال الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، غير منشورة، جامعة محمد بشير الأبراهيمي، برج بوعريج، 2022.
- عبد العزيز هاني شمس زعتري، ممارسة استراتيجية الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، عمان، 2013.
- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والمقاس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
- غيدة فلة، إشكالية ترشيد إدارة الموارد البشرية (أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء بالمؤسسات العمومية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر 3، 2012.
- مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء راسة قطاع الاتصالات السودانية، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، غير منشورة، جامعة الخرطوم، 2010.
- محمد كريم عبيد التميمي، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على التجديد الاستراتيجي، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن ، 2017.

### 3. الملتقيات والمقالات العلمية

- أكرم محسن الياسري؛ فاضل عباس العامري، "القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، المجلد السابع والعشرون، العدد 01، جامعة الدول العربية، القاهرة، يونيو 2007.
- أمينة عبد الحليم خدام؛ هاني جزاع ارتيمة؛ باسمه بدر، "استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأثرها في المنظمات الذكية الدور المعدل تمكين العاملين دراسة ميدانية على مجموعة من الصيدليات العاملة في محافظة العاصمة عمان"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، عمان، المجلد 8، العدد 1، 2020.
- بوشعور رضية، "الموارد البشرية وأبعادها الاستراتيجية في تحقيق الأداء المتوازن"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 2، العدد 2، جامعة عاشور زيان الجلفة 2011.
- جمال بدور، "تأثير إعادة هيكلة النظام المحاسبي على كفاءة أداء وإنتاجية القطاع الصحي في الأردن"، من أعمال الندوات العلمية "الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، لسنة 2005، 2006، 2007"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- جواد محسن راضي وأحمد عبد الأمير ناصر حسين، "تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية في الأداء الاستراتيجي دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في كليات جامعة القادسية"، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة واسط، العدد 16، 2014.
- الحاج مداح عرايبي، "التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أفريل 2006.
- خالد محمد الحياصات، "معايير قياس كفاءة وفاعلية استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 4، 2006.
- خوني رابح؛ حساني رقية، "آفاق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، ملتقى دولي حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، المنعقد خلال الفترة 23-28 ماي 2003.
- دمدوم كمال، "دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تنمية عوامل الإنتاج في الاقتصاديات التي تمر بفترة إعادة الهيكلة"، مجلة دراسات اقتصادية لمركز البحوث والدراسات الانسانية، العدد 02، الجزائر: مؤسسة ابن خلدون للدراسات والبحوث، 2000.

- رجم خالد، منصورى هوارى، بن مصطفى ريم، واقع استراتيجىة التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08، العدد 01، 2021.
- رشدى سلطانى، "المقاربات النظرىة للقدرات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 03، 2018.
- رقىا قاسم البدارين؛ محمد نور صالح الجداىة؛ زياد صالح العمري، "أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على اكتشاف وتطوير القدرات الإبداعية للعاملين: دراسة تطبيقية على البنوك العاملة فى اقليم الشمال"، مجلة رؤى الاقتصادية، الأردن، العدد 7، 2014.
- سحر محمد فوطه، محى الدين القطب، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تعلم ونمو العاملين فى المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، الأردن، 2013.
- سلمى رزق الله؛ مساك أمينة، " دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فى تحقيق التميز الإدارى"، الصوتيات حولية أكاديمية، حولية أكاديمية دولية محكمة متخصصة تصدر عن مخبر اللغة العربية، جامعة لونسى على، البليدة 2، العدد 18، 2020.
- الشاذلى عبد الرحيم، "التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية فى منظمات الأعمال منعى معاصر"، مجلة أما ارباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 06، العدد 19، 2015.
- شريف رفاع، يوسف قريشى، منى مسغونى، "مؤشرات الأداء المجسدة للأولويات الاستراتيجية فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مجلة الباحث، جامعة قاصدى مرياح، ورقلة، الجزائر، عدد 15/ 2015.
- عبد الرحمن عبد عنتر، "واقع مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة وآفاقها المستقبلية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 01، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2001.
- عبد العزيز شهيرة، إطار مقترح لاستخدام مقاييس الأداء المتوازن فى المنظمات غير الحكومية بالتطبيق على الجمعيات الأهلية، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورية، كلية التجارة، العدد 3، 2003.
- عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة خيضر، بسكرة، 2001.
- عثمان حسن عثمان، "مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها فى التنمية الاقتصادية"، ملتقى دولى حول: تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها فى الاقتصاديات المغاربية، مخبر الشراكة والإستثمار فى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فى الفضاء الأورو- مغاربي، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.

- العربي عطية، "أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية"، مجلة الباحث، ورقلة، الجزائر، العدد 10، 2012، ص 323
- علي إيمان فوزي؛ عبد الحميد الضبع، "دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري"، المجلة التربوية لتعليم الكبار"، المجلد 3، العدد 1، 2021.
- العماري صالح مهدي محسن، والغالب طاهر محسن منصور، بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات، نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، العدد الثاني، 2003.
- عياش بن موسى الحربي؛ فاطمة سلمان اليامي، هبة أحمد العنزي، "أثر تقييم الأداء الوظيفي على أداء العاملين في شركة المياه بمدينة الرياض"، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجميع الذمية، الرياض، المجلد 11، العدد 2، 2023.
- فارس بوباكور، سهام العقون، "إدارة الموارد البشرية والأداء التنظيمي (العلاقة وآليات التأثير)"، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، العدد 10، الجزء 1، 2017.
- فاضل جميل طاهر؛ قاسم علي محمد، "دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح المنظمي بحث ميداني في وزارة النفط العراقية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 24، العدد 104، 2018.
- فاطمة الزهراء بوكرمه أغلال، "التصورات المختلفة لمفهوم الكفاءة"، حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 01، مديرية النشر لجامعة قالمة 8 ماي 1945، قالمة، 2007.
- فالي ياسين، شنوفي نور الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الباحث لدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04، العدد 01، 2019.
- قدي عبد المجيد، "مساهمة المؤسسات في التنمية الاقتصادية بالجزائر"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول استراتيجيات التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة الوادي، يومي 18 و 19 أبريل 2012.
- اللوزي موسى، كتوعة تغريد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة رؤى وأفكار متجددة، يومي 29 و 30 أبريل، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2014.
- مجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في الجزائر، الدورة العامة العشرون: جوان 2002.

- محفوظ أحمد جودة، " تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي في شركات الألمنيوم الأردنية دراسة ميدانية"، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، عمان، 2008.
  - محمد بوزهرة، تطور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول: التنمية البشرية، وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة مرقلة، الجزائر، 09-10/03/2004.
  - محمد فتحي صقر، " واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية"، ورشة العمل بعنوان تقييم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي: الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، 18-22 يناير 2004.
  - نور الهدى بهلولي، "مدى ملائمة المعيار FORSME IFRS للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية برج بوعريرج"، مجلة جديد الاقتصاد، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريرج، المجلد 16، العدد 01، 2021.
  - نوري منير؛ معمر قوادي فضيلة، "قياس أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تسير التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة أبعاد اقتصادية، مجلد 6، العدد 1، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2016.
  - وليد زكريا الصيام، "فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة"، ملتقى العولمة وأثرها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، الجزائر، يومي: 13-14 ماي 2001
  - يمان مرعي، المشروعات الصغيرة والتنمية ، التجارب الدولية المقارنة والحالة المصرية، مركز الدراسات السياسية والاستراتيجية ، القاهرة، 2005.
  - يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة مسيلة، العدد 04، 2018.
4. الجريدة الرسمية:
- القانون رقم 01-18 المؤرخ في 12/12/2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 77، الصادرة في 15/12/2001.
  - القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10/01/2017 المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، العدد 02، الصادرة في 11/01/2017.



ثانيا: باللغة الأجنبية

1. الكتب

- A. Khemakhem, La dynamique du contrôle de gestion, 2ème édition, Bordas, Paris, 1976.
- Benoit Thery, Cohen E., Dictionnaire de gestion, la découverte, Paris, 2000.
- Dessler Gary, Human Resource Management, 9th edition New Jersey: Prentice Hall, 2003.
- Développer les RH à l'international: Pour une géopolitique des ressources humaines, Dunod, Paris, 2011.
- Dian van dijk-,performance appraisal and evaluation ,international encyclopedia of the social and behavioral sciences , edition2 2015
- George p.Terry et Stephen G.franklin, les principes de management, 8ème édition, economica, Paris, 1985.
- H. Boislandelle, Dictionnaire de gestion, economica, Paris,1998.
- H. Nanchai, Sustainability performance evaluation system in government, Balanced scorecard approach towards sustainable development, Springer, London, 2009.
- J. chevalier et autre, gestion des ressources humaines, (canada:deback université Québec,1993.
- J. Coyle-Shapiro et all, Human resource management, University of London, London, 2013.
- Jacqueline Barraud, Martine Guillemin, FrancoiseKittel, la fonction ressources humaines, editionund, Paris, 2004.
- JeanBrilman, Le redressement d'entreprises en difficulté,Editions hommes et techniques,1978,[Le redressement d'entreprises en difficulté de Jean Brilman - PDF - Ebooks - Decitre](#)
- Jeanne meunie; Genevieve cause et Marcel capet, Diagnostic: organisation et planification d'entreprise, 2ème édition, Economica, Paris,1986.
- Lorino Philippe, Méthodes et Pratiques de la Performance, édition d'organisation, Paris, 1998.
- Mc. Cout, Willy and Eldridge, Derek, Global HRm (Managing People in Developing and Transitional Countries), Northampton, MA, Edward Elgar, 2003.
- Michel Garvais, contrôle de gestion, economica, Paris, 1994.
- N. Dessler, G., Human Resource Management , Pearson Education, 16th ed., 2020.
- Paul Boselie, Jaap Paauwe, and Paul Jansen, Human Resource Management and Performance: Lessons from the Netherlands, ERIM Report Series Research in Management, 2001.
- Pierre G. Bergeron, la gestion dynamique: concepts, méthode et application, 3ème édition ,Quebec, éd.gaetan, Canada, 2001.
- Pierre G. Bergeron, la gestion moderne: théories et cas, Gaétan Morin, Québec,1983.
- Quhong J. and Tiorini A., Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, 2009.

- Sid Ahmed Benraouane, Le management des ressources humaines, Office des publications universitaires, Alger, 2010.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F, Foundations of Human Resource Development, Berrett-Koehler, San Francisco, 2001.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L., Human Resource Development, South-Western College Pub, 6th ed., 2012.
- Yves Frédéric LiVian, Organisation Théories et pratiques, Éditeur Dunod, 2008.

## 2. الرسائل وأطروحات

- Ahmad Hamadouche, Critères des la performance dans les entreprises industrielles dans les PVD, Thèse de doctorat, Université d'Alger, 1993.
- Gupta Madhu, GehlawatManju, A Study of the Correlates of Organizational Commitment Among Secondary School Teachers, Unpublished Thesis, Departement of Education, M.D.U, Rhotak& C.R College of Education, Rhotak. India. 2013.
- HasseneOuachrine, gestion de la force de vente e performance de la fonction commerciale, Thèse de magistère, INC, Alger, 2003.
- Mbugua George Mucai, R-relationship between Strategic Human Resource Management Practices and Employee Retention in Commercial Banks in Kenya, Un-published PhD Thesis, Kenyatta University of Agriculture and Tech-nology, Kenya, 2015.
- PaauweJaap, HRM and performance: Achieving long-term viability. Oxford University Press on Demand, 2004.
- Sylvie Saint Onge; Victor Haines et autre, gestion des performances au travail: Bilan des connaissances ,Deboeck&Larcier, Paris, 2007.
- Toshiba Cecilia, Sparks a Wave of Innovation: New Structures and Incentives Stimulate Employee Creativity, Journal Human Resource Management International Digest, Case study, 2006.
- Van Hung Nguyen, La gestion des ressourceshumaines dans les petites et moyennes entreprises: uneapproche appliqué au Vietnam, Thesis in PoliticalScienc,V. H. Nguyen, 2010 .

## 3. الملتقيات والمقالات العلمية

- Abdelwahab AIT Razouk, Mohamed Bayad, "Gestion stratégique des ressources humaines: une analyse longitudinale ", Revue internationale sur le travail et la société, Montréal, vol 5, N 2, 2007.
- Ahmed A. R. Al-Nakeeb, Mohammed Yasin Ghad, "Human Resource Management Practices for Effective Organizational Change, A Review of Research in Western and Non-Western Countries", Foundations of Management, Vol. 16, 2024.
- AIT RAZOUK and MOHAMED BAYAD, "Pratiques mobilisatrices des ressources humaines et innovation des PME: existe-t-il un lien?", colloque GRH, PME et Entrepreneuriat: regards croisés, Montpellier, 1 Avril 2010
- aliskhanEstra, impact of strategic human resource management on -organizational performance , journal of Naval science and Engineering, vol.16 ,N°2, 2010.

- Angelo Denisi, Robert Pritchard, "Performance appraisal, performance management, and improving individual performance: A motivational framework", *Management and Organization Review*, vol. 2, 2006.
- Bonini Sheila, Mendonca Lenny & Oppenheim Jeremy, "When Social Issues Become Strategic", *The McKinsey Quarterly*, N° 2, 2006, p.21, published on :[www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com).
- BRIAN BECKER and BARRY GERHART, "The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects", *Academy of Management Journal*, USA, vol 39, N 4, 1996.
- Chin Han Wuen; Fahmi Ibrahim, KabiruJinjiriRingim, "The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: An Exploratory Study in Brunei Darussalam", *International Journal of Asian Business and Information Management*, Volume 11, Issue 2, 2020.
- Commission Européenne, *Le Développement des compétences dans les PME, Observation des PME européennes*, N° 01, Rapport 2003.
- Crag, P. & Rastogi, R, "New Model of job Design motivating Employees. performance", *Journal of Management Development*, Vol. 25, No. 6, 2005.
- Dawn S. Carlson, Nancy Upton and Samuel, Seaman The impact of human resource practices and compensation design on performance: "An analysis of Family-Owned SMEs", *Journal of Small Business Management*, 2006.
- Elhazzam Mohammed, *The Impact of Human Resource Management Practices on SMEs Performance: Study Based in Southwest Algeria*, *Al-Bashaer Economic Journal*, Algeria Numéro: 05, Juin 2016.
- Esra Nemli Çalışkan, "The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance," *Journal of Naval Science and Engineering*, vol. 6, N°. 2, Istanbul, 2010.
- Fernando Martín-Alcázar, Pedro Miguel Romero-Fernandez, Gonwalo Sánchez-Gardey, " Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 16, N° 5, 2005.
- J. Mouritsen et al, *Dealing with the knowledge economy: intellectual capital versus balanced scorecard*, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 6, N01.
- Jacob Dut Atem Malek, "Human Resource Management and Employee Performance in Health Centers in Juba", *City International Journal of Business and Management Review Publication of the European Centre for Research Training and Development-UK*, Vol.12, N06, 2024.
- James C. Hayton, "Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance", *Human Resource Management*, Special Issue: Human Resource Management, March 2004.
- Johnson H Thomas; Kaplan, Robert S, *The Rise and Fall of Management Accountin*, *Management Accounting*, Montvale, Vol 68, N° 7, Jan 1987.
- Kaplan Robert david Norton, *the balanced scorecard: measures that drive performance*, *Harvard business review*, vol 70, N01, January/ February, 1992.
- Kaplan, R. S. & Norton, D., *The Balanced Scorecard- Measures that Drive performance*, *Harvard Business Review*, Vol.70, N01, 1992.
- Kodjovi Sedo, " Les pratique de gestion des ressources humaines et les performances des PME au Togo: approche configurationnelle IDEAL-TYPE", *Science de*

- GestionLaboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO), Université de Lomé-Togo, www.rag.sn, N° Spécial juin 2015.
- Laura Salas Arbeláez, The effect of human resource management practices and innovation: Colombian small and medium-sized enterprises, Article of Scientific and Technological Research, Cuadernos de Administración (Universidad del Valle), vol. 36, no. 68, 2020.
  - Le Bulletin d'information statistique, Ministère de l'Industrie et des Mines, Edition mai, 2021.
  - Lotich Patricia, Things to Consider When Developing a Co-mpensation Strategy", The Thri-ving Small Business 2015 (Vision – Strategy – Development – Growth). Av-ailable online link at: <http://thethr-ivingsmallbusiness.com/compensation-strategy-7-things-to-consider-w-hen-developing-a-compensation-strategy/>.
  - MICHEL ARCAND, MOHAMED BAYAD, BRUNO FABI, "Gestion strategique des ressources humaines et performance de la firme: une validation de l'approche de la contingence", Revue internationale des relations de travail, Québec, vol 2, N 2, Juin 2004.
  - MICHEL ARCAND, MOHAMED BAYAD, BRUNO FABI, "L'effet des pratiques de gestion des ressources humaines sur l'efficacité organisationnelle des coopératives financières canadiennes", Annals of Public and Cooperative Economics, Québec, vol 73, N°2, 2002.
  - MuogboU.S, "The Impact of StrategicHuman Resource Management on Small and Medium SizedEnterprise A Study of someSelected Paint Manufacturing Firms in Anambra State Nigeria", Global Journal of Managemen and Business Studies Nigeria, Volume 3, Number 3, 2013.
  - OlumideIjose, Strategic Human Resource Management, small and medium sized enterprises and strategic partnership capability, Journal of Management and Marketing Research.
  - Philipos P. Gile, "The Effect of Human Resource Practices on Employee Performance in Hospitals (A Systematic Review)", Working Paper of Public Health, AziendaOspedalieraNazionale, "SS. Antonio e Biagio e CesareArrigo, 2013.
  - PrakashShrestha, MamataPrajapati, "Impact of Strategic Human Resource Management Practices on Employee Retention", TheBatuk: A Peer Reviewed Journal of Interdisciplinary Studies, Vol. 10, N01, 2024.
  - Quarterly, N02, 2006, published on : [www.mckinseyquarterly.com](http://www.mckinseyquarterly.com)
  - Taoufik ANNI, Performance and humanresource management: The relationship in privatecompanies, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, IJAFAME, Volume 3, Issue 4-2, 2022.
  - UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), Industrial Development Report 2002/2003: Competing Through Innovation and Learning, UNIDO, Vienna,2002.
  - Williams. D., "How to Find-and Keep-Skilled Workers", February March, 2007, article published on: <http://www.areadevelopment.com/laborEducation/feb07/skilledWorkers.shtml>

قائمة الملاحق

## الملحق 01: استثمار الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique  
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -  
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -  
Faculté des Sciences Economiques,  
Commerciales et des Sciences de Gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
- البويرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استثمار موجهة لرؤساء أقسام المؤسسات

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه بعنوان:

"أثر الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف"

أضع بين أيديكم هذه الاستثمار التي تعد الأداة الأساسية لجمع البيانات حول الموضوع،  
راجية من سيادتكم الإجابة على كل الأسئلة الواردة فيه بكل صدق وموضوعية لتحقيق الأهداف  
المرجوة من هذا الدراسة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تعبر عن رأيكم، وستشكل دقة  
إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة الدراسة.

وأعدكم بأنه سيتم التعامل مع هذه المعلومات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي وذلك  
بعدم ذكر اسم المؤسسة خلال كل الدراسة.

شاكراً لكم تعاونكم وتقبلوا مني فائق التقدير والاحترام

## الجزء الأول: بيانات خاصة بالمستجوب والمؤسسة

### أولاً: بيانات خاصة بالمؤسسة

اسم المؤسسة:

المقر الاجتماعي:

نوع النشاط:

تاريخ بداية النشاط:

	قطاع عام	ملكية المؤسسة
	قطاع خاص	
	أقل من 10	عدد العمال
	من 10-49	
	من 50-250	
	أقل من 5 سنوات	الخبرة في مجال النشاط
	من 5 إلى 10 سنوات	
	11 سنة فما أكثر	
	المسير هو المالك	علاقة الملكية بالإدارة (إذا كانت المؤسسة خاصة)
	المسير اجير	
	قوي	وضع المنافسة على السوق
	متوسط	
	ضعيفة	
	حصة سوقية قوية	وضعية المؤسسة في السوق
	حصة سوقية متوسطة	
	حصة سوقية ضعيف	

ثانيا: بيانات خاصة بالمستجوب بأفراد العينة

	ذكر	الجنس
	انثى	
	أقل من 30 سنة	السن
	من 30 إلى 50 سنة	
	أكثر من 50 سنة	
	مدير عام	الوظيفة
	مدير مالي محاسبي	
	مدير موارد بشرية	
	مدير الإنتاج والتسويق	
	أخرى	
	متوسط	المستوى التعليمي ( المؤهل العلمي )
	ثانوي	
	جامعي	
	أقل من 5 سنوات	عدد سنوات العمل بالمؤسسة (الأقدمية)
	من 5 إلى 10 سنوات	
	من 10 إلى 15 سنة	
	أكثر من 15 سنة	



## الجزء الثاني: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
استراتيجية التخطيط والتوظيف (تخطيط استقطاب اختيار تعيين)					
التخطيط					
تقوم الإدارة بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا					
تسهم مختلف إدارات المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية.					
يتم مراجعة تخطيط الموارد البشرية في ضوء تغيرات أوضاع التي تحدث في بيئته الداخلية والخارجية					
تتوفر المؤسسة على نظام معلومات فعال يخدم عملية تخطيط الموارد البشري					
يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة					
استراتيجية التوظيف (استقطاب اختيار تعيين)					
استقطاب					
تحاول المؤسسة جذب أفضل المرشحين لشغل مختلف المناصب					
تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الداخلي للكفاءات البشرية (الترقية، النقل الوظيفي، الإعلان الداخلي...)					
تعتمد المؤسسة على الاستقطاب الخارجي للكفاءات البشرية (وكالات ومكاتب التوظيف، الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة، الجامعات،...)					
تحدد المؤسسة مصادر استقطاب (داخلية أو خارجية) لملء الوظائف الشاغرة اعتمادا على ملائمتها لاستراتيجية المؤسسة					
تسعى المؤسسة إلى تخفيض تكاليف الاختيار النهائي من خلال تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل الوظائف					
الاختيار					
تعتمد المؤسسة في عملية الاختيار على:	- اختبارات الأداء (يطلب من المترشح أداء عمل معين)				
	- اختبارات القدرات الذهنية (لقياس قدرة المترشح على التحليل والتلخيص والملاحظة وسرعة الإدراك)				
	- اختبارات الشخصية لمعرفة سلوك الفرد مستقبلا (الاتزان، الانفعال، القدرة على التعامل مع الآخرين، القيادة، مقدار تحكم العاطفة، النضج، التعاون والانطواء)				
تعتمد المؤسسة على المقابلة الشخصية لتسهيل المفاضلة بين المترشحين					
تهتم المؤسسة بجمع البيانات والمعلومات عن المتقدمين للتعيين، بالإضافة للمقابلة					

					والاختبار
					تستعين المؤسسة بأصحاب الخبرة والكفاءة في اختيار العاملين
					تستخدم المؤسسة المقابلات والاختبارات الموضوعية غير المتحيزة
					يشارك مديرو الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاختيار
<b>التعيين</b>					
					يتم التعيين وفق مبدأ الحياد والموضوعية بعيدا عن المحسوبية والعلاقات الشخصية
					إجراءات التعيين واضحة ومحددة بدقة
					تحرص المؤسسة على تعيين الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية
					ترتبط سياسة التعيين بالاحتياجات الحالية والمستقبلية
					تحرص المؤسسة على تعيين العاملين في الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم المهنية والعلمية
					التركيز على متابعة الفرد خلال فترة التجربة لتحديد مدى كفاءته (لتنشيطه، نقله أو فصله) تشبه لي مدايرتها في التدريب
<b>استراتيجية التدريب</b>					
					تقوم المؤسسة بتحديد الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات التدريبية في ضوء التحديات الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسة.
					تتوافق استراتيجية التدريب مع الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة
					يتم تدريب العمال الجدد في المؤسسة على طبيعة أعمالهم قبل ممارستهم لمهام عملهم
					هناك عدالة في استفادة العمال الذين لديهم احتياجات تدريبية من البرامج التدريبية
					تختار المؤسسة الكفاءات المختصة والمؤهلة لاعداد وتدريب العمال
					تواكب البرامج التدريبية التطورات الواقعة في مجال العمل
					تراعي المؤسسة التطورات التكنولوجية والأساليب الحديثة عند تدريب عمالها
					تساهم البرامج التدريبية المنجزة في تحسين الأداء الفردي والأداء الجماعي
<b>استراتيجية تقييم الأداء</b>					
					يوجد لدى المؤسسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين داخل المؤسسة
					يتم تقييم العمال على أسس موضوعية
					توكل مهمة تقييم أداء العمال إلى كفاءات ذات خبرة
					يطلع العامل على نتائج تقييم أدائه
					تقوم المؤسسة بمراجعة دورية لمعايير تقييم الأداء وفقا للتغيرات التي تحدث في بيئته الخارجية والداخلية
					يتم ربط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

					تعتمد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء لتعديل الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
استراتيجية التعويض والتحفيز					
					تمنح المؤسسة حوافز مجدية للمحافظة على موظفيها
					التعويضات التي تقدمها المؤسسة تتناسب مع توقعات العاملين
					يتم مراجعة خطة التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا للبيئة المنافسة
					تمنح التعويضات والمكافآت في المؤسسة استنادا إلى كفاءة العاملين
					تطبق المؤسسة نظاما عادلا للتعويضات والحوافز
					يوجد رضى لدى العمال حول المكافآت والحوافز المقدمة
					توجد فرص متساوية للترقية في المؤسسة
					هناك رضى حول الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة من طرف المؤسسة
					استراتيجية التعويضات والحوافز تدعم المحافظة على الكفاءات والقدرات الإبداعية ومنعها من التسرب إلى المؤسسات المنافسة
					تتماشى استراتيجية التعويضات والمكافآت مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة
استراتيجية إدارة الموارد البشرية					
					تعتبر إدارة الموارد البشرية شريكا هاما في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
					تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة (تكامل إستراتيجي خارجي)
					تتكامل وتتفاعل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة (تكامل إستراتيجي داخلي)
					تعتبر الموارد البشرية شريك مهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة
					تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة إذا ظهرت متغيرات في البيئة الخارجية يمكن أن تؤثر على تحقيق الأهداف
					تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء المراجعة لتقليل تكلفة الأنشطة غير الفعالة
					يهتم مدير إدارة الموارد البشرية بالمشكلات الاستراتيجية في المؤسسة إلى جانب المشكلات التشغيلية اليومية
					يتوفر مدير إدارة الموارد البشرية على المهارات الكافية للقيام بمهامه
					يتم توفير المعلومات الضرورية لمدير إدارة الموارد البشرية للقيام بدوره

الجزء الثالث: الأداء المؤسسي في المؤسسات محل الدراسة

العبارة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	غير موافق	غير موافق تماما
الأداء المالي					
تحقق المؤسسة عوائد جيدة على رأس المال المستثمر					
تعتمد مؤسستكم على أموالها الخاصة في التمويل					
يتم العمل على توفير مصادر تمويل تؤدي إلى تحسين الإيرادات وتطورها.					
تسدد المؤسسة التزاماتها في الآجال المحددة					
يتم استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بشكل يؤدي إلى تحسين الأداء تحسين او تعظيم عوائدها					
مستوى رضا المالكين عن النتائج المالية المحققة كبير					
تحقق المؤسسة تحكما جيدا في مختلف مصاريفها					
العمليات الداخلية					
هناك تحسن مستمر في انتاجية المؤسسة					
تعمل إدارة المؤسسة على تطوير أسلوب ونوعية المنتجات المقدمة باستمرار وتوفرها في الوقت المناسب					
تحرص المؤسسة على خفض كمية الانتاج التالف والمعيب					
هناك انخفاض مستمر في نسبة التأخر وتعطل الطلبات					
تسعى المؤسسة الى تبني الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة عملياتها الإنتاجية					
هناك استغلال أمثل للطاقات المادية والبشرية في المؤسسة					
تعمل المؤسسة على زيادة التنسيق بين مختلف الأقسام والوظائف					
العملاء					
هناك تحسن مستمر على الحصة السوقية للمؤسسة (نفسه تاع المالي)					
تقدم المؤسسة منتجات (وخدمات) تحافظ على استمرارية العملاء					
للمؤسسة القدرة على تسليم طلبات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين					
تحرص المؤسسة على متابعة شكاوي العملاء، ومعالجة الخلل في وقت قصير					
هناك انخفاض مستمر في شكاوي الزبائن					
يفضل معظم العملاء التعامل مع المؤسسة عن غيرها من المنافسين (الحاليين والمحتملين)					

التعلم والنمو					
					تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة لتطوير العاملين
					الجو العام في المؤسسة يساعد على الابداع والابتكار
					تعمل المؤسسة على دعم العمل الجماعي وتبادل الخبرات والتجارب
					تتبنى المؤسسة الافكار الجديدة التي يقدمها العاملين بغية تطوير العمل وتحديثه
					هناك تحسين في قدرة المؤسسة على الاستجابة للضغوط التنافسية (التكيف مع التغيرات في السوق)

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اللقب والاسم	الجامعة
01	أ.د. بروش زين الدين	جامعة فرحات عباس سطيف 1
02	أ.د. رقام ليندة	جامعة فرحات عباس سطيف 1
03	د. برياش توفيق	جامعة فرحات عباس سطيف 1
04	د. مساهل ساسية	جامعة فرحات عباس سطيف 1
05	د. آيت بارة شفيعة	جامعة فرحات عباس سطيف 1
06	د.سعودي أيمن	جامعة فرحات عباس سطيف 1
07	د. بوزنيشة علاء	جامعة فرحات عباس سطيف 1