الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD)

فرع:علوم التسيير

تخصص :إدارة الجودة والابتكار

بعنوان :

دور إدارة الكفاءات في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إعداد الطالبة:
عثماني فطيمة

إشراف:
أ.د بن ديدة هواري

لجنة المناقشة:

اسم و لقب الأستاذ	الرتبة	مؤسسة الانتساب	الصفة
أ.د بورحلة علال	أستاذ تعليم عالي	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	رئيسا
أ.د بن ديدة هواري	أستاذ تعليم عالي	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	مقررا
أ.د لعوج زواوي	أستاذ تعليم عالي	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا
أ.د وبراد زواوي	أستاذ تعليم عالي	جامعة جيلالي ليابس سيدي بلعباس	ممتحنا
أ.د بن حمادي عبد القادر	أستاذ تعليم عالي	جامعة وهران 2	ممتحنا
أ.د سماحي أحمد	أستاذ تعليم عالي	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية:2023/2022



﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ [سورة الإسراء: 70]



شكر وتقدير

بسم الله الرحمان الرحيم والحمد لله مالك الكون وخالق العباد عالم
الغيب والشهادة به نستعين ونتوكل عليه،وصلى الله على نبيه
المصطفى وسلم.

أول شكرنا هو الله رب العالمين الذي رزقنا العقل ووفقنا في مسيرتنا
لإتمام هذه الأطروحة التي نرجو ان تكون عونا ومرجعا يستفاد منه مستقبلا.

ونتقدم بالتشكرات الخالصة الى كل من ساهم في انجاز هذا العمل
المتواضع سواء من قريب او من بعيد،ونخص بالذكر كل من:

الأستاذ و الدكتور المشرف "بن ديدة هواري" الذي شرفنا بإشرافه على أطروحتنا ولم يبخل علينا
بتوجيهاته القيمة طيلة فترة انجازها

كما نشكر كل من أعاننا على انجاز هذه الأطروحة من مؤطرين
السيد "بورحلة علال" والسيد "وراد زواوي" وعمال المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل
الدراسة لولاية سيدي بلعباس.

وكل الأساتذة والزملاء الذين أعانونا ولم يبخلوا علينا بآرائهم
ومساعدتهم لنا كل الفخر أن نرفع نفس عبارات الشكر للأساتذة
ممن شرفوننا بعضويتهم في لجنة المناقشة،وكل من تولوا
إمدادنا بالعلم والمعرفة.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«قل اعملوا فسيرى ا لله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

الصلاة والسلام على سيد البشرية محمد وعلى اله وصحبه أجمعين

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب،إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

أبي العزيز

إلى من أرضعتني الحب والحنان،إلى رمز الحب وبلسم الشفاء،إلى القلب الناصع

أمي الحبيبة

إلى زوجي الغالي الذي شاركني هذا العمل من خلال نصائحه و دعمه المادي والمعنو ي لي السيد " مازوزي ميلود ".

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهوج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي سنوسي،عبد الرحمان، عباس، عبد القادر، معاشو، خير الدين و زوجاتهم واولادهم خاصة محمد و عبد الرحيم والى أختي الوحيدة عمارية وزوجها وابنائها الأعزاء.

إلى عائلة مازوزي وبالأخص أبي الثاني جلول

إلى كل من عمال مديرية الخدمات الجامعية وكل من زملائي وزميلاتي في العمل

وكل من شاركني ووقف إلى جانبي من قريب أو من بعيد في إتمام هذا

العمل و خاصة السيدة حداد أمينة والسيدة بشير بويجرة نادية.

إلى كل من شاركني الفرح والحزن،إلى كل من أسدى لي النصيحة والرشد.

إلى كل طلبة الدكتوراه وبالأخص تخصص إدارة الجودة والابتكار الدفعة 2016.

فطيمة

الفهارس

الفهرس

الفهرس .....

قائمة الجداول: .....

قائمة الاشكال: .....

المقدمة..... I

الفصل الأول: الإطار النظري للكفاءات البشرية و ادارتها 2

مقدمة الفصل الأول:.....2

المبحث الأول:ماهية الكفاءات البشرية.....3

المطلب الأول:مفهوم و مميزات الكفاءات البشرية 3

المطلب الثاني:أبعاد و مستويات الكفاءة 6

المطلب الثالث:أنواع الكفاءات 9

المبحث الثاني:ماهية إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة.....11

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة الكفاءات البشرية.....11

المطلب الثاني:العمليات الخاصة بإدارة الكفاءات 14

المطلب الثالث:تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية 15

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية 17

المطلب الأول:مفهوم تنمية الكفاءات البشرية.....17

المطلب الثاني:أساليب و طرق تنمية الكفاءات البشرية 19

المطلب الثالث:تقييم عملية تنمية الكفاءات 29

خاتمة الفصل الأول:.....32

الفصل الثاني: الإطار النظري للابتكار 34

مقدمة الفصل الثاني: 34

المبحث الأول:ماهية الابتكار.....35

المطلب الأول:مفهوم الابتكار 35

المطلب الثاني :مستويات وانواع الابتكار 39

المطلب الثالث:مفهوم المنتجات الجديدة وانواعها 45
المبحث الثاني:السلوك الابتكاري و مميزاته 48
المطلب الأول :مميزات الفرد المبتكر 48
المطلب الثاني : قيادة الابتكار 51
المطلب الثالث : طرق واساليب الابتكار 52
المطلب الرابع : أهمية و معوقات الابتكار.....60
المبحث الثالث : ماهية إدارة التغيير.....63
المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير 63
المطلب الثاني : مفهوم مقاومة التغيير.....66
المطلب الثالث : أهمية التغيير 67
خاتمة الفصل الثاني: 69
الفصل الثالث:إدارة الكفاءات البشرية و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....71
مقدمة الفصل الثالث: 71
المبحث الأول:ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 72
المطلب الأول:تعاريف بعض الدول والهيئات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 72
المطلب الثاني:تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 79
المطلب الثالث:أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....82
المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال سنة 2021 85
المطلب الأول:مؤشرات عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2021 85
المطلب الثاني:مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري.....91
المطلب الثالث:معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر 99
المطلب الرابع: علاقة إدارة الكفاءات البشرية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 104
خاتمة الفصل الثالث: 107
الفصل الرابع:دراسة ميدانية لمؤسسات اقتصادية بسيدي بلعباس..... 112
مقدمة الفصل الرابع: 112
المبحث الأول:مجالات الدراسة..... 113
المطلب الأول: التموقع الابستمولوجي والمنهجي للدراسة.....113

المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة.....116
المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة 119
المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة 121
المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية..... 122
المطلب الأول: منهج، مجتمع و عينة الدراسة 122
المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات واساليب التحليل الإحصائي 123
المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان) 127
المطلب الرابع: ثبات الاستبيان 130
المبحث الثالث:نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان 131
المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة 131
المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.....137
المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان و مناقشة النتائج.....139
المبحث الرابع :اختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها..... 154
المطلب الأول: اختيار فرضيات الدراسة 154
المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة 191
خاتمة الفصل الرابع: 193
خاتمة: 194
قائمة المراجع 199
قائمة الملاحق: 213
ملخص: 221

قائمة الجداول:

1 الجدول رقم (2-1) خصائص الإبتكار الجذري والتدريجي 41
2 الجدول رقم (2-2) عمليات سكامبر 58
3 الجدول رقم (2-3) العوامل المؤثرة في العملية الإبتكارية 62
4 الجدول رقم (3-1) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي 74
5 الجدول رقم (3-2) تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 75
6 الجدول رقم (3-3) تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة حسب هيئة المؤسسات الصغيرةSBA 76
7 الجدول رقم (3-4) تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية 77
8 الجدول رقم (3-5) تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2017 80
9 الجدول رقم (3-6) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للسداسي الأول لسنة 2021 86
10 الجدول رقم (3-7) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم 87
11 الجدول رقم (3-8) توزيع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة العمومية في الجزائر حسب المجال النشاط 88
12 الجدول رقم (3-9) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب مجال النشاط 88
13 الجدول رقم (3-10) تمركز المؤسسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنويين) حسب المنطقة 89
14 الجدول رقم (3-11) تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009-2021 السداسي الأول 90
15 الجدول رقم (3-12) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليد العاملة الفترة 2009-2021 السداسي الأول 92
16 الجدول رقم (3-13) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2009-2019 94
17الجدول رقم (3-14) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة حسب نوع النشاط الفترة 2009-2019 96
18 الجدول رقم (3-15) تطور الصادرات خارج المحروقات خلال الفترة 2009-2021 السداسي الأول 98
19الجدول رقم (4-1) عدد عمال مؤسسة شيالي أنابيب لسنة 2022 119
20 الجدول رقم (4-2) عدد عمال مؤسسة خنشر لسنة 2022 120
21 الجدول رقم (4-3) عدد العمال حسناوي لسنة 2022 120
22 الجدول رقم (4-4) عدد عمال عزوز لسنة 2022 120
23 الجدول رقم (4-5) عدد عمال مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria لسنة 2022 120
24 الجدول رقم (4-6) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات 123
25 الجدول رقم (4-7) محاور الدراسة وارقام العبارات في كل محور 124
26 الجدول رقم (4-8) مقياس ليكارت الخماسي 125
27 جدول رقم (4-9) أطول الفئات والإتجاه الموافق لها 125
28 الجدول رقم (4-10) المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها 126
29 الجدول رقم (4-11) معاملات الإرتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه 128
30 الجدول رقم (4-12) معاملات الإرتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكية لأبعاد مقياس دور إدارة الكفاءات 128
31 الجدول رقم (4-13) الإتساق الداخلي لمقياس إدارة الكفاءات البشرية 129
32 الجدول رقم (4-14) معاملات الإرتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لأبعاد مقياس الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 129
33 الجدول رقم(4-15) مؤشرات ثبات درجات مقياس الكفاءة 130
34 الجدول رقم (4-16) مؤشرات ثبات درجات مقياس الإبتكار 131
35 الجدول رقم (4-17) توزيع أفراد العينة وفقا للجنس 131

36 الجدول رقم (4-18) توزيع أفراد العينة وفقا للعمر 132
37 الجدول رقم (4-19) توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي 133
38 الجدول رقم(4-20) توزيع أفراد العينة وفقا للرتبة الوظيفية 134
39 الجدول رقم (4-21) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الخبرة العلمية 135
40 الجدول رقم (4-22) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات مؤسسة الإنتماء..... 136
41 الجدول رقم (4-23) معاملات الإلتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة 137
42 الجدول رقم (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة الكفاءات البشرية..... 139
43 الجدول رقم (4-25) النسب المئوة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تخطيط الكفاءات البشرية..... 140
44 الجدول رقم (4-26) النسب المئوية المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية توظيف الكفاءات البشرية 143
45 الجدول رقم (4-27) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تنمية الكفاءات 146
46 الجدول رقم (4-28) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تقييم الكفاءات البشرية 149
47 الجدول رقم (4-29) النسب المئوية المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تحسين الإبتكار 152
48 الجدول رقم (4-30) معاملات التضخم وتحليل تباين التضخم للمتغير المستقل..... 155
49 الجدول رقم (4-31) إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي 155
50 الجدول رقم (4-32) نتائج تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى..... 156
51 الجدول رقم (4-33) ملخص النموذج Recapitulatif des modeles 157
52 الجدول رقم(4-34) قياس جودة العلاقةRécapitulatif des modèlesb 158
53 الجدول رقم (4-35) نتائج تحليل تباين الإنحدار anova..... 158
54 الجدول رقم (4-36) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات بعد تخطيط الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة... 159
55 الجدول رقم (4-37) قياس جودة العلاقةRécapitulatif des modèles[b] 161
56 الجدول رقم (4-38) نتائج تحليل تباين الإنحدار anova..... 161
57 الجدول رقم (4-39) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر مكزنات بعد استقطاب الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 162
58 الجدول رقم (4-39) قياس جودة العلاقة..... 163
59 الجدو رقم (4-40) نتائج تحليل تباين الإنحدار anova 163
60 الجدول رقم (4-41) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات بعد تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 164
61 الجدول رقم (4-42) قياس جودة العلاقة..... 165
62 الجدول رقم (4-43) نتائج تحليل التباين anova..... 165
63 الجدول رقم (4-44) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات بعد تنمية الكفاءات البشرية في تحسيين الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.... 166
64 الجدول رقم (4-45) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 167
65 الجدول رقم (4-46) العلاقة بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 168
66 الجدول رقم (4-47) العلاقة بين استقطاب الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 169
67 الجدول رقم (4-48) العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 170
68 الجدول رقم (4-49) العلاقة بين تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 170
69 الجدول (4-50) العلاقة بين إدارة الكفاءات وتحسيين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة 171
70 الجدول رقم (4-51) إحصائيات إدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الجنس 173
71 الجدول رقم (4-52) نتائج إختبار t-test لإدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الجنس..... 174
72 الجدول رقم (4-53) إختبار ليفين..... 176

73 الجدول رقم (4-54) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير العمر 177
74 الجدول رقم (4-55) جدول المقارنات المتعدد لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير العمر 178
75 الجدول رقم (4-56) اختبار ليفين..... 179
76 الجدول رقم (4-57) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي..... 180
77 الجدول رقم (4-58) إختبار ليفين..... 181
78 الجدول رقم (4-59) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الخبرة..... 182
79 الجدول رقم (4-60) اختبار ليفين..... 183
80 الجدول رقم (4-61) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمؤهل العلمي..... 184
81 الجدول رقم (4-62) تقرير المتوسطات الحسابية..... 185
82الجدول رقم (4-63) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير العمر 188
83 الجدول رقم (4-64) جدول مقارنات المتعدد لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير المؤسسة 189
84 الجدول رقم 4-65) جدول مقارنات المتعدد لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير المؤسسة 190

قائمة الاشكال:

1 الشكل رقم(1-1) بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة..... 4
2 الشكل رقم(1-2) تركيب الكفاءة..... 5
3 الشكل رقم (1-3) إدارة الكفاءات من خلال رسملة الكفاءات..... 8
4الشكل رقم (1-4) الكفاءات محور أنشطة تسيير الموراد البشرية..... 18
5 الشكل (5-1) فؤائد التمكين..... 28
6 الشكل رقم (2-1) مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة المنتج والسوق..... 37
7 الشكل رقم (2-2) نموذج مبسط لعملية الإبتكار..... 45
8 الشكل رقم (2-3) تصنيف المنتجات الجديدة..... 47
9 الشكل رقم (2-4) الخطوات الممكنة لحل المشكلات..... 56
10 الشكل رقم (2-5) هيكل مخطط هيكل السمكة..... 57
11 الشكل (2-6) تقنية سكامبرر..... 59
12 الشكل رقم (3-1) الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2021..... 86
13 الشكل رقم (3-2) تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم..... 87
-14الشكل رقم (3-3) تمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوين) حسب المنطقة..... 89
15 الشكل رقم (3-4) منحنى تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009 2021 السداسي الأول..... 90
16 الشكل رقم (3-5) منحنى تطور عدد العمال بالمؤسسات الفترة 2009-2021 السداسي الأول..... 93
17 الشكل رقم (3-6) منحنى تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فترة 2009-2019..... 95
18الشكل رقم (3-7) تطور الصادرات خارج المحروقات مابين السداسي الأول لسنوات 2009-2021..... 99
19 الشكل رقم (4-1) منهجية الوصول الميداني والمساهمات البحثية..... 114
20 الشكل رقم (4-2) المدرج التكراري الخاص بتوزيع العينة وفقا للجنس..... 132
21 الشكل رقم (4-3) المدرج التكراري الخاص بمتغير الفئة العمرية لأفراد العينة المبحوثة..... 133
22 الشكل (4-4) المدرج التكراري الخاص بمتغيرات المؤهل العلمي لأفراد العينة المبحوثة..... 134
23الشكل رقم (4-5) المدرج التكراري الخاص بمتغير الرتبة الوظيفية لأفراد العينة المبحوثة..... 135
24 الشكل (4-6) المدرج التكراري الخاص بالخبرة المهنية لأفراد العينة المبحوثة..... 136
25 الشكل رقم (4-7) المدرج التكراري الخاص بمتغيرات الخبرة المهنية لأفراد العينة المبحوثة..... 137
26 الشكل رقم (4-8) إختبار التوزيع الطبيعي بيانيا..... 138
27 الشكل رقم (4-9) إحتبار التوزيع الطبيعي للبواقي بيانيا..... 156
28 الشكل رقم (4-10) إعتدالية البواقي..... 160
29 الشكل رقم (4-11) إعتدالية البواقي..... 162
30 الشكل (4-12) إعتدالية البواقي..... 164
31 الشكل رقم (4-13) إعتدالية البواقي..... 166
32 الشكل رقم (4-14) متوسطات الابتكار حسب أراء المبحوثين وفقا للمؤسسة..... 187
33 الشكل رقم (4-14) علاقة الإرتباط والقدرة التفسيرية لإدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس..... 193

مقدمة

توطئة:

تنشط معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسط مجموعة من التغيرات والتحولات الاقتصادية المفروضة عليها لذا تسعى هذه المؤسسات السير في خطى حديثة من اجل بقائها واستمرارها في السوق، هذا بإعطاء أهمية خاصة لمواردها البشرية بالحرص على كيفية الحصول عليها، تنميتها،تحفيزها، وادارتها بأكمل وجه، وذلك بالتركيز على تشجيعها للابتكار، وتهيئة لها كل الظروف الملائمة للقيام بعملية الابتكار في طرق واساليب عمل او منتجات جديدة لم تكن من قبل حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى القطاعات الاقتصادية الهامة في تحقيق الإنتاج والتشغيل و زيادة الدخل القومي وبالتالي النهوض بالاقتصاد الوطني إلى التقدم والنمو للدخول في الأسواق العالمية و هذا عن طريق تقديم خدمات و منتجات مبتكرة. إن تجسيد هذا على ارض الواقع يمكن العنصر البشري على الابتكار حيث أصبح من الضروري على المؤسسات لكي تبقى وتحافظ على استمرارها في ساحة التنافس أن تعتمد على الابتكارات،و بالتالي تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية و هذا بزيادة سرعة ابتكاراتها نتيجة لسرعة واشتداد المنافسة التي يشهدها العالم حاليا. حيث أضحى من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تثمين مواردها الداخلية و كفاءاتها الإستراتيجية باعتبار المورد البشري الكفء هو العنصر الرئيسي والمحوري في المؤسسات الذي بدونه تفقد الموارد الأخرى قيمتها.فالحصول على الكفاءات وإعدادها وتحفيزها والمحافظة عليها يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع الوصول لغايتها وبالتالي تحقيق أهدافها.كما انه يعتبر محددا أساسيا لأداء و نجاعة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق القيمة الحقيقية لها عن طريق تقييم كفاءاتها الفردية والجماعية وتحفيزها على الإبداع والابتكار، باعتبار المورد البشري على انه استثمار في الرأسمال الفكري الإبداعي والابتكاري الذي يمكن للمؤسسات النجاح فيه في الوقت الحالي، على انه فرصة يجب استغلالها بتحويل أفكاره إلى أرباح أو وضع استراتيجي يحقق لها الاستباقية في السوق التنافسية. لذا يستوجب عليها تحقيق طموحاتهم في العمل والاهتمام بقدراتهم الفنية في الأداء و مهاراتهم الفكرية والمعرفية التي يمكن أن تكون المنشئ الحقيقي للثروة المعبر عنها بالابتكارات، كما أن الابتكار يعد من أهم مقومات التنمية للأفراد خاصة و للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة.

انطلاقا من الاهتمام المتزايد بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والبحث على ما يدعمها لتقوية نشاطها في ظل الظروف البيئية المعقدة.

و على ضوء أهمية إدارة الكفاءات في تحسين الابتكار وبالتالي أداء المؤسسات ككل و دعم استمراريتها يمكننا طرح الإشكالية التالية:

أولا:إشكالية الدراسة:من خلال التقديم السابق و في ظل إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الابتكار، التي تم رصدها أعلاه و في إطار إبراز العلاقة وتحديد الدور الذي ترسمه على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية عموما و مؤسسات: شيالي، خنثر، حسناوي، عزوز، Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس على وجه الخصوص، تم طرح السؤال الرئيسي الذي تتمحور حوله إشكالية البحث كما يلي : **كيف تساهم إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟.**

إن الإشكالية المطروحة بالصيغة أعلاه،تفرض على الباحثة أن تسعى إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما واقع إدارة الكفاءات البشرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟
- ما واقع الابتكار على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

- ما هي أهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الكفاءات البشرية في مجال الابتكار على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟
- ما طبيعة العلاقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و محيطها الخارجي؟

ثانيا:تقديم فرضيات البحث:

و لكي يتم القيام بالدراسة يجب مراعاة الإشكالية المطروحة أعلاه،فقد تمت صياغة الفرضية العامة للدراسة على الشكل التالي:"**هناك مساهمة هامة لإدارة الكفاءات البشرية ممثلة في عملياتها:تخطيط،توظيف،تنمية،و تقيم الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.**

و بغرض التحقق من هذه الفرضية والحصول على إجابات واضحة،فقد تمت تجزئتها إلى ثلاثة فرضيات أساسية على النحو المبين أدناه:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:دراسة العلاقات التأثيرية لمتغيرات الدراسة إدارة الكفاءات البشرية،الابتكار)**

أ.لا يوجد أثر بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

ب. لا يوجد أثر بين استقطاب الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

ت. لا يوجد أثر بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

ث. لا يوجد أثر بين تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

- **الفرضية الرئيسية الثانية:دراسة العلاقات الارتباطية لمتغيرات الدراسة**

أ. لا توجد علاقة بين تخطيط الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

ب. لا توجد علاقة بين استقطاب الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

ت. لا توجد علاقة بين تنمية الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

ث. لا توجد علاقة بين تقييم الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس.

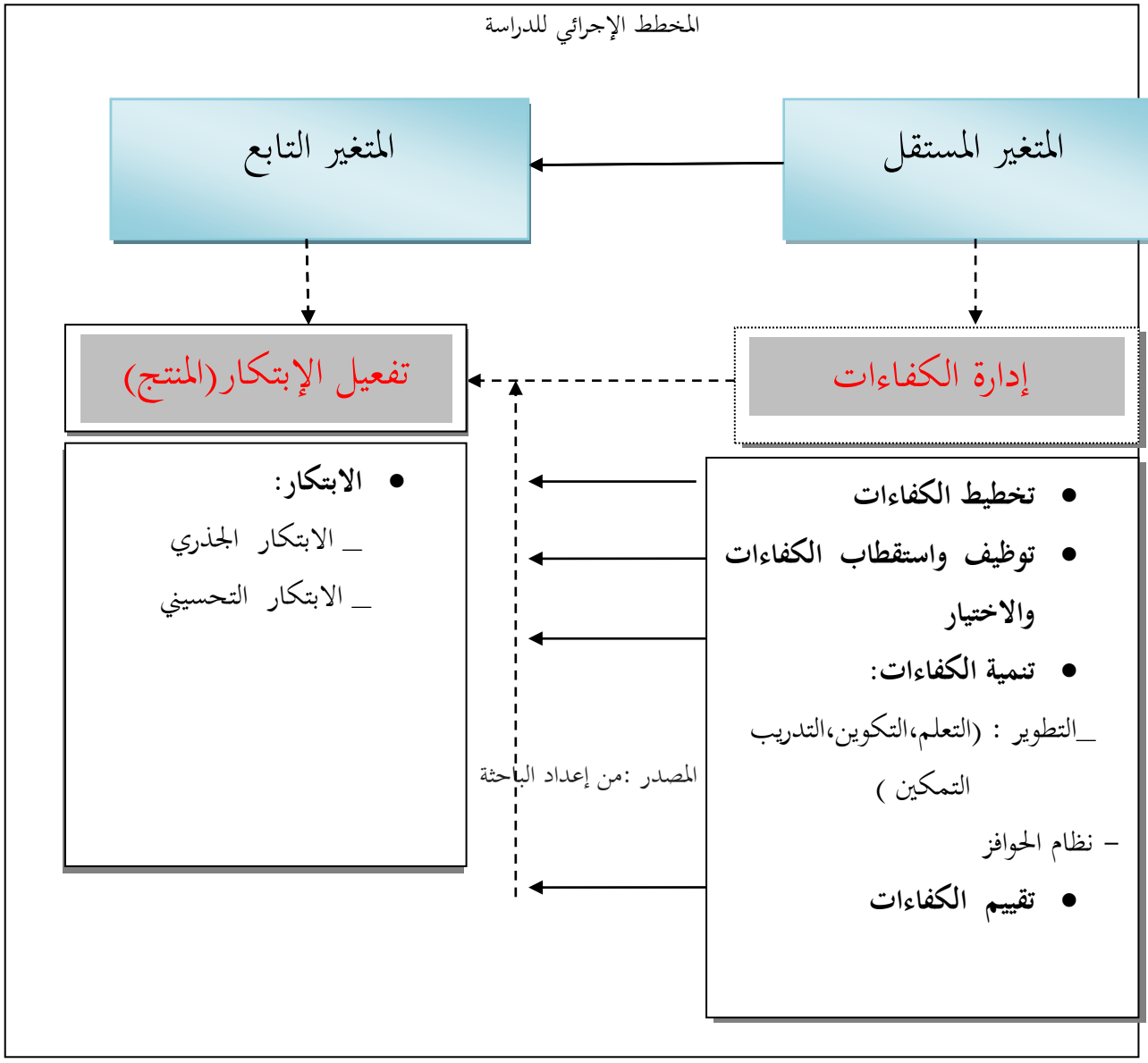
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:دراسة الفروق لمتغيرات الدراسة**

أ. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول مستويات إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس،العمر،الخبرة المهنية، المؤهل العلمي،انتماء المؤسسة).

نموذج الدراسة:

صمم نموذج الدراسة الموضح في الشكل رقم (1) ليوضح أبعادها و لتحقيق أهدافها وتوجهاتها الأساسية،كما أن النموذج يوضح علاقات الارتباط والتأثير لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة،بغرض الإجابة على المشكلة المعروضة.

الشكل رقم (1):المخطط الإجرائي للدراسة



يشمل متغيرين رئيسين هما:المتغير المستقل(إدارة الكفاءات)و المتغير التابع (الإبتكار)،و إن كل متغير يشمل مجموعة من المتغيرات الفرعية،إذ يتكون المتغير المستقل من ثلاثة متغيرات هي(توظيف واستقطاب الكفاءات،تنمية الكفاءات،أنواع الكفاءات). أما المتغير التابع فيتكون من متغيرات أيضا هي(الابتكار الجذري،و الابتكار التحسيني، الابتكار التنظيمي.....)

كما أن النموذج يفترض وجود تأثير مباشر لمتغير إدارة الكفاءات في مجالات الابتكارات أو متغيرات الابتكار وبالتالي نحصل على علاقة التأثير الكلية لمتغير إدارة الكفاءات في متغير تحقيق الابتكار،و ذلك ما يشير إليه السهم في النموذج.

ثالثا أهمية الدراسة:

_تنبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تقوم به إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة،و هو دور استراتيجي مهم،إذ يسهم في تعظيم قيمة هذه المؤسسات، التي تساهم في تحقيق العملية الإبتكارية لها،و يكتسب موضوع

إدارة الكفاءات أهمية متزايدة اليوم حيث تساهم بالنهوض بالاقتصاد الوطني نحو التقدم والنمو وتمكين المؤسسات من المنافسة في الأسواق العالمية.

_أصبح للعنصر البشري الذي يتميز بالكفاءة،و الخبرة والتجربة والإبداع والابتكار قيمة عالية تسعى المؤسسات ليس فقط لامتلاكه وانما تدريبه وتحفيزه باستمرار بهدف رفع قدراته الإبتكارية.و من ثم الاستفادة من إمكاناته و معارفه و قدراته و خبراته واستغلالها أحسن استغلال في ظل المنافسة الشديدة التي فرضتها التطورات والتغيرات التي يشهدها العالم حاليا.

رابعا أهداف الدراسة:

_التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات.

_التعريف بالابتكار وتوضيح جوانب تطبيقية في تحقيق للمؤسسة مزايا تنافسية.

_إبراز أهمية إدارة الكفاءات و دورها في تحقيق الابتكار.

_إبراز مدا اهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكفاءاتها البشرية من خلال مساهمتها على الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

_تشخيص واقع تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس لإدارة الكفاءات من خلال توظيف، تنمية وتطوير كفاءتها البشرية كأساس لتحقيق الابتكار.

_وتكمن أهمية الدراسة في لفت انتباه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية الكفاءات البشرية في بقائها وتميزها عن طريق إبراز دورها في تحقيق الابتكارات المتجددة نتيجة لاشتداد المنافسة التي يجب مواجهتها والتكيف معها كإحدى المتغيرات التي تفرضها البيئة عليها.

خامسا أسباب اختيار موضوع الدراسة:

يمكن تقسيم مبررات و دوافع اختيار الموضوع إلى شقين،دوافع ذاتية واخرى موضوعية:

–الدوافع الموضوعية:

- حاجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية إلى تبني أساليب تساهم في زيادة قدرتها على الابتكار والاستمرار وبالتالي البقاء في السوق الأمر الذي جعلها تعيد النظر في العديد من المفاهيم والأساليب المرتبطة بنجاحها.و من أهمها إدارة الكفاءات البشرية و ذلك باعتبارها من أهم الاستراتيجيات الحديثة التي تساعد في تحقيق الابتكار وتحقيق النتائج التي يمكن أن تساهم في رفع الاقتصاد الوطني وتشبع حاجيات المجتمع بالمنتجات الجديدة. و انطلاقا من هذا سنحاول إمداد المسؤولين بمفاهيم إدارة الكفاءات البشرية واهميتها واليات تفعيلها.
- وجود نقص في الدراسات التي تناولت و عددت في عمليات إدارة الكفاءات البشرية والابتكار معا،حيث ربطت هذا الأخير بمتغير جديد و هو تخطيط الكفاءات البشرية
- المكانة التي تحتلها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المجتمعات الحديثة واسهامها في التنمية الشاملة،هذه المكانة مصدرها الابتكارات واكتساب الكفاءات البشرية وتفعيلها.إثراء رصيدها من براءات الاختراع المرتبطة بمشكلات المجتمع وتطلعاته المعبرة أساسا عن التميز في أدائها الذي يكون مصدره التميز في الابتكار.

–الدوافع الذاتية:

- تخصص الباحثة في إدارة الأعمال و ميلها الى الاهتمام بكل قضاياها على رأسها إشكالية الإدارة الحديثة، بالتحديد إدارة الكفاءات البشرية والابتكار التي باتت تشكل هاجس المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة باعتبارها أساس للتنافس والبقاء في السوق .
- الرغبة الشخصية في التحكم والتعمق أكثر في موضوع البحث العلمي واليات تطويره في بيئة الأبحاث الجزائرية وبالأخص معرفة أهم واحدث الوسائل والأساليب والنماذج التي تساعد ذلك.

- الرغبة الشخصية في أخذ فكرة عن واقع تطبيق ادارة الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية هذا من جهة و مستوى الابتكار فيها من جهة أخرى، باعتباره أصبح مؤشرا في التنمية الاقتصادية و هذا من أجل المساهمة بتوصيات قد تساعد على غرس وترسيخ مفهوم ادارة الكفاءات البشرية لدى مسؤولي و موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بصفة عامة، ومؤسسات شيالي، خنثر، حسناوي، عزوز، Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس بصفة خاصة.

سادسا الدراسات السابقة:

- **دراسة بن جدو محمد الأمين، (2012–2013) بعنوان:"دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد condor ببرج بوعريريج.**

تناولت إشكالية الدراسة ما هو دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز في المنظمة

حيث تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- ✓ التطرق إلى مختلف الجوانب المتعلقة بإدارة الكفاءات؛
- ✓ التعريف بإستراتيجية التميز، وتوضيح المجالات التي تحقق للمنظمة مزايا تنافسية؛–
- ✓ إبراز أهمية إدارة الكفاءات ودوره في تحقيق إستراتيجية التميز؛
- ✓ إبراز مدى اهتمام المنظمة بإدارة كفاءاتها البشرية من خلال القيام ببعض الأنشطة المساعدة على ذلك .ومدى مساهمتها في تحقيق إستراتيجية التميز؛
- ✓ تشخيص واقع تطبيق المؤسسة محل الدراسة لإدارة الكفاءات كأساس تعتمد عليه في تحقيق التميز.

منهجية الدراسة:تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بين أبعاد ادارة الكفاءات وابعاد إستراتيجية التميز حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتمثلت عينة البحث في 135 عاملا بمؤسسة كوندور باستخدام العينة القصدية،حيث تمت معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

و توصلت إلى النتائج التالية:

- هناك اقتناع من طرف الإدارة العليا لمؤسسة كوندور بأهمية الاستثمار في الرأس المال البشري لأنه أساس نجاحها كونه مصدر الإبداع،الابتكار والجودة؛
- يشتكي إطارات المؤسسة من نقص التكوين وعدم فعالية السياسة التكوينية التي يعتبرونها أساس نجاح المؤسسة؛
- تسعى المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهمها تحقيق أعلى مستويات الجودة من أجل كسب رضا الزبائن، كما تتطلع إلى الرفع من حصتها السوقية وغزوها الأسواق الدولية، وتعمل على ترقية سمعة المؤسسة لدى زبائنها من خلال تحسين جودة منتجاتها؛
- تركز مؤسسة كوندور على التطور التكنولوجي وتطبيق معايير الإيزو لتحقيق جودة العمليات.
- أصبح لمفهوم الكفاءات والموارد البشرية مكانة جيدة وأساسية في إستراتيجية المؤسسة حيث تقوم بمجموعة من الإجراءات والتي تهدف من خلالها إلى تقييم كفاءات أفرادها للتعرف على مستوى أدائهم وتحديد حاجياتهم من التكوين قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب واهداف المؤسسة؛
- تولي المؤسسة عناية خاصة للموظفين الذي يؤثرون بصفة مباشرة على جودة منتجاتها، حيث يشغل هؤلاء مناصب أساسية في المؤسسة.

- **دراسة :زارع رباب،بورحلي أحمد توفيق (2019) بعنوان:"دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أراء مؤسسات التعليم العالي دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي تبسي.**

تناولت إشكالية الدراسة ما مدى مساهمة تطبيق وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير أداء الجامعة محل الدراسة.

حيث تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- ✓ إبراز حتمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية بالنسبة لمؤسسات التعليم العالي، وذلك لتحافظ على مكتسباتها خاصة في ظل السرعة التي تميز التغيرات في العصر الحالي وانعكاس ذلك على أدائها؛
- ✓ التعرف على المفاهيم النظرية المتعلقة بإدارة الكفاءات البشرية وكذا أداء مؤسسات التعليم العالي؛
- ✓ تحديد طبيعة وعلاقة الارتباط بين وظائف إدارة الكفاءات البشرية وأداء الجامعة محل الدراسة؛

منهجية الدراسة:تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليل،حيث تمثل المجتمع المدروس في القيادات الإدارية على مستوى جامعة العربي التبسي من مدير و نوابه أعمداء الكليات و نوابهم ورؤساء الأقسام البيداغوجية و نوابهم،اعتمدت الدراسة على مقابلات واستبيانات، تمت معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

و توصلت إلى النتائج التالية:

- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز مساهمة وظائف إدارة الكفاءات البشرية في تحسين وتطوير أداء الجامعة محل الدراسة، وهذا يعني أن تطبيق هذه الوظائف بالشكل الصحيح يؤدي إلى الزيادة في كفاءة وفعالية وجدوى واستدامة أداء الجامعة محل الدراسة؛
- تعتبر المجهودات المبذولة من طرف الجامعة محل الدراسة نحو التحول إلى تطبيق وظائف ادارة الكفاءات البشرية ضرورية ولكنها غير كافية؛
- تتوفر الجامعة محل الدراسة على الكفاءات البشرية لكن لا يتم الاهتمام بها بالشكل الكافي؛
- الطرق التي تستخدمها مؤسسة التعليم العالي محل الدراسة في تقييم الكفاءات البشرية من أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية يغلب عليها الطابع التقليدي، مما أدى إلى عدم دلالة عملية التقييم في هذه المؤسسة على مستوى الأداء الفعلي للكفاءات المتوفرة فيها.

➢ **دراسة :حسن بوزناق (2019–2020) بعنوان:"التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال–.**

تناولت إشكالية الدراسة هل توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين آليات التسيير الحديث للكفاءات والميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال.

حيث تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- ✓ محاولة تعميق الفهم بموضوع تسيير الكفاءات،و رأس المال المعرفي واقتصاد معرفة،
- ✓ محاولة إبراز جوانب المهمة بالميزة التنافسية ؛
- ✓ محاولة الربط بين أثر تبني المسعى الإداري و حسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتحسين الميزة التنافسية.

منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بين أبعاد إدارة الكفاءات وابعاد إستراتيجية التميز حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتمثلت عينة البحث في 125 موظف واطار بمؤسسة صيدال باستخدام العينة القصدية،حيث تمت معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss v 22.

و توصلت إلى النتائج التالية:

- تساهم الكفاءات بشكل مفصلي في تغذية الميزة التنافسية و ضمان استمراريتها و هو ما ينعكس على تحسين الموقع التنافسي للمجمع الصناعي صيدال؛
- يقوم نجاح المجمع الصناعي صيدال في تبني آليات تسيير الكفاءات ؛

- ان العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال هو الرأس المال المعرفي الذي يمتلك مهارات و معارف متميزة؛
- أن المجمع الصناعي صيدال يولي اهتماما كبيرا لكفاءاته البشرية بطريقة تسييره لهذا المورد
- أن المجمع الصناعي صيدال يركز على إستراتيجية القيادة في التكلفة باعتبارها كمتغير أو مصدر تحقيق التفوق التنافسي ؛
- توصلت الدراسة أيضا على صحة الفرضيات التأثيرية على أن هناك دور و مساهمة كبيرة لآليات تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية بالمجمع الصناعي صيدال.

- **دراسة Hadia Baassiry(2019) بعنوان:" Le management des compétences dans les PME innovantes : étude de cas du secteur vitivinicole au Liban "**

تناولت إشكالية الدراسة حول كيفية عمل المؤسسات اللبنانية الصغيرة والمتوسطة الحجم من منظور الابتكار على تطوير كفاءاتها البشرية.و هل تؤثر على الابتكار داخل هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حيث تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- ✓ تسليط الضوء على الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة من خلال التعلم التنظيمي،
- ✓ الفهم للطريقة التي من خلالها جعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مبتكرة ؛
- ✓ تسليط الضوء على الكفاءات الأساسية التي تحدث الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على دراسة تجريبية تم إجراؤها داخل مؤسسة صغيرة و متوسطة بلبنان و هي مؤسسة مبتكرة في زراعة الكروم وهذا من خلال إجراء مقابلة لـ 15 شخص حيث تم تقسيم المستجوبين إلى أربعة فئات،مقابلات شبه منظمة.

و توصلت إلى النتائج التالية:

- تحديد الممارسات الأساسية التي تسمح بإدارة وتطوير موظفيها لتحقيق أهداف المؤسسة و هي الابتكار؛
- تحديد التعلم التنظيمي والتدريب على أنهما أساسيان لاكتساب مهارات جديدة ؛
- ضرورة تعزيز وجود كفاءات أساسية التي تدفع للابتكار وتشجيع موظفيها على التعلم وتطوير معارفهم.
- أن هناك علاقة بين نوع الابتكار والكفاءات التي تم تحديدها وان ممارسات إدارة الكفاءات البشرية الجيدة تتكيف مع كل نوع من أنواع الكفاءات المستهدفة.

- **دراسة Ouafa Barakat, Abdelaziz Bendou(2020) بعنوان:" Innovation Managériale Et Développement Des Compétences Cas Des Entreprises De La Région Souss Massa "Agadir (Maroc)**

تناولت إشكالية الدراسة حول مدى تأثير شكل معين من أشكال الابتكار الإداري على تنمية الكفاءات البشرية دراسة حالة المؤسسات المتواجدة في منطقة أغادير بالمغرب.

حيث تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- ✓ توفير منظور جديد حول مساهمة نظام إدارة الجودة في تنمية الكفاءات البشرية وتشجيع الابتكار الإداري،
- ✓ تسليط الضوء على مبادئ نظام الجودة التي تؤثر في تنمية الكفاءات البشرية ؛
- ✓ تسليط الضوء على أهمية الكفاءات البشرية الفردية والجماعية .

منهجية الدراسة: تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بين مبادئ إدارة الجودة التي تشجع الابتكار الإداري وتنمية الكفاءات البشرية حيث اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتمثلت عينة البحث في 35 مؤسسة بمنطقة سوس ماسة بأغادير المغرب،حيث تمت معالجة البيانات ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss v 19و SmartPLS 2

و توصلت إلى النتائج التالية:

- أن نظام إدارة الجودة من خلال مبادئه يؤثر بشكل ايجابي على تنمية الكفاءات،
- تأثرت بشكل ايجابي لتنمية الكفاءات البشرية الفردية مع مبادئ التوجه نحو العملاء،التحسين،و إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية ؛
- كما أن تنمية الكفاءات البشرية الجماعية تأثرت وبشكل ايجابي هي أيضا مع مبادئ القيادة وادارة العلاقات مع الأطراف المعنية ؛
- وجود تأثير ايجابي لتنمية الكفاءات البشرية الفردية على تنمية الكفاءات البشرية الجماعية .

- **دراسة Ludivine ADLA Et Christian Defilix: (2020-2021) بعنوان:" GRH et innovation, quand les paradoxes deviennent des outils de management. Le cas d'une PME dans le domaine du conseil**

تناولت إشكالية الدراسة حول إدارة الموارد البشرية والابتكار عندما تصبح المفارقات أدوات للجودة دراسة حالة مؤسسات صغيرة و متوسطة في مجال الاستشارات.

حيث تمحورت أهداف الدراسة حول النقاط التالية:

- ✓ توفير منظور جديد حول مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في الابتكار،
- ✓ تسليط الضوء على المفارقات التي تواجهها و حتى إدارتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- ✓ ترسيخ أهمية رأس المال البشري للابتكار.

منهجية الدراسة: من أجل الوصول لبناء النموذج انتهجت الدراسة دراسة نظرية لـ Jarzabkowski et al. (2013) حالة مؤسسة صغيرة و متوسطة في مجال الاستشارات حيث تبين أنه في ظل ظروف معينة يمكن أن تصبح المفارقات أدوات إدارية

و توصلت إلى النتائج التالية:

- تحديد المفارقات الموجودة قي قلب العلاقة بين الموارد البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- تحديد التناقضات الموجودة بشكل أفضل حيث يمكن تفسير علاقتهما المتبادلة ؛
- قدمت هذه الدراسة لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة خيارات لحل التناقضات الملحوظة ؛
- لفت انتباه مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التأثيرات الناتجة من حيث الابتكار من خلال الأساليب الإدارية المعتمدة.
- تقديم مادة فكرية لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن إيجازه بما يلي:

–من حيث بيئة الدراسة :تمت الدراسات السابقة على مستوى المؤسسات الاقتصادية والصغيرة والمتوسطة في دول أخرى غير الجزائر وايضا تناولت جزء من دراسة لموضوعنا في الجامعة الجزائرية، في حين تم تطبيق الدراسة الحالية على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجودة بولاية سيدي بلعباس.

–من حيث هدف الدراسة :تعددت الاتجاهات البحثية في الدراسات السابقة، حيث كانت تهدف إلى بيان أثر الاستراتيجي للكفاءات البشرية والى كيفية تنميتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة،حيث سلطت الضوء على دورها في تحقيق الميزة التنافسية أو التميز المؤسساتي والى التعرف على دور إدارة الكفاءات من خلال أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحقيق إستراتيجية التميز والتي تم قياسها بدرجات(الجودة، الإبداع، والمعرفة، والتكنولوجيا)في مؤسسة كوندور للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية،و دور وظائف إدارة الكفاءات في تحسين وتطوير الأداء بجامعة العربي تبسي. كما تناول دراسة السلوك الابتكاري للكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتركيز على عملية التطوير من خلال التدريب والتعلم.

في حين تتطلع الدراسة الحالية إلى معرفة دور إدارة الكفاءات في تفعيل عملية الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال أنشطة إدارة الكفاءات (التخطيط،الاستقطاب،التنمية، والتقييم) التي تساهم في خلق الابتكار بها.

–من حيث المنهج :يمكن اعتبار الدراسة الحالية دراسة وصفية وتحليلية لكونها تأخذ وجهة نظر إطارات مختلف المستويات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية سيدي بلعباس.

–من حيث المتغيرات والمقياس المستخدم :تعددت المتغيرات المعتمدة في ممارسات المورد البشري الكفؤ والابتكار في المؤسسات، إلا أن الدراسة الحالية تعتمد في تحديد متغيرات إدارة الكفاءات والمبنية على أنشطة إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في (التخطيط،التوظيف واستقطاب واختيار، تقييم أدائها، تنمية المورد البشري من خلال التطوير،التحفيز....)، أما ما يتعلق بالابتكار فقد تم الاعتماد على المجالات التالية (الجذري والتحسيني).

إن الدراسات السابقة قد تناولت بعض جوانب موضوعنا كل على حدة، إلا أنها لم تشر إلى دور إدارة الكفاءات في تحسين الابتكار، وهنا تكمن القيمة المضافة التي نسعى إلى الوصول إليها وتحقيقها من خلال بحثنا، فالتغيير المستمر الذي تشهده وتعيشه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عامة والجزائرية بشكل خاص يحتم عليها ضرورة التكيف معه من خلال إدارة وتطوير كفاءاتها وهذا من أجل بقائها واستمراريتها ونموها وبالتالي الوصول إلى الابتكار وتحقيق الميزة التنافسية في السوق.

الفصل الأول

الإطار النظري للكفاءات البشرية وإدارتها

مقدمة الفصل الأول:

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعض التحديات التي تفرض نفسها على بيئة العمل فهي تؤثر وتتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي تفرض بدورها بعض التغيرات الداخلية. ظهور ما يسمى بالعولمة هي أهم التحديات التي يجب على المؤسسات موجهتها من تطورات في مجالات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والتي تشجعها على الانتقال من المستوى المحلي نحو المستوى الدولي.هذا ما سمح لها التركيز على الجوانب والموارد الغير الملموسة المتمثلة في براءات، اختراعات العاملين والخبراء لديها.

أيضا امتلاكها لحقوق الملكية الفكرية التي تمكنها من بيع و شراء براءات اختراع والشهرة و كذلك العلامات والماركات والأسماء التجارية.....كل هذا يستوجب التفكير في كيفية استغلال وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكفاءاتها على أنها المصدر الرئيسي في تحقيق مختلف أهدافها واستراتيجياتها وتحقيق التفوق والتميز والتنافس مع المؤسسات الأخرى المتواجدة معها في نفس المحيط كما تضمن لها أيضا تجاوز مختلف الأزمات والمخاطر.

و قصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءات سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث من خلال التطرق إلى مفهومها،بالإضافة إلى مختلف التحولات الراهنة التي عرفها العالم والتي أدت إلى زيادة التركيز على الكفاءات، وهي كما يلي:

المبحث الأول: ماهية الكفاءات البشرية.

المبحث الثاني: ماهية إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة.

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية.

المبحث الأول:ماهية الكفاءات البشرية

أضحت الكفاءات البشرية تؤدي دورا هاما في تحقيق الابتكار في شتى المجالات في إطار التنافسية الشديدة الموجودة حاليا بين المؤسسات الاقتصادية لا سيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كونها مصدر مهم لما تقدمه من معارف علمية و عملية داخل المؤسسة،فالكفاءات البشرية ساهمت في وضع المؤسسات في مكانها الحقيقي وتحقيق مختلف أهدافها.

في دراستنا لهذا الفصل سوف نتطرق الى المفاهيم الخاصة لكل من الكفاءات البشرية،إدارة الكفاءات،أنواعها،أبعادها،أهميتها لاستغلال مهارتها و قدراتها المعرفية والاستعدادية من أجل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الأول:مفهوم و مميزات الكفاءات البشرية

أولا:مفهوم الكفاءة

تعددت استخدامات مصطلح كفاءة واختلفت باختلاف توجهات الباحثين، الأمر الذي أدى إلى إعطائه عدة مفاهيم سنتطرق إليها فيما يلي:

-يعرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين MEDEF (Ex.CNPF) بأنها:" من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني،و الذي يعطي لها صفة القبول".[1]

- و عرفها G. Boterf على أنها:"القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية." "قدرة الفرد على استغلال موارده[2]:

- الموارد الشخصية:المعارف،المعارف العملية والمعارف السلوكية
- و الموارد الخارجية :يمكن الحصول عليها من 'البيانات، الوثائق،الزملاء، خبراء،من مصادر مختلفة.....'لحل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل.

بالنسبة لـ **Zarifian** "الكفاءة هي أخذ المبادرة الشخصية والمسؤولية الفردية نحو الأوضاع المهنية التي تتعلق به'[3]:

-أخذ الكفاءة: فإنه ينتج عن نهج مناسب للشخص الذي يوافق على تولي مسؤولية الموقف وتحمل بنفسه هذا الموقف "لأن الالتزام ضروري بها؛

-أخذ المبادرة: هذا الإجراء يوجد بدرجات مختلفة،هو اختيار إجراء من الإجراءات المقترحة، حتى ابتكار استجابة لمواجهة بنجاح المواقف الجديدة،

-تحمل المسؤولية هو بطبيعة الحال نظير الحكم الذاتي، ولكن تعريف الهدف من المسؤولية ضروري من خلال(رضا العملاء، احترام المواعيد النهائية، تطوير كفاءة المتعاونين معها...)

---

[1] قرواط يونس، (2018). **أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الادارة المحلية**-عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر- الجزائر (جامعة المسيلة)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي،المجلد 2 العدد 2، 29-43،ص 31.

[2] Toumi Miloud ,Souleh Samah ,**l'entreprise apprenante :vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences**,revue des sciences humains, université Mohamed khider ,Biskra ,N° : 27/28, p 51.

[3] صبيان ايمان،ثابت وسيلة، (2017). **ادارة المواهب"أفاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية اقتراح نموذج دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في salon talents et emploi**- الجزائر (تبسة)، مجلة السياسات الاقتصادية،المجلد 5 العدد 3، 126-156.

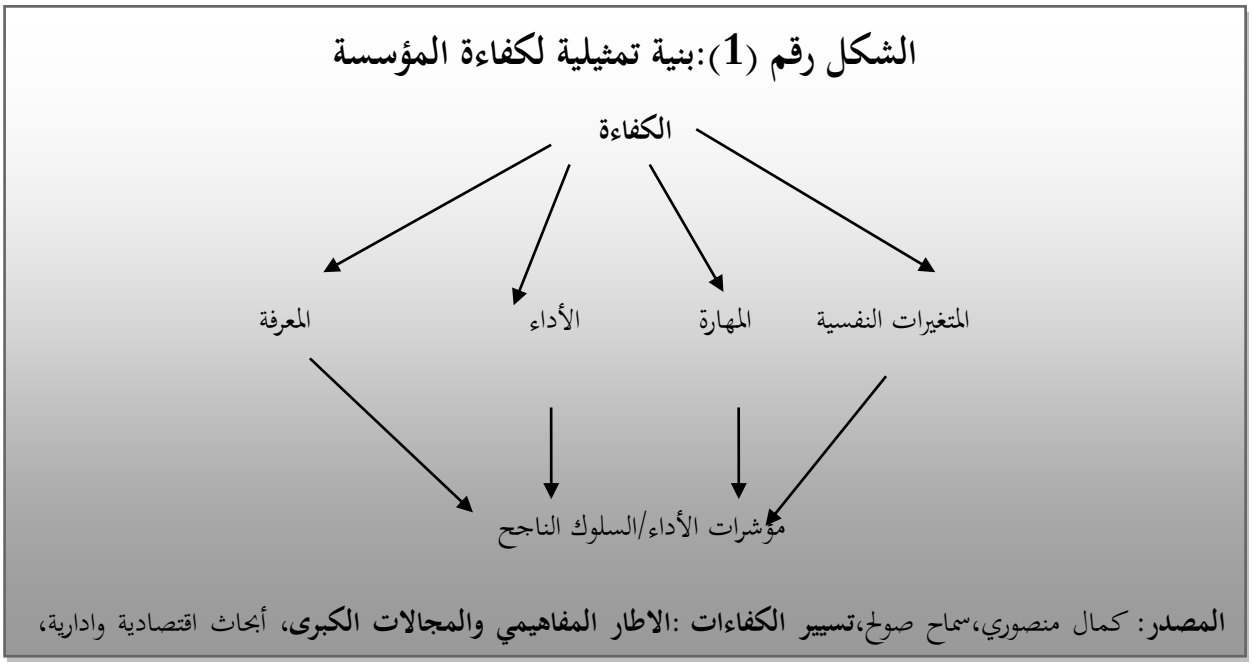
بالنسبة (**claude-lévy leboyer**) تختلف الكفاءة عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص،فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة و ذلك لانجاز المهام المعقدة كما ينبغي في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها.[1] كما أن"الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة و هي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيد وتجميع وتجسيد الموارد(المعارف،المعارف العملية،معارف التحلي) في العمل والكفاءة لا تظهر الا أثناء العمل"[2]

فحسب **لويس دينوا**"الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية و كذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"[3]

و حسب **caird1992** يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة و متغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، و يدعم ذلك بالشكل التالي:

1 الشكل رقم(1-1) بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة

الشكل رقم (1):بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



المصدر: كمال منصوري،سماح صولح،**تسيير الكفاءات :الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**، أبحاث اقتصادية وادارية،

كما نجد أبحاث **ماك كليند Mc Clelland** الذي أوضح أن القدرات الأكاديمية،و اختبارات المعرفة والشهادات الدراسية لم تسمح بتقدير جيد لأداء العمل،ووجد بعض الأنماط من الكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل واعتبرها تتوزع على خمس فئات أو أبعاد،وتتمثل فيما يلي:[4]

---

[1] حمودي حيمر، (2017)، **أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوي بميلة**- الجزائر (المركز الجامعي ميلة)، مجلة المال والأعمال،المجلد 1 العدد 4، 159-174، ص162.

[2] سماح صولح،(2010)،**إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات،العدد 9، 40-63، ص48.

[3] مصنوعة أحمد، **تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**،مداخلة في ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وافاق التطوير تجارب الدول،جامعة شلف، 03 -04 ديسمبر 2012.

[4] براق محمد،رابح بن شايب، "**تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة** "، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،09-10 مارس 2004،ص242-243.

- **المعارف**: وهي المعلومات التي تكون عند شخص ما في ميدان معين مثل:المحاسبة،التسويق،البيع،الموارد البشرية.
- **المؤهلات**:التبيين السلوكي عن خبرة ما مثل:المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع بطريقة فعالة،أو المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد أو ورشة بطريقة منطقية.
- **إدراك الذات**:وتتعلق بالمواقف والقيم،و صورة الذات مثل إدراك الشخص لذاته كقاعدة وعضو في الفرقة.
- **صفات العبقرية**:الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة،المرونة والمبادرة.
- **الدوافع** :القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها السلوكات مثل دوافع الانجاز أو الانتماء.

وبالنسبة **لماك كليلند Mc Clelland** فان المعارف والمؤهلات توصف بالكفاءات الأساسية حيث كل الأفراد في حاجة إليها حتى يكونوا فعالين في أعمالهم،و يمكن لهذه الكفاءات أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير.أما بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى فإنها تندرج فيما أسماه بالكفاءات التفاضلية حيث تسمح بالتميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط.

من خلال هذه التعاريف يمكننا استنتاج على أنها اشتركت في و ضع ثلاثة أبعاد للكفاءة:المعارف(savoir)، المعارف العملية،(savoir -faire)، و معارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية(savoir-être) وبالتالي الكفاءة هي توليفة من من المعارف والموارد.

من خلال ما سبق لا يمكن التوسع في مفهوم الكفاءة دون التعريف بالمعرفة و كيفية الحصول عليها وانواعها و ما طبيعتها حيث يمكننا تمثيل هذا الاشتراك في الشكل التالي:

و مما سبق يلاحظ أن الكفاءة تجمع ثلاثة معارف وهي ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2) تركيب الكفاءة



Source :Christine Rieu, **Gestion des Compétences**, 2008, p.14. en ligne (http://www.axcion.eu/documents/Gestion-des-Competences-Christine-Rieu-PMI.pdf), consulté le : 24 / 08/ 2021

أبعاد و مستويات الكفاءات:

تعريف المعارف[1]:

تعرف المعرفة حسب **GREY 2003** على أنها (هي الاستفاذة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحبة امكانيات و مهارات الاشخاص من كفاءات وافكار وبديهيات،و ما يصاحب ذلك من التزام وتوفير المال، القوة، التعليم المرونة، والمنافسة)[2].

[1] عبد الفتاح بوخمخم،كريمة شابونية،**تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية**،ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،نوفمبر 2005،ص112.

[2] أحمد علي،**مفهوم المعلومات وادارة المعرفة**،مجلة جامعة دمشق، المجلد 28،العدد الأول،2012،ص498.

من أكبر المفكرين في إشكالية المعارف في المؤسسة « Ikujiro Nonaka » و «Hirotaka Takeuchi»، اللذان ألفا معا كتاب « The knowledge creating company » حيث تولي أطروحات « Nonaka » أهمية كبيرة للجانب الإنساني على الجانب التكنولوجي، الذي اهتم به مفكرون آخرون أمثال: « Jean François Ballay » و « Arie de Geus ». ولهذا السبب نجد أن مفهوم إدارة الكفاءات والمعارف يعالج في الأدبيات من وجهات نظر مختلفة مما يحتم ضرورة التفرقة بين بعض المصطلحات قبل إعطاء المفهوم.

المطلب الثاني:أبعاد و مستويات الكفاءة

1. البيانات، المعلومات والمعارف: كثيرا ما تستخدم هذه المصطلحات بدل بعضها البعض دون تمييز، وعليه لا بد من توضيح الفرق بين هذه المفاهيم الثلاث :

- **البيانات**: هي أجزاء غير مرتبة من المعلومات، يمكن الحصول عليها من مصادر أولية مباشرة عن طريق أجهزة القياس أو الأفراد، أو من مصادر ثانوية داخلية أو خارجية بالنسبة للمؤسسة.

- **المعلومات**: هي ما ينتج عن إدماج وترتيب البيانات لإعطائها معنى، وهي قد لا تكون ذات قيمة حسب **Erik** « **Sveiby»** عندما لا تفيد في حل مشكلة ما. و هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية و يتم تقديمها لغرض محدد،فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة،و تقيم نتائج مسبقة و محددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.[1]

- **المعرفة**: هي معلومة مقبولة وذات قيمة، تشمل في آن واحد البيانات، الوقائع والمعلومات وأحيانا الفرضيات. وهي تتطلب وجود شخص يقوم بفرز، جمع وتفسير وتحليل المعلومات.

و يمكن إدراك الفرق بين المعلومة والمعرفة، إذا علمنا أن:

– المعلومة هي الإجابة عن الأسئلة: من؟ ماذا؟ متى؟ وأين؟

– *المعرفة* هي الإجابة *عن الأسئلة: كيف؟ و لماذا؟*

إن عدم تجانس المعلومات مع محدودية قدرات الأفراد المعرفية، كلا حسب معالجة البيانات السابقة والتي يجب أن تكون أمرا ضروريا أمام مشكلة ما قد تصادف الفرد أثناء تأدية عمله.

و لتمييز بين هذه المصطلحات يرى د.فهد بن معيقل العلى "البيانات على أنها مجموعة من الحقائق المجردة عن موضوع محدد، وهي المادة الأولية التي تستخدم منها المعلومات،و أن المعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية،و يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات هي ناتج معالجة البيانات،تحليلا وتركيبا،أما المعرفة هي كل شيء يحيط بالفرد من البيانات،معلومات،ذكاء،قدرات،اتجاهات،مهارات،قيم،و حكمة سواء كانت في الماضي أو الحاضر، يستحضره الفرد و يستخدمه لأداء عمله بإتقان لحل المشكلات، واتخاذ قرارات ناجحة،بهدف رفع الإنتاجية،و تقديم الخدمات بشكل أفضل."[2]

---

[1] بن جدو محمد الامين،"**دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير،كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة سطيف2012،1_2013،ص 7.

[2] د.واضح فواز،نويري مجدي،**ادارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة**،مجلة اقتصاديات المال والأعمال،JFBE ،مارس 2017،ص 224.

المعرفة الفنية (Savoir-faire):عرفها « **J.F. Ballay** » بأنها "التوازن الجيد بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما نكون بصدد التصرف... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، التصليح، الاتصال، البيع، التخطيط، الإدارة والتوجيه، كل هذه المهام والأنشطة تتطلب معرفة فنية"[1].

إذن المعرفة الفنية كما عرفها «**Ballay**» تتضمن جزءا شخصيا يمكن أن يختلف من شخص لآخر، جزءا بديهيا لا يحتاج الفرد للتصريح به لأنه مشترك بين الجميع، بالإضافة إلى مفاهيم ناتجة عن التجربة والخبرة التي هي في طور الاكتساب، والمعرفة قد يكون لها مصدران:

– **مصدر معرفي** يشمل كل ما يمكن تعلمه عن طريق العروض, القراءة والتصور, أي المعرفة المبنية على المعلومات وبالتالي على البيانات.

– **مصدر تجريبي** (**خبراتي**) و يشمل ما ينتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

وغالبا ما يميز أيضا بين:

المعرفة الصريحة: **Explicit Knowledge:**"أوضح نوناكا Nonaka المعرفة الصريحة بأنها المعرفة الرسمية القياسية،المرمزة النظامية،الصلبة المعبر عنها كميا و قابلة للنقل،و التعلم وتسمى المعرفة المتسربة لإمكانية تسريبها إلى خارج المنظمة و نجدها في أشكال الملكية الفكرية،المحمية قانونيا كما في براءات الاختراع،و حقوق النشر الأسرار التجارية.....الخ "[2] كما نجدها رسمية قابلة للتحويل باستخدام لغة رسمية ممنهجة و مشفرة.[3]

المعرفة الضمنية: **Taci Knowledge:** هي المعرفة الموجودة داخل عقول الأفراد و هي نوع من الصعب التعبير عنها بالكتابة كما أنها مكتسبة من خلال الخبرة الشخصية للفرد،فحسب هانسن واخرون Hansen et al (1999) فإنها تتضمن معارف علمية،تكنولوجية،وتقنية وافكار في ما يخص الصناعة واحكام العمل.حيث التحدي الرئيسي لإدارة المعرفة هو كيفية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.[4]

حيث يصف كل من Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi على انه هناك أربعة أنماط لتحويل المعرفة داخل المؤسسة[5]:

من معرفة ضمنية الى ضمنية: la socialisation التنشئة الاجتماعية حيث تنتقل المعرفة الضمنية للبعض مباشرة إلى الآخرين (المتدرب) في شكل معرفة من طرف (المدرب) و هي ضمنية من خلال الملاحظة،التقليد،و الممارسة.خلال هذه العملية لا يشرح أي من المدرب خبراته لجعلها متاحة للجميع بشكل مباشر مما يجعل هذه المعرفة غير مستغلة على المستوى الجماعي للمؤسسة.

من معرفة ضمنية إلى صريحة:**l'extériorisation** هي عملية التخريج أو التفريغ حيث يحاول الفرد تفسير فنه العملي وتحويل خبراته الى معرفة صريحة.

---

[1] Jean-Louis Ermine. La gestion des connaissances, HAL Id: hal-00997696 https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00997696 Submitted on 28 May 2014,p2.

[2] محمد أسامة، سيد علي، **ادارة المعرفة**. الجزء الأول، مصر، دار العلم والايمان،2013،ص49.

[3] Iouati, f., & hikkerova, l. **gestion des connaissances par les ressources humaines cas du secteur des services en tunisie**. *Association de Recherches et Publications en Management Gestion* 2016, 33-52,p35.

[4] Michael, A. **human resource management paractice**. *10*, 176. (b. l. data, Éd.) londan and philadelphia: kogan page,2006,p176.

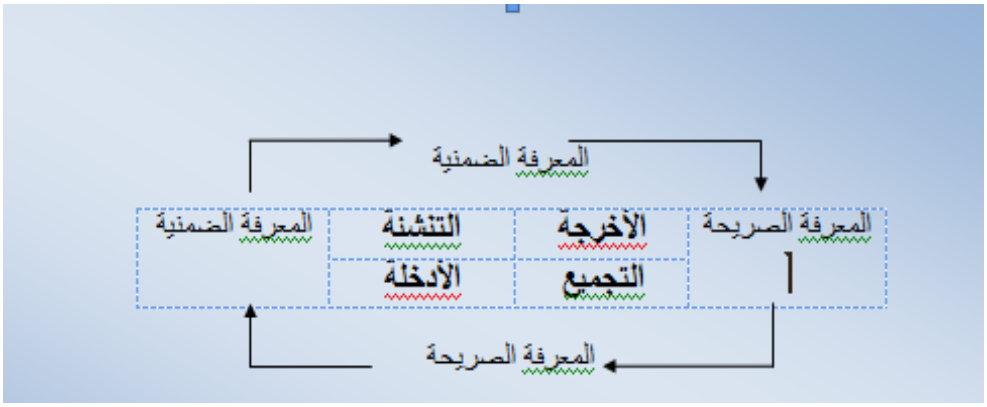
[5] Serrour Belkacem et Djouadi Slimane,"**Gestion des connaissances Dans le cadre du cours cognition et connaissances De Mr Alain Mille**, Université de Lyon

من معرفة صريحة إلى صريحة:la combinaison هي جمع المعارف من مختلف معارف صريحة أيضا لتكوين معرفة صريحة جديدة.

من معرفة صريحة إلى ضمنية: l'intériorisation هي الاستيعاب الداخلي حيث يتم استيعاب المعرفة المصرحة والواضحة والمنتشرة في المؤسسة من قبل الأفراد شيئا فشيئا هذه المعرفة الجديدة تكمل مجموع المعرفة المتاحة للفرد يتم استيعابها لتصبح جزءا من الجميع داخل المؤسسة فتصبح معرفة صريحة ضمنية.

من خلال هذه التعاريف للطرق الأربعة لخلق المعرفة يمكن تبسيطها في الشكل التالي

الشكل رقم (1–3) إدارة الكفاءات من خلال رسملة الكفاءات



source: *michel grundstein, de la capitalisation des connaissances au management des connaissances dans l'entreprise, les fondamentaux du knowledge management Pagesperso* orange.fr/michel.../INTKM0304(finalversion)modifiee.PDF

إلى جانب هذين النوعين هناك نوعين آخرين من المعرفة و هي كالتالي:

- **المعرفة العلمية Scientific Knowledge**:"هي نشاط انساني تمارس من خلاله مجموعة من الأفعال التي توجه أساسا للدراسات العلمية باعتماد طرائق البحث العلمي وفق خطوات معينة " [1] و"هي تلك التي ينظر فيها العالم الى العالم الطبيعي كموضوع أو واقع له خصائصه المتميزة،حيث يعتمد هذا النوع من المعرفة على أساس الملاحظة المنظمة للظواهر، وعلى أساس الفرضيات العلمية والتحقق منها عن طريق التجربة و جمع البيانات وتحليلها." [2]

- **المعرفة العملية Practical Knowledge**: هي المعرفة التي لها صلة مباشرة بالتطبيق [3]،كما أنها ملموسة مستمدة من التجربة[4]، "كما يقصد بالمعرفة العملية على أنها تلك الخبرات والمعارف التي يمتلكها العامل و يكتسبها من خلال تطبيقاته لتلك المعارف والخبرات بشكل ملموس و عملي أثناء قيامه بالعمل أي في وضعية العمل."[1]

---

[1] عذراء بن شارف، **ادارة المعرفة مدخل لضمان جودة انتاج المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،2017، 47، 57–85،ص60.

[2] عبد الباسط هويدي، فتيحة زايدي، **المعرفة العلمية في ظل مجتمع المعرفة**، السراج في التربية و قضايا المجتمع، 106،1،2017–114،ص109.

[3] عطلاوي محمد، شريف اسماعيل، **الجامعة الجزائرية محور خلق وتداول المعرفة العلمية والبحثية في اطار تميز كفاءاتها البشرية**، مجلة دراسات اقتصادية،2021، المجلد 15 العدد 02،ص443.

[4] Deslauriers, J.–P., & Hurtubise, Y. **La connaissance pratique : un enjeu**. ***L'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux*** , 1997, *10* (02) ,p151.

مما سبق يمكن القول أن المعرفة العملية والعملية تندرج ضمن النوعين الصريحة والضمنية وبالتالي يمكن القول أنه هناك نوعين للمعارف هما الصريحة والضمنية فقد يمكن للعامل أن يكون لديه معلومة حول تنقية عمل آلة ما فله الخيار في أن يصرح بها أو لا ففي هذه الحالة تبقى ضمنية.

المطلب الثالث:أنواع الكفاءات

لقد اختلفت وتعددت التصنيفات للكفاءات من قبل العديد من الباحثين إلا انه تم الاتفاق على تصنيف شامل وفق ثلاث مستويات حسب Celile Dejoux ، على مستوى الفرد والذي توافه الكفاءات الفردية، على مستوى الجماعي والذي يوافقه تصنيف الكفاءات الجماعية، أما الصنف الثالث فعلى المستوى التنظيمي والذي يوافقه الكفاءات التنظيمية، أو الكفاءات الأساسية، أو يمكن القول عنها بأنها الكفاءات الإستراتيجية و هذا النوع المهم والأساسي لدى المؤسسة الذي يمكنه تحقيق الميزة التنافسية لها وبالتالي تحقيق البقاء والمنافسة في السوق [2]. كما انه النوع الرئيسي محل بحثنا الذي يجب التركيز عليه و محاولة فهم كل الجوانب الخاصة به.

الكفاءات الفردية :Les Compétences Individuelles

يمكن تعريف الكفاءات الفردية التي لا زالت تشد اهتمام الباحثين بشكل كبير مقارنة بالكفاءات الجماعية والكفاءات التنظيمية،حيث عرف (Le Boterf, 1994, 12) الكفاءات الفردية بالقول "الكفاءة ليست بالحالة،بل هي سيرورة. ...،الفرد الكفء هو القادر على تعبئة و حسن انجاز الأعمال المختلفة لنظام تتداخل فيه موارد متباينة،زيادة عن عمليات التفكير،المعارف وتفعيل الذاكرة، والعمليات المتعلقة بالتقييم للقدرات العلاقاتية والسلوكية،و هي تتعلق بالفرد الكفء في حد ذاته."[3]

على أنها تلك الممارسات السلوكية أو الفعلية التي يمكن ملاحظتها أو قياسها،فهي تلك التوليفة لمجموعة من المعارف والقدرات المهنية التي تسمح بالوصول إلى نتيجة محددة من قبل المؤسسة.حيث أصبحت الموارد الممتلكة من طرف الشخص أو الشهادة المهنية غير كافية للقول أن الشخص كفء بل لا بد من تنظيمها وتعبئتها بشكل ملائم لتسيير المواقف المهنية.

حيث يمكن التعبير عن الكفاءات بأنها إدماج وتنسيق للمهارات والمعارف والخصائص الفردية بحيث تمكن أهميتها في المنظمة بأنها ذلك المخزون من الكفاءات الفردية الحالية والمتوقعة،بعبارة أخرى هي الورقة الرابحة للفرد في نفس الوقت هي ورقة رابحة أيضا بالنسبة للمؤسسة.

الكفاءات الجماعية :Les Compétences Collectives

كما هو الحال مع الكفاءات الفردية، التعاريف التي طرحها المؤلفون حول الكفاءات الجماعية متنوعة، الكفاءات الفردية هي المسؤولة عن تعبئة وبناء الكفاءة الجماعية.حيث عرفها«

Dejoux (1998, cité par Retour, 2006, p. 93)على أنها" :مجموعة من الكفاءات الفردية المشتركة الناتجة عن التآزرها وديناميكياتها "من جانبه، عرفها Michaux (2003, cité par Retour, 2006, p. 93)، "إنها تدور حول المعرفة والمعرفة الفنية

---

[1] لعمراني نسيمة،**نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات البشرية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي –دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري**، أطروحة دكتوراه، العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر،2019،ص05.

[2] Celile Dejoux, les compétences au coeur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p142

[3] كشاط أنيس،برباش توفيق، "**التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية** "،**مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية**،جامعة سطيف1، **العدد08**، 02 ديسمبر2017،ص305..

الضمنية (المشتركة والمتكاملة) أو تبادل وتضامن المجموعات "للمعارف المتكررة " والتنسيق حول نتائج مشتركة لإيجاد الحلول المناسبة "، نرى بوضوح انه عناصر أساسية مكونة للكفاءة الجماعية: على وجه الخصوص،المعبر عنها هنا بالمعرفة والمعرفة الفنية) لتحقيق الأهداف مشتركة» .[1]

تعرف عل أنها "مجموعة الكفاءات الناتجة عن طريق التقاء مجموعة من الكفاءات الفردية المحصلة من طرف العمال، العمليات التنظيمية والمهارات المحصلة عن طريق المنظمة "[2]فهي تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية فتنشأ بينهم لغة حوار واتصال مشتركة. توفير وتحصيل معلومات ملائمة بينهم،كما أنها مؤشر تعلم جماعي للتجارب والتطبيقات المهنية السابقة يمكن توظيفها في المستقبل.

فالكفاءات الجماعية هي عبارة عن معارف جماعية للأفراد داخل المنظمة و هي تستند إلى ثلاثة أبعاد للتعلم كفرق:[3]

يوجد تحتاج المجموعة إلى تعلم كيفية إمكانية استعادة العديد من الأفكار التي تكون أكثر فعالية من فكرة وحيدة.

- ✓ الحاجة إلى عمل ابتكاري منسق حيث تقوم المجموعة الممتازة في المنظمات بتطوير نفس النوع من العلاقات "الثقة التشغيلية" حيث يكون كل عضو من المجموعة على دراية بأعضاء المجموعة الأخرى حيث يمكن الاعتماد عليهم لتعويضهم.
- ✓ دور أعضاء مجموعات في تعليم وتكوين أعضاء مجموعات أخرى داخل المنظمة أو خارجها من خلال غرسهم لممارسات و مهارات لفرق أكثر خبرة.

الكفاءات التنظيمية أو الإستراتيجية: Les Compétences Organisationnelles

"بالنسبة لـ **Hamel**و **Prahalad**(**1994**) الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية /المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضبوطة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

يقدم كل من **Hamel**و **Prahalad** ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية:

-الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.

-الكفاءة الأساسية يجب أ ن تخلق مساهمة هامة في المنتج.

-الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق **Leonard-Barton**(**1992**)فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:

-معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

-الأنظمة التقنية والمعارف.

-أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.

-القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية."[4]

---

[1]Jean-Claude Coulet, « **Les notions de compétence et de compétences clés** : l'éclairage d'un modèle théorique fondé sur l'analyse de l'activité », Article soumis le 27 octobre 2014, accepté le 8 février 2016 ,p07

[2] Catalina lache, « **competence management** » ,the yearbook of the gh zane institute of economic research,vol 20,issue02,125-131,2011,p

[3]Toumi miloud ,souleh samah , op. cit ,p 45.

[4]بويحياوي ابراهيم،بن أحمد نوال، "**أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات** "،مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2،العدد 06، جوان 2016،ص15.

المبحث الثاني:ماهية إدارة الكفاءات البشرية بالمؤسسة

تذهب أحدث الدراسات في التسيير الى أن القدرة على التنافس تكون على أساس الفرص المستقبلية و ليس الحالية في السوق،و من أهم الموارد اللازمة لذلك هي الموارد البشرية،لان التنافس في ظل عالمية السوق أصبح يعتمد على تنمية الموارد والكفاءات البشرية باعتبارها القادرة على الابتكار والتطوير واستثمار المعلومات و حسن إدارة التغيير.

و قد تداركت العديد من المؤسسات أهمية هذا المورد بعدما كانت تعتقد في السابق أن تحقيق النجاح يرتكز فقط على توفير العناصر المادية والمالية والتكنولوجيا المتطورة متناسية أهمية العنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في تحقيق التميز من خلال تفجير الطاقات الإبداعية فيه والقدرة على الابتكار

المطلب الأول: نشأة و مفهوم إدارة الكفاءات البشرية

ظهور إدارة الموارد البشرية كان في النصف الثاني من القرن العشرين(الفترة الممتدة بين 1960و1980م)،و جاءت كتطور لإدارة الأفراد التي أنشأتها المنظمات بعد الثورة الصناعية،أي مع بداية القرن العشرين،و كانت مجرد مصلحة لإدارة المستخدمين بالمنظمات.و مع ظهور مدرسة الإدارة العلمية التي قادها"فريديريك وينسلو تايلور "،و بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية "لالتون مايو"،ازدادت علاقات العمل تعقيدا في المنظمات،مما تطلب إنشاء وظيفة خاصة لإدارة الأفراد بدلا من مجرد مصلحة للمستخدمين،و ذلك خلال النصف الأول من القرن العشرين(1900-1960م)،و التي تطورت فيما بعد لتصير وظيفة لإدارة الموارد البشرية.ومع نهاية القرن العشرين(حوالي 1980م)صارت كإدارة إستراتيجية للموارد البشرية،تمارس أنشطة حساسة ذات بعد استراتيجي بالنسبة للمنظمة على رأسها إدارة الكفاءات.[1]

حيث "يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية،و أوجدت مناخا جديدا واوضاع اقتصادية و سياسية وتكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا منذ بضع سنوات.

وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقة،فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البيئية،الأمر الذي يضاعف من تأثيرها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة."[2]

الملاحظ لبيئة الأعمال أكثر القطاعات تأثيرا بتلك المتغيرات، يرى بوضوح أن إدارة الموارد البشرية قد تطورت مع تعقد البيئة وقد أصبحت هناك أربع نماذج أساسية في تسيير الموارد البشرية وهذه النماذج يجب النظر إليها على أنها مكملة لبعضها وهي انعكاس للانشغالات التي سادت كل مرحلة من المراحل تطور المؤسسة، انطلاقا من هذا فإن تسيير الموارد البشرية لا ينظر إليها نظرة تاريخية فقط بل نظرة علم إداري أساسي في العصر الحديث، وهذه النماذج يمكن أن تتواجد إلى جانب بعضها البعض في نفس المؤسسة.

"فالنموذج الأول :يستند إلى مبادئ " التايلورية" فهو يقوم على التنبؤ والكفاءة والأفراد ما هم إلا عوامل إنتاج يجب تقليص تكاليفهم. مكانة الفرد في المؤسسة تعتمد على التقسيم الأفقي والرأسي للعمل، فهذه الرؤية الرقابة تلعب دورا أساسيا في تحقيق كفاءة المنظمة والأفراد إذن يمكن استبدالهم.

---

[1] حمود حيمر، "**تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية**"،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2017-2018،ص12.

[2] علي سلمي، "**ادارة الموارد البشرية**"، **دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع**، القاهرة، نوفمبر 1997،ص07.

النموذج الثاني :يقوم على مبادئ حركة العلاقات الإنسانية في ظل هذا النموذج يعتبر أفراد بالمؤسسة موردا يختلف عن باقي الموارد الأخرى،حيث أن الكفاءة لا يمكن التعامل معها بصورة منفصلة عن الموارد البشرية إذ لا بد من الأخذ بنظر الاعتبار حاجات الأفراد فمن المهم جدا أن نحقق التوافق على مستوى المؤسسة بين الحاجات التقنية والحاجات النفسية للموارد البشرية."[1]

"والاعتراف بهذا المنطق أدى إلى تطور التسيير الإداري البسيط للأفراد وإثرائه بوظائف الاتصال، التنمية والتدريب والعلاقات الاجتماعية.

النموذج الثالث :"يقودنا إلى تسيير أكثر حداثة لتسيير الموارد البشرية، الأفراد يشكلون موارد المؤسسة ويجب إعطاء المكانة المركزية لهذا المورد في المنظمة فإلى جانب الحاجة إلى العدالة والكفاءة تضاف الفعالية فالأجير يجب أن يدرك مساهمته في عمل المؤسسة وتطورها، وتسيير الموارد البشرية يجب أن يمكن من استخدام القوة الإبداعية لكل أجير وبالتالي فإن الأجراء يلعبون دورا مهما في نمو المؤسسة في إطار البيئة التي تتواجد بها، فبموجب قدرة الأجير على التجديد والرقابة الذاتية والمبادرة واتخاذ القرارات يتمكن من بناء وتطوير المنظمة، هدف الإدارة إذن يتمثل تحريك الموارد البشرية في المؤسسة. وبهذا نمر إذن من منطق الرقابة إلى منطق المساهمة.

النموذج الرابع : يتضمن ضرورة فهم سلوك المتعاملين في المؤسسة حيث أن تسيير الموارد البشرية لا يتعلق فقط بالكفاءة والعدالة والفعالية يجب أن نأخذ أيضا في الحسبان الأهداف التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها فالهدف يتمثل في تحقيق نوع من التوحيد بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد، التعاون أصبح إذن عنصر أساسي وهذا النموذج أكثر تكاملا من النماذج السابقة."[2]

مفهوم إدارة الكفاءات البشرية:تشهد مفاهيم إدارة الكفاءات البشرية رؤى مختلفة من قبل بعض الباحثين والمتخصصين في هذا الاتجاه والسبب يعود إلى عدة اعتبارات عديدة من بينها أنها منهج حديث و مرحلة متقدمة في ممارسة إدارة الموارد البشرية هذا من جهة،و يتم تطبيق وظائفها على أساس مبني على الكفاءة من جهة أخرى.ومن هنا سنستعرض مجموعة من المفاهيم لإدارة الكفاءات البشرية:[3]

-تعرف إدارة الكفاءات البشرية بأنها :"عملية ديناميكية تتكون من مراحل متسلسلة و متكاملة تتفاعل فيما بينها من أجل إنتاج معرفة تكتسب المنظمات من خلالها ميزات عديدة"

_و تعرف أيضا بأنها:"تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كفاءات العنصر البشري في المؤسسة،بما يضمن تحقيق التوافق مع كفاءات الوظيفة المطلوبة وتنمية كفاءاته بصفة مستمرة لتحقيق الأداء المتميز له و للمؤسسة،فالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات البشرية،هو الانتقال من إدارة نقاط الضعف و معالجتها إلى إدارة نقاط القوة الأفراد و كفاءاتهم وتقويتها،و ذلك بالتركيز على الكفاءات المعنوية الأكثر فاعلية في تحقيق الأداء المتميز."

-و تعرف إدارة الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلي بهدف تحقيق مهمة المؤسسة،و تحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار،التكوين،التوظيف والاختبار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة و ليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي"[4]

---

[1] عبد الفتاح بوخمخم،شابونية كريمة، **مرجع سابق**،ص118.

[2] المرجع نفسه،ص119.

[3] عبيد فريد زكريا،ضحاك نجية، "**دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي –دراسة حالة** "، **مقالة جزائرية في الاقتصاد والتسيير**، مخبر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية،،الإصدار 13، الطبعة رقم 1، 2019،ص140.

[4] Lou van beirendonck, « tous compétents ,le management des compétences dans l'entreprise », Edition de Boeck ,Belgique , 2006 ,p33.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها :"بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المؤسسة و قابلية التوظيف لدى الموارد البشرية و ذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها".

وعرفت كذلك على أنها :"التأثير في معارف و كفاءات و سلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"[1].

مقاربات إدارة الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط،أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة لمتطلبات الوظائف،بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها ترتبط بين ثلاث مفاهيم أساسية :الإستراتيجية،إدارة الموارد البشرية،الإدارة بصفة عامة.

إن مفهوم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاثة مقاربات و هي:[2]

أولا:المقاربة التسييرية:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن،و على قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية و حسن التصرف.

وفق هذه المقاربة لابد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة و قابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه،و رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل *le pouvoir d'agir* أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية،و الرغبة على الفعل *vouloir d'agir* التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.

ثانيا:المقاربة العملية:

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي،السيرورة التنظيمية و كذلك التكنولوجيا.فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذين العناصر الثلاث و ليس ظرفي او مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.

فالقدرة على حسب المقاربة العملية ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة،مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة،و كذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورة التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية و مسايرة تغيرات البيئة التنافسية و من هنا تكون الكفاءة شيء عملي و وليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.

ثالثا :المقاربة الإستراتيجية:

---

[1] بن جدو محمد الأمين، **مرجع سابق**،ص13.

[2] كمال منصوري،سماح صولح، "**تسيير الكفاءات –الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى** "،**ابحاث اقتصادية وادارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،العدد السابع،جوان 2010،ص56-57.

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية :

- ✓ يصعب تقليدها من طرف المنافسين
- ✓ يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلة تكنولوجية جديدة
- ✓ يصعب و يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

المطلب الثاني:العمليات الخاصة بإدارة الكفاءات

إن إدارة الكفاءات تتمثل في استخدام وادوات خاصة لجذب والحفاظ على الكفاءات و ذلك في كل وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تقوم باستقطاب و جذب الكفاءة للمؤسسة،و صقل، تطوير، تنمية كفاءاتهم والمحافظة عليهم و هذا من خلال استثمارها في تحقيق أهدافها.

مهما اختلفت طبيعة و نماذج إدارة الكفاءات في المؤسسات، حيث لكل مؤسسة أهدافها واستراتيجياتها الخاصة و كذلك أنظمتها. إلا أنها ترتكز على نقاط مشتركة في إدارة الكفاءات على المراحل والنقاط التالية:

أ- تخطيط الكفاءات البشرية:[1]

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية و ذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها و ضعفها و كذا منافسيها في السوق و ميزاتها التنافسية عن غيرها.ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها.ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك،و أنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف.

ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها و دراسة كفاءة و مهارة و خبرة و عوائد كل واحد منهم وتطلعاتهم و مشاريعهم المهنية. وتقوم بمقارنة الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها.و بذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو متطلب و ما هو موجود.

و بذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف،و إن كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

ب- استقبال و دمج الكفاءات الجديدة:

« يتعلق جوهر عملية الاستقطاب بجذب أكبر عدد ممكن من الأفراد المؤهلين وتشجيعها على تقديم طلبات عمل في المؤسسة لإتاحة فرصة للمؤسسة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة» [2] .حيث يعتبر الاستقطاب ذو اتجاهين،الأول يعبر عن حاجة المؤسسة من الموارد البشرية ذات المواصفات التي حددتها من قبل،أما الاتجاه الثاني و هو أن يكون الاستقطاب ذو رغبة و قناعة لدى الموارد المستهدفة للعمل لديها،و إنجاح هذه العملية يجب التوافق والالتقاء بين الاتجاهين فتتم عملية التعيين الموجهة نحو هدف المنظمة ككل والمخطط لها مسبقا و هذا بناءا على نتائج تحليل وتصميم وتخطيط الموارد البشرية .

---

[1] ين سالم أمال،بوقرة رابح، "**دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات- دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج** "، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،العدد 18، 2017،ص45.

[2] زياد مفيد القاضي،"**علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرهما على أداء المنظمات**"،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،جويلية 2012،ص13.

ج – التقييم الدائم للأداء والعائد وتسيير المسار المهني:

من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف،الترقية،إعادة ترتيب وتصنيف العمال،أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم،و تتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية،منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكيات المعرفية،الذهنية،و النفسية. و عن طريق بطاقات التقييم إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين مختصين في قياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

المطلب الثالث:تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية في البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة والكامنة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجدرة الناتجة في ثقافة المنظمة،و المرتبطة هيكليا بالتكنولوجيا النوعية والتي تمثل رأسمالا بشريا استراتيجيا بالنظر إلى كونها تعمل على تحسين نجاعة و فاعلية المؤسسة في انجاز أهدافها ووضع خطط وتصورات لنشاطاتها و منتجاتها واساليب تنظيمية جديدة.

أولا البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها :

يتم ذلك من خلال[1] :

–الكشف عن الكفاءات النادرة:حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم و كيفية المحافظة عليها و نشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المنظمة التنافسية.

–الكشف والتنقيب عن الكفاءات الفردية الغير المعروفة من طرف الإدارة:بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وامكانياتهم و قدراتهم الأكيدة لاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات و كفاءات كبيرة لكن الموارد الداخلية والإستراتيجية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاعة في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانيا :البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط،بل أن فرق و مجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية و خاصة موزعة على مواردها البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية،و التطور التكنولوجي،و خبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية و خاصة.كفريق عمل و ليسوا كأفراد من حيث[2]:

_روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛

–القدرة على التنظيم والابتكار والتطور وادارة التغيير؛

–علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة و فاعلية.

---

[1] بن عيسى محمد المهدي، **العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى المنطق الرأسمال الاستراتيجي**، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،09-10 مارس 2004، ص 71.

[2] سملالي يحضية، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة**، رسالة دكتوا ره علوم، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2002 ، ص 144.

هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة البحث عنها، وتوظيفها بما يحقق أهدافها الإستراتيجية.و بعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها،و تخصصها و مجالات عملها،بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق.و التعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها،مهاراتها من حيث وسائل العمل و حوافز الأداء.

–تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية،فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بانجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن ان تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده و موقع النشاط ضمن السيرورة الإنتاجية؛
- ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة واثرها على جودة السعر والمنتج.

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الاستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسية من حيث ندرتها،صعوبة تقليدها والحصول عليها أو تعويضها و كيفية توزيعها عن طريق قياس المدة اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق التكوين،أو الخبرة.بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة و في طبيعة تكنولوجياتها واخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات في مرحلة النمو،أو النضج،أو التدهور.

–التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية: تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من انجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية و يتم هذا التحليل من خلال ما يلي[1]:

- التحليل الاستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات والقدرات والمعارف الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية(التدريب،إدارة حياة الوظيفة....)؛
- تحديد الكفاءات الإستراتيجية وادارتها وتقدير قيمتها استراتيجيا المحققة للميزة التنافسية؛
- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن،و استراتيجيات المنافسين،و شروط الموردين،و قيود الممولين و نوع التكنولوجيا المتاحة،و حالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية،و التهديدات المتوقعة،وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، ان ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المنظمة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها،كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

و يمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها[2]:

- الكفاءات ذات قدرات انجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة،كالانتقال إلى قطاع أو نشاط أخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على انجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛

---

[1] المرجع نفسه،ص145.

[2] بن عيسى محمد المهدي،مرجع سابق،ص72.

- الكفاءات النادرة التي حققت للمنظمة ميزة تنافسية بفضل قدراتها المعرفية،و التقنية،و التنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير،و التنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛
- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا استراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم،فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمنظمة؛
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

المبحث الثالث: تنمية الكفاءات البشرية

مع تطور المفهوم الجديد للاقتصاد أصبح الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة متزايد نظرا لسهولة التحكم فيها كمورد من موارد المؤسسة،فيمكن تطوير كفاءاتها البشرية من خلال تنمية هذه الكفاءات وفق برنامج تنمية محدد عن طريق التكوين،التحفيز،الاتصال،و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ألا و هي خلق الثروة وتحقيق التميز ورفع أدائها،تحسين ورفع نجاعتها.

وبالتالي سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تنمية الكفاءات،أساليب تنمية الكفاءات عامة والتمكين الوظيفي خاصة.

المطلب الأول:مفهوم تنمية الكفاءات البشرية

أجمع الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء الغير الملموس والغير المنظور والمتمثل في كفاءات الأفراد،حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين إستراتيجية المؤسسة والعامل البشري.حيث ادراك هذا المبدأ يوجب عليها أن تسير قدما نحو تعزيز وتنمية تلك الكفاءات لتحقيق الميزة والتقدم.

1- تعريف تنمية الكفاءات:

1. بالنسبة لدافيد ديسونزو(David Decenzo) ، ستيفان روبينس (Stephan Robbins) وسوزان فيرهولست (Susan Verhulst)، تنمية الكفاءات تعني نظرة مستقبلية تجاه الموارد البشرية، تركز بشكل كبير على التعلم، بدلاً من تدريب الموارد البشرية على ممارسة أنشطة محددة، تهدف هذه العملية إلى زيادة القدرات المعرفية للموارد البشرية، وتحسين مستوى التفكير الجيد لديها، بالإضافة إلى زيادة مهاراتها في حل المشكلات .وترتكز عملية تنمية الكفاءات على التطوير الذاتي للموارد البشرية، والذي يكسبها مهارات خاصة لا يمكن إدراكها عن طريق التدريب .وقد تبث أن تنمية الكفاءات موجهة نحو إدارة القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية، أكثر من توجهها نحو تدارك النقائص لديها، خاصة أن المنظمات الحالية صارت بحاجة ماسة إلى كفاءات جديدة من أجل الاستجابة لمتطلبات الوظائف المتغيرة بشكل سريع ودائم» . [1]

كما يشير مفهوم تنمية الكفاءات إلى:مجموعة أنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار،التكوين،التوظيف،التدقيق وغيرها من وسائل لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها،يمكن القول أن لتحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة.أما التكامل الأفقي فيسمح بتكييف مختلف أنشطة الموارد البشرية فيما

[1] حمودي حيمر،"**أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات**"،مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE،ميلة،ديسمبر 2017،ص163.

بينهما والكفاءات تكون ذهنيا بمثابة وسيلة مثلى لهذا التكيف،أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وفق الشكل الأتي:

الشكل رقم (1–4) الكفاءات محور أنشطة تسيير الموراد البشرية



المصدر:العوفي فاطمة الزهراء،بندي عبد الله عبد السلام،دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، Revue Maghrébine Management des Organisations،المجلد 2،العدد 1،ماي 2017،ص93.

2– أهمية تنمية الكفاءات:

تحتل عملية تنمية الكفاءات البشرية مركز اهتمام انشغالات العديد من المؤسسات لأن هذه الأخيرة مدركة لمدى حاجاتها لتكييف الموارد مع متغيرات المحيط لكي تضمن الاستمرار والبقاء في السوق وتتجلى هذه الأهمية في :[1]

–ضرورية لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة،

–ضرورية في ظل التقدم التكنولوجي السريع واعادة التنظيم العميق للأنظمة الاقتصادية.

و تسعى إدارة الموارد البشرية لتطوير الكفاءات لأنها:

–تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم،

–تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء لأفرادها تجاه مؤسستهم،مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيب و قلة الصراعات و حدوث الهدوء والأمن النفسي للأفراد،

–تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا و مستقبلا.

فأغلب المؤسسات تحتاج إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها و خدماتها،فتسعى من خلال تنمية الكفاءات إلى اعتماد أنظمة عالمية للتقييس "الايزو" لتضمن بذلك تسويق منتجاتها إلى الخارج،و لا سبيل لتبني ذلك.إلا أن تملك يد عاملة مؤهلة لذلك وتنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك،و تتمثل المزايا التي تعود على المؤسسة من خلال تنمية كفاءاتها كون الكفاءات:

–مورد إنتاجي أساسي،بفعل أشكالها الجديدة التي ترتكز على المعرفة،الخبرة، والمهارة.

–تضخم معلوماتي يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل و معاجلة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة،

–مصدر لخلق ثقافة تنظيمية جديدة،تتسم بالرغبة في التعلم المستمر،و تقاسم المعلومات والمعارف والتعاون بين الأفراد المنتمين للمؤسسة.

[1] عمار طيبي،" **دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية**"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر،2012 ، .ص93.

3- أهداف تنمية الكفاءات:

تستهدف عملية التنمية جميع أنواع الكفاءات داخل المؤسسة فردية أو جماعية،عموما تهدف إلى:

-زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد،

-تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد،

-إكساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين،

-هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة القائمة على الابتكار،

_اكتشاف الكفاءات الخفية،و غير الظاهرة،و محاولة استغلالها لأقصى الحدود،

-تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية،التكنولوجيا.....)و هو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة"[1]،

-في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فان عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد،

- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل،
- دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات و في جميع الظروف
- تعليم الأفراد خاصة المدراء كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة و دقيقة
- تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تدريبية محددة.
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه(استغلال وتنمية المهارات).

المطلب الثاني:أساليب و طرق تنمية الكفاءات البشرية

هي مجموعة من الطرق والإجراءات المتعلقة بكيفية تنمية الكفاءات البشرية بجميع مستويات المنظمة التي توجهها نحو خلق ميزة تنافسية مستدامة، والتي تسعى من خلالها إلى بناء نظام معرفي لذا الكفاءات بالمنظمة وتطوير مهاراتهم الحالية،و إكسابهم أخرى جديدة و متنوعة،و تطوير هذه الكفاءات قصد التكيف السريع مع التغيرات المحيطة بالمنظمة و من بين هذه الطرق:

- **التدريب والتطوير:formation and development**

أ.التطوير:يعرف التطوير على أنه"أي نشاط منهجي يعتمد على المعارف العلمية الموجودة والتي تم التوصل إليها عن طريق البحث الأساسي أو التطبيقي أو الخبرة العلمية،و الذي يكون الهدف منه ابتكار وانتاج مواد جديدة أو منتجات أو آلات تستعمل في عمليات جديدة أو إدخال التحسينات على المنتجات والآلات والأنظمة المستعملة."

يمكن القول كذلك بأن التطوير"يتعلق بالاستثمارات الضرورية التي تسمح بالوصول إلى تنفيذ التطبيقات الجديدة (في طرق الإنتاج والمنتج) يعد التطوير نتاجا لأعمال البحث العلمي حيث تكون المنتجات محمية في شكل إبداعات مبرأة.[2]

---

[1] حمدي أبو القاسم، **تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2004 ، ص، 58.

[2] لامية حروش،محمد طوالبية،"**البحث العلمي والتطوير في الجزائر :واقع و مستلزمات التطوير**"،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية،ج/قسم العلوم الاجتماعية،العدد 19، جانفي2018،ص33_34.

من خلال التعاريف السابقين يمكن القول أنها عملية تجميع لموارد المؤسسة التي تؤدي إلى الابتكار(مثل تنفيذ عمليات جديدة أو منتجات جديدة) كما يمكن استخلاص أهمية هذه الوظيفة في بقاء واستمرارية المؤسسة :

- ✓ تحقيق المعرفة اللازمة وتوليد الأفكار الجديدة
- ✓ تطوير وابتكار منتجات جديدة وتحسين المنتجات الحالية
- ✓ تحسين وتطوير عمليات الإنتاج من خلال تحسين طرق الإنتاج (تقليل التلف والزمن والمحافظة على حجم المبيعات).
- ✓ تقديم المنتجات لأكبر فئة ممكنة من الزبائن.
- ✓ توسيع والتنويع من خلال الدخول في الأسواق الجديدة (التوسع من خلال مناطق جغرافية جديدة).
- ✓ تحسين المنتجات الحالية وتطويرها.
- ✓ كما أن البحث والتطوير يساهم بالقيام بإجراءات دفاعية أو هجومية للمؤسسة أمام المؤسسات المنافسة.
- ✓ مواكبة التطورات الحاصلة في البيئة المحلية والدولية.

نظرا للأهمية الكبيرة التي تمثلها المعرفة في تنمية الشعوب وتقدمها عبر العصور،و على ضوء التوجهات المتسارعة في مجال التنمية القدرات العلمية والابتكارية للمورد البشري باعتبارها المحدد الأول لنجاح المؤسسة،و رهان بقائها و صمودها في وجه المنافسة الشديدة،فان الأمر يتطلب تخصيص ميزانية مناسبة للبحث والتطوير لمواكبة التطورات الراكضة في جميع المجالات.

ب. التدريب:يعتبر التدريب إحدى الوسائل الهامة والضرورية في مجال تنمية الموارد البشرية على اعتبار أنها الدعامة الأقوى لعملية التنمية و يعول عليها في خلق الناتج المحلي الإجمالي،حيث ينظر الباحثون على أنه استثمارا طويل الأجل يحقق عائدا كبيرا يتمثل في النهوض بمستوى تحسين الأداء والكفاءة العملية للعاملين في المؤسسة.فهو اكتساب الفرد وتعلمه الطرق الضرورية التي تمكنه من استغلال ما يمتلكه من قدرات ذهنية في انجاز العمل. يعتبر التدريب ذلك الوقت الذي يمكن أن يصبح شكلا من أشكال الميزة التي تمنحها المؤسسة في شكل تكييف مؤهلات الموظفين على إدخال تقنيات جديدة أو تعلم طرق عمل جديدة أو سلوك إداري جديد.[1]

تعددت أراء ووجهات نظر العديد من المفكرين في تعريفهم للتدريب إلا أنه فيما بينهم أن التدريب يعمل على تنمية المهارة لدى الأفراد من خلال أهم التعاريف:[2]

- (التدريب هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والقدرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما)
- (التدريب هو الوسيلة التي تمكن من الحصول على الاستجابات اللازمة لأداء العمل على الوجه السليم باستخدام طرق مختلفة من الإرشاد والتعليم)
- التدريب هو الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدود في المنظمة الذي يعمل فيها)
- التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو رفع كل أو بعض المعلومات،المهارات،المعارف،و الاتجاهات الخاصة للأفراد بالمنظمة.)

« تعرف الأمم المتحدة عملية التدريب بأنها عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقد أنهم يستفيدون منها فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات ويرى(Wilson 1996) بأن عملية التدريب هي عملية منظمة تهتم باكتساب قدرات معينة أو الاحتفاظ بها فالتدريب له أهمية على

---

[1] Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni,ressources humains, 17 edition ,Magnard-Vuibert, 2019,p454.

[2] وفيق حلمي الأغا،"**البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين**"، جامعة الأزهر ،غزة،فبراير ،2005،ص40.

مستوى المجتمع والمنظمة والفرد حيث أن دور أنشطة التدريب في تنمية الموارد البشرية تتجسد أهميتها من حيث انعكاس هذه الأنشطة بالإيجاب لصالح المجتمع والمنظمة والعاملين »[1] .في هذه المرحلة تبدأ الموارد البشرية بإعادة التأهيل من خلال برامج تدريب وتكوين عملية و علمية لكي تأهلهم وتجهزهم لاستلام وترقية مهامهم بأكمل وجه داخل المنظمة.« فالتدريب هو عملية تعليمية متخصصة و موجهة بهدف إكساب المتدرب خبرة محددة فإذا كان التعليم هو "اكتساب قواعد المتعلم المعرفة العامة" فالتدريب هو "اكتساب المتدرب المعرفة المتخصصة في مجال حصري متخصص،بهدف رفع الكفاءة إلى أقصى درجة تنافسية »[2]

نلاحظ أن المؤسسة تمارس أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة الأفراد و معارفهم و مهاراتهم قصد توجيهها نحو تحقيق إستراتيجية المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية عن طريق مواردها البشرية المتميزة.

كما يمكن التمييز بين أنواع عديدة لعملية التدريب والتي يمكن اختصارها كالتالي:

- التدريب حسب عدد المتدربين:التدريب الفردي/التدريب الجماعي.
- التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب:التدريب داخل المؤسسة/التدريب خارج المؤسسة.
- التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة:تدريب العاملين الجدد/تدريب العملين القدامى.
- التدريب حسب نوعية فئة المتدربين :التدريب الإداري /التدريب الصناعي
- التدريب الصناعي:التدريب اللغوي/التدريب الفني/التدريب على اتخاذ القرارات.
- التدريب كنظام مفتوح:مدخلات/أنشطة أو عمليات/مخرجات.

يعتبر التدريب ضروريا للمؤسسات الاقتصادية والخدماتية لتعزيز القدرات التنافسية،من تقديم البرامج التدريبية للعاملين حيث لا يمكن للفرد أن يتعلم كل ما سيحتاج إليه في مجاله المهني في بدايتها فبغض النظر عما يمارسه من عمل اليوم فان العمل يتغير بتغير الزمن على مستوى بيئة الأعمال.فللتدريب أهمية كبيرة يمكن استخلاصها على النحو التالي:

- ✓ يساهم في جعل الموارد البشرية على دراية كافية لمستجدات و مجريات التطور التكنولوجي.
- ✓ تحسين مستوى أدائها و زيادة مهاراتها ورفع مستوى الإنتاجية.
- ✓ يجعل العامل على اتصال دائم بالعالم الخارجي و مواكبة التطورات في جميع المجالات.
- ✓ يساهم في تطوير معارفه في المجال الذي يعمل فيه.

إن مفهوم التدريب لم يعد مفهوما تقليديا يقتصر على البرامج التدريبية التقليدية و منح الشهادات بل أصبح خيارا استراتيجيا في نظر استثمار وتنمية الموارد البشرية بالنسبة للقطاع الخاص والقطاع العام.

➢ **التكوين:**هو"تعديل ايجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية و هدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل."[3]

---

[1] عائدة عبد العزيز،"**علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز**"،أطروحة ماجستير في إدارة أعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،اليمن،2008،ص11.

[2] عوض الله محمد،"**دور التدريب في أداء العاملين _دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوسي–ربك**"جامعة الإمام مهدي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،2017،ص14.

[3] بوعبد الله لحسن، "**تقييم العملية التكوينية بالجامعة:قراءات في التقويم التربوي**" ، جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، الطبعة االثانية 1998، الجزائر ، ص267.

ويعرف على أنه :"مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف اكتساب الفرد،و الجماعات للمعارف،المهارات، الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي،و تحقيق فعالية التنظيم الذي ينتمون إليه."[1]

يعرف أيضا " أنه تنمية مؤسسة وتحسين الاتجاهات، المعرفة،و المهارات و نماذج السلوكات المتصلة بمواقف العمل المختلفة من اجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية بأحسن شكل و في أقل وقت ممكن."[2]

❖ **أهداف التكوين: تتمثل في :**

❖ **بالنسبة للمؤسسة:** يساهم التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد من أهمها:[3]

-زيادة الإنتاجية:حيث تعكس زيادة مهارة الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته؛

-التقليل من حوادث العمل:تكثر الحوادث نتيجة للأخطاء التي تحدث من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة،المعدات أو ظروف العمل و منه فان التكوين الجيد على الأسلوب الصحيح في العمل و على كيفية أدائه يؤدي بلا شك الى تخفيض معدل تكرار الحوادث؛

-يؤدي إلى استمرارية التنظيم واستقراره: إن استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم على الحفاظ لفاعليته رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين،أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف مع أي تغيرات من حجم العمل،و يتطلب هذا توافر الأفراد ذوي المهارات المتعددة للتنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم.

❖ **بالنسبة للأفراد: تتمثل في :**[4]

-إعداد الفرد مهنيا وتدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفاءته الإنتاجية،و اكتساب معارف و مهارات جديدة وتمكينه من حسن استغلالها،و استثمار ها في مواقع عمل مختلفة،و بأقل وقت ممكن؛

_إتاحة الفرص للفرد المتكون للترقية سواء في شكل أجر أو منصب وظيفي أفضل؛

-التقليل من الحاجة إلى الإشراف حيث يخفض عبء على المشرفين، والمديرين لان تكوين الفرد يؤدي إلى صقل قدراته وتعميق معلوماته وتكثيف مهارته،و تعزيز اتجاهاته الايجابية نحو العمل والزملاء وبالتالي التقليل من الحاجة إلى الإشراف والمتابعة المستمرة؛

-النهوض بالإنتاج فالقدرات والمهارات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاج كما و كيفا مع تخفيض نسب العيوب.

➢ **نظام الحوافز:** [5]"للتعويضات تعاريف كثيرة حيث أن التعويض هو كل العوائد والدفعات التي تمنح للفرد مقابل الخدمات المؤداة" (caruth & handlgten ,2001,p. 1)،هناك تعاريف أخرى توضح نوعية العوائد التي يحصل عليها الفرد العامل "تمثل التعويضات كلا من العوائد الذاتية والخارجية التي يحصل الموظفون عليها نظير أدائهم لأعماله (martocchio ,2001,p.2) و ينظر للتعويض على أنه صفقة ذات مظاهر متعددة فهو صفقة قانونية،اقتصادية،نفسية،اجتماعية و سياسية واخلاقية من مفاهيم التعويضات والتحفيز تبدأ بعقد التعيين التي تتمثل باتفاقية بين المؤسسة والموظف على أن يقوم الموظف بالالتزامات المذكورة بالعقد فيما يتعلق بأداء

---

[1] عبد الكريم بوحفص، "**التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية**" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010، ص37.

[2] بوتلجة غياث، "**الأسس النفسية للتكوين و مناهجه**" ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1984، ص05.

[3] حنفي عبد الغفار، "**السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية**" ،الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر،2002، ص 146.

[4] أقطي رباب ، "**فعالية التكوين في تطوير الكفاءات**" ،رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة منتوري، قسنطينة،2009، ص 30.

[5] ونوغي فتيحة،"**أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي**"أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة فرحات عباس،سطيف،2014_2015،ص90.

المهمات الموكلة إليه والتقيد بمواعيد العمل والمحافظة على ممتلكات المؤسسة حيث بالمقابل تقوم هذه الأخرى بدفع تعويضات مالية و مزايا أخرى محددة في العقد.فالحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

أنواع الحوافز و شروط التحفيز الفعال:

التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية واخرى معنوية.

- ✓ الحوافز المادية :و تشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافئات تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقيات أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش.[1]
- ✓ الحوافز المعنوية :تتمثل فيما تبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل:تحسين ظروف مناخ العمل إعادة تصميم العمل،التناوب الوظيفي،التوسع الوظيفي،الإثراء الوظيفي،المدح والثناء، الاعتراف بجهود العاملين،إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة و هنا لابد من الإشارة إلى "رواتب الكفاءات"التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها من دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات،و قد عرف نظام رواتب الكفاءات تسميات مختلفة أهمها:[2]

- رواتب المهارات المتعددة
- الرواتب تبعا للمعارف العلمية
- الرواتب على أساس الكفاءات

كما أن رواتب الكفاءات تحكمها جملة من العوامل أهمها:

الوظيفة والدور المنوط بالفرد،خدمات الفرد و مهاراته،سوق العمل،قيم و ثقافة المؤسسة.

و يعرف نظام الأجر على أساس الكفاءة بأنه"هو النظام الذي من خلاله تقوم المنظمة بمنح معدلات الأجر إلى العاملين على أساس عمق و نوعية المهارات والقدرات والمعارف والخبرات المتوافرة لدى هؤلاء العاملين بصرف النظر عن المسميات الوظيفية،كما يطلق على هذا النظام طريقة الأجر على أساس المهارة أو المعرفة أو الكفاءة".

شروط التحفيز الفعال:يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه على بعض المتطلبات الأساسية التي من أهمها:

_عدم التعارض بين الأهداف الفردية واهداف المنظم.

_أن يبنى على أساس كمية الجهد المبذول و نوعه،و الأقدمية والمهارة،و العدالة،و المساواة والقوة.....

_ضرورة اقتران سياسات التحفيز ببيئة العمل،و قد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها و مراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفاعلية.

- ➢ **التمكين**:شهد العالم تطورات هائلة في النصف الثاني من القرن الماضي،شملت مختلف نواحي الحياة والتي كان لها انعكاساتها على بيئة الأعمال بشكل عام،و على نظرتها للإنسان بشكل خاص. هذه التغيرات السريعة والضغوط التي رافقتها كالمنافسة العالمية دفعت منظمات الأعمال للسعي لتحقيق التميز و هو ما تطلب الاهتمام بالإنسان وتبني ممارسات متعددة،كتمكين العاملين،حيث أدركت المنظمات أن العاملين الممكنين هم الفرق بين النجاح والفشل و على الأمد الطويل.[3]

---

[1] زاهر عبد الرحيم، "**مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**" ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الأولى2011 ، ص15 .

[2] إسماعيل حجازي، معاليم سعاد، "**تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**" ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، الطبعة الأولى 2013،ص151.

[3] المعاني،و آخرون، **قضايا إدارية معاصرة**،دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،الأردن، 2011، ص، 181.

حيث يحظى مفهوم التمكين باهتمام متزايد من المهتمين بتطوير الفكر الإداري،ففاعلية المديرين تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أداء كأفراد،و ذلك نتيجة لتحول الاهتمام من نموذج منظمة التحكم والأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة،و التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة القرار مع العاملين بهد ف التحسين والاستثمار الأمثل للكفاءات.

أولا: مفهوم التمكين:Empowerment Concept

تعريف التمكين على"أنه اعطاء الصلاحيات المختلفة للعاملين والتي يستطيعون من خلالها اتخاذ القرارات المختلفة و ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال التدريب والثقة."[1]

يرى Argenti أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات و يزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد،مع امتلاك القدرة والمسؤولية للتأثير في بيئة العمل.[2]

يرى Invancevichet:"الى التمكين بأنه عملية التي تساعد بها المدراء الآخرين لاكتساب واستخدام القوة التي يحتاجونها لاتخاذ القرار الذي له تأثير عليهم و على العمل."[3]

و يعرفه Daft بأنه منح العاملين في المنظمة القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.[4]

و حسبVogt :"بأنه العمل الذي يمنح الناس الفرصة لاتخاذ قرارات مكان العمل من خلال توسيع استقلاليتهم في صنع القرار".5

و يوضح Hellriegel&Others مفهومه للتمكين بأنه القدرة على أن يكون الفرد فاعلا،أداءه المهام المهمة (أي ذو هدف)،أن يكون لديه الاستقلالية في أداء العمل،الخبرة والقدرة في التأثير عند أداء العمل وتحقيق الأهداف. [6]

و عرفه kahreh:"على أنه الحرية والصلاحيات الممنوحة للموظفين لأداء مهامهم والتحكم فيها بأفضل ما يمكن من الاعتبارات."[7]

و يعرف أيضا"ان فكرة التمكين العاملين تقوم على اشراكهم في الادارة لوضع قرارات في اتجاه زرع الثقة بنفس الموظف،و اشعاره بأنه عامل هام في تحقيق أهداف المنظمة وانمائها،و أن العاملين على اختلاف مواقفهم انما هم شركاء لهم قيمة واهمية رفيعة في رسم رسالة المنظمة و في تحقيق هذه الرسالة."[8]

من خلال التعاريف يمكن القول أن التمكين هو قدرة الفرد على الاستجابة السريعة في حل المشكلات واتخاذ القرارات من خلال ما يمتلكه من تمكين.

---

[1] عماد علي المهيرات، "**أثر التمكين على فاعلية المنظمة** "،ط 1، دار جليس الزمان،عمان ،2010، ص23.

[2] Argent Paul A. " **the fast forward MBA pocket Reference** ". John Wiley & sons , Inc , New York , 1997,p244 .

[3] زكريا مطلك الدوري،أحمد على صالح، "**ادارة التمكين واقتصاديات الثقة** "، دار اليازوري،الأردن،2009، ص27.

[4] Daft. Richard L, **" Organization theory and Design "** 7/ed south –western college publishing U.S.A,2001,p 501.

[5] Mohamed safari ,Heidar Ahmed, **" Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study "** far east journal of psychology and business ,vol 3 No 2 ,May 2011,p 27.

[6] Hellriegel Don , Slocum John W. , Jr and Woodman Richard W.**" Organizational Behavior "** 9th Edition , south western college publishing ,2001, p 501.

[7] Sarra Berraies ,Mehrez Chaher **" Employee Empowerment and Its Importance for Trust ,Innovation and Organization Performance "** journal of business management and strategey ,vol 5 No 2 ,May 2014,p 86.

[8] رامي جمال انترواس ،عادل سالم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين** "،ط1، دار عالم الكتاب الحديث،الأردن،2008، ص 55.

ثانيا: عوامل التمكين:Empowerment Factor

تعددت آراء الدارسين والباحثين في تحديد عوامل التمكين و يعود السبب في ذلك اختلاف البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات التي درس فيها التمكين،إلا أنه بشكل عام يتفق أغلبهم على وجود عدد من العوامل والتي تم تحليل أربعة منها في بحثنا الحالي و هذه العوامل هي(المشاركة بالمعلومات،الحرية والاستقلالية،امتلاك المعرفة،القوة،المكافآت،الفاعلية،التفويض،الثقافة المنظمية).

1-المشاركة بالمعلومات Information Sharing:

إن اختيار سبل إيصال المعلومات إلى المديرين على نحو مباشر،بدل إيصالها عن طريق وسيط يعد المكون الرئيسي للتمكين،لان اللجوء إلى وسيلة غير مباشرة لإيصال المعلومات قد لا يوفر المعلومات الأفضل واللازمة للتمكين،و بذلك سيقلل هذا من مدى التمكين الأصيل،أي من فرص التأثير أو قرارات التغيير و هو قد يكون شكلا من أشكال المشاركة الخادعة. [1]

إن المشاركة الواسعة في المعلومات تحسن من الأداء المنظمي لأنها تزيد من درجة اشتراك أعضاء المنظمة وتفاعلهم مع الرؤية والنظرة الخاصة بإستراتيجية المنظمة ككل.

فالمنظمات التي تكتسب معلوماتها على نحو جيد وتنشرها وتستعملها على نحو جيد،هي القادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تحقق عن طريق التمكين كما أن المعلومات الحاسمة بالنسبة للتمكين هي:

أ-المعلومات الخاصة برسالة المنظمة Organizations Mission

ب-المعلومات الخاصة بأداء المنظمة Organizations Performance

2-الحرية والاستقلالية Freedom & Autonomy

تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في تمكين العاملين،لأنها تتضمن منح المديرين سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهمات التي يمارسونها،هناك ثلاث أنواع من حرية التصرف و هي الروتينية (Routine)و حرية التصرف الخلاقة (Greative) و حرية التصرف القيدة(Deviant).

و يتم ممارسة حرية التصرف الروتينية عندما يختار العاملون بدائل من مجموعة خيارات متاحة أمامهم لغرض أداء المهمات،أما الحرية الخلاقة (المبتكرة) غير الروتينية فهي ممارسة كل ما يمكنهم،عندما يطلب منهم إيجاد البدائل بأنفسهم لأداء المهمات و ممارسة الأدوار(كحرية تصرف الأستاذ الجامعي في وضع المناهج الدراسية) أما النوع الثالث فهو يمثل الجانب السلبي من حرية التصرف و هو ما تفرضه المنظمة على الأفراد من سلوكيات لا تجعل لهم دورا في الوصف الوظيفي.

أما الاستقلالية فيقصد بها منح العاملين صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع،كإعادة هيكلة العمل،و إعادة توزيعه فيما بينهم،و استحداث مجاميع عمل شبه متنقلة تعرف الآن بفرق العمل،و هذه الآليات الواقعة ضمن الاستقلالية تختلف عن التناوب الوظيفي أو الإغناء الوظيفي لان الاستقلالية في التمكين تعني أن الأفراد على نحو أوسع مما يجري في طرق إعادة هيكلة الوظيفة.

و يطلق السيكولوجيون على هذه الاستقلالية حرية التصرف بالمهارات والوسائل أي اختيار الوسائل والأدوات الخاصة بالعمل،و لكن ذلك ضمن الهيكل الذي تحدده الإدارة العليا،و يبقى التركيز منصبا على القضايا التشغيلية و ليس الإستراتيجية عند تحديد أفاق هذه الاستقلالية. [2]

---

[1] شريف، جلال سعد الملوك عبد الرحمن " **أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي**" دراسة تحليلية في جامعة الموصل – رسالة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل،2002،ص 63.

[2] المرجع نفسه،ص 68.

3-امتلاك المعرفة Knowledge Having:

تعتبر المعرفة موردا مهما يجب إدارته،كما يدار التدفق النقدي والموارد البشرية أو المواد الأولية، ولا سيما في المنظمات التي تسعى أن تكون متعلمة.و لكن لم يدرك المديرون أهمية هذا التأكيد الا في الآونة الأخيرة.

و يعرف Daft ادارة المعرفة بكونها الجهود الساعية للبحث المنظم عن الرأسمال المعرفي في المنظمات وتنظيمه و جعله ميسورا.فضلا عن إيجاد البيئة المنظمية التي تشجع التعلم المتواصل والمشاركة المعرفية.

و أن المعرفة هي حاصل جمع البيانات والمعلومات والمهارة والخبرة والممارسة والادراك الكامل للعلاقات والعمليات والابتكارات والاختراعات.

وتصنف المعرفة المنظمية إلى نوعين،الأول المعرفة الظاهرية (Explicit) Knowledge و هي المعرفة الرئيسة النظامية التي يتم ترميزها وتوثيقها وايصالها إلى الآخرين على هيئة وثائق،حيث يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية و دافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية و ما أصابها من خبرات و معارف اكتسبها خلال حياته،

و تقارير وتعليمات،بعد اكتسابها بالتعلم. أما النوع الثاني من المعرفة المنظمية فهو المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) و هي معرفة غير ظاهرة تستند على المعرفة الشخصية والبصيرة والممارسة تكتسب بالممارسة والتجربة.أما الفارق بين النوعين فهو أن إمكانية الحصول على الأولى بسهولة،في حين ليس من السهولة الحصول على الثانية،و تشكل المعرفة الضمنية ما نسبة 80 % من المعرفة الضمنية.[1]

4-القوة:Power

ينبغي للمؤسسة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المؤسسة،وتشجيع العاملين لديها على الشعور بالقوة والنجاح،من خلال منحهم المزيد من الحرية في التصرف بكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها. أما بالنسبة للعاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم.[2]

ثالثا: أبعاد التمكين :

إن التمكين الإداري يتكون من عدة أبعاد هي:[3]

البعد الأول:تفويض السلطة: هو التنازل عن جزء من الصلاحيات الممنوحة للموظفين،لأداء مهام معينة.

البعد الثاني:التحفيز الذاتي :الشعور الايجابي لدى الموظف بأن منظمته تقوم بتشجيعه على تحمل المسؤولية الشخصية،و تقدير جهوده،و مساعدته على الإحساس بانجازه.

البعد الثالث :العمل الجماعي :هو قدرة الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة بشكل جماعي،و ذلك من خلال التفكير الجماعي من زوايا متعددة في المشكلة المطروحة،أو الموقف الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار،و هذا ينمي عدد الأفكار المطروحة من الزوايا والاختصاصات والمهارات المطلوبة.

---

[1] Daft. Richard L, op.cit, page 258.

[2] حسن مروان عفانة،"**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل**" في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة "مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)،جامعة الأزهر – غزة-2013،ص16.

[3] بشابشة، سامر عبد المجيد،"**أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة**" المجلة العربية للعلوم الإدارية، سنة 2008،ص23.

البعد الرابع :تطوير الشخصية،و النمو الذاتي: شعور العامل بأن منظمته تساعد في تطوير مهاراته في العمل،و توفير فرص جديدة لتطوير شخصيته عن طريق المكافآت المادية والمعنوية والبرامج التدريبية.

رابعا:أهمية التمكين

أن أهمية التمكين تنعكس على المنظمات و من نتائج ذلك:[1]

–زيادة ولاء العاملين للمنظمة :فالعامل الذي يشعر بالتمكين و حرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة ايجابية و صحية بين الإدارة والعاملين،و هذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وانخراطهم فيه.

–تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما و نوعا

–زيادة فرص الإبداع والابتكار :نتيجة لحرية وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار خلاقة.

–مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد: فالموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وتجده أقل مقاومة لتغيير،هذا و من أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقاومة التغيير من قبل الموظفين خوفا من التغيير،و لأساليب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين و حب التغيير والتجديد.

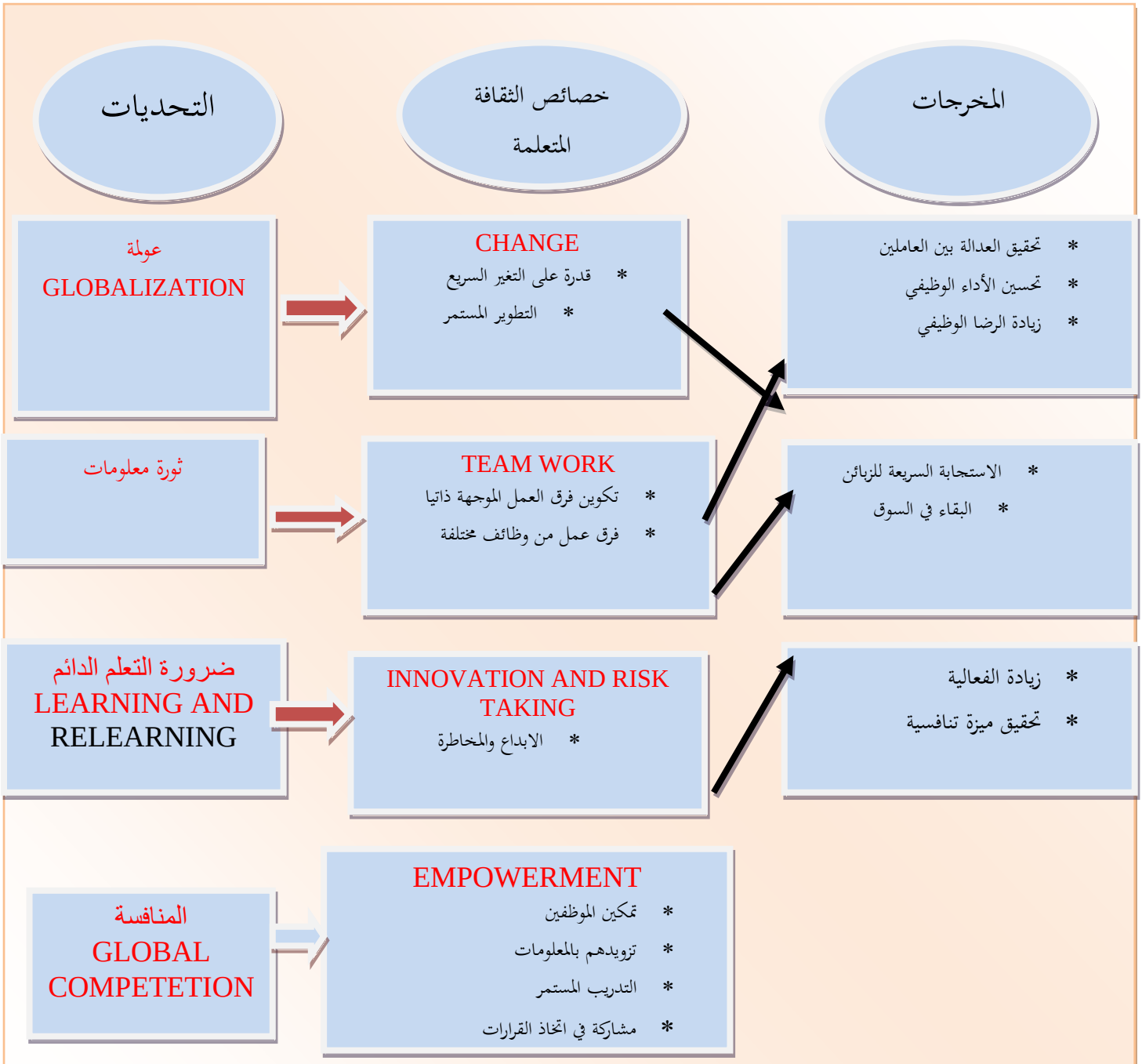
–تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء :و من حيث الربحية والحصة السوقية و سمعة المنظمة وتحقيق مؤشرات مالية أفضل بشكل عام.

–تحسين العلاقة بين العاملين: من خلال مفهوم التسويق الداخلي (Internal Marketing)

الذي يعد من المفاهيم المنسجمة مع مفهوم التمكين من حيث جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أو بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.و يمكن إيضاح فوائد التمكين حسب الشكل الموالي:

[1] ملحم، يحيى سليم،"**التمكين كمفهوم إداري معاصر**" المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة، سنة 2009،ص113.

الشكل (5-1) فؤائد التمكين



المصدر: كرمية توفيق، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص75.

[1] الرشودي، خالد سليمان، "**مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية و مدى جاهزيتها لتطبيقه** "رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سنة 2009، ص30.

رؤية الإدارة العليا في التعامل في الأزمات،و يترتب على ذلك شعور الموظفين بقدرتهم على التصرف ذاتيا بدلا من انتظار التوجيهات من الإدارة العليا،الأمر الذي من شأنه أن يسهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها.

- **فرق العمل**:يتطلب التمكين ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري،و تشجع على تكوين فرق العمل و مشاركتهم في صنع القرارات،و احترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا،و قد أشار إلى أن فرق المهام تعد أكثر فعالية في معالجة المشكلات من فعالية الفرد الواحد، لان فريق العمل يتمتع بموارد أكثر و مهارات متنوعة وبسلطة أكبر في اتخاذ القرارات، بجانب ذلك يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ القرارات وتطبيق التحسينات التي يقترحها فريق العمل،و إلا سوف ينتهي تمكين السلطة قريبا.
- **الاتصال الفعال**:يعد الاتصال الفعال من كل المستويات الإدارية المفتاح الرئيسي لنجاح تمكين العاملين،فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوافرة لديها،و إنما لدى الأفراد المنغمسين في المشكلة،و لذلك فانه يجب إشراك هؤلاء الأفراد في الحل لأنه بدون مشاركة الأفراد لن تحل المشكلة،و لن يكون هناك التزام،و بدون التزام لن يتحقق التمكين.
- **التدريب المستمر**:أنه لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم،لأنه لا يجب أن يقترض المديرون أن الموظفين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة من وظائفهم،إن تمكين العاملين يتطلب إكساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة.
- مكافأة الموظفين :تعد المكافأة من أهم متطلبات تمكين العاملين،لانها تعطي رسالة للموظف بأن سلوكه وتصرفاته وادائه مقبول،كما أنها تشجعه على مزيد من الجهد والتحسين المستمر لسائر أعماله.

المطلب الثالث:تقييم عملية تنمية الكفاءات

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة من تنمية كفاءات مواردها البشرية، حيث تعتمد على أساليب و طرق معينة لبلوغ هذه الأهداف.

أولا:مفهوم تقييم عملية تنمية الكفاءات:

إن عملية تقييم تنمية الكفاءات لأي منظمة تتم من خلال المقارنة بين التكاليف وبين ما ستحققه من عائد حيث أن المنظمات تتحمل تكاليف باهضة جراء تنمية كفاءات مواردها البشرية.

تتضمن هذه العملية قياس مدى تحقيق تنمية الكفاءات لأهدافها،خاصة ما يتعلق بتلبية حاجات الموارد البشرية للكفاءات.بالتالي معرفة فعالية هذه العملية لتبرير ما تحملته المنظمة من تكاليف[1].فيكون عن طريق كيف يمكن قياس فعالية برنامج تنمية الكفاءات؟ يمكن الإجابة عن هذا السؤال بسهولة في حالة كون مخرجات عملية تنمية الكفاءات قابلة للقياس الكمي مثل:حجم الإنتاج،حجم المبيعات،الأجور،الأرباح،التكاليف المالية،معدل دوران العمل...في هذه الحالة من السهل المقارنة بين العائد والتكلفة للحكم على عملية تنمية الكفاءات.لكن في حالة مخرجات برنامج تنمية الكفاءات غير قابل للقياس الكمي(غير ملموسة) فتكون العملية جد صعبة لقياس مدى فعالية هذا البرنامج مثل:تنمية الكفاءات الإدارية والسلوكية للإطارات [2].

[1]Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013.

[2] Ibid.

ثانيا:الغاية من تقييم عملية تنمية الكفاءات:

الهدف من عملية تقييم برنامج تنمية كفاءات الموارد البشرية هو تحقيق الغايات التالية:[1]

1-الوقوف على الانحرافات :أي على الثغرات التي حدثت أثناء تنفيذ برنامج تنمية الكفاءات،و محاولة تصحيحها لتفاديها في البرامج المستقبلية،

2-معرفة مدى قدرة القائمين على تنمية كفاءات الموارد البشرية:أي التعرف على مدى قابلية المدربين لنقل خبراتهم و معارفهم الضرورية للموارد البشرية المعنية بتنمية الكفاءات،

3-الاطلاع على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات :أي قياس مدى تحقيق هذا البرنامج لأهداف عملية تنمية الكفاءات،و مدى مساهمته في تحسين أداء الموارد البشرية،و تلبية حاجاتها من الكفاءات.

ثالثا:مستويات تقييم فعالية برنامج تنمية الكفاءات:

هناك العديد من النظريات التي تطرقت لتقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات،و التي شملت أربعة مستويات هي:[2]

1-**المستوى الأول** :يتم في هذا المستوى قياس ردود أفعال الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات حول هذه العملية من خلال استجوابهم على النحو التالي:

أ. هل أحبت عملية تنمية الكفاءات؟

ب. هل حققت أهدافها من خلال هذه العملية؟

ت. هل لاقت استحسان المشرفين على العملية(المدربين)؟

ث. هل لديها اقتراحات لتحسين عملية تنمية الكفاءات؟

2-**المستوى الثاني** :يتضمن هذا المستوى قياس حجم ما تعلمته الموارد البشرية التي استفاذت من عملية تنمية الكفاءات،و هذا من خلال تقييم أدائها الوظيفي قبل وبعد هذه العملية.أو بمقارنة أدائها بأداء موارد بشرية أخرى لم تستفد من عملية تنمية الكفاءات.

3- **المستوى الثالث**:يمثل هذا المستوى قياس مدى استفادة الموارد البشرية من عملية تنمية الكفاءات بالاعتماد على مقارنة سلوكها الحالي بالسلوكات المعيارية التي تمثل مرجع للمقارنة[3].

رابعا:طرق تقييم برنامج تنمية الكفاءات:

توجد عدة طرق لتقييم فعالية برامج تنمية الكفاءات من بينها:[4]

أ- طريقة قياس الأداء الوظيفي بعد تنمية الكفاءات(post –training performance méthod):

يتم حسب هذه الطريقة قياس أداء الموارد البشرية التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات لمعرفة مستوى أدائها الوظيفي بعد هذه العملية،هل هو أداء مقبول أم لا.و بالتالي الحكم على مدى فعالية برنامج تنمية الكفاءات.

ب- طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات:(pre- post –training performance méthod):حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية قبل خضوعها لبرنامج تنمية الكفاءات،ثم تعاد عملية القياس بعد تنمية الكفاءات لتقارن

1انس عبد الباسط عباس، **تخطيط وتنمية القوى العاملة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011،ص242.

2Dvid A.Decenzo and others,Op.Cit,p212.

3زاهر عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010،ص185.

4Dvid A.Decenzo and others,Op.Cit,p213.

النتائج في الحالتين من أجل معرفة مدى تحسن أداء الموارد البشرية بعد تنمية كفاءاتها أو عدمه.و بالتالي الحكم على مدى فعالية عملية تنمية الكفاءات.

ج –طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل تنمية الكفاءات مع وجود مجموعة الضبط (pre_post –training performance with control group méthod):حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية التي ستخضع لبرنامج تنمية الكفاءات والتي تسمى بالمجموعة التجريبية،و كذلك الحال بالنسبة لفريق من الموارد البشرية التي لن تستفيد من هذا البرنامج،و التي تسمى بمجموعة الضبط،ثم يتم اخضاع المجموعة التجريبية لبرنامج تنمية الكفاءات،و بعده يعاد قياس أداء المجموعتين و مقارنة النتائج المحققة لمعرفة الفروق بينهما قبل تنمية الكفاءات وبعدها.[1]

د– طريقة السلاسل الزمنية (time servies méthod):من خلال هذه الطريقة يتم قياس الأداء الوظيفي للموارد البشرية خلال سلسلة زمنية تتكون من عدة فترات ثم تتم دراسة تغيرات مستوى أداء الموارد البشرية بعد تمثيله في منحنى بياني يمثل تغيرات مستوى الأداء بدلالة عنصر الزمن،و يتم توضيح الفترة البشرية التي شملتها عملية تنمية الكفاءات وبالتالي امكانية ملاحظة أوجه الاختلاف بين مستويات الأداء من مرحلة الى أخرى و منه الحكم على مدى نجاح عملية تنمية الكفاءات[2].

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد استراتيجي**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،4009 ،ص478.

[2] Gary Dessler, **Human resource management**, 10th edition, Pearson education, United States of America, 2005,p298.

خاتمة الفصل الأول:

من خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن إبراز أهم النقاط فيما يلي:

_أصبح التنافس بين المنظمات يرتكز على الموارد الغير الملموسة من خلال تنمية رأس المال المعرفي والبشري بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية؛

-يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يرتكز على ثلاثة أبعاد هي المعارف، المعارف العملية والمعارف السلوكية وتصنف إلى ثلاثة أنواع :الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية والكفاءات الإستراتيجية أو المميزة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية حسب نظرية الموارد؛

-تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من الأنشطة والتطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية فهي تتمثل في جذب واستقطاب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطويرها واستثمارها لتحقيق أهدافها على المدى القريب والبعيد؛

أما فيما يخص بعمليات وانشطة إدارة الكفاءات يمكن القول أنه خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وتنميتها عن طريق مجموعة من الإجراءات لمعرفة نقاط القوة والضعف و محاولة تداركها من خلال عملية التدريب والتكوين والحوافز المعنوية والمادية.

الفصل الثاني

الإطار النظري للابتكار

مقدمة الفصل الثاني:

في ظل البيئة التنافسية الراهنة والمتغيرات الاقتصادية المعقدة التي تحكمها،تزداد حاجة المؤسسات حاليا أكثر فأكثر للارتقاء بمنتجاتها واحتلال موقع تنافسي في السوق المحلية والعالمية، خاصة مع توسع نطاق الأسواق وتغير حدودها بدخول الشركات المتعددة الجنسيات والعابرة للقارات من جهة،و ظهور الأسواق الافتراضية من جهة أخرى.و التي أصبح وزن خطرها يعادل خطر الأسواق العادية الشديدة المنافسة،فتضاعفت حدة المنافسة واخذت أشكالا متنوعة تتسابق من خلالها الدول والمنظمات لكسب المزايا المتاحة والممكنة حفاظا على مكانتها وتدعيمها لمركزها التنافسي.

و لتحقيق ما تصبوا إليه ركزت المؤسسات جهودها لاقتناص فرص البيئة المحيطة بها وتطويرها،بهدف خلق و عرض منتجات جديدة ذات جودة عالية،بفضل معارفها و خبراتها الإنتاجية وادركت بذلك أن تحقيق الميزة التنافسية يكون بامتلاكها قواعد علمية وتكنولوجية تمكنها من وضع الحلول للمشكلات التي تواجهها دون الحاجة المستمرة للجهات الخارجية،فنشاط البحث والتطوير يتخصص بتحديد نوع التكنولوجيا المطلوبة وتقليل الاعتماد على التكنولوجيا المستوردة،و أكثر تكنولوجيا مناسبة هي التي تخدم المجتمع والمؤسسة على حد السواء،حيث تحقيق التميز للمنتجات والخدمات المعروضة مما يدعم قدرة المؤسسات على التنافس.

في ظل هذه التحولات التي يشهدها العالم الاقتصادي وتداعيات اقتصاد المعرفة أصبحت المعارف والعلوم هي المصدر الأهم للميزة التنافسية،مما أوجب الاهتمام البالغ بعامل الابتكار باعتباره الرابط بين مستوى الموارد البشرية والمستوى المعرفي والعلمي و هو بذلك يعكس مدى تقدم نشاطات البحث والتطوير و مسايرة التكنولوجيات والتقنيات الحديثة في ظل المتغيرات المحيطة بها.

سيتم الوقوف في هذا الفصل على كل العناصر المساعدة على الإبتكار، فقد تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث و هي كالتالي:

المبحث الأول: ماهية الإبتكار.

المبحث الثاني: السلوك الإبتكاري و مميزاته.

المبحث الثالث: ماهية إدارة التغيير.

المبحث الأول:ماهية الابتكار

نظرا لما تشهده الدول المتقدمة من تقدم فان مجتمعاتنا هي الأخرى بحاجة إلى الاهتمام بطاقاتها المتنوعة والمتاحة خاصة طاقاتها البشرية، من خلال القدرة على الإنتاج الابتكاري. حيث أن الابتكار يعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة والوصول إلى المنتجات الجديدة والى الزبائن والأسواق الجديدة في أسرع وقت وبما هو أفضل من منافسيها بل أكثر من ذلك فهو عامل محدد لاستمرارية وبقاء المؤسسات.

المطلب الأول:مفهوم الابتكار

لقد تعددت التعريفات واوجهة الاختلاف بين الباحثين حول تحديد شامل لمعنى مصطلح الابتكار، لمفهوم الابتكار الكثير من الغموض والإبهام لارتباطه بمصطلحات أخرى متقاربة المعاني إلى حد بعيد، فقد نجد في بعض الكتب التي تناولت مفاهيم الابتكار، الإبداع والاختراع عدم التمييز بين هذه المصطلحات،إذ يترجم البعض كلمة " innovation " إلى مصطلح الإبداع رغم أن الترجمة الصحيحة لهذه الكلمة هي الابتكار [1].فالبعض يؤكد على أنه شيء جديد مثل بيتر دراكر في كتابه " innovation And Entrepreneunship" الذي ترجم إلى اللغة العربية "المقاولة والتجديد"[2]و البعض الأخر على أنه أي شيء مختلف بالنسبة للمؤسسة التي ادخل عليها أو كقبول وتطبيق أفكار عمليات و منتجات و خدمات جديدة.

أولا:تعريف الابتكار

الابتكار لغة

الابتكار لغة مستمد من الكلمة اللاتينية " Novus" التي تعني "الجديد" والتي اشتقت منها الأفعال الثلاثة:Innovare "، " Novare"و"Renovare " والتي توافق في اللغة الفرنسية:Innovation"، "Novation"و"Renovation ".و ظهرت كلمة "Novation" سنة 1307 واستخدمت للدلالة على اتفاقية بموجبها يتم اسقطا التزام قديم واستبداله بالتزام أخر جديد،أما كلمة " Renovation" فقد بدأ تداولها خلال القرن الرابع عشر لتعني إضفاء تغييرات جوهرية على الحالة الأصلية لشيء ما،أما مصطلح "Innovation" فقد ظهر سنة 1927 و يعني تقديم شيء جديد لم يوجد من قبل[3].

الابتكار اصطلاحا

من جملة التعاريف التي أسندت إلى مفهوم الابتكار والتي تزخر بها مختلف المراجع نذكر:

-تعريف شومبيتر:بالرجوع الى الأدبيات الاقتصادية فان هذا المصطلح ينتسب الى الاقتصادي النمساوي **joseph schumpeter**،الذي يعد المنظر الأول للابتكار سنة 1912، على أن الابتكار هو "الهدم الخلاق" *4*و خلال دراساته الأولى

---

[1] مصطفى هني، **معجم المصطلحات (فرنسي-انجليزي-عربي)**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1984، ص 246.

[2] نجم عبود نجم،**إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص،و التجارب الحديثة)، الطبعة الأولى**، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2003،ص ص16-17.

[3] Simon Alcouffe ,**la Diffusion Et L'adoption Des Innovation Managériales En comptabilité Et Contrôle De Gestion : Le cas De L'abc France** ,Thése De Doctorat (Non Publiée),Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Paris , France ,2004, p 23.

[4] Anne Sander ,**Les politiques De Soutien A l'innovation :Une Approche Cognitive : Le Cas Des Cortechs En Alsaces** ,Thése De Doctorat (Non Publiée),Université Louis Pasteur ,Strasbourg I, Juin 2005, p 19.

كان شومبيتر يقول بأن الابتكارات تتطور خلال فترات الأزمات،أما خلال الدراسات اللاحقة فأكد حقيقة أن الابتكار يتحقق نتيجة لأنشطة مخابر البحث والتطوير المتكررة والروتينية.[1]

-تعريف Yves Chirouz: الابتكار هو مدخل التجديد في أي مجال.[2]

-تعريف راوية حسن :الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة،و هنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة انطلاقا من إدراكها،جلبها إلى المنظمة ثم تطبيقها.[3]

-تعريف Luecke & katz: الابتكار هو تقديم شيء أو أسلوب جديد،و هو تجسيد وتوليف او تجميع المعارف في منتجات،عمليات أو خدمات أصلية.[4]

-تعريف نجم عبود نجم :الابتكار هو قدرة الشركة على التوصل الى ما هو جديد يضيف قيمة أكبر واسرع من المنافسين في السوق.[5]

-تعريف Peter Drucker :كما يلي "الابتكار هو أداة خاصة للمقاول يستخدمها من أجل التغيير كفرصة لانتاج منتجات و خدمات مختلفة"[6]أي أن الابتكار حسب **Drucker** هو فرصة للمقاول من أجل تحقيق الربحية و زيادة رضى الزبائن من خلال التغيير في ناتج الموارد المستخدمة مما يزيد في القيمة النهائية للمنتج.

-تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية *(OECD):يتمثل الابتكار في العملية التي تسمح بتحويل فكرة إلى منتج جديد أو محسن أو إلى طريقة عمل جديدة،و عملية الابتكار تغطي جميع الأنشطة العلمية،التكنولوجية،التجارية والمالية الضرورية للتسويق الناجح للمنتج الجديد والتنفيذ الفعال للطريقة الجديدة."[7]

_فالابتكار عملية عقلية أي الابتكار نتيجة التفكير الابتكاري،فبعض الأفراد لديهم قدرة بسيطة على أن يفكروا،و البعض الأخر لديهم قدرة كبيرة على الابتكار والتجديد،و الشخص الابتكاري هو الذي يستطيع أن يعطينا أفكار جديدة لما يعترضه من مشاكل سواء ما يتعلق بالحياة اليومية أو الدراسات العلمية.[8]

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ أن الابتكار حسب المفهوم الشائع والأكثر شمولية هو التوصل إلى ما هو جديد حيث يؤكد **Shani&Lau** أن الفكرة الجديدة قد تكون تكنولوجيا جديدة،منتجا جديدا،عملية تنظيمية أو إدارية جديدة،كما قد يكون الابتكار تقليدا لمنتج أو شخص أو فكرة مستخدمة في مكان آخر و يصبح تطبيقها فريدا عند وضعه في سياق جديد.[9]

---

[1] Idem

[2] Yves Chirouz ,**Le marketing** ,Tome 01,4 éme Edition ,Groupe Liaison ,paris ,1991,p126.

[3] راوية حسن،"**سلوك المنظمات**"،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2001،ص 393.

[4] W.Golden ,Gabriel.J&Gostello ,**Managing Lean Supply And Innovation :Cross-Cultural Knowledge Transfer In An Mult-National Company** ,Paper Presented At The 23rd Industrial Marketing And Purchasing (IMP) Conference, Manchester, UK,29th August -1st September 2007, p 04.

[5] نجم عبود نجم،"**إدارة الابتكار**"،مرجع سابق الذكر،ص20.

*OECD : Organisation for Economic Co-operation and Development.

[6] Peter Drucker, **Façonner l'Avenir**, Edition d'Organisation, Paris, 1998,p120.

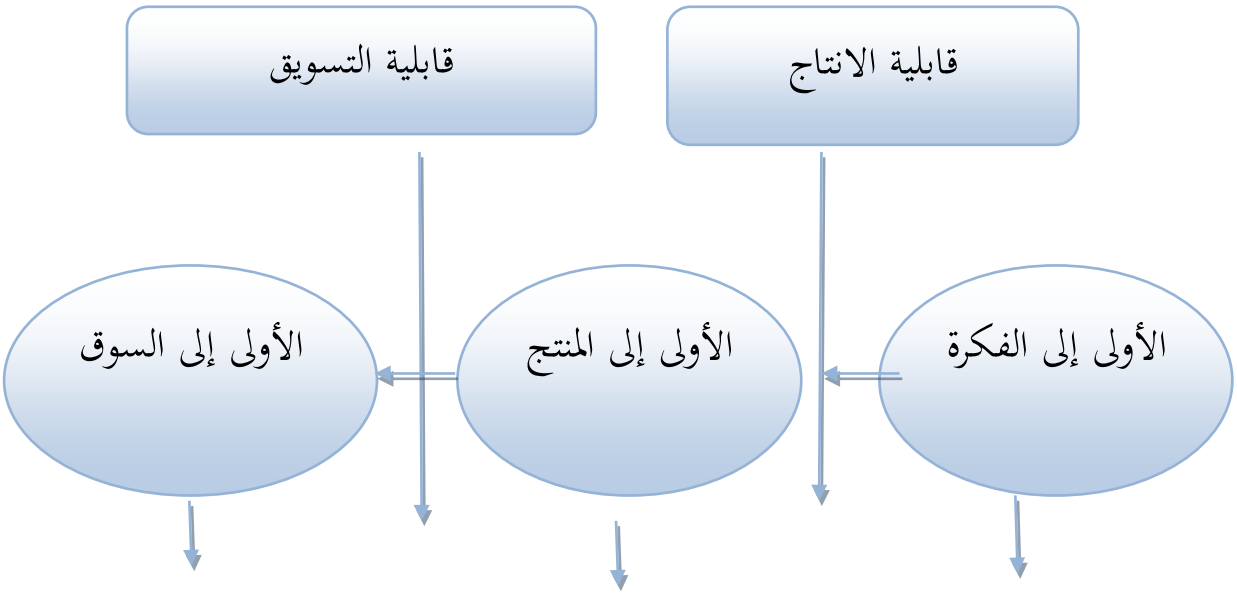
[7] OECD Et Eurosat ,**Manuel D'oslo : Principes Directeurs Pour Le Receuil Et L' interprétation Des Données Sur L'innovation** , 3éme Edition ,Edition OECD ,2005, p 46.

[8] اسماعيل عبد الفتاح ،**الابتكار وتنميته لدى أطفالنا**،مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر، 2003،ص12.

[9] نجم عبود نجم،"**إدارة الابتكار**"،مرجع سابق الذكر،ص20.

بناءا على ما سبق يمكن القول أن الابتكار هو فعل إرادي و عملية شاملة تهدف إلى تحسين الوضعية الحالية أو تقديم حل لمشكلة معينة، من خلال إيجاد فكرة جديدة وتجسيدها ميدانيا بإنتاج شيء جديد،ثم تسويقه وتوسيع دائرة استهلاكه. فهو تطبيق لأفكار جديدة أو إعادة مزج للأفكار المعروفة على المنتجات.

الشكل رقم (2–1) مفهوم الابتكار الأول إلى الفكرة المنتج والسوق



العامل المؤثر الوسائل المساعدة	الجدة_التحسين الكبير الخبرة الذاتية للمبتكر أو المؤسسة الأدبيات والدراسات الموزعون،الزبائن،المنافسون..	الهندسة _كفاءة الانتاج الخبرة الهندسية،مرونة التكنولوجيا،ادارة العمليات،ادارة التكاليف..,	القرب من السوق الخبرة التسويقية،التوجه نحو الزبون،قنوات التوزيع،سياسات التوزيع،ترويج واعلان...

المصدر: نجم عبود نجم،"إدارة الابتكار"،ص 23

من خلال الشكل السابق مكن توضيح مفهوم الابتكار داخل المؤسسة والذي يتجسد في كونها السباقة إلى الفكرة المبتكرة مقارنة مع المؤسسة المنافسة.من خلال مجموعة من الإجراءات والخبرات الذاتية التي تمتلكها في مجال نشاطها،إضافة إلى إمكانية تطوير تلك الأفكار مستقاة من منافسيها والتحسينات التي يدخلونها على منتجاتهم أو من خلال تطلعات زبائنها من خلال معرفة حاجات السوق و مقدار الطلب على المنتجات المبتكرة والمواصفات المرغوب فيها.

ثانيا:الفرق بين الابتكار والإبداع:قبل التعرض إلى العلاقة الموجودة بين الإبداع والابتكار لابد من الوقفة عند مصطلح الإبداع،حيث أن مصطلح الإبداع يعود في الأصل إلى الكلمة اليونانية kere والتي تعني النمو،و إلى الفعلcreate بالانجليزية والذي يقابله في العربية فعل أبدع والذي سبب المجيء.[1]

[1] مصري عبد الحميد حمورة ،**علم النفس(الفن وتربية الموهبة)**،دار غريب،القاهرة، مصر، 2000،ص73.

و هذا يشير إلى أن الإبداع يعني التوصل إلى أفكار خلاقة،بينما الابتكار يهتم بتجسيد هذه الأفكار فالوصول إلى أفكار مبتكرة يسمى إبداع أما تحويل هذه الأفكار إلى واقع مفيد يسمى ابتكار[1]. و يعرف قاموس بنجوين السيكولوجي الإبداع"بأنه عملية عقلية تؤدي إلى حلول وافكار و مفاهيم واشكال فنية و نظريات و منتجات تتصف بالتفرد والحداثة"[2].و هذا يعني أن عملية الإبداع تتم على مستوى العقل وتعمل على إيجاد أفكار تتميز بالحداثة،و في إطار العلاقة بين الإبداع والابتكار وما يميزها من الخلط و عدم التفريق الحاصل بينهما كما أشرنا سابقا.نجد أن هناك وصف للعلاقة بينهما بأنهما يعنيان نفس الشيء،حيث يعبر عنهما في المعادلة الخاطئة التالية:**الابتكار =الإبداع**....و يعرف الإبداع بأنه تبني فكرة جديدة موجودة" [3]في حين يرى البعض بأن الإبداع يعني التوصل إلى حل خلاق لمشكلة معينة،و أن الابتكار هو تطبيق هذا الحل[4].

لذا هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار،بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار فنجد

أمبيل"عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة،و الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار،الأول ضروري لكن شرط غير كافي"[5]

إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار،أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين و فرق عمل،حيث أنهم أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كافي مما يدل على أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار و يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

الابتكار =الإبداع +التطبيق

و بهذا فان الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى المنتج،و على هذا الأساس ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.[6]

ثالثا :خصائص الابتكار

ان الابتكار يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الابتكار التي تكون ضمن أشكال متعددة كالأتي :[7]

1. **الابتكار يعني التمايز** :أي الإتيان بما هو مختلف عن المنافسين؛

---

[1] أحمد سيد مصطفى ،**المدير وتحديات العولمة**،دار النهضة العربية،الطبعة الأولى، مصر، 2001،ص572.

[2] نيجل كنج و نيل أندرسون،**ادارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)**،**ترجمة**:محمود حسن حسني،،دار المريخ للنشر،الرياض، مصر، 2004،ص42.

[3] محمد عبد الفتاح الصيرفي ،**الإدارة الرائدة**،دار الصفاء، عمان،الأردن ، 2003،ص12.

[4] نجم عبود نجم،"**إدارة الابتكار**"،مرجع سابق الذكر، ص17.

[5] Amabil ,T. M :**Creativity in context** :**Westview Press** ,New York,1996,P.1154,1155.

[6] بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**،مذكرة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2011_2012،ص ص29-30.

[7] بلال خلف السكارنة،**الريادة وادارة منظمات الأعمال**، دار الميسرة،الأردن،ط1،ص48.

2. **الابتكار يمثل الجديد** :أي الإتيان بالجديد كليا أو جزئيا،و هو بذلك يمثل مصدرا من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها؛

3. **الابتكار هو القدرة على اكتشاف الفرص**:و هو نمط من أنماط الابتكار الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات والتوقعات ورؤية خلاقة لاكتشافات قدرة المنتج الجديد في خلق طلب فعال و لاكتشاف السوق الجديد الذي هو غير معروف لحد الآن؛

4. **الابتكار أن تكون المتحرك الأول في السوق**:وفي هذا الصدد لصاحب الابتكار أن يكون الأول في التوصل إلى الفكرة وادخال ما هو جديد.

المطلب الثاني :مستويات وانواع الابتكار

لقد أصبح الابتكار أساسا لدعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال،و أصبح من الضروري فهم الابتكار،فالابتكار يتم من خلال تقديم شيئا جديدا أو إدخال مستجدات أو إجراء تغييرات(kanji,1996)،و قد أشارت معظم الدراسات إلى الأعمال المبتكرة التي يتم تطويرها تأتي استجابة للتطورات والتغييرات التكنولوجية والسوقية،و تأتي أيضا نتيجة للبحث عن فرص عمل جديدة أو دمج مجموعة متنوعة من التكنولوجيا الحديثة،أن فكرة الابتكار هي عملية إيجاد شيء جديد يهدف لإشباع رغبات العملاء بأفضل أداء ممكن[1].

أولا:مستويات الابتكار:

يرى المختصون في مجال العلوم الادارية ثلاث مستويات من الابتكار:[2]

أ. **على مستوى الفرد**:و يقصد به ذلك الابتكار الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات و سيمات ابتكارية،و لقد حدد الباحث Roby صفات المبتكر في الخصائص التالية:

_الالتزام بهدف محدود والعمل على تقديم الأفكار؛

_تشجيع تبادل الأفكار والنقد الذاتي؛

_التحرر من النزعة التقليدية والتوجه نحو الأصالة؛

_شفافية التعامل مع المشكلات؛

_وضوح الرؤيا.

و بشكل عام يعرف الابتكار على مستوى الأفراد التوجه نحو استخدام تفكيره و قدراته العقلية في اطار ما يحيط به من مؤشرات مختلفة من أجل تقديم انتاج جديد ينفع المجتمع.

ب.على مستوى الجماعة: هو ذلك الابتكار الذي يتم تحقيقه أو التوصل اليه من قبل الجماعة،حيث أن الابتكار على هذا المستوى أكثر فعالية من الابتكارات الفردية نتيجة التفاعل والتعاون فيما بينهم و مساعدة بعضهم،و يتأثر ابتكار الجماعة بما يلي:

_الرؤيا والمشاركة الآمنة؛

_الالتزام بالتميز في الأداء؛

_تشجيع وتحفيز الابتكارات الفردية.

---

[1] عامر عبد الرحمن عبد الرحيم العطيات، **أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة على الابتكار في المنتجات والخدمات المصدرفية _دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الاردنية**،،مذكرة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، كانون الأول2013،ص 11.

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009،ص ص 15-21.

ت.على مستوى المؤسسة: باعتبار المؤسسة تتكون من جماعات وافراد عاملين فان الابتكار على هذا المستوى يتشابه بشكل كبير مع الابتكار على مستوى الجماعة،و يعتبر بالنسبة للمؤسسة أساس نموها،و هناك من يرى بأن الابتكار على مستوى المؤسسة الانتاجية يتوقف على عاملين أساسين هما:

_القاعدة المعرفية للمؤسسة ؛

_تراكم المعرفة عبر الوقت.

ثانيا:تصنيفات الابتكار:

إن التحليل الحديث للابتكار يميز بين أشكال مختلفة لهذه الظاهرة و يرسم أنواعا مختلفة وفقا لطبيعتها وتأثيرها على النشاط الاقتصادي،و لكن هذه الأنواع في تزايد مستمر انطلاقا من تقنيات الإنتاج إلى المنتجات الجديدة،إلى طرق التنظيم و مختلف العناصر التي تؤثر في سير المؤسسة،و عليه فقد حدد **joseph schumpeter** خمسة أشكال للابتكار:[1]

_تقديم منتجات جديدة :حيث تقوم المؤسسة بصورة دورية و مستمرة على طرح منتجات،على أن تكون جديدة وغير متواجدة في الأسواق.

_اعتماد طرق واساليب جديدة في الإنتاج: يعمل الابتكار على خلق طرق جديدة في الإنتاج،تعتمد على استخدام مدخلات جديدة بدل الموجودة من قبل وتعمل على زيادة حجم المخرجات وبالتالي تقليل التكاليف.حث عن مصادر جديدة و مناسبة لمدخلات العملية الإنتاجية،حتى تضمن جودة مخرجاتها.

_تكوين مؤسسة جديدة في القطاع الصناعي: يصف **joseph schumpeter** هذه المرحلة على أنها دخول المؤسسة إلى سوق محتكر حيث لا توجد منافسة،أو أنها تقوم بخلق ظروف معينة تجعلها في وضع المحتكر،و بالتالي خروج المؤسسات المنافسة من السوق بصورة نهائية،أو احتفاظها بحصص سوقية هامشية.

_فتح أسواق جديدة: يمكن الابتكار من زيادة نسب المبيعات و زيادة نسبة المستهلكين،و بالتالي زيادة الحصة السوقية للمؤسسة.

_الحصول على مصادر جديدة للمواد الأولية: يعمل الابتكار على تكريس مبدأ التحسين المستمر للمنتجات المقدمة،و عليه فان المؤسسة تسعى دائما الى البحث عن مصادر جديدة و مناسبة لمدخلات العملية الانتاجية،حتى تضمن جودة مخرجاتها.

- **التصنيف وفقا لدرجة الحداثة:** يمكن التمييز بالنسبة لهذا التصنيف نوعين من الابتكارات و هما الابتكار الجذري والابتكار التحسيني،حيث يرى علي الشريف أن :

1_الابتكار الجذري هو "سلعة جديدة تماما تحل محل سلعة قائمة،أما الابتكار التدريجي فيعني تعديلا في سلعة موجودة."[2] كما أن الابتكار الجذري هو "عملية متكاملة العناصر من انتاج وتسويق وادارة استراتيجية تؤدي الى طرح سلعة أو خدمة مختلفة جذريا عن تلك المعروفة في الأسواق.فالابتكار لا يكون جذريا الا اذا نجمت عنه سلعة أو خدمة تحقق بعض الشروط التالية:

* اشباع حاجة لدى المشترين لم يسبق اشباعها من قبل.
* اشباع حاجة قائمة لدى المشترين،و لكن بفاعلية تزيد 5 مرات عما عرفه هؤلاء المشترون من قبل.
* تخفيض تكاليف الانتاج بنسبة لا تقل عن 30 % عما هو سائد لدى المنتجين المنافسين.

---

[1] بلال زويوش، **السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والتوسطة الدوافع والمحددات–دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية**،،مذكرة لنيل شهادة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة، 2017،ص ص21–22.

[2] علي الشريف، **الادارة المعاصرة**،الدار الجامعية، مصر، 2000،ص 339.

* تحقيق نجاح تسويقي وارقام مبيعات تفوق المتوقع مرتين على الأقل في الطرح الأول،أو أربعة أضعاف المتوقع في الطرح الثاني(اذا لم يفلح الطرح الأول كما في حالة الهواتف النقالة).

* و يجب أن تتوفر بعض الشروط السابقة في السلعة أو الخدمة التي تتمر عنها جهود الابتكار في المؤسسة كي تستحق أن نطلق عليها مصطلح "ابتكار جذري" فاذا توافرت الأربعة مجتمعة و مرة واحدة في احدى السلع /الخدمات المبتكرة،استحقت لقب " الابتكار الجذري" بجدارة.ومن الأمثلة الحاسمة على هذا النوع من الابتكار تطوير الحاسب الشخصي pc مقارنة بالحاسبات العملاقة (Main Frame)،و اصدار الهواتف النقالة مقارنة بالهواتف السلكية.[1]

2_الابتكار الجزئي(التحسيني) :يشكل تغييرا تدريجيا انطلاقا من تغيير جذري،و هذا بهدف تحسين التكنولوجيا المستخدمة،من أجل تكييفها مع خصائص الأسواق والقطاعات التي ستعتمدها،فهو يتمثل في تحسين المنتجات المتواجدة حاليا في الأسواق،و هو عملية اتقان لجانب محدد من المنتجات أو لنقطة من الأساليب الفنية للانتاج،و مثال ذلك تطوير نظام المكابح في السيارات من نظام الكبح التقليدي الى نظام ABS. اذا فالابتكار الجزئي يتمثل في تحسين المنتجات الحالية التي سبق و طرحتها المؤسسة في السوق،أو ادخال تعديلات و مكونات مبتكرة لم تبتكرها المؤسسة في حد ذاتها.[2]

عموما يمكن تلخيص أهم الخصائص المكونة لكل من الابتكار الجذري والتحسيني كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم (2–1) خصائص الإبتكار الجذري والتدريجي

جدول رقم(2–1) يوضح خصائص الابتكار الجذري والتدريجي

الخاصية	الابتكار التدريجي	الابتكار الجذري
سرعة السير	يدوم لفترة طويلة و لكن غير جذري	قصير الأمد و لكن جذري
الاطار الزمني	خطوات صغيرة	خطوات كبيرة
التغيير	مستمر وتدريجي	متقطع وغير تدريجي
المساهمة	تدريجي و ثابت	مفاجئ
المدخل	كل فرد	قلة من المتميزين والمختارين
الطريقة	جماعي،جهود جماعية،مدخل النظم	فردي عاصف،أفكار فردية
الشرارة	الصيانة والتحسين	إعادة البناء
المتطلبات العملية	الدراية الفنية التقليدية والحالة القائمة	الافتراضات التكنولوجية ونظريات
توجيه الجهد	استثمارات قليلة،و لكن درجة عظيمة للمحافظة عليه	استثمارات ضخمة و جهد قليل للمحافظ عليه.
معايير التقييم	للأفراد	نتائج من أجل الأرباح
الميزة	أداء العملية و جهود من أجل نتائج أفضل.	ملائم جيد للاقتصاد سريع النمو
	أعمال جيدة جدا في اقتصاد بطي النمو.	

المصدر :نجم عبود نجم،مرجع سابق،ص 154.

[1] ريتشارد ليفر،**الابتكار الجذري:كيف يمكن للشركات القائدة أن تتصدى للشركات الصاعدة**،خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال 2،الشركة العربية للاعلام العلمي (شعار)،السنة التاسعة،العدد 21،القاهرة،نوفمبر 2001.

[2] Caccomo. J.L, **L'épopée de l'innovation : innovation technologique & évolution économique**, édition l'Harmattan, PARIS, 2005,p38.

➢ **حسب معيار الطبيعة** :يقسم الابتكار حسب معيار الطبيعة الى ثلاث أنواع و هي:

أ-الابتكار التكنولوجي: عرفته منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية OCDE "الابتكار التكنولوجي يغطي المنتجات الجديدة،و الأساليب الفنية الجديدة،و أيضا التغيرات التكنولوجية المهمة للمنتجات و للأساليب الفنية. و يكتمل الابتكار التكنولوجي عندما يتم إدخاله إلى السوق، أو استعماله في أساليب الإنتاج. و من هنا فالابتكارات التكنولوجية تدخل كل النشاطات العلمية،التكنولوجية،التنظيمية،المالية،و التجارية."[1] و يعرف أيضا هو كل المعارف النظرية والتقنية والأساسية والتطبيقية،التي تهدف إلى تحويل فكرة إلى منتج جديد،أو تؤدي الى تطوير وتحسين المنتج الحالي،أو التي تهدف إلى ابتكار في سيرورة إنتاجية. [2]

_الابتكار في المنتجات:يقصد به الوصول إلى منتجات جديدة بالمعنى الحرفي للمصطلح،أي جديدة تماما بالنسبة للسوق أو إدخال تعديلات أو إضافات سواء جذرية أو محدودة على المنتجات الحالية[3].

_الابتكار في العمليات:هو الابتكار الذي يأتي بطريقة جديدة أو تكنولوجيا جديدة،تغير طريقة العمل أو الإنتاج بما يحقق إنتاجية أعلى،و استخدام مواد أقل، أو تحسين خصائص المنتجات المادية أو الوظيفة أو الجمالية[4].

_الابتكار التنظيمي:هو القدرة على تقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة واستغلال الفرص المتاحة[5]،و هو الوصل الى مفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات،و طرق جديدة تساهم في تطوير الأداء في المؤسسة[6]،و يشمل الابتكار التنظيمي على تغيرات في الهيكل التنظيمي،تصميم الأعمال،و عمليات المؤسسة والسياسات والاستراتيجيات[7].

_الابتكار التسويقي: حيث قدم "Verloop" تعريفين متكاملين للابتكار التسويقي،الأول مفاده أن "الابتكار التسويقي هو جلب فكرة وجيهة تطبق بنجاح للسوق"،و الثاني يرى من خلاله "الابتكار التسويقي هو خلق عمل تجاري ناجح من فكرة وجيهة"من خلال هذين التعريفين يتضح لنا الابتكار يبنى على أساس فكرة تعكس النظرة الجيدة والفهم الصائب لمتغيرات السوق من أجل بناء منظمة تجارية ناجحة من خلال تطبيق الأفكار وترجمتها إلى ابتكارات على أرض الواقع و هذا ما يلمح إلى أهمية المراقبة المستمرة لإحداث السوق بالاعتماد على مختلف البحوث اللازمة لمواجهة التحديات المتنوعة،عن طريق الابتكار في السلع والخدمات و حتى العمليات[8].كما يقصد به وضع الأفكار الجديدة موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية،يوجه هذا النوع من الابتكار إلى عناصر المزيج التسويقي(المنتج،السعر،الترويج،المكان)وقد يكون في مجال بحوث التسويق. [9] إن الابتكار التسويقي مفهوم واسع حيث يعني الابتكار في جميع أوجه النشاط التسويقي، وبالتالي فهو غير مقتصر على مجال معين في التسويق، كالابتكار في مجال

---

[1] عنان فاطمة الزهراء، **الابتكار التكنولوجي و دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر**،رسالة ماجستير غير منشورة،تخصص اقتصاد المعرفة والعولمة ،جامعة عنابة ، 2007،ص 66.

[2] Bert and Bellon, **L'innovation créatrice**, édition economica, PARIS, 2002,p16.

[3] نعيم حافظ أبو جمعة، **التسويق الابتكاري**، المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2003،ص111.

[4] أسامة خيري ، **ادارة الابداع والابتكارات**، دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،2012،ص78.

[5] بلال خلف السكارنة ، **الابداع الداري**، دار االميسرة للنشر والتوزيع،ط1، عمان، الأردن،2011،ص35.

[6] المرجع نفسه،ص68.

[7] حسين حريم ، **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004،ص346.

[8] Verloop, J. **Success in innovation: improving the odds by understanding the factors for unsuccess**, Elsevier Inc. United States of America, first edition, 2013, P 03-04.

[9] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص4.

المنتج أو في مجال الإعلان فقط، وإنما يشمل جميع المجالات التسويقية الأخرى، فالابتكار التسويقي يمس كل الأنشطة المرتبطة بتوجيه المنتج من الصانع إلى المستخدم النهائي.[1]

و يقسم "**شوشة**" الابتكارات إلى نوعين هما:ابتكارات فنية،و ابتكارات إدارية.

_الابتكارات الفنية:هي الابتكارات التي تتعلق بالتكنولوجيا الإنتاجية المستخدمة والمنتجات التي تقوم المنظمة بإنتاجها و يهدف هذا الابتكار إلى تطوير الأداء الفني بالمنظمة و ذلك:

* بإضافة أنشطة مجالات أو خطوات جديدة إلى نظم الإنتاج أو الخدمات بالمنظمة.
* تقديم منتجات أو خدمات جديدة لم تنتجها المنظمة من قبل:

_أما الابتكار الإداري:فيتعلق بالنظام الاجتماعي بالمنظمة،ويقصد بالنظام الاجتماعي للمنظمة كل ما يرتبط بالعلاقات التي بين الأفراد الذين يتفاعلون معا لتحقيق هدف معين،ويشمل الابتكار الإداري القواعد والأدوار والإجراءات والهياكل المتعلقة بعملية الاتصال والتبادل بين الأفراد والبيئة.[2]

من خلال ما سبق يمكن القول أنه يوجد اختلاف في أنواع الابتكار لا يمكن حصرها في نوع واحد و هذا كلا حسب وجهات نظرهم إلا أنه يمكن القول أن عملية الابتكار التنظيمي تجمع كل الأنواع الأخرى بل هو الابتكار الذي يسبق الابتكارات الأخرى.

- **حسب معيار الدافع للابتكار: وال**ذي يصنف الابتكارات إلى:[3]

أ –الابتكار الناتج عن الحاجة :والذي يعبر عن خلق منتجات أو تقنيات إنتاج أو أنماط إدارية جديدة، لمواجهة مشكلة أو ظروف معينة، أي أن يكون الابتكار مفروضا على المؤسسات إذا أرادت البقاء والمحافظة على ميزتها التنافسية.

ب – ابتكار المبادرة :على عكس ابتكار الحاجة يمكن أن يكون الابتكار بمبادرة المؤسسة، ويعني ذلك أن تصبح عنصرا فعالا في بيئتها التي تؤثر فيها من خلال طرحها لمنتجات جديدة وممارسات مستحدثة، ويكون ابتكار المبادرة في المؤسسات الرائدة في قطاع نشاطها.

3_مراحل إعداد العملية الابتكارين:

تمر العملية الابتكارية عبر عدة مراحل نوجزها فيما يلي:[4]

3–1 مرحلة توليد الأفكار الابتكارية:تعتبر المرحلة الأولى في عملية الابتكار،و يقصد بها إيجاد أكبر عدد ممكن من الأفكار الابتكارية في مجال التسويق،و قد تنشأ الحاجة إلى توليد مثل هذه الأفكار بسبب مواجهة المؤسسة لموقف أو ظاهرة غير مرغوب فيها،مثل تدهور مبيعات منتجات معينة من تلك التي تقوم بإنتاجها أو تسويقها،و بالتالي فان تحديد الحاجة إلى الابتكار لا بد أن يسبقها دراسة وتحليل معمق للموقف أو الظاهرة موضع الاعتبار،و ذلك لتحديد السبب الرئيسي الذي أدى إلى حدوثها،و قد تنشأ الحاجة إلى توليد أفكار ابتكارية بسبب وجود فرص تسويقية في السوق يمكن استغلالها.

---

[1] Jean Jacques Lambain: **Le marketing stratégique**, 2eédition, Ediscience international, 1993, p.281.

[2] شوشة، فريد محمد ، **نماذج ادارة الابتكار في منظمات الاعمال ذات التكنولوجيا العالية**،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث التجارية،المجلد الخامس،العدد الثالث والرابع،،1993،ص ص3_4.

[3] منير نوري، فاتح مجاهدي، **دور الابتكار في إكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر**، ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول :المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، يومي 16،17 نوفمبر 2008 ، ص227 .

[4] نعيم حافظ أبو جمعة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص:73–85.

3-2 مرحلة غربلة الأفكار الابتكارية: وتعتبر هذه المرحلة مرحلة تقييم مبدئي و سريع و عام للأفكار استنادا إلى عدد من المعايير الملائمة للمجال التسويقي و من هذه المعايير مدى تماشي الفكرة مع أهداف واستراتيجية المؤسسة.و مدى الحاجة إلى مهارات تسويقية لتطبيقها و مدى توافر هذه المهارات والخبرات لدى المؤسسة وامكانية توفيرها في حالة عدم وجودها بالمؤسسة،و كذلك مدى توافر الموارد المالية اللازمة لجعلها موضع التنفيذ.

3-3 مرحلة الأفكار الابتكارية: يتم في هذه المرحلة التقييم التفصيلي للأفكار،و ذلك استنادا إلى عدد من المعايير بعضها مثل الذي سبق ذكره في المرحلة الثانية،بالإضافة إلى بعض المعايير الأخرى أهمها معيار التكلفة والعائد.وقد تختلف المعايير المستخدمة في هذه المرحلة بعض الشيء باختلاف العنصر من المزيج التسويقي الذي تتعلق به الفكرة،أو باختلاف طبيعة المؤسسة والأنشطة التي تتم فيها،أو باختلاف خصائص العملاء الذين تتعامل معهم.

3-4 مرحلة اختبار الأفكار الابتكارية: و يقصد بعملية الاختبار وضع الفكرة موضع التطبيق الفعلي،أو في وضع أقرب ما يكون إلى التطبيق الفعلي،أي محاولة وضع الفكرة في ظروف سوقية فعلية و يفيد هذا الاختبار في تحديد ردود فعل السوق المستهدف من تطبيق الفكرة أو مشاكل مرتبطة بتنفيذها،و على الرغم من التكاليف التي يتم تحملها لإجراء الاختبار،فان العائد المتمثل في شكل الفوائد التي تعود على المؤسسة، يمكن أن تفوق بكثير المبالغ التي يتم إنفاقها لانجازه وتمثل هذه الفوائد بشكل أساسي في تقليل المخاطر المرتبطة بوضع فكرة معينة موضع التنفيذ بالإضافة إلى الحصول على العديد من المعلومات المفيدة باتخاذ القرارات ذات الصلة بهذا التنفيذ.

3-5 مرحلة تطبيق الأفكار الابتكارية:إذا ما نجح الابتكار في الاختبار سواء كما هو أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليه فعلى المؤسسة أن تتخذ قرارا نهائيا يتعلق بتطبيق الابتكار على نطاق واسع،و يجب توخي الحذر في اتخاذ هذا القرار حيث أن هذه العملية عادة ما تحمل المؤسسة تكاليف عالية،و تتطلب استثمارات بشكل أو بآخر و يجب على المؤسسة تحديد أنسب وقت لتقديم الابتكار للسوق و يتوقف ذلك على عدد من العوامل منها تأثير الابتكار على المبيعات و عناصر المزيج التسويقي وردود فعل العملاء والمنافسين.و غير ذلك من العوامل كذلك يجب عليها تحديد المنطقة أو المناطق التي ستقوم بتطبيق الأفكار فيها.و يفيد ذلك في اتخاذ قرار خاص بالسوق المستهدفة للابتكار واخيرا فان على المؤسسة تحديد كيفية استخدام وتطبيق الأفكار الابتكارية الجديدة.

3-6 مرحلة تقييم نتائج الأفكار الابتكارية: إن المرور بالخطوات الخمس السالفة الذكر لا يضمن بالضرورة نجاح الابتكار واستمرار تطبيقه في السوق، وذلك للعديد من الأسباب المتعلقة بالعملاء والمنافسين والمتغيرات البيئية التسويقية وانما يقلل بلا شك من احتمالات الفشل وبالتالي تزيد احتمالات نجاحه،و كذلك فان الابتكار قد ينجح و لكن لا يحقق النتائج المتوقعة منه على الرغم من عدم فشله لذلك لابد من تقييم نتائج تطبيق الاختبار و كأي عملية تقييم لابد أن يتم مقارنة النتائج الفعلية للابتكار بما كان يجب أن يتحقق من تطبيقه وبالطبع تتطلب هذه العملية وضع معايير للتقييم و قياس الأداء الفعلي للابتكار. و يترتب على المقارنة تحديد مدى التطابق بين الاثنين و ما إذا كان هناك فرقا بينهما واسباب ذلك والمسؤول عنه و كيفية اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتصحيح الوضع واعداد تحسينات لإعادة تطبيق الابتكار بطريقة فعالة.

حسب النموذج الذي قدمه كريستوف فريدريك فون براون فان مراحل عملية الابتكار هي كالتالي:[1]

[1] كريستوف فريديريك فون براون، **حرب الابداع**،مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر،2000،ص ص25_29.

أ. **البحث الأساسي (محور النشاط)**:فهو عمل تجريبي أو نظري يتم أساسا لاكتساب معرفة جديدة من أسس الظواهر والحقائق الجديرة بالملاحظة،دون الوضع في الاعتبار أي تطبيق معين.

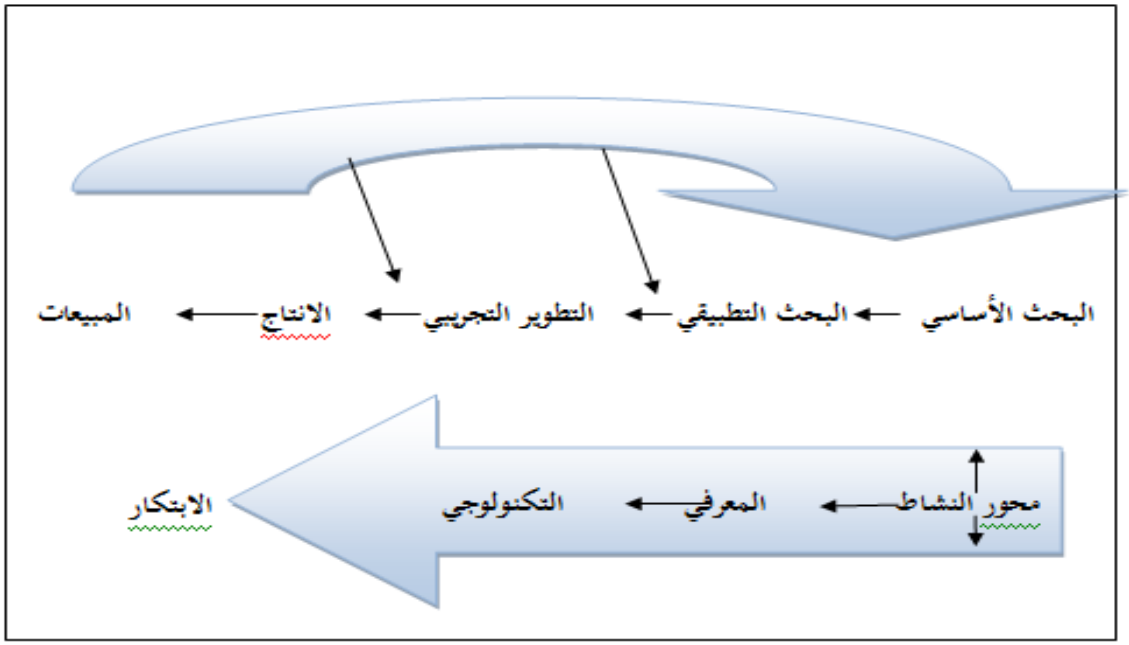
ب.البحث التطبيقي:يركز على المعرفة فهو تحقيق أصلي يتم لاكتساب معرفة جديدة موجهة أساسا إلى مجال أو هدف عملي محدد.

ت.التطوير التجريبي:أساسه التكنولوجيا فهو عمل نظامي يبنى على معرفة قائمة،مكتسبة من البحث والخبرة العملية الموجهة إلى إنتاج منتجات أو تركيب عمليات و نظم جديدة و نحو تحسين تلك التي تم إنتاجها أو تركيبها فعلا.

ث. الإنتاج (الابتكار):هو تنفيذ وتجسيد جهود البحث والتطوير،الاتجاه إلى إنتاج منتجات جديدة.

ج. المبيعات :وصول الشكل النهائي للمنتج إلى السوق الذي يحدد مدى الجدوى التجارية للابتكار و من ثم توفير الموارد لعملية التطوير في المستقبل.

الشكل رقم (2-2) نموذج مبسط لعملية الإبتكار



المصدر:كريستوف فريديريك فون براون،حرب الإبداع،مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر،2000،ص 29.

المطلب الثالث:مفهوم المنتجات الجديدة وانواعها

أولا-مفهوم المنتج الجديد:

إن الوقع يشير إلى أنه لا يوجد تعريف محدد و متفق عليه بين الباحثين في هذا المجال لتعريف ما هو المنتج الجديد،و ذلك لان مفهوم المنتجات الجديدة هو مصطلح متعدد الأبعاد كما ان درجة الحداثة هو مصطلح نسبي،فهناك من يرى بأنه إذا لم يكن المنتج

ناتج عن ابتكار جذري فهو ليس منتج جديد،بينما يرى البعض بأن أي تغيير أو تعديل على المنتج حتى وان كان صغيرا فانه يعتبر منتجا جديدا.كما أن البعض اعتبر أنه إذا لم يكن المنتج جديد بالنسبة للسوق والمؤسسة معا فهو ليس منتجا جديدا،بينما يرى البعض و من بينهم Assal أن المنتج الجديد لا يجب أن يكون جديدا للمستهلكين بالضرورة،بل يمكن أن يكون جديدا بالنسبة للمنظمة نفسها.[1]

وعلى ضوء هذا الاختلاف في وجهات النظر حول معنى المنتج الجديد يمكن تعريفه من منظور تسويقي شامل لمختلف الوجهات حول مفهومه و هو كالتالي:"أن المنتج الجديد هو أي شيء يمكن تغييره أو إضافته أو تحسينه أو تطويره على مواصفات و خصائص المنتج سواء المادية الملموسة أو غير الملموسة أو الخدمات المرافقة له و يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الحالية أو المرتقبة في قطاعات سوقية مستهدفة يكون هذا المنتج جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا،و بغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد،و هذا قد يشمل مواصفات المنتج،علامته التجارية،خدمات العملاء،سعره،ترويجه،توزيعه،خدمات ما بعد بيع،التغليف والعبوات،الضمانات المقدمة،طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة."[2]

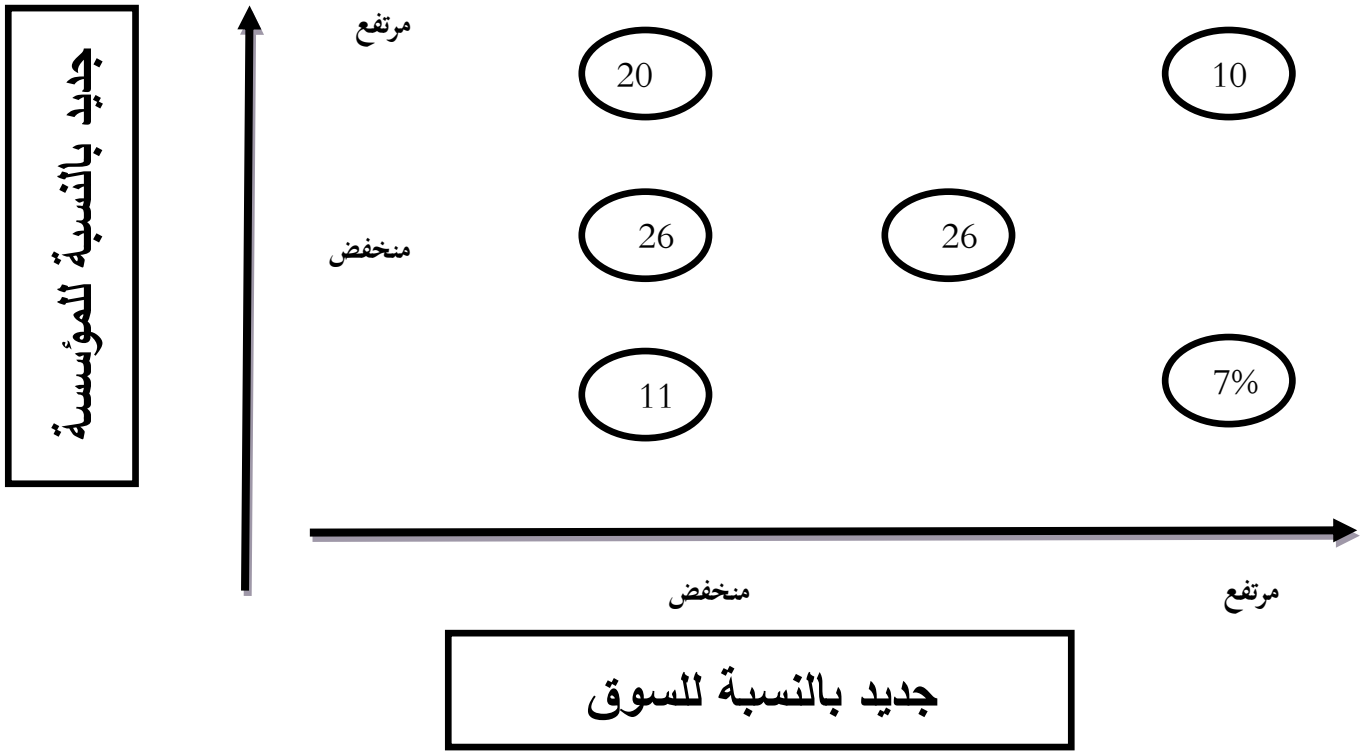
ثانيا–أنواع المنتجات الجديدة:

تمت دراسات عديدة لإبراز تصنيفات للمنتجات الجديدة،و من أهم هذه الدراسات التي قامت بها إحدى الشركات الاستشارية في الولايات المتحدة و هي Booz Allen and Hamilton حيث قامت بدراسة تسويقية شملت 700 شركة وانصبت على 13000 منتج جديد ومن خلال هذه الدراسة أمكن تقسيم المنتجات الجديدة على أساس كونها جديدة للسوق أو جديدة للشركات أو جديدة للاثنين معا،و يوضح الشكل **رقم** () نتائج هذه الدراسة والتي يمكن تلخيصها فما يلي:[3]

* 10% من المنتجات تبين أنها جديدة لكل من الشركة والسوق؛
* 20% من المنتجات تبين أنها جديدة للشركة و لكنها معروفة للسوق؛
* 07% من المنتجات تمثل إعادة توضيح للمنتجات الحالية التي كانت جديدة للسوق و لكن ليس للشركة؛
* النسبة المكملة 63 % من المنتجات الجديدة كانت في وضع وسط بالنسبة لما سبق وذلك كما يلي:
* 26 % كانت تمثل منتجات إضافية لخط المنتجات الحالي؛
* 26 % كانت تمثل تحسينات وتطوير في المنتجات الحالية؛
* 11% كانت تمثل منتجات تقدم نفس الأداء و لكن بتكلفة أقل.

[1] جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمان ادريس ، **التسويق المعاصر**،الدار الجامعية، الطبعة الأولى،الاسكندرية،مصر،2005،ص 230.
[2] مأمون نديم عكروش،سهير نديم عكروش ، **تطوير المنتجات الجديدة** ،دار وائل للطبع والنشر ،الطبعة الأولى،عمان ،الأردن،2004،ص94.
[3] ثابت عبد الرحمن إدريس ، **بحوث التسويق(أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)**،الدار الجامعية، مصر، 2002،ص ص33_34.

الشكل رقم (2–3) تصنيف المنتجات الجديدة



المصدر :المرجع نفسه،ص 34.

و يمكن أن نميز بين ثلاثة تصنيفات أساسية للمنتجات الجديدة حسب نوع الابتكار و هي:[1]

1–منتجات الابتكار الجذري:و هي منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل،حيث توجد سوقا جديدة تماما وتغير سلوك الزبائن،و من أمثلتها التوصل الى دواء لعلاج السرطان،و عادة ما تكون وراء هذه المنتجات حاجات حقيقية لها أو ما تسمى بالحاجات الكامنة.

2–منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني): وتتمثل في التغييرات والتعديلات على المنتجات الحالية،و ذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق و ينتمي إلى هذه الفئة أو المستوى الموديلات السنوية من السيارات و كذلك موضات الملابس الجاهزة.

3–المنتجات المقلدة : وهي التي تكون جديدة بالنسبة لشركة معينة و لكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق،أي أن الشركة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طريق منتجاتها هي والتي تسمى "منتجات أنا أيضا" حيث هناك من يرى بأنها غير ابتكارية وانها تدخل في إطار التقليد الاستنساخي،حيث يكون المعيار الأساسي في اعتبار المنتج جديدا هو نظرة السوق إليه،فإذا اعتبره المستهلكون أنه يختلف عن منافسيه في بعض الخصائص فهو منتج جديد.[2]

---

[1] نجم عبود نجم ، **مرجع سبق ذكره**،ص ص256_257.

[2] أحمد شاكر عسكري، **دراسات تسويقية متخصصة** ،دار الزهران،الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2000،ص 38.

المبحث الثاني:السلوك الابتكاري و مميزاته

إن الاعتقاد السائد هو أن الابتكار يقتصر على فئة معينة من الأفراد كالعلماء والباحثين أي أن الابتكار هو عملية يقوم بها أفراد ذوي درجة عالية من الذكاء،غير إن الدراسات في هذا المجال أثبتت أن الابتكار ظاهرة عامة و ليست حكرا على فئة معينة دون أخرى و هي قد تظهر نتيجة لتتداخل العديد من العوامل والتي بدورها تؤثر على النشاط الابتكاري للفرد.

المطلب الأول :مميزات الفرد المبتكر

إن عملية الابتكار على العموم تتطلب حدا من الصفات الشخصية التي لابد من توفرها في الفرد المبتكر،حيث أجريت العديد من الدراسات على سلوك الأفراد المبتكرين بغية تحديد سماتهم و صفاتهم.لكن قبل التطرق إلى هذه الصفات يجب معرفة ما هو التفكير والتمييز بين التفكير الابتكاري للفرد.

أولا:مفهوم التفكير :[1]

يذكر العالم **"غاليليو غاليلي"** في مقولته الشهيرة "لا أعتقد أن هناك ما يجبرني على تصديق أن الاله الذي وهبنا المنطق والتفكير والذكاء يريدنا ألا نستعمله".

و يعرف **سولسو Solso** التفكير :بأنه عملية معرفية معقدة،الهدف منها إصدار الأحكام و حل المشكلات عن طريق الاستجابة للمعلومات وتخيلها وتحليلها و معالجتها.

وتعرفه **الخزندار** "بأنه عملية عقلية معرفية وجدانية ديناميكية هادفة،تقوم على إعادة تنظيم ما نعرفه من رموز،و مفاهيم،و تصورات في أنماط جديدة تستخدم في اتخاذ القرارات و حل المشكلات و فهم الواقع الخارجي."

واما **جروان** فقد عرف التفكير على أنه نشاط عقلي غير معقد يتطلب ممارسة إحدى مهارات التفكير الأساسية التي تضم المستويات الثلاث الدنيا من تصنيف بلوم للأهداف التربوية (المعرفة،الاستيعاب والتطبيق) والمهارات الفرعية التي تتألف منها عمليات التفكير المعقدة وتشمل المستويات العليا الثلاث من تصنيف بلوم(التحليل،التركيب،و التقويم)و ما يتفرع عنها من مهارات فرعية كالمقارنة والتصنيف والتي تندمج مع مهارات التفكير الناقد والتفكير الإبداعي في بعض الجوانب.

والتفكير مفهوم غامض لا نستطيع أن نراه أو نلمسه و لو تمكنا من فتح الدماغ لرأينا فقط كتلة من المخ دون أن نتمكن من رؤية تلك السيالات العصبية أو الإشارات التي تنتقل من عصيبة إلى عصيبة داخل الدماغ مثل جهاز الحاسوب،فالتفكير هو عملية تنتج عن خليط من العمليات النفسية والكيميائية والعصبية المتداخلة مع بعضها البعض.

إن التطورات التي يعيشها الإنسان في هذا العصر تفرض عليه تعلم واتقان مهارات التفكير و ذلك لحل المشكلات التي تزداد صعوبة وتعقيدا كلما تطور المجتمع وتقدم و يشمل التفكير بمعناه العام كل نشاط عقلي أو سلوك معرفي يتميز بتوظيف الرموز والأشياء والأحداث بدلا من معالجتها عن طريق النشاط الظاهري المحسوس حيث أن مهارات التفكير يمكن تعليمها وتعلمها.

---

[1] عمران عبد الله أبو كريفة، **أثر برنامج سكامبر في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة العاديين والموهوبين في الأردن**،مذكرة ماجستير،تخصص الموهبة والابداع، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردنية، 2018،ص ص 15-16.

ثانيا:أنواع التفكير:

تحدد أنواع التفكير بأنها ستة أنواع و هي: [1]

- **التفكير العلمي**:ذلك النوع من التفكير الذي يمكن أن يستخدمه الفرد في حياته اليومية أو في النشاط الذي يبذله أو في علاقته مع العالم المحيط به.
- **التفكير المنطقي** :و هو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل والتي تكمن وراء الأشياء و محاولة معرفة نتائج الأعمال،و الحصول على أدلة تؤيد أو تثبت وجهة النظر أو تنفيها.
- **التفكير الناقد**:وهو يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوعات و مناقشتها وتقييمها والتقيد بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليه هذا الواقع،و استخلاص النتائج بطريقة منطقية و سلمية مع مراعاة الموضوعية العملية وبعدها عن العوامل الذاتية أو العاطفية أو الأفكار المسبقة أو الآراء التقليدية.
- **التفكير الابتكاري** : وهو أن توجد شيئا غير مألوف من شيء مألوف.
- **التفكير التوفيقي**: وهو التفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة و عدم الجمود والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الآخرون فيظهر تقبلا لأفكارهم و يغير من أفكار ليجد طريقا وسيطا يجمع بين طريقته في المعالجة واسلوب الآخرين فيها.
- **التفكير التسلطي**:يهدف من عرضه إلى تحصين المفكر من استخدامه.

ثالثا:التفكير الابتكاري:

كما سبق هناك العديد من أنواع التفكير الإنسانيّ، والتي من أهمها التفكير الابتكاري **فما المقصود بالتفكير الابتكاري؟**

➢ **مفهوم التفكير الابتكاري**: فيما يأتي بعض المعلومات عن مفهوم التفكير الابتكاري، الذي يختلف عن أنماط التفكير الأخرى من حيث نظرته للأشياء، والأسلوب الذي يتخذه الإنسان الذي يفكر بهذه الطريقة :يطلق مفهوم التفكير الابتكاري على أحد أنواع التفكير التي قد ينتهجها الإنسان في حياته، و "المقصود بالتفكير الابتكاري هو ذلك التفكير المتصف بانتاج الأفكار والحلول الجديدة والمتنوعة الأصيلة، كما أن هذا النوع من التفكير يمثل أرقى صورة للتفكير الانساني و يتمثل في قدرة الفرد على انتاج أكبر قدر من الطلاقة الفكرية والمرونة. و يستخدم التفكير الابتكاري في مهارات التفكير الناقد ليس من أجل أن يتحقق من صدق قضية و لكن لكي ينتج أشياء جديدة و ذات قيمة في نفس الوقت،حيث أن العمل الابداعي أو الابتكاري يتطلب اكتشاف شيء لم يكن معروف من قبل أو اختراع شيئا يخدم غرضا ما أو ابداع شيئا في مجال ما اذن فهو قدرة العاملين على الانتاج المميز للأفكار باستخدام مهارة الطلاقة والمرونة والأصالة والقدرة على التحليل و مواصلة الاتجاه في مواقف و مشكلات العمل. "و[2]الذي يعتمد بشكل أساسي على القدرات الفردية في إنتاج كل ما يعدّ مميزًا من خلال تقديم الحلول المناسبة والجذرية للحالات التي تُشكل على الإنسان بطريقة مبتكرة .من أهم ما يرتكز عليه مفهوم التفكير الابتكاري أن يتم خلق الجو المناسب للتفكير بطريقة تؤدي إلى الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتمنع تضييع الوقت في غير فائدة، أو صرف كمية من الجهد الزائد دون جدوى، فالإنسان الذي يفكر بطريقة مبتكرة يصل إلى ما يريد بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة .

---

[1] خير الله جمال، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2009،ص 55.

[2] بادي سوهام،لحمر عبد القادر، **العصف الذهني كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري في المكتبات الجامعية**،مجلة ببيليوفيليا،المجلد 01،العدد 01، 2020،ص 65-66.

➢ **مكونات التفكير الابتكاري** :يقوم هذا النمط من أنماط التفكير الإنساني على مجموعة من المقومات الأساسية التي تؤدي بالإنسان إلى ابتكار الحلول، والوصول إلى الأهداف بطريقة غير نمطية، وهذه المكونات هي :

–طلاقة الفكر: ويقصد بها القدرة على الإتيان بأكبر عدد ممكن من الأفكار ذات العلاقة بموضوع التفكير في وقت قصير .

–المرونة: والتي تكون متمثلة في قدرة الفرد على الاستجابة لكافة الأحداث والظروف والمتغيرات التي تطرأ في حياته، كي يتمكن من إيجاد الحلول المبتكرة لها .

–أصالة التفكير: وتقوم على مبدأ خلق الأفكار الجديدة، وتجديد الأفكار من أجل الوصول إلى حلول ابتكارية.

– التفكير المستقبلي: ويكمن ذلك في قدرة الإنسان على التنبؤ، واستدعاء الأحداث المستقبلية قبل وقوعها أجل إيجاد الحلول المناسبة لها، وتجنب بعض الأخطاء التي قد تحدث للإنسان [1]

رابعا:الصفات الشخصية للفرد المبتكر:

يلاحظ وجود بعض الصفات التي تميز الفرد المبتكر،ولكن لا إجماع بين الباحثين حول صفات محددة واهم هذه الصفات حسب مارجيريسون نذكر منها ما يلي:[2]

- ✓ القدرة على التركيز على ما يمكن أن يكون؛
- ✓ حب الاستطلاع والإكثار من الأسئلة؛
- ✓ عدم تتبع الطرق التقليدية لأداء المهام؛
- ✓ بعد النظر
- ✓ طرح رؤى وتصورات جديدة لاغتنام الفرص و مواجهة التهديدات

بالإضافة إلى هذه الصفات يجمع الباحثون على تصرفات شخصية خاصة بالمبتكرين دون سواهم،و يمكن إجمالها فيما يلي:

– الميل إلى التعقيد:يميل الفرد المبتكر إلى التفكير في أشياء غير مألوفة بهدف حل المشاكل المستعصية،كما يسعى دائما إلى طرح تصورات وافكار جديدة و معقدة على عكس بقية الأفراد الذين يعيدون طرح الحلول والأفكار الروتينية والتقليدية للمشاكل المعروفة.

– الشك الدائم :يقوم الفرد المبتكر بطرح أسئلة غير معتادة،فهو في حالة شك دائم وتساؤل مستمر حتى عن الأمور البديهية،و هذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة،حيث قد تؤدي حالة الشك المستمرة والتساؤل الدائم إلى نتيجة تمثل حلا لمشكلة معقدة أو تفسيرا جديدا لظاهرة قديمة،أو التوصل إلى تفسير ظاهرة جديدة من خلال طرح الأسئلة و خير مثال على ذلك طرح العالم نيوتن لسؤاله الشهير عن التفاحة لماذا لم تسقط نحو الأعلى و سقطت نحو الأسفل،ليتوصل بعدها إلى اكتشاف قانون الجاذبية اعتمادا على بديهية السقوط نحو الأسفل.

– الحدس:عادة ما نجد الأفراد المبتكرين ذوي قدرات عالية على تجريد الأشياء واستباق مسارها المستقبلي،بحيث إذا كانت الطريقة العلمية في البحث هي سلسلة منطقية و منهجية مترابطة من الخطوات فان الحدس هو الاستنباط الذاتي والنظر إلى الأشياء خارج

[1] https://sotor.com/مفهوم-التفكير-الابتكاري, consulté Le :20-01-2020,21h12.

[2] شارلز مارجيريسون، **القيادة بالفريق** ،ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض،2005،ص 72.

علاقاتها الموضوعية المتينة،حيث أن الفرد المبتكر يتميز بالمقدرة على التعمق في التصور وتجاوز الارتباطات الظاهرة للأشياء إلى الارتباطات الغير الظاهرة.[1]

– **الانجاز الذاتي**:حيث أن الفرد المبتكر محفز بالانجاز الذاتي،فلا الحوافز الخارجية تدفعه،و لا المشكلات تعيقه بل الدافعية الذاتية المتمثلة في الرغبة هي التي تلعب الدور،يقترن الانجاز الذاتي بتحقيق الذات حسب ماسلو(سلم الحاجات لماسلو) و حب العمل الذي يقوم به هو إلى السمو منه إلى إبراز الذات على الأخرين،و حين يرتبط بالفرد المبتكر داخل المؤسسة فانه يرتبط بانجازه الذاتي حينها بالرغبة في التفوق على الآخرين.[2]

– **النفور من القيود**: إن الفرد المبتكر ينفر من المحددات والقيود التي تواجهه،حيث يجد في القدرة الذهنية المركزة عمقا و متسع م لا يمكن أن يحدها شيء، و لذلك فان الكثير من المبتكرين لا يعترفون بالحدود الاختصاصية والمهنية التي تقيد مجالهم المعرفي.

المطلب الثاني : قيادة الابتكار

1. تعريف قيادة الابتكار:

أ– تعريف القيادة :هي"مجموعة من الخصائص التي تجعل التوجيه والتحكم أمرا ناجحا" وتعرف القيادة في العلوم الإدارية على أنها"عملية اتصالية بين المدير(القائد) و جماعة تابعة (المرؤوسين)،تؤدي في ظل موقف معين إلى التأثير في نشاطات أفراد هذه الجماعة وتوجيه سلوكهم من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. فالقائد الكفء لا بد من أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص التي تمكنه من إحداث التغيير في المؤسسة،و نشر ثقافة الابتكار بالمؤسسة لتصبح عادة و كذا أن يكون حكيما في اختيار نمط واسلوب القيادة المناسب.و تعتبر القيادة التحويلية هي إحدى أهم الأساليب التي تتناسب و عملية الابتكار علاقة النمط التحويلي بالابتكار، القيادة التحويلية [3] transformational leadership style يقصد بها حسب كل من Bradshaw, Chebbi & Oztel , (2015)بأنها"نموذج للنزاهة والاستقامة والعدل والنقاء والإنصاف،و أنها تسعى لتحفيز مشاعر المرؤوسين وتشجيعهم على عدم النظر لمصالحهم الخاصة وتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى." في حين عرفها (Dartey –Baah , 2015)على أنها "نمط من القيادة يعمل على تطوير وإثارة دافعية المرؤوسين و صنع مشاعر ايجابية لديهم تجاه كل من عملهم،و زملائهم و قائدهم عن طريق إنشاء رؤية مستقبلية." [4]فالمشكلات التي يمكن أن تحدث تولد ضرورة التفاعل بين القائد و مرؤوسيه لتحقيق أداء مبتكر لحلها.

ب– تعريف القيادة الابتكارية:

هي مجموعة من الأفكار والممارسات التي يقدمها القائد حيث يجب أن يتحلى بخاصيتين و عي الرؤية والنهج المبتكر وهما مفتاح لتحقيق التغيير والنجاح فالرؤية هي صورة ذهنية لمستقبل مرغوب فيه لذلك من المهم أن يتم إدراك هذا المستقبل بدقة[5]. كما تعرف

---

[1] ابتهاج العالي، **دور المدير العربي في الإبداع والتميز**، بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة" **الإبداع والتجديد**"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر،أيام 27–29 نوفمبر،2004،ص64.

[2] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن،الطبعة الثانية، 2003،ص 304.

[3] جرمان الربيعي،بن جمعة أمينة، **دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار–شركة جوجل نموذجا**،مجلة إضافات اقتصادية العدد 01، أفريل 2017،ص 174–175.

[4] سعيد مبروك إبراهيم، **القيادة التحويلية و مشاركة المعرفة**، مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي،القاهرة، مصر، 2019،ص 03.

[5] Abdelkarim kitana, **The Effect OF Innovative Leadership On The Management OF Change Process**, Business Management College City University College of Ajman United Arab Emirates, Proceedings of ISER 26 th International Conference, Bangkok, Thailand, 14th March 2016,p98.

على أنها نمط قيادي الذي يتصف بالبصيرة الابتكارية والثقة بالنفس والقدرة على التعامل مع مقتضيات التغير والميل الى التجريب والتجديد في إبداء الآراء والمقترحات ومخالفة النمط التقليدي في التفكير والعمل. [1] فالقائد لابد عليه من توفير بيئة العمل فهي تؤثر بدرجة كبيرة على التفكير الابتكاري بالمنظمة،و تساهم في خلق وتطوير منتجات جديدة سواء في شكل منتجات أو خدمات،كما تحفز المرؤوسين في التفكير بشكل مختلف واستخدام طرق جديدة تمكن المؤسسة من تحقيق البقاء والتنافسية،وربط البيئة بعنصر التغيير والتجديد خاصة فيما يتعلق بالقوانين في ظل مؤسسات تعاني من البيروقراطية.لذا لابد من خلق علاقات بين العملاء والبيئة المحيطة لتوليد الأفكار وتنميتها و كذا الاهتمام بالأفكار والنظرة الخارجية عن البيئة الداخلية للمنظمة،ومن ثم دمجها مع أفكار المنظمة للحصول على أفكار ابتكارية،إبداعية.

المطلب الثالث : طرق واساليب الابتكار

في بيئة تنافسية للغاية و في ظل مواجهة العملاء وامام قصر دورة حياة المنتوج أصبح من الضروري للمؤسسات التزويد بأفكار جديدة بشكل مستمر وبانتظام عامة والأفكار الجيدة خاصة.حيث أن هذه الأفكار لا تأتي من تلقاء نفسها بل يتطلب تهيئة بيئة مواتية للابتكار.

إن استخدام الطرق المناسبة للفكرة الابتكارية ليست سوى مزيج غير متوقع من مفهومين أو أكثر لذلك يمكن تعريف الابتكار على أنه الحركة الفكرية لربط المعلومات ببعضها البعض بطرق لا يمكن التنبؤ بها من أجل إنتاج منتج جديد.و يمكن تجميع الطرق التي من المحتمل أن تولد أفكار ا جديدة للمنتجات الجديدة الى ثلاث فئات:

1- مجموعات الابتكار التي تعتمد بالدرجة الأولى على الحدس و والخيال،

2- طرق التحليل الوظيفية التي تدرس المنتجات للقيام بالتحسينات فيها قدر المستطاع،

3- طرق والأساليب التي تخاطب العملاء بشكل مباشر أو غير مباشر لاكتشاف حاجياتهم الغير مرضية أو تمت تلبيتها بشكل غير مقبولة للمنتجات الحالية.[2]

1- أساليب تشجيع توليد الأفكار الابتكارية:

أ- العصف الذهني:ظهر العصف الذهني الكلاسيكي سنة 1930،تم ابتكاره من طرف المدير التنفيذي Alex F Osborn يقوم العصف الذهني على مبدأين أساسيان :تأجيل الحكم،و نوعية السلالات الكمية,كما أن هذاين المبدأين يقوم على أربع قواعد أساسية وهي :

1- استبعاد النقد أثناء التفكير حيث قد يسبب النقد عائقا للتقييم المبكر للعملية الابتكارية،

2- الترحيب بالأفكار الغير التقليدية (الأفكار الجديدة والأفكار المرغوب بها)،

3- الكمية المطلوبة للأفكار الجديدة كلما حيث تزداد فرصة نجاح هذه الأفكار كلما كانت حلا للمشكلة،

4- الجمع والتحسين الغرض منها هو تشجيع توليد أفكار إضافية من بناء أفكار الأخرين و يشار اليه بالتنقل.[1]

---

[1] أسماء راشد الراشد،حصة ناصر اليحيى، **معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخارج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز**، المجلة العلمية لكلية التربية،جامعة اسيوط،المجلد 36،العدد 06،جويلية 2020،ص201.

[2] Jean-jacques lambin, marketing stratégique et opérationnel du marketing a l orientation-marché,7 édition. dunod: paris, 2008 ,p363.

من فوائد هذه الطريقة حيث يعتبر العصف الذهني مهما لتنمية قدرات الأفراد المعرفية والمهارية والوجدانية للأسباب التالية:

أ. للعصف الذهني جاذبية بديهية (حدسية) :اذ أن الحكم المؤجل للعصف الذهني يتنج المناج الابتكاري الأساسي عندما لا يوجد نقد أو تدخل مما يخلق مناخا حرا للجاذبية البديهية بدرجة كبيرة،

ب. للعصف الذهني عملية بسيطة :لأنه لا توجد قواعد خاصة تقيد انتاج الفكرة، ولا يوجد أي نوع من النقد أو التقويم،

ت. العصف الذهني عملية مسلية :فعلى كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعيا والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها،

ث. العصف الذهني عملية علاجية :كل فرد من الأفراد المشاركين في المناقشة تكون له حرية الكلام دون أن يقول أي فرد رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة،

ج. العصف الذهني عملية تدريبية :فهي طريقة مهمة لاستثارة الخيال والمرونة والتدريب على التفكير الابتكاري.[2]

النقطة الأساسية في العصف الذهني هي أنه بغض النظر عن كيفية حدوث ذلك فان هذه العملية لا تسمح لأحد بانتقاد أي فكرة أو مقاطعة خطوط التفكير،كما يتعين على أعضاء المجموعة دفع أنفسهم واجبارهم على التفكير في أي أفكار محتملة.[3]

أ/أ خطوات جلسة "العصف الذهني: تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها،و تتضمن هذه المراحل ما يلي[4]:

1/ تحديد ومناقشة المشكلة (الموضوع) :قد يكون بعض المشاركين على علم تام بتفاصيل الموضوع في حين يكون لدى البعض الآخر فكرة بسيطة عنها وفي هذه الحالة المطلوب من قائد الجلسة هو مجرد إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأنّ إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة محددة.

2/ إعادة صياغة الموضوع :يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به وان يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

3/ تهيئة جو الإبداع و"العصف الذهني" :يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل.

---

[1] Jillian M. Hender and other , **Improving Group Creativity: Brainstorming Versus Non-brainstorming Techniques in a GSS Environment**, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences – 2001,p4.

[2] عصام لعياضي،سمير بن سايح، **استخدام أسلوب العصف الذهني و علاقته بالتفكير الابداعي من وجهة نظر الطلبة الجامعيين –دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية-جامعة سوق أهراس**،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية،المجلد 06، العدد 03، سبتمبر 2021، ص 634.

[3] Tsai M-Ning and other , **brainstorming flipped classroom approach for improving students' learning performance,motivation**, teacher-student interaction and creativity in a civics education class, Thinking Skills and Creativity (2020),p06.

[4] زكرياء بركات،ناهد بلقاضي، **طريقة العصف الذهني كأسلوب تعليمي لتوليد الأفكار**،مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية،المجلد 02، العدد 04، 2017، ص 45.

4/ العصف الذهني :"يقوم قائد المشغل بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

5/ تحديد أغرب فكرة :يمكن لقائد المشغل أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب ا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى لأفكار المطروحة وأكثرها بعدا فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد المشغل المشاركين على مساهماتهم المفيدة.

6/ جلسة التقييم :الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينة يصعب تحديدها ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات الأفكار الأقل أهمية. تبدأ عملية التقييم بتلخيص هذه الأفكار حتى تصل إلى القلة الجيدة.

أ/ب علاقة العصف الذهني بالتفكير الابتكاري: "يعتبر التفكير جهد أو نشاط عقلي يبذله الفرد دون توقف عند النظر إلى الأمور، ويأخذ هذا الجهد صورا مختلفة كالمقارنة والاستنباط والتحليل والتركيب.كما أن هناك تقسيمات متعددة للتفكير، ونركز هنا على التفكير الإبداعي الذي يعتمد على التخيل والإبداع وتدفق الأفكار وتعددها، ويهتم بالأفكار المرتبطة وغير المرتبطة بالمشكلة حتى لو كانت أفكارا غير عملية، ويتبع كل المسارات حتى قليلة الاحتمال، فمعظم أساليب التفكير الإبداعي تعتمد على توليد الأفكار وهذا هو الأساس في أسلوب العصف الذهني، وعلى إتباع خطوات معينة علمية وعملية تعمل على تنشيط القدرات العقلية والتفكير والتخيل للوصول إلى أفكار تسهم في حل المشكلات أو صناعة واتخاذ القرار وهي مبادئ العصف الذهني الذي شاع استخدامه وذلك لأنه يفتح الباب للبديهة والإبداع والحماس والابتكار لذا فهو يعتبر بمثابة التطبيق العملي لمفهوم جماعي متعاون والذي يقوم على فكرة أن الكل أهم من أي جزء من الأجزاء المكونة له فعند توحيد جهود الأفراد وإمكاناتهم لن يتم التوصل إلى حلول أفضل فحسب وإ نما سوف يتم إثراؤهم ذاتياً عن طريق توسيع مداركهم وأفق معارفهم. إذن فالعصف الذهني ينتج أفكارا غير مألوفة ويعد قوة دافعة نحو التفكير الابتكاري"[1].

ب– حلقات الجودة: يعد كارو اشيكاوا أول من ابتكر منهج حلقات الجودة في اليابان،و تشكلت أول حلقة للجودة سنة 1962 وبلغ عدد حلقات الجودة في العالم سنة 1978 مليون حلقة ضمت 10 ملايين عامل، أما اليوم في اليابان وحدها يوجد أكثر من 2 مليون حلقة تضم أكثر من 20 مليون عامل.

و حلقات الجودة هي أحد أدوات نظام تويوتا و هي من الطرق اليابانية التي اشتهر استعمالها في المؤسسات لتحسين الجودة و هي وسيلة سهلة و فعالة في حل المشكلات حيث لا تحتاج لاستثمارات كبيرة و لا تتطلب مجهودات جبارة،و قد تم تسجيل أول حلقة للجودة في شركة هاتف والتلغراف باليابان في ماي 1962. و عقد أول مؤتمر لتشجيع استخدام حلقات الجودة في ماي 1963 بمدينة سنداي باليابان.و حضرته أكثر من 149 مؤسسة وتم عرض أكثر من 22 مداخلة حول الموضوع.و كان ذلك من تنظيم اتحاد العلماء والمهندسين اليابانيين والذي أصدر بدوره مجلة متخصصة بعنوان "ضبط الجودة لرؤساء المؤسسات" بهدف توعية المشرفين بأهمية ضبط الجودة و قد خصص أول عدد لها لموضوع حلقات الجودة[2].

---

[1] بادي سوهام، **العصف الذهني وتنمية التفكير الابداعي لدى العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات**،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 06 العدد 02، 2013، ص: 18-19.

[2] حامدي محمد، **علاقة حلقات الجودة بادارة الجودة الشاملة**،مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03 العدد 01، 2019، ص 270.

و في سنة 1970 انتقلت حلقات الجودة إلى الولايات المتحدة الأمريكية و هي وسيلة لالتقاء مجموعة من الموظفين والمشرفين من 8-10 أعضاء يشكلون فريق لحل مشكلات العمل التي تواجه المؤسسة.

و تعرف حلقات الجودة على أنها مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون دراسة تعاونية مشتركة تهدف للكشف عن المشكلات التي تواجه المؤسسة وتقترح حلول لها.

و تعرف أيضا على أنها مجموعة من العاملين تشكل نفسها بناءا على موافقة الإدارة و يكون العمل بها تطوعيا وتجتمع بشكل دوري لمناقشة مشكلات العمل واقتراح حلول لها.

و قد ساهمت هذه الممارسة في تحويل ثقافة التعارض بين العمال والإدارة (ثقافة ربح/خاسر) إلى ثقافة تشارك وتعاون (رابح/رابح).

و النتائج المحققة لحلقات الجودة تكشف دورها المهم كمصدر للأفكار الجديدة الإبداعية لحل المشكلات لجميع جوانب العمل و ليس فقط من أجل تحسين الجودة.[1]

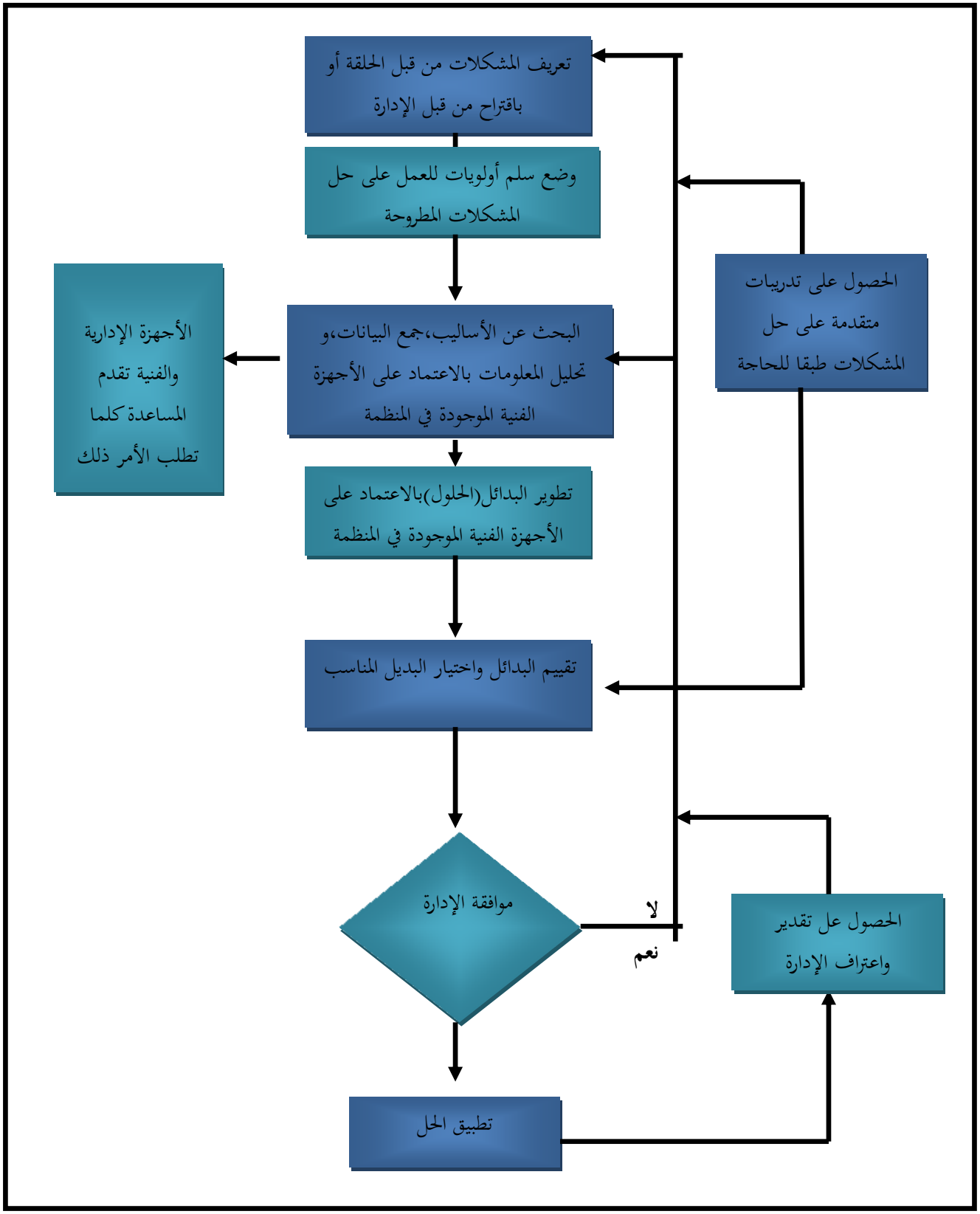
ب/أ أسلوب عمل حلقات الجودة: يعتبر الهدف من حلقات الجودة هو تحديد و معالجة المشكلة باعتبارها آلية لحل المشكلات و لتحقيق هذا الهدف بكفاءة و فعالية،يتعين أن تسير الحلقة على خطوط متسلسلة متتالية،مستخدمة في ذلك حزمة إرشادات حل المشكلات كإطار للعمل،مما يؤدي إلى انسياب العملية بسلاسة،و يساعد على انتظام مجريات العمل في اجتماعات الحلقة.

ويصور الشكل التالي رقم (2-4) تصوراً مسبقاً للخطوات المتسلسلة لحل المشكلات، ويوضح أيضاً -مقدار الدعم الذي توليه الإدارة لهذه الحلقات، والذي يتمثل في تقديم الدعم الفني، والتدريب المناسب والمكافآت التشجيعية لأعضاء الحلقات. [2]

[1] حامدي محمد، مرجع سابق،ص 271.

[2] راضي بهجت عطية،هشام يوسف العربي،إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات،شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات،القاهرة،2016،ص 132.

الشكل رقم (2-4) الخطوات الممكنة لحل المشكلات



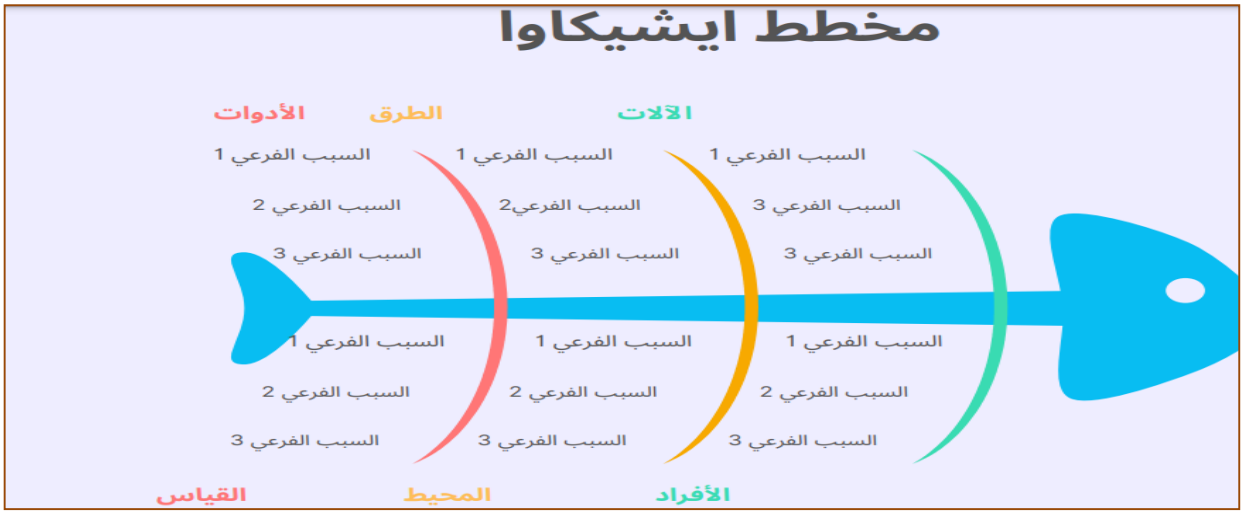
المصدر:راضي بهجت،هشام يوسف،نفس المرجع،ص 132.

من الملاحظ في بعض الأبحاث أن أسلوب العصف الذهني يندرج ضمن أساليب حلقات الجودة من أجل دراسة المشاكل وايجاد الحلول المناسبة لها.و كما يوجد أسلوب آخر من أساليب حلقات الجودة قد يساهم بشكل كبير في تفجير الأفكار الابتكارية و هو:

ب–أسلوب مخطط السبب والأثر (عظم السمكة): و يعرف أيضا بمخطط ايشيكاوا سميت نسبة إلى باحث الإحصاء الياباني كاورو ايشيكاوا حيث يعتبر من رواد استخدام هذا المخطط منذ سنة 1960، وتم تطويره من قبله في عام 1968 لمساعدة المستخدمين على التفكير في المشكلة والأسباب.حيث يجمع هذا الأسلوب بين العصف الذهني و خريطة المفاهيم.

تعتمد العملية على 4 خطوات رئيسية و هي تحديد المشكلة،تحديد الأسباب المحتملة،تحليل مخطط السبب والنتيجة،حيث يعتبر نموذجا موحيا لعرض الارتباطات بين الحدث(تأثير) والأسباب.ان الهيكل الذي يوفره الرسم التخطيطي يساعد أعضاء الفريق على التفكير بطريقة منهجية. [1] تجدر الإشارة إلى أن إعداد المخطط يتطلب تفجير الأفكار الابتكارين والإبداعية لدى فريق العمل،و أن يساهم كل عضو فيه بعدد من الأفكار دون أن يتعرض أحد للنقد بسبب فكرة معينة.[2]

الشكل رقم (2–5) هيكل مخطط هيكل السمكة



المصدر: Masoud Hekmatpanah, The application of cause and effect diagram in the oil industry in Iran: The case of four liter oil canning process of Sepahan Oil Company,p10901.

ت–نظام اقتراح الابتكارات "علبة الأفكار": هو نظام قائم على جمع اقتراحات العمال داخل المؤسسة و ذلك بتكوين آلة خاصة بذلك، غالبا ما تصل المجموعة إلى قائمة تتضمن 111 فكرة أو أكثر، وبالتالي لابد من تقليل هذا العدد بطريقة ما للوصول إلى أفضل بديل تحدده المجموعة. وهناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقليل العدد، وجميعها تعتمد على مبدأ الاقتراح السري . ومن أكثر الطرق الشائع استخدامها في الاقتراع هي طلب القائد من كل فرد كتابة خمس أفكار يرى أنها الأفضل ويقوم بترتيبها وفقا

[1] Masoud Hekmatpanah, **The application of cause and effect diagram in the oil industry in Iran: The case of four liter oil canning process of Sepahan Oil Company**, African Journal of Business Management Vol. 5(26), pp. 10900-10907, 28 October, 2011,p10901.

[2] خير الدين جمعة،حسيني ابتسام،، **حلقات تحسين الجودة في المؤسسة –تجارب بعض الدول**–،مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 05 العدد 01، جوان 2011، ص 127.

أهميتها في بطاقة ورقية تعاد إلى القائد لتبويبها إعلان النتائج. عادة ما يتم تحديد أفضل 5 إلى 11 أفكار عن طريق الاقتراع السري، ثم يعاد الاقتراع عليها أكثر من مرة إلى أن يتم تحديد فكرة واحدة أو فكرتين كأفضل الأفكار. لقد أثبت هذا الأسلوب فعاليته في تجنب سيطرة الإفراد وتأثيرهم على قرارات المجموعة، كما يفيد أيضا مع المشكلات المحددة بدقة[1]،و كل اقتراح يثبت نجاحه يؤجر صاحبه على شكل علاوات أو ترقية أو نسبة من أرباحه أو على شكل آخر يتم الاتفاق عليه.

ث–تقنية سكامبر SCAMPER :هي واحدة من استراتيجيات التفكير الابداعي القائمة على سبعة عناصر رئيسية الأحرف الأولى لها مكونة لكلمةSCAMPER وهي :التبديل أو الاستبدالSubstitute ، التجميعCombine ، التكيفAdapt ، التعديلModify ، الوضع في الاستخدامات الأخرىPut to other uses ، الحذف Eliminate واعادة الترتيب Rearrange هذه العناصر السبع تساعد في تعيين عدة طرق لتعديل كائن أو نظام أو منتج ما .فهي محفزة للإبداع ينتج عنها أشياء جديدة أو تعيد تشكيل الأشياء الموجودة، وتعتمد فكرة أن كل ما هو جديد هو تعديل لشيء موجود بالفعل.[2]الشكل رقم (2–6) التالي يوضح عمليات SCAMPER.و هذه عينة الأسئلة لعملية SCAMPER والممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2–2) عمليات سكامبر

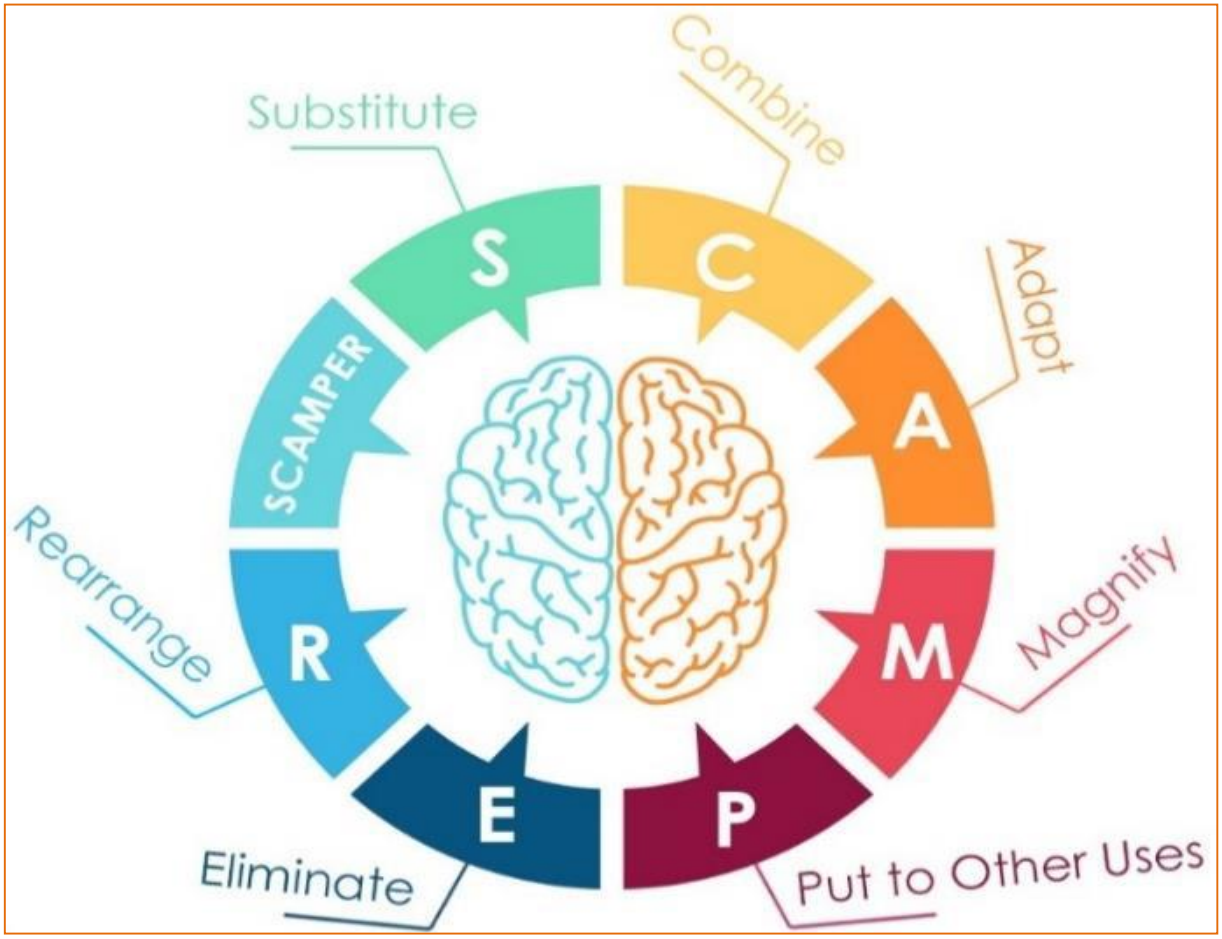
S	الاستبدال	عينة الأسئلة:ما الذي يمكنني استبداله–من يمكنني استبداله
C	التجميع	عينة الأسئلة:الجمع بين الأفكار،الأغراض،المواد؟–هل يمكن مزج أو تجميع أي شيء؟
A	التكيف	عينة الأسئلة:كيف يتم حل المشكلة حاليا ؟–كيف يمكن جعلها أكثر ملائمة؟–كيف يمكن أن تكون أكثر توافقا؟
M	التعديل	عينة الأسئلة:كيف يمكن التغيير للأفضل ؟–ما الذي يمكنني تعديله؟–تعديل اللون أو الشكل؟–تغيير الحركة أو الصوت؟
P	الوضع في الاستخدامات الأخرى	عينة الأسئلة:ماذا يمكن أن يستخدم هذا ؟–ما هي تلك الاستخدامات؟–من غيره يمكنه استخدامه؟
E	الحذف	عينة الأسئلة:ما الذي يجب تبسيطه أو اثرائه ؟–هل يجب أن يكون عاديا أو خياليا؟–كيف أفعل ذلك؟
R	الترتيب	عينة الأسئلة:ما الأوقات الأخرى، الروتينية،العملية،المكان؟–ماهي الترتيبات الأخرى التي قد تكون أفضل؟–ماذا سيحدث إذا قلبت الأمور؟–إعادة ترتيب تسلسلي، أو التخطيطي،أو النمطي؟

المصدر: **Ghada Anis Fahmy, Samah Rizk Hassan, Yusing SCAMPER-based Activities in Teaching Story to Enhance EFL Primary Stage pupils' Speaking Skills (An Exploratory Study) , Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology , October 2017,vol 03,No 03,p19.**

[1] بلال كرامش، **دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع –دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية االتجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف،2018،ص 83.

[2] نرمين سعيد عباس أحمد،، **التفكير الإبداعي كمدخل لتصميم وحدات مبتكرة مرتبطة بالفن السيريالي**–،مجلة التصميم الدولي، المجلد، 11العدد 06، نوفمبر 2021، ص 192.

الشكل (2–6) تقنية سكامبر



المصدر: نرمين سعيد عباس أحمد،نفس المرجع، ص 193.

فهذه أهم الطرق التي تساهم في إنتاج الأفكار الابتكارية والإبداعية ومن ثم تنقيحها واحتضانها إلى غاية أن تطبق والقائد المبتكر يقوم باستخدام هذه الأساليب لمرؤوسيه عن طريق مشاركته مع ترك نوع من الحرية و عدم ممارسة الضغط،و أفضل مثال على ذلك شركة Google التي تمنح لموظفيها يوم واحد في الأسبوع للعمل في مشروعات خاصة بهم المسمى ب "برنامج العشرين في المئة"،حيث يتم استثمار 20% من ساعات العمل في مشاريع خاصة و هي طريقة جد مميزة لأن العامل بعد أن اكتسب خبرات من المؤسسة وتطورت أفكاره فهو غالبا ما يقوم بخلق مشاريع خاصة به انطلاقا مما اكتسبه من مؤسسته الأصلية،و هذه الفكرة سمحت بتطوير العديد من الخدمات التي تقدمها شركة google والتي صنفت أفضل بيئة ابتكارية في العالم.

المطلب الرابع : أهمية و معوقات الابتكار

أولا:أهمية الابتكار

تعتبر الابتكارات من أهم الدلائل الحديثة في الاستدلال على تقدم المؤسسات و معيارا يحدد درجة تقدم الدول،و هذا لدفعه عجلة العملية التنموية وتحقيق الثروة.حيث أصبح العائد من الابتكارات هدفا للكثير من المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق أرباح كبيرة و معدلات نمو عالية لمواكبة التطورات التكنولوجية والمعارف المتجددة،وكذلك التغير السريع في احتياجات ورغبات المستهلكين الغير متناهية.فـ Schumpeter يرى أن الابتكار مولد أساسي للنمو في الاقتصاد وانه الأكثر تميزا في تاريخ الاقتصادي للرأسمالية على أنه المسؤول الرئيسي عن نمو الصناعات والمؤسسات الجديدة و زوال الصناعات القديمة[1]،كما يؤدي الابتكار دورا هاما في تعزيز تنافسية الدول والمؤسسات و هذا ببناء ميزة تنافسية مصدرها الابتكار فأنها تقوم على إستراتيجية التميز والتركيز،و المقصود بها هو إمكانية المؤسسة التميز بمنتجاتها عن منتجات المؤسسة المنافسة من خلال تقديم تشكيلات مختلفة للمنتج،سمات خاصة بالمنتج،تقديم خدمات متميزة،الجودة،الريادة التكنولوجية،فان زيادة درجات نجاح هذه الإستراتيجية يكون عن طريق امتلاك المؤسسات بالمهارات والكفاءات التي يصعب على المنافسين محاكاتها[2]. و يمكن إظهار إسهامات الابتكار في تعزيز التنافسية في العناصر التالية:[3]

-يضمن الابتكار عملية التنمية للدول والمؤسسات بشكل سريع،و تقليص الفجوة التكنولوجية الموجودة بينها بين الدول النامية، وهو ما يحدده سرعة وتيرة التطور في الابتكار والإبداع،و يساهم الابتكار بشكل هام في تخفيض التكاليف الناتجة عن عملية التنمية من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج عن طريق الابتكار في أساليب الإنتاج والاستخدام الأمثل لمواردها ؛

- يساهم الابتكار في تفعيل دور المورد البشري في عملية التنمية من خلال ترسيخ أسس التنمية البشرية عن طريق البحث العلمي وتحسين طرائق التعليم بالاعتماد على أحدث التقنيات،مما يساعد على تطوير الاقتصاد المعرفي المبني على المعارف والكفاءات والمعلومات.

و يمكن أن نلخص أهمية الابتكار في أنه:[4]

-ينمي و يعزز من المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛

-يزيد من جودة القرارات التي تتخذ لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى القطاعات والإدارات في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة بيئة العمل الاجتماعية؛

-يساعد على خلق وتعزيز الصورة الذهنية الجيدة عن المؤسسة لدى عملائها.

ثانيا:معوقات الابتكار

1- ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة:إن ارتفاع معدلات فشل المنتجات الجديدة تعتبر من أكبر العوائق التي تواجه عملية الابتكار في المنتجات،حيث تصل معدلات الفشل في السلع الصناعية من 20 **%** إلى 30 % و في الخدمات مابين 15

---

[1] Schumpeter, J.A. ***Business Cycles***, McGraw-Hill: New York, 1939 ,p86.

[2]بن زيان أسماء،قاشي خالد، **دور الابتكار الاعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال -دراسة نظرية تحليلية،بالاشارة الى تجربة شركة كوكا كولا**، الريادة لاقتصاديات الأعمال،المجلد 04،العدد 02، جوان 2018، ص 303.

[3]عوادي مصطفى، **دور ادارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية**،مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 08،العدد 03، ديسمبر 2015، ص 245.

[4]أحمد سيد مصطفى،**ادارة البشر(الأصول والمهارات)**،بدون ذكر دار النشر،مصر،2002،ص260,

% و 20 % و مابين 40 **%** إلى 60 % للسلع الاستهلاكية.و هذا يعود لعدة أسباب منها الأسباب المالية التي تعبر عن وجود التمويل الكافي لاستمرار العملية الابتكارية،أسباب فنية متمثلة في عدم التحكم في التكنولوجيا اللازمة و عدم توفر الخبرة الفنية التي تعمل على تجسيد المنتج بالمواصفات المطلوبة.بالإضافة إلى أسباب تسويقية وتجارية تتمثل في سوء اختيار التوقيت لإطلاق المنتج،سوء اختيار وتقدير حجم السوق،التغير في أذواق المستهلكين،ردود الفعل القوية للمنافسين.[1]

2- القيود والتشريعات الحكومية: خاصة القيود والاشتراطات التي تفرضها المنظمات الحكومية والتي في كثير من الأحيان قد تلغي إبرام صفقات تصدير واستيراد أو طرح منتجات جديدة لما قد يكون لها من تأثير سلبي على البيئة و صحة الأفراد ما ينعكس بشكل سلبي على المؤسسة من حيث التكلفة الكبيرة التي قد تتكبدها أثناء الانتظار للحصول على موافقة الجهات المعنية لتسويق السلعة المقترحة.[2]

3- معوقات على مستوى الموارد البشرية:و التي يمكن حصرها كالآتي:مقاومة الموظفين للابتكار نتيجة التواصل السيئ بين الإدارة والموظفين،سياسة المؤسسات القائمة على القواعد والممارسات الضعيفة للموارد البشرية،تفاقم العلاقة بين القائد و موظفيه.افتقار و عدم قدرة المؤسسات في جذب،تعليم واعادة تدريب المديرين المؤهلين لدمجهم بشكل فعال لإستراتيجية الابتكار في العمل.[3]

4- معوقات مالية:إن عملية الابتكار تحتاج إلى موارد مالية كبيرة تستثمر في خدمة المبتكرين و هو الذي قد لا تتوفر لدى كثير من المؤسسات لاسيما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،لان كثير من المؤسسات الاقتصادية تعاني من شح في الموارد المالية و ما الأزمة المالية الحالية في العالم أكبر دليل على ذلك.[4]

إضافة إلى العوامل السابقة حددت منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OCDE مجموعة من العوامل التي تخفض من فعالية المؤسسة في مجال الابتكار والتي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

---

[1] ايمان بن قصير، **الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة**،مجلة أدء المؤسسات الجزائرية ،المجلد 10،العدد 02، 2021، ص 125.

[2] محمد مسلم،رابح أوكيل، **الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح و معوقات الفشل**،مجلة معارف ،المجلد 15،العدد 02،ديسمبر 2020، ص 63.

[3] Antonia Madrid-Guijarro and other, **Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SME**, Journal of Small Business Management 2009 47(4), pp. 465–488,p469.

[4] أسماء رتيمي،رحيمة غضبان،**معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة**،مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية،المجلد 03،العدد08،ص103,

الجدول رقم (2–3) العوامل المؤثرة في العملية الإبتكارية

مجال الابتكار	الابتكار في المنتج	الابتكار في العمليات	الابتكار التنظيمي	الابتكار في التسويق
عوامل التكلفة:				
–المخاطرة المفرطة	*	*	*	*
–ارتفاع التكلفة	*	*	*	*
–عدم القدرة على التمويل ذاتيا	*	*	*	*
–نقص التمويل من مصادر خارج المؤسسة:				
–مخاطر رأس المال	*	*	*	*
–مصادر التمويل عمومية	*	*	*	*
عوامل المعرفة:				
–إمكانيات الابتكار(البحث والتطوير والتصميم..الخ، غير كافية	*	*		*
–نقص الأفراد المؤهلين:				
–داخل المؤسسة	*	*		*
–في سوق العمل	*	*		*
–نقص المعلومات عن التكنولوجيا	*	*		*
–نقص معلومات عن السوق	*			*
–عدم توفر الخدمات الخارجية	*	*	*	*
_صعوبة إيجاد الشركاء للتعاون من أجل:				
–تطوير المنتجات أو العمليات	*	*		
–إقامة مؤسسات التسويق				*
–الجمود التنظيمي الداخلي للمؤسسة:				
–موقف الموظفين اتجاه التغيير	*	*	*	*
–موقف الإدارة اتجاه التغيير	*	*	*	*
–عدم القدرة على تكليف الموظفين بالأنشطة	*	*	*	*
الابتكار بسبب ضرورة المنتج	*	*		
عوامل السوق:				
–طلب غير مؤكد على السلع والخدمات المبتكرة	*			*
–تطوير المنتجات أو العمليات،سوق متشبع	*			*

عوامل المؤسستية:				
-نقص البنية التحتية	*	*		*
-ضعف الحماية الملكية	*			*
-القوانين،التشريعات،الضرائب....	*	*		*
عوامل أخرى لعدم الابتكار:				
-لا حاجة للابتكار بسبب الابتكارات الداخلية	*	*	*	*
-لا حاجة للابتكار بسبب قلة الطلب على الابتكار	*			*

المصدر: manuel d'oslo rincipes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation troisième édition, organisation de coopération et de développement économiques office statistique des communautés européennes ,2005,p129-130.

المبحث الثالث : ماهية إدارة التغيير

أضحى التغيير أمرا حتميا بل لزاما على المؤسسات بمختلف أشكالها عامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة وهذا لضمان البقاء والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق،كما أن مفهوم الابتكار قد اقترن بالتغيير،لان التغيير يمس بالوضع القائم واساليب العمل المتعارف عليها للأفراد و هي تبني عادات و قيم و سلوكيات جديدة وتنمية وتطوير أفرادها على الابتكار.

ازدادت في الآونة الأخيرة حاجة المؤسسات لتبني إدارة التغيير نتيجة التطور الحاصل في البيئة الاقتصادية التي يشهدها العالم،تعددت أوجه الاختلاف والنظرة للتغيير باختلاف المدارس الفكرية للباحثين. هذا الاختلاف نتج عنه عدة مقاربات سنتطرق لها في هذا المطلب.

المطلب الأول : مفهوم إدارة التغيير

أصبحت الحياة التنظيمية تفرض علينا التغيير والتجديد بشكل مستمر على مستوى العلاقات والسلوكيات والمنتجات داخل المؤسسة أو خارجها و هذا بإحداث تغييرات على مستوى عمليات واساليب العمل لكل من عملية الإنتاج،التسويق والتوزيع محاولة مواكبة التطورات و وتيرة التغيرات التي يشهدها العالم في جميع المجالات لاسيما منها الاقتصادية.

أولا/ تعريف التغيير: كما عرفه مصطفى عشوي بأنه " الانتقال من حالة إلى أخرى مغايرة لها، و عادة ما يفترض أن يكون التغيير لما هو أحسن من الوضعية السابقة و يهدف إلى انجاز المهام عن طريق إتباع إستراتيجية الانتقال الجزئي إلى الكلي والأهداف التي تأسست من أجلها المنظمة بمنهجية أحسن و فعالية أفضل لغرض إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الذين ينشطون داخل المؤسسة."[1]

[1] بن علي عبد الوهاب،**مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALVER بوهران**،أطروحة ماجيستير في علم النفس،كلية العلوم الاجتماعية،جامعة وهران2،2015،ص13.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التغيير هو قابلية التكيف مع المواقف التي تواجهها المؤسسة من خلال خلق التوازن بين الموارد المتاحة والبيئة المحيطة.

ثانيا /إدارة التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير خطوة أساسية و دقيقة لنجاح أي مؤسسة في بيئة مليئة بالتغيرات

1-تعريف إدارة التغيير:"تعرف إدارة التغيير على أنها الاستعداد المسبق من خلال توافر المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية و مادية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات واقصر وقت، أقل جهد وتكلفة.

كما عرفت أيضا بأنها مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات و حل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة المحيطة.

و تعرف كذلك بأنها المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة التي يتعرض لها الشخص نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية والمعنوية والتفاعل معها داخل منظمات الأعمال و خارجها من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة و فعالية للوصول إلى الهدف المنشود."[1]

2-مراحل عملية التغيير في المؤسسة:تقوم المؤسسة بإحداث تغييرات داخلية بعد الإحساس بالضرورة والحاجة إلى ذلك و ينجم هذا الشعور العديد من الدوافع واسباب التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية.و لذا فأول ما يقوم به المسيرون قبل الشروع في إدارة التغيير-هو تشخيص الأسباب التي أدت بهم إلى التفكير في التغيير و دراستها ثم تحديد نوع التغيير والمجال أو المجالات التي سيطرأ عليها.بعد ذلك يتم إحداث التجديدات التي سيتم إدخالها على مستوى المؤسسة،و من ثم يتم تحديد الأسلوب المناسب لإحداث التغيير،و تنتهي عملية التغيير بتقييمها،لذلك فالتغيير يشمل الخطوات التالية:[2]

2-1/الاتفاق على ضرورة التغيير:

يتم في هذه المرحلة التوصل إلى مايلي:

-الإحساس بوجود أمر غير مريح في المؤسسة،

-التعرف بشكل عام على وجود مشكلة،

-تحديد ما سيتم تغييره من الأفراد،

-تحديد من سيكون المسؤول على التغيير،

-الاتفاق على الخطوات التي سيمر بها التغيير،

-تحديد مشاركة الأفراد،

-تحديد النتائج المتوقعة،

-وضع جدول زمني للتغيير،

---

[1] برزوق عبد الرفيق، **إدارة التغيير و دورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر**،مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية ،المجلد 04،العدد 02، جويلية 2021، ص 79.

[2] أحمد قايد نور الدين، **إدارة التغيير كأداة لتفعيل عملية الخوصصة حالة الجزائر**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال -جامعة بسكرة ،المجلد 04،العدد 01، 2016، ص ص 10-11.

2-2/تشخيص المشكلات :

يشمل تشخيص المشكلات كل عناصر المؤسسة التالية:

البيئة الخارجية:يتم تحليل كافة التهديدات والفرص في البيئة الخارجية الناتجة من العوامل السياسية،الاجتماعية،الاقتصادية،و غيرها من العوامل،

المدخلات: يتم تحليل كافة المعلومات عن موارد المؤسسة،العاملين،الآلات،و غيرها من العناصر المؤثرة على العمل و مشكلاته،

عمليات التحويل: وتشمل عمليات التحويل على تحليل العلاقات الاجتماعية، والعلاقات بين الأقسام،نظم الإنتاج،التقنيات المستخدمة واجراءات العمل،و كل ما يمكن أن يحول المدخلات إلى مخرجات،

المخرجات : يتم تشخيص المخرجات من خلال دراسة المشكلات التي تنجم عن مخرجات المؤسسة،و كيف تعمل على خلق مشكلات جديدة،

التخطيط للتغيير: يتم وضع خطة تشمل الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها،في شكل خطوات تنفيذية،من خلال وضع ذلك في شكل خطط و جداول زمنية،إضافة إلى ذلك يتم تحديد الموارد والإمكانيات التي من شأنها أن تحقق التغيير المطلوب،

تنفيذ التغيير: عند تنفيذ خطة التغيير، من الضروري أن يكون هناك اتصال مستمر بين مختلف الأشخاص في المنظمة حتى يقوم المديرون بإبلاغ المتضررين من التغيير بما يجب عليهم فعله وتقديم التوجيه والمشورة، وتذكيرهم بأهمية التغيير. ما يفعلونه ويقنعهم بأن دعمهم هو شرط أساسي لنجاح التغيير، وبعد ذلك، يجب سماع الشكاوى والانتقادات من العمال المنفذين، ويتم إسناد المسؤوليات إلى جميع المهتمين بالتغيير، من المديرين أو المديرين والمشرفين وأخيرًا عمال التنفيذ. يشمل تنفيذ عملية التغيير أيضًا تغيير ثقافة المنظمة، مع التركيز على تغيير سلوك الأفراد بالإضافة إلى بيئة عمل العاملين داخل المنظمة من بين الأمور أخرى يجب تغيير أنظمة المكافآت والحوافز داخل المنظمة لتحسين أداء الموظفين وتقليل شدة المقاومة والسلبية للتغيير.

تقييم التغيير: لكي تنجح خطط التغيير تحتاج إلى متابعة ورقابة، و يتضمن التقييم المقارنة بين نتائج واهداف برنامج التغيير.

3-أساليب إدارة التغيير: أصبح التغيير أحد ثوابت عصر المعلومات لذلك يجب مواكبة التقدم العالمي والبحث عن الفرص واستغلالها والسماح بهامش من الأخطاء للقضاء على عقدة الخوف من كل ما هو جديد واعطاء الشجاعة والمبادرة والتجريب ففي ظل المتغيرات العالمية يستوجب استيعاب تحديات المستقبل من خلال منهج التغيير والتغيير هنا له مخاطره، و لكن الخطر هو هو الاستقرار بمنهج عدم التغيير،حيث أن الاستقرار يعني التغيير المستمر الذي بدوره يؤدي إلى التحسين المستمر.عموما تستعمل إدارة التغيير أسلوبين في ذلك:

أ/الأسوب الدفاعي:[1] و يتمثل هذا الأسلوب في محاولة سد ثغرات وتقليل الأضرار التي يسببها التغيير وتستخدمه الإدارة التقليدية التي لا تؤمن بضرورة التغيير، أولا تملك شجاعة الإقدام عليه لأن ذلك في نظرها أفضل أسلوب لضمان البقاء مع خسائر أقل.يتم هذا الأسلوب بأنه دفاعي و يتخذ شكل رد الفعل عن التغيير، أي أن الإدارة تنتظر حتى يحدث التغيير ثم تكتفي بالبحث عن وسيلة تحاول من خلالها التقليل من الآثار السلبية الناجمة عن التغيير. حيث يعتمد من طرف المنظمات المنفعة Réactivesو يسمى أيضا أسلوب التغيير حالة بحالة Step by Stepحيث تتم معالجة أزمة معينة بعد أن تظهر أعراضها الأولى ثم يتم تفكيكها و

[1] الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير، **إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر**،مجلة دفاتر اقتصادية ،المجلد 01،العدد 01، سبتمبر 2010، ص 134.

معالجة مكوناتها الأساسية حالة بحالة.فإدارة التغيير في هذا الأسلوب تعمل على إتباع الأساليب الترقيعية أو الترميمية للأضرار الناجمة عن التغيير.

ب/الأسلوب الهجومي: [1]هذا الأسلوب من الإدارة المبادرة لاتخاذ خطط وبرامج من جانبها لإحداث التغيير أو تنظيمه و ضبطه،أو اتخاذ الإجراءات الوقائية(الاستباقية) لمنع التغيير السلبي المتوقع أو تجنبه.و يتمثل التنبؤ بالتغيير وتوقع ما سيحدث مستقبلا مع الاستعداد والإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة، و محالة الاستفادة من الفرص التي تتيحها وتجنب التهديدات المتوقع حصولها،من خلال المبادرة إلى اتخاذ إجراءات وقائية استباقية،و هو أسلوب تتبعه المنظمات التوقعية و يسمى هذا الأسلوب في بعض الأحيان أسلوب التغيير المستمر حيث تعمل المؤسسات بموجب هذا الأسلوب على تغيير إستراتيجيتها باستمرار من خلال إدخال التحسينات واستغلال الأفكار المبدعة والمبتكرة بصفة مستمرة.

و بذلك يظهر الفرق الجوهري بين الأسلوبين الدفاعي والهجومي. فالأول يعتمد على الترقيع لإعادة الأمور إلى نصابها و غالبا ما يرجع بالضرر على الإدارة لأنها لا تستطيع التحكم في التغيير،بينما الأسلوب الثاني يدرس الصحيح و يقبله و يتجنب الفاسد وبذلك فهو يعد الأحدث والأفضل لضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

المطلب الثاني : مفهوم مقاومة التغيير

لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي فكل باحث يرى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن رغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تقابل القائمين على التخطيط للتغيير.

أولا /تعريف مقاومة التغيير:

فقد عرفها Collerette,et al بأنها كل قوة كابحة ومعيقة للتغيير.كما عرفها من جهة أخرى على أنها التعبير الصريح أو الضمني لرد الفعل الدفاعي تجاه التغيير .[2]وعرفتها Bareil بأنها النتيجة ذات الصلة بمجموع السلوكيات الايجابية أو السلبية الفردية أو الجماعية التي تعيق عملية التغيير[3]. كما يعبر عن مقاومة التغيير التنظيمي رياضيا بالمعادلة الآتية:[4]

$$R=D\times V\times F\times.....$$

R : مقاومة التغيير

D :استياء الجهة المقاومة للتغيير:

V:وضوح الرؤية لموضوع التغيير

F:الخطوة الأولى أو الموالية في مسار

---

[1] شيماء مبارك،**دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية –أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح –لوطاية– بسكرة**،أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،،2015،ص 129.

[2] Collerrette,Pierre et al ,**Le changement organisationnel, théorie et pratique** , presse universitaire,1997 , Québec.

[3] Bareil,Céline,**La Resistance au changement**, synthèse et critique des écrits.centre d'études en transformation des organisations,2004, HEC Montreal.p3.

[4] فريحة، بوفاتح، **مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر**، أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر،2012،،ص31.

إن مقاومة التغيير عملية تحدث عندما ينتهي شيء ما كي يبدأ شيء أخر جديد والفارق بين هاتين المرحلتين يشكل المفترق الذي يتعلم الأفراد عنده كيف يودعون الماضي و يقبلون على الحاضر والجديد أي الانتقال من المألوف إلى غير المألوف وحتى عندما يكون التغيير ايجابيا فلا بد أن يحدث نوعا من التأثير النفسي.والخطأ الشائع في إدارة التغيير يتمثل في التقليل من شان التأثير الذي يتركه التغيير على العاملين فكثير من القادة والمديرين يظنون انه بمجرد أمر موظفيهم بالتغيير سيتغيرون ولا يدرك هؤلاء مدى الاضطراب الذي يصاحب التخلي عن أنماط العمل المألوفة وتفهم حقيقة أن العاملين بحاجة إلى وقت للتكيف، فمن الطبيعي وجود من يواجه صعوبة في تفهم الخسارة التي قد يسببها هذا التغيير[1].

و تم تصنيف مقاومة التغيير من قبل المختصين إلى ثلاثة أصناف من المقاومة:[2]

(أ) **المقاومة العمياء** :حيث يقوم مجموعة من الأشخاص في المنظمة يخافون التغيير و لا يتسامحون معه و يقاومونه مقاومة عمياء بغض النظر عما ينتج عن ذلك التغيير من آثار،

(ب) **المقاومة السياسية** :حيث يقوم الأشخاص بمقاومة التغيير بمجرد شعورهم بفقد بعض المكتسبات مثل منصب ما أو عائد ما نتيجة حدوث التغيير،

(ت) **المقاومة الأيدلوجية** : وتكون هنا مقاومة التغيير ناتجة عن الاختلافات الفكرية في المعتقدات أو المشاعر أو الفلسفات الحقيقية. و لتوضيح ذلك،قد يشعر المعلمون أن التغييرات المقترحة في المدارس أمر خاطئ وتنتهك قيمهم الراسخة مثل التحول من التعليم الورقي إلى التعليم عن بعد.

المطلب الثالث : أهمية التغيير

إن تطوير أي الإستراتيجية على مستوى المؤسسات بطبيعتها هو تمرين على التغيير في معظم الحالات، تغير القرارات التي يتم اتخاذها بشكل كبير في المسار الذي تسلكه المؤسسة لتحقيق أهداف عملها هو بمثابة تغيير لاستراتيجيها، فعلى سبيل المثال يمكن أن ينطبق هذا على استراتيجيه عمل عالمية قد تتخذها المؤسسة، حيث تستهدف الاختيارات لنموذج الأعمال ما مثل (مجموعة من المنتجات والخدمات، وشريحة العملاء على النطاق الجغرافي). ينطبق هذا أيضًا على الإستراتيجية الخاصة بالصناعة مثل إستراتيجية النقل في المدينة المستخدمة لبناء محفظة من استثمارات النقل لتحسين السفر لسكان المجتمع ما أو من خلال التوسع الكامل. فأي إستراتيجية هي تنطوي على درجة معينة من التغيير،و يمكن إبراز أهمية التغيير في الآتي:[3]

1. الفشل في تحقيق الأهداف المخطط لها أن تنجز في فترة زمنية معينة خاصة عندما يتعلق الأمر بدخول منافسين واحتلال موقع التنافس في السوق،
2. إدخال التقنيات الحديثة إلى إجراءات العمل و خاصة المعقدة منها والتي تتطلب إجراء تغييرات عديدة وتدريجية،و أهمها تدريب وتأهيل العاملين على إتقان استخدامها،

---

[1] محمد مكناسي، **أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية**، مجلة العلوم الإنسانية المجلد "ب"،العدد 42، ديسمبر 2014،،ص405.

[2] شريف محمود حمدي،ميسون الفيومي، **أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب و كفاءة الأداء (الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية نموذجا**، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، المجلد 47،العدد 75، ديسمبر 2021،،ص ص 422-423.

[3] يوسف صالح الحمد العنزي، **أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، أطروحة ماجيستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط 2013، ص18.

3. التغيير في المنظمة كاستجابة سريعة لمواجهة تقلبات بيئتها الخارجية،فتبرز أهمية التغيير في هذا المجال بأنه العامل الوحيد القادر على التكيف مع جميع التغييرات الخارجية المفروضة على المنظمة،
4. تعتمد الحالة الرابعة التي تبرز فيها أهمية التغيير على التأثير في سلوك الأفراد العاملين،فالبدء بإحداث التغيير يعمل على إثارة الحاجة لدى الآخر على البدء بالتغيير أيضا،

و يرى الباحث أن أهمية التغيير هي سبيل المنظمة للاستمرار والبقاء،و المنظمة التي تفشل في إحداث التغيير بشكل ناجح مصيرها الفشل حتما،و هناك مجموعة من النواحي يجب الاهتمام بها من أجل إنجاح عملية التغيير،إذ لابد من أن يتم التغيير بشكل تدريجي حتى لا يفاجئ المديرون والعاملون،و أن لا يسود جو من عدم الاستقرار والارتباك داخل المنظمة.اذ أن التغيير يعد من أهم العوامل التي تساعد المنظمة على الاستمرار والتوازن الديناميكي،فتحقيق درجة من الثبات والاستمرارية والتوازن من أهم الضروريات اللازمة لضمان الحياة للمنظمة.

خاتمة الفصل الثاني:

هدفت دراسة هذا الفصل إلى التعرف على الإطار النظري للابتكار :أنواع الابتكار، آليات والأساليب الإدارية والآليات والاستراتيجيات التي تعتمدها القيادة الابتكارية من أجل إدارة التغيير وان تصاعد حدة التنافس بين المؤسسات،فرض عليها ضرورة التكيف من أجل البقاء والاستمرار و هذا بتحقيق نتائج تفوق تلك المحققة من طرف المنافسين، أي البحث عن تحقيق الأداء المتميز في ظل تسارع موجات الابتكار والتطور التكنولوجي و سرعة الاتصالات وتنقل المعلومات.

أصبح هم المنظمة الوحيد هو كيفية القيادة الابتكارية فقد أصبح نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرة القيادة على القيام بوظائفها خاصة المتعلقة بعلاقتها مع العاملين فهي التي تؤثر وتحفز وتوجه الأفراد نحو السلوك الابتكاري والتكيف معه.

الفصل الثالث

إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مقدمة الفصل الثالث:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبا عالية من مجموع المؤسسات المكونة للنسيج الاقتصادي في العديد من البلدان المتقدمة والنامية،كما تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النواة الحقيقية التي تتمحور حولها كبرى المؤسسات الصناعية فهي تعتمد عليها بشكل كبير من خلال عملية المناولة التي انطلقت واتسعت وتنوعت منتجاتها،فهي نقطة التصنيع واساس لقيامها.لدا أصبح الاتجاه السائد اليوم بين دول العالم سواء المتقدمة منها والنامية هو تحسين المناخ التنموي لهذا النوع من المؤسسات والدفع بها في اتجاه تشجيع قيامها وبقائها والعمل على إيجاد جميع السبل والمتطلبات لنجاحها والارتقاء بها.فقدرة هذه المؤسسات على التكيف وخلق الثروة من شأنها أن ترفع اقتصاد أي دولة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.من خلال دورها الأساسي والهام في الإنتاج وتشجيع التشغيل الذاتي والمبادرات الفردية وتحقيق القيمة المضافة في الاقتصاد الوطني إضافة إلى أنها من أهم مصادر الابتكار و وسيلة هامة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية من خلال الحد من ظاهرة البطالة عن طريق خلق فرص عمل واستيعاب الطاقات الشابة العاطلة.إن التحدي الكبير الذي يواجه كل المؤسسات وبالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو مدى قدرتها على تبني آلية مناسبة من أجل تقوية مركزها التنافسي في ظل التحولات الاقتصادية التي يشهدها العالم،و التي أثرت بشكل كبير عليها وبالأخص المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. فقد فقدت هاته الأخيرة مكانتها في السوق واصبحت تواجه منافسة شرسة من قبل المؤسسات الأجنبية لذا بات من الضروري إدخال تغيرات،و البحث عن آليات جديدة لمواجهة المنافسة الحادة،و اكتساب مزايا تنافسية لتدعيم الحصص السوقية. والابتكار هو من بين هاته الحتمية كوسيلة فعالة، وضرورية لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، و سعيا لتحقيق هذا الهدف فان الابتكار في الجزائر يعتبر من بين المحاور الأساسية الجد الحساسة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الكبرى،و المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حد السواء.وذلك لتمكين الجزائر امتطاط قطار التقدم، والرقي في جميع الأصعدة والولوج في الأسواق العالمية في إطار التفتح الاقتصادي الذي يشهده العالم حاليا.
ومن أجل معرفة كل العناصر السابقة إرتأينا إلى تقسيم الفصل إلى مبحثين كما يلي:

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال سنة 2021.

المبحث الأول:ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ظهرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،و تنامت أكثر في الفترة التي عرفت فيها الدول انفتاح اقتصادي،حيث أصبح ينظر إلى هذا النوع من المؤسسات كوسيلة لمكافحة الفقر وامتصاص البطالة بشكل خاص والمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية بشكل عام. من هذا المنطلق فقد تطرقنا في المطلبين الثاني والثالث إلى واقع و معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني،وذلك بعدما عرجنا على ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الطلب الأول.

المطلب الأول:تعاريف بعض الدول والهيئات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لقد تعددت التعريفات واوجهة الاختلاف بين الدول والمنظمات حول تعريف شامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،هذا لوجود نوعين من المعايير المعتمدة لتعريفها والذي يشمل :

❖ **المعايير الكمية من بينها شيوعا:**

أ. **عدد العاملين:** ويمثل أبسط المعايير المتبعة للتعريف واكثرها شيوعا لسهولة القياس والمقارنة، غير أن عيوب هذا التعريف اختلافه من دولة لأخرى،فضلا عن أنه لا يأخذ بعين الاعتبار التفاوت التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.[1]

ب. **رأس المال المستثمر**:يعد حجم الاستثمار (رأس المال المستثمر) معيارا أساسيا في العديد من الدول للتمييز بين المشروعات الصغيرة والمتوسطة وبين الصناعات الكبيرة،على اعتبار أن حجم الاستثمار يعطي صورة عن حجم النشاط كميا،و يقصد بهذا المعيار بأنها الصناعات التي تتميز بانخفاض حجم رأس المال المستثمر فيها،والذي يختلف من دولة إلى أخرى.حيث يفضل البعض رأس المال الثابت حيث يعكس حجم الطاقة الإنتاجية في حين يستبعد البعض قيمة الأراضي من رأس المال الثابت.[2]

ت. **العمالة ورأس المال (معيار ثنائي)**: هو المعيار الثنائي أو معيار العمالة ورأس المال أو معامل رأس المال، الذي يعرف على أنه حجم رأس المال المستخدم للوحدة الواحدة من العمل، تم تحديده انطلقا من النقائص المسجلة في المعيارين السابقين (حجم العمالة ورأس المال المستثمر)، برزت الحاجة إلى معيار أخر أحسن وأفضل، ويحسب بقسمة رأس المال الثابت على عدد العمال والناتج يعني كمية الإضافة إلى رأس المال(الاستثمار) المطلوبة لتوظيف عامل واحد في المؤسسة.[3]

ث. **قيمة المبيعات السنوية**:يمكن اعتبار قيمة المبيعات السنوية أحد المعايير التي تميز المشروعات من حيث حجم النشاط و قدرته التنافسية في السوق.[4]

❖ **المعايير النوعية:** يتم اللجوء عادة إلى مجموعة من المعايير النوعية لتوضح الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة،تسمى أيضا بالمعايير النظرية أو التحليلية. فهي مجموعة من المؤشرات التي تم تحديدها لتعبر عن صفات أو خصائص معينة متى توفرت جميعها أو بعضا منها اعتبرت مؤسسات صغيرة و متوسطة أو كبيرة.

أ. **الحصة السوقية:** إن الحصة السوقية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون محدودة و ذلك للأسباب التالية:

---

[1] حسين عبد المطلب الأسرج،**المشروعات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التشغيل في الدول العربية**،القاهرة،مصر، ص 09.

[2] سليمة مباركي،**المسؤولية الاجتماعية كآلية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 06-07/ ديسمبر،جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي، 2017.

[3] نبيل جواد،**ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التشغيل في الدول العربية**،المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،2007، ص 32.

[4] حسين عبد المطلب الأسرج،مرجع سابق، ص 09.

- حجم المؤسسة صغير؛
- حجم الإنتاج قليل؛
- حجم رأس المال و محلية النشاط ضئيل؛
- الإنتاج موجه للأسواق المحلية والتي تتميز بضيقها ؛
- المنافسة الشديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتماثل في الإمكانيات والظروف.

هذه مجموعة من الأسباب التي تساهم في عرقلة سيطرة المؤسسات الصغيرة و هيمنتها في الأسواق عكس المؤسسات الكبرى التي يمكن برهنة سيطرتها من خلال ضخامة رأس مالها و كبر حجمها وبالتالي كبر حصتها السوقية؛[1]

ب. **الاستقلالية:** ويدعى أيضا المعيار القانوني، استقلالية الإدارة والعمل المسير يكون المالك دون تدخل هيئات خارجية في عمل المؤسسة،بمعني أنه يحمل الطابع الشخصي وتفرد المسير في اتخاذ القرارات؛[2]

ت. **الملكية:** ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود في مجملها إلى القطاع الخاص في شكل شركات(أشخاص أو أموال)،حيث أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مشروعات فردية و عائلية؛

ج. **طبيعة الصناعة:** يتوقف حجم المؤسسة على استخدام الآلات في الإنتاج،فنجد بعض الصناعات تحتاج في سبيل إنتاج سلعتها إلى وحدات كبيرة نسبيا من العمل،و وحدات صغيرة نسبيا من رأس المال، كما هو الحال في الصناعات الخفيفة. هذا عكس ما يحدث في الصناعات الثقيلة تماما.[3]

من خلال المعايير السابقة سوف نقدم مجموعة من التعاريف لبعض هذه الدول والمنظمات الدولية التي اعتمدت على الأقل أحد منها :

---

[1] فارس طارق،**دور مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سبل ترقية قدرتها التنافسية–دراسة حالة الجزائر**–،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف 1، ص 13.

[2] كاسر نصر المنصور،شوقي ناجي جواد،**إدارة المشروعات الصغيرة**،دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2000،ص 42.

[3] قريشي محمد الأخضر واخرون،**التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–نظرة استشرافية لاستخدام أموال الوقف والزكاة**–،الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ص 04.

أولا:تعريف لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية في الدول النامية(*UNIDO) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:اعتمدت هذه اللجنة على معيار اليد العاملة في تصنيفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث عرفت المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك المؤسسة التي ينشط بها مابين 15 و 19 عامل،و المؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 20 و 99 عامل،في حين المؤسسة الكبيرة يعمل بها أكثر من 100 عامل. [1]

ثانيا:تعريف البنك الدولي (BM) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** اعتمد البنك الدولي من خلال فرعه المؤسسة الدولية للتمويل (**IFC*****)إلى تمييز مابين ثلاثة أنواع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و هي:

_المؤسسة المصغرة: هي المؤسسة التي تشترط عدد موظفيها أقل من 10 واجمالي أصولها أقل من 100.000 دولار أمريكي،و المبلغ نفسه بالنسبة لحجم المبيعات السنوية؛

_المؤسسة الصغيرة:موظفيها أقل من 50 موظف حيث يبلغ إجمالي أصولها أقل من 3 مليون دولار أمريكي،المبلغ نفسه بالنسبة لحجم المبيعات؛

المؤسسة المتوسطة: فيبلغ عدد عمالها أقل من 300 عامل أما إجمالي أصولها فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي و نفس الشيء بالنسبة لإجمالي المبيعات السنوية،و يشترط هذا التصنيف أن تستوي المؤسسة المعينة معيارين على الأقل من المعايير السابقة والمتمثلة في(عدد الموظفين،إجمالي الأصول،و حجم المبيعات السنوية)[2]،و الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (3-1) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب البنك الدولي

نوع المؤسسة	عدد العمال	اجمالي الأصول	حجم المبيعات السنوي
مؤسسة مصغرة	أقل من 10 عمال	أقل من 100 ألف دولار أمريكي	أقل من 100 ألف دولار أمريكي
مؤسسة صغيرة	أقل من 50 عامل	أقل من 3 ملايين دولار أمريكي	أقل من 3 ملايين دولار أمريكي
مؤسسة متوسطة	أقل من 300 عامل	أقل من 15 مليون دولار أمريكي	أقل من 15 مليون دولار أمريكي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Jan de Kok and Others, Is **Small still beautiful ?literature review of recent empirical evidence on contribution of sme to employment creation**, This project has been commissioned by the International Labour Organisation (ILO), and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ,april, 2013,p :12.

من الجدول رقم (3-1) نلاحظ تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من طرف البنك الدولي اعتمد على ثلاثة معايير كمية هي :عدد العمال،إجمالي الأصول بالإضافة إلى حجم المبيعات السنوي.

ثالثا:تعريف الاتحاد الأوروبي (UE) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:يمكن تلخيص تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي المؤرخة بتاريخ 30 /1996/04 *1*،حيث أصبح تعريف هذه المؤسسات بشكل

---

* UNIDO :United Notion Industrial Development Organization.

[1] ياسر عبد الرحمن،براشن عماد الدين،**قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر- الواقع والتحديات**،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018،ص216.

** BM :Bank Mondial.

*** IFC :International Finance Corporation.

[2] مؤسسة التمويل الدولية،**دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،البنك الدولي، واشنطن، 2009،ص10.

أوسع واشمل بتطبيقه على بنك الاستثمار الأوروبي (**BEI**) و صندوق الاستثمار الأوروبي (**EIF**)،وفق الجريدة الرسمية للاتحاد الأوروبي المؤرخ بتاريخ 2003/05/20 الذي دخل حيز التنفيذ ابتداء من 01 جانفي 2005 على النحو التالي:[2]

_ **المؤسسة المصغرة** : هي المؤسسة التي تشغل أقل من 10 عمال و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو مجموع ميزانيتها 02 مليون أورو؛

_ **المؤسسة الصغيرة** : هي المؤسسة التي تشغل أقل من 50 عاملا و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو مجموع ميزانيتها 10 مليون أورو؛

_ **المؤسسة المتوسطة** : هي المؤسسة التي تشغل أقل من 250 عامل و لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أو مجموع ميزانيتها 50 مليون أورو أو لا يتعدى مجموع ميزانيتها السنوية 43 مليون أورو؛

يمكن تمثيل تعريف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها تلك التي تتمتع بنوع من الاستقلالية في رأسمالها حيث حددت نسبة مساهمة المؤسسات الشريكة بـ25% كأقصى حد[3]،ويمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3–2) تعريف الإتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي(أورو)	الميزانية السنوية (أورو)
مؤسسة مصغرة	< 10 عمال	≤2 مليون (لم تكن محددة سابقا)	≤2 مليون (لم تكن محددة سابقا)
مؤسسة صغيرة	< 50 عامل	10 مليون (≤ 7 مليون في سنة 1996)	10 مليون (≤ 5 مليون في سنة 1996)
مؤسسة متوسطة	< 250 عامل	50 مليون(≤ 40 مليون في سنة 1996)	43 مليون (≤ 27 مليون في سنة 1996)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

Communautés Européenne, **La Nouvelle Definition des PME,** Guide De L'utilisateur Et Modèle De Déclaration, 2006,p :14.

من خلال تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نلاحظ أنها اعتمدت على معيار النوعية المتمثلة في نسبة الاستقلالية،و معايير كمية منها عدد العمال(غير نقدي)و رقم الأعمال و مجموع الميزانية (مؤشران نقديان).

[1] Journal Officiel de L'union Européenne, **extrait de la Recommandation 96/280/CE de la Commission du 3 avril 1996 concernant la définition des petites et moyennes entreprises** (texte présentant de l'intérêt pour l'EEE), JO L 107 du 30.4.1996, p 4 à 9.

[2] Journal Officiel de L'union Européenne, **Règlement CE N°364/2004 de la Commission** ,du 25 février 2004, extrait de la Recommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro–, petites et moyennes entreprises, (JO L 124 du 20.5.2003,Article 2, p27.

[3] Journal Officiel de L'union Européenne,**Op–cit**,article3,p28.

رابعا:تعريف الولايات المتحدة الأمريكية (UAS) للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:لقد تعددت واختلفت التعاريف بشأن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة الدور الهام التي تقوم بها هاته المؤسسات على المستوى الاقتصادي والاجتماعي حيث اختلفت الرؤى حسب كل منظمة أو هيئة مهتمة بهذا القطاع.

1. **تعريف بنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي** :يشير تعريف البنك الاحتياطي الفيدرالي الأمريكي إلى أن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي التي تستحوذ على نصيب محدود من السوق ذات التنظيم مستقل في الملكية والإدارة. و هي لا يزيد عدد عمالها عن 200 عاملا،و الرأس المال المستثمر عن 9 مليون دولار،و أرباحها السنوية عن 450 ألف دولار،في حين القيمة المضافة لا تزيد هي الأخرى عن 4.5 مليون دولار سنويا.[1]

2. **تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة (*SBA)**: أنشأت هذه الهيئة بموجب قانون المنشأة الصغيرة سنة 1953 "small business act"[2] من طرف الولايات المتحدة الأمريكية حيث كلفت هذه الهيئة بتعريف المؤسسات الصغيرة و كل ما له علاقة بالسياسات المرتبطة بها.و خلص تعريف هيئة المؤسسات الصغيرة الاعتماد على معيار عدد العاملين أو حجم المبيعات السنوية لتصنيف المؤسسات الصغيرة باختلاف القطاعات والجدول الموالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (3-3) تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة حسب هيئة المؤسسات الصغيرةSBA

نوع القطاع	المعيار المعتمد	القيمة
الصناعة	الأيدي العاملة	500 عامل فما دون
تجارة الجملة	الأيدي العاملة	100 عامل فما دون
تجارة التجزئة والخدمات	المبيعات (إجمالي التحصيلات)	أقل من 6 مليون دولار أمريكي
البناء والتشييد	المبيعات (إجمالي التحصيلات)	أقل من 12 مليون دولار أمريكي

المصدر: وزارة التجارة الخارجية المصرية،دراسة عن تعريف المشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة (تقرير نهائي)،منتدى البحوث الاقتصادية و مركز بحوث التنمية الدولية الكندي،أكتوبر 2003،ص99.

3. **تعريف لجنة التنمية الاقتصادية (*CED)**: عرفت المؤسسات الصغيرة على أنها تلك التي تستوفي خاصيتين على الأقل من الخصائص التالية:[3]

- ✓ **استقلالية الإدارة**: ملاك المؤسسة هم نفسهم المديرين لها؛
- ✓ **رأس مال المؤسسة**: يتم توفيره كاملا من قبل المالك أو مجموعة صغيرة من الملاك؛
- ✓ **نطاق نشاط المؤسسة** :يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد و لا يشترط أن تكون الأسواق محلية؛
- ✓ **حجم المؤسسة**: القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة صغيرة نسبيا.

من خلال هذه الخصائص فان اللجنة هنا اعتمدت على معايير وصفية لتصنيف المؤسسات.

---

[1] عبد الحميد عبد المطلب،**التمويل المحلي والتنمية المحلية**،الدار الجامعية، القهرة، 2001،ص220.

* SBA :Small Business Act.

[2] Code of Federal Regulation: **Small Business Size Regulation**,Title 13,Part 121,USA, p 3-4.

* CED :Commette of Economic Development.

[3] Dan Steinhoff : **Small Business Management Fundamental** , Second Edition McGraw –Hill Book Company ,Phoeinix,USA,1993,p6-7.

خامسا:تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: في اليابان يُستخدم رأس المال أو المبلغ الإجمالي للاستثمار بالتزامن مع عدد العمال لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، ولكن على الرغم من أن المعايير هي نفسها، فإن الشروط التي تنطبق على كل عنصر لا تختلف باختلاف القطاعات فحسب، بل تختلف أيضاً حسب المعيار. فعلى سبيل المثال، إذا اتخذت المعايير "عدد العمال" و "الرأس المال/المستثمر"، فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الحجم اليابانية يتم تحديدها في الجدول التالي[1]

-الصناعة، البناء والنقل: 300 عامل و300 مليون ين؛

-تجارة الجملة: 100 عامل و100 مليون ين ؛

- الخدمات: 100 عامل و50 مليون ين؛

- تجارة التجزئة: 50 عامل و 50 مليون ين.

أظهرت الملاحظات الواردة في استبيان الإستراتيجية الإحصائية أن تعدد الخصائص والاستراتيجيات السياسية المرتبطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،والظروف الاقتصادي التي تعمل فيها يجعل من غير المرجح أن يتم صياغة تعريف موحد.

سادسا:تعريفات بعض الدول العربية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تتباين الدول العربية من حيث تبني تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الراجع لتباين المعايير المستخدمة من دولة إلى أخرى حيث اعتمدت معظم الدول العربية في تصنيفها لهذه المؤسسات على ثلاثة معايير رئيسية تتمثل في :عدد العمال،رأس المال و حجم المبيعات السنوية والجدول الموالي يعرض بعض التعريفات المعتمدة في هذه الدول.

الجدول رقم (3-4) تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية

الدولة	القطاع	المعيار	مؤسسة مصغرة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة كبيرة
الأردن	/	عدد العمال	أقل من 5 عمال	5-20 عامل	21-100 عامل
		المبيعات(دينار)	أقل من 100 ألف دينار أردني	100 ألف مليون دينار أردني	من مليون الى 3 ملايين دينار أردني
الإمارات	التجارة	عدد العمال	أقل من 5 عمال	5-50 عامل	51-200 عامل
	التجارة	المبيعات(مليون درهم)	أقل من 3 ملايين درهم	أقل من 50 مليون درهم	أقل من 250 مليون درهم
	الصناعة	عدد العمال	أقل من 10 عمال	10-100 عامل	101-250 عامل
	الصناعة	المبيعات(مليون درهم)	أقل من 3 ملايين درهم	أقل من 50 مليون درهم	أقل من 250 مليون درهم
	الخدمات	عدد العمال	أقل من 5 عمال	6-50 عامل	51-200 عامل

[1] OCDE : **Les statistiques sur les PME : vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME**, 2 éme conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME :Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale, vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004, P 11.

	الخدمات	المبيعات(مليون درهم)	أقل من 2 ملايين درهم	أقل من 20 مليون درهم	أقل من 200 مليون درهم
البحرين	/	عدد العمال	حتى 5 عمال	6-50 عامل	51-100 عامل
		رأس المال(دينار بحريني)	من 1 إلى 50 ألف دينار	50 ألف دينار مليون	1-3 مليون دينار بحريني
تونس	/	عدد العمال	أقل من 6 عمال	6-49 عامل	50-199 عامل
		حجم الاستثمار	أقل من 15 مليون دينار تونسي أخذا بالاعتبار استثمارات التوسعة		
السعودية	/	عدد العمال	1-5 عمال	6-49 عامل	50-500 عامل
		المبيعات (مليون ريال سعودي)	0-3 مليون ريال	3-40 مليون ريال	41-200 مليون ريال
العراق	/	عدد العمال	1-2 عمال	3-9 عمال	10-24 عامل
عمان		عدد العمال	أقل من 5 عمال	6-25 عمال	26-99 عامل
		رأس المال(ألف ريال عماني)	100 ألف ريال عماني	100-500 ألف ريال	أقل من 3 مليون ريال عماني
فلسطين	/	عدد العمال	1-4 عاملين	5-9 عامل	10-19 عامل
		المبيعات(ألف دولار أمريكي)	حتى 20 ألف دولار أمريكي	20 ألف -200 ألف دولار أمريكي	200 ألف-500 ألف دولار أمريكي
		رأس المال(ألف دولار أمريكي	حتى 5 ألف دولار أمريكي	5 ألف -50 ألف دولار أمريكي	أكثر من100 ألف دولار أمريكي
قطر	/	عدد العمال	1-10 عمال	11-50 عامل	51-250 عامل
		المبيعات(مليون ريال قطري)	أقل من مليون ريال قطري	1-20 مليون ريال قطري	20-100 مليون ريال قطري
الكويت	/	عدد العمال	_	لا يزيد عن 50 عامل	51-150 عامل
		المبيعات(ألف دينار كويتي)	_	لا تتجاوز 750 ألف دينار كويتي	لا تتجاوز 1500 ألف دينار كويتي
		رأس المال(ألف دينار كويتي)	_	لا تتجاوز 250 ألف دينار كويتي	لا تتجاوز 500 ألف دينار كويتي
لبنان	/	عدد العمال	1-9 عمال	10-50 عامل	50-100 عامل
		المبيعات(الليرة لبنانية)	لا تتجاوز 500 ألف ليرة	500 ألف -5 مليون ليرة	5-25 مليون ليرة لبنانية
	/	عدد العمال	1-10 عمال	11-200 عامل	أكثر من 200 عامل
		المبيعات(مليون	أقل من مليون جنيه	1-5 مليون جنيه مصري	من 51 حتى 200 مليون جنيه

		جنيه مصري)	مصري	مصري
مصر	مؤسسات صناعية	رأس المال(ألف جنيه مصري)	أقل من 50 ألف جنيه	50 ألف –5 مليون جنيه مصري)	5 مليون –15 مليون جنيه مصري
	مؤسسات غير صناعية			أقل من 3 مليون جنيه مصري	3 مليون–5 مليون جنيه مصري
المغرب		عدد العمال	غير متوفر	لا يتعدى عدد العاملين في المؤسسة من 200 عامل	
		المبيعات(مليون درهم)	أقل من 3 مليون	لا تتجاوز المبيعات السنوية 50 مليون درهم	
		رأس المال (مليون درهم)	غير متوفر	بالنسبة للمؤسسات حديثة العهد لا يتجاوز رأس مالها 50 مليون درهم،أو امتلاكها بصفة مباشرة أو غير مباشرة نسبة تفوق 25 في المائة من رأس مال أو حقوق التصويت في المؤسسة أو مؤسسات أخرى.	
موريتانيا	/	عدد العمال	أقل من 10 عمال	10 عمال فما فوق	
		رأس المال(مليون أوقية)	_	من 50 إلى 200 مليون أوقية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على :مهبة عبد المنعم واخرون،النهوض بالمشروعات متناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،الدائرة الاقتصادية،صندوق النقد العربي،أبوظبي، الإمارات العربية المتحدة،2019،ص ص 9-10.

المطلب الثاني:تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تولي الأوساط الاقتصادية والاجتماعية عناية خاصة واهتماما واضحا خلال الفترة الحالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،و إبراز دورها في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية،و ليس غريبا هذا الاهتمام إذ أثبتت تجارب دول العالم المتقدمة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة،إن توافر لها المناخ الملائم والتمويل اللازم،و أعطيت ما تستحقه من اهتمام في القوانين والتشريعات.[1]والجزائر من بين الدول التي سارعت بوضع تعريفا مفصلا،ورسميا من خلال القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصادر في 10 يناير 2017.حيث أعطى المشرع الجزائري تعريفا محدد لها.المتضمن التعريف التالي "تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية،بأنها مؤسسة إنتاج السلع/ أو الخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 شخص،ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 04 ملايير دينار جزائري،أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري،كما تستوفي معيار الاستقلالية"[2].

بالإضافة إلى التعريف السابق فقد تضمن القانون التوجيهي التعاريف المفصلة التالية:

---

[1] بيان حرب،**دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية- التجربة السورية**،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22،العدد الثاني، 2006،ص113.

[2] المادة 05 من القانون رقم 17-02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،**المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017،ص 05.

- **المؤسسة المصغرة:** هي مؤسسة تشغل من عامل (1) واحد الى تسعة عمال،و رقم أعمالها السنوي أقل من أربعين (40) مليون دينار جزائري،أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوي عشرين (20) مليون دينار جزائري.[1]

- **المؤسسة الصغيرة:**تعرف بأنها مؤسسة تشغل ما بين عشرة (10) إلى تسعة واربعين (49) عامل،ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز أربعمائة (400) مليون دينار جزائري،أو مجموع حصيلتها السنوي لا يتجاوز مائتي (200) مليون دينار جزائري.[2]

- **المؤسسة المتوسطة:** هي مؤسسة تشغل ما بين خمسين (50) إلى مائتين و خمسين (250) عاملا؛ رقم أعمالها السنوي ما بين أربعمائة (400) مليون دينار جزائري إلى 4 ملايير دينار جزائري، أو مجموع حصيلتها السنوية مابين مائتي (200) مليون دينار جزائري إلى مليار (1) دينار جزائري.[3] والجدول الموالي يلخص كل هذه التعاريف كالتالي:

الجدول رقم (3–5) تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وفق القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2017

نوع المؤسسة	عدد العمال	رقم الأعمال السنوي(دينار جزائري)	مجموع الحصيلة السنوية (دينار جزائري)
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون دج	أقل من 20 مليون دج
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون دج	أقل من 200 مليون دج
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	ما بين 400 مليون إلى 4 ملايير	مابين 200 مليون إلى 1 مليار دج

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المواد 08،09،10 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،**المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017،ص 06.

حيث جاء في نفس القانون تعريف لهذه المصطلحات والتي تمثل المعايير التي اعتمدت عليها:[4]

✓ **الأشخاص المستخدمين** :عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة،أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي.السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط هي تلك المتعلقة بآخر نشاط محاسبي مقفل

✓ **الحدود المعتبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة**:هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدة أثني عشر(12) شهرا.

[1] المادة 10 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،**المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017،ص 06.

[2] المادة 09 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،**المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017،ص 06.

[3] المادة 08 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،**المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017،ص 06.

[4] المادة 05 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،**المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017،ص 06.

✓ **المؤسسة المستقلة** :كل مؤسسة لا يمتلك رأسمالها بمقدار 25 % فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

❖ **مميزات و خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالعديد من الخصائص والمزايا التي تميزها عن المؤسسات الكبيرة وتجعلها أكثر ملائمة للحالة الاقتصادية لبعض الدول، و يمكن إبراز هذه الخصائص في :

-**سهولة التأسيس** :تتميز هذه المؤسسات بانخفاض قيمة رأس المال المطلوب لتأسيسها وتشغيلها وبالتالي محدودية القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها ,مما يساعد على سهولة تأسيس وتشغيل مثل تلك الشركات أو المؤسسات؛

-**استقلالية الإدارة ومرونتها** :تتركز إدارة معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شخص مالكها أو مالكيها لذلك فهي تتسم بالمرونة والاهتمام الشخصي من قبل أصحابها لتحقيق أفضل نجاح ممكن لها ويترتب على ذلك بساطة التنظيم المستخدم وسهولة التزود بالاستشارات والخبرات الجديدة؛

– إتاحة فرص العمل :بسبب استخدام هذه المؤسسات أساليب إنتاج وتشغيل غير معقدة ,فإنها تساعد على توفير فرص العمل لأكبر عدد من العاملين ,وبذلك تكفل امتصاص قوى العمل بمختلف مهاراتها وبمستويات إنتاجية مختلفة[1] ؛

–انخفاض الأجور: تتميز المشروعات الصغيرة والمتوسطة بانخفاض الأجور، وعدم التأثر بالعوامل المؤسسية التي تؤدي إلى ارتفاع الأجور في المشروعات الكبيرة؛

–مراكز التدريب: تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مراكز لتدريب العمالة، ومن تم إمداد المؤسسات الكبيرة بالعمالة الماهرة[2]؛

–تستخدم نظام معلوماتي غير معقد: يتلاءم مع نظام اتخاذها للقرارات .

–تعمل على إحداث التوزيع المتوازن للسكان بين الريف والمدينة: وذلك من خلال توطين الصناعة في المناطق الريفية. [3]

–أحد آليات دمج المرأة في النشاط الاقتصادي: إن إقامة المؤسسات الصغيرة،والتي تتطلب مهارات إدارية متواضعة،واستثمار بسيط. تعتبر مكانا هاما يسمح للمرأة من أن تصبح أداة إنتاجية فاعلة من خلال المشاركة في مؤسسات صغيرة والمساهمة في العملية الإنتاجية[4].

–المرونة والقدرة على الانتشار: هذا راجع لقدرتها على التكيف مع مختلف ظروف البيئة التي تنشط فيها، إضافة إلى سهولة دخولها و خروجها من السوق نظرا لعدم كثافة عنصر رأس المال و عدم تخصصه في الغالب.

–الارتقاء بمستوى الادخار والاستثمار: اعتبار أنها مصدر جيدا للادخار الخاصة،و تعبئة رؤوس الأموال.كما تعتبر كصناعات مكملة للصناعات الكبيرة و كذلك مغذية لها.[1]

---

[1] أحلام منصور،آسيا بن عمر،**واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و وسائل دعمها**،الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي،يومي 06-07 ديسمبر، 2017، ص 05.

[2] حسين عبد المطلب الأسرج، **مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر**،مطابع مؤسسة الأهرام،القاهرة،أكتوبر،2006، ص 09

[3] غرداين حسام واخرون،**آليات دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي،يومي 06-07 ديسمبر، 2017.

[4] خبابة عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آلية لتحقيق التنمية المستدامة)**، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر، 2013، ص 39.

– التجديد والإبداع: تعتبر المؤسسات المتوسطة والصغيرة والمصغرة المصدر الرئيسي للأفكار والاختراعات الجديدة والذي يمكن ملاحظته هو ملكية هذه المؤسسات لأهم ومعظم براءات الاختراع في العالم، وهذا ناتج على حرص أصحاب هذه المؤسسات على ابتكار الأفكار الجديدة التي تعود عليهم بالأرباح. [2]

المطلب الثالث:أشكال تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدة أشكال،هذا راجع لتنوع مجالاتها وتعدد نشاط العمل الذي تعمل فيه هذه المؤسسات.و يمكن حصر بعض واهم الأشكال التي تقوم عليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

أولا:تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس توجهها:

التي يمكن تصنيفها حسب توجهها إلى:[3]

1–المؤسسات العائلية (المنزلية): ينشأ هذا النوع من المؤسسات بمساهمة أفراد العائلة حيث تستخدم الأيدي العاملة العائلية التي يكون مكان إقامتها أو نشأتها المنزل حيث تنتج منتجات تقليدية وبكميات محدودة الموجهة للسوق.

2–المؤسسات التقليدية:تتميز عن المؤسسات العائلية بكونها قادرة على الاستعانة بالعامل الأجير،و تتميز أيضا باستقلاليتها عن المنزل بمكان مستقل،و تتشابه مع النوع الأول كونهما يعتمدان بشكل كبير على كثافة الرأس المال البشري وتكنولوجيا ضعيفة و قليلة التطور نسبيا.و يقتربان في أسلوب تنظيمهما لكونها تستخدم العمل العائلي في إنتاج منتجات تقليدية أو منتجات (نصف مصنعة) لفائدة المصانع التي ترتبط معها من خلال عقد تجاري.

3–المؤسسة المتطورة والشبه متطورة: تتميز المنتجات التي يتم صنعها بطريقة عصرية و منظمة طبقا للمعايير والمقاييس العالمية، لكونها تستخدم فنون واساليب الإنتاج الحديثة سواء من ناحية استخدام رأس المال الثابت أو من ناحية تنظيم العمل أو من ناحية استخدام التكنولوجيا.

ثانيا:تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج:

يمكن أن نصنف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الإنتاج إلى :[4]

1– :مؤسسات إنتاج السلع الاستهلاكية :ينحصر النشاط الإنتاجي لهذه المؤسسات على تصنيع:

–المنتجات الغذائية.

–تحويل المنتجات الفلاحية.

–منتجات الجلود والنسيج.

–الورق ومنتجات الخشب ومشتقاته.

2– مؤسسات إنتاج السلع الوسيطة : وتعتمد في نشاطها الإنتاجي على:

---

[1]كروش نور الدين، **دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية–دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس**–، مجلة المعيار،العدد 16 ديسمبر 2016، ص ص332–333.

[2]حاج تقي الدين،**واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و وسائل دعمها**،الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،جامعة الشهيد حمة لخضر،الوادي،يومي 06–07 ديسمبر، 2017.

[3]محمد بلقاسم حسن بهلول، **الاستثمار واشكالية التوازن الجهوي**، المؤسسة الوطنية للكتاب،الجزائر، 1990، ص 355.

[4]ريمي رياض، ريمي عقبة، **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها في الجزائر**، الملتقى الوطني(حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2013، ص 6.

-تحويل المعادن.

-الصناعات الكهربائية والميكانيكية.

-الصناعات الكيماوية وصناعات البلاستيك.

-صناعة مواد البناء.

-المحاجر والمناجم.

3- مؤسسات إنتاج سلع التجهيز: إن أهم ما تتميز هو احتياجها إلى الآلات والتجهيزات التي تتمتع بتكنولوجية عالية للإنتاج ورأس مال كبير، الأمر الذي قد لا يتماشى مع إمكانيات أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يضيق عليها دائرة النشاط في هذا المجال والذي قد ينحصر في بعض الأنشطة البسيطة كإنتاج وتركيب بعض الآلات والتجهيزات البسيطة التي تدخل في النشاطات المنزلية أو معدات البناء، وخاصة في البلدان المتقدمة .أما في بعض الدول النامية فإن نشاط هذه المؤسسات قد لا يتعدى مجال الصيانة والإصلاح لبعض الآلات والتجهيزات كوسائل النقل وآلات الشحن أو الآلات الفلاحية والتجهيزات الكهربائية، وتجميع بعض الآلات والتجهيزات انطلاقا من قطع غيار أغلبها مستوردة كتركيب الآلات الكهرومنزلية وأجهزة التلفاز مثلا.

ثالثا:تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس الشكل القانوني: تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا الشكل:

1- مؤسسات فردية : هي المؤسسة التي ترجع ملكيتها وادارتها إلى فرد واحد،حيث يقوم باتخاذ جميع القرارات، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج تحصيل المؤسسة من أرباح أو خسائر.[1]

2- مؤسسات الشركات:هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، يلتزم كل طرف بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ من أرباح أو خسائر في المؤسسة.

وتنقسم بدورها إلى :

-شركات الأشخاص:هذا النوع من الشركات يقوم على أساس الاعتبار الشخصي والثقة المتبادلة بين الأطراف المشاركة مما يساهم بالأثر الايجابي على نشاط المؤسسة وهي تضم ثلاثة أنواع:

✓ **شركة التضامن**: **partenership** سميت بهذا الشكل نتيجة لتضامن الشركاء فيما بينهم أمام القانون فيكونون شخصا واحدا لمواجهة التزامات شركتهم،حيث ترجع ملكيتها إلى عدة أشخاص. هذا النوع من الشركات الأكثر انتشارا بين الأعمال المتوسطة والصغيرة،يتميز هذا النوع ببساطة إجراءات التأسيس، توفر رأس المال،فرص الاقتراض بالإضافة إلى توفر القدرات والمهارات الإدارية والفنية[2].

✓ **شركة المحاصة**: شركة أشخاص مستترة لا تتمتع بالشخصية المعنوية و عادة ما تكون محدودة المدة،إذ يقتصر وجودها على الشركاء فقط و لا وجود لها بالنسبة إلى الغير.تقوم على الاعتبار الشخصي بين الشركاء بحيث يعرف بعضهم البعض،و يتقون بعضهم البعض حيث تربط بينهم في الغالب رابطة القرابة أو الصداقة أو المهنة،فيعمل أحد الشركاء باسمه الخاص

[1] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الرابعة، الجزائر، 2006، ص ص،26- 27.

[2] سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة:أبعاد للريادة**، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 125.

لحساب الشركة و هنا يتجلى الاعتبار الشخصي حيث يثق الشركاء بأحدهم فيسلمونه حصصهم ليعمل باسمه الخاص لحسابه وحسابهم على السواء.[1]

✓ **التوصية البسيطة**:هي شركات الأشخاص تقوم على الاعتبار الشخصي،تتميز عن شركة التضامن من ناحية أنها تضم نوعين من الشركاء و هم متضامنون يسألون عن ديون الشركة في أموالهم الخاصة، النوع الثاني شركاء موصون لا يسألون إلا في حدود حصصهم.حيث في هذا النوع لا يجوز أن تكون حصة الشريك الموصي من عمل أو مهمة الإدارة أو حتى يظهر اسمه في عنوان الشركة،إلا أنه يحق لهم الحصول على أرباح ثابتة سواء حققت الشركة ربحا أو لا.[2]

2- شركات الأموال: لا تقوم هذه الشركات على الاعتبار الشخصي (أي العلاقة الشخصية للشركاء)،و إنما تقوم شركات الأموال على الاعتبار المالي،إذ أنها تعتمد على الأموال التي يمكن للإدارة تجميعها واستثمارها. هي الشكل الأكثر تطورا بين الشركات التي تمتلك رؤوس أموال ضخمة من عدد كبير من الأشخاص،و توظيف الخبرات اللازمة دون تدخل هيمنة شخصية من قبل المساهمين.من خصائص هذه الشركة أنه يجوز للشريك أن يتصرف في حصته دون الحاجة إلى موافقة الشركاء،كما أو وفاة أحد منها أو الحجر عليه أو إعساره أو إفلاسه لا يترتب عليه حل الشركة وتسمى الحصص في رأس مال هذه الشركة بالأسهم،ويسمى الشركاء فيها بالمساهمين،و هؤلاء المساهمون ليسوا تجارا و لا يسألون عن ديون الشركة إلا في حدود قيمة أسهمهم[3].

و هي تتضمن أربعة أنواع:[4]

➢ **المؤسسة ذات الشخص الوحيد و ذات المسؤولية المحدودة (EURL):**

هي شركة تتمتع بالشخصية المعنوية وتتكون من شخص واحد لا يملك صفة التاجر و يتحدد مبلغ رأسمالها الاجتماعي الأدنى بـ100.000 دج. في حين تبقى مسؤولية رئيس المؤسسة محدودة في نطاق مبلغ رأس المال فقط لأنه لا يعتبر مسؤولا عن أملاك و ديون الشركة.

➢ **الشركة ذات المسؤولية المحدودة(SARL):**

تعتبر من بين الشركات الأكثر شيوعا وانتشارا،تتمتع بشخصية معنوية وتخضع للتسجيل في السجل التجاري وتتكون من شريكين على الأقل بحصص متساوية لا يملكون صفة التاجر، لكن ينبغي أن تكون لديهم الكفاءة المهنية و يتحدد مبلغ رأس مالها الاجتماعي الأدنى بـ 100.000 دج. لا يعتبر الشركاء مسؤولون عن الديون الا في حدود حصصهم و لا يجوز لهم التصرف قانونيا أو فعليا كمسيرين.

➢ **شركة المساهمة (SPA)**:

هي شركة لا يقل عدد المساهمين فيها عن سبعة أشخاص وتتجسد في شكلين:

- **الشركة التي تدعو الجمهور للادخار**: في هذه الحالة لا يقل رأس مالها عن 5 ملايين دج.

---

[1] الياس ناصف، **شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصة**، موسوعة الشركات التجارية،الطبعة الرابعة، بيروت، لبنان، 2010، ص 244.

[2] محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**، القاهرة، مصر، 2002، ص 50.

[3] زيتوني صابرين،**الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة الجزائر**-،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص تجارة دولية و لوجيستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، ص 30.

[4] بن حراث حياة،**سياسة التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، ص 17.

- **الشركة التي لا تدعو للادخار** : لا يقل رأس مالها عن 1 مليون دج.

➢ **الشركة ذات التوصية بالمساهمة (SCA):**

هي شركة لها نفس شكل شركة التضامن و شركة المساهمة و يتحدد رأس مالها الاجتماعي الأدنى بـ 1.000,000 دج.

رابعا:تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أساس طبيعة الملكية:

تنقسم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب هذا الشكل إلى :[1]

1–مؤسسة خاصة: هي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...).

2–مؤسسة مختلطة: هي مؤسسات تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والخاص، أي تجمع بين الملكية العامة والملكية الخاصة.

3–مؤسسة عامة: هي مؤسسات تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها دون موافقة من الدولة،ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك،و الأشخاص الذين ينوبون هن الحكومة في إدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة لها.تهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها إلى تحقيق مصلحة المجتمع و ليس هناك أهمية كبيرة للربح في هذا النوع من المؤسسات،و إنما هدفها الأساسي تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج وبذلك يمكن أن تحقق الربح.

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر خلال سنة 2021

حظيت إستراتيجية تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام خاص من قبل الجزائر، منذ مطلع التسعينيات، وترجمة لهذا التوجه صدر القانون التوجيهي لتطوير هذا القطاع سنة 2017، بالإضافة لإنشاء للعديد من هياكل وهيئات الدعم بهدف ترقيتها، وفي هذا السياق يهدف هذا المبحث إلى معرفة واقع قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال التطرق لمختلف المؤشرات المتعلقة بهذا القطاع و ما مدى مساهمة هذا القطاع في التنمية الاقتصادية وكذا العراقيل والصعوبات التي تواجهها.

المطلب الأول:مؤشرات عامة حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2021

عرف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماما متزايدا و سريعا منذ بداية نشأته،حيث أخذ قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بالتنامي من سنة إلى أخرى وهذا راجع لمجموعة من العوامل ولعل أهمها فتح المجال لاستثمار للقطاع الخاص و صدور قوانين تسهل وتنظم عملها، حيث تعد أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص والتي تنشط تقريبا في مختلف المجالات الاقتصادية، وتساهم بنسب معتبرة في إحداث مناصب شغل وهذا ما سوف نحاول التطرق إليه من خلال دراستنا لهذا المبحث.

[1] هالم سليمة،**هيئات الدعم والتمويل و دورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–دراسة تقييمية للفترة 2004–2014–** ،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية،تخصص اقتصاديات إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 39.

أولا:تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية: سنحاول فيما يلي إعطاء صورة إحصائية عن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر لسنة 2021 موزعة حسب نوع القطاع (عام،خاص) و كذا الشخصية القانونية لسنة 2021 من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (3-6) عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر للسداسي الأول لسنة 2021

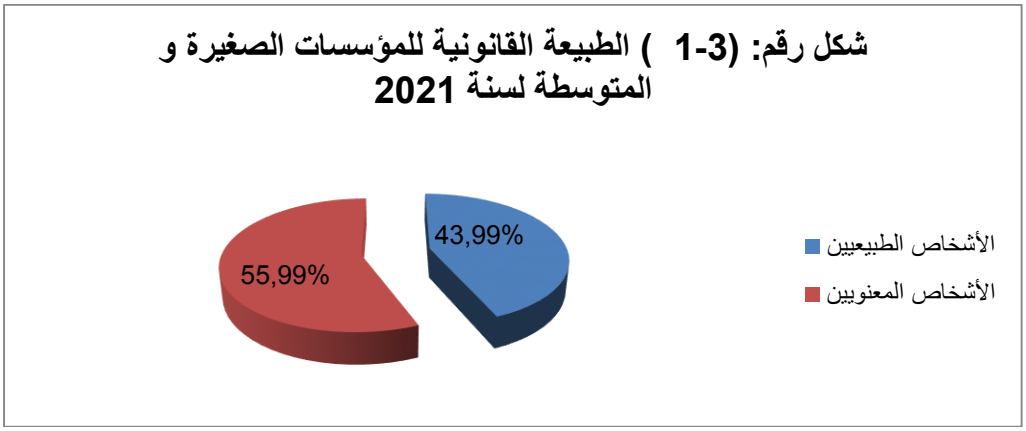
	نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	النسبة المئوية(%)
1	**مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة**		
	الأشخاص المعنويين	709571	55,99
	الأشخاص الطبيعيين:	557424	43,99
	• المهن الحرة	259,236	20,46
	• الصناعات التقليدية	298,188	23,53
	المجموع (1)	1266995	99,98
2	**مؤسسات الصغيرة والمتوسطة العامة**		
	الأشخاص المعنويين	225	0,02
	المجموع (2)	225	0,02
	المجموع الكلي	1267220	100,00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021 ص 07.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول لسنة 2021 قد بلغ 1267220 مؤسسة،و تظهر هيمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بنسبة بلغت 99,98 % يشكل نصف هاته المؤسسات تقريبا أشخاص طبيعيين بـ 43,99% موزعين بين مهن حرة و صناعات تقليدية،و النصف الآخر أشخاص معنويين المقدرة بـ 55,99%.

و يظهر الشكل الموالي توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الطبيعة القانونية للسداسي الأول لسنة 2021:

شكل رقم: (3-1) الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لسنة 2021



الشكل رقم (3-1) الطبيعة القانونية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021 ص07.

ثانية:تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم : يظهر الجدول الموالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب حجمها:

الجدول رقم (3-7) تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حسب الحجم

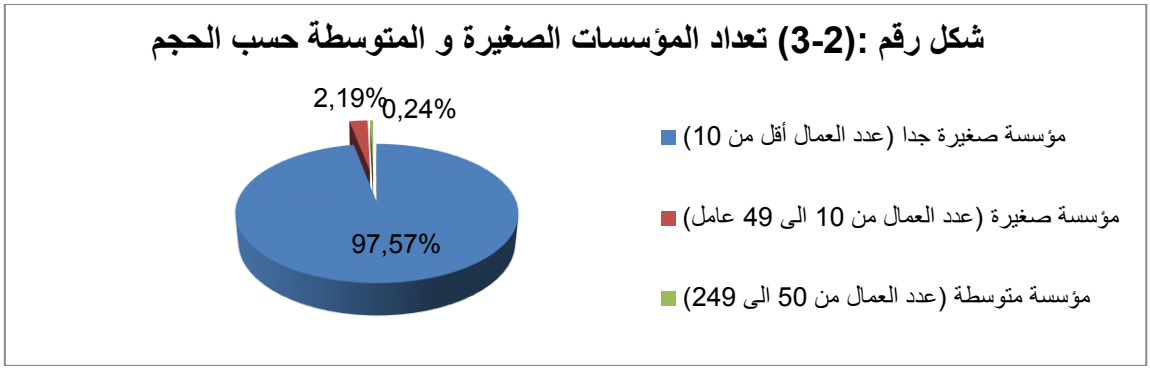
نوع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	%
مؤسسة صغيرة جدا (عدد العمال أقل من 10)	35267	97,57
مؤسسة صغيرة (عدد العمال من 10 الى 49 عامل)	792	2,19
مؤسسة متوسطة (عدد العمال من 50 الى 249)	88	0,24
المجموع	36147	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021 ص 08.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن عدد المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول لسنة 2021 قد بلغ 36147 مؤسسة،و تظهر هيمنة المؤسسات الصغيرة جدا(المصغرة) عدد العمال فيها أقل من 10 عمال بقوة على النسيج الاقتصادي بنسبة بلغت 97,57 % من مجموع المؤسسات، لتليها المؤسسات الصغيرة بنسبة 2,19% و في الأخير المؤسسات المتوسطة بـ 0,24%.

و يظهر الشكل الموالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم للسداسي الأول لسنة 2021

الشكل رقم (3-2) تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الحجم



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021 ص 08.

ثالثا:توزيع المؤسسات المصغرة،الصغيرة والمتوسطة حسب نوع النشاط : يظهر الجدول الموالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع نشاطها:

الجدول رقم (3–8) توزيع المؤسسات المصغرة والصغيرة والمتوسطة العمومية في الجزائر حسب المجال النشاط

		مؤسسة المصغرة	مؤسسة صغيرة	مؤسسة متوسطة	مجموع المؤسسات	النسبة المئوية
	نشاط القطاع	العدد	العدد	العدد		
1	الصناعات التقليدية	4	14	55	73	32,44
2	الخدمات	0	9	47	56	24,89
3	الزراعة	14	49	19	82	36,44
4	البناء والأشغال العمومية	0	2	12	12	5,33
5	المناجم، المعادن	0	1	2	2	0,89
	المجموع الكلي	18	72	135	225	100,00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021 ص 10.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية يمثل نسبة ضئيلة من مجموعها الكلي في نهاية السداسي الأول لسنة 2021 هذا حسب مجال نشاطها، التي بلغت 225 مؤسسة،حيث تراجعت هذه النسبة مقارنة مع السداسي الأول لسنة 2020 والتي قدرت بـ 239 مؤسسة، يحتل المرتبة الأولى عدد المؤسسات ذات النشاط الزراعي بنسبة 36,44%،يليها نشاط الصناعات التقليدية بنسبة 32,44%،فنشاط الخدمات بـ 24,89%،من الملاحظ أن عدد المؤسسات ذات نشاط المناجم نسبته ضئيلة جدا المقدرة بـ 0,89%.

الجدول رقم (3–9) توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة حسب مجال النشاط

	نشاط القطاع	العدد	النسبة المئوية
1	**الزراعة**	7827	0,62
2	**الطاقة،المناجم، المعادن والخدمات التابعة**	3197	0,25
3	**البناء والأشغال العمومية**	197925	15,62
4	**الصناعات التحويلية**	108689	8,58
5	**الخدمات المتضمنة الأعمال الحرة**	651169	51,39
6	**الصناعات التقليدية**	298188	23,54
	المجموع الكلي	1266995	100,00

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021 ص 11.

من خلال الجدول السابق يتبين لنا أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية السداسي الأول لسنة 2021 حسب مجال نشاطها قد بلغ 1266995 مؤسسة،و يظهر عدد المؤسسات في نشاط الخدمات المتضمنة الأعمال الحرة قد تجاوز النصف بنسبة 51,39%،يليها نشاط الصناعات التقليدية بنسبة 23,54%،فنشاط البناء والأشغال العمومية بـ 15,62%.

رابعا:توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نوع المنطقة : يظهر الجدول الموالي تمركز عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المنطقة:

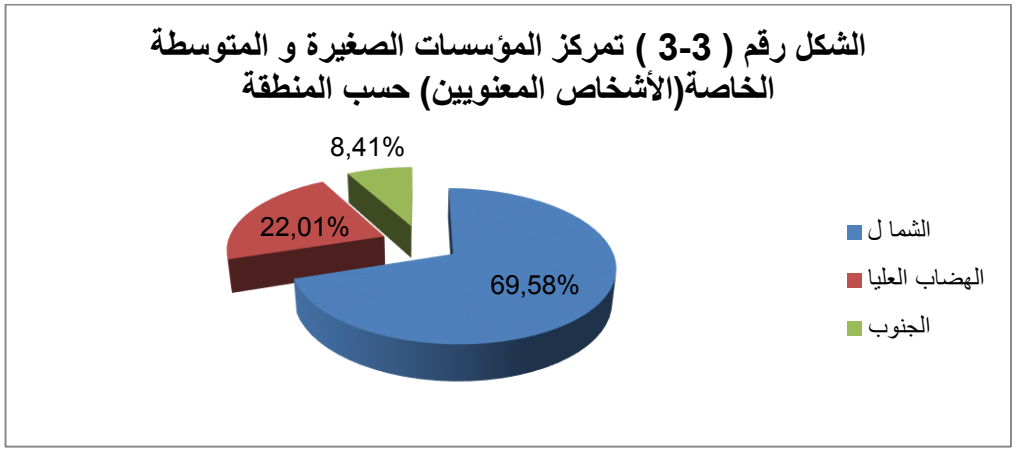
الجدول رقم (3-10) تمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنويين) حسب المنطقة

المنطقة	عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سداسي 2021/1	نسبة التمركز%
الشمال	493691	69,58
الهضاب العليا	156207	22,01
الجنوب	59673	8,41
المجموع الكلي	709571	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021 ص 11.

من خلال الجدول فان معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متمركزة بالشمال بعدد 493691 أي ما يعادل نسبة 70 % من مؤسسات البلاد. تليها المؤسسات بالهضاب العليا بنسبة 22,01% والجنوب بنسبة 8,41% وفقا لما يظهره الجدول،يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3) تمركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة (الأشخاص المعنوين) حسب المنطقة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقرير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للسداسي الأول من سنة 2021.

خامسا:تطور العدد الإجمالي للمؤسسات المصغرة،الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة نهاية السداسي الأول لسنة 2009-نهاية السداسي الأول لسنة 2021: لقد شهد قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورا ملحوظ خلال الفترة محل الدراسة الممتدة ما بين (2009 s1-s12021). حيث تعود ملكية أغلبية هذه المؤسسات إلى القطاع الخاص و هذا ما يبينه جدول المعطيات التالي:

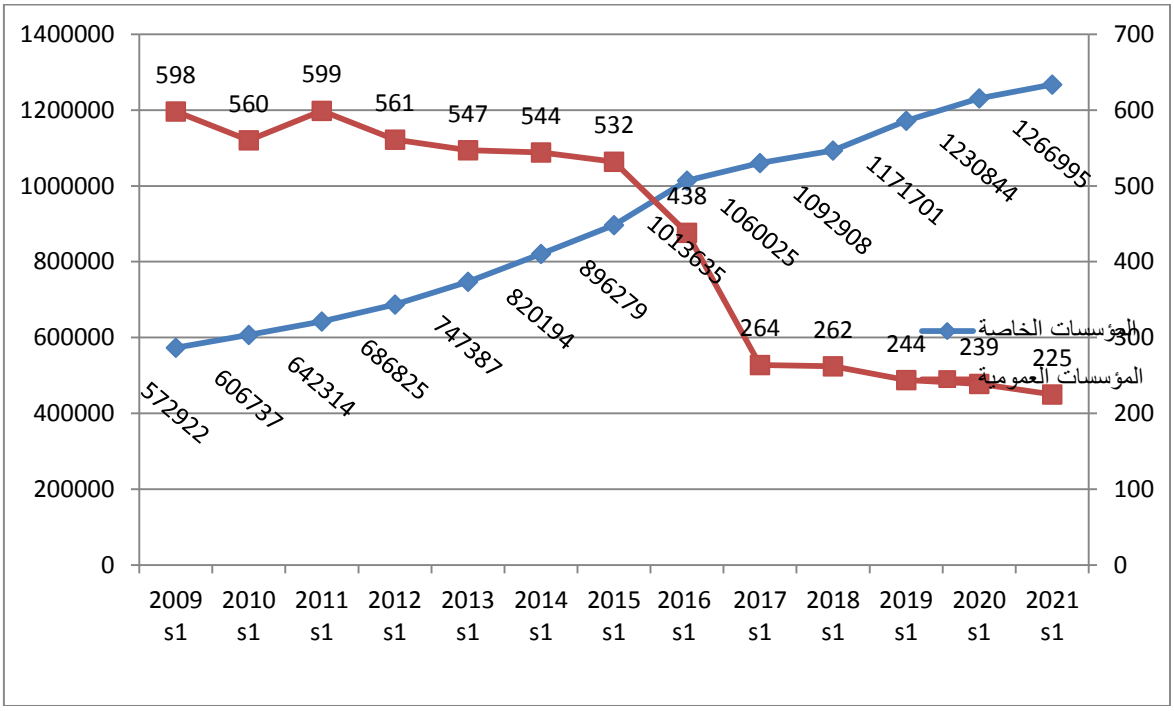
الجدول رقم (3–11) تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009–2021 السداسي الأول

السنوات	المؤسسات الخاصة	المؤسسات العمومية	المجموع	نسبة التطور
s1 2009	572922	598	573520	/
s1 2010	606737	560	607297	5.89%
s1 2011	642314	599	642913	5.86%
s1 2012	686825	561	687386	6.92%
s1 2013	747387	547	747934	8.81%
s1 2014	820194	544	820738	9.66%
s1 2015	896279	532	896811	9%
s1 2016	1013635	438	1014075	13.07%
s1 2017	1060025	264	1060289	4.56%
s1 2018	1092908	262	1093170	3.10%
s1 2019	1171701	244	1171945	%7.2
s1 2020	1230844	239	1209491	3,20%
s1 2021	1266995	225	1267220	4,8%

Source: - Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 15-17-19, 21-23-25-27-29, 31-33-35,37,39 Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ,Année :2009-2010-2011-2013-2014-2015-2016-2019-2020-2021

.

الشكل رقم (3–4) منحنى تطور تعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال الفترة 2009 2021 السداسي الأول



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (**3–11**).

نلاحظ من خلال الجدول رقم (**3-11**)و تمثيله البياني أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تزايد مستمر من سنة إلى أخرى،حيث شهدت تطورا ملحوظا خلال الفترة المدروسة(2009s1-s12021 s1)فقد بلغ إجمالي المؤسسات 573520 في نهاية السداسي الأول من سنة 2009 و في نهاية السداسي الأول من سنة 2021 حسب آخر الإحصائيات فقد ارتفع عدد المؤسسات إلى 1267220 أي بمعدل تطور يقدر بـ 104,34% مقارنة بالسداسي الأول من سنة 2009؛

الملاحظ أن أغلبية هذه المؤسسات تنتمي إلى القطاع الخاص،و هذا بنسبة تقارب 99% التي شهدت زيادة معتبرة،حيث كانت تبلغ 572922 في نهاية السداسي الأول من سنة 2009 والتي وصلت إلى 1266995 مؤسسة خلال نهاية السداسي الأول من سنة 2021 أي بمعدل تطور 104,51% بينما في القطاع العمومي فنلاحظ تراجع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 598 مؤسسة في نهاية السداسي الأول من سنة 2009 إلى 225 مؤسسة في نهاية السداسي الأول من سنة 2021، بمعدل تطور 59,19-%مؤسسة عمومية.أي أنها في تناقص مستمر،و هذا راجع إلى تطبيق سياسة خوصصة المؤسسات العمومية،و عدم إنشاء مؤسسات عمومية جديدة.ويمكن إرجاع زيادة في تعداد المؤسسات الخاصة إلى السياسة الاقتصادية التي تبنتها الدولة بهدف ترقية وتطوير دور هذا القطاع في الساحة الاقتصادية خاصة التفكير بالخروج من الاقتصاد الريعي الذي يعتمد على مداخيل البترول،و تفعيل دورها في الاقتصاد الوطني من خلال مختلف الإجراءات التحفيزية التي تهدف إلى تنميتها وترقيتها.

بهذا جاءت العديد من الإجراءات لتكمل وتعدل مختلف الإجراءات التي تبنتها منذ إنشاء وزارة خاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 1994،بهدف تهيئة الظروف الملائمة والمحفزة لترقية نشاطها حيث وضعت جملة من القوانين والتشريعات التي تهدف إلى دعمها.كانت البداية مع صدور القانون الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة سنة 2001،ثم إنشاء العديد من الهياكل الداعمة وتمويل خاص بها نذكر على سبيل المثال:الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب ANSEJ والوكالة الوطنية لتسير القرض المصغر ANJEM.كما أن الوكالتين سابقتا الذكر شهدت هي كذلك اهتمام وتغيير سواء على مستوى تسييرها أو على مستوى القوانين الخاصة بشروط الاستفادة من التمويل،خاصة سنة 2011 كما هو موضح في الجدول و هذا ما أثر بالإيجاب على مستوى النمو لهذه المؤسسات.

المطلب الثاني:مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرك الأساسي لعجلة التنمية الاقتصادية،و حتى التنمية الاجتماعية،لهذا تعطي بعض الدول بما فيها الجزائر أهمية كبيرة لهذه المؤسسات،و تظهر أهميتها من خلال المساهمة التي تقوم بها في الاقتصاد الوطني من خلال مساهمتها في المؤشرات الاقتصادي الكلية : خلق مناصب الشغل،تحقيق القيمة المضافة والناتج الداخلي الخام،الاستثمار،مساهمتها أيضا في التجارة الخارجية من خلال تنويع الصادرات الجزائرية خارج قطاع المحروقات.

أولا:مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليد العاملة: استنادا على المعلومات المتحصل عليها من تقارير وزارة الصناعة والمناجم عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فقد تم وضع إحصائيات عن عدد مناصب الشغل التي تساهم بها كل من المؤسسات الخاصة،و العمومية خلال فترة السداسي الأول من سنة (2009-**2021**)،و كذلك نسبة التطور المستمر في بتوفير مناصب الشغل وتقليص البطالة التي يعاني منها الاقتصاد الجزائري.و يمكن إبراز هذه المساهمة في الجدول الموالي:

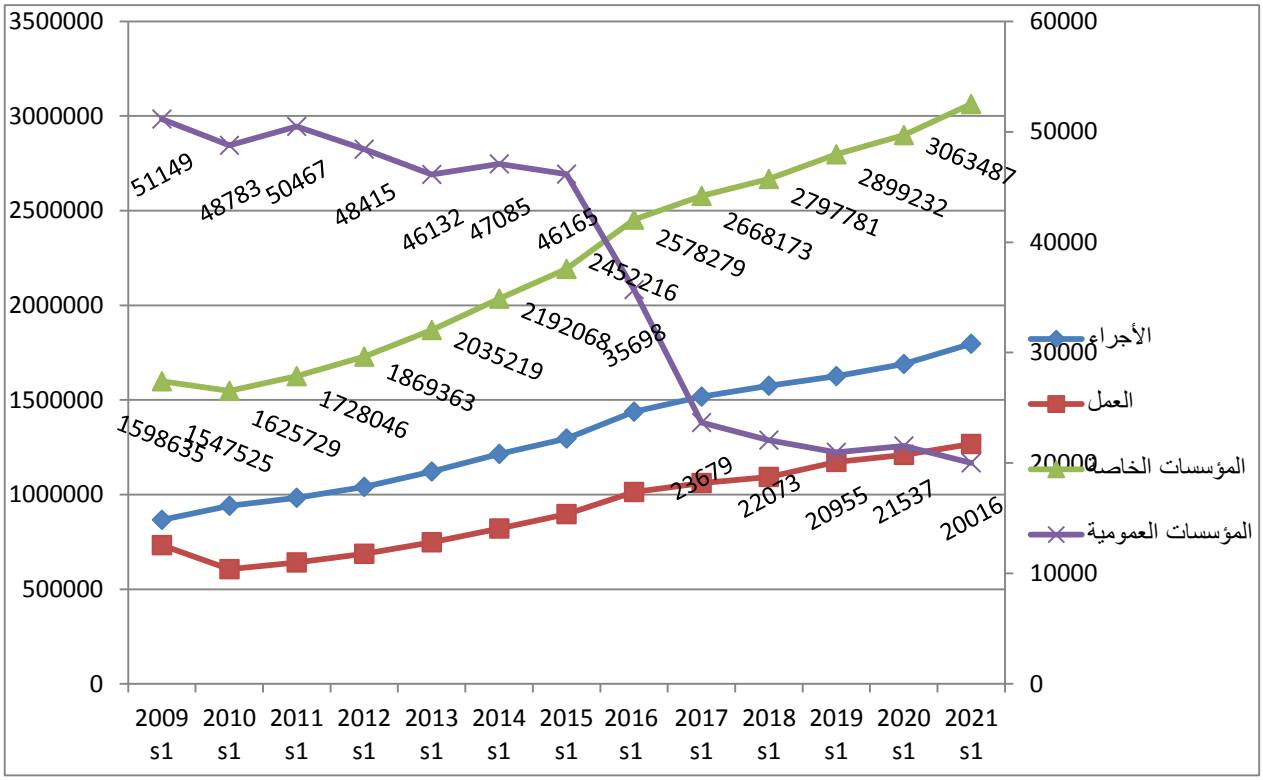
الجدول رقم (3–12) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليد العاملة الفترة 2009–2021 السداسي الأول

السنوات	المؤسسات الخاصة			المؤسسات العمومية	المجموع الكلي	نسبة التطور
	الأجراء	أرباب العمل	المجموع			
s1 2009	866310	732325	1598635	51149	1649784	/
s1 2010	940788	606737	1547525	48783	1596308	%3,24-
s1 2011	983415	642314	1625729	50467	1676196	%5,05
s1 2012	1041221	686825	1728046	48415	1776461	%6
s1 2013	1121976	747387	1869363	46132	1915495	%7,83
s1 2014	1214481	820738	2035219	47085	2082304	%8,71
s1 2015	1295257	896811	2192068	46165	2238233	%7,49
s1 2016	1438579	1013637	2452216	35698	2487914	%11,16
s1 2017	1517990	1060289	2578279	23679	2601958	%4,58
s1 2018	1575003	1093170	2668173	22073	2690246	%3,39
s1 2019	1626080	1171701	2797781	20955	2818736	%4,78
s1 2020	1689980	1209252	2899232	21537	2920769	%3,62
s1 2021	1796492	1266995	3063487	20016	3083503	%5,57

Source: - Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 15-17, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ,Année :2009-2010.
- Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 21-23-27-31-35-37-39, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2012-2013-2015-2017- 2019-2020-2021.

من خلال الجدول رقم (**3–12**) الذي يوضح نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليد العملة،فإننا نلاحظ أن عدد مناصب الشغل لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بلغ 3083503 فرد عند نهاية السداسي الأول لسنة 2021 بما فيها 20016 عامل بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية و3063487 يد عاملة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة. فقد تطورت نسبة مناصب الشغل بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين السداسي الأول لسنتي (2009–2021) ما يعادل تقريبا 87% و هذا راجع للاهتمام التي أولت الدولة لهذه المؤسسات في الآونة الأخيرة.الملاحظ كذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمومية قد سجلت تراجع في عدد العمال قدر هذا التراجع بين السداسي الأول (2009–2021) بنسبة 61% (–) و هذا راجع إلى توقف بعض المؤسسات عن النشاط وتسريح العمال.

الشكل رقم (3–5) منحنى تطور عدد العمال بالمؤسسات الفترة 2009–2021 السداسي الأول



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (**3–12**).

و الشكل البياني رقم (**3–12**) يوضح التباين بين مساهمة كل من القطاع العام والخاص في خلق مناصب الشغل وامتصاص البطالة،فمن خلال المنحنى نلاحظ أن عدد مناصب العمل في القطاع الخاص في تزايد مستمر على عكس القطاع العام الذي هو في تناقص مستمر إلا في سنة 2011 التي عرفت فيها ارتفاعا و يمكن تفسير هذه الزيادة العمالية الى السياسة الجديدة التي اتبعتها الدولة و هي تشغيل عقود ما قبل التشغيل.

ثانيا:مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام:للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة كبيرة في تكوين الناتج الداخلي الخام،لكن هذه المساهمة تختلف من مؤسسات تابعة للقطاع الخاص والمؤسسات العمومية،وهذا خلال فترة سنة(2009–2019) في الجدول التالي:

الجدول رقم (3–13) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات خلال الفترة 2009–2019

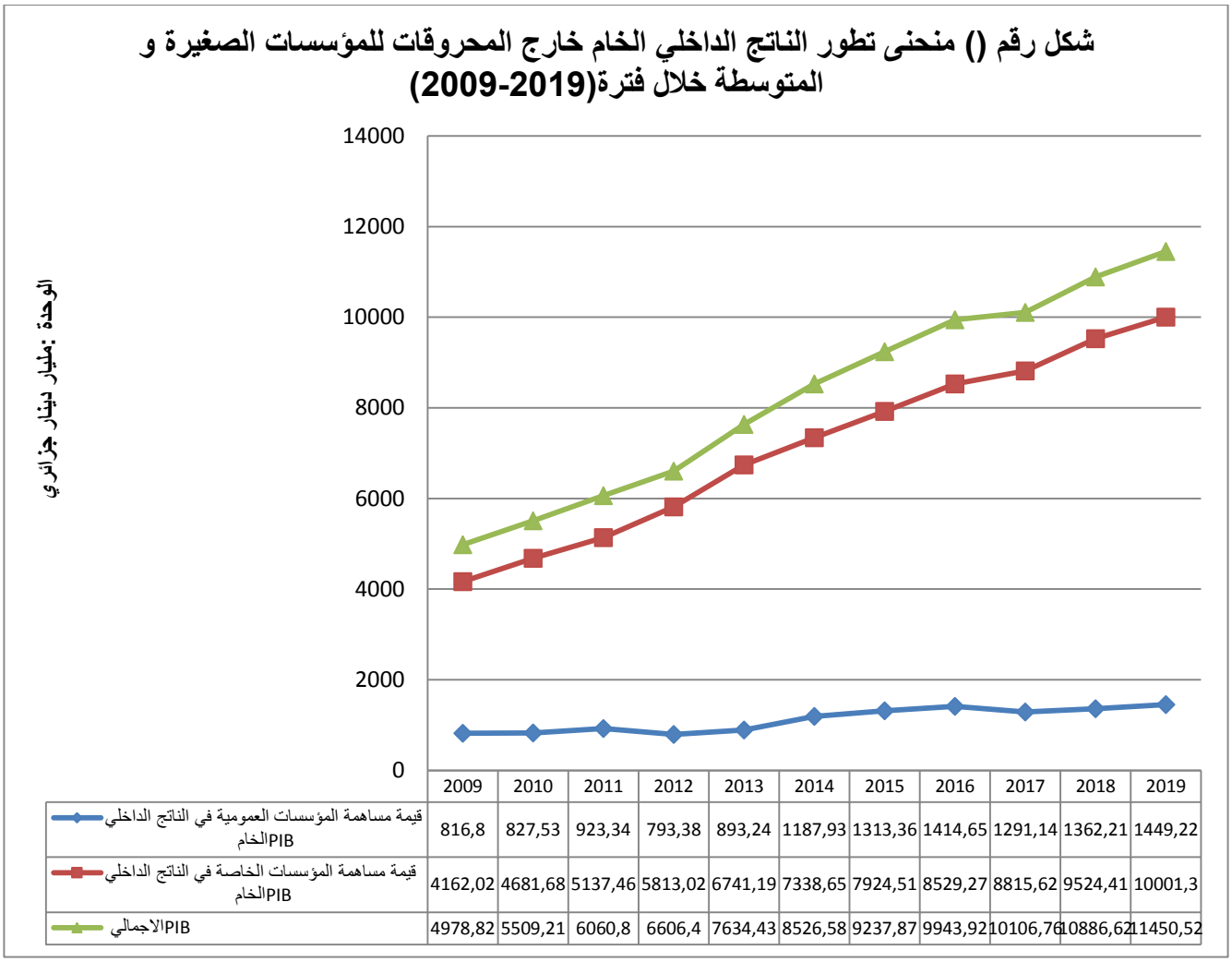
الوحدة :مليار دينار جزائري

السنوات	المؤسسات العمومية		المؤسسات الخاصة		المجموع الكلي	المجموع النسبي
	القيمة	النسبة	القيمة	النسبة		
2009	816,8	16,41	4162,02	83,59	4978,82	100
2010	827,53	15,02	4681,68	84,98	5509,21	100
2011	923,34	15,23	5137,46	84,77	6060,8	100
2012	793,38	12,01	5813,02	87,99	6606,4	100
2013	893,24	11,7	6741,19	88,3	7634,43	100
2014	1187,93	13,9	7338,65	86,1	8526,58	100
2015	1313,36	14,22	7924,51	85,78	9237,87	100
2016	1414,65	14,23	8529,27	85,77	9943,92	100
2017	1291,14	12,775	8815,62	87,225	10106,76	100
2018	1362,21	12,51	9524,41	87,49	10886,62	100
2019	1449,22	12,66	10001,3	87,34	11450,6	100

Source: - Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 26-34-38 Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2014-2019-2021.

من خلال الجدول رقم (**3–13**)الذي يوضح نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج الداخلي الخام،فإننا نلاحظ أن نسبة مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع الخاص هي الممثل الرئيسي للناتج الداخلي الخام فهي في تزايد مستمر وبنسب كبيرة، حيث قدرت بـ 88,30% كأعلى نسبة ناتج سنة 2013 وبنسبة 83,59% كأقل ناتج سنة 2009 والملاحظ أن هذه النسب تجاوزت 80%،أما الباقي من النسب فهي تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقطاع العام التي تراوحت مابين 15,23% في سنة 2015 بأعلى قيمة واقل قيمة سنة 2013 بـ 893,24 مليار دينار جزائري أي نسبة 11,7%،حيث نسبة مساهمتها في الناتج الداخلي الخام ضعيفة هذا ما يفسر توقف بعض المؤسسات عن النشاط،و تراجع عددها خلال الإغلاق والخوصصة.

الشكل رقم (3-6) منحنى تطور الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فترة 2009-2019



	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
قيمة مساهمة المؤسسات العمومية في الناتج الداخلي الخامPIB	816,8	827,53	923,34	793,38	893,24	1187,93	1313,36	1414,65	1291,14	1362,21	1449,22
قيمة مساهمة المؤسسات الخاصة في الناتج الداخلي الخامPIB	4162,02	4681,68	5137,46	5813,02	6741,19	7338,65	7924,51	8529,27	8815,62	9524,41	10001,3
PIBالاجمالي	4978,82	5509,21	6060,8	6606,4	7634,43	8526,58	9237,87	9943,92	10106,76	10886,62	11450,52

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (3-13).

و الشكل البياني رقم (**3-6**) يوضح التباين بين قيمة مساهمة كل من القطاع العام والخاص في الناتج الداخلي الخام خارج المحروقات خلال الفترة (2009-2019). فمن خلال المنحنى نلاحظ الناتج الداخلي الخام في القطاع الخاص في تزايد مستمر على عكس القطاع العام الذي هو في تناقص مستمر. كما أن منحنى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة قريب جدا من المنحنى الإجمالي للناتج الداخلي الخام مما يفسر أن هذه المؤسسات هي المساهمة الرئيسية في هذا الناتج.

ثالثا:مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة:للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة معتبرة في تحقيق القيمة المضافة سواء على مستوى المؤسسات تابعة للقطاع الخاص والمؤسسات العمومية،كما أنها تتفاوت من فرع نشاط إلى آخر و من سنة إلى أخرى. الجدول التالي يوضح القيمة المضافة بمليارات الدينار الجزائري لكل فرع نشاط وهذا خلال فترة (2009-2019)،و كذلك نسبة التطور،حيث يمثل الجدول أيضا عن مجموع القيمة المضافة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والعمومية حسب نوع نشاطها:

الجدول رقم (3–14) مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق القيمة المضافة حسب نوع النشاط الفترة 2009–2019

الوحدة :مليار دينار جزائري

السنوات / نوع النشاط	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الزراعة	926,37	1015,19	1173,71	1421,69	1627,67	1771,49	1936,37	2140,29	2281,83	2426,90	100,00
البناء والأشغال العمومية	1000,05	1071,75	1262,57	1411,15	1562,1	1562,1	1850,76	1990,03	2117,39	2254,09	2400,39
النقل والمواصلات	914,36	988,03	1049,77	1095,27	1443,12	1443,12	1660,75	1796,97	1965,48	2139,88	2244,87
خدمات المؤسسات	98,58	122,37	137,59	154,37	172,47	172,47	214,52	228,92	247,91	263,37	281,24
الفندقة والإطعام	105,45	114,39	121,43	138,94	174,1	174,1	212,78	240,39	2241,6	292 ,15	304,17
الصناعة الغذائية	187,55	197,53	231,85	266,13	285,48	330,69	353,71	389,57	408,11	433 ,40	444,70
صناعة الجلود	2,55	2,59	2,60	2,66	2,65	2,65	2,78	2,83	2,84	3,07	3,27
التجارة	1151,62	1279,47	1444,63	1651,55	1870,6	1870,6	2259,33	2341,23	2123,86	2349,59	2445,81
المجموع	4386,53	4791,32	5424,15	6141,76	7138,19	7327,22	8491	9130,23	11389,02		
مقدار التطور	/	404,79	632,83	717,61	996,43	189,03	1163,78	639,23	2258,79		
نسبة التطور	/	9,23%	13,21%	13,23%	16,22%	2,65%	15,88%	7,53%	24,74%		

Source: - Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 26-34-38, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2014-2019-2021.

وفقا لبيانات الجدول والمعطيات المتوفرة بالتفصيل في النشريات التي تمثل مصدرا للجدول يمكن استنتاج ما يلي:

- ✓ المساهمة الايجابية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رفع القيمة المضافة والتي شهدت ارتفاعا متتاليا من سنة لأخرى، حيث ارتفعت القيمة المضافة بقيمة 7002,37 مليار دينار جزائري في سنة 2017 مقارنة بسنة 2009 ؛
- ✓ تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بنسبة معتبرة في تشكيل القيمة المضافة مقارنة بالمؤسسات العمومية؛
- ✓ فروع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة والأكثر مساهمة في القيمة المضافة هي على التوالي التجارة،البناء والأشغال العمومية، الزراعة،و النقل والمواصلات هي أهم منتجو للقيمة المضافة،حيث تبقى مساهمتها متقاربة على العموم فيما بينها،في حين تميزت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النشاطات الأخرى(الفندقة والإطعام،الصناعة الغذائية،خدمات المؤسسات و صناعة الجلود) بمساهمة جد ضئيلة،خاصة مؤسسات صناعة الجلود حيث تعتبر من أضعف واقل المساهمات مقارنة مع مؤسسات النشاطات الأخرى،حيث قدرت قيمتها المضافة سنة 2017 بـ 2,84 مليار دينار جزائري كأعلى قيمة مقارنة بالسنوات السابقة.

رابعا:مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية:يعبر عن التجارة الخارجية لأي بلد بالميزان التجاري والمتمثل في صادراتها و وارداتها و من بين هذه الدول الجزائر التي تسعى إلى تطوير،تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،و تحفيزها نحو التصدير سعيا منها إلى تحرير تجارتها الخارجية والانضمام للمنظمة العالمية للتجارة التي تفرض عليها تغيير توجهاتها الاقتصادية لاسيما منها التصدير خارج قطاع المحروقات. فان الصادرات الأساسية في الاقتصاد الجزائري ممثلة بنسبة كبيرة في المحروقات حيث قدرت ب87,62**%** في السداسي الأول من سنة 2021 فقد عرفت انخفاظ ضئيل مقدر بـ 03,70**%** مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2020.إلا أنه تبقى نسبة الصادرات خارج المحروقات ضئيلة جدا بنسبة 13,48**%** من الحجم الإجمالي للصادرات في السداسي الأول من سنة 2021 المقدرة بـ 16,36 مليار دولار أمريكي التي عرفت ارتفاع بنسبة 37,10**%** مقارنة مع السداسي الأول لسنة 2020،فبالنسبة للصادرات خارج قطاع المحروقات من المنتجات الأساسية التي تساهم بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سواء كانت عامة أم خاصة تمثلت في:الأسمدة المعدنية أو الكيميائية،الأمونياك منزوع الماء،سكر قصب أو الشمندر، تمور،فوسفات الكالسيوم،اسمنت الهيدروليكي، الهيدروجين و غازات النادر،قضبان وسبائك الحديد الصلب،أغلفة من اللوح أو من الورق.

بنسب:33,59%،18,78%،12,55%،9,17%،2,97%،2,45%،2,25%،1,99%،1,08%،0,94% على التوالي خلال السداسي الأول لسنة 2021*1*، الجدول التالي يوضح تطور الصادرات خارج المحروقات وهذا خلال فترة السداسي الأول لسنة (2009-2021):

1 – Direction Générale de veille stratégique des études économiques, **Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 35**, Ministère de l'Industrie et des Mines ,Novembre,2019,p31-32.

الجدول رقم (3–15) تطور الصادرات خارج المحروقات خلال الفترة 2009–2021 السداسي الأول

الوحدة :مليون دولار أمريكي

السنوات	الواردات		الصادرات	
	القيمة	نسبة التطور	القيمة	نسبة التطور
s1 2009	20929	/	481	/
s1 2010	20057	-4,17%	822	70,89%
s1 2011	24296	21,13%	1081	31,51%
s1 2012	24027	-1,11%	844	-21,92%
s1 2013	28350	17,99%	1403	66,23%
s1 2014	29694	4,74%	1106	-21,17%
s1 2015	27445	-7,57%	1060	-4,16%
s1 2016	23890	-12,95%	896	-15,47%
s1 2017	23273	-2,58%	964	7,59%
s1 2018	423141,7	-0,56%	1453,14	50,74%
s1 2019	08,35922	-4,30%	1329,65	-10,01%
s1 2020	17121,76	%69,22-	11931,09	%977
s1 2021*	18779,73	9,68	16358,04	37,10

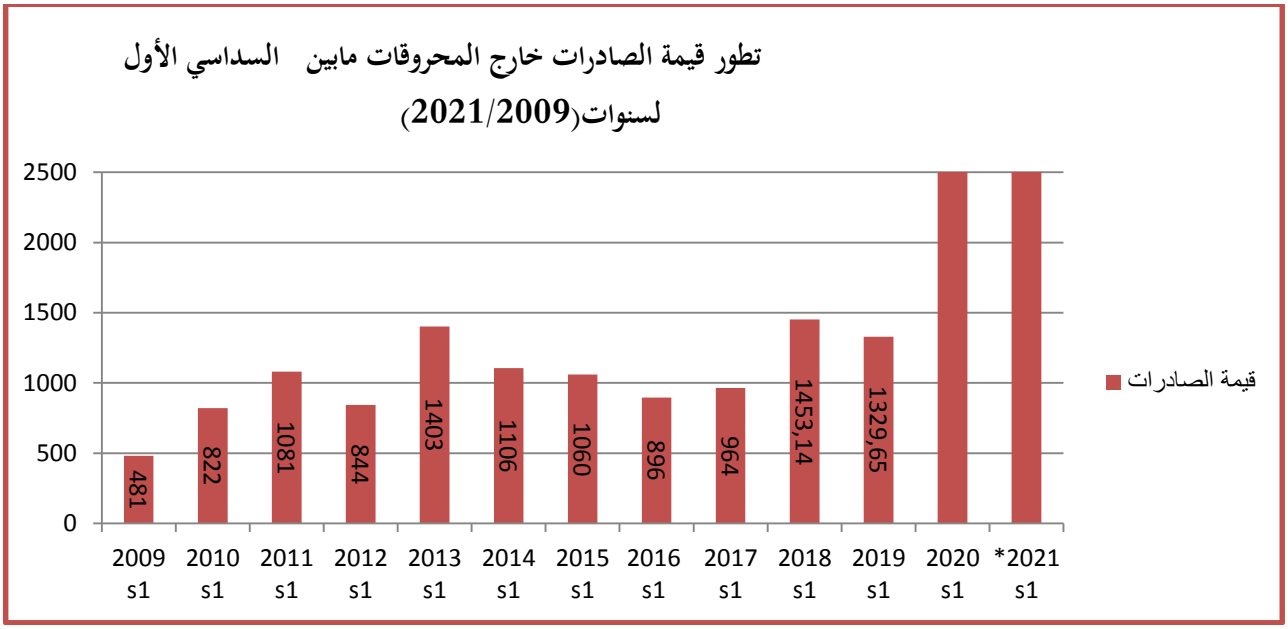
*****Résultats Provisoires

Source: - Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 17, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ,Année : 2010.

- Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 21-25-29-33-35, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2012-2014-2016-2018- 2019.

من خلال معطيات الجدول رقم (**3–15**) و كذلك إلى معطيات نشرية المعلومات الإحصائية المقدمة بخصوص تطور مجموعة المنتجات المصدرة خارج المحروقات التي عرفت عدم الاستقرار والتذبذب من سنة إلى أخرى رغم كل سياسات التشجيع من قبل الدولة بخصوص الصادرات خارج قطاع المحروقات.و الملاحظ أن صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرفت نموا كبيرا خلال السداسي الأول 2020 مقارنة بالسداسي الأول لسنة 2019بمعدل نمو 797% المقدر بـ 10601 مليون دولار أمريكي في حين سجلت انخفاضا كبير في السداسي الأول من سنة 2012 بنسبة 21,92% والمقدر بـ 237 مليون دولار أمريكي بالنسبة للفترة الممتدة مابين السداسي الأول 2009 والسداسي الأول 2021. ولتوضيح تطور قيمة هذه الصادرات خارج المحروقات على الشكل التالي:

الشكل رقم (3–7) تطور الصادرات خارج المحروقات مابين السداسي الأول لسنوات 2009–2021



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (**3–15**).

في حين تمثلت واردات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجموعة المنتجات التالية:**السلع الغذائية،الطاقة والزيوت،المنتجات الخام،منتجات نصف مصنعة،معدات زراعية وصناعية،السلع الغير الاستهلاكية**.من خلال الجدول رقم ( ) يظهر أن مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الواردات تبقى مستقرة و محدودة نوعا ما حيث سجلت انخفاض ضعيف نوعا ما في قيمة وارداتها في الفترة الممتدة للسداسي الأول من سنة 2015 إلى غاية السداسي الأول 2021 المقدر بـ 8,7 مليار دولار أمريكي،وعليه يمكن القول أن صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خارج قطاع المحروقات ضعيفة جدا وبالتالي ضعف مساهمتها في التجارة الخارجية.و هذا راجع لعدم قدرتها على المنافسة وبالتالي ضعف تجاوب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع متطلبات السوق الدولية. حيث يمكن ترجيح هذا الضعف لجملة من الصعوبات والعراقيل التي يتعين عليها مواجهتها والتغلب عليها،من بينها عدم مواصفة منتجاتها للمعايير الدولية المعمول بها في الدول المتقدمة التي تتطلب إمكانيات مالية معتبرة وموارد بشرية ذات كفاءة. وهو ما يستوجب على الدولة تعزيز استراتجياتها نحو ترقية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصد الرفع من مساهمتها في مجال ترقية الصادرات المحلية خارج المحروقات وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية للبلاد.

المطلب الثالث:معوقات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

في ظل انتقال الجزائر إلى النظام الجديد (اقتصاد السوق) عرفت تطورا في مناخ مؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصبح وجودها ضرورة حتمية خاصة بعدما أثبتت قدرتها على إحداث تغييرات هيكلية في الاقتصاد إذا وجدت العناية الكافية على كل المستويات، وهو ما ذهبت إليه الكثير من الدول المتقدمة والمؤسسات الدولية ورغم ذلك لا تزال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر حديثة النشأة،ولم تبلغ بعد المكانة المناسبة لها رغم الإصلاحات التي اعتمدتها الجزائر منذ عام 1993 على هذا

القطاع،وضمان بقائها خاصة في ظل الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة فهي لا تزال تواجه مناخا إداريا واقتصاديا هشا معرضا للعديد من الضغوطات التي لا تزال تعيق تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة[1].

من أهم الصعوبات والعراقيل التي تواجهها نذكر أهمها في النقاط التالية:

1. الصعوبات الإدارية والقانونية : تعد من أهم المعوقات الاقتصادية،و تعد مشكلة متعاظمة في الدول النامية خصوصا من جانب الأنظمة والتعليمات التي تهتم بتنظيم عمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.[2]فالإدارة الجزائرية لا زالت تمثل السبب الرئيسي لحل العراقيل التي تقف في وجه العملية التنموية من خلال اتسامها بالبيروقراطية في التعامل، والتباطؤ في الإجراءات حيث مثل هذا النوع من المشاريع تستدعي المرونة والسرعة في الاستجابة. فالكثير من المشاريع معطلة بسبب هذا المشكل ومن الأسباب الكامنة وراء ذلك: [3]

_ مشكلة الدهنيات إذ أنها لم تتهيأ بعد لهضم واستيعاب و فهم خصوصية هذا النوع من المؤسسات،ومن ثم التعامل معه وفق متطلباته؛

_سرعة حركة التقنين وانتاج النصوص لم تسايرها حتى الآن حركية مماثلة على مستوى الأجهزة التنفيذية.

فالآجال المتوسطة لانطلاق مشروع جزائري تقدر بـ 5 سنوات حسب الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة حسب تحقيق تحقيق قامت به وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فان مدة إنشاء مؤسسة يتراوح بين 06 أشهر و 03 سنوات،وذلك حسب طبيعة النشاط،في حين يستغرق انطلاق مشروع في ألمانيا من يوم واحد إلى 24 أسبوع،وفي البرازيل بين 04 و 07 أسابيع،و بين أسبوع و 26 أسبوع في اسبانيا،أما في السويد فيستغرق بين 02 و 04 أسابيع.

2. الصعوبات المالية والتمويلية:بالرغم من انخفاض معدلات الفائدة المسجلة سنة 1998،فان قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يزال يعاني صعوبات مالية وتمويلية،و التي أصبحت أهم عوائقه واثرت سلبا على سيره وانعاشه.حيث توجد عراقيل كبيرة في الحصول على قروض تمويلية من طرف البنك بسبب الوضعية الاقتصادية الراهنة الصعبة اذ أن جل المؤسسات تعاني عجزا على مستوى الخزينة،كما تعاني من عراقيل في تمويل الاستثمار سواء بالنسبة للتجهيزات في إطار إنشاء المؤسسة أو تجديد العتاد أو توسيع قدرات الإنتاج.[4]و من بين الصعوبات التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال التمويل هي كما يلي:[5]

-عدم كفاية الدعم المصرفي لتلبية الاحتياجات التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

---

[1]معطي خير الدين، كواحلة يمينة، **إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17،18، أفريل، 2006، ص 766.

[2]أحمد ثامر خيون، عز الدين دفع الله عيسى، **المشروعات الصغيرة للشباب و دورها في الحد من البطالة في العراق-دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الكوت**، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية،بحوث علوم التربية والاجتماع، الجزء الثاني، العدد 31، ا. ص :2018/10/1،ص154.

[3]ياسر عبد الرحمن،براشن عماد الدين،**مرجع سابق**،ص227.

[4]بلال أحمية، **دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروعربية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،الجزائر، يومي 17،18، أفريل، 2006، ص 451.

[5]Karim Si LekhaL et Autres ,**Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives**, An overview of SMEs in Algeria: constraints and prospects, Le magazine de la performance des entreprises algériennes, n°04,2013,p41.

-بطء في الإجراءات وعدم تكيفها مع المعطيات الاقتصادية الجديدة (البنوك لم تتكيف بعد مع التحولات الجديدة لمتطلبات السوق الحر)؛

- ارتفاع معدل الفائدة على القروض ؛

- الإفراط في الضمانات المطلوبة من قبل البنوك ؛

-بطء و طول وقت معالجة الطلبات على القروض والمعاملات ؛

- عدم فاعلية طريقة التنظيم البنكي فهو غير مناسب لتبادل الخدمات ؛

- غياب مفهوم المخاطرة المشتركة بين مؤسسات التمويل؛

- عدم وجود رؤية إستراتيجية للتنمية هذه المشاريع فنظامها الضريبي يتميز بالبساطة والثقل.

3. الصعوبات المتعلقة بالتسويق: ولعل أهم مسببات قصور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ما يسمى بالمشاكل التسويقية، التي نتجت عن إهمال الدور الذي يقوم به التسويق وتطبيقاته في هذه المؤسسات، ولعل الأساس في ذلك هو الاختلاف الحقيقي الذي يعاني منه هذا المجال عموما(التسويق)، سواء كانت المؤسسة كبيرة أو صغيرة.

حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

_ نقص الكفاءات التسويقية،و القوى البيعية عموما و عدم الاهتمام بالبحوث التسويقية،و نقص المعلومات عن حاجات السوق في ظل المنافسة و شدتها بين هذه المؤسسات مع بعضها البعض من ناحية،و المنافسة بينها وبين المؤسسات الكبرى من ناحية أخرى،والمنافسة بين المؤسسات الوطنية والمؤسسات الأجنبية من ناحية ثالثة[1]؛

_قلة الاعتماد على مكاتب الاستشارات والدراسات في اختيار المشاريع و دراسة جدواها.كما نجد من بين الصعوبات في هذا المجال نقص المعلومات عن حاجات السوق بسبب نقص المعطيات الإحصائية المتعلقة بالمحيط الاقتصادي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات والفرص الممكن استغلالها بالإضافة إلى الصعوبات في الحصول عليها.[2]

_كما تجد هذه المؤسسات صعوبة في تسويق منتجاتها من حيث حجمها و طبيعتها،ذلك أن وظيفة التسويق تحتاج إلى إمكانيات بشرية و مالية كبيرة لا تقوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفيرها،كالإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات،قلة اليد العاملة المؤهلة والمدربة تقنيا واداريا والقادرة على الحصول على المعلومات بسهولة وبسرعة واكتساب المعرفة لتطوير تقنية التسويق من خلال التجديد والابتكار التي تنجح المؤسسات وترفع قدراتها التنافسية[3].

_عدم وجود منشآت متخصصة لتسويق منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،ونقص الخبرة في الاشتراك في المعارض الدولية والاطلاع على المنتجات المنافسة و معرفة رغبات المستهلك الأجنبي.[4]

---

[1] بن عنتر عبد الرحمن،بلوناس عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي المعوقات و ضرورة دعم قدراتها التنافسية في ظل المنافسة الدولية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2012، ص 121.

[2] حنان جودي،**إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي،دراسة حالة الجزائر**، رسالة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2016-2017، ص 22.

[3] بن حراث حياة،**مرجع سابق**،ص27.

[4] محمود مرسي لاشين، **تجربة جمهورية مصر العربية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 3، 2004، ص 119.

4. الصعوبات الجبائية والجمركية: من الملاحظ أن الجباية والأعباء الاجتماعية معيقة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة رغم إجراءات التخفيف المنتهجة، وتظهر هذه العوائق على مستوى : [1]

-اشتراكات أرباب العمل فيما يخص الضمان الاجتماعي للأجراء وغير الأجراء مرتفعة تثقل كاهل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛

-نسب الضرائب والرسوم المقتطعة على أنشطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلال مرحلة الاستغلال تؤدي إلى ارتفاع الضغط الجبائي الذي كان من نتائجه توقف العديد منها عن النشاط ؛

-صعوبات جمركية نتيجة الإجراءات المتخذة من طرف الإدارة الجمركية التي لم تتكيف مع القوانين والآليات الجمركية الدولية ؛

-ارتفاع الضغط الجبائي بسبب تطبيق الرسم الإضافي الخاص، يؤدي إلى ارتفاع سعر تكلفة المنتوجات المصنعة الناتجة عن إعادة تقييم الأموال الثابتة والمواد الأولية المستوردة الناجمة عن انخفاض قيمة العملة، و كذلك كساد الإنتاج المصنع محليا الراجع إلى انخفاض القدرة الشرائية والمنافسة غير المشروعة في كثير من الأحيان للإنتاج المستورد.

إن الأعباء الضريبية التي تتحملها المؤسسات المصغرة والصغيرة لا تحفز بأي حال من الأحوال على العمل الإنتاجي، بل تؤدي إلى تنامي العديد من الأنشطة الموازية التي تصب في خانة التهرب الضريبي، زيادة على ذلك فإن النظام الجمركي يشكل أحد العقبات التي لا تسمح لها بالنمو، نظرا لما يتميز به من بيروقراطية كبيرة في تطبيقه.

5. الصعوبات في ضعف مستويات تأهيل الموارد البشرية: للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكل ضعف تأهيل أو نقص العمالة المدربة حيث تعتبر من المشكلات الرئيسية المعيقة و ذلك بسبب:

-عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية الصناعية؛

-عدم توفر لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العمالة التي لديها المهارة والكفاءة،و ذلك بسبب انتقالها إلى المؤسسات الكبيرة والتي تعرض أجور أعلى؛

-افتقارها للمساعدات الفنية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجالات كسب المهارات والكفاءات سواء لأصحابها أو للعاملين فيها. [2]

- ضعف قدرة ورغبة الشباب العاطلين عن العمل على المبادرة،و إنشاء مؤسسات خاصة بهم إذ يفتقر معظم الشباب العاطلين عن العمل إلى العديد من المهارات الضرورية للولوج في عالم الأعمال.من أهمها الفطنة في الأعمال،و الحس الاستثماري،و روح المبادرة الفردية والمهارات الأساسية الموجهة نحو الأسواق. [3]

6. الصعوبات المتعلقة بالعقار والعقار الصناعي:الحصول على عقد الملكية أو عقد الايجار من أساسيات الحصول على التراخيص الأخرى المكملة لنشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث يعاني أصحاب المشاريع الجديدة من مشكلات متعلقة بالعقار المخصص لتوطين مؤسساتهم.

لحد الساعة لم تحرر سوق العقارات بشكل يحفز على الاستثمار بحيث مازالت رهينة العديد من الهيئات المتدخلة والتي تتزايد باستمرار مثل وكالة دعم وترقية الاستثمارات المحلية، ويرجع إلى الأسباب التالية:[1]

---

[1] الياس غقال،**تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،الفترة 2000-2016**، رسالة دكتوراه علوم تخصص نقود وتمويل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة، 2016-2017، ص 116.

[2] هالم سليمة،**مرجع سابق**،ص57.

[3] أسامة عبد الرحمن،**المشروعات الصغيرة و عوامل الاستقرار**،دار زهور المعرفة والبركة،الطبعة الأولى،2017-2018،القاهرة،مصر،ص35.

-غياب سلطة اتخاذ القرار حول تخصيص الأراضي،و القيود المفروضة على مستوى الجماعات المحلية والهيئات المشرفة على التسيير العقاري؛

-محدودية الأراضي المخصصة للنشاط الصناعي،و المضاربة على العقار الصناعي حيث تم تحويل عدد معتبر من العقارات الصناعية إلى وجهة غير استثمارية كالبناء مما أدى إلى الندرة و محدودية العرض.

-عجز التعليمة الوزارية رقم 28 المؤرخة في 15 مارس 1994 المتعلقة بآليات تسهيل منح الأراضي إلى المستثمرين عن تسوية العقار الصناعي حيث ساهمت هذه التعليمة في تحويل مساحات مهمة من العقار لصالح نشاطات عمرانية وتجارية.

_طول مدة منح الأراضي المخصصة للاستثمار والذي يقابله أحيانا الرفض الغير المبرر للطلب عليها؛

-غياب الأطر القانونية والتنظيمية التي تحدد طرق واجال و كيفيات و شروط التنازل عن الأراضي،عدم وضوح لحد الساعة الإجراءات المتعلقة بحيازة العقارات في إطار الاستثمار؛

-عدم خضوع الأراضي المخصصة للاستثمار عموما لجهة إدارية واحدة إذ نجد أراضي تابعة للبلدية،و أراضي دومين،و أراضي خاصة. ...مما يجعل مسألة العقار تخضع أحيانا لأكثر من وزارة.

ومن بين العراقيل التي تواجهها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في انجاز وتنمية مشاريعها الاستثمارية في مسألة العقار الصناعي هي:[2]

-التوزيع الغير العقلاني والغير المخطط للعقارات عبر المناطق الصناعية؛

-افتقار بعض العقارات لجملة من المنافع والخدمات العامة كالطاقات الكهربائية والمياه اللازمة لممارسة النشاط.

7. الصعوبات أخرى تحد من نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:توجد مشاكل أخرى بالإضافة إلى المعوقات السابقة تعيق نمو وتطور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحاول تلخيصها فيما يلي:[3]

-ضعف البنى التحتية والمنشآت الهيكلية:تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من ضعف و نقص فادح في البنى التحتية مثل الطرق السريعة والسكك الحديدية وغير ذلك من المنشآت القاعدية الضرورية.

-نظام المعلومات:تعيش المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة معلوماتية جد ضعيفة، فلحد اليوم لا توجد بطاقة تعريفية صحيحة ودقيقة لعدد هذه المؤسسات وتوزيعها جغرافيا..الخ وهذا راجع لعدم توفر وحدات معلومات متخصصة لدى الغرف التجارية والصناعية.

-غياب الفضاءات الوسيطة:المتمثلة في البورصة سواء كانت مالية أو تجارية،حيث تعتبر فضاءا إعلاميا وتشاوريا هاما،فيعتبر واحدة من الأدوات الناجعة لتطوير هذه المؤسسات.

-عدم حماية المنتج الوطني من التدفق الفوضوي للمنتجات المستوردة في ظل الانفتاح التجاري العالمي OMC.

---

[1] كتوش عاشور،طرشي محمد، **تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا،جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،الجزائر، يومي 17،18، أفريل، 2006، ص 1037.

[2] محمد عبد العزيز بن كاملة،محمد بن بوزيان، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل وتحديات التنمية –عرض نتائج فترة 2005-2010**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2،العدد 4، سبتمبر 2012، ص 37.

[3] العيد عماد، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العراقيل والمساهمة في التنمية السوسيواقتصادية–دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 1،العدد 1 ديسمبر 2015، ص ص191-192.

المطلب الرابع: علاقة إدارة الكفاءات البشرية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عرفت الثورة المعرفية ظهور منافسات شديدة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي ترتكز على جودة وتجديد وتحقيق الابتكار لإرضاء زبائنها ورفع درجة ولائه اتجاه منتجاتها المعروضة في السوق.مما أجبر المؤسسات على اختلاف أشكالها للبحث عن السبل اللازمة لإعادة التوازن في ابتكاراتها الجذرية أو التحسينية بحيث يجعلها قادرة على التكيف والبقاء والاستمرار لتحقيق التميز.وهذا يعتمد بدرجة كبيرة على حسن إدارتها لكفاءاتها البشرية باعتبارها عنصر محوري مهم في معادلة الابتكار.

و سيتم من خلال هذا المبحث إلى التعرف على علاقة إدارة الكفاءات البشرية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تخطيط واستقطاب أفضل الكفاءات وتنميتها وتقييمها لتحسين الابتكار.

أولا:علاقة تخطيط الكفاءات البشرية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعرف التخطيط للكفاءات البشرية بأنه أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، أنواعها و مهاراتها بشكل يخدم إستراتيجيتها.[1] و يعد تخطيط الكفاءات البشرية أحد الوسائل الهامة التي تلجأ إليها المؤسسات من أجل رفع كفاءاتها و فاعليتها،و يتوقف عليه بدرجة أساسية مدى نجاح أو فشل جهود المؤسسات في تحقيق أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستقرار والتوسع والنمو والإنتاجية والربحية وتحسين الخدمات وتحقيق الميزة اللازمة من خلال الابتكارات لهذا العصر المليء بالمتغيرات البيئية المختلفة.[2]حيث يعتبر الابتكار كقدرة تنظيمية رأس مال غير ملموس ذي قيمة مستقبلية [3].

كما هو جزء من التخطيط الشامل فيرتبط بالتنمية الاقتصادية و يحتل التخطيط للكفاءات البشرية الموقع المركزي في جميع الأعمال والمؤسسات والقطاعات الاقتصادية،و يستمد أهمية خاصة بالنسبة للإنتاج والعمل،و ذلك لتحديد إعداد و نوعيات العمالة المطلوبة و يعتبر ضروريا بالنسبة للمؤسسات والمشاريع القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو التوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطور منتجات جديدة،حيث يتطلب الأمر إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات لتحقيق الفائدة والأهداف.[4]

ثانيا:علاقة اكتساب وتحديد الكفاءات البشرية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشير عملية تحديد واختيار الكفاءات البشرية إلى الطريقة التي تتمكن من خلالها الإدارة العليا من تلبية احتياجاتها من الكفاءات الفردية بالعدد والتخصصات المطلوبة،كما تمثل أفضل الأساليب التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ممثلة في البقاء والاستمرار.إن البحث والتنقيب عن الكفاءات يساعد في تصنيف كفاءات المؤسسة،حيث تظهر كفاءاتها الإستراتيجية أو

---

[1] علاء الدين بوروح،مسعود البلي، **أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة خنشلة، المجلد 09،العدد 02، سبتمبر 2022، ص 764.

[2] بن عيسى علال،بن حليمة عمر، **تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة اتخاذ القرارات**، المؤتمر الدولي :المؤسسة بين الخدمة العمومية وادارة الموارد البشرية،العدد الثالث، ص 121.

[3] Claudia Jessenia Becerra Gualdrón, Mariana Palacios Preciado, **Diseño De Un Modelo Con Enfoquede Género Para La Mediciónde Capacidades De Innovación Empresariales: Aplicación a Boyacá**, Criterio Libre ▪ Vol. 11 • No. 19 ▪ Bogotá (Colombia) ,Julio-Diciembre 2013 , Pp. 281-308,p289.

[4] رشيد سعدون محمد، **تخطيط وتنمية الموارد البشرية في محافظة ديالي**، مجلة نسق،العدد 24، ديسمبر 2019، ص 324.

الأساسية والتي تحقق لها الميزة التنافسية كونها صعبة النقل والتقليد مما يجعل المؤسسات تتنافس لخلق وتطوير هذه الكفاءات والحفاظ عليها.[1]

تساهم الكفاءات الإستراتيجية في المؤسسة في عملية الابتكار للمؤسسة،فالكفاءات الأساسية تعزز في قدرتها على الابتكار والتجديد وتحقيق الميزة التنافسية، حسب"Porter Michael" (1986) تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا أي بمجرد إحداث عملية ابتكار بمفهومها الواسع.[2]تؤكد أن جل الابتكارات مبنية على المعرفة السابقة الموجودة في كفاءاتها وان الكفاءات الموجودة قد تصبح نقطة قوة تدعم بها الكفاءات الجديدة للمؤسسة من خلال تبادل المعارف والمهارات والخبرات للكفاءات داخل المؤسسة.

فالمعرفة هي مزيج من المعلومات المتراكمة والتكنولوجيا والخبرة والمهارة والحكمة التي تحمل سمات الابتكار والإبداع والتجديد،و التي ترتكز على التأهيل العلمي المبني على الدراسة الأكاديمية،و التأهيل العلمي المبني على الممارسة(تراكم الخبرة).يتم الابتكار وانشاء[3] القيمة عند تطبيق المعرفة الصحيحة في الوقت المناسب لحل مشكلة معينة أو استغلال فرصة عمل جديدة،يسمى الاستغلال الصحيح للمعرفة في الوقت المناسب بالكفاءة.

ثالثا:علاقة تنمية وتقييم الكفاءات البشرية بالابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

فتدريب الكفاءات البشرية يمكن من تشجيع الابتكار وكذلك تنشيطه، كما أنَّه من عناصر إدارة الكفاءات تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الابتكار، والنموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح، ومن إستراتيجيات إدارة الكفاءات البشرية إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة، حيث يتم تحديد المهارة التي يمتلكها الفرد ومجالاتها، ثم يتم تثمين هذه المهارات وتحفيز الفرد على أساسها، وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على ابتكارات، كما أن التحفيز يجعل الكفاءات البشرية يصرحون بما يمتلكونه من أفكار ابتكارية ومعارف كامنة، وهو ما يساعد المؤسسة في معرفتها واستغلالها. ويرى الباحثين بأن الموظف الكفء يعتبر موردا رئيسيا لأي منظمة للحصول على التمايز الفكري المستدام، بحيث لا تسفر الأرض أو المباني أو المواد عن إنتاجيةً المنظمة، بل كفاءات مواردها البشرية هي تدير أعمال وتنتج قيمة من الموارد المادية والمالية، ومنه فإن أفضل مصدر للتمايز الفكري المستدام للمؤسسة يقع على عاتق كفاءات موظفيها، يمكن استنساخ الإستراتيجيات ونماذج الأعمال والمنتجات والخدمات من قبل المنافسين، لكن الموظفين ذوي الكفاءة والموهبة يمثلون مصدرا مستداما للابتكار[4].

كما أن **التحفيز**: إن تمكين العاملين و منحهم الحرية لتقديم الآراء والاقتراحات وتحفيزهم على توليد الأفكار الجديدة تساهم بشكل ايجابي في نجاح المشاريع الابتكارية.[5]يعتبر التحفيز الذاتي من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورا هاما و حيويا في سلوك الأفراد و قد

---

[1]شوشان سهام، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة –باتنة–**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،كلية علوم الاقتصادية و علو م التسيير،جامعة باتنة 2017،1_2018،ص 139-140.

[2] PORTER, M. (1993). **l'Avantage concurrentiel des nations**. Paris: EDITIONS INTER ,p 48.

[3]كنزة بن غالية،الحاج مداح العرايبي، **الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية –مؤسسة فارما ميديك أنموذجا**،مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24،العدد 1، سنة 2021،ص 734.

[4]فريد زكريا عبيد، نجية ضحاك،**دور ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابدع والابتكار الصحي–دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط**،مجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 13،العدد 1، سنة 2019،ص 144.

[5] James H Love, Stephen Rope. **SME innovation**, exporting and Growth, A review of existing evidence. international Small Business Journal, (2015), p11.

تم تحديد الدافعية بأنها "عبارة عن الحالات الداخلية للعضوية التي تحرك السلوك وتوجهه نحو هدف أو غرض معين وتحافظ على استمارته حتى يتحقق و من خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في تحسين مهاراتهم وتطوير معارفهم وبالتالي زيادة تنميتهم الأمر الذي يؤدي إلى الابتكار.[1]

تقييم الكفاءات: فالتقييم هو تحديد التوافق والتساوي ما بين الأداء والأهداف ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات،و تحاليل حول فعالية الأعمال حيث يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد. كما يمكن القول أن التقييم مسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل والمكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل بعبارة أخرى فانه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات. تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي أثناء التقييم فان المسير القريب يقوم بتحديد عند **المقيم** ما يلي:الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح،الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها، الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله .و هو يختلف عن تقييم الأداء التي يرتكز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل[2].

[1] بوعنانية وهيبة،سلامة وفاء،**أثر التحفيز الذاتي (الدوافع) على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة**،مجلة الباحث الاقتصادي ، المجلد 10،العدد 1، سنة 2022،ص 339.

[2] هاملي عبد القادر، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بتلمسان** ،رسالة ماجيستير علوم تسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية"،كلية العلوم الاقتصادية،التجارية،علوم التسيير،جامعة أو بكر بلقايد، تلمسان،2011،ص96.

خاتمة الفصل الثالث:

يعد الابتكار،الكفاءات البشرية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع التي تجذب اهتمام العديد من الباحثين لما يمثله من أهمية بالغة في التنمية المستدامة،هذا وقد أشار الباحثون في هذا المجال إلى عدة مجالات للاستثمار في رأس المال البشري بما فيها الكفاءات البشرية فمنهم من حدده في الاستثمار في التعليم واخرون ركزوا على ضرورة الاستثمار في التدريب. ..

جاء في ها الفصل تعريف وتشكيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخلا هاما من مداخل النمو الاقتصادي حيث ثمة اتفاق على أهميتها في النشاط الاقتصادي نتيجة للنجاح الذي حققته هذه المؤسسات في عدة دول ولما تقدمه من خدمات الدعم للمؤسسات الكبرى في إطار التكامل بين فروع النشاط الاقتصادي.كما تم التطرق في العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار في هذه المؤسسات من خلال التطرق إلى أهم أبعاد إدارة الكفاءات البشرية من تخطيط،توظيف،تنمية،و تقييم في تحسين الابتكار. كما تم التركيز على واقع هذا النوع من المؤسسات في الجزائر خلال فترة السداسي الأول من سنة 2009 إلى غاية السداسي الأول من سنة 2019 و مدى إسهامها في التنمية الاقتصادية.

الفصل الرابع: دراسة ميدانية لمؤسسات إقتصادية بسيدي بلعباس

مقدمة الفصل الرابع:

قامت الباحثة في إطار رسم العلاقة وتحديد الدور بين إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الناحية النظرية ببناء فصول،تم تناول أربعة أبعاد لإدارة الكفاءات البشرية التي يمكن تبنيها في سبيل تحسين الابتكار،تمثلت هذه الأبعاد في :التخطيط للكفاءات البشرية،استقطاب وتحديد الكفاءات،تنمية وتطوير الكفاءات،تقييم الكفاءات.

و عليه جاء هذا الفصل والذي يحوي دراسة ميدانية لدور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة و هي :مؤسسة حسناوي،مؤسسة شيالي،مؤسسة كاسيا،مؤسسة عزوز،مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria . لتحديد دور إدارة الكفاءات كمتغير مستقل في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة السابقة وتحقيق الابتكار فيها كمتغير تابع والكشف عن مدى تقارب الإطار النظري للدراسة مع واقع ما يجري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و قد جاء هذا الفصل تحت عنوان:الابتكار و دور إدارة الكفاءات فيه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : مؤسسة شيالي،مؤسسة خنثر، مؤسسة حسناوي،مؤسسة عزوز،مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس،متضمنا المباحث التالية:

المبحث الأول:مجالات الدراسة.

المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية.

المبحث الثالث:التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان و مناقشة النتائج.

المبحث الرابع:اختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها.

المبحث الأول:مجالات الدراسة

يهدف هذا الفصل إلى تقديم منهجية الدراسة الإحصائية وبتحديد الخطوات الإجرائية والمنهجية التي اعتمدناها في تحديد المجال المكاني،البشري،و الزمني للدراسة الميدانية،كانت الانطلاقة بتنظيم التفكير المنهجي أثناء قيامنا بالبحث فتم وضع النموذج الافتراضي لدراستنا وتحديد طرق جمع بياناتها.

من بين طرق جمع البيانات هي الاستبيان والتي تم عرضها محكمين حيث استهدف عينة من موظفين مؤسسات صغيرة و متوسطة لولاية سيدي بلعباس حيث قمنا بفحص نتائج هذه البيانات عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية spss.

المطلب الأول: التموقع الابستمولوجي والمنهجي للدراسة

أولا /تحديد التموقع الابستمولوجي

أصبح من الضروري الاهتمام بالتفكير الأبستمولوجي للقيام بالبحوث في أي علم وذلك بهدف إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل العلمي والنتائج المستخلصة منه. لذلك، يجدر بالبحوث التي يقوم بها الباحثون في أي علم من العلوم، بما فيها علم التسيير، أن تعتمد على الأبستمولوجيا لتنظيم وتحديد كيفية التفكير تجاه موضوع البحث.[1]

حسب Fortin 1996 من بين كل طرق اكتساب والحصول على المعارف: البحث العلمي هو أكثرها صرامة والأكثر قبولا لأنه يركز على مسار عقلاني. وهناك من يعرفه أنه استقصاء نقدي وكامل من طرف شخص متخصص على موضوع محدد من أجل التحقق منه، تصحيحه أو إتمامه على ضوء المبادئ الأساسية.[2]

كما هو واضح أن كلمة ابستمولوجي (Epistemology)تنقسم إلى كلمتين و هو مشتق من الكلمة اليونانية (Episteme) وتعني المعرفة و من (Logos) التي تعني النظرية أو الدراسة،أي مصطلح الابستمولوجيا بحكم أصله الاشتقاقي يعني حرفيا "نظرية المعرفة "أو "نظرية المعرفة العلمية".[3]

ولتحديد منهجية الوصول الميداني والمساهمات البحثية للتموقع الابستمولوجي لدراستنا يجب تتبع الخطوات اللازمة وفق النموذج المعروض كالآتي:

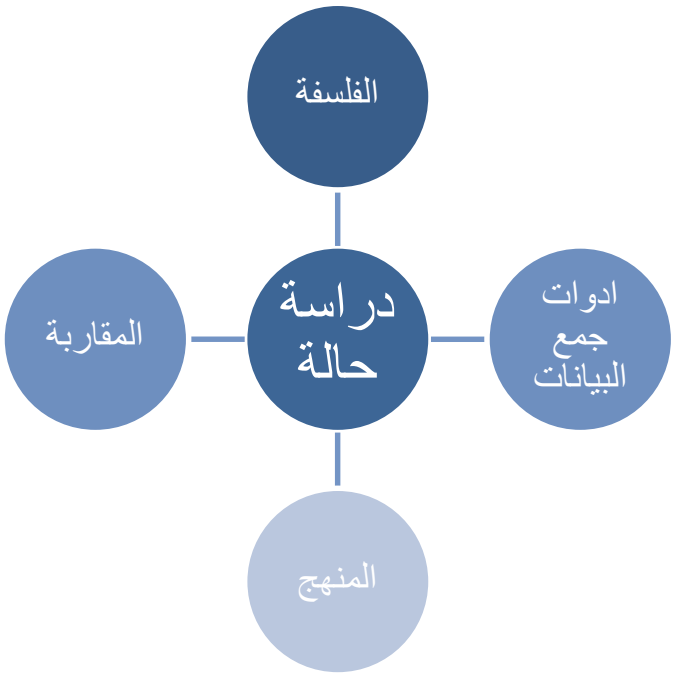
---

[1] عماد سعادي ،**كيفية تحديد التموقع الابستمولوجي للدراسات في علوم التسيير**،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،المجلد 18، العدد 01، ديسمبر 2018،ص(13-26)، ص 14.

[2] دبلة فاتح ،**الأسس الفكرية والأبستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير**،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،المجلد 11، العدد 02، نوفمبر 2011،ص(335-351)، ص 337.

[3] محمد عوض الترتوري ،**الاتجاهات الابستمولوجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود**،مجلة التربية،جامعة الأزهر ،المجلد 38، العدد 182ج1، افريل 2019، ص(115-141)، ص 118.

الشكل رقم (4-1) منهجية الوصول الميداني والمساهمات البحثية



المصدر :من إعداد الباحثة

1. **الفلسفة الابستمولوجية للبحث:** في التخصصات التي يسعى فيها المرء إلى العمل على الواقع لتحسينه، على سبيل المثال عن طريق إدخال أدوات إدارة جديدة (إدارة الكفاءات البشرية، إدارة الابتكار، وما إلى ذلك)، فإن منهجية العمل البحث المتعلق بشكل خاص لأطروحة الدكتوراه الموسومة بدور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى هدفين: العمل مع المؤسسات في تحسين أدائها والمشاركة في إنتاج المعرفة في إطار البحث العلمي،حيث لا يقتصر بحث علمي على البناء العقلي للواقع (هذا هو الحال بشكل ملحوظ مع الملاحظة).

يقوم طلاب الدكتوراه بتعبئة أبحاثهم العلمية لتلبية الاحتياجات التشغيلية للمؤسسة محل الدراسة المضيفة وبالتالي يمكن اعتبار مساهمات البحث "هندسية" بمعنى أن الباحث يصمم أداة الدعم لأبحاثه والمؤسسة ويعمل كميسر ومقيِّم لتنفيذها في المؤسسات هناك طرق مختلفة لدمج مجال البحث. وهكذا تزداد مكانة الباحث وفقًا لدرجة استيعاب العملية، بدءًا من وضع المستشار إلى حالة الممثل-الباحث، أو حتى حالة الممارس التأملي.[1]

[1] **Fana** Rasolofo-Distler , **Cindy** Zawadzki , **Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie**,revue Finance Contrôle Stratéguie,2013.

2. **اختيار المقاربة المناسبة:** بعد تحديد الفلسفة الابستمولوجية للدراسة، يتوجب تحديد المقاربة Approach التي تناسب توجه الدراسة وأسئلتها، وهنا يتم إعداد البحث العلمي استنادا إلى واحدة من أربعة مقاربات هي: المقاربة الاستنباطية، المقاربة الاستقرائية، مقاربة الإبعاد ومقاربة الاستنباط الافتراضي [1].

3. **تحديد المنهج المتبع** : فإن دراسة الحالة هي بحث تجريبي يدرس ظاهرة معاصرة في سياق حقيقي، عندما لا تظهر الحدود بين الظاهرة والسياق بوضوح نقوم بتعبئة مصادر تجريبية متعددة يقوم الباحث إتباع منهجية دراسة الحالة من أجل اختبار فرضياتها، في هذه الحالة هي المؤسسة المضيفة لطالب الدكتوراه والتي تمثلت في دراستنا لستة مؤسسات صغيرة و متوسطة لولاية سيدي. يمكننا بالتالي تصنيف مساهمات دراسة الحالة على أنها "منهجية" بمعنى أنها تجعل من الممكن إما التحقق من النظرية أو اكتشاف الفرضيات. إنه يجعل من الممكن متابعة ظاهرة من خلال الدراسة الميدانية تطورها بمرور الوقت، والجوانب الإجرائية المرتبطة بها.

4. اختيار إستراتيجية الدراسة : إن تطبيق توصيات :كن حاضرًا، وتكيف، وراقب، وسجل. يختار طالب الدكتوراه هذا المنهج الميداني عندما يسعى إلى مراقبة وتحليل مؤسسته المضيفة وبالتالي يمكن وصف مساهمات ملاحظة المشاركين على أنها "مفاهمية ونظرية وإدارية" بمعنى أن الباحث والمراقب يحلل مجال بحثه أثناء مشاركته في عمله. لذلك يجب على الباحث إظهار مهارات التواصل الاجتماعي والانتباه والذاكرة والتفسير، هذه المنهجية لها مزايا أساسية: تقليل مسافة البحث بين الموضوع والهدف، مواقف،بيانات طبيعية غير عشوائية،جودة المعلومات والوصول إلى العناصر المهمة.

ثانيا /تحديد التموقع المنهجي للدراسة

بسبب تعدد المناهج العلمية، واختلاف تصنيفاتها، وتماشيا مع خصوصية الظاهرة الاقتصادية بين الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تستوجب استخدام أكثر من منهج واحد في الدراسة، كان لزاما على الباحثة إدراك أن نجاحها في تطبيق المناهج المعتمدة يتوقف على مدى وضوح خصائصها، وكيفية تطبيقها في ذهن الباحثة وقدرتها على تحديد خطوات بحثها بجميع تفاصيلها تحقيقا لما يسمى بالتكامل المنهج،كما أن تحقيق جودة البحث العلمي في علوم التسيير هو التعمق في دراسة الظاهرة، وإظهار الباحثة لمهارتها البحثية، ابتداء من شعوره بالمشكلة، وصولا إلى النتائج المتحصل عليها وهذا لن يتأتى إلا بإتباع خطوات منظمة ومتسلسلة للبحث والتقصي ووفقا لمنهج علمي تختاره الباحثة و يلائم دراستها.

1. **المنهج دراسة حالة:**

إن منهج دراسة الحالة هو وسيلة لفهم التفاعل الذي يحدث بين العوامل التي تؤدي إلى التغيير والنمو والتطور على مدى فترة من الزمن و هي تتكامل مع عملية خدمة الفرد التي تهدف الى العلاج اعتمادا على ما تقدمه لها دراسة الحالة.و لهذا تستخدم هذه الطريقة ما تستخدمه المناهج الأخرى من وسائل لجمع البيانات للاستفادة منها في التشخيص وبهذا فان منهج دراسة الحالة يمكننا من أن نكون نظرة كلية و شاملة عن الحالة التي ندرسها والحالات المشابهة لها بحيث تؤدي دراسة عدد من الحالات وتجميع البيانات والمعلومات بطريقة علمية سليمة.[2]

---

[1] عماد سعادي،مرجع سابق،ص16.

[2] مروان عبد المجيد ابراهيم، **أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية**،مؤسسة الوراق،الطبعة الأولى،2000، ص 133.

2. **المنهج الوصفي:**

يعتمد عل الملاحظة بأنواعها، بالإضافة إلى عمليات التصنيف والإحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، وهو أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته، ويأتي على مرحلتين: الأولى تعد مرحلة الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات أساسية تتمثل في تلخيص تراث العلوم المتعلقة بموضوع البحث، والاستناد على ذوي الخبرة العلمية والمعملية بموضوع الدراسة، ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها. وأما المرحلة الثانية فهي مرحلة التشخيص والوصف، وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي جمعها تحليلا. مدعما بأداة التحليل يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسير ملائم لها.[1]

المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة

اشتمل المجال المكاني للدراسة على مؤسسة حسناوي،مؤسسة شيالي،مؤسسة كاسيا،مؤسسة عزوز،مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس و فيما يلي نبذة مختصرة عن كل منها

1. **مؤسسة شيالي** خدمات فرع من فروع المؤسسة الأم مؤسسة (CHIALI STPM) والتي تأسست سنة 1985 من طرف منشأها**"احمد شيالي"** كمؤسسة ذات رأس مال فردي والمشرف على الإدارة ابنه **"توفيق شيالي"** وتعمل هده المؤسسة في تصنيع أنابيب الغاز،الصرف الصحي والمياه والري،كما عرفت المؤسسة عدة تحولات قانونية ومالية تماشيا مع الوضعية الاقتصادية والجبائية لكل مرحلة،حيت تحولت إلى شركة ذات مسؤولية محدودة (sarl)،ثم الى شركة ذات أسهم (SPA) مع العلم أن المساهمين هم 7 أفراد من عائلة شيالي وفي سنة 2007 تحولت STPM شيالي إلى مجمع شيالي الذي يتكون من عدة فروع وهي:

- ❖ شيالي خدمات (services): فرع يهتم بالدراسات والانجازات في مختلف المجالات مثل السقي والتقطير،مقرها سيدي بلعباس.
- ❖ شيالي (profit-plast): هي مؤسسة متخصصة في صناعة القنوات والأبواب والنوافذ من مادة البلاستيك،ويتواجد هدا الفرع بسطيف.
- ❖ شيالي (Tubes): هي مؤسسة تهتم بصنع أنابيب الغاز وكذلك الخاصة بصرف المياه وهذا الفرع متواجد بسيدي بلعباس.

و في سنة 2012 قام مجمع شيالي بإنشاء فرع جديد يسمى بشيالي تهتم بإنتاج الأبواب والنوافذ NAWAFID تهتم بإنتاج الأبواب والنوافذ.[2]

تتواجد هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس-الجزائر- يقدر رأسمالها حاليا بمليار ونصف دينار جزائري،عدد عمالها 405 عامل ينقسمون إلى 85 إطارا،و 82 شخص مختص في مختلف أقسامها،و238 يد عاملة بسيطة.

---

[1] فاطمة برماتي ،**أهمية المنهج الوصفي والتاريخي في البحوث الأكاديمية لطلبة الآداب والعلوم الإنسانية**،مجلة أفاق علمية،المجلد 14، العدد 03، أكتوبر 2022،ص(397-416)، ص 402.

[2] مغربي عبد القادر،بوزيان عثمان،**انعكاس تطبيق مفاهيم وابعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية – دراسة حالة شيالي tube**،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،المجلد 01، العدد02،ديسمبر 2017،ص(153-166)، ص 158.

تجارية وانتاجية كما تقدم في نفس الوقت خدمات لزبائنها،وشهدن هده المؤسسة تطورا مستمرا وتوسعا من مرحلة لأخرى،لتصبح مؤسسة ذات 3 فروع،تقع المؤسسة الأم إضافة إلى الفرع الثاني بولاية سيدي بلعباس،أما الفرع الثالث القائم بولاية سطيف، والذي كان من قبل أن تشتريه المؤسسة عبارة عن مؤسسة منافسة تعرضت للإفلاس،اشترتها المؤسسة بغرض توسيع حصتها السوقية.

ومؤسسة شيالي خدمات من بين المؤسسات التي أثبتت وجودها في السوق على المستوى المحلي والدولي،حيت استطاعت هذه المؤسسة أن توفر منتجات مميزة ذات جودة،بالإضافة إلى استمراريتها وتطورها،ودلك من خلال تطبيقها للمفاهيم التسييرية.

مع العلم أنها تابعة 100٪ لمجموعة شيالي GROUPE CHIALI وتنشط لعدة سنوات في مجال الهندسة والبناء ومشاريع الأشغال العمومية، والري والبيئة،و تأهل SPA خدمات CHIALI من قبل وزارتي الموارد المائية والأشغال العمومية والبناء بصفتها في الصنف 9 (أعلى مستوى).

- **الجودة والشهادات**

-الجودة:

مجموعة CHIALI تتمتع بجودة المنتجات المصنعة والمقدمة من طرفها ولقيت اهتماما خاصا من خلال مجموعة من الترتيبات المخصصة لإدارة ونظام إدارة الجودة ISO 9001.

على مستوى جميع مواقع الإنتاج الموجودة بCHIALI GROUP، يتم تصنيع المنتجات وفقا للمعايير الدولية (EN & ISO) والمعايير واللوائح الجزائرية. المنتجات والمواد الخام تخضع على مستوى مخابر شيالي بجميع التجارب والاختبارات المنصوص عليها في المعايير المرجعية من خلال تتبع المنتج و مراقبته عن كثب، وتدار من قبل إجراءات مخصصة.

-ويولى اهتمام خاص لتخزين ومناولة المنتجات من أجل ضمان الحفاظ التام قبل تسليم المنتجات للعملاء.

نظرا لتعدد وتشعب وحدات المؤسسة من جهة وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى،فقد وقع اختيارنا على مؤسسة شيالي للأنابيب (CHIALI Tubes) محل دراستنا والممثلة في الابتكار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجتمعتان.

2. **مؤسسة خنثر** لصناعة المكونات الالكترونية للسيارات KCA نموذجا للمؤسسات الخاصة الناجحة لولاية سيدي بلعباس تم إنشاؤها سنة 1987 من طرف خنثر علي في شكل فردي تحت اسم خنثر و سعيا من المؤسسة لتحقيق مبدأ الاستمرارية تم تحويلها إلي شركة ذات أسهم –SPA–في شهر جانفي من عام 2003 تسعى المؤسسة إلى تطوير،إنتاج وتسويق مكونات السيارات.

تتواجد هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية بسيدي بلعباس –الجزائر– ذات مساحة 2400 م^2 في ثلاث طوابق بالإضافة إلى مساحة أخرى قيد التنفيذ قدرها 13000 م^2،يقدر رأسمالها حاليا 80 مليار دينار جزائري، لدى مؤسسة KCA 08 براءات اختراع وتمثل حصتها السوقية في السوق المحلي 80% وتبلغ رقم أعمال المنتجات المصدرة للخارج حوالي 2% من إجمالي رقم الأعمال.[1] أما نسبة تطور المؤسسة سنويا هي 15%.عدد عمالها 94 عامل موزعين 11 إطارا،39 شخص مختص في مختلق أقسامها و 44 يد عاملة بسيطة.

[1] سعدية بن أحمد،**استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة شركة خنثر**،مجلة الإنسانية والاجتماعية،المجلد 06، العدد02،ديسمبر 2020،ص(72–95)، ص 95.

- **الجودة والشهادات**

-الجودة:

سعت مؤسسة KCA إلى تطبيق نظام إدارة الجودة منذ سنة 2002،و حصلت على شهادة ايزو 2000/9001 للجودة في جانفي 2004، وتم إعادتها في جانفي 2005 و 2006 من طرف الهيئة الفرنسية AFAQ France المختصة بذلك.[1]

3. **مؤسسة حسناوي** من أشهر المؤسسات في منطقة الغرب و خاصة منطقة سيدي بلعباس اين يقع مقر المؤسسة أسست أول مؤسسة لمجمع حسناوي على يد السيد حسناوي ابراهيم سنة 1974،حيث كانت تنشط في مجال البناء والأشغال العمومية والري عرف المجمع تاريخا طويلا والمتمثل في ثلاث مراحل و هي مرحلة الإنشاء والتركيب و مرحلة النمو والتوحيد و مرحلة إعادة التنظيم والتطوير.

1983-1974

أسست أول مؤسسة للمجمع حسناوي والمتمثلة في شركة الانجازات العمومية سنة 1974.كشركة ذات طابع معنوي و مع الخبرة المكتسبة من خلال إنجاز أكثر من 5000 مسكن والعديد من الأشغال العمومية في منطقة سيدي بلعباس، فقد قادت تدريجيا إلى إنشاء شركات أخرى مما سمح تعزيز المجمع مع مر السنين.

أخذت المؤسسة شكل مجمع شركات ذات أسهم في جانفي 2008 بضم المجمع لخمسة شركات ذات أسهم ليتطور بذلك مجال نشاطها وتنتج مواد منتجات مكملة لانجاز المباني(الخرسنات،البلاط،الأبواب والنوافذ.....)[2]و التي محل دراستنا

2008-1983

مرحلة النمو وتوسع النشاط للحصول على الاستقلال وتلبية احتياجات مواد البناء للمواقع المختلفة للشركة، حيث تم إنشاء وحدات جديدة خاصة بمواد البناء وشركات متخصصة في مختلف الهياكل الأساسية (إنشاء ورشة عمل الحديد وأول وحدة إنتاج الخرسانة الجاهزة ووحدة إنتاج مواد البناء لدعم تنفيذ المشاريع.

منذ عام 2008 .

تحول إلى مجمع شركات حسناوي من بداية يناير 2008. مع إنشاء العديد من المشاريع المشتركة مع شركاء أجانب وانشاء شركة النقل و دخول مجال الاتصالات. [3]

- **الجودة والشهادات**

-الجودة:

أخذ بعين الاعتبار البيئة التنافسية التي تحيط بالنشاط وعلم أن قوة أي مؤسسة تكمن في طرق التسيير التي تتخذها قرر مجمع شركات حسناوي إجراء سياسة الجودة لتعزيز و دعم الخبرة التي بنية خلال أربعين عام من النشاط.

فمن هذا المنطلق وفق مجمع شركات حسناوي على إنشاء وحفاظ على نهج شامل و كامل لتحسين الجودة واحترام البيئة وادارة الصحة والسلامة المهنية والتنمية المستدامة وفقا لمعايير نسخة iso 90012015 نسخة iso 140012015 نسخة OHSAS 2007 18001

---

[1] بن أحمد سعدية، **أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية شعبة إدارة أعمل ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجيلالي اليابس، 2017، ص 229.

[2] زرادنة محمد،قازي أول محمد شكري،**نحو ادارة سلاسل الامداد كأساس محوري لدعم أبعاد التنمية المستدامة-دراسة حالة مؤسسة حسناوي سيدي بلعباس**،مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة،المجلد 03، العدد01،ديسمبر 2020،ص(216-231)، ص223.

[3] https://www.groupe-hasnaoui.com/ar/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%AC%D9%85%D8%B9/historique-2/consulté le 14/07/2022

4. **مؤسسة عزوز** يعتبر مجمع عزوز للصناعات الغذائية احد اكبر المؤسسات الخاصة ذات حجم متوسط في الجزائر والذي يحظى بحصة مهمة في السوق الجزائرية و هو عبارة عن مجمع ينقسم إلى ثلاثة فروع الفرع الأول: خدمات عزوز لنقل البضائع هي مؤسسة ذات أسهم نشأت سنة 2008 نشاطها نقل وتوزيع البضائع، الفرع الثاني: سفيد للمشروبات الغازية والمياه المعدنية هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة نشأت سنة 2004 وبدأت نشاطها سنة 2006، مقرها الإنتاجي يقع في بلدية سفيد تابعة إقليميا لولاية سعيدة وتتربع على مساحة قدرها 5000 م ^{2}يتكون نشاطها من ثلاثة خطوط إنتاجية :تعبئة الزجاجات بمياه الينابيع الطبيعية-تعبئة زجاجات بالمشروبات الغازية -تعبئة زجاجات بالمشروبات العصيرية.

الفرع الثالث: مطاحن عزوز و هي المؤسسة التي قمنا بزيارتها والتي كانت هدف بحثنا ودراستنا فهي مؤسسة ذات أسهم azzouz moulins(spa) المساهمون الأساسين هم من نفس العائلة نشأت سنة 1997 وبدأت نشاطها سنة 2000 فهي تقع بالمنطقة الصناعية لولاية سيدي بلعباس وتبلغ مساحتها 72000م^2 . [1]

5. **مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria** : تقع في المنطقة الصناعية لولاية سيدي بعباس ذات مسؤولية محدودة تأسست سنة 2002 و هي المؤسسة مختصة في صناعة الآلات (صناعة المبدلات الحرارية) المتمثلة في المكثفات والمبخرات يتراوح عدد موظفيها من 51-200 موظف.

المطلب الثالث: المجال البشري للدراسة

يشمل المجال البشري للدراسة كفاءات البشرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التالية: مؤسسة شيالي،مؤسسة خنشر، مؤسسة حسناوي،مؤسسة عزوز،مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس التي تم اختيارها للقيام بالدراسة الميدانية،و فيما يلي تقديم عدد العمال في كل مؤسسة محل الدراسة لسنة 2022.

1.عدد العمال بمؤسسة شيالي Tube لولاية سيدي بلعباس لسنة 2022

بلغ عدد العمال بمؤسسة شيالي Tube حسب إحصائيات سنة 2022 حسب ما يبينه الجدول رقم (**4-1**)

الجدول رقم (4-1) عدد عمال مؤسسة شيالي أنابيب لسنة 2022

المؤسسة	عدد العمال
شيالي **Tube**	220

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

1 زلماط مريم، **دور رأسمال الفكري في استمرارية المؤسسة-دراسة حالة لبعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد ، 2017، ص 167-168.

2.عدد العمال بمؤسسة خنثر KCA لولاية سيدي بلعباس لسنة 2022

بلغ عدد العمال بمؤسسة خنثر KCA حسب إحصائيات سنة 2022 حسب ما يبينه الجدول رقم (**4–2**)

الجدول رقم (4–2) عدد عمال مؤسسة خنثر لسنة 2022

المؤسسة	عدد العمال
خنثر **KCA**	170

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

3.عدد العمال بمؤسسة حسناوي لولاية سيدي بلعباس لسنة 2022

بلغ عدد العمال بمؤسسة حسناوي حسب إحصائيات سنة 2022 حسب ما يبينه الجدول رقم (**4–3**)

الجدول رقم (4–3) عدد العمال حسناوي لسنة 2022

المؤسسة	عدد العمال
حسناوي	228

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

4.عدد العمال بمؤسسة عزوز لولاية سيدي بلعباس لسنة 2022

بلغ عدد العمال بمؤسسة عزوز حسب إحصائيات سنة 2022 حسب ما يبينه الجدول رقم (**4–4**

الجدول رقم (4–4) عدد عمال عزوز لسنة 2022

المؤسسة	عدد العمال
عزوز	150

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات المؤسسة

5.عدد العمال بمؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria لولاية سيدي بلعباس لسنة 2022

بلغ عدد العمال بمؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria حسب إحصائيات سنة 2022 حسب ما يبينه الجدول رقم (**4–5**)

الجدول رقم (4–5) عدد عمال مؤسسة Alcoil Heat Exchangers–Algeria لسنة 2022

المؤسسة	عدد العمال
Alcoil Heat Exchangers–Algeria	110

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على :

المطلب الثالث: المجال الزمني للدراسة

تم تقسيم المجال الزمني الذي تم فيه إعداد هذه الدراسة،التي تمحور موضوعها حول دور إدارة الكفاءات في تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق شقيه النظري والتطبيقي إلى:

1.مرحلة الإعداد للجزء النظري للدراسة :دام الإعداد النظري لهذه الدراسة حوالي سنتين من بداية سنة 2016-2018،حيث اشتملت ثلاث فصول،الأول كان تحت عنوان :الإطار النظري للكفاءات البشرية وادارتها،أما الثاني فقد جاء بعنوان : الإطار النظري للابتكار، واخيرا الفصل الثالث كان بعنوان: إدارة الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.مرحلة الإعداد للجزء التطبيقي للدراسة : انطلقت الباحثة في الجانب الميداني للدراسة بداية من شهر جويلية 2019 الى غاية نهاية شهر أوت2022 حيث تم في هذه المرحلة ما يلي:

-تحديد مجتمع و عينة الدراسة؛

-تحديد الأدوات المناسبة واللازمة لتبليغ هذه الدراسة أهدافها من أداة جمع البيانات من عينة الدراسة (الاستبيان) إلى أدوات التحليل الإحصائي؛

-تصميم وبناء الاستبيان ثم توزيعه واسترجاعه؛

-تفريغ و جدولة البيانات وتحليلها؛

-اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج المحصلة.

ويمكن تلخيص خطوات هذه المرحلة مرفقة بالتأطير الزمني على النحو التالي:

2.1. مرحلة إعداد استمارة الأسئلة: بعد تحديد مجتمع و عينة الدراسة،قامت الباحثة بغية الإعداد والتصميم الجيد والسليم لاستمارة الأسئلة،بالاطلاع على نماذج الاستبيان المختلفة،كذا عرضها لذوي الاختصاص من الأساتذة حول النقاط التي يشوبها نوع من اللبس والغموض بغية الحصول على تحكيم علمي لها.حيث دام تصميمها واخراجها في شكلها المقبول علميا حوالي ثلاثة أشهر(بداية جويلية إلى أواخر أكتوبر 2019).

2.2. **مرحلة توزيع استمارة الأسئلة على أفراد عينة الدراسة وتحصيلها**:استغرقت عملية توزيع و جمع استمارات الأسئلة(الاستبيان) على أفراد عينة الدراسة:عمال المؤسسات محل الدراسة ثلاثة أشهر،بالضبط من بداية شهر فيفري إلي غاية نهاية أفريل 2022،حيث تم توزيع 270 استمارة تم استبعاد 20 منها ليصبح عدد الاستمارات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل 250 وهو نفسه حجم العينة.

2.3. **مرحلة تفريغ و جدولة البيانات**:عملت الباحثة على تفريغ البيانات و جدولتها بدءا من تحصيلها كل الاستمارات الموزعة والقابلة للتحليل الإحصائي،حيث دامت عملية التفريغ والجدولة شهر من بداية شهر ماي إلى غاية بداية شهر جوان 2022.

2.4. **مرحلة تحليل بيانات الدراسة،اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج**:قامت الباحثة بعد انتهائها من المرحلة السابقة،بالتحليل الإحصائي للبيانات باعتماد نظام التحليل الإحصائي(SPSS) ثم عرض نتائج التحليل واختبار الفرضيات و مناقشة النتائج (مناقشة

نتائج التحليل الإحصائي و نتائج اختبار الفرضيات) في حدود مضامين محاور استمارة الأسئلة و في ضوء التساؤل الرئيسي للدراسة وفرضياتها،بعدها تم إعداد الدراسة واتمامها في صورتها النهائية،حيث دامت هذه المرحلة حوالي شهرين (منتصف شهر جوان إلى بداية شهر أوت 2022).

المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية واجراءاتها التطبيقية

تم في هذا المبحث تحديد منهج، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذا الأدوات الإحصائية واداة جمع البيانات التي تم اعتمادها في الدراسة.

المطلب الأول: منهج، مجتمع و عينة الدراسة

1.مرحلة الدراسة و مصادر جمع البيانات :

1.1. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي،الذي يقف عند حدود وصف الظاهرة وتحليلها بغية الكشف عن حيثياتها وتأكيد درجة وجودها ومستوى الارتباط بين متغيراتها.

2.1. مصادر جمع البيانات:

1.2.1.المصادر الأولية:بغية معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة،تم اعتماد استمارة الأسئلة أو ما يطلق عليها الاستبيان والتي صممت خصيصا لهذا الغرض،حيث اعتبرت أحسن أداة للدراسة مقارنة بمجتمع الدراسة و كبر حجم العينة التي لا يمكن الوصول لكل أفرادها من خلال المقابلة المباشرة،أين تم توزيع 270 استمارة عل عمال (إطارات) لكل من مؤسسة: شيالي، خنثر، حسناوي، عزوز، Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس باعتبارهم المستهدفين من الدراسة.

2.2.1.المصادر الثانوية:بغية معالجة الجانب النظري للدراسة تم الاعتماد على مصادر متنوعة في جمع المعلومات منها:

الكتب العربية والأجنبية في التخصصات المرتبطة بموضوع الدراسة،بالإضافة إلى رسائل الدكتوراه،المقالات العلمية،الملتقيات والمؤتمرات والندوات العلمية وبعض المواقع الالكترونية.

2.مجتمع الدراسة :يعني مجتمع الدراسة أو المجتمع الإحصائي "،و يتكون مجتمع دراستنا من جميع العمال في عينة متكونة من 5 مؤسسات صغيرة و متوسطة : شيالي، خنثر، حسناوي، عزوز، Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس تم اختيارها بشكل مقصود.بغية معرفة أثر كل من أبعاد:ادارة الكفاءات البشرية البحثية،تخطيط الكفاءات،استقطاب الكفاءات،تنمية الكفاءات،تقييم الكفاءات لتحسين الابتكار بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ولقد اقتصرت الدراسة على العمال (إطارات) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة باعتبارهم أحد أهم الأطراف الأساسية الفاعلة في تحقيق الابتكار وايضا نظرا لكونهم يمثلون الفئة الأكثر إلمام بموضوع الدراسة،و الجدول رقم (4-6) يصف مجتمع الدراسة بدقة.

الجدول رقم (4–6) توزيع مجتمع الدراسة حسب المؤسسات

المؤسسة	عدد العمال
شيالي Tube	45
خنثر **KCA**	52
حسناوي	56
عزوز	45
Alcoil Heat Exchangers–Algeria	52
المجموع	250

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على ما جاء في المجال البشري للدراسة.

3.عينة الدراسة : نظرا لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي تمثل في عمال مؤسسة : شيالي، خنثر، حسناوي، عزوز، Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس البالغ عددهم 878 مفردة،فقد قامت الباحثة باختيار العينة بالاعتماد على معادلة روبرت ماسون أين تم الحصول على عينة مقدرة بـ 250 عامل.

$$n=\frac{M}{[(S^2\times(M-1))\div pq]+1}$$

M:حجم المجتمع

S:قسمة الدرجة المعيارية لمستوى الدلالة 0,95 أي قسمة 1,96 على معدل الخطأ 0,05.

P:نسبة توافر الخاصية و هي 0,50.

q:النسبة المتبقية للخاصية و هي 0,50.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات واساليب التحليل الإحصائي

تم في هذا المطلب تحديد الأداة المعتمدة في جمع البيانات من عينة الدراسة مبرزة مراحل بنائها،ثم تحديد أدوات التحليل الإحصائي اللازمة لتبليغ هذه الدراسة أهدافها،نبرز ذلك فيما يلي:

1.أداة الدراسة "أداة جمع البيانات":بحكم كبر مجتمع الدراسة وصعوبة استقصاء كل أفراده من خلال اللقاءات المباشرة،كانت أنسب أداة لجمع البيانات وتبليغ هذه الدراسة أهدافها –تحديد دور إدارة الكفاءات في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –هي الاستبيان (استمارة الأسئلة) والذي يعرف على أنه "

قي إطار تصميم وبناء الاستبيان بناء سليما،تم الرجوع إلى العديد من الدراسات التي استخدمت هذه الأداة في جمع البيانات وتم المرور بالخطوات التالية:

-تحديد الهدف من الاستبيان والذي يستمد أساسا من هدف الدراسة،حيث يستخدم لجمع البيانات المرتبطة بمشكلة الدراسة بغية حلها،أين وزع على عينة من عمال المؤسسات محل الدراسة : شيالي، خنثر، حسناوي، عزوز، Alcoil Heat Exchangers-Algeria هادفا إلى إبراز دور إدارة الكفاءات البشرية،الابتكار في المؤسسات البحثية والتي تم تقسيمها فيما بعد على محورين،

-تحديد الوسائل المساعدة على بناء الاستبيان وتطويره التي تلخصت في الكتب والبحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة،بالإضافة إلى استشارة بعض الأساتذة ذوي الخبرة واهل الاختصاص في موضوع بناء الاستبيانات،

-تصميم الاستبيان حيث تم تقسيمه إلى محاور مرتبة ترتيبا منطقيا تصب مضامينها في ترجمة مفصلة لتساؤلات الدراسة و فرضياتها في شكل بيانات تعكس ما يراد تجميعه من مجتمع الدراسة،حيث تم تقسيمه إلى جزأين على النحو :

- الجزء الأول اشتمل على بيانات شخصية و وظيفية خاصة بأفراد عينة الدراسة(الجنس، العمر، المسمى الوظيفي،المؤهل العلمي،والخبرة الوظيفية)،
- الجزء الثاني اشتمل على محورين أساسيين تمثلا في :

✓ المحور الأول :إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات محل الدراسة،

✓ المحور الثاني:واقع الابتكار في المؤسسات محل الدراسة من خلال إدارة الكفاءات.

و عليه فأداة الدراسة اشتملت على محورين قسم كل منها إلى مجموعة من العبارات مرقمة من (1)إلى (56)حيث تم توزيعها على المحاور كما يلي:

الجدول رقم (4-7) محاور الدراسة وارقام العبارات في كل محور

الرقم	المحور	أرقام العبارات
01	**إدارة الكفاءات البشرية**	
	-عبارات تخطيط الكفاءات البشرية	08-01
	-عبارات استقطاب الكفاءات	16-09
	-عبارات تنمية الكفاءات	24-17
	-عبارات تقييم الكفاءات	33-25
02	**واقع الابتكار في المؤسسات محل الدراسة من خلال إدارة الكفاءات البشرية**	56-34
	-عبارات عملية تحسين الابتكار	

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على الاستبيان

و قد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي الذي يعتبر احدى طرق تقدير الدرجات وحيدة البعد،و يترجم وجود خمس احتمالات للإجابة على الأسئلة المطروحة أدناها (1) واعلاها (5) حيث يقابل كل مستوى الإجابات التالية:

الجدول رقم (4-8) مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	5	4	3	2	1
التصنيف	**موافق بشدة**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**

المصدر :محفوظ جودة:التحليل الاحصائي الأساسي باستخدام spss دار وائل للنشر، عمان،الطبعة الأولى،2008،ص 23.

انطلاقا من الأوزان الموضحة في الجدول رقم **(4-8)** و لحساب طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود العليا والدنيا) تم حساب المدى(5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷5=0,8) ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى أقل قيمة في المقياس و هو الواحد و هكذا حتى وصول إلى أعلى قيمة قي المقياس و هي خمسة و يوضح الجدول رقم **(4-9)** النتائج كما يلي:

جدول رقم (4-9) أطول الفئات والإتجاه الموافق لها

طول الفئة	الاتجاه
[1-1.8]	منخفض جدا
]1.8-2.6]	منخفض
]2.6-3.4]	متوسط
]3.4-4.2]	مرتفع
]4.2-5]	مرتفع جدا

المصدر :عز عبد الفتاح:مقدمة في الإحصائي الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، السعودية،2008،ص 541.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير فاننا نحتاج الى مقياس خاص يحدد درجة توافره وتحققه، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاث مستويات للتصنيف و هي مرتفع، متوسط،و منخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء الى حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية (4÷3=1,33)ثم بعد ذلك تم إضافة هذا العدد إلى الواحد الذي يمثل أقل قيمة في المقياس و هكذا الى أعلى قيمة وهي الخمسة و يوضح الجدول رقم **(4-10)** النتائج كما يلي:

الجدول رقم (4–10) المتوسطات المرجحة للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافق لها

طول الفئة	الاتجاه
]2,33-1]	منخفض
]3,67–2,34 [	متوسط
]5–3,68 [	مرتفع

المصدر :من إعداد الباحثة

2.أساليب التحليل الإحصائي: بغية تبليغ هذه الدراسة لأهدافها وبناء على طبيعتها و حجم عينتها فقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) اصدار22 الذي يسمح بتحليل البيانات الخاصة بالدراسة من خلال إيجاد مقاييس الإحصاء الوصفي والمتمثلة في مقاييس النزعة،المركزية،مقاييس واحتساب التكرارات والنسب المئوية.....الخ حيث تم اعتماد أساليب التحليل الإحصائية التالية:[1]

–اختبار ألفا–كرونباخ Alpha de Cronbach : تم استخدامه لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستخدم في الدراسة على مرحلتين: ثبات المقياس في الدراسة الاستكشافية وثبات المقياس في الدراسة الميدانية،و هو من بين الاختبارات الأكثر استعمالا عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عن شهرين و هذا لدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط.[2]

–اختبار كولموكروف سمير نوف kolmogorov-Smirnov : يستعمل من أجل تحديد طبيعة التوزيع الإحصائي الذي تخضع له بيانات الدراسة،لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.كما أنه اختبار ضروري قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة.

–التكرارات :لمعرفة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

–النسب المئوية:لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان.

–مخطط الأعمدة البياني:لتوضيح القيم المحصل عليها بيانيا.

–المتوسط الحسابي:للحصول على متوسط لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبيان أي احتساب القيمة التي يعطيها أفراد مجتمع الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات.

–الانحراف المعياري:الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.

---

[1] حجاز خديجة، **استخدام أساليب التحليل الاحصائي كمدخل لترشيد الحكم الشخصي للمدقق في مجال المراجعة التحليلية– دراسة مجموعة من المدققين الخارجيين في الجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة سطيف 1 ، 2019، ص 262–263.

[2] Pierre Ghewy «guide pratique de l'analyse de données avec applications sous spss et excel», Ed. De boeck Paris France,2010 ,.p.182

-اختبار T للعينات المستقلة:لاختبار الفرق بين متوسطي عينيتين مستقلتين.

-اختبار تحليل التباين الأحادي F :لاختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات فأكثر.

-اختبار الانحدار الخطي البسيط: يستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي،هدفه تحديد درجة اتجاه تأثير محاور الاستبيان (مجموع المحور) على بعضها البعض.

-اختبار الانحدار الخطي المتعدد: يستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير عدة متغيرات على متغير واحد عندما تكون بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي،هدفه تحديد درجة اتجاه تأثير أبعاد محاور الاستبيان (أبعاد فرعية) على مجموع المحور.

المطلب الثالث: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

تم في هذا المبحث تأكيد صدق الاستبيان من خلال الأخذ بآراء المحكمين أو ما يصطلح عليه بالصدق الظاهري،ثم التأكيد على الصدق الاستطلاعي باعتماد عينة استطلاعية عشوائية مكونة من (30) مفردة مأخوذة من مجتمع الدراسة واخيرا تأكيد صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان والصدق البنائي ونبرز ذلك فيما يلي:

1.الصدق الظاهري(أراء المحكمين) تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في جامعات مختلفة داخل الوطن و خارجه مختصين في موضوع الدراسة والمنهجية،بغية التأكد من مدى قياسه لما ينبغي قياسه فعليا (تطابق الاستبيان مع موضوع الدراسة) حيث تم الاستفادة من ملاحظاتهم وتوجيهاتهم و نصائحهم فيم يخص الشكل،المحتوى،و صحة صياغة العبارات ووضوحها و ملاءمتها ومدى تناسقها،ترابط محاور الاستبيان، تم تصحيح وتعديل أو حذف أو إضافة أو إعادة الصياغة و هذا بعد مناقشة المشرف والأخذ برأيه وموافقته من خلال ما تم الإشارة عليه.

2.الصدق الاستطلاعي (العينة الاستطلاعية): تم توزيع (30) استمارة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة للتعرف على أرائهم وكيفية تقبلهم لعبارات الاستبيان،و مدى فهمهم لها و هل كانت هذه الأخيرة واضحة وبسيطة أم أنها أخذت جهد و وقت في تفسير معناها أو تأويله من طرف المبحوثين هذا بعد الأخذ بآراء المحكمين واتخاذ الإجراءات التصحيحية المشار إليها من طرفهم .

3.صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان : بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق التحكيم كما أشرنا إلى ذلك سابقا،لابد من اختبار صدقه البنائي أو اتساقه الداخلي،و يرى فريديريك كيرلنجر أن الفرضية عبارة عن تخمين مؤقت حول العلاقة بين متغيرات لظاهرتين أو أكثر [1] هو حساب درجة ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية لجميع فقرات المحور الذي تنتمي إليه من أجل القيام بهذا الاختبار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا المحور،و ذلك لكل متغيرات الدراسة و قد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجداول الآتية:

---

*1*Kerlinger, Fred N. *Foundations of Behavioral Research.* 2nd edition. Holt, Rinehart and Winston, (1973*)* p12.

الجدول رقم (4–11) معاملات الإرتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

التخطيط للكفاءات		توظيف الكفاءات		تنمية الكفاءات		تقييم الكفاءات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0,825	**9**	**0,485	**17**	**0,823	**25**	**0,618
2	**0,834	**10**	**0,836	**18**	**0,905	**26**	**0,809
3	**0,836	**11**	**0,795	**19**	**0,751	**27**	**0,847
4	*0,411	**12**	**0,771	**20**	**0,877	**28**	**0,631
5	0,292	**13**	**0,502	**21**	**0,815	**29**	**0,657
6	**0,715	**14**	**0,763	**22**	**0,861	**30**	**0,803
7	**0,616	**15**	**0,686	**23**	**0,841	**31**	**0,855
8	**0,710	**16**	*0,450	**24**	**0,808	**32**	**0,745
						33	**0,550

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0,01) * دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0,05)

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة الاستطلاعية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل مفردة والبعد الذي تنتمي له،معاملات تتراوح ما بين القيمة (0,411) والقيمة (0,715) بالنسبة لبعد تخطيط الكفاءات،و ما بين قيمة (0,450) والقيمة (0,836) بالنسبة لبعد توظيف الكفاءات، ومابين قيمة (0,751) والقيمة (0,905) بالنسبة لبعد تنمية الكفاءات، و مابين (0,618) والقيمة (0,855) بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات، وكل القيم دالة عند مستوى دلالة 0,05،0,01 وتؤكد على الاتساق الداخلي لمفردات المقياس مع أبعادها المكونة لها. كما تم حساب العلاقة ما بين كل مفردة مكونة للمقياس الكلي والدرجة الكلية للمقياس أي إدارة الكفاءات البشرية.

الجدول رقم (4–12) معاملات الإرتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكية لأبعاد مقياس دور إدارة الكفاءات

التخطيط للكفاءات		توظيف الكفاءات		تنمية الكفاءات		تقييم الكفاءات	
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
1	**0,754	**9**	*0,408	**17**	**0,572	**25**	**0,580
2	**0,837	**10**	**0,827	**18**	**0,658	**26**	**0,649
3	**0,608	**11**	**0,763	**19**	*0,441	**27**	**0,753
4	0,192	**12**	**0,685	**20**	**0,839	**28**	**0,569
5	0,002	**13**	0,337	**21**	**0,692	29	0,330
6	**0,479	**14**	**0,703	**22**	**0,594	**30**	**0,708
7	0,332	**15**	**0,556	**23**	**0,500	**31**	**0,713
8	**0,646	16	*0,461	24	**0,796	32	**0,679
						33	0,353

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0,01) * دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0,05)

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة الاستطلاعية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل بعد والمقياس ككل إدارة الكفاءات،معاملات تتراوح ما بين القيمة (0,608) والقيمة (0,837) بالنسبة لبعد تخطيط الكفاءات،و ما بين قيمة (0,408) والقيمة (0,827) بالنسبة لبعد توظيف الكفاءات، و مابين قيمة (0,441) والقيمة (0,839) بالنسبة لبعد تنمية الكفاءات، و مابين (0,569) والقيمة (0,753) بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات، و كل القيم دالة عند مستوى دلالة 0,05، و 0,01 وتؤكد على الاتساق الداخلي لمفردات المقياس مع المقياس الكلي.

كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون ما بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعادها كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم (4–13) الإتساق الداخلي لمقياس إدارة الكفاءات البشرية

البعد	معامل الارتباط مع الدرجة الكلية	مستوى الدلالة
التخطيط للكفاءات	**0,757	0,01
توظيف الكفاءات	**0,903	0,01
تنمية الكفاءات	**0,775	0,01
تقييم الكفاءات	**0,824	0,01

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة الاستطلاعية

يتبين من الجدول رقم (**4–13**) أن قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية للمقياس والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المقياس الأربعة،بأنها معاملات ارتباطات متفاوتة مابين 0,757 و 0,903 و جميعها قيم مرتفعة و دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 وهو ما يمكنه اعتباره مؤشرا دالا و قويا على الاتساق الداخلي لأبعاد مقياس إدارة الكفاءات البشرية، وهي قيم تدل على أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (4–14) معاملات الإرتباط بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية لأبعاد مقياس الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الابتكار							
رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
34	**0,640	**40**	**0,726	**46**	0,276	**52**	**0,611
35	0,334	**41**	0,239	**47**	**0,532	**53**	**0,768
36	**0,774	**42**	0,233	**48**	**0,678	**54**	**0,740
37	**0,718	**43**	-0,190	**59**	**0,719	**55**	**0,522
38	**0,614	**44**	**0,479	**50**	**0,770	**56**	**0,476
39	0,272	**45**	**0,719	**51**	**0,771		

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة(0,01)

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة الاستطلاعية

من خلال الجدول رقم (**4-14**) يمكن القول أن معظم معاملات الارتباط كانت موجبة،أي أن هناك علاقة طردية بين عبارات تطبيق الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العينة الاستطلاعية،مع الدرجة الكلية للأبعاد التي تنتمي إليها،حيث تراوحت بين (0,774)في حدها الأعلى أمام العبارة(36) وبين (0,476) في حدها الأدنى أمام عبارة (56)، وأن معظم الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية يساوي 0,01.فيما يخص العبارات رقم (35،39،41،42،43،46) كانت غير دالة إحصائيا وفق ما يبنه الجدول أعلاه.

المطلب الرابع: ثبات الاستبيان

بعد انتهاء الباحثة من صدق أداة الدراسة من خلال اعتماد معامل الارتباط (بيرسون)،كان لابد من التأكد من ثباتها، حيث استخدمت في ذلك معامل الثبات (ألفاكرونباخ) على العينة الاستطلاعية التي تتكون من 30 مبحوث، الذي يأخذ قيما تنحصر بين الصفر والواحد الصحيح.

1-ثبات مقياس إدارة الكفاءات البشرية

و للتحقق من مؤشرات ثبات المقياس وابعاده تم حساب معامل ألفا كرونباخ و هو ثبات للاتساق الداخلي (Cronbach's Alpha)، وباستخدام التجزئة النصفية (سبيرمان وبراون و جتمان) الجدول رقم () يوضح نتائج مؤشرات ثبات المقياس:

الجدول رقم(4-15) مؤشرات ثبات درجات مقياس الكفاءة

المقياس وابعاده	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
		سبيرمان-وبراون	جتمان
تخطيط الكفاءات	0,794	0,791	0,781
توظيف الكفاءات	0,692	0,637	0,634
تنمية الكفاءات البشرية	0,837	0,873	0,870
تقييم الكفاءات	0,769	0,820	0,818

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم(**4-15**) أن قيم الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، تراوحت لدى أبعاد المقياس ما بين (0,794) تخطيط الكفاءات و (0,692) بالنسبة لتوظيف الكفاءات،(0,837) لبعد تنمية الكفاءات البشرية،و(0,769)بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات،أما معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية سيبرمان وبراون فقد تراوح ما بين (0,637) و(0,873)، في حين تراوح معامل جتمان ما بين (0,634) و(0,870) و جميعها قيم مقبولة في مثل هذه المقاييس.

2-ثبات مقياس تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم (4-16) مؤشرات ثبات درجات مقياس الإبتكار

المقياس وابعاده	معامل ألفا كرونباخ	التجزئة النصفية	
		سبيرمان-وبراون	جتمان
تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	0,897	0,848	0,839

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة الاستطلاعية

يتضح من الجدول رقم(**4-16**) أن قيم الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، قد بلغ (0,897) لمقياس و هي قيمة مرتفعة و مقبولة للثبات بمعامل ألفاكرونباخ،أما معامل الثبات باستخدام التجزئة النصفية سيبرمان وبراون فقد فقد سجلنا قيمة (0,848) في حين بلغت قيمة ثبات معامل جتمان (0,839)، و جميعها قيم مقبولة في مثل هذه المقاييس.

المبحث الثالث:نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

تم في هذا المبحث تحليل خصائص عينة الدراسة حسب كل متغير من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية وتمثيلها بيانيا وتحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي،الانحراف المعياري،كما تم استخدام اختبار للعينة T الواحدة لتحليل عبارات الاستبيان.

المطلب الأول: تحليل خصائص عينة الدراسة

اشتملت خصائص عينة الدراسة كما جاء في الاستبيان المرفق في الملاحق على (ذكور،إناث)، الفئة العمرية،الرتبة، الخبرة المهنية واخيرا المؤهل العلمي حيث سيتم اعتماد التكرارات،النسب المئوية والمدرجات التكرارية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها و هي كما يلي :

1-وصف العينة من حيث الخصائص الشخصية

أولا /وصف العينة من حيث الجنس:يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة (العمال بالمؤسسات ص.م)حسب خاصية الجنس:

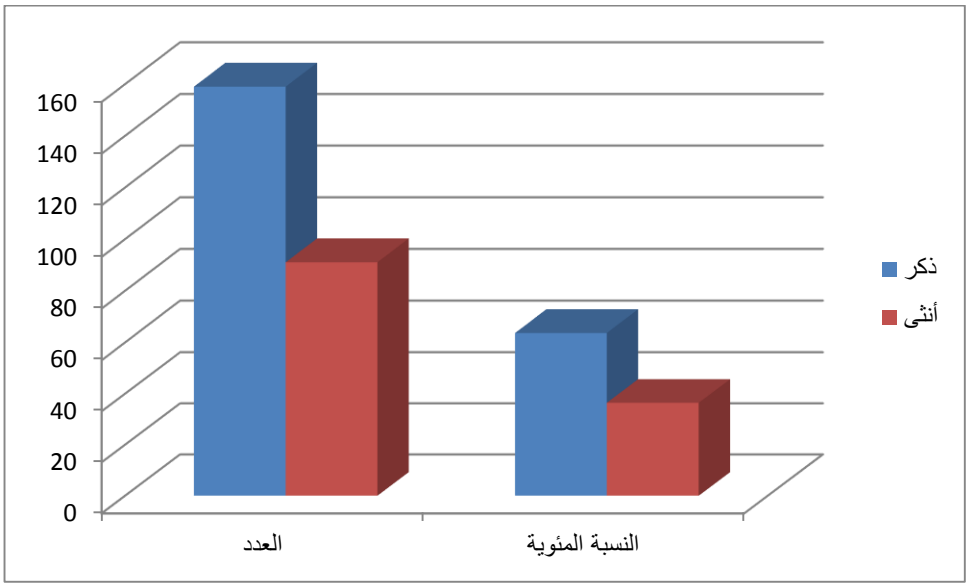
الجدول رقم (4-17) توزيع أفراد العينة وفقا للجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	159	63,6
أنثى	91	36,4
المجموع	250	100

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة المبحوثة (من فئة الذكور) حيث بلغ عدد هم 159 فردا نوع ذكر بنسبة 63,6 % من الحجم الكلي للعينة في حين بلغ عدد الإناث 91 بنسبة 36,4% من الحجم الإجمالي و هما نسبتان غير متقاربتين ما يمكن تفسيره أن المؤسسات الصغير والمتوسطة تعمل على توظيف جنس الذكور أكثر من الإناث هذا في ظل ما أبرزته عينة الدراسة المبحوثة و قد يرجح هذا التباين على امتناع الجنس الأنثوي العمل في مثل هذه المؤسسات لوجودها خارج الولاية (منطقة صناعية) لصعوبة التنقل إليها بشكل يومي و دائم عكس الذكور و هذا ما يوضحه المدرج التكراري المبين في الشكل الآتي.

الشكل رقم (4–2) المدرج التكراري الخاص بتوزيع العينة وفقا للجنس



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss و excel للعينة المبحوثة

ثانيا /وصف العينة من حيث الفئة العمرية:يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة (العمال بالمؤسسات ص.م)حسب خاصية العمر:

الجدول رقم (4–18) توزيع أفراد العينة وفقا للعمر

العمر	العدد	النسبة
أقل من **29** سنة	61	24,4
من **30** إلى **39** سنة	129	51,6
من **40** إلى **49** سنة	46	18,4
من **50** سنة فأكثر	16	5,6
المجموع	250	100

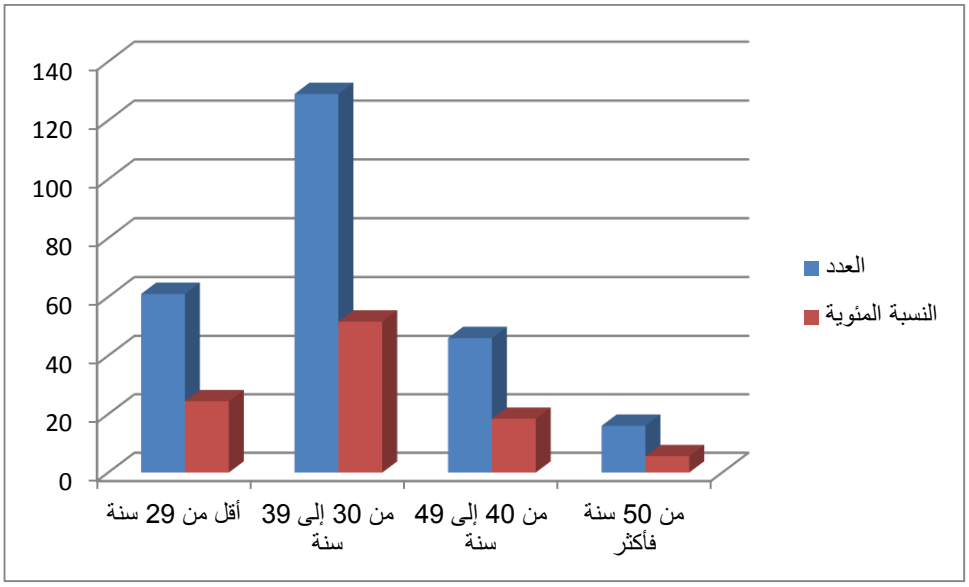
المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يتضح من الجدول السابق أن أفراد العينة المبحوثة موزعين حسب متغير الفئة العمرية على نحو: أن غالبية أفراد عينة الدراسة موزعة على الفئتين الثانية والأولى،حيث أن الفئة العمرية الثانية من 30 الى 39 سنة كان لها أكبر توزيع المقدر بـ 129 أي ما نسبته 51,6 %،تليها الفئة العمرية الأولى أقل من 29 سنة التي كان لها أيضا أكبر توزيع بـ 61 ما نسبته 24,4%، أما ثالث فئة من حيث

ترتيب أكبر توزيع فقد كانت للفئة العمرية الثالثة والمتمثلة من 40 الى 49 سنة بعدد 46 وبنسبة مئوية 18,4 % واخيرا تأتي الفئة العمرية الرابعة 50 سنة فأكثر والتي تمثل أصغر توزيع لأفراد عينة الدراسة 16 أي ما نسبته 5,6 %

و هذا يمكن تفسيره بإجراء مسابقات التوظيف سنويا وبعدد مناصب معتبر لهذا نجد أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة تتربع في الفئتين الأولى والثانية،كما نجد أن هاتين الأخيرتين كانتا الأكثر تعاونا مع الباحثة بتفضلهم الفوري للإجابة على الاستبيان واضافة معلومات و ملاحظات ساعدتها في التحليل على خلاف الفئات الأخرى. و يمكن تمثيل الأعداد والنسب السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-3) المدرج التكراري الخاص بمتغير الفئة العمرية لأفراد العينة المبحوثة



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss و excel للعينة المبحوثة

ثالثا /وصف العينة من حيث المؤهل العلمي: يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة (العمال بالمؤسسات ص.م)حسب خاصية المؤهل العلمي:

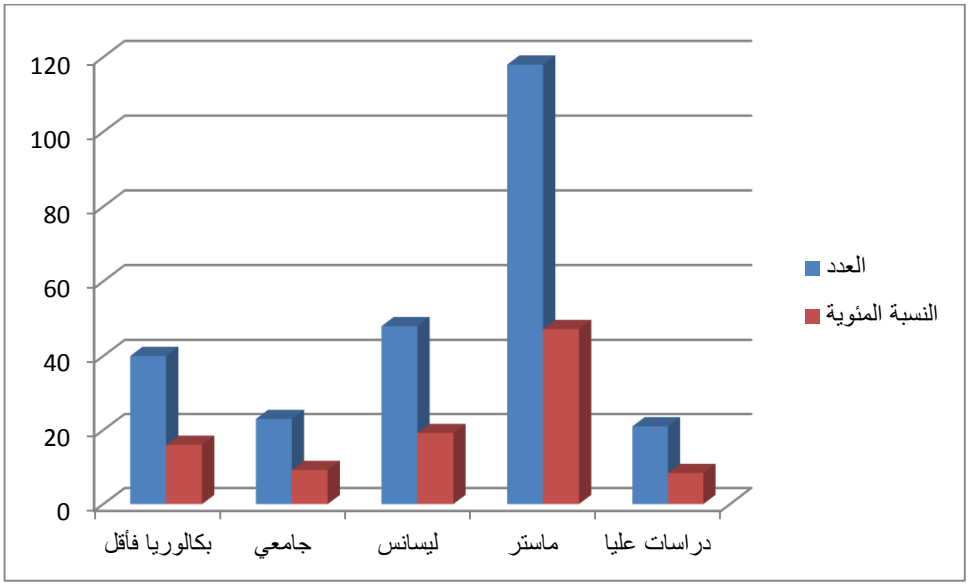
الجدول رقم (4-19) توزيع أفراد العينة وفقا للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	النسبة
بكالوريا فأقل	40	16
جامعي	23	9,2
ليسانس	48	19,2
ماستر	118	47,2
دراسات عليا	21	8,4
المجموع	250	100

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من الجدول السابق نلاحظ عدد العمال المتحصلين على شهادة الماستر هو 118 بنسبة 47,2% من الحجم الكلي للعينة و عدد العمال أصحاب شهادة ليسانس بلغ 48 بنسبة 19,2 معناه أن أكبر نسبة من المستوجبين هم أصحاب شهادات جامعية كما يلاحظ من خلال النتائج أن المؤسسات المبحوثة تعطي أهمية في عمليات التوظيف لأصحاب الدراسات الجامعية على والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (4-4) المدرج التكراري الخاص بمتغيرات المؤهل العلمي لأفراد العينة المبحوثة



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss و excel للعينة المبحوثة

ثالثا /وصف العينة من حيث الرتبة الوظيفية:يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة (العمال بالمؤسسات ص.م)حسب خاصية الرتبة الوظيفية:

الجدول رقم(4-20) توزيع أفراد العينة وفقا للرتبة الوظيفية

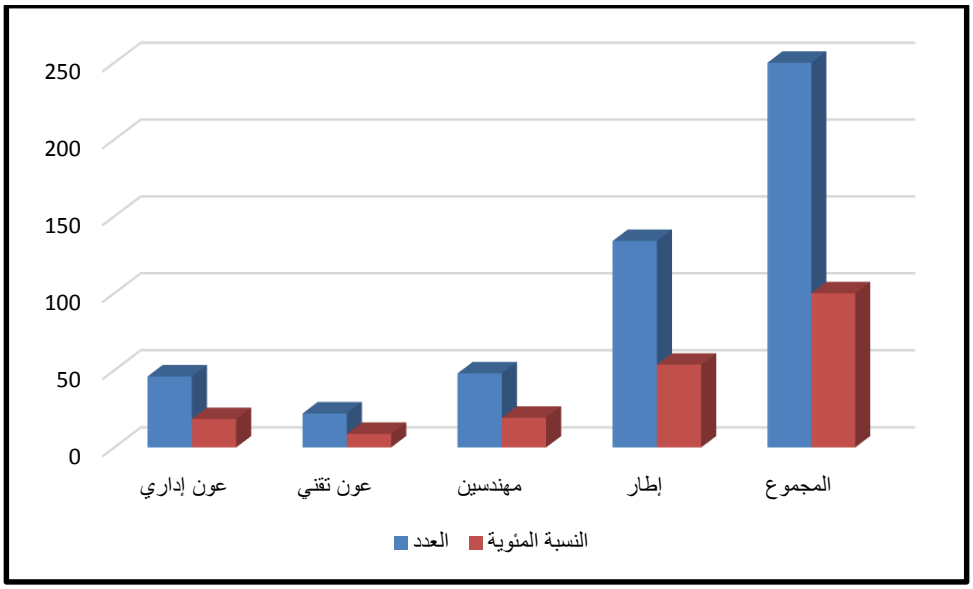
الرتبة	العدد	النسبة المئوية
عون إداري	46	18,4
عون تقني	22	8,8
مهندسين	48	19,2
إطار	134	53,6
المجموع	250	100

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من الجدول السابق بلغ أعلى عدد لمتغير الرتبة الوظيفية في إطارات 134 بنسبة 53,6 % ثم تليها رتبة المهندسين 48 ما يعادل نسبة 19,2 %و المتقاربة مع رتبة عون إداري 46 ما نسبته 18,4% و في الأخير عون تقني البالغ عددهم 22 ما نسبته 8,8 %.

و هذا يمكن تفسيره من خلال ارتفاع عدد الإطارات والمتصرفين من خلال نتائج إجاباتهم من خلال ربطها بالمؤهل العلمي الذي يتمركزون في أصحاب شهادات الماستر و ليسانس. كما يفسر أن مثل هذا النوع من المؤسسات المبحوثة تعتمد على المهندسين و الاطارات ذو كفاءات عالية والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4–5) المدرج التكراري الخاص بمتغير الرتبة الوظيفية لأفراد العينة المبحوثة



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss و excel للعينة المبحوثة

رابعا /وصف العينة من حيث الخبرة المهنية:يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة (العمال بالمؤسسات ص.م)حسب خاصية سنوات الخبرة المهنية:

الجدول رقم (4–21) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات الخبرة المهنية

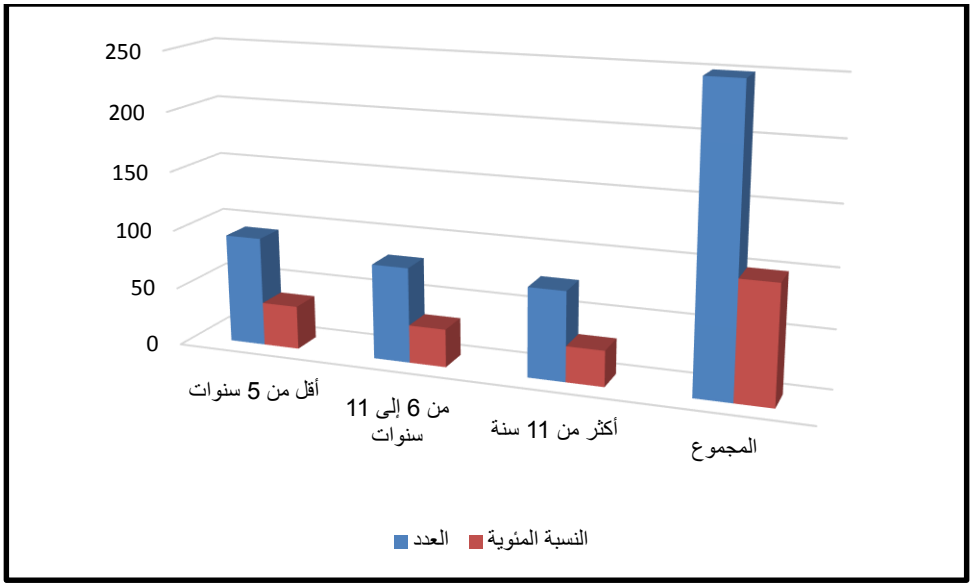
الخبرة المهنية	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	93	37,2
من 6 إلى 11 سنوات	81	32,4
أكثر من 11 سنة	76	30,4
المجموع	250	100

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من الجدول السابق نلاحظ أن نتائج متغير الخبرة المهنية بالمؤسسات ص.م محل الدراسة متقاربة حيث بلغت عدد سنوات الخبرة أقل من 5 سنوات 93 ما نسبته 37,2% تليها الخبرة من 6 إلى 11 سنوات بـ81 بنسبة 32,4 % واخيرا أكثر من 11 سنة بـ 76 ما

يعادل نسبة 30,4 %.ما يفسر أن استجابة العينة المبحوثة شمل الفئات الثلاثة دون استثناء من حيث الخبرة المهنية. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل (4–6) المدرج التكراري الخاص بالخبرة المهنية لأفراد العينة المبحوثة



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss و excel للعينة المبحوثة

خامسا /وصف العينة من حيث الانتماء للمؤسسة:يوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة (العمال بالمؤسسات ص.م)حسب خاصية مؤسسة الانتماء:

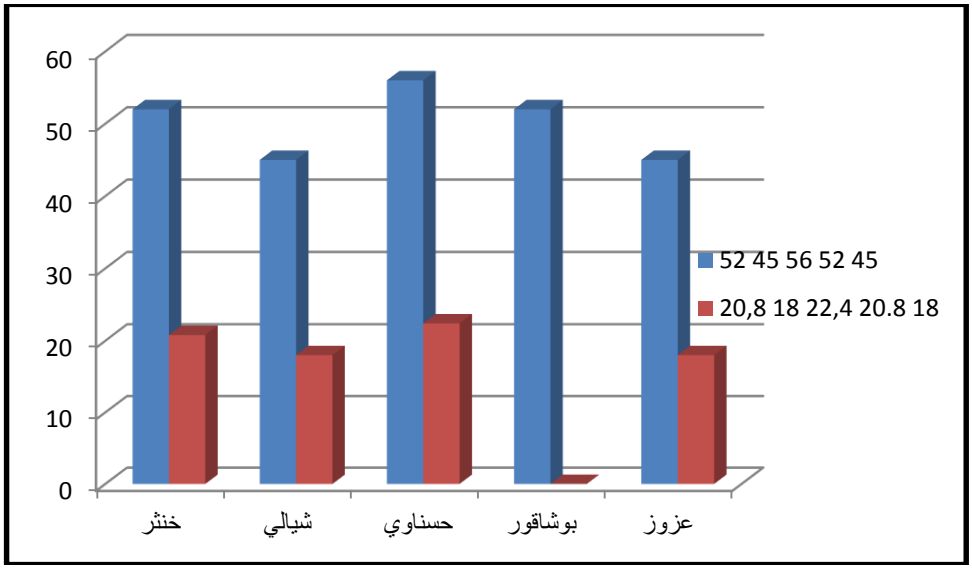
الجدول رقم (4–22) توزيع أفراد العينة وفقا لمتغيرات مؤسسة الإنتماء

المؤسسة	العدد	النسبة المئوية
حسناوي	56	22,4
Alcoil Heat Exchangers–Algeria	52	20.8
خنشر	52	20.8
شيالي	45	18
عزوز	45	18
المجموع	250	100

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من الجدول السابق نلاحظ أن نتائج متغير انتماء بالمؤسسات ص.م محل الدراسة متقاربة حيث بلغ عدد العمال الأكثر تمثيل للعينة بنسبة 22,4 % لمؤسسة حسناوي،تليها مؤسستي Alcoil Heat Exchangers-Algeria وخنشر بنسبة متساوية بلغت 20,8 % تليها أخيرا مؤسستي شيالي و عزوز أيضا بنسب متساوية بـ 18%،ما يفسر أن استجابة العينة المبحوثة شمل المؤسسات الخمسة بشكل متقارب. والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (4–7) المدرج التكراري الخاص بمتغيرات الخبرة المهنية لأفراد العينة المبحوثة



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss و excel للعينة المبحوثة

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي

لاختبار التوزيع الطبيعي سنقوم بحساب معاملات الالتواء والتفلطح (kurtosis –skewness) لمتغيرات الدراسة بحيث يجب أن تكون قيمة skewness محصورة بين[1–،1] و kurtosis محصورة بين [3–،3].

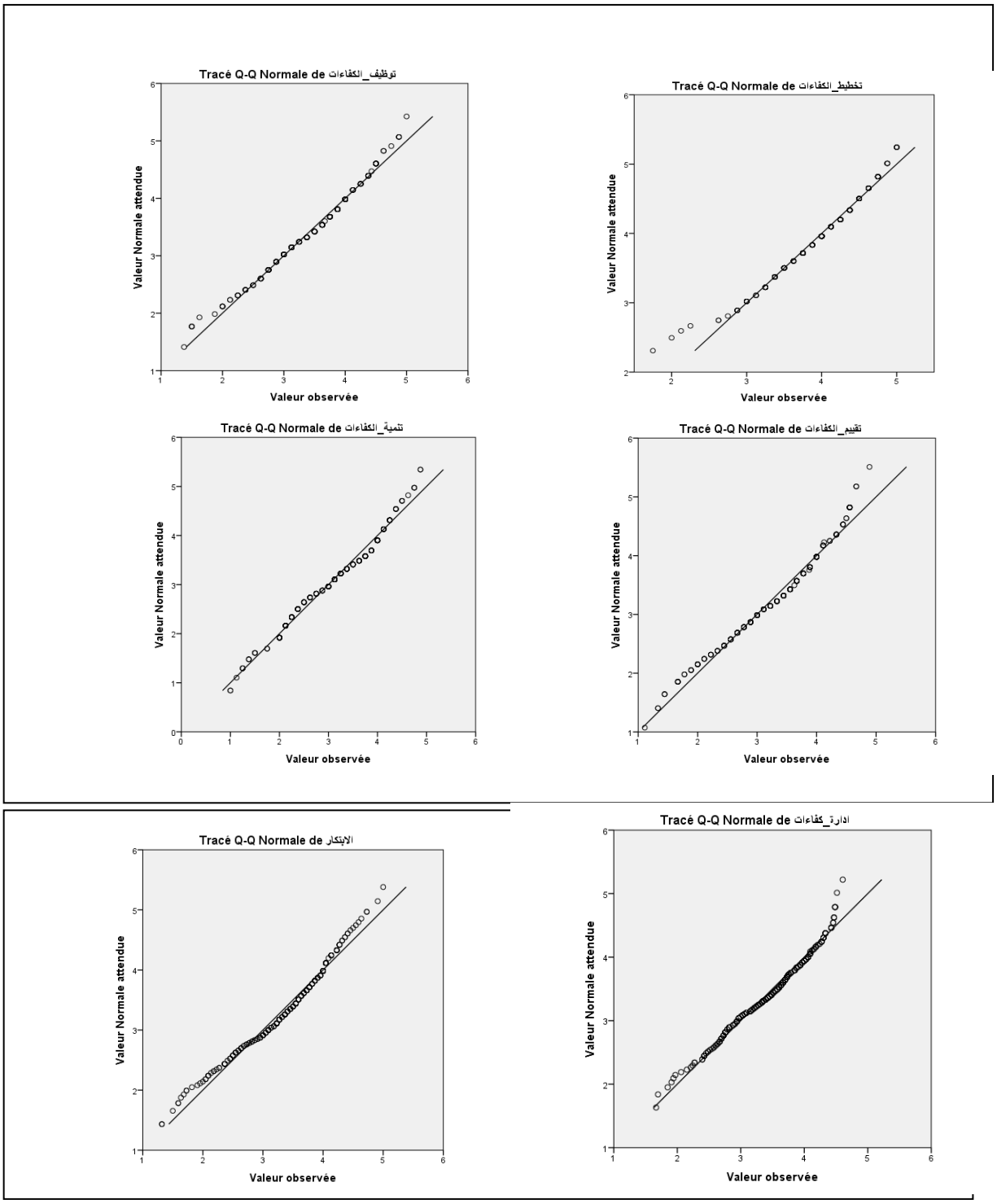
الجدول رقم (4–23) معاملات الإلتواء والتفرطح لمتغيرات الدراسة

الأبعاد	Skewness معامل الالتواء		Kurtosis معامل التفلطح	
	الخطأ المعياري	الإحصائيات	الخطأ المعياري	الإحصائيات
تخطيط الكفاءات البشرية	0,154	-0,589	0,307	0,689
توظيف الكفاءات البشرية	0,154	-0,357	0,307	-0,151
تنمية الكفاءات البشرية	0,154	-0,155	0,307	-0,736
تقييم الكفاءات البشرية	0,154	-0,453	0,307	-0,370
إدارة الكفاءات البشرية	0,154	-0,343	0,307	-0,464
تحسين الابتكار	0,154	-0,512	0,307	-0,090

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نلاحظ في الجدول رقم (4-23) أن جميع معاملات الالتواء(skewness) كانت محصورة بين [-0,155،-0,589] ومعاملات التفلطح (kurtosis) تنحصر بين [0,689،-0,736] و عليه فانه يمكننا القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وللتأكد أكثر قمنا أيضا بالتأكد بيانيا، من خلال الشكل رقم (4-8) كما يلي:

الشكل رقم (4-8) إختبار التوزيع الطبيعي بيانيا



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال فحص الأشكال البيانية للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع لمتغيرات الدراسة، نجد أنها تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط، مما يعني أنها تتوزع توزيعا طبيعيا. بالتالي يمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثالث : التحليل الإحصائي لعبارات محاور الاستبيان و مناقشة النتائج

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لكل من مؤسسة :شيالي، خنشر، حسناوي، عزوز، Alcoil Heat Exchangers-Algeria بولاية سيدي بلعباس من خلال الجزئيات التالية تخطيط الكفاءات البشرية،توظيف الكفاءات،تنمية الكفاءات،تقييم الكفاءات. وتم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في ذلك.

أولا /تحليل فقرات المحور الأول المتعلق بإدارة الكفاءات البشرية محل الدراسة:تنقسم دراستنا إدارة الكفاءات البشرية إلى أربعة عمليات أساسية و هي تخطيط الكفاءات البشرية،توظيف الكفاءات،تنمية الكفاءات،تقييم الكفاءات.و لتقدير مستواها يجب علينا حسابه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية و هذا ما يوضحه الجدول رقم (4-24).

الجدول رقم (4-24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة الكفاءات البشرية

		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
عمليات إدارة الكفاءات البشرية الثاني	تخطيط الكفاءات البشرية	3,9190	0,5739	01
	توظيف الكفاءات البشرية	3,4184	0,71480	02
	تنمية الكفاءات البشرية	3,0925	0,86167	04
	تقييم الكفاءات البشرية	3,2914	0,79046	03
المتغير	إدارة الكفاءات البشرية	3,4261	0,63909	//

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يتضح من الجدول رقم () أن مستوى إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،إذ بلغ المتوسط الحسابي له **3,4261** بانحراف معياري قدره **0,63909**، و من حيث ترتيب العمليات جاءت عملية تخطيط الكفاءات في المرتبة الأولى،تليها عملية توظيف الكفاءات البشرية في المرتبة الثانية ثم يليها تقييم الكفاءات البشرية في المرتبة الثالثة ثم تنمية الكفاءات البشرية في المرتبة الرابعة.
ومن أجل التفصيل أكثر سنحاول تحليل كل عملية من عمليات إدارة الكفاءات البشرية على حدا.

1.تخطيط الكفاءات البشرية:

تتكون هذه العملية من ثمانية عبارات كانت موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي:(01،02،03،04،05،06،07،08)،من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تجاه كل عبارة من عباراتها والجدول رقم (**4–25**) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4–25) النسب المئوة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تخطيط الكفاءات البشرية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%	%	%					
01	46	118	32	47	7	250	3,5960	1,07583	07	مرتفع
	18,4	47,2	12,8	18,8	2,8	100				
02	43	98	35	64	10	250	3,4000	1,15817	08	متوسط
	17,2	39,2	14	25,6	4,0	100				
03	96	104	25	22	3	250	4,0720	0,97087	04	مرتفع
	38,4	41,6	10,0	8,8	1,2	100				
04	43	109	64	28	6	250	3,6200	0,97540	06	مرتفع
	17,2	43,6	25,6	11,2	2,4	100				
05	117	106	21	5	1	250	4,3320	0,74834	01	مرتفع جدا
	46,8	42,4	8,4	2,0	0,4	100				
06	115	102	23	10	0	250	4,2880	0,79472	02	مرتفع جدا
	46,0	40,8	9,2	4,0	0,0	100				
07	102	122	20	6	0	250	4,2800	0,71248	03	مرتفع جدا
	40,8	48,8	8,0	2,4	0,0	100				
08	54	116	54	19	7	250	3,7640	0,96750	05	مرتفع
	21,6	46,4	21,6	7,6	2,8	100				
تخطيط الكفاءات البشرية							3,9190	0,5739		مرتفع

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نلاحظ من الجدول رقم (4-25) أن مستوى تخطيط الكفاءات البشرية كان مرتفعا حسب عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس محل الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية اذ بلغ 3,9190 بانحراف معياري مقداره 0,5739.

وكتعليق يمكننا القول بأن إدارة الكفاءات البشرية لن تحقق الدور المطلوب منها بدون تخطيط كافي و دوري للكفاءات البشرية، وحول هذه النقطة بالذات تلقينا العديد من الملاحظات من قبل العمال أثناء توزيع الاستبيان واسترجاعه حيث أكدوا لنا أن التخطيط للكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم وفق مؤشرات تتسم بالشفافية والمصداقية،الأمر الذي يحفز من رغبتهم على الابتكار،وهذا ما ينعكس ايجابيا في المدى الطويل على رغبتهم في العطاء.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(4-25) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتخطيط الكفاءات البشرية تنازليا بناءا على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

-جاءت العبارة 05 التي تضمنت " **هل تقوم مؤسستكم لعملية تقييم لما خطط مسبقا** " في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,3320 بانحراف معياري قدره 0,74834 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(117 موافق بشدة،106 موافق،21 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق بشدة.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع جدا لدرجات القبول والمنحصر بين [4.2-5]، وهذا نظرا لمشاركتهم المباشرة في اتخاذ القرارات و وضع الاستراتيجيات و حتى تحديد الأهداف. و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 06 التي تضمنت " **يتم التخطيط في مؤسستكم على أساس تحديد النقص من حيث الكمية والجودة والمواصفات**" في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,2880 بانحراف معياري قدره 0,79472 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(115 موافق بشدة،102 موافق،23 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق بشدة.

وعليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع جدا لدرجات القبول والمنحصر بين [4.2-5]، وهذا ما يحسب على المؤسسة حيث ينعكس ايجابيا على مخرجاتها البشرية باعتبار العامل هو المكون والمصدر رقم واحد للكفاءة. و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 07 التي تضمنت " **تستعمل المؤسسة دراسة وتحليل للمتغيرات الداخلية والخارجية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية**" في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,2800 بانحراف معياري قدره 0,71248 و هذا ما يدل على أن هناك أيضا اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(102 موافق بشدة،122 موافق،20 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع جدا لدرجات القبول والمنحصر بين [4.2-5]، وهذا نظرا للتعيين الذي يتم عن طريق متطلبات احتياجات المؤسسة الداخلية والخارجية.و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 03 التي تضمنت " **يتم إعداد الخطة بالاعتماد على مؤشرات أداء الكفاءات**" في المرتبة الرابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,0720 بانحراف معياري قدره 0,97087 وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(96 موافق بشدة،104 موافق،25 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [4,2-3,4]، وهذا نظرا لاطلاعهم بكل شفافية على المؤشرات المعتمدة الخاصة بأداء الكفاءات. وهذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 08 التي تضمنت " **هل تقوم مؤسستكم على تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع للكفاءات البشرية مستقبلا** " في الخامسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,7640 بانحراف معياري قدره 0,96750 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(54 موافق بشدة،116 موافق،54 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

وعليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [4,2-3,4]، وهذا نظرا لمشاركتهم المباشرة في تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع للكفاءات. وهذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 04 التي تضمنت " **تتسم عملية التخطيط بالشفافية والمشاركة** " في السادسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,6200 بانحراف معياري قدره 0,97540و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(43 موافق بشدة،109 موافق،64 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع جدا لدرجات القبول والمنحصر بين [4,2-3,4]، وهذا نظرا لمشاركتهم المباشرة في وضع الاستراتيجيات و حتى تحديد الأهداف بكل شفافية.و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 01 التي تضمنت " **تقوم مؤسستكم بالتخطيط لكفاءاتها وفق أهداف المؤسسة**" في السابعة ،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,5960 بانحراف معياري قدره 1,07583 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(46 موافق بشدة،118 موافق،32 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

وعليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع جدا لدرجات القبول والمنحصر بين [4,2-3,4]و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.و يمكن تفسيرها على أن عملية التخطيط للكفاءات تتم وفق الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

-جاءت العبارة 02 التي تضمنت " **تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق التخطيط لها**" في الثامنة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,4000 بانحراف معياري قدره 1,15817 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(43 موافق بشدة،98 موافق،35 محايد)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع جدا لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-4,2]، حيث تفسر على أن احتياجات المؤسسة من الكفاءات لشغل المناصب المطلوبة يتم التخطيط لها وهذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.توظيف الكفاءات البشرية:

تتكون هذه العملية من ثمانية عبارات كانت موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(09،10،11،12،13،14،15،16)،من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تجاه كل عبارة من عباراتها والجدول رقم (4-26) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-26) النسب المئوية المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية توظيف الكفاءات البشرية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%	%	%					
09	83	119	32	15	1	250	4,0720	0,85659	01	مرتفع
	33,2	47,6	12,8	6,0	0,4	100				
10	25	110	64	41	10	250	3,3960	1,00560	03	متوسط
	10,0	44,0	25,6	16,4	4,0	100				
11	30	73	77	47	23	250	3,1600	1,14352	07	متوسط
	12,0	29,2	30,8	18,8	9,2	100				
12	19	66	88	58	19	250	3,0320	1,05233	08	متوسط
	7,6	26,4	35,2	23,2	7,6	100				
13	56	138	40	13	3	250	3,9240	0,83487	02	مرتفع
	22,4	55,2	16,0	5,2	1,2	100				
14	21	102	59	57	11	250	3,2600	1,04151	05	متوسط
	8,4	40,8	23,6	22,8	4,4	100				
15	23	102	61	50	14	250	3,2800	1,06118	04	متوسط
	9,2	40,8	24,4	20,0	5,6	100				
16	17	95	72	59	7	250	3,2240	0,97654	06	متوسط
	6,8	38,0	28,8	23,6	2,8	100				
توظيف الكفاءات البشرية							3,4184	0,71480		مرتفع

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نلاحظ من الجدول رقم (4-26) أن مستوى توظيف الكفاءات البشرية كان مرتفعا حسب عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس محل الدراسة و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية اذ بلغ 3,4184 بانحراف معياري مقداره 0,71480.

و كتعليق يمكننا القول بأن إدارة الكفاءات البشرية لن تحقق الدور المطلوب منها بدون توظيف واستقطاب المستمر للكفاءات البشرية، وحول هذه النقطة تلقينا العديد من الملاحظات من قبل العمال أثناء توزيع الاستبيان واسترجاعه حيث أكدوا لنا أن التوظيف للكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتم وفق معايير تضعها المؤسسة،الأمر الذي ساهم في توظيفهم بها،و هذا ما ينعكس ايجابيا في المدى الطويل على رغبتهم في العطاء.

و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(4-26) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتوظيف الكفاءات البشرية تنازليا بناءا على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

-جاءت العبارة 09 التي تضمنت " **القائمون بعملية التوظيف بالمؤسسة من ذوي الكفاءات**" في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 4,0720 بانحراف معياري قدره 0,85659 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(83 موافق بشدة،119 موافق،32 محايد، 15 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-4,2]،و يمكن تفسير ذلك على أن عملية التوظيف يجب أن تتم من قبل أشخاص ذو كفاءات و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 13 التي تضمنت " **تمتلك مؤسستكم أفراد ذات كفاءة عالية**" في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,9240 بانحراف معياري قدره 0,83487 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(56 موافق بشدة،138 موافق،40 محايد، 13 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-4,2]،و يمكن تفسير ذلك على أن المؤسسات محل الدراسة تمتلك كفاءات عالية يمكن الاعتماد عليها وهذا ما يؤثر ايجابيا على عملية توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 10 التي تضمنت " **تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بها قبل الشروع في عملية الاستقطاب**" في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,3960 بانحراف معياري قدره 1,00560 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(25 موافق بشدة،110 موافق،64 محايد، 41 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-4,2]،يمكن تفسير ذلك على أنه يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها مسبقا قبل الشروع في عملية التوظيف وهذا ما يؤثر ايجابيا على عملية توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 15 التي تضمنت " **تستعمل المؤسسة المصادر الداخلية للتوظيف(الترقية،النقل...) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية**" في المرتبة الرابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,2800 بانحراف معياري قدره 1,06118 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(23 موافق بشدة،102 موافق،61 محايد، 50 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4]،درجة استجابة أفراد العينة جاءت متوسطة هذا لعدم إمكانية أ فراد عينة الدراسة على الحكم على المصادر الداخلية التي تستعملها المؤسسة في عملية.

-جاءت العبارة 14 التي تضمنت " **يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس اختبار الكفاءات**" في المرتبة الخامسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,2600 بانحراف معياري قدره 1,04151 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(21 موافق بشدة،102 موافق،59 محايد، 57 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4] ،و هذا ما يعكس أن عملية التوظيف لا يجب أن تكون عن طريق الاختبار فقط بل يجب أن تكون طرق واساليب جديدة في عملية التوظيف كتقديم أفكار إبداعية أو مشاريع ابتكار تحتاجها المؤسسة.

-جاءت العبارة 16 التي تضمنت "**تعلن المؤسسة عن الوظائف الشاغرة بوضوح عبر وسائل الإعلان المتنوعة لجذب الكفاءات للالتحاق بها**" في المرتبة السادسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,2240 بانحراف معياري قدره 0,97654 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(17 موافق بشدة،95 موافق،72 محايد، 59 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4] ، درجة استجابة أفراد العينة جاءت متوسطة هذا لعدم إمكانية أ فراد عينة الدراسة على الحكم على أن الإعلانات قد تساهم في جذب الكفاءات لشغل الوظائف.

-جاءت العبارة 11 التي تضمنت " **ترتكز المؤسسة على أساليب تحفيزية لتوظيف الكفاءات**" في المرتبة السابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,1600 بانحراف معياري قدره 1,14352 و هذا ما يدل على أن هناك تحايد في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(30 موافق بشدة،73 موافق،77 محايد، 47 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى محايد.

وعليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4] ،هناك تقارب في نتائج استجابة عينة أفراد الدراسة بين موافق و محايد مما يفسر على أنهم غير متأكدين من أن الأساليب التحفيزية هي التي تجعلهم يتقدمون لشغل الوظائف المطلوبة.

-جاءت العبارة 12 التي تضمنت " **تتسم عملية التوظيف بالشفافية والعدالة**" في المرتبة الثامنة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,0320 بانحراف معياري قدره 1,05233 و هذا ما يدل على أن هناك تحايد في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(19 موافق بشدة،66 موافق،88 محايد، 58 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى محايد.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4[،جاءت استجابة أفراد عينة الدراسة متوسطة هذا ما يعكس على أن عملية التوظيف في هذه المؤسسات لا تتسم بالشفافية والمصداقية و هذا ما يعكس سلبيا على عملية توظيف الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.تنمية الكفاءات البشرية: تتكون هذه العملية من ثمانية عبارات كانت موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(17،18،19،20،21،22،23،24)،من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تجاه كل عبارة من عباراتها والجدول رقم (4-27) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4-27) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تنمية الكفاءات

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%	%	%					
17	24	85	68	60	13	250	3,1880	1,06828	02	متوسط
	9,6	34,0	27,2	24,0	5,2	100				
18	21	104	64	49	12	250	3,2920	1,02906	01	متوسط
	8,4	41,6	25,6	19,6	4,8	100				
19	22	81	73	62	12	250	3,1560	1,04692	03	متوسط
	8,8	32,4	29,2	24,8	4,8	100				
20	16	64	76	75	19	250	2,9320	1,05633	08	متوسط
	6,4	25,6	30,4	30,0	7,6	100				
21	15	72	70	74	19	250	2,9600	1,06345	07	متوسط
	6,0	28,8	28,0	29,6	7,6	100				
22	13	87	71	65	14	250	3,0800	1,01870	05	متوسط
	5,2	34,8	28,4	26,0	5,6	100				
23	15	89	72	59	15	250	3,1200	1,03046	04	متوسط
	6,0	35,6	28,8	23,6	6,0	100				
24	12	80	76	63	19	250	3,0120	1,03544	06	متوسط
	4,8	32,0	30,4	25,2	7,6	100				
تنمية الكفاءات البشرية							3,0925	0,86167		متوسط

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نلاحظ من الجدول رقم (4-27) أن مستوى تنمية الكفاءات البشرية كان متوسط حسب عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس محل الدراسة و هذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية اذ بلغ 3,0925 بانحراف معياري مقداره 0,86167.

و انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(4-27) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتنمية الكفاءات البشرية تنازليا بناءا على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

-جاءت العبارة 18 التي تضمنت " **يعتمد نظام التحفيز في المؤسسة على الحوافز المادية** " في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,2920 بانحراف معياري قدره 1,02906 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(21 موافق بشدة،104 موافق،64 محايد، 49 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4[،و يمكن تفسيرها على أن المؤسسات محل الدراسة لا تعتمد على الحوافز المادية فقط و هذا ما تفسره نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة والتي كانت متوسطة.

-جاءت العبارة 17 التي تضمنت " **يوجد نظام تحفيز يساهم في رفع أداء الكفاءات في المؤسسة** " في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,1880 بانحراف معياري قدره 1,06828 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(24 موافق بشدة،85 موافق،68 محايد، 60 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4[،جاءت استجابة نتائج أفراد عينة الدراسة متوسطة يشير ذلك إلى ضرورة وجود نظام حوافز يساهم في رفع أداء هذه الكفاءات.

-جاءت العبارة 19 التي تضمنت " **تعمل المؤسسة على تقديم تحفيز معنوي للكفاءات** " في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,1560 بانحراف معياري قدره 1,04692 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(22 موافق بشدة،81 موافق،73 محايد، 62 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4[،تفسر نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة على أنه من الضروري تقديم حوافز معنيوية إضافة للحوافز المادية.

-جاءت العبارة 23 التي تضمنت " **تقوم المؤسسة بوضع نظام الأجور والمكافآت بشكل مرن وباسمرار** " في المرتبة الرابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,1200 بانحراف معياري قدره 1,03046 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(15 موافق بشدة،89 موافق،72 محايد، 59 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4[،تفسر على أنه من الضرورة تقديم المؤسسة مكافآت كلما استدعت الضرورة لذلك كتحفيز مادي لعملية تنمية هذه الكفاءات و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 22 التي تضمنت " **تهتم المؤسسة بنظام الحوافز للحفاظ على الكفاءات وتحقيق الولاء لديها** " في المرتبة الخامسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,0800 بانحراف معياري قدره 1,01870 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(13 موافق بشدة،87 موافق،71 محايد، 65 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4] ،و هو ما يعني أن مستوى الاستجابة لهذه الفقرة جاء متوسط و يمكن تفسير ذلك بأن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تهتم أكثر بنظام الحوافز للحفاظ على الكفاءات البشرية لديها.

-جاءت العبارة 24 التي تضمنت " **تستطلع المؤسسة آراء كفاءاتها حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز المعمول بها** " في المرتبة السادسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,0120 بانحراف معياري قدره 1,03544 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(12 موافق بشدة،80 موافق،76 محايد، 63 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4]،و هو ما يعني أن مستوى الاستجابة لهذه الفقرة جاء متوسط و يمكن تفسير ذلك بأن على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تهتم أكثر بآراء كفاءاتها البشرية حول نظام الحوافز حتى يتسنى لها معرفتها واستغلالها في تحقيق المطلوب من هذه الكفاءات وتفجير طاقاتها.

-جاءت العبارة 21 التي تضمنت " **تطبق المؤسسة نظام لمكافأة الجهود المبذولة وتشجيع المتميزين عن طريق الثناء والشكر والاعتراف بالمجهودات المبذولة** " في المرتبة السابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2,9600 بانحراف معياري قدره 1,06345 وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(15 موافق بشدة،72 موافق،70 محايد، 74 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

وعليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4] ، لذا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تطبيق نظام المكافأة تثمينا للمجهودات المبذولة لهذه الكفاءات والتي بدورها تؤثر ايجابيا على عملية تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 20 التي تضمنت " **تطبق المؤسسة نظام تعويض عادل و مرضي عنه** " في المرتبة الثامنة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 2,9320 بانحراف معياري قدره 1,05633 و هذا ما يدل على أن هناك حياد و عدم اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(16 موافق بشدة،64 موافق،76 محايد، 75 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4] ،حيث أن أفراد عينة الدراسة غير راضين لنظام التعويض المطبق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

4.تقييم الكفاءات البشرية:

تتكون هذه العملية من ثمانية عبارات كانت موزعة في الاستبيان وفقا للترتيب التالي(25،26،27،28،29،30،31،32،33)،من أجل تحليلها سنقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية،وذلك لمعرفة درجة موافقة العمال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تجاه كل عبارة من عباراتها والجدول رقم (**4-28**) يوضح ذلك.

الجدول رقم (4–28) النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تقييم الكفاءات البشرية

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%	%	%					
25	23	94	72	54	7	250	3,2880	0,99651	05	متوسط
	9,2	37,6	28,8	21,6	2,8	100				
26	23	90	74	53	10	250	3,2520	1,02013	07	متوسط
	9,2	36,0	29,6	21,2	4,0	100				
27	22	106	58	53	11	250	3,3000	1,03842	04	متوسط
	8,8	42,4	23,2	21,2	4,4	100				
28	23	101	69	44	13	250	3,3080	1,03218	03	متوسط
	9,2	40,4	27,6	17,6	5,2	100				
29	23	122	55	40	10	250	3,4320	0,99667	01	مرتفع
	9,2	48,8	22,0	16,0	4,0	100				
30	18	91	73	50	18	250	3,1640	1,05715	09	متوسط
	7,2	36,4	29,2	20,0	7,2	100				
31	17	95	68	58	12	250	3,1880	1,02217	08	متوسط
	6,8	38,0	27,2	23,2	4,8	100				
32	21	98	66	57	8	250	3,2680	1,00809	06	متوسط
	8,4	39,2	26,4	22,8	3,2	100				
33	31	95	77	38	9	250	3,4040	1,00640	02	متوسط

				100	3,6	15,2	30,8	38,0	12,4	
متوسط		0,79046	3,2914	تقييم الكفاءات البشرية						

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نلاحظ من الجدول رقم (4-28) أن مستوى تقييم الكفاءات البشرية كان متوسط حسب عمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس محل الدراسة وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذه العملية إذ بلغ 3,2914 بانحراف معياري مقداره 0,79046.

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم(4-28) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة للبعد الخاص بتقييم الكفاءات البشرية تنازليا بناءا على المتوسط الحسابي الخاص بإجابات العمال في عينة الدراسة كما يلي:

-جاءت العبارة 29 التي تضمنت " **تشجع المؤسسة الاجتماعات المباشرة بين الرئيس والمرؤوس لتحديد متطلبات فترة التقييم القادمة من أهداف و معايير أداء وانجازات متوقعة**" في المرتبة الأولى،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,4320 بانحراف معياري قدره 0,99667 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(23 موافق بشدة،122 موافق،55 محايد، 40 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المرتفع لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-4,2]،جاءت نتائج استجابة أفراد عينة الدراسة مرتفعة مما يفسر على أنه هناك تشارك بين الرئيس والمرؤوس حول عمليات التقييم المستقبلية و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 33 التي تضمنت " **تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة و ضعف الكفاءات لديها**" في المرتبة الثانية،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,4040 بانحراف معياري قدره 1,00640 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(31 موافق بشدة،95 موافق،77 محايد، 38 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4]،تفسر النتائج على أنه من الضروري على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معرفة نقاط قوة و نقاط ضعف كفاءاتها مما يسهل من عملية تقييم وتحسين وتطوير كفاءاتها مستقبليا.

-جاءت العبارة 28 التي تضمنت " **تتسم عملية التقييم بالعدالة والشفافية**" في المرتبة الثالثة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,3080 بانحراف معياري قدره 1,03218 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(23 موافق بشدة،101 موافق،69 محايد، 44 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4]،تفسر نتائج استجابة هذه الفقرة على أن عملية التقييم لا تتسم بالعدالة والشفافية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. و هذا ما يؤثر سلبيا على عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 27 التي تضمنت " **تقوم المؤسسة على تشجيع التقييم الذاتي لمعرفة مستوى موظفيها.** " في المرتبة الرابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,3000 بانحراف معياري قدره 1,03842 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(22 موافق بشدة،106 موافق،58 محايد، 53 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-2,6[،هذا يعني نسبة الاستجابة جاءت متوسطة كما أشرنا سابقا على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تهتم بعملية التقييم بالشكل المطلوب و هذا ما يؤثر سلبيا على عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 25 التي تضمنت " **تشجع المؤسسة إلى توليد الكفاءات من خلال نظام التقييم الذاتي لكفاءاتها** " في المرتبة الخامسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,2880 بانحراف معياري قدره 0,99651 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(23 موافق بشدة،94 موافق،72 محايد، 54 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-2,6[،يمكن تفسير ذلك على أن نظام التقييم الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا يساهم في إبراز الكفاءات البشرية لديها.

-جاءت العبارة 32 التي تضمنت " **يتم اطلاع العاملين في المؤسسة بنتائج التقييم** " في المرتبة السادسة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,2680 بانحراف معياري قدره 1,00809 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(21 موافق بشدة،98 موافق،66 محايد، 57 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.يمكن تفسير ذلك على أن العمال ليسو على دراية واطلاع بنتائج التقييم.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-2,6].

-جاءت العبارة 26 التي تضمنت " **تقوم المؤسسة من الاستفادة من نتائج التقييم من خلال سياسة التقييم الذاتي لكفاءاتها** " في المرتبة السابعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,2520 بانحراف معياري قدره 1,02013 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(23 موافق بشدة،90 موافق،74 محايد، 53 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق و يمكن تفسير ذلك من خلال أن سياسة التخطيط الجيد للكفاءات البشرية يكون عن طريق الاستفادة من نتائج التقييم.

وعليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [3,4-2,6].

-جاءت العبارة 31 التي تضمنت " **توليد الأفكار الإبداعية من المعايير الأساسية في عملية تقييم الكفاءات البشرية** " في المرتبة الثامنة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,1880 بانحراف معياري قدره 1,02217 و هذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(17 موافق بشدة،95 موافق،68 محايد، 58 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق و يمكن تفسير ذلك من خلال أن الأفكار الإبداعية والابتكار لا تتم إلا إذا كان هناك تقييم لكفاءاتها البشرية.

وعليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4]،و هذا ما يؤثر سلبا على عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

-جاءت العبارة 30 التي تضمنت " **تحرص المؤسسة على مراجعة وتقييم أداء الكفاءات البشرية بشكل مستمر** " في المرتبة التاسعة،حيث بلغ المتوسط الحسابي لها 3,1640 بانحراف معياري قدره 1,05715 وهذا ما يدل على أن هناك اتفاق في إجابات أفراد عينة الدراسة حولها(18 موافق بشدة،91 موافق،73 محايد، 50 غير موافق)أي أن الإجابة تؤول إلى موافق.و يمكن تفسيرها على أنه يجب أن تكون مراجعة دورية و مستمرة لعملية التقييم في أداء كفاءاتها البشرية.

و عليه يمكننا القول بأن إجابات العمال في المؤسسات محل الدراسة تقع ضمن المجال المتوسط لدرجات القبول والمنحصر بين [2,6-3,4]،و هذا ما يؤثر ايجابيا على عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثانيا / تحليل فقرات المحور الثاني المتعلق بتحسين الابتكار في المؤسسات محل الدراسة: تم جمع البيانات عن تحسين الابتكار عن طريق (23) فقرة في الاستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة، و لتقدير مستواها يجب علينا حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حيث ظهرت نتائج التحليل لهذه الفقرات كما يلي في الجدول التالي رقم (4-29):

الجدول رقم (4-29) النسب المئوية المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لعبارات عملية تحسين الإبتكار

رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
	العدد	العدد	العدد	العدد	العدد					
	%	%	%	%	%					
34	36	123	54	31	6	250	3,6080	0,96022	03	مرتفع
	14,4	49,2	21,6	12,4	2,4	100				
35	31	121	63	26	9	250	3,5560	0,96050	05	مرتفع
	12,4	48,4	25,2	10,4	3,6	100				
36	25	119	55	38	13	250	3,4200	1,03143	08	مرتفع
	10,0	47,6	22,0	15,2	5,2	100				
37	21	93	77	49	10	250	3,2640	0,99915	13	متوسط
	8,4	37,2	30,8	19,6	4,0	100				
38	16	94	74	45	21	250	3,1560	1,06216	20	متوسط
	6,4	37,6	29,6	18,0	8,4	100				
39	8,4	109	68	38	9	250	3,4200	0,98768	07	مرتفع
	10,4	43,6	27,2	15,2	3,6	100				
40	21	95	78	48	8	250	3,2920	0,97701	12	متوسط
	8,4	38,0	31,2	19,2	3,2	100				
41	32	124	65	23	6	250	3,6120	0,90816	02	مرتفع
	12,8	49,6	26,0	9,2	2,4	100				
42	44	101	73	24	8	250	3,5960	0,99031	04	مرتفع
	17,6	40,4	29,2	9,6	3,2	100				
43	17	75	91	50	17	250	3,1000	1,01890	22	متوسط

				100	6,8	20,0	36,4	30,0	6,8	
متوسط	19	1,09571	3,1680	250	19	52	70	86	23	44
				100	7,6	20,8	28,0	34,4	9,2	
متوسط	16	1,04964	3,2160	250	19	42	72	100	17	45
				100	7,6	16,8	28,8	40,0	6,8	
مرتفع	01	0,89083	3,6400	250	6	26	46	146	26	46
				100	2,4	10,4	18,4	58,4	10,4	
متوسط	09	0,95311	3,4040	250	7	42	64	117	20	47
				100	2,8	16,8	25,6	46,8	8,0	
متوسط	10	1,05454	3,3800	250	11	47	57	106	29	48
				100	4,4	18,8	22,8	42,4	11,6	
متوسط	21	1,07852	3,1160	250	16	62	71	79	22	49
				100	6,4	24,8	28,4	31,6	8,8	
متوسط	18	1,08691	3,1880	250	15	59	64	88	24	50
				100	6,0	23,6	25,6	35,2	9,6	
متوسط	23	1,09837	3,0800	250	24	50	77	80	19	51
				100	9,6	20,0	30,8	32,0	7,6	
متوسط	14	1,03074	3,2320	250	12	52	74	90	22	52
				100	4,8	20,8	29,6	36,0	8,8	
متوسط	11	1,12526	3,3080	250	20	44	52	107	27	53
				100	8,0	17,6	20,8	42,8	10,8	
متوسط	15	1,09929	3,2200	250	18	49	69	88	26	54
				100	7,2	19,6	27,6	35,2	10,4	
متوسط	17	1,17538	3,2000	250	21	55	61	79	34	55
				100	8,4	22,0	24,4	31,6	13,6	
مرتفع	06	0,95765	3,5240	250	7	30	70	111	32	56
				100	2,8	12,0	28,0	44,4	12,8	
متوسط		0,72806	3,3360	تحسيين الابتكار						

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يتضح من الجدول رقم (4-29) بعد حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات تحسين الابتكار أن الفقرة رقم 46 والتي تنص " **تحدث المؤسسة تعديلات على طريقة إنتاجها بناءا على المعرفة المكتسبة**"، جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3,6400 وانحراف معياري 0,89083 وبمستوى مرتفع، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بالابتكار التحسيني وفقا للمعارف المكتسبة من طرف موظفيها.

كما جاءت الفقرة رقم 41 والتي تنص " **قامت المؤسسة بإدخال أساليب و طرق جديدة لعملياتها الإنتاجية**" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 3,6120 وانحراف معياري 0,90816 وبمستوى مرتفع،و هذا يشير و يؤكد إلى مدي تطبيق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للابتكار التحسيني من خلال ادخال طرق واساليب جديدة في عملياتها الإنتاجية.

في حين سجل أدنى متوسط حسابي للفقرة رقم 51 والتي تنص " **تتجه المؤسسة نحو الاستماع لحاجات ورغبات عمالها في دراسة خصائص المنتج قبل طرحه في الأسواق**" بمتوسط حسابي 3,0800 وانحراف معياري 1,09837 وبمستوى متوسط، ويمكن تفسير ذلك من خلال إهمال المؤسسة الاستماع لحاجات ورغبات العمال حول المنتج ليتم طرحه بشكل مناسب في السوق.

بشكل عام فان المتوسط الحسابي لجميع فقرات هذا المحور كان بمستوى متوسط يساوي 3,3360 وانحراف معياري يساوي 0,72806،و هذا يشير إلى أن عمليات إدارة الكفاءات البشرية اتجاه تحفيز الابتكارات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير واضحة المعالم نوعا ما للموظفين رغم المساعي التي تبدلها هذه المؤسسات لبناء أسس سليمة و عادلة اتجاه كفاءاتها البشرية.

المبحث الرابع :اختبار الفرضيات و مناقشة نتائجها

من بين الأهداف الأساسية التي يسعى إليها أي بحث علمي هو التأكد من مدى صحة الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على الأسئلة الفرعية التي بنيت عليها الدراسة، و في بحثنا هذا انطلقنا من فرضية أساسية سنسعى للتأكد من صحتها.

إذ سنحاول في البداية عرض الفرضية بصفة كلية،ثم نتعمق فيها من خلال تقسيمها إلى فرضيات جزئية ثم العمل ومناقشة نتائج هذا الاختبار و كذا مناقشة نتائج تحليل الاستبيان.و لتسهيل عملية عرض النتائج تم تحويل فرضيات الدراسة إلى فرضيات إحصائية"الفرضية العدمية والتي ترمز بـ H0و الفرضية البديلة والتي ترمز بـH1.

المطلب الأول: اختيار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعادها المختلفة ومستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عند مستوى الدلالة

α = 0.05 من خلال استخدام الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل" إدارة الكفاءات البشرية" ، وطبيعة العلاقة بينها وبين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تم استخدام معامل بيرسون (Pearson Correlation) لاختبار الفرضيات الرئيسية الثانية لتأكيد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 بين متغير الدراسة المستقل (إدارة الكفاءات البشرية) والمتغير التابع (تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة),كما تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وتحليل التباين الأحادي F.

الفرع الأول:بناء نموذج الانحدار

من الشروط الأساسية لضمان ملائمة البيانات لافت ا رضات تحليل الانحدار الخطي المتعدد، والحكم على صلاحيته:

-عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة؛ أي عدم وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بينها.فهذا سيترتب عليه عدم استقرار معاملات الانحدار، وكذلك عدم توافر صفة الاعتمادية لهذه المعاملات .وقد اعتمدنا على تحديد معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به لكل متغير من المتغيرات المستقلة كأحد الطرق لاختبار ذلك.والتي لها دورها في تجسيد صحة النموذج Normality Test

-إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي رغم أن من الباحثين من يرى أن التقيد بهذا الشرط ملزم في حالة العينات الصغيرة، فوفقا لنظرية النزعة المركزية التوزيعات الاحتمالية تؤول إلى التوزيع الطبيعي في حالة العينات التي يزيد حجمها عن30 مشاهدة.

الفرع الثاني :شرط عدم الازدواج الخطي بين المتغيرات التفسيرية (المستقل)

تتمثل العلاقة الخطية المتداخلة في الارتباط بين متغيرين أو أكثر من المتغيرات المستقلة التفسيرية .عندما يكون هناك ارتباط عالي بين اثنين من المتغيرات المستقلة ويتم بناء نموذج الانحدار، فتكون نتيجة معامل الانحدار غير دقيقة والخطأ المعياري كبير في معاملات بيتا، وبالتالي لا يمثل النموذج القيم الصحيحة التي نهدف إليها .ويجب أن لا تكون العلاقة بين المتغيرات المستقلة في نموذج الانحدار أكبر من 0.70 إذا كانت قيم معامل التضخم للتباين أكبر من 10 فهذا يعني وجود علاقة خطية متداخلة ولابد من استبعاد المتغير المستقل الذي لديه تلك القيمة ولكن كلما اقتربت قيمة معامل التضخم للتباين من الصفر كان دليل على عدم وجود العلاقة الخطية المتداخلة هناك قياس أخر يدعى التحمل(Tolerance) فإذا كانت قيم التحمل قريبة من الصفر فهذا يعني وجود علاقة خطية متداخلة حيث تشير القيم الأقل من 0.1 إلى هذه العلاقة بينما كلما اقتربت قيمة التحمل من القيمة 1 فهذا دليل على عدم وجود علاقة خطية متداخلة.[1]

وبما أن جميع قيم معامل التضخم للتباين *VIF* المبينة في الجدول الموالي والمقدرة لكل المتغيرات أقل من 10 فهذا يعني عدم وجود علاقة خطية متداخلة بين أبعاد المتغير المستقل.

الجدول رقم (4–30) معاملات التضخم وتحليل تباين التضخم للمتغير المستقل

VIF	TOLERANCE	المتغيرات المستقلة
1,824	0,548	تخطيط الكفاءات البشرية
3,055	0.327	توظيف الكفاءات البشرية
3,184	0,314	تنمية الكفاءات البشرية
2,785	0.359	تقييم الكفاءات البشرية

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

الفرع الثالث :اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي

بالنسبة لنتائج اختبار اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality Test فهي واضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4–31) إختبار التوزيع الطبيعي للبواقي

Tests de Normalité						
Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov			
Sig	ddl	Statistiques	Sig	ddl	Statistiques	
0,907	250	0,997	0,200*	250	0.031	تحسين الابتكار

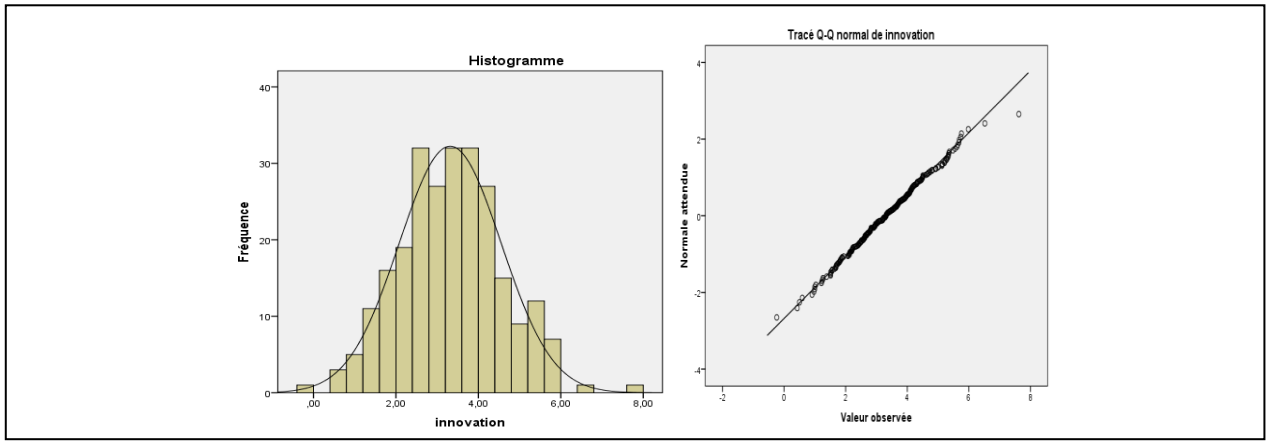
المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم (4-31) فان قيمة مستوى الدلالة sig هي 0,200 و هي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد و هو 0,05 وبالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي و هو ما يؤكده الشكلان البيانيان أيضا

[1] : Roma Tauler ,Beata Walczak ,Steven Brown,**Comprehensive Chemometrics** ,Chemical and Biochemical Data Analysis ,1 st edition ,Volume 3, March 9 2009, Editors in Chief,p78.

من خلال فحص الشكل البياني للعلاقة بين الاحتمال التجميعي المشاهد والاحتمال التجميعي المتوقع نجد أن البواقي تتوزع بشكل عشوائي على جانبي الخط،مما يعني أنها تتوزع توزيع طبيعيا، وهو ما يؤكده شكل الجرس أيضا.

الشكل رقم (4–9) إحتبار التوزيع الطبيعي للبواقي بيانيا



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

الفرع الرابع :تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضي الرئيسية الأولى

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysais of Variance)كما هو موضح في الجدول رقم(**4–32**).

الجدول رقم (4–32) نتائج تباين الإنحدار للتأكد من صلاحية النموذج لإختبار الفرضية الرئيسية الأولى

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة
الانحدار	89,014	4	22,254	126,876	[b]0,000
الخطأ المتبقي	42,972	245	0,175		
المجموع	131,987	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (4–32)يتضح أن قيمة F المحسوبة 126,876 بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة α=0,05، ومن الجدول اللاحق رقم (4–32) يتضح أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل(إدارة الكفاءات البشرية)والمتغير التابع(تحسين الابتكار)يقدر بـ [a]0,821، وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي0,674 وهذا يعني أن 67,4 % من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع(تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)تعود إلى التغيرات الحاصلة في المتغير المستقل(إدارة الكفاءات البشرية) والباقي يعزى لعوامل أخرى.و بالتالي فقوة التفسير مرتفعة، و عليه هناك علاقة بين متغير إدارة الكفاءات البشرية بمستوياته مجتمعة وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبناءا

عليه يمكن القول أن خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، مما يجعلنا نستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة.

الجدول رقم (4–33) ملخص النموذج Recapitulatif des modeles

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation	اختبار البواقي Durbin-Watson
1	[a]0,821	0.674	0,669	0,41880	1,923

a : القيم المتوقعة (الثوابت)(Constante) Prédicteurs :إدارة الكفاءات البشرية

b : المتغير التابع Variable dépendante:الابتكار

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

كما تم اعتماد اختبار **Durbin-Watson** و هو معامل لفحص دقة النموذج الرياضي بين إدارة الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يفحص اختبار البواقي للانحدار الخطي مدى عشوائية البواقي أي مدى وجود علاقة بين قيم البواقي والقيم المتوقعة (المحسوبة من خلال النموذج)و بالتالي توضيح الارتباط الذاتي، وذلك بإيجاد القيم الحرجة (من جدول قيم الحرجة Durbin-Watson)و التي عند k=4 و n=200 وجدنا أنها dl=1,728 و du=1,809 و لاتخاذ القرار بشأن قبول الفرض العدمي (لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي) قمنا بالتأكد من خلال ما يلي:

$$du < DW < 2$$
$$1,799 < DW < 2$$
$$923 < 21,1,809 <$$

وعليه نقبل الفرض العدمي أي لا يوجد ارتباط ذاتي بين البواقي(يوجد استقلال بين البواقي) وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

أولا اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

بغرض تقييم هذه الفرضية سوف نقوم باختبار ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المفسرة على المتغير المفسر و للقيام بهذا الاختبار تم صياغة الفرضيات الفرعية إحصائيا و فقا لما يلي:

H01:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H02:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات توظيف الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H03:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H04:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H1: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.**

1. الفرضية الجزئية الأولى

H01:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

للإجابة على الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لمكونات المتعلقة ببعد" تخطيط الكفاءات البشرية "المتمثلة في المتغيرات المفسرة التخطيط الإجمالي للكفاءات البشرية و المتغير التخطيط الاستراتيجي للكفاءات، وطبيعة العلاقة بينها وبين تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم(4-34) قياس جودة العلاقة Récapitulatif des modèles[b]

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation
1	[a]0,576	0,332	0,327	0,59744

a : القيم المتوقعة (الثوابت)(Prédicteurs (Constante : التخطيط الاجمالي،التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية.

b : المتغير التابع Variable dépendante:الابتكار

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد المتغير التابع الابتكار والمتغيرات المستقلة " التخطيط العملي،التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية". حيث بلغ هذا المعامل 0,576 و هي قيمة متوسطة،بمعامل تحديد قيمته 0,332 و قيمة معامل تحديد المعدل 0,327 معناه أن المتغيرات المستقلة من بعد تخطيط الكفاءات البشرية تفسر 33% من التباين الحاصل في الابتكار.

الجدول رقم (4–35) نتائج تحليل تباين الإنحدار anova

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة
الانحدار	43,823	2	21,911	61,387	[b]0,000
الخطأ المتبقي	88,164	247	0,357		
المجموع	131,987	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نستنتج من الجدول السابق نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار نلاحظ قيمة الدلالة الإحصائية هي 0,000 و هي أقل من مستويات المعنوية(0,05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل، معناه أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر بين المتغيرات المستقلة التي تنتمي لبعد تخطيط الكفاءات البشرية و هي التخطيط العملي والاستراتيجي للكفاءات البشرية على المتغير التابع و هو الابتكار و نستطيع التنبؤ بالابتكار من خلال هذه المتغيرات المستقلة و هي أن القائمين على عملية التخطيط من أصحاب الكفاءات،حيث تتم عملية التخطيط من خلال تقييم مسبق للعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة حول المورد البشري الكفؤ وفق احتياجاتها لتغطية المناصب الشاغرة،حيث تساهم عملية التخطيط للكفاءات البشرية في استقطاب الأفراد الذين يقومون بإحداث تغيرات سواء تحسينية أو جذرية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في الابتكارات.

الجدول رقم (4–36) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات بعد تخطيط الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	الانحراف المعياري	قيمةBeta	قيمةT	مستوى الدلالة T	معامل التسامح	معامل تضخم التباين
الثابت	1,435	0,275		5,224	0,000		
التخطيط العملي للكفاءات البشرية	0,153	0,015	0,607	10,114	0,000	0,750	1,333
التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية	0,021-	0,018	0,068-	1,139-	0,256	0,750	1,333

مستوى الدلالة(**α =0,05**)، المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يوضح الجدول السابق معاملات الانحدار المعيارية والغير المعيارية والخطأ المعياري و قيمة اختبار (ت) مع قيمة الاحتمالية للاختبارات (الدلالة الإحصائية) و قيمة معاملات تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor و معاملات التسامح Toleranceو التي تبين منها عدم وجود مشكلة التعددية الخطية بين المتغيرات اذا كانت معاملات التضخم أقل من 3.

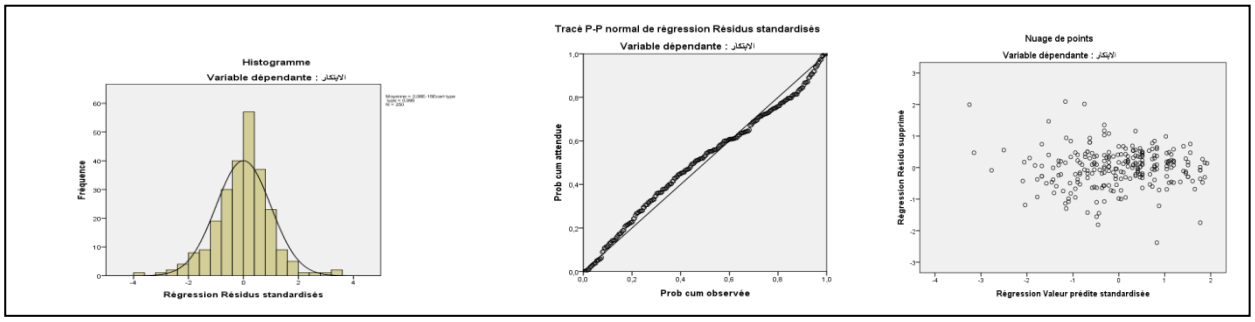
_جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الابتكار والتخطيط العملي بقيمة (0,607) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) المقدرة (10,114)و الدلالة المرتبطة بها (0,000)،و يعني ذلك أنه كلما تحسن التخطيط الإجمالي للكفاءات البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى الابتكار بمقدار 0,607 وحدة.

_جاء التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية غير دال إحصائيا بقيمة 0,256 عند جميع مستويات المعنوية و هذا ما يبين أن العينة المبحوثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لا تعتبر متغير التخطيط الاستراتيجي لاستقطاب الكفاءات أساسيا في عملية تحسين الابتكار.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1,333) أصغر من 10 مما يشير عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج،كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة(المتوقع) =1,435+0,153 التخطيط العملي للكفاءات البشرية – 0,021 التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية + خطأ التنبؤ

الشكل رقم (4–10) إعتدالية البواقي



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

توضح الأشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و هو شرط من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

2. الفرضية الجزئية الثانية

H02:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات استقطاب الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

للإجابة على الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لمكونات المتعلقة ببعد" استقطاب الكفاءات البشرية "المتمثلة في المتغيرات المفسرة مهارات استقطاب الكفاءات البشرية و المتغير مصادر استقطاب الكفاءات، وطبيعة العلاقة بينها وبين تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (4–37) قياس جودة العلاقة[b] Récapitulatif des modèles

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation
1	[a]0,699	0,489	0,485	0,52241

a : القيم المتوقعة (الثوابت)(Prédicteurs (Constante : مهارات استقطاب الكفاءات ،مصادر استقطاب الكفاءات البشرية.

b : المتغير التابع Variable dépendante:الابتكار

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد المتغير التابع الابتكار والمتغيرات المستقلة " مهارات الاستقطاب،مصادر استقطاب الكفاءات البشرية". حيث بلغ هذا المعامل 0,699 و هي قيمة مرتفعة،بمعامل تحديد قيمته 0,489 و قيمة معامل تحديد المعدل 0,458 معناه أن المتغيرات المستقلة من بعد استقطاب الكفاءات البشرية تفسر 46% من التباين الحاصل في الابتكار.

الجدول رقم (4–38) نتائج تحليل تباين الإنحدار anova

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة
الانحدار	64,578	2	32,289	118,113	[b]0,000
الخطأ المتبقي	67,409	247	0,273		
المجموع	131,987	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نستنتج من الجدول السابق نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار نلاحظ قيمة الدلالة الإحصائية هي 0,000 و هي أقل من مستويات المعنوية(0,05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل، معناه أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر بين المتغيرات المستقلة التي تنتمي لبعد استقطاب الكفاءات البشرية و هي مهارات الاستقطاب و مصادر استقطاب الكفاءات البشرية على المتغير التابع و هو الابتكار و نستطيع التنبؤ بالابتكار من خلال هذه المتغيرات المستقلة و هي أن القائمين على عملية استقطاب الكفاءات من أصحاب الكفاءات،حيث تتم عملية لبتوظيف من خلال الاستقطاب الداخلي والخارجي للمؤسسة حول المورد البشري الكفؤ وفق احتياجاتها لتغطية المناصب الشاغرة،حيث تساهم عملية التوظيف للكفاءات البشرية في توليد أفكار ابتكاريه يتم تجسيدها من خلال تغيرات سواء تحسينية أو جذرية على مستوى هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (4–39) نتائج تحليل الإنحدار المتعدد لاختبار أثر مكزنات بعد استقطاب الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	الانحراف المعياري	قيمةBeta	قيمةT	مستوى الدلالة T	معامل التسامح	معامل تضخم التباين
الثابث	0,904	0,162		5,580	0,000		
مهارات استقطاب الكفاءات البشرية	0,092	0,015	0,399	6,289	0,000	0,515	1,943
مصادر استقطاب الكفاءات البشرية	0,086	0,015	0,361	5,690	0,000	0,515	1,943

مستوى الدلالة(**α =0,05**)، المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

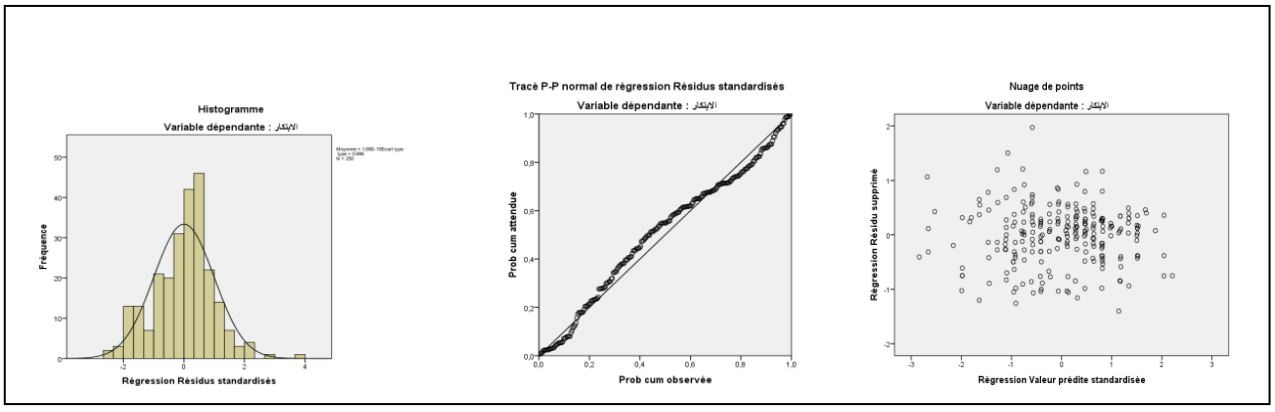
_جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الابتكار و مهارات استقطاب الكفاءات البشرية بقيمة (0,399) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) المقدرة (6,289)و الدلالة المرتبطة بها (0,000)،و يعني ذلك أنه كلما تحسنت مهارات استقطاب الكفاءات البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى الابتكار بمقدار 0,399 وحدة.

_جاء ت مصادر استقطاب الكفاءات البشرية دالة إحصائيا بقيمة 0,000 عند جميع مستويات المعنوية و هذا ما يبين أن العينة المبحوثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتبر متغير الاهتمام بمصادر استقطاب الكفاءات أساسيا في عملية تحسين الابتكار.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (1,943) أصغر من 10 مما يشير عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج،كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة(المتوقع) =0,904+0,092 مهارات استقطاب الكفاءات البشرية +0,086 مصادر استقطاب الكفاءات البشرية + خطأ التنبؤ

الشكل رقم (4–11) إعتدالية البواقي



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

توضح الأشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و هو شرط من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

3. الفرضية الجزئية الثالثة

H03:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

للإجابة على الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لمكونات المتعلقة ببعد" تنمية الكفاءات البشرية "المتمثلة في المتغيرات المفسرة الحوافز المادية للكفاءات البشرية و المتغير الحوافز المعنوية للكفاءات البشرية وطبيعة العلاقة بينها وبين تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (4–39) قياس جودة العلاقة

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation
1	[a]0,768	0,590	0,587	0,46794

a : القيم المتوقعة (الثوابت)(Prédicteurs (Constante : الحوافز المادية ،الحوافز المعنوية للكفاءات البشرية.

b : المتغير التابع Variable dépendante:الابتكار

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد المتغير التابع الابتكار والمتغيرات المستقلة " الحوافز المادية،و الحوافز المعنوية للكفاءات البشرية". حيث بلغ هذا المعامل 0,768 و هي قيمة مرتفعة،بمعامل تحديد قيمته 0,590 و قيمة معامل تحديد المعدل 0,587 معناه أن المتغيرات المستقلة من بعد تنمية الكفاءات البشرية تفسر 59% من التباين الحاصل في الابتكار.

الجدو رقم (4–40) نتائج تحليل تباين الإنحدار anova

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة
الانحدار	77,901	2	38,951	177,881	[b]0,000
الخطأ المتبقي	54,086	247	0,219		
المجموع	131,987	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نستنتج من الجدول السابق نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار نلاحظ قيمة الدلالة الإحصائية هي 0,000 و هي أقل من مستويات المعنوية(0,05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل، معناه أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر بين المتغيرات المستقلة التي تنتمي لبعد تنمية الكفاءات البشرية و هي الحوافز المادية والمعنوية للكفاءات البشرية على المتغير التابع و هو الابتكار و نستطيع التنبؤ بالابتكار من خلال هذه المتغيرات المستقلة و هي الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل كبير في الكفاءات

لتحسين الابتكار. الحوافز المادية وهي تلك المبالغ المالية التي تدفع للموظفين في شكل مكافآت، علاوات،المشاركة في الأرباح....أما الحوافز المعنوية و هو ذلك الإحساس بالاطمئنان على المستقبل،المدح والتشجيع،وضع أسمائهم في لوحات الشرف واعطائهم أوسمة شرفية.

الجدول رقم (4–41) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات بعد تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	الانحراف المعياري	قيمةBeta	قيمةT	مستوى الدلالة T	معامل التسامح	معامل تضخم التباين
الثابت	0,366	0,111		21,315	0,000		
الحوافز المادية للكفاءات البشرية	0,047	0,015	0,230	3,059	0,002	0,294	3,398
الحوافز المعنوية للكفاءات البشرية	0,113	0,015	0,565	7,526	0,000	0,294	3,398

مستوى الدلالة(**α =0,05**)، المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

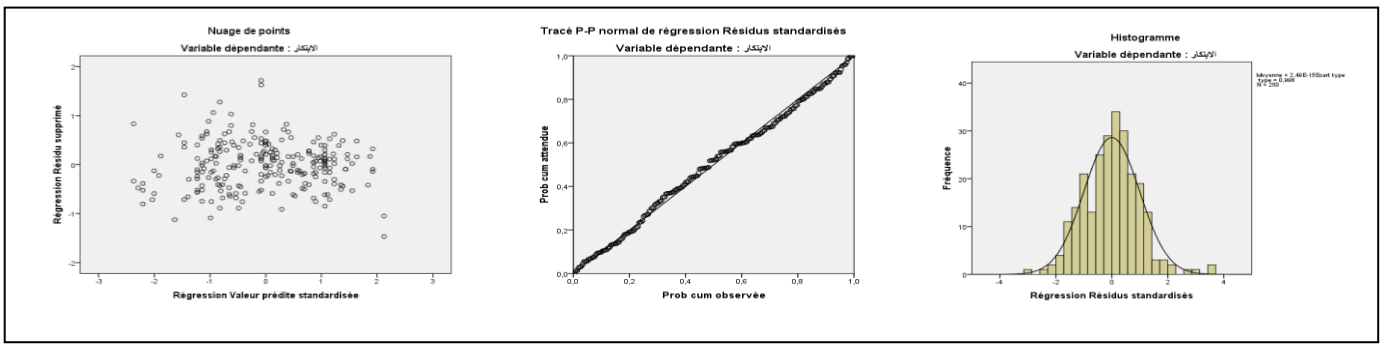
_جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الابتكار والحوافز المادية للكفاءات البشرية بقيمة (0,230) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) المقدرة (3,059)و الدلالة المرتبطة بها (0,002)،و يعني ذلك أنه كلما تحسنت الحوافز المادية للكفاءات البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى الابتكار بمقدار 0,230 وحدة.

_جاء ت الحوافز المعنوية للكفاءات البشرية دالة إحصائيا بقيمة 0,000 عند جميع مستويات المعنوية و هذا ما يبين أن العينة المبحوثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتبر متغير الحوافز المعنوية الكفاءات عنصر أساسي في عملية تحسين الابتكار.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (3,398) أصغر من 10 مما يشير عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج،كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة(المتوقع) =0,366+0,047 الحوافز المادية للكفاءات البشرية +0,113 الحوافز المعنوية للكفاءات البشرية + خطأ التنبؤ.

الشكل (4–12) إعتدالية البواقي



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

توضح الأشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و هو شرط من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

4. الفرضية الجزئية الرابعة

H04:لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

للإجابة على الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لمكونات المتعلقة ببعد" تقييم الكفاءات البشرية "المتمثلة في المتغيرات المفسرة تقييم ذاتي للكفاءات البشرية و المتغير تقييم جماعي للكفاءات البشرية وطبيعة العلاقة بينها وبين تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم (4-42) قياس جودة العلاقة

النموذج Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح R-deux ajusté	الخطأ المعياري Erreur standard de l'estimation
1	[a]0,768	0,590	0,586	0,46825

a : القيم المتوقعة (الثوابت)(Prédicteurs (Constante : تقييم ذاتي ،تقييم جماعي للكفاءات البشرية.

b : المتغير التابع Variable dépendante:الابتكار

يبين الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بيرسون بين بعد المتغير التابع الابتكار والمتغيرات المستقلة " تقييم ذاتي، وتقييم جماعي للكفاءات البشرية". حيث بلغ هذا المعامل 0,768 و هي قيمة مرتفعة،بمعامل تحديد قيمته 0,590 وقيمة معامل تحديد المعدل 0,586 معناه أن المتغيرات المستقلة من بعد تقييم الكفاءات البشرية تفسر 59% من التباين الحاصل في الابتكار.

الجدول رقم (4-43) نتائج تحليل التباين anova

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة المحسوبة F	مستوى دلالة
الانحدار	77,831	2	38,915	177,490	[b]0,000
الخطأ المتبقي	54,156	247	0,219		
المجموع	131,987	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

نستنتج من الجدول السابق نتائج تحليل **anova** لاختبار معنوية الانحدار نلاحظ قيمة الدلالة الإحصائية هي 0,000 و هي أقل من مستويات المعنوية(0,05) وبالتالي نرفض الفرض الصفري و نقبل الفرض البديل، معناه أن الانحدار معنوي وبالتالي يوجد أثر بين المتغيرات المستقلة التي تنتمي لبعد تقييم الكفاءات البشرية و هي التقييم الذاتي والجماعي للكفاءات البشرية على المتغير التابع و هو الابتكار و نستطيع التنبؤ بالابتكار من خلال هذه المتغيرات المستقلة و الممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4–44) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر مكونات بعد تنمية الكفاءات البشرية في تحسيين الإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	الانحراف المعياري	قيمةBeta	قيمةT	مستوى الدلالةT	معامل التسامح	معامل تضخم التباين
الثابت	1,025	0,128		8,011	0,000		
تقييم ذاتي للكفاءات البشرية	0,095	0,014	0,456	6,989	0,002	0,390	2,564
تقييم جماعي للكفاءات البشرية	0,065	0,012	0,357	5,468	0,000	0,390	2,564

مستوى الدلالة(**α =0,05**)، المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

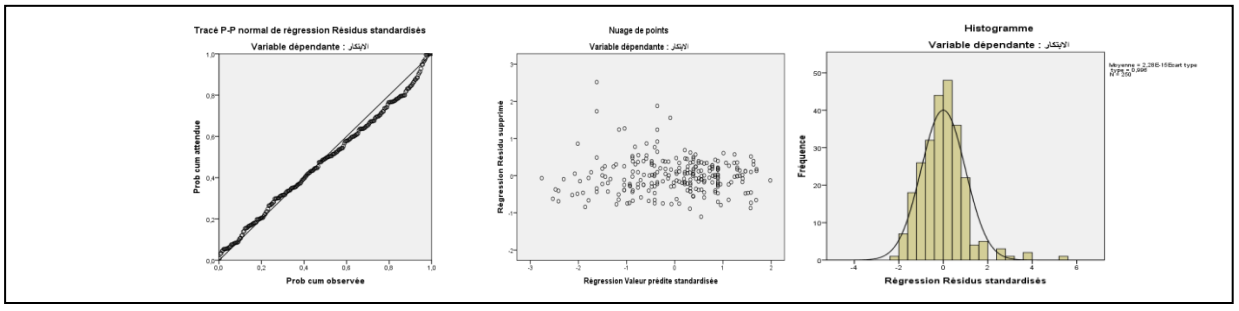
_جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الابتكار والتقييم الذاتي للكفاءات البشرية بقيمة (0,456) ذات دلالة إحصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) المقدرة (6,989)و الدلالة المرتبطة بها (0,000)،و يعني ذلك أنه كلما تحسن التقييم الذاتي للكفاءات البشرية بمقدار وحدة تحسن مستوى الابتكار بمقدار 0,456 وحدة.

_جاء التقييم الجماعي للكفاءات البشرية دالة إحصائيا بقيمة 0,000 عند جميع مستويات المعنوية و هذا ما يبين أن العينة المبحوثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتبر متغير التقييم الجماعي للكفاءات عنصر مهم في عملية تحسين الابتكار.

كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل تضخم التباين للنموذج كان (2,564) أصغر من 10 مما يشير عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج،كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة(المتوقع) =1,025+0,095 التقييم الذاتي للكفاءات البشرية +0,065 التقييم الجماعي للكفاءات البشرية + خطأ التنبؤ

الشكل رقم (4–13) إعتدالية البواقي



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

توضح الأشكال السابقة اعتدالية توزيع البواقي وتجمع البيانات حول الخط المستقيم وبالتالي فان البواقي تتبع التوزيع الطبيعي، و هو شرط من شروط صحة إجراء تحليل الانحدار.

الجدول رقم (4–45) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المتغيرات المستقلة	قيمة B	الانحراف المعياري	قيمةBeta	قيمةT	مستوى الدلالةT
الثابت	0,711	0,185		3,848	0,000
تخطيط الكفاءات البشرية	0,027-	0,062	0,022-	0,438-	0,661
توظيف الكفاءات البشرية	0,217	0,065	0,213	3,338	0,001
تنمية الكفاءات البشرية	0,268	0,055	0,317	4,871	0,000
تقييم الكفاءات البشرية	0,354	0,056	0,384	6,314	0,000

مستوى الدلالة(**α =0,05**)، المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

تبين وفق الجدول رقم (**4–32**) أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة α= 0.05 للمتغير المستقل والمتمثل في إدارة الكفاءات البشرية(بشكل عام)على مستوى الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من وجهة نظر وتصورات ممارسي إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، إذ بلغت قيمة F=126,876 بمستوى دلالة α= 0.000، وتشير قيمة معامل الارتباط R الى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت 0,821، فيما بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.674 و ذلك يفسر 67,4 %من الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع (الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسط)تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة أي 32,6% ترجع إلى عوامل عشوائية أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

و هذا يعزى بصورة رئيسية إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الابتكار وتعددها،فدرجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، و درجة التعقيد بينها وتداخلها،و توضح قيمة معامل التحديد المرتفعة نسبيا المقدرة التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد و جودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الكفاءات البشرية مجتمعة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة.

كما يبين الجدول رقم(4-45) أيضا درجة التأثر Beta لكل متغير من المتغيرات المستقلة على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث كانت المعاملات معنوية في ثلاثة أبعاد وغير معنوية في بعد تخطيط الكفاءات البشرية،و بينت النتائج وجود أثر لمستوى استقطاب الكفاءات البشرية (Beta=0,213،مستوى الدلالة =0,001)،و كذلك مستوى تنمية الكفاءات البشرية (Beta=0,317،مستوى الدلالة =0,000)،و مستوى تقييم الكفاءات البشرية

(Beta=0,384، مستوى الدلالة =0,000) في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،و أنه لا يوجد أثر لمستوى التخطيط للكفاءات البشرية (Beta=-0,022، مستوى الدلالة =0,661) في تحسين الابتكار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.بما يفسر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتبر متغير تخطيط الكفاءات البشرية أساسيا في عملية تحسين الابتكار.

وعليه يمكن وضع نموذج رياضي للتنبؤ بتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة باستخدام أبعاد إدارة الكفاءات البشرية (التخطيط، استقطاب، التنمية، والتقييم)وذلك وفقا للمعادلة التالية:

تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة =0,711-0,027 تخطيط الكفاءات البشرية +0,217 توظيف الكفاءات البشرية +0,268 تنمية الكفاءات البشرية + 0,354 تقييم الكفاءات البشرية.

ثانيا اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

H0:**لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.**

بغرض تقييم هذه الفرضية سوف نقوم باختبار ما إذا كان هناك تأثير للمتغيرات المفسرة على المتغير المفسر و للقيام بهذا الاختبار تم صياغة الفرضيات الفرعية إحصائيا و فقا لما يلي:

H01:لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H02: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات استقطاب الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H03: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H04: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

H1: **توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.**

1. الفرضية الجزئية الأولى

H01:لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

الجدول رقم (4-46) العلاقة بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

		تخطيط الكفاءات البشرية
Pearson Correlation		
تحسين الابتكار	معامل ارتباط بيرسون	**0,484
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	250
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0,01		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يوضح مدى ارتباط بين المتغير المستقل(تخطيط الكفاءات البشرية) والمتغير التابع (تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة)،يتبين لنا أن تخطيط الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تساهم مساهمة متوسطة في تحسين الابتكار، 0,484 عند مستوى دلالة أقل من 0,01.

2. الفرضية الجزئية الثانية

H02: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات استقطاب الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

و يعرض الجدول التالي العلاقة الارتباطية بين استقطاب الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين توظيف الكفاءات البشرية والابتكار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم (4-47) العلاقة بين استقطاب الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

		استقطاب الكفاءات البشرية
Pearson Correlation		
تحسين الابتكار	معامل ارتباط بيرسون	**0,699
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	250
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0,01		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (**استقطاب الكفاءات البشرية**)والمتغير التابع (**الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة**)، يتبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين(استقطاب الكفاءات) وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,699 عند مستوى دلالة أقل من 0,01وهي علاقة قوية؛ مما يعني أنه كلما كانت عملية توظيف الكفاءات البشرية فعالة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة ساهم ذلك وبشكل كبير في تفعيل عملية الابتكار هذه الأخيرة.

3. الفرضية الجزئية الثالثة

H03: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

يعرض الجدول التالي العلاقة التأثيرية بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول.

الجدول رقم (4-48) العلاقة بين تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Pearson Correlation		تنمية الكفاءات البشرية
تحسين الابتكار	معامل رتباط بيرسون	**0,763
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	250
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0,01		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (**تنمية الكفاءات البشرية**)والمتغير التابع (الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة)، يتبين أن(**تنمية الكفاءات**)تساهم وبشكل فعال في تفعيل عملية الابتكار في المؤسسات المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,763 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 والتي تعكس العلاقة القوية بين المتغيرين.

4. الفرضية الجزئية الرابعة

H04: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين مكونات تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

و يعرض الجدول التالي العلاقة التأثيرية بين تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.سيتم تحليلها بعد مناقشة نتائج الجدول.

الجدول رقم (4-49) العلاقة بين تقييم الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Pearson Correlation		تقييم الكفاءات البشرية
تحسين الابتكار	معامل رتباط بيرسون	**0,767
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	250
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0,01		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يحوي معاملات الارتباط بين بعد المتغير المستقل (تقييم الكفاءات البشرية)والمتغير التابع (الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة)، يتبين لنا أن هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين(تقييم الكفاءات وتحسين الابتكار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,767 عند مستوى دلالة أقل من 0,01 وهي علاقة قوية ؛ مما يدل على أن هذا التقييم يساهم بشكل فعال في تحسين الابتكار في المؤسسات المبحوثة.

من النتائج السابقة ظهرت علاقة الارتباط إجمالا معنوية وعالية بين المتغير المستقل إدارة الكفاءات البشرية وكذلك كافة أبعاده والمتغير التابع الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؛ حيث كان أقل معامل ارتباط بقيمة 0,484 بين تخطيط الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؛ و هو ارتباط متوسط

من أجل الوقوف على طبيعة العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية والابتكار قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون،و كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي :

الجدول (4–50) العلاقة بين إدارة الكفاءات وتحسيين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Pearson Correlation		إدارة الكفاءات البشرية
تحسين الابتكار	معامل ارتباط بيرسون	**0,803
	مستوى المعنوية	0,000
	عدد الأفراد	250
**الارتباط دال إحصائيا عند مستوى 0,01		

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم(4-50) يتضح بأن هناك **علاقة ارتباط طردية وقوية ذات دلالة معنوية** عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0,01بين **إدارة الكفاءات البشرية** و**تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة؛** حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0,803 بمستوى دلالة 0,000 و هو ارتباط قوي؛ **مما يعني أنه كلما كانت إدارة الكفاءات البشرية فعالة في المؤسسات** الصغيرة والمتوسطة ساهم ذلك في تحسين الابتكار هذه الأخيرة .و وجود علاقة بين إدارة الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني بالضرورة وجودها بين أبعاد إدارة الكفاءات البشرية كافة والابتكار المؤسسي، لذا قمنا باختبار مدى ارتباط وتلازم الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمختلف أبعاد إدارة الكفاءات البشرية فيما يلي:التخطيط، الاستقطاب، تنمية،تقييم الكفاءات البشرية وبالتالي يمكن القول أنه **توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.**

ثالثا اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول مستويات إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس،العمر،الخبرة المهنية، المؤهل العلمي،انتماء المؤسسة)

بغرض تقييم هذه الفرضية قمنا بصياغة الفرضيات الجزئية إحصائيا و فقا لما يلي:

H01: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير الجنس.

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير العمر.

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير الخبرة المهنية.

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

H06: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير انتماء المؤسسة.

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول مستويات إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وفقا للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس،العمر،الخبرة المهنية، المؤهل العلمي،انتماء المؤسسة).

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية تم استخدام اختبارT للعينات المستقلة Independant Samples T Test

1. الفرضية الجزئية الأولى

H01: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير الجنس.

الجدول رقم (4–51) إحصائيات إدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الجنس

المتغيرات	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	متوسط الخطأ المعياري
تخطيط الكفاءات البشرية	أنثى	91	3,9753	0,60099	0,06300
	ذكر	159	3,8868	0,55668	0,04415
استقطاب الكفاءات البشرية	أنثى	91	3,4722	0,68813	0,07214
	ذكر	159	3,3876	0,72998	0,05789
تنمية الكفاءات البشرية	أنثى	91	3,2500	0,78683	0,08248
	ذكر	159	3,0024	0,89162	0,07071
تقييم الكفاءات البشرية	أنثى	91	3,4573	0,73698	0,07726
	ذكر	159	3,1965	0,80648	0,06396
الابتكار	أنثى	91	3,4700	0,69803	0,07317
	ذكر	159	3,2593	0,73590	0,05836
إدارة الكفاءات البشرية	أنثى	91	3,5363	0,60774	0,06371
	ذكر	159	3,3630	0,64984	0,05154

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

لمعرفة إذا ما وجد تباين في اتجاهات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عينة الدراسة لجأنا إلى اختبار T-Test والنتائج موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (4–52) نتائج إختبار t–test لإدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الجنس

الحالات		اختبار Levene's لتجانس التباين		اختبار T-Test بالنسبة لوجود فروق في المتوسطات						
		F	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري للفرق	فرق الثقة 95%	
									الحد الأدنى	الحد الأعلى
تخطيط الكفاءات البشرية	تجانس التباين	0,017	0,896	1,174	248	0,241	0,08848	0,07534	-0,05990	0,23687
	عدم تجانس التباين			1,150	175,925	0,252	0,08848	0,07693	-0,06334	0,24030
استقطاب الكفاءات البشرية	تجانس التباين	1,101	0,295	0,900	248	0,369	0,08462	0,09399	-0,10051	0,26975
	عدم تجانس التباين			0,915	196,771	0,361	0,08462	0,09249	-0,09778	0,26703
تنمية الكفاءات البشرية	تجانس التباين	2,722	0,100	2,203	248	0,028	0,24764	0,11240	0,02627	0,46902
	عدم تجانس التباين			2,279	207,162	0,024	0,24764	0,10864	0,03345	0,46183
تقييم الكفاءات البشرية	تجانس التباين	2,668	0,104	2,537	248	0,012	0,26081	0,10279	0,05836	0,46326
	عدم تجانس التباين			2,600	201,679	0,010	0,26081	0,10030	0,06305	0,45857
الابتكار	تجانس التباين	,8650	0,353	2,219	248	0,027	0,21074	0,09496	0,02372	0,39776
	عدم تجانس التباين			2,252	195,790	0,025	0,21074	0,09360	0,02615	0,39533
إدارة الكفاءات البشرية	تجانس التباين	1,566	0,212	2,076	248	0,039	0,17323	0,08345	0,00886	0,33760
	عدم تجانس التباين			2,114	198,023	0,036	0,17323	0,08194	0,01164	0,33482

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من الجدول رقم (4-52) فإن:

-بالنسبة للمتغير المستقل إدارة الكفاءات البشرية فإن مستوى الدلالة المحسوبة 0,212 وهو أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وعليه نستدل بمستوى الدلالة عند تجانس التباين والذي نجد أن قيمته هي0,039وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسات إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع .وهذه الفروق كانت لصالح الذكور حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الفئة 3,3630 في حين بلغ المتوسط الحسابي للإناث 3,5363.

-وبالنسبة للأبعاد (تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم الكفاءات البشري) فقد كانت قيم مستوى الدلالة المحسوبة 0,369،0,241 على التوالي لكل من بعدي تخطيط واستقطاب الكفاءات البشرية وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة0.05 ، وبالتالي نقبل الفرضيات العدمية التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى هاذين البعدين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع .أما بعدي تنمية وتقييم الكفاءات البشرية، فقد كانت مستويات الدلالة 0,028،0,012 على الترتيب، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05 ؛ وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى ممارسة تنمية الكفاءات البشرية، وممارسة تقييم الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع .وكانت لصالح الاناث في كلا البعدين، إذ في بعد تنمية الكفاءات بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور 3,00 وعند الإناث 3,25 ، في حين بلغ المتوسط الحسابي عند الذكور3,19 وعند الإناث 3,45 في بعد ممارسة التقييم.

-أما بالنسبة لاختبار الفروقات في اتجاه المبحوثين بالنسبة للمتغير التابع(الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)فقد بلغت مستوى الدلالة المحسوبة 0,027 وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمدة 0,05 وبالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول مستوى الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير النوع.

2. الفرضية الجزئية الثانية

H02: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير العمر.

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way F Anova وهو يستخدم في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد.

أ/التحقق من تساوي التباين

الجدول رقم (4-53) إختبار ليفين

المتغيرات		إحصائية levene	مستوى الدلالة
العمر	تخطيط الكفاءات البشرية	0,329	0,804
	استقطاب الكفاءات البشرية	1,185	0,316
	تنمية الكفاءات البشرية	0,907	0,438
	تقييم الكفاءات البشرية	0,202	0,895
	الابتكار	0,759	0,518
	إدارة الكفاءات البشرية	0,827	0,480

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم (4-53) و هو اختبار التجانس بين المجموعات اختبار ليفين حيث أظهرت النتائج أن تباينات المتغيرات غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% و حيث قدرت قيمة ليفين الإحصائية لكل من (تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم،الابتكار،إدارة الكفاءات البشرية) على التوالي (0,329,1,185,0,907,0,202،0,759،0,827) بمستويات دلالة (0,804,0,316,0,438,0,895,0,518,0,480) جميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن التباين متحقق بين المجموعات و هذا شرط من شروط القيام باختبار التباين الأحادي Anova.

ب/تحليل تباين آراء المبحوثين حول حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير العمر

الجدول رقم (4-54) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير العمر

		مجموع المربعات	درجة لحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
تخطيط الكفاءات البشرية	بين المجموعات	2,826	3	0,942	2,929	0,034
	داخل المجموعات	79,097	246	0,322		
	المجموع	81,922	249			
استقطاب الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,224	3	0,075	0,145	0,933
	داخل المجموعات	127,001	246	0,516		
	المجموع	127,225	249			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,348	3	0,116	0,155	0,926
	داخل المجموعات	184,528	246	0,750		
	المجموع	184,877	249			
تقييم الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,431	3	0,144	0,228	0,877
	داخل المجموعات	155,153	246	0,631		
	المجموع	155,584	249			
الابتكار	بين المجموعات	1,983	3	0,661	1,251	0,292
	داخل المجموعات	130,004	246	0,528		
	المجموع	131,987	249			
إدارة الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,520	3	0,173	0,422	0,738
	داخل المجموعات	101,179	246	0,411		
	المجموع	101,699	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم(4-54)و بعد مقارنة المتوسطات عن طريق قيم **F** تبين أنه لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الكفاءات البشرية وأبعادها(استقطاب،تنمية،تقييم) والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير السن(الفئة العمرية)حيث كانت مستوى الدلالة لها جميعا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.بينما جاءت قيمة **F** تساوي 2,929 لبعد تخطيط الكفاءات البشرية و هي ذات دلالة إحصائية 0 ,034 عند مستوى معنوية 0,05 معناه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 إدراك القيام بعملية التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير العمر.و بما أن الفرق معنوي بين المتوسطات و يجب القيام بالاختبار البعدي Tukey لمعرفة لصالح من هذه الفروق.

ت/تحليل اختبار توكي Tukey

الجدول رقم (4-55) جدول المقارنات المتعدد لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير العمر

	العمر (I)	العمر (J)	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري للفرق	مستوى الدلالة	فرق الثقة 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
تخطيط الكفاءات البشرية	أقل من 29 سنة	من30 إلى39	0,11645	0,08811	0,550	-0,1115	0,3444
		من40 الى 49	0,18024	0,11073	0,365	-0,1062	0,4667
		من 50 فأكثر	0,47643*	0,16804	0,025	0,0418	0,9111
	من30 إلى39	أقل من 29 سنة	-0,11645	0,08811	0,550	-0,3444	0,1115
		من40 الى 49	0,06378	0,09738	0,914	-0,1881	0,3157
		من 50 فأكثر	0,35998	0,15956	0,111	-0,0527	0,7727
	من40 الى 49	أقل من 29 سنة	-0,18024	0,11073	0,365	-0,4667	0,1062
		من30 إلى39	-0,06378	0,09738	0,914	-0,3157	0,1881
		من 50 فأكثر	0,29620	0,17308	0,320	-0,1515	0,7439
	من 50 فأكثر	أقل من 29 سنة	-0,47643*	0,16804	0,025	-0,9111	-0,0418
		من30 إلى39	-0,35998	0,15956	0,111	-0,7727	0,0527
		من40 الى 49	-0,29620	0,17308	0,320	-0,7439	0,1515

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم (4-55) يتبين أن الفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة لبعد تخطيط الكفاءات البشرية هي فئة الأقل من 29 سنة أذ أحدثت فروقا مع فئة من 50 سنة فأكثر و كانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالحها حيث كان الفرق في المتوسطات موجبا.

3. الفرضية الجزئية الثالثة

H03: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way F Anova وهو يستخدم في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد.

أ/التحقق من تساوي التباين

الجدول رقم (4–56) اختبار ليفين

المتغيرات		إحصائية levene	مستوى الدلالة
المسمى الوظيفي	تخطيط الكفاءات البشرية	1,458	0,227
	استقطاب الكفاءات البشرية	1,152	0,329
	تنمية الكفاءات البشرية	2,145	0,095
	تقييم الكفاءات البشرية	2,123	0,098
	الابتكار	0,689	0,559
	إدارة الكفاءات البشرية	0,290	0,832

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم (4-56) و هو اختبار التجانس بين المجموعات اختبار ليفين حيث أظهرت النتائج أن تباينات المتغيرات غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% و حيث قدرت قيمة ليفين الإحصائية لكل من (تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم،الابتكار،إدارة الكفاءات البشرية) على التوالي (1,458،1,152،2,145،2,123،0689،0,290) بمستويات دلالة (0,227،0,329،0,095،0,098،0559،0,832) جميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن التباين متحقق بين المجموعات و هذا شرط من شروط القيام باختبار التباين الأحادي Anova.

ب/تحليل تباين آراء المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (4–57) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير المسمى الوظيفي

		مجموع المربعات	درجة لحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
تخطيط الكفاءات البشرية	بين المجموعات	1,618	3	0,539	1,652	0,178
	داخل المجموعات	80,304	246	0,326		
	المجموع	81,922	249			
استقطاب الكفاءات البشرية	بين المجموعات	2,881	3	0,960	1,900	0,130
	داخل المجموعات	124,343	246	0,505		
	المجموع	127,225	249			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,801	3	0,267	0,357	0,784
	داخل المجموعات	184,076	246	0,748		
	المجموع	184,877	249			
تقييم الكفاءات البشرية	بين المجموعات	3,212	3	1,071	1,729	0,162
	داخل المجموعات	152,372	246	0,619		
	المجموع	155,584	249			
الابتكار	بين المجموعات	8,174	3	2,725	2,139	0,096
	داخل المجموعات	313,380	246	1,274		
	المجموع	321,553	249			
إدارة الكفاءات البشرية	بين المجموعات	8,363	3	2,788	1,840	0,140
	داخل المجموعات	372,634	246	1,515		
	المجموع	380,996	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم(4-57) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق قيم **F** تبين أنه لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الكفاءات البشرية وأبعادها(تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم) والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي(الرتبة) حيث كانت مستوى الدلالة لها جميعا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05. وبالتالي قبول الفرضية العدمية H0 والتي تقول بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول إدارة الكفاءات البشرية بأبعادها وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعود لمتغير المسمى الوظيفي.

4. الفرضية الجزئية الرابعة

H04: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير الخبرة.

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way F Anova وهو يستخدم في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد.

أ/التحقق من تساوي التباين

الجدول رقم (4-58) إختبار ليفين

المتغيرات		إحصائية levene	مستوى الدلالة
الخبرة	تخطيط الكفاءات البشرية	1,873	0,156
	استقطاب الكفاءات البشرية	0,740	0,478
	تنمية الكفاءات البشرية	0,487	0,615
	تقييم الكفاءات البشرية	2,420	0,091
	الابتكار	2,069	0,128
	إدارة الكفاءات البشرية	0,363	0,696

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم (4-58) و هو اختبار التجانس بين المجموعات اختبار ليفين حيث أظهرت النتائج أن تباينات المتغيرات غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% و حيث قدرت قيمة ليفين الإحصائية لكل من (تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم،الابتكار،إدارة الكفاءات البشرية) على التوالي (1,873،0,740،0,487،2,420،2,069،0,363) بمستويات دلالة (0,156،0,478،0,615،0,091،0,128،0,696) جميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن التباين متحقق بين المجموعات و هذا شرط من شروط القيام باختبار التباين الأحادي Anova.

ب/تحليل تباين آراء المبحوثين حول حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (4-59) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير الخبرة

		مجموع المربعات	درجة لحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
تخطيط الكفاءات البشرية	بين المجموعات	1,504	2	0,752	2,310	0,101
	داخل المجموعات	80,418	247	0,326		
	المجموع	81,922	249			
استقطاب الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,691	2	0,345	0,674	0,511
	داخل المجموعات	126,534	247	0,512		
	المجموع	127,225	249			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,307	2	0,153	0,205	0,814
	داخل المجموعات	184,570	247	0,747		
	المجموع	184,877	249			
تقييم الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,771	2	0,385	0,615	0,542
	داخل المجموعات	154,813	247	0,627		
	المجموع	155,584	249			
الابتكار	بين المجموعات	0,400	2	0,200	0,376	0,687
	داخل المجموعات	131,587	247	0,533		
	المجموع	131,987	249			
إدارة الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,524	2	0,262	0,640	0,528
	داخل المجموعات	101,175	247	0,410		
	المجموع	101,699	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم(4-59) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق قيم **F** تبين أنه لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الكفاءات البشرية وأبعادها(تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم) و درجة تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير الخبرة المهنية حيث كانت مستوى الدلالة لها جميعا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير الخبرة.

5. الفرضية الجزئية الخامسة

H05: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way F Anova وهو يستخدم في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد.

أ/التحقق من تساوي التباين

الجدول رقم (4-60) اختبار ليفين

المتغيرات		إحصائية levene	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	تخطيط الكفاءات البشرية	0,840	0,501
	استقطاب الكفاءات البشرية	0,493	0,741
	تنمية الكفاءات البشرية	1,318	0,264
	تقييم الكفاءات البشرية	0,448	0,774
	الابتكار	1,229	0,299
	إدارة الكفاءات البشرية	0,791	0,532

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم (4-60) و هو اختبار التجانس بين المجموعات اختبار ليفين حيث أظهرت النتائج أن تباينات المتغيرات غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 5% و حيث قدرت قيمة ليفين الإحصائية لكل من (تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم،الابتكار،إدارة الكفاءات البشرية) على التوالي (0,840،0,493،1,318،0,448،1,229،0,791) بمستويات دلالة (0,501،0,741،0,264،0,774،0,299،0,532) جميعها أكبر من مستوى الدلالة 0,05 مما يدل على أن التباين متحقق بين المجموعات و هذا شرط من شروط القيام باختبار التباين الأحادي Anova.

ب/تحليل تباين آراء المبحوثين حول حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المؤهل العلمي.

الجدول رقم (4-61) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمؤهل العلمي

		مجموع المربعات	درجة لحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
تخطيط الكفاءات البشرية	بين المجموعات	0,580	4	0,145	0,436	0,782
	داخل المجموعات	81,343	245	0,332		
	المجموع	81,922	249			
استقطاب الكفاءات البشرية	بين المجموعات	2,858	4	0,714	1,407	0,232
	داخل المجموعات	124,367	245	0,508		
	المجموع	127,225	249			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	2,712	4	0,678	0,912	0,458
	داخل المجموعات	182,164	245	0,744		
	المجموع	184,877	249			
تقييم الكفاءات البشرية	بين المجموعات	1,469	4	0,367	0,584	0,675
	داخل المجموعات	154,115	245	0,629		
	المجموع	155,584	249			
الابتكار	بين المجموعات	2,645	4	0,661	1,253	0,289
	داخل المجموعات	129,341	245	0,528		
	المجموع	131,987	249			
إدارة الكفاءات البشرية	بين المجموعات	1,318	4	0,330	0,804	0,523
	داخل المجموعات	100,381	245	0,410		
	المجموع	101,699	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم(4-61) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق قيم **F** تبين أنه لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الكفاءات البشرية وأبعادها(استقطاب،تنمية،تقييم) ودرجة تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت مستوى الدلالة لها جميعا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.

6. الفرضية الجزئية السادسة

H06: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0,05 في إجابات المبحوثين حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المؤسسة.

لاختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي One Way F Anova وهو يستخدم في التحقق من دلالة الفروق بين متوسطات ثلاث مجموعات أو أكثر في متغير تابع واحد.

أ/تقرير المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الجدول رقم (4-62) تقرير المتوسطات الحسابية

المتغيرات		العدد	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية
تخطيط_الكفاءات	حسناوي	56	4,0804	0,49165
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	52	3,8870	0,53622
	خنتر	52	3,9159	0,69254
	شيالي	45	3,8472	0,58865
	عزوز	45	3,8306	0,52573
	Total	250	3,9190	0,57359
استقطاب_الكفاءات	حسناوي	56	3,6066	0,61219
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	52	3,3389	0,59735
	خنتر	52	3,3341	0,98292
	شيالي	45	3,3917	0,58545
	عزوز	45	3,4000	0,69628
	Total	250	3,4184	0,71480
تنمية_الكفاءات	حسناوي	56	3,3192	0,79198
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	52	3,1298	0,73346
	خنتر	52	2,9111	1,12713
	شيالي	45	2,9917	0,79030
	عزوز	45	3,0778	0,76188
	Total	250	3,0925	0,86167
تقييم_الكفاءات	حسناوي	56	3,5072	0,71646
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	52	3,3846	0,66828

	خنتر	52	3,0726	1,07115
	شيالي	45	3,2321	0,70545
	عزوز	45	3,2272	0,64439
	Total	250	3,2914	0,79046
الابتكار	حسناوي	56	3,5503	0,61698
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	52	3,3724	0,59012
	خنتر	52	3,0988	0,98702
	شيالي	45	3,3020	0,73703
	عزوز	45	3,3354	0,56576
	Total	250	3,3360	0,72806
إدارة_كفاءات	حسناوي	56	3,6246	0,56990
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	52	3,4336	0,50274
	خنتر	52	3,3013	0,89420
	شيالي	45	3,3616	0,55690
	عزوز	45	3,3791	0,54804
	Total	250	3,4261	0,63909

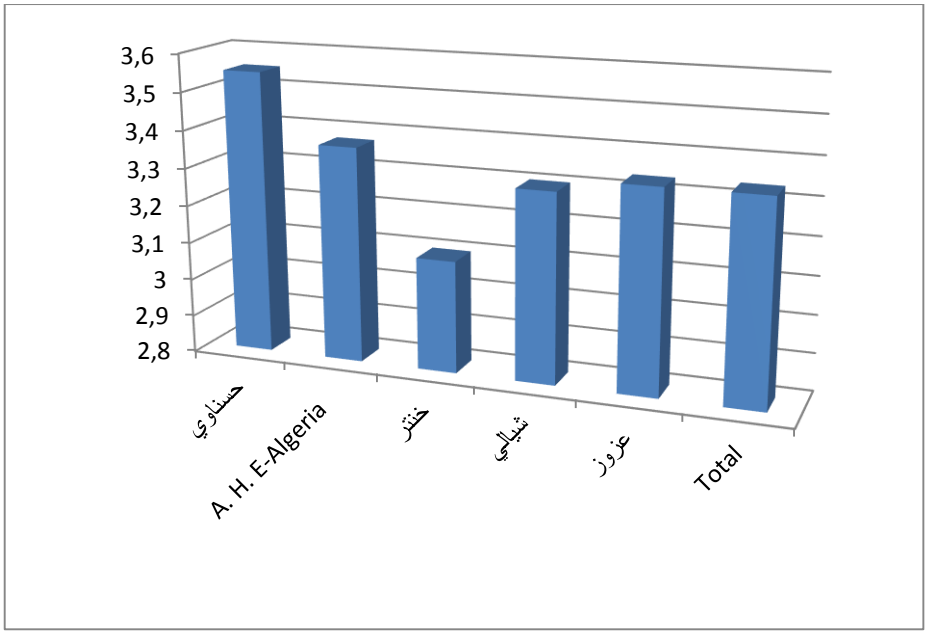
المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

يوضح الجدول رقم (4-62) المتوسطات الحسابية لإدارة الكفاءات البشرية وابعادها والابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث لوحظ أن فئة موظفي مؤسسة حسناوي هي السباقة في جميع المستويات من حيث إدراكها التخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم الكفاءات البشرية ودرجة تحسين الابتكار حيث بلغت متوسطاتها الحسابية على التوالي: 3,5503،3,5072،3,3192،3,6066،4,0804 وهي الأعلى مقارنة بين قيمة المتوسطات المنتمية للمؤسسات الأخرى المتبقية،و يمكن ترتيبها كالتالي:

بالنسبة لتخطيط الكفاءات :مؤسسة خنتر في المرتبة الثانية،تليها مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria ، ثم مؤسسة شيالي،تليها مؤسسة عزوز.**بالنسبة لاستقطاب الكفاءات** :مؤسسة عزوز في المرتبة الثانية،تليها مؤسسة شيالي،ثم مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria ،تليها مؤسسة خنتر. **بالنسبة لتنمية الكفاءات**: مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria في المرتبة الثانية،تليها مؤسسة عزوز،ثم مؤسسة شيالي، تليها مؤسسة خنتر. **بالنسبة لتقييم الكفاءات**: : مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria في المرتبة الثانية،تليها مؤسسة شيالي،ثم مؤسسة عزوز،تليها مؤسسة خنتر.أما درجة **تحسين الابتكار** بالمؤسسات يتم ترتيبها كالتالي: مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria في المرتبة الثانية،تليها مؤسسة عزوز،ثم مؤسسة شيالي،تليها مؤسسة خنتر.

أما المتوسطات الحسابية لادارة الكفاءات البشرية ككل في المؤسسات محل الدراسة فيمكن ترتيبها كالآتي:مؤسسة حسناوي بقيمة3,6246 و هي أعلى قيمة تليها مؤسسة Alcoil Heat Exchangers-Algeria بقيمة متوسط 3,4336،ثم مؤسسة عزوز في المرتبة الثالثة بقيمة 3,3791،تليها مؤسسة شيالي بقيمة 3,3616،لتأتي مؤسسة خنتر في المرتبة الأخيرة بقيمة متوسط 3,3013.

الشكل رقم (4–14) متوسطات الابتكار حسب أراء المبحوثين وفقا للمؤسسة



المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الشكل السابق يتضح جليا ترتيب المتوسطات الحسابية لمتغير الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

ب/تحليل تباين آراء المبحوثين حول حول مستوى إدارة الكفاءات البشرية و الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المؤسسة.

الجدول رقم (4-63) نتائج تحليل التباين لإدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تبعا لمتغير العمر

		مجموع المربعات	درجة لحرية	متوسط مجموع المربعات	F	مستوى الدلالة
تخطيط الكفاءات البشرية	بين المجموعات	2,096	4	0,524	1,608	0,173
	داخل المجموعات	79,827	245	0,326		
	المجموع	81,922	249			
استقطاب الكفاءات البشرية	بين المجموعات	2,729	4	0,682	1,342	0,255
	داخل المجموعات	124,496	245	0,508		
	المجموع	127,225	249			
تنمية الكفاءات البشرية	بين المجموعات	5,129	4	1,282	1,748	0,140
	داخل المجموعات	179,747	245	0,734		
	المجموع	184,877	249			
تقييم الكفاءات البشرية	بين المجموعات	5,892	4	1,473	2,411	0,050
	داخل المجموعات	149,692	245	0,611		
	المجموع	155,584	249			
الابتكار	بين المجموعات	5,619	4	1,405	2,724	0,030
	داخل المجموعات	126,367	245	0,516		
	المجموع	131,987	249			
إدارة الكفاءات البشرية	بين المجموعات	3,305	4	0,826	2,058	0,087
	داخل المجموعات	101,179	246	0,411		
	المجموع	101,699	249			

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم(4-63) وبعد مقارنة المتوسطات عن طريق قيم **F** تبين أنه لا يوجد فروق في آراء المبحوثين حول ممارسات إدارة الكفاءات البشرية وأبعادها(تخطيط، استقطاب، تنمية) تعزى لمتغير المؤسسة حيث كانت مستوى الدلالة لها أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05.بينما جاءت قيمة **F** تساوي 2,411 لبعد تقييم الكفاءات البشرية وهي ذات دلالة إحصائية 0,050 عند مستوى معنوية 0,05 معناه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 إدراك المبحوثين بالقيام لعملية التقييم في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المؤسسة.

بينما جاءت قيمة **F** تساوي 2,724 لمتغير تحسين الابتكار و هي ذات دلالة إحصائية 0,030 عند مستوى معنوية 0,05 معناه هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 إدراك المبحوثين لدرجة تحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة تعزي لمتغير المؤسسة.و بما أن الفرق معنوي بين المتوسطات، يجب القيام بالاختبار البعدي Tukey لمعرفة لصالح من هذه الفروق.

ت/تحليل اختبار توكي Tukey

الجدول رقم (4–64) جدول مقارنات المتعدد لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير المؤسسة

	العمر (I)	العمر (J)	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري للفرق	مستوى الدلالة	فرق الثقة 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
تقييم الكفاءات البشرية	حسناوي	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	0,12258	0,15053	0,926	-0,2911	0,5363
		خنتر	0,43454*	0,15053	0,034	0,0208	0,8482
		شيالي	0,27509	0,15649	0,401	-0,1550	0,7052
		عزوز	0,28003	0,15649	0,382	-0,1500	0,7101
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	حسناوي	-0,12258	0,15053	0,926	-0,5363	0,2911
		خنتر	0,31197	0,15330	0,252	-0,1093	0,7333
		شيالي	0,15252	0,15915	0,873	-0,2848	0,5899
		عزوز	0,15745	0,15915	0,860	-0,2799	0,5948
	خنتر	حسناوي	-0,43454*	0,15053	0,034	-0,8482	-0,0208
		Alcoil Heat Exchangers-Algeria	-0,31197	0,15330	0,252	-0,7333	0,1093
		شيالي	-0,15945	0,15915	0,854	-0,5968	0,2779
		عزوز	-0,15451	0,15915	0,868	-0,5919	0,2829
	شيالي	حسناوي	-0,27509	0,15649	0,401	-0,7052	0,1550
		Alcoil Heat Exchangers-Algeria	-0,15252	0,15915	0,873	-0,5899	0,2848
		خنتر	0,15945	0,15915	0,854	-0,2779	0,5968
		عزوز	0,00494	0,16479	1,000	-0,4479	0,4578
	عزوز	حسناوي	-0,28003	0,15649	0,382	-0,7101	0,1500
		Alcoil Heat Exchangers-Algeria	-0,15745	0,15915	0,860	-0,5948	0,2799
		خنتر	0,15451	0,15915	0,868	-0,2829	0,5919
		شيالي	-0,00494	0,16479	1,000	-0,4578	0,4479

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

الجدول رقم 4–65) جدول مقارنات المتعدد لتحليل الفروق المعنوية تبعا لمتغير المؤسسة

	العمر (I)	العمر (J)	فرق المتوسطات	الخطأ المعياري للفرق	مستوى الدلالة	فرق الثقة 95%	
						الحد الأدنى	الحد الأعلى
الابتكار	حسناوي	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	0,17795	0,13831	0,700	-0,2022	0,5580
		خنتر	0,45155*	0,13831	0,011	0,0714	0,8316
		شيالي	0,24830	0,14378	0,419	-0,1468	0,6434
		عزوز	0,21497	0,14378	0,567	-0,1802	0,6101
	Alcoil Heat Exchangers-Algeria	حسناوي	-0,17795	0,13831	0,700	-0,5580	0,2022
		خنتر	0,27360	0,14085	0,298	-0,1135	0,6607
		شيالي	0,07036	0,14622	0,989	-0,3315	0,4722
		عزوز	0,03702	0,14622	0,999	-0,3648	0,4389
	خنتر	حسناوي	-0,45155*	0,13831	0,011	-0,8316	-0,0714
		Alcoil Heat Exchangers-Algeria	-0,27360	0,14085	0,298	-0,6607	0,1135
		شيالي	-0,20324	0,14622	0,635	-0,6051	0,1986
		عزوز	-0,23658	0,14622	0,487	-0,6384	0,1653
	شيالي	حسناوي	-0,24830	0,14378	0,419	-0,6434	0,1468
		Alcoil Heat Exchangers-Algeria	-0,07036	0,14622	0,989	-0,4722	0,3315
		خنتر	0,20324	0,14622	,0 635	-0,1986	0,6051
		عزوز	-0,03333	0,15141	0,999	-0,4494	0,3828
	عزوز	حسناوي	-0,21497	0,14378	0,567	-0,6101	0,1802
		Alcoil Heat Exchangers-Algeria	-0,03702	0,14622	0,999	-0,4389	0,3648
		خنتر	0,23658	0,14622	0,487	-0,1653	0,6384
		شيالي	0,03333	0,15141	0,999	-0,3828	0,4494

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

من خلال الجدول رقم (4-65) يتبين أن الفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات البشرية هي فئة المنتمين لمؤسسة حسناوي إذ أحدثت فروقا مع فئة المنتمين لمؤسسة خنتر و كانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالحها حيث كان الفرق في المتوسطات موجبا.

من خلال الجدول رقم (4-65) يتبين أن الفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة لمتغير الابتكار هي فئة المنتمين لمؤسسة حسناوي إذ أحدثت فروقا مع فئة المنتمين لمؤسسة خنثر و كانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالحها حيث كان الفرق في المتوسطات موجبا.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدم تحققها و مدى مطابقة نتائجها لما جاء في الإطار النظري للفصل الأول،الثاني، والثالث.

1. **مناقشة نتائج اختبار الفرضية الأولى**:أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والتي بدورها قسمت إلى أربعة فرضيات فرعية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد الأثر بين متغيرات(إدارة الكفاءات البشرية بأبعادها كمتغير مستقل وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم(**4-32**) بمعامل تأثير يساوي 126,876 ومستوى معنوية 0,000 مما يعني وجود علاقة تأثير موجبة و قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 و هذا ما يتماشى ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البحثية.وبالتالي رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة. و عليه يمكن القول أن عملية تخطيط الكفاءات البشرية تؤثر ايجابيا وبدرجة متوسطة في تفعيل عملية الابتكار و يعود ذلك إلى : أن هذه العملية هي نقطة بداية للعمليات الأخرى باعتباره الطريق الوحيد لبلوغ الابتكار واهتمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بعملية تخطيط الكفاءات و لو كان ذلك نسبيا و هذا ما بينته نتائج التحليل الإحصائي المشار إليها سابقا في عرض وتحليل المحور الأول المتعلق بدور إدارة الكفاءات البشرية بمعامل تأثير 61,387 ومستوى معنوية 0,000.

يعتبر التخطيط الجيد نقطة توجيه الجحود نحو الأهداف المحددة بما فيها الابتكار واحداث التميز في السوق و هذا عن طريق التنبؤ بالمستقبل لاحتياجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة لهذا المورد البشري الكفؤ بالأعداد الملائمة و في الوقت الملائم لانجاز الخطة المحددة.

كما جاءت نتائج الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بتأثير بعد استقطاب الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أنه يوجد أثر موجب و متوسط بمعامل تأثير 118,113 و مستوى معنوية 0,000 عند مستوى معنوية 0,05 هذا ما يفسر أهمية جذب هذا النوع من الموارد البشرية لهذه المؤسسات لإحداث التغيير والتميز عن طريق الابتكار، حيث يمكن القول أنه إذا اعتمدت هذه المؤسسات على سياسات فعالة للتعيين والاختيار فسوف يكون لديها فرصة ناجحة للحصول على المواهب والمهارات المطلوبة.

بينت نتائج الإحصائية للفرضية الجزئية الثالثة فيما يخص تنمية الكفاءات البشرية على أنه يوجد تأثير لها في تحسين الابتكار بمعامل تأثير قدر بـ 177,88 بمستوى معنوية هو أيضا 0,000 وبالتالي هو ذال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05. و عليه يمكن القول أن تطبيقات تنمية الكفاءات تؤثر ايجابيا وبدرجة كبيرة في تفعيل عملية الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة و يعود ذلك إلى أن: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تقوم بتنمية كفاءاتها البشرية عن طريق التدريب والتكوين والتعلم والتحفيز. تسعى المؤسسات محل الدراسة عن طريق هذه الممارسات في زيادة مهارات موظفيها. حيث أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مراكز للتعلم فهي تعتبر في مرحلة النمو لذا نجد أنها تشجيع أفرادها على تطبيق ما تم اكتسابه من مهارات في عملهم لأن نجاحها مرتبط بإبداع أفرادها.

جاءت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة الخاصة بتأثير بعد تقييم الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على أنه يوجد أثر موجب و قوي بمعامل تأثير 177,490 و مستوى معنوية 0,000 عند مستوى معنوية 0,05 هذا ما يفسر أهمية تقييم الكفاءات البشرية بالمؤسسات محل الدراسة عن طريق تقرير مدى فعالية و كفاءة الفرد على الابتكار حيث يساعد التقييم الدوري إلى معرفة نقاط القوة والضعف للفرد،محاولة تحسين مهاراته في حالة الضعف عن طريق العملية السابقة و هي تنميته واذا كان محل قوة تحاول استغلالها وتطويرها على الابتكار.

2.**مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثانية:** أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية االثانية والتي بدورها قسمت إلى أربعة فرضيات فرعية باستخدام معامل بيرسون لتحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة (إدارة الكفاءات البشرية بأبعادها كمتغير مستقل وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمتغير تابع) والمبينة في الجدول رقم() بمعامل ارتباط يساوي 0,803 و مستوى معنوية 0,000 مما يعني وجود علاقة علاقة ارتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 و هذا ما يتماشى ما أكده الإطار النظري للدراسة من أهمية إدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البحثية.وبالتالي رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

3.**مناقشة نتائج اختبار الفرضية الثالثة:** أظهرت البيانات المحصل عليها من تحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة،و التي قسمت إلى ستة فرضيات فرعية باستخدام اختبار للعينات المستقلة **Independant Samples T Test**

في الفرضية الفرعية الأولى للكشف عن وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير الجنس حول دور إدارة الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.أما الفرضيات الفرعية الثانية، الثالثة، الرابعة،الخامسة والسادسة فقد تم استخدام تحليل التباين الأحادي One Way Anova F لكشف وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود لمتغير العمر،المسمى الوظيفي،الخبرة المهنية،المؤهل العلمي، حول دور إدارة الكفاءات البشرية وتحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

و منه تتحقق الفرضية الثالثة في أربعة جزئيات و هي العمر،المسمى الوظيفي،الخبرة المهنية،المؤهل العلمي و ذلك لثبوت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء المبحوثين عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير العمر،المسمى الوظيفي،الخبرة المهنية،المؤهل العلمي بالنسبة لمستويات إدارة الكفاءات البشرية و مستوى الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.و لم تتحقق في جزئين اثنين و هي الجنس حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء المبحوثين عينة الدراسة تعود لمتغير الجنس بالنسبة لبعدي تنمية وتقييم لمحور ادارة الكفاءات البشرية و مستوى تحسين الابتكار و يعود هذا إلى احتكار الموظفين جنس إناث أكثر لاهتمامهم لعمليتي تنمية وتقييم لتحسين الابتكار بهذه المؤسسات.

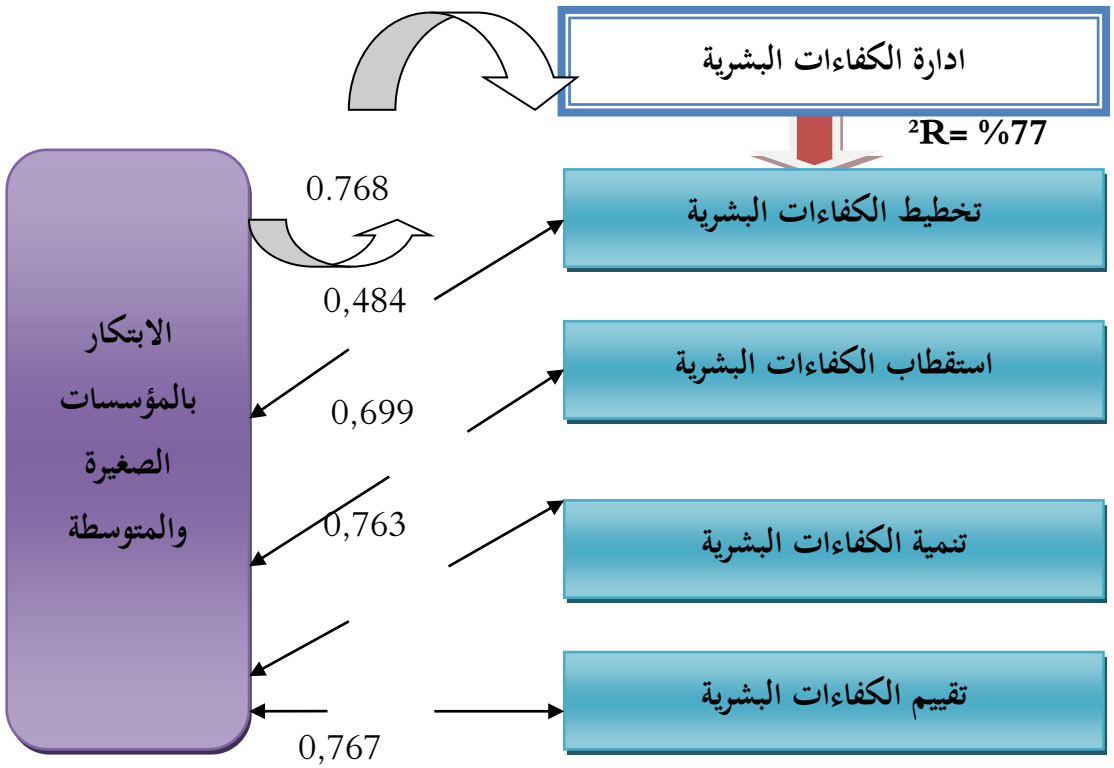
أما الجزء الثاني و هي المؤسسة حيث تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 بين آراء المبحوثين عينة الدراسة تعود لمتغير المؤسسة بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات لمحور إدارة الكفاءات البشرية و مستوى تحسين الابتكار حيث تبين أن الفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات البشرية والابتكار هي فئة المنتمين لمؤسسة حسناوي إذ أحدثت فروقا مع فئة المنتمين لمؤسسة خنثر و كانت هذه الفروق في الاتجاهات لصالحها حيث كان الفرق في المتوسطات موجبا.

خاتمة الفصل الرابع:

من خلال الدراسة الميدانية حاولنا اختبار العلاقة والأثر والفروقات بين بعض ممارسات إدارة الكفاءات البشرية كمتغير مستقل والابتكار كمتغير تابع على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس وجدنا أن النموذج مفسر وبدلالة إحصائية معنوية أقل من 0,05 حيث وجدنا أن علاقة الارتباط بين إدارة الكفاءات البشرية المعتمدة في الدراسة والابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة كانت ايجابية و قوية R=0.768، كما أن إدارة الكفاءات البشرية تفسر ما مقدار هو 77% من التباين الحاصل في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة، كما أظهرت النتائج أن مستوى إدارة الكفاءات البشرية في المؤسسات المبحوثة كان مرتفعا، في حين اتجهت آراء المبحوثين حول تحسين الابتكار بمؤسساتهم إلى متوسط لوجود فروق تعزى لمتغير الجنس والمؤسسة وأظهرت النتائج أيضا وجود تأثير للتفاعل والتنسيق والتكامل بين أبعاد (تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم) لإدارة الكفاءات البشرية في تحسين الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة .

ويمكن تلخيص أهم النتائج الإحصائية المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية بفروعها في الشكل التالي:

الشكل رقم (4-14) علاقة الإرتباط والقدرة التفسيرية لإدارة الكفاءات البشرية والإبتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس



المصدر من إعداد الباحثة

خاتمة:

تناولت الدراسة موضوع دور إدارة الكفاءات البشرية في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس سنتطرق في الخاتمة ما جاء في الدراسة من خلال الفلسفة الفكرية لفصول البحث والهدف منها واهميتها العلمية بالنسبة للطلبة و كذلك أرباب العمل، مرورا إلى مناقشة أهم ما جاء في نتائج الدراسة وصولا إلى التوصيات والاقتراحات التي يمكن الأخذ بها في المستقبل.

كما تم التطرق في الخاتمة إلى الصعوبات التي واجهتها الباحثة أثناء قبل وبعد البحث،خاصة تلك المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة.

- **الفلسفة الفكرية :**

ساهمت الدراسات السابقة في تشكيل الفلسفة الفكرية لدراستنا،و التي تناسبت مع أفكارنا و وجهات نظرنا حول الموضوع فقد اعتبرت الفجوات البحثية المتحصل عليها في المقدمة العامة حيث تمكنا من وضع القواعد والخطوط العريضة والأساسية للدراسة. خاصة فيما يتعلق في تحديد الأهداف والأهمية التي يكتسيها الموضوع في عصر الابتكارات والتنمية الاقتصادية من خلال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكذلك اقتصاد المعرفة من خلال الكفاءات البشرية.

لذلك كان توجهنا لتبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العمليات الاقتصادية لإدارة الكفاءات البشرية والابتكار من خلال البحث والتطوير داخلها أو من خلال مراكز البحث الخارجية كالجامعات و معاهد التكوين. و هذا للسعي منا في تحقيق الأهداف البحثية للموضوع وفق توجهنا الفكري والثقافي.

- **هدف البحث**

كان الهدف الرئيسي من دراستنا هو محاولة تطوير وبلورة الأدبيات من خلال الدراسات السابقة المتاحة والتي توفرت لدينا من خلال مراجع كتب و مقالات علمية و مصادر أخرى تم الاستعانة بها حول متغيرات الدراسة للنظر في المضامين النظرية لإدارة الكفاءات البشرية أو ممارسات إدارة الكفاءات بمعنى(التخطيط–التوظيف–تنمية–و تقييم الكفاءات)و المتغير التابع الابتكار لأهميته في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الاستباقية في السوق.

كما سعت دراستنا إلى التعرف على مدى تبني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في إدارتها على الكفاءات البشرية و دورها في تفعيل الابتكار في المؤسسات المبحوثة و هذا بقياس مخرجاتها الإحصائية و مقارنة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس لمتغير إدارة الكفاءات البشرية و قدرتها على تفعيل الابتكار. كما تم تشخيص العلاقة والأثر الموجود بينهما مجتمعة وبين أبعادها الأربعة والابتكار.بمعنى التعرف على مستوى الابتكار والقدرة على الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبحوثة استنادا على إمكانية إدراك وتفحص دور الكفاءات البشرية بها.

- **الأهداف الموضوعية**

تمثلت المرحلة الأولى :و التي استهدفت الأهداف الموضوعية تلك المتعلقة بمراجعة الأدبيات الفكرية و دراستها دراسة نقدية معمقة لمعرفة أسباب و عناصر الاختلاف للدراسات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة.فقد خطت دراسة البحث النظري والتطبيقي في مجال الذي له صلة بإدارة الكفاءات البشرية والمتمثل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و كيفية التميز من خلال تعزيز المورد البشري الكفؤ في تفعيل الابتكار،و كانت أحسن طريقة للدراسة التطبيقية لنموذج الدراسة هي التي تنتهج دراسة حالة والتحليل الإحصائي للبيانات.

في المرحلة الثانية:تحليل و دراسة الروابط بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعادها الأربعة (التخطيط-التوظيف-تنمية-تقييم)مع تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد تم تحديد وتحليل تفاعل إدارة الكفاءات بأبعاده مجتمعة أو مع بعضها البعض.
هذا لمعرفة ما إذا كانت الأبعاد لها تأثيرات و علاقات قوية،متوسطة،أو ضعيفة من خلال علاقات الارتباط والتأثير التي جاءت في الدراسة مقبولة و جيدة بشكل عام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخمسة محل الدراسة.
في الأخير كان الهدف متمثلا في صياغة معادلات خطية تربط بين إدارة الكفاءات البشرية المتغير المستقل والابتكار المتغير التابع كما تم صياغة كل بعد من أبعاد إدارة الكفاءات مع الابتكار.فقد تم إجراء التحليل باستخدام الانحدار البسيط والانحدار المتعدد،و هذا لأجل تقديم مساهمة في سياق الأدبيات والتنبؤ بالقدرة الابتكارية لهذه الكفاءات في المستقبل،محاولين تسليط الضوء على هذا المورد الهام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية إدارتها،التخطيط لها واستقطابها، تنميتها وتطويرها للابتكار.كما سعت الدراسة الى اقتراح نموذج لقياس إدارة الكفاءات البشرية بأبعادها مجتمعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق تصوراتنا لأهم العناصر التي تساهم في تفعيل الابتكار والتي لحد الساعة محل إشكال لهذا النوع من المؤسسات في الجزائر.

- **النتائج :**

كما جاءت الدراسة لتأكد صدق العلاقة التأثيرية بين أبعاد إدارة الكفاءات البشرية في تفعيل الابتكار من أجل مساعدة أرباب العمل والمسيرين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنهوض بقطاع الصناعة وتحقيق التنمية الاقتصادية المبنية على الابتكارات. فالمورد البشري يعتبر أصلا من أصول المؤسسة تتدفق منه القيمة الاقتصادية المستقبلية.حيث أصبح من الضروري للمؤسسات الاعتماد على الإمكانيات البشرية التي تتميز بالمعرفة والمهارة والتي تنافس فيها أقوى المؤسسات في حدود التميز والبقاء في السوق.فقد أثبتت الدراسات على قدرة العقل البشري في خلق ثروة حقيقة ة قدرة عالية على التحكم في جميع الميادين.فقد كانت نتائج الدراسة كالآتي:

مكونات التخطيط

	المتغير	نسبة التفعيل على الابتكار
التخطيط للكفاءات البشرية	**التخطيط العملي**	**% 15.3**
	التخطيطالاستراتيجي	**% 2.1**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوث

مكونات التوظيف

	المتغير	نسبة التفعيل على الابتكار
توظيف للكفاءات البشرية	**مهارات الاستقطاب**	**% 9.2**
	مصادر الاستقطاب	**% 8.6**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

مكونات التنمية

	المتغير	نسبة التفعيل على الابتكار
تنمية الكفاءات البشرية	**الحوافز المادية**	**% 4.7**
	الحوافز المعنوية	**% 11.3**

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

مكونات التقييم

	المتغير	نسبة التفعيل على الابتكار
تقييم الكفاءات البشرية	التقييم الذاتي	% 9.5
	التقييم الجماعي	% 6.5

المصدر :من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss للعينة المبحوثة

✓ إن تخطيط الكفاءات البشرية يفسر **2,7 %** من القدرة على الابتكار المقدر لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (مؤسسة شيالي،حسناوي،Alcoil Heat Exchangers-Algeria ،عزوز،خنشر)،

✓ إن توظيف الكفاءات البشرية يفسر **21,7 %** من القدرة على الابتكار المقدر لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (مؤسسة شيالي،حسناوي،Alcoil Heat Exchangers-Algeria ،عزوز،خنشر)،

✓ إن تنمية الكفاءات البشرية يفسر **26,8 %** من القدرة على الابتكار المقدر لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (مؤسسة شيالي،حسناوي،Alcoil Heat Exchangers-Algeria ،عزوز،خنشر)،

✓ إن تقييم الكفاءات البشرية يفسر **35,4 %** من القدرة على الابتكار المقدر لدى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية (مؤسسة شيالي،حسناوي،Alcoil Heat Exchangers-Algeria ،عزوز،خنشر)،

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05** بين آراء المبحوثين عينة الدراسة تعود لمتغير المؤسسة بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات لمحور إدارة الكفاءات البشرية و مستوى تفعيل الابتكار حيث تبين أن الفئة التي أحدثت فروقا في اتجاهات المبحوثين بالنسبة لبعد تقييم الكفاءات البشرية والابتكار هي فئة المنتمين لمؤسسة حسناوي إذ أحدثت فروقا مع فئة المنتمين لمؤسسة خنشر.

✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05** بين آراء المبحوثين عينة الدراسة تعود إلى كل من متغير العمر،المسمى الوظيفي،الخبرة المهنية،المؤهل العلمي بالنسبة لمستويات إدارة الكفاءات البشرية و مستوى الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05** بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

✓ توجد علاقة ارتباط قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية **0,05** بين إدارة الكفاءات البشرية بأبعاده مجتمعة وتفعيل الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

- **صعوبات الدراسة :**

لقد كان انجاز هذه الدراسة مليئة بالعراقيل والصعوبات تلك المتعلقة بالحصول على المعلومة،خاصة من الجانب التطبيقي بسبب تحفظ مسؤولي المؤسسات محل الدراسة وتماطلهم وتهربهم من منح المعلومة الكاملة وجعلها تحت تصرف الباحث رغم أن الهدف منها يبقى علمي بحث.

كما تعتبر البيانات المتحصل عليها عبارة عن أراء قد تحمل الصح أو الخطأ لصاحب الاستجابة فدراستنا تمثلت في توزيع استبيان لعينة الدراسة فعند تحليلنا للبيانات لوحظ أن بعد الاستجابات عشوائية لا تعكس صحة المعلومات المصرح بها في الاستبيانة.و من

الصعوبات التي واجهتنا أيضا هي عدم حصولنا على أي وثيقة إدارية كوثيقة إحصاء عدد الموظفين داخل هذه المؤسسات. فقد تم التصريح بها بشكل شفوي فقط والتي تعتبر غير دقيقة بالنسبة لنا.

تزامنت دراستنا مع الجائحة التي شهدها العالم و هي كورونا covid 19 والتي ساهمت في غلق الجامعات والمؤسسات محل الدراسة والتي كانت سببا في توقفنا لفترة معينة حيث تعلق الأمر بتوزيع الاستمارات للعينة المطلوبة على مستوى هذه المؤسسات، فقد كانت جزء من الصعوبات التي واجهتنا أثناء قيامنا لبحثنا هذا خصوصا الجانب التطبيقي.

كما جاءت الدراسة لتؤكد

- **توصيات لبحوث مستقبلية :**

تم التطرف في دراستنا هذه على جانب من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي فكرنا أنها تساهم بشكل كبير في الابتكار باستقطاب وتنمية الكفاءات البشرية و لكن هناك عدة مجالات و عناصر لم يتم التطرق لها و لم يتم البحث فيها و لابد من مناقشتها في المستقبل و هي كالتالي:

-لا بد من دراسة لموضوعنا إدارة الكفاءات البشرية أو بعد من أبعاده باستخدام طرق وادوات تحليلية واحصائية أخرى مثل AMOS- SMART PLS

- لا بد من دراسة لموضوعنا إدارة الكفاءات البشرية أو بعد من أبعاده بتوسيع عينة البحث ما فوق ستة مؤسسات صغيرة و متوسطة التي تم قياسها في بحثنا.

-يمكن وضع دراسة لبحثنا في اتجاهين أي العلاقة التفاعلية فيما بين المتغيرات، فقد تمت دراسة الانحدار في اتجاه واحد لدراستنا هذه.

- **المساهمة البحثية :**

ساهمت دراستنا في تحليل أبعاد إدارة الكفاءات البشرية في تفعيل الابتكار و هذا بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و كعينة "ولاية سيدي بلعباس" من خلال استعمال عدة أدوات تحليلية كما تم اقتراح نموذج لقياس أبعاد الدراسة كاجتهاد منا بمثابة تحليل لممارسات إدارة الكفاءات الأكثر تفعيلا للابتكار.كما يمكن الإشارة إلى أن من أصعب الدراسات تلك المتعلقة بالموارد البشرية هذا لصعوبة قياسه.

كما ساهمت دراستنا إلى اقتراح أفكار جديدة لاسيما المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبنيها إدارة فعالة مثل إدارة الكفاءات. حيث سعت الجزائر إلى تطوير وتدعيم هذه المؤسسات خاصة بعد الانفتاح الاقتصادي على اعتبار أن هذه المؤسسات هي المحرك الأساسي لعملية التنمية.

فأهم مساهمة لنا هي تلك المتعلقة بالعلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة و ما أسفر عنها من نتائج من خلال حل الإشكالية المطروحة والتي تمت الإجابة عنها في الجانب التطبيقي من خلال الكشف عن دور إدارة الكفاءات في تفعيل الابتكار بمؤسسات شيالي،حسناوي،خنشر،Alcoil Heat Exchangers-Algeria ،عزوز محل دراسة ميدانية. هذا بإظهار تبني هذه المؤسسات لأسلوب إدارة الكفاءات من خلال رصد واقع تطبيق العمليات المختلفة لإدارة الكفاءات والمتمثلة في التخطيط،التوظيف،التنمية والتقييم،كما تم رصد واقع الابتكار في هذه المؤسسات.

- **اقتراحات الدراسة**

اقتراحات بالنسبة للموظفين:

* محاولة تنمية القدرات العلمية والفكرية خارج المؤسسة،
* التطوير الذاتي والمستمر لمعارفهم،

* المبادرة وابداء الرأي لأي مشكلات قد يواجهونها داخل المؤسسة،
* التمتع بروح التعاون والتشارك للمعارف فيما بينهم لتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة يمكن الاستفادة منها،
* التمتع بروح المبادرة والمخاطرة في التصريح بالمعلومة،
* إنشاء بنك معرفي خاص بهم يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة.

اقتراحات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

* تشجيع العمال على الانخراط في الأعمال الابتكارية والإبداعية،
* تهيئة كل الظروف والإمكانيات اللازمة المشجعة على الابتكار،
* وضع نظم و خطط لتطوير وتنمية القدرات البشرية بما فيها الكفاءات البشرية،
* تقديم تحفيزات مالية و معنوية لكل مبادرة ابتكارية،
* إعطاء أهمية بالغة لمراكز البحث والتطوير داخل المؤسسات من أجل الابتكار،

اقتراحات بالنسبة للوزارة الوصية

* التشجيع المالي والمعنوي لكل أفكار إبداعية أو ابتكاريه نابغة من موظف،
* تقديم ميزانية خاصة لكل مؤسسة صغيرة و متوسطة مبتكرة،
* تمكين أرباب العمل أو رجال الأعمال من تقديم مشاريعهم الابتكارية عبر منصة رقمية يمكن من خلالها تعداد عدد الأفكار الجديد "ابتكار أو اختراع"،
* تشريع قوانين مرنة و خاصة تساهم في زيادة إنشاء مؤسسات صغيرة و متوسطة،
* تخصيص ميزانية مالية مهمة لمراكز البحث والتطوير داخل و خارج هذه المؤسسات،
* مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة.
* ربط الصلة الوثيقة مع المحيط العلمي (الجامعات، مراكز البحث، مراكز التكوين، الباحثين والمبدعين)، وذلك من خلال المساهمة والإطلاع على آخر ما أنتجته هذه الهيئات البحثية، مع السعي لمحاولة إسقاطه على واقعها الخاص.

قائمة المراجع

المراجع بالعربية :

أولا – الكتب :

1. أحمد سيد مصطفى ،**المدير وتحديات العولمة**،دار النهضة العربية،الطبعة الأولى، مصر 2001
2. أحمد سيد مصطفى، **ادارة البشر(الأصول والمهارات)**، بدون ذكر دار النشر، مصر،2002.
3. أحمد شاكر عسكري،**دراسات تسويقية متخصصة** ، دار الزهران، الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2000.
4. أسامة خيري ،**ادارة الابداع والابتكارات**،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،2012.
5. أسامة عبد الرحمن، **المشروعات الصغيرة و عوامل الاستقرار**، دار زهور المعرفة والبركة، الطبعة الأولى،2017-2018،القاهرة،مصر.
6. إسماعيل حجازي،معالي مسعاد، **"تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"** ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،الطبعة الأولى. 2013
7. اسماعيل عبد الفتاح ،**الابتكار وتنميته لدى أطفالنا**،مكتبة الدار العربية للكتاب، مصر2003
8. انس عبد الباسط عباس،**تخطيطوتنميةالقوىالعاملة**،الطبعةالأولى،دارالمسيرةللنشروالتوزيع،عمان،الأردن،2011.
9. بلال خلف السكارنة ،**الابداع الداري**، دار االميسرة للنشر والتوزيع،ط1، عمان، الأردن،2011.
10. بلال خلف السكارنة،**الريادة وادارة منظمات الأعمال**، دار الميسرة،الأردن،ط1.
11. بوثلجة غياث، **"الأسس النفسية للتكوين و مناهجه"** ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1984.
12. بوعبد الله لحسن، **"تقييم العملية التكوينية بالجامعة:قراءات في التقويم التربوي"** ،جمعية الإصلاح الاجتماعي والتربوي، الطبعةالثانية1998،الجزائر.
13. ثابت عبد الرحمن إدريس ، **بحوث التسويق(أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض)**،الدار الجامعية، مصر، 2002.
14. جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمان ادريس ،**التسويق المعاصر**،الدار الجامعية، الطبعة الأولى،الاسكندرية،مصر،2005.
15. حسين حريم ،**السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2004.
16. حسين عبد المطلب الأسرج، **المشروعات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التشغيل في الدول العربية**، القاهرة،مصر.
17. حسين عبد المطلب الأسرج، **مستقبل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر**، مطابع مؤسسة الأهرام،القاهرة،أكتوبر،2006.
18. حنفي عبد الغفار، **"السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية"** ،الدار الجامعية الجديدة للنشر،مصر،2002.
19. خبابة عبد الله، **المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (آلية لتحقيق التنمية المستدامة)**، دار الجامعة الجديدة للنشر،الإسكندرية،مصر، 2013.
20. خير الله جمال، **الإبداع الإداري**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،عمان، الأردن،2009.
21. راضي بهجت عطية،هشام يوسف العربي،**إدارة الجودة الشاملة المفهوم والفلسفة والتطبيقات**، شركة روابط للنشر وتقنية المعلومات،القاهرة،2016.
22. رامي جمال انترواس،عادل سالم معايعة، **"الإدارة بالثقة والتمكين"**،ط1، دار عالم الكتاب الحديث،الأردن،2008.
23. راوية حسن،**"سلوك المنظمات"**،الدار الجامعية،الاسكندرية،مصر،2001.
24. ريتشارد ليفر،**الابتكار الجذري:كيف يمكن للشركات القائدة أن تتصدى للشركات الصاعدة**،خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال 2،الشركة العربية للاعلام العلمي (شعار)،السنة التاسعة،العدد 21،القاهرة،نوفمبر 2001.

25. زاهر عبد الرحيم، **"مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"** ،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،الاردن، الطبعة الأولى2011 .
26. زاهر عبد الرحيم،**مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية**،دار الراية للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2010.
27. زكريا مطلك الدوري،أحمد على صالح، **"ادارة التمكين واقتصاديات الثقة"**، دار اليازوري،الأردن،2009.
28. سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الأعمال الصغيرة : أبعاد للريادة**، دار وائل للنشر،عمان، 2005، ص 125.
29. شارلز مارجيريسون،**القيادة بالفريق** ،ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض،2005.
30. عبد الباسط هويدي، فتيحة زايدي، **المعرفة العلمية في ظل مجتمع المعرفة**، السراج في التربية و قضايا المجتمع، 106،1،2017-114.
31. عبد الكريم بوحفص، **"التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية"** ،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010.
32. علي الشريف،**الادارة المعاصرة**،الدار الجامعية، مصر، 2000.
33. علي سلمي، **"ادارة الموارد البشرية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع**، القاهرة، نوفمبر 1997.
34. عماد علي المهيرات، **"أثر التمكين على فاعلية المنظمة"**،ط 1، دار جليس الزمان،عمان،2010.
35. عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الطبعة الرابعة،الجزائر، 2006.
36. عمر وصفي عقيلي،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعداستراتيجي**،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2009
37. كاسر نصر المنصور،شوقي ناجي جواد،**إدارة المشروعات الصغيرة**، دار الحامد للنشر والتوزيع،عمان،الأردن،2000.
38. مأمون نديم عكروش،سهير نديم عكروش ،**تطوير المنتجات الجديدة** ،دار وائل للطبع والنشر ،الطبعة الأولى،عمان ،الأردن،2004.
39. محمد أسامة، سيد علي، **ادارة المعرفة**. الجزء الأول، مصر، دار العلم والايمان،2013.
40. محمد بلقاسم حسن بهلول، **الاستثمار واشكالية التوازن الجهوي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1990.
41. محمد عبد الفتاح الصريفي ،**الإدارة الرائدة**،دار الصفاء، عمان،الأردن ، 2003.
42. محمد هيكل، **مهارات إدارة المشروعات الصغيرة**، القاهرة،مصر، 2002.
43. مروان عبد المجيد ابراهيم،**أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، مؤسسة الوراق، الطبعة الأولى،2000.
44. مصري عبد الحميد حمورة ،**علم النفس(الفن وتربية الموهبة)**،دار غريب،القاهرة، مصر2000
45. مصطفى هني،**معجم المصطلحات (فرنسي-انجليزي-عربي)**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر.
46. المعاني،و آخرون، **قضايا إدارية معاصرة**،دار وائل للنشر،الطبعة الأولى،الأردن،2011 .
47. ملحم، يحيى سليم،**"التمكين كمفهوم إداري معاصر"** المنظمة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة،سنة2009.
48. مؤسسة التمويل الدولية، **دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**،البنك الدولي، واشنطن، 2009.
49. موسى اللوزي،**التطوير التنظيمي**، دار وائل للنشر،عمان،الأردن،الطبعة الثانية، 2003.
50. مؤيد عبد الحسين الفضل،**الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009.
51. نبيل جواد، **ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التشغيل في الدول العربية**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،2007.
52. نجم عبود نجم،**إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص،و التجارب الحديثة)، الطبعة الأولى**، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2003.
53. نيجل كنج و نيل أندرسون،**ادارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادى للمنظمات)،ترجمة:**محمود حسن حسني،،دار المريخ للنشر،الرياض، مصر، 2004.

54. الياس ناصف، **شركة التوصية البسيطة و شركة المحاصة**، موسوعة الشركات التجارية،الطبعة الرابعة، بيروت،لبنان، 2010.

ثانيا – المجلات والملتقيات

55. ابتهاج العالي،**دور المدير العربي في الإبداع والتميز**،بحث مقدم ضمن المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة" **الإبداع والتجديد**"، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، شرم الشيخ، مصر،أيام 27-29 نوفمبر،2004.

56. أحلام منصور، آسيا بن عمر، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و وسائل دعمها**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،يومي 06-07 ديسمبر، 2017

57. أحمد ثامر خيون، عز الدين دفع الله عيسى،**المشروعات الصغيرة للشباب و دورها في الحد من البطالة في العراق–دراسة اجتماعية ميدانية في مدينة الكوت**، لارك للفلسفة واللسانيات والعلوم الاجتماعية،بحوث علوم التربية والاجتماع، الجزء الثاني، العدد 31، ا. ص :2018/10/1.

58. أحمد علي، **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول،2012.

59. أحمد قايد نور الدين،**إدارة التغيير كأداة لتفعيل عملية الخوصصة حالة الجزائر**، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وادارة الأعمال –جامعة بسكرة ،المجلد 04،العدد 01، 2016.

60. أسماء راشد الراشد،حصة ناصر اليحيى، **معوقات ممارسة القيادة الابتكارية في كلية التربية بالخارج بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز**،المجلة العلمية لكلية التربية،جامعة اسيوط،المجلد 36،العدد 06،جويلية 2020.

61. أسماء رتيمي، رحيمة غضبان، **معوقات الابداع والعوامل المؤثرة في الابتكار في المؤسسة**، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية،المجلد 03،العدد08,

62. ايمان بن قصير،**الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة**، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،المجلد 10،العدد 02، 2021.

63. بادي سوهام،**العصف الذهني وتنمية التفكير الابداعي لدى العاملين في المكتبات و مراكز المعلومات**،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، المجلد 06العدد 02، 2013.

64. بادي سوهام،لحمر عبد القادر،**العصف الذهني كأسلوب لتنمية التفكير الابتكاري في المكتبات الجامعية**،مجلة بيبليوفيليا،المجلد 01،العدد 01، 2020.

65. براق محمد، رابح بن شايب، "**تسيير الكفاءات وتطويرها بالمؤسسة**"، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،09-10 مارس 2004.

66. برزوق عبد الرفيق،**إدارة التغيير و دورها في تحقيق التنمية المحلية في الجزائر**، مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية ،المجلد 04،العدد 02، جويلية 2021.

67. بشابشة، سامر عبد المجيد،"**أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة**" المجلة العربية للعلوم الإدارية،سنة2008.

68. بلال أحمية،**دور التمويل بالمشاركة في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل الشراكة الأوروعربية**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،الجزائر، يومي 17،18، أفريل، 2006.

69. بن زيان أسماء،قاشي خالد،**دور الابتكار الاعلاني في كسب ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال –دراسة نظرية تحليلية، بالإشارة الى تجربة شركة كوكا كولا**،الريادة لاقتصاديات الأعمال،المجلد 04،العدد 02، جوان 2018.

70. بن سالم أمال،بوقرة رابح،""**دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع للمؤسسات– دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج** "، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة محمد بوضياف،المسيلة،العدد 18، 2017.

71. بن عنتر عبد الرحمن، بلوناس عبد الله،**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين تحدي المعوقات و ضرورة دعم قدراتها التنافسية في ظل المنافسة الدولية**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 1، 2012،.

72. بن عيسى علال،بن حليمة عمر، **تأثير تخطيط الموارد البشرية على جودة اتخاذ القرارات**، المؤتمر الدولي :المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية،العدد الثالث.

73. بو يحياوي ابراهيم،بن أحمد نوال، "**أهمية و دور الكفاءات البشرية داخل المنظمات** "،مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2،العدد 06، جوان 2016.

74. بوعنينة وهيبة،سلامة وفاء،**أثر التحفيز الذاتي (الدوافع) على تنمية الموارد البشرية في مؤسسات المحروقات بسكيكدة**، مجلة الباحث الاقتصادي ، المجلد 10،العدد 1، سنة 2022.

75. بيان حرب، **دور المشروعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية– التجربة السورية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 22،العدد الثاني، 2006.

76. جرمان الربيعي،بن جمعة أمينة،**دور البيئة المحفزة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمبدعة في تفعيل قيادة الابتكار–شركة جوجل نموذجا**،مجلة إضافات اقتصادية العدد 01، أفريل 2017.

77. حاج تقي الدين، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر و وسائل دعمها**، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر،جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي،يومي 06-07 ديسمبر، 2017.

78. حامدي محمد،**علاقة حلقات الجودة بادارة الجودة الشاملة**،مجلة أفاق علوم الإدارة والاقتصاد، المجلد 03العدد 01، 2019

79. حمودي حيمر، (2017)، **أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات دراسة حالة مستشفى الاخوة مغلاوي بميلة**– الجزائر (المركز الجامعي ميلة)، مجلة المال والأعمال،المجلد 1 العدد 4.

80. حمودي حيمر،"**أهمية تنمية كفاءات الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات**"،مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE،ميلة،ديسمبر 2017.

81. خير الدين جمعة،حسيني ابتسام،،**حلقات تحسين الجودة في المؤسسة –تجارب بعض الدول–**،مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، المجلد 05العدد 01، جوان 2011.

82. د.واضح فواز، نويري مجدي، **ادارة المعرفة أسلوب متكامل للإدارة الحديثة**، مجلة اقتصاديات المال والأعمال،JFBE ، مارس 2017.

83. دبلة فاتح ، **الأسس الفكرية والأبستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير**،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر،بسكرة،المجلد 11، العدد 02، نوفمبر 2011.

84. رشيد سعدون محمد، **تخطيط وتنمية الموارد البشرية في محافظة ديالي**، مجلة نسق،العدد 24، ديسمبر 2019.

85. ريمي رياض، ريمي عقبة، **تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واهميتها في الجزائر**، الملتقى الوطني(حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر)،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الوادي، 2013.

86. زرادنة محمد، قازي أول محمد شكري، **نحو ادارة سلاسل الامداد كأساس محوري لدعم أبعاد التنمية المستدامة–دراسة حالة مؤسسة حسناوي سيدي بلعباس**،مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة،المجلد 03، العدد01،ديسمبر 2020.

87. زكرياء بركات،ناهد بلقاضي،**طريقة العصف الذهني كأسلوب تعليمي لتوليد الأفكار**،مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية،المجلد 02،العدد 04، 2017.

88. سعدية بن أحمد، **استخدام تكاليف الجودة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية –دراسة حالة شركة خنشر**، مجلة الإنسانية والاجتماعية،المجلد 06، العدد02،ديسمبر 2020.

89. سعيد مبروك إبراهيم،**القيادة التحويلية و مشاركة المعرفة**،مؤسسة الباحث للاستشارات البحثية والنشر الدولي،القاهرة،مصر، 2019.

90. سليمة مباركي، **المسؤولية الاجتماعية كآلية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الوطني حولإشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، يومي 06-07/ ديسمبر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017.

91. سماح صولح، (2010)،**إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات،العدد 9.

92. شريف محمود حمدي، ميسون الفيومي،**أثر مقاومة التغيير للتحول الرقمي كمتغير وسيط على العلاقة بين التدريب و كفاءة الأداء (الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي بجمهورية مصر العربية نموذجا**، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، المجلد 47،العدد 75، ديسمبر2021.

93. شوشة، فريد محمد ، **نماذج ادارة الابتكار في منظمات الاعمال ذات التكنولوجيا العالية**،أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مجلة البحوث التجارية،المجلد الخامس،العدد الثالث والرابع،1993.

94. صبيان ايمان،ثابت وسيلة، (2017). **ادارة المواهب"أفاق جديدة نحو ادارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية اقتراح نموذج دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في salon talents et emploi**- الجزائر (تبسة)، مجلة السياسات الاقتصادية،المجلد 5 العدد 6.

95. عبد الحميد عبد المطلب،**التمويل المحلي والتنمية المحلية**، الدار الجامعية، القهرة، 2001.

96. عبد الفتاح بوخمخم، كريمة شابونية، **تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية**، ملتقى دولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، نوفمبر 2005.

97. عبيد فريد زكريا، ضحاك نجية، **"دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الإبداع والابتكار الصحي –دراسة حالة "، مقالة جزائرية في الاقتصاد والتسيير**، مخبر إدارة التغيير بالمؤسسة الجزائرية،،الإصدار 13، الطبعة رقم 1، 2019.

98. عذراء بن شارف، **ادارة المعرفة مدخل لضمان جودة انتاج المعرفة العلمية بالمؤسسات الجامعية**، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية،2017.

99. عصام لعياضي،سمير بن سايح،**استخدام أسلوب العصف الذهني و علاقته بالتفكير الابداعي من وجهة نظر الطلبة الجامعيين –دراسة ميدانية بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية–جامعة سوق أهراس**،مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية،المجلد 06،العدد 03، سبتمبر 2021.

100. عطلاوي محمد، شريف اسماعيل، **الجامعة الجزائرية محور خلق وتداول المعرفة العلمية والبحثية في اطار تميز كفاءاتها البشرية**، مجلة دراسات اقتصادية،2021، المجلد 15 العدد 02.

101. علاء الدين بوروح، مسعود البلي، **أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر**، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة خنشلة، المجلد 09،العدد 02، سبتمبر 2022.

102. عماد سعادي ،**كيفية تحديد التموقع الابستمولوجي للدراسات في علوم التسيير**،مجلة العلوم الإنسانية،جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 18، العدد 01، ديسمبر 2018.

103. عوادي مصطفى،**دور ادارة الابتكار في تحسين مستوى الابتكار والإبداع في الدول والمؤسسات العربية**، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية،جامعة الوادي،المجلد 08،العدد 03، ديسمبر 2015،.

104. عوض الله محمد،"**دور التدريب في أداء العاملين _دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوسي–ربك**"جامعة الإمام مهدي كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،2017.

105. العيد عماد،**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين العراقيل والمساهمة في التنمية السوسيواقتصادية–دراسة حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، المجلد 1،العدد 1 ديسمبر 2015.

106. غرداين حسام واخرون، **آليات دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، يومي 06-07 ديسمبر، 2017.

107. فاطمة برماتي ،**أهمية المنهج الوصفي والتاريخي في البحوث الأكاديمية لطلبة الآداب والعلوم الإنسانية**،مجلة أفاق علمية،المجلد 14، العدد 03، أكتوبر 2022.

108. فريد زكريا عبيد، نجية ضحاك، **دور ادارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابدع والابتكار الصحي–دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالأغواط**،مجلة الجزائرية لاقتصاد الإدارة، المجلد 13،العدد 1، سنة 2019.

109. قرواط يونس، (2018). **أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الادارة المحلية**–عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر– الجزائر (جامعة المسيلة)، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي،المجلد 2 العدد 2.

110. قريشي محمد الأخضر واخرون، **التمويل الإسلامي كتوجه لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–نظرة استشرافية لاستخدام أموال الوقف والزكاة–**، الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم و مرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

111. كتوش عاشور، طرشي محمد،**تنمية وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية،مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، يومي 17،18، أفريل، 2006.

112. كروش نور الدين، **دورالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية–دراسة مقارنة بين الجزائر وتونس–**، مجلة المعيار،العدد 16 ديسمبر 2016.

113. كريستوف فريديريك فون براون،**حرب الابداع**،مركز الخبرات المهنية للإدارة،مصر،2000.

114. كشاط أنيس،برباش توفيق،"**التحول من الكفاءة الفردية الى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**"،**مجلة وحدة البحث في تنمية وادارة الموارد البشرية**،جامعة سطيف1، **العدد08**، 02 ديسمبر2017.

115. كمال منصوري،سماح صولح، "**تسيير الكفاءات –الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى** "،**ابحاث اقتصادية وادارية**، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة،العدد السابع،جوان 2010.

116. كنزة بن غالية،الحاج مداح العرابي، **الدور الاستراتيجي للكفاءات المحورية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية – مؤسسة فارما ميديك أنمذوجا**،مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24،العدد 1، سنة 2021.

117. لامية حروش،محمد طوالبية،"**البحث العلمي والتطوير في الجزائر :واقع و مستلزمات التطوير**"،الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية،ج/قسم العلوم الاجتماعية،العدد 19، جانفي2018.

118. محمد عبد العزيز بن كاملة، محمد بن بوزيان،**المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين العراقيل وتحديات التنمية –عرض نتائج فترة 2005–2010**، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2،العدد 4، سبتمبر 2012.

119. محمد عوض الترتوري ،**الاتجاهات الابستمولوجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود**،مجلة التربية،جامعة الأزهر،المجلد 38، العدد 182ج1، افريل 2019.

120. محمد مسلم، رابح أوكيل،**الابتكار في المنتج الجديد بين مقومات النجاح و معوقات الفشل**، مجلة معارف ،المجلد 15،العدد 02،ديسمبر 2020.

121. محمد مكناسي،**أسباب مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي بوحدات الحماية المدنية**، مجلة العلوم الإنسانية المجلد "ب"،العدد 42، ديسمبر2014.

122. محمود مرسي لاشين،**تجربة جمهورية مصر العربية في تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها**، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، العدد 3، 2004.

123. مصنوعة أحمد،**تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني**، مداخلة في ملتقى دولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع العملي وافاق التطوير تجارب الدول،جامعة شلف، 03 –04 ديسمبر 2012.

124. معطي خير الدين، كواحلة يمينة،**إشكالية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**، الملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي 17،18، أفريل، 2006.

125. مغربي عبد القادر، بوزيان عثمان،**انعكاس تطبيق مفاهيم وابعاد المسؤولية الاجتماعية اتجاه العاملين على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصناعية – دراسة حالة شيالي tube**، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة،المجلد 01، العدد02،ديسمبر 2017.

126. منير نوري،فاتح مجاهدي،**دور الابتكار في إكتساب المنظمة العربية ميزة تنافسية والحفاظ عليها بالإشارة إلى حالة الجزائر**،ورقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي حول :المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظلال ألفية الثالثة، قسم علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير،جامعة 8 ماي 1945، قالمة،الجزائر،يومي16،17نوفمبر2008 .

127. ن عيسى محمد المهدي،**العنصر البشري من منطلق اليد العاملة الى المنطق الرأسمال الاستراتيجي**،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،كلية الحقوق والعلوم لاقتصادية،جامعةورقلة،09-10 مارس 2004.

128. نرمين سعيد عباس أحمد،،**التفكير الإبداعي كمدخل لتصميم وحدات مبتكرة مرتبطة بالفن السيريالي–**،مجلة التصميم الدولي، المجلد، 11العدد 06، نوفمبر 2021.

129. نعيم حافظ أبو جمعة،**التسويق الابتكاري**، المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2003.

130. الهادي بوقلقول، بومدين بلكبير،**إدارة التغيير كمدخل لنجاح مشاريع تأهيل المؤسسات في الجزائر**،مجلة دفاتر اقتصادية ،المجلد 01،العدد 01، سبتمبر 2010.

131. وفيق حلمي الأغا،"**البرامج التدريبية و علاقتها بكفاءة العاملين**"،جامعة الأزهر،غزة،فبراير،2005.

132. ياسر عبد الرحمن، براشن عماد الدين، **قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر– الواقع والتحديات**،مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الثالث، جوان 2018.

ثالثا – الرسائل الجامعية

133. أقطي رباب، **"فعالية التكوين في تطوير الكفاءات"** ،أطروحة ماجستير في العلوم الاقتصادية،غير منشورة،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة منتوري،قسنطينة،2009.

134. بلال زويوش،**السلوك الابتكاري للمؤسسات الصغيرة والتوسطة الدوافع والمحددات–دراسة عينة من قطاع الصناعات التحويلية**،، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة، 2017.

135. بلال كرامش،**دور أسلوب العصف الذهني في تحقيق الإبداع –دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس سطيف،2018.

136. بن أحمد سعدية،**أثر التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية على أداء المؤسسات الاقتصادية**،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية شعبة إدارة أعمل ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجيلالي اليابس، 2017.

137. بن جدو محمد الامين، "**دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف2012،1 _2013.

138. بن حراث حياة، **سياسة التمويل الموجهة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص تسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان،.

139. بن علي عبد الوهاب، **مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALVER بوهران**، أطروحة ماجيستير في علم النفس،كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2،2015.

140. بوبعة عبد الوهاب، **دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، أطروحة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2011_2012.

141. حجاز خديجة،**استخدام أساليب التحليل الاحصائي كمدخل لترشيد الحكم الشخصي للمدقق في مجال المراجعة التحليلية– دراسة مجموعة من المدققين الخارجيين في الجزائر**،أطروحة دكتوراه في علوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1 ، 2019.

142. حسن مروان عفانة، "**التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل**" في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة "أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)،جامعةالأزهر– غزة–2013.

143. حمدي أبو القاسم،**تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات**، أطروحة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،. 2004

144. حمود حيمر، **"تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية"**، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة سطيف، 2017-2018.

145. حنان جودي،**إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي،دراسة حالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه علوم تخصص علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017.

146. الرشودي، خالد سليمان،**"مقومات التمكين في المنظمات الأمنية التعليمية و مدى جاهزيتها لتطبيقه**" أطروحة ماجستير،كلية العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،الرياض،سنة 2009.

147. زلماط مريم،**دور رأسمال الفكري في استمرارية المؤسسة–دراسة حالة لبعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس**،أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد ، 2017.

148. زياد مفيد القاضي،"**علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واداء العاملين واثرهما على أداء المنظمات**"، أطروحة لنيل شهادة ماجستير، كلية الأعمال،جامعة الشرق الأوسط،جويلية 2012.

149. زيتوني صابرين، **الشراكة الأجنبية كأداة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة حالة الجزائر–**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،تخصص تجارة دولية و لوجيستيك، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم،.

150. سملالي يحضية،**أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة**، أطروحة دكتوراه علوم،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة الجزائر،. 2002

151. شريف،جلال سعد الملوك عبد الرحمن "**أثر إستراتيجية التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي**" دراسة تحليلية في جامعة الموصل – أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال،جامعة الموصل،2002.

152. شوشان سهام، **أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة –باتنة–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية علوم الاقتصادية و علو م التسيير، جامعة باتنة 2017،1_2018.

153. شيماء مبارك،**دور الكفاءات المهنية في التغيير التنظيمي للمؤسسة الصناعية –أساليب التسيير كنموذج في المؤسسة الوطنية للملح –لوطاية– بسكرة**،أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة،،2015.

154. عامر عبد الرحمن عبد الرحيم العطيات،**أثر أبعاد ادارة الجودة الشاملة على الابتكار في المنتجات والخدمات المصرفية _دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الاردنية**،، أطروحة ماجستير،كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، كانون الأول2013.

155. عائدة عبد العزيز،"**علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز**"،أطروحة ماجستير في إدارة أعمال،جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا،اليمن،2008.

156. عمار طيبي،"**دور تسيير الكفاءات البشرية في تنافسية المؤسسات الإعلامية**"، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية،الجزائر،. 2012

157. عمران عبد الله أبو كريفة،**أثر برنامج سكامبر في تنمية مهارات التفكير الابداعي لدى الطلبة العاديين والموهوبين في الأردن**، أطروحة ماجستير،تخصص الموهبة والابداع، كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية، السلط، الأردنية، 2018.

158. عنان فاطمة الزهراء،**الابتكار التكنولوجي و دوره في تحقيق التنمية الاقتصادية–دراسة حالة الجزائر**، أطروحة ماجستير غير منشورة،تخصص اقتصاد المعرفة والعولمة ،جامعة عنابة ، 2007.

159. فارس طارق، **دور مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و سبل ترقية قدرتها التنافسية–دراسة حالة الجزائر–**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس، سطيف 1.

160. فريحة، بوفاتح،**مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر**، أطروحة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر،2012.

161. لعمراني نسيمة، **نحو بناء نموذج لإدارة الكفاءات البشرية في قطاع التعليم العالي والبحث العلمي –دراسة استقصائية من منظور الهيئة الإدارية العليا لمجموعة من جامعات الشرق الجزائري**، أطروحة دكتوراه، العلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية،التجارية و علوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف1، الجزائر،2019.

162. هالم سليمة، **هيئات الدعم والتمويل و دورها في تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر–دراسة تقييمية للفترة 2004–2014–**،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم الاقتصادية،تخصص اقتصاديات إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة.

163. هاملي عبد القادر، **وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالتي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة بتلمسان**، أطروحة ماجيستير علوم تسيير "تخصص تسيير الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، علوم التسيير، جامعة أو بكر بلقايد، تلمسان،2011.

164. ونوغي فتيحة،**"أثر الرواتب على الرضا الوظيفي والرضا عن التعويضات والحفز الذاتي لأساتذة التعليم العالي"**أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة فرحات عباس،سطيف،2014_2015.

165. الياس غقال، **تقييم الدور التمويلي للشراكة الأورو جزائرية في تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،الفترة 2000–2016**، أطروحة دكتوراه علوم تخصص نقود وتمويل ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016–2017.

166. يوسف صالح الحمد العنزي،**أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت**، أطروحة ماجيستير في الإدارة، جامعة الشرق الأوسط 2013.

رابعا – النصوص القانونية

167. المادة 05 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017،**المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017.

168. المادة 08 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، **المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017.

169. المادة 09 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، **المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017.

170. المادة 10 من القانون رقم 17–02 مؤرخ في 11 ربيع الثاني عام 1438 الموافق 10 يناير سنة 2017، **المتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد 02، الصادرة بتاريخ 11 يناير 2017.

المراجع باللغة الأجنبية :

171. Abdelkarim kitana, **The Effect OF Innovative Leadership On The Management OF Change Process**, Business Management College City University College of Ajman United Arab Emirates, Proceedings of ISER 26 th International Conference, Bangkok, Thailand, 14th March 2016.
172. Amabil ,T. M **:Creativity in context :Westview Press** ,New York,1996.
173. Anne Sander ,**Les politiques De Soutien A l'innovation :Une Approche Cognitive : Le Cas Des Cortechs En Alsaces** ,Thése De Doctorat (Non Publiée),Université Louis Pasteur ,Strasbourg I, Juin 2005.
174. Antonia Madrid-Guijarro and other**, Barriers to Innovation among Spanish Manufacturing SME,**Journal of Small Business Management 2009 47(4).

175. Argent Paul A.**the fast forward MBA pocket Reference.** John Wiley& sons , Inc , New York , 1997.
176. Bareil,Céline,**La Resistance au changement**, synthèse et critique des écrits.centre d'études en transformation des organisations,2004, HEC Montreal.
177. Bert and Bellon**, L'innovation créatrice,** édition economica, PARIS, 2002.
178. Bulletin d'information statistique de la PME **N° : 31-33-35,37,39** Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines , Année 2017-2018- 2019-2020-2021
179. Bulletin d'information statistique de la PME, **N° : 15-17**, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ,Année :2009-2010.
180. Bulletin d'information statistique de la PME, **N° : 19**, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement ,Année : 2011.
181. Bulletin d'information statistique de la PME, **N° : 21-23-25-27-29**, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2012-2013-2014-2015-2016.
182. Bulletin d'information statistique de la PME, **N° : 31-35-37-39,** Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année : 2017- 2019-2020-2021.
183. Bulletin d'information statistique de la PME, **N° : 33**, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2018
184. Bulletin d'information statistique de la PME**, N° : 26-34**, Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2014-2018.
185. Bulletin d'information statistique de la PME, **N° 38,** Direction Générale de veille stratégique des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année : 2020.
186. Caccomo. J.L, **L'épopée de l'innovation : innovation technologique & évolution économique,** édition l'Harmattan, PARIS, 2005.
187. Catalina lache, **competence management** ,the yearbook of the gh zane institute of economic research,vol 20,issue02,125-131,2011,1Toumi miloud ,souleh samah , op. cit.
188. CED :Commette of Economic Development.
189. Celile Dejoux, **les compétences au coeur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001.
190. Claudia Jessenia Becerra Gualdrón, Mariana Palacios Preciado, **Diseño De Un Modelo Con Enfoquede Género Para La Mediciónde Capacidades De Innovación Empresariales: Aplicación a Boyacá,**Criterio Libre ▪ Vol. 11 • No. 19 ▪ Bogotá (Colombia) ,Julio-Diciembre 2013 , Pp. 281-308.
191. Code of Federal Regulation:**Small Business Size Regulation,**Title 13,Part 121,USA.
192. Collerrette,Pierre et al ,**Le changement organisationnel, théorie et pratique** , presse universitaire,1997 , Québec.

193. Daft. Richard L,**Organization theory and Design**7/ed south –western college publishing U.S.A,2001**.**

194. Dan Steinhoff :**Small Business Management Fundamental ,** Second Edition McGraw –Hill Book Company ,Phoeinix,USA,1993.

195. Deslauriers, J.-P., & Hurtubise, Y**. La connaissance pratique : un enjeu.** ***L'organisation du travail dans le réseau de la santé et des services sociaux***, 1997**,** *10* (02).

196. Direction Générale de veille stratégique des études économiques,**Bulletin d'information statistique de la PME, N° : 35**, Ministère de l'Industrie et des Mines ,Novembre,2019,p31-32.

197. Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013.

198. **Fana** Rasolofo-Distler **, Cindy** Zawadzki **,Epistémologie et méthodologie des CIFRE : Illustration par des thèses soutenues en Finance Contrôle Stratégie,**revue Finance Contrôle Stratéguie,2013.

199. Gary Dessler, **Human resource management**, 10th edition, Pearson education, United States of America, 2005.

200. Ghada Anis Fahmy, Samah Rizk Hassan**, Yusing SCAMPER-based Activities in Teaching Story to Enhance EFL Primary Stage pupils' Speaking Skills (An Exploratory Study) ,** Journal of Research in Curriculum Instruction and Educational Technology , October 2017,vol 03,No 03.

201. Hellriegel Don , Slocum John W. , Jr and Woodman Richard W**. Organizational Behavior**9th Edition , south western college publishing ,2001**.**

202. James H Love, Stephen Rope. **SME innovation**, exporting and Growth, A review of existing evidence. international Small Business Journal, (2015).

203. Jan de Kok and Others, Is **Small still beautiful ?literature review of recent empirical evidence on contribution of sme to employment creation**,This project has been commissioned by the International Labour Organisation (ILO), and Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) ,april, 2013.

204. Jean Jacques Lambain**: Le marketing stratégique**, 2eédition, Ediscience international, 1993.

205. Jean-Claude Coulet, **Les notions de compétence et de compétences clés : l'éclairage d'un modèlethéorique fondé sur l'analyse de l'activité**, Article soumis le 27 octobre 2014, accepté le 8 février 2016.

206. Jean-jacques lambin, **marketing stratégique et opérationnel du marketing a l'orientation-marché,**7 édition. dunod: paris, 2008.

207. Jean-Louis Ermine. La gestion des connaissances,HAL Id: hal-00997696https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00997696Submitted on 28 May 2014.

208. Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni ,**ressources humains**,17 edition ,Magnard-Vuibert, 2019.

209. Jillian M. Hender and other , **Improving Group Creativity: Brainstorming Versus Non-brainstorming Techniques in a GSS Environment**, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences.

210. Journal Officiel de L'union Européenne, **Règlement CE N°364/2004 de la Commission ,**du 25 février 2004, extrait delaRecommandation 2003/361/CE de la Commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micro-, petites et moyennes entreprises,(JO L 124 du 20.5.2003,Article 2.
211. Journal Officiel de L'union Européenne**,extrait delaRecommandation 96/280/CE de la Commission du 3 avril 1996 concernant la définition des petites et moyennes entreprises** (texte présentant de l'intérêt pour l'EEE), JO L 107 du 30.4.1996.
212. **Journal Officiel de L'union Européenne**,**Op-cit**,article3.
213. Karim Si LekhaL et Autres ,**Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives**, An overview of SMEs in Algeria: constraints and prospects, Le magazine de la performance des entreprises algériennes, n°04,2013.
214. Kerlinger, Fred N. *Foundations of Behavioral Research.* 2nd edition. Holt, Rinehart and Winston, (1973*).* que des études économiques , Ministère de l'Industrie et des Mines ,Année :2012-2014-2016-2018- 2019.
215. Lou van beirendonck, **tous compétents ,le management des compétences dans l'entreprise**, Edition de Boeck ,Belgique , 2006.
216. louati, f., & hikkerova, l. **gestion des connaissances par les ressources humaines cas du secteur des services en tunisie**. *Association de Recherches et Publications en Management Gestion* 2016.
217. Manuel d'Oslo, **RINCIPES DIRECTEURS POUR LE RECUEIL ET L'INTERPRÉTATION DES DONNÉES SUR L'INNOVATION** Troisième édition, ORGANISATION DE COOPÉRATION ET DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUES OFFICE STATISTIQUE DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES ,2005.
218. Masoud Hekmatpanah**, The application of cause and effect diagram in the oil industry in Iran: The case of four liter oil canning process of Sepahan Oil Company**, African Journal of Business Management Vol. 5(26), pp. 10900-10907, 28 October, 2011.
219. Michael, A. **human resource management paractice**. *10*, 176. (b. l. data, Éd.) londan and philadelphia: kogan page,2006,p176.
220. Mohamed safari ,Heidar Ahmed,**Achieving competitive advantage through empowering employees: An empirical study**far east journal of psychology and business ,vol 3 No 2 ,May 2011**.**
221. OCDE : **Les statistiques sur les PME : vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME**, 2 éme conférence de l'OCDE des ministres en charge des PME :Promouvoir l'entreprenariat et les PME innovantes dans une économie mondiale, vers une mondialisation plus responsable et mieux partagée, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2004.
222. OECD Et Eurosat ,Manuel D'oslo **: Principes Directeurs Pour Le Receuil Et L' interprétation Des Données Sur L'innovation ,** 3éme Edition ,Edition OECD ,2005.
223. OECD : **Organisation for Economic Co-operation and Development**.
224. Peter Drucker**, Façonner l'Avenir**, Edition d'Organisation, Paris, 1998.
225. Pierre Ghewy, **guide pratique de l'analyse de données avec applications sous spss et excel**, Ed. De boeckParis France,2010.

226. Porter, M. (1993).**l'Avantage concurrentiel des nations**. Paris: EDITIONS INTER.
227. Sarra Berraies ,Mehrez Chaher**Employee Empowerment and Its Importance for Trust ,Innovation and Organization Performance,**journal of business management and strategey ,vol 5 No 2 ,May 2014**.**
228. SBA :**Small Business Act,** Public Law 85–536; Approved July 18, 1958**.**
229. Schumpeter, J.A**. Business Cycles**, McGraw-Hill: New York**,** 1939.
230. Serrour Belkacem et Djouadi Slimane**,Gestion des connaissances Dans le cadre du cours cognition et connaissances De MrAlain Mille**, Université de Lyon
231. Simon Alcouffe ,**la Diffusion Et L'adoption Des Innovation Managériales En comptabilité Et Contrôle De Gestion : Le cas De L'abc France ,**Thése De Doctorat (Non Publiée),Ecole Des Hautes Etudes Commerciales, Paris , France ,2004.
232. Toumi Miloud ,Souleh Samah ,**l'entreprise apprenante :vers la capitalisation des connaissances et le développement des compétences,**revue des sciences humains, université Mohamed khider ,Biskra ,N° :27/28.
233. Tsai M-Ning and other , **brainstorming flipped classroom approach for improving students' learning performance,motivation,**teacher-student interaction and creativity in a civics education class, Thinking Skills and Creativity (2020).
234. Verloop, J. **Success in innovation: improving the odds by understanding the factors for unsuccess**, Elsevier Inc. United States of America, first edition, 2013.
235. W.Golden ,Gabriel.J&Gostello ,**Managing Lean Supply And Innovation :Cross-Cultural Knowledge Transfer In An Mult-National Company ,**Paper Presented At The 23rd Industrial Marketing And Purchasing (IMP) Conference, Manchester, UK,29th August -1st September 2007.
236. Yves Chirouz ,**Le marketing ,**Tome 01,4 éme Edition ,Groupe Liaison ,paris ,1991.

المراجع الالكترونية :

237. https://sotor.com/مفهوم-التفكير-الابتكاري, consulté Le :20-01-2020,21h12.
238. https://www.groupe- hasnaoui.com/ ar/%D8%A7%D9%84% D9%85%D8%AC% D9%85%D8%B9 /historique-2/consulté le 14/07/2022

قائمة الملاحق:

استمارة الاستبيان

السادة،السيدات:**تحية طيبة وبعد:**

في إطار التحضير لأطروحة الدكتوراه في علوم التسيير،تخصص إدارة الجودة والابتكار بجامعة الجيلالي اليابس بسيدي بلعباس. نضع بين أيديكم هذا الاستبيان المكون من مجموعة من العبارات التي تعبر عن "**دور إدارة الكفاءات في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسيدي بلعباس**، لذا نرجو منكم الإجابة بدقة و مصداقية، علما أن هذا الاستبيان سيوجه لأغراض البحث العلمي و سوف تعالج المعلومات بسرية تامة،مع خالص الشكر والامتنان لحسن تعاونكم.

ضع العلامة x في الدرجة المناسبة:

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-العمر:

أقل من 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ 50 سنة فأكثر ☐

3-الرتبة:

إطار ☐ مهندسين ☐ عون إداري ☐ عون تقني ☐

4-عدد سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 11 سنوات ☐ أكثر من 11 سنوات ☐

5-المؤهل العلمي:

بكالوريا فأقل ☐ جامعي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دراسات عليا ☐

المحور الثاني: إدارة الكفاءات

الرقم	الفقرات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
تخطيط الكـــفاءات						
التخطيط العملي للكفاءات						
01	تقوم مؤسستكم بالتخطيط لكفاءاتها وفق أهداف المؤسسة.					
02	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق التخطيط لها.					
03	يتم إعداد الخطة بالاعتماد على مؤشرات أداء الكفاءات.					
04	تتسم عملية التخطيط بالشفافية والمشاركة.					
التخطيط الاستراتيجي للكفاءات						
05	هل تقوم مؤسستكم لعملية تقييم لما خطط مسبقا.					
06	يتم التخطيط في مؤسستكم على أساس تحديد النقص من حيث الكمية والجودة والمواصفات.					
07	تستعمل المؤسسة دراسة وتحليل للمتغيرات الداخلية والخارجية لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.					
08	هل تقوم مؤسستكم على تقدير حجم و نوعية الطلب المتوقع للكفاءات البشرية مستقبلا.					
استقطاب الكـــفاءات						
مهارات استقطاب الكفاءات						
09	القائمون بعملية التوظيف بالمؤسسة من ذوي الكفاءات.					
10	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة بها قبل الشروع في عملية **الاستقطاب**.					
11	ترتكز المؤسسة على أساليب تحفيزية لتوظيف					

	الكفاءات.					
12	تتسم عملية التوظيف بالشفافية والعدالة.					
مصادر استقطاب الكفاءات						
13	تمتلك مؤسستكم أفراد ذات كفاءة عالية.					
14	يتم التوظيف في مؤسستكم على أساس اختبار الكفاءات.					
15	تستعمل المؤسسة المصادر الداخلية للتوظيف(الترقية،النقل...) لسد احتياجاتها من الكفاءات البشرية.					
16	تعلن المؤسسة عن الوظائف الشاغرة بوضوح عبر وسائل الإعلان المتنوعة لجذب الكفاءات للالتحاق بها.					

تنمية الكفـــاءات والحفـــاظ عليـــها						
الحوافز المادية للكفاءات						
17	يوجد نظام **تحفيز** يساهم في رفع أداء الكفاءات في المؤسسة.					
18	يعتمد نظام التحفيز في المؤسسة على الحوافز المادية.					
19	تعمل المؤسسة على تقديم تحفيز (نظام الأجور)على أسس الكفاءة					
20	تطبق المؤسسة نظام تعويض عادل و مرضي عنه					
الحوافز المعنوية للكفاءات						
21	تطبق المؤسسة نظام لمكافأة الجهود المبذولة وتشجيع المتميزين عن طريق الثناء والشكر والاعتراف بالمجهودات المبذولة.					
22	تهتم المؤسسة بنظام الحوافز المعنوية للحفاظ على الكفاءات وتحقيق الولاء لديها.					
23	تقوم المؤسسة بوضع نظام الحوافز والمكافآت معنوية بشكل مرن وباسمرار.					
24	تستطلع المؤسسة آراء كفاءاتها حول مدى رضاهم عن نظام الحوافز المعمول بها.					
تقييم الكـــفاءات						
التقييم الذاتي للكفاءات						
25	تشجع المؤسسة إلى توليد الكفاءات من خلال نظام التقييم الذاتي لكفاءاتها.					
26	تقوم المؤسسة من الاستفادة من نتائج التقييم من خلال سياسة التقييم الذاتي لكفاءاتها					
27	تقوم المؤسسة على تشجيع التقييم الذاتي لمعرفة مستوى موظفيها.					
28	تتسم عملية التقييم الذاتي لكفاءاتها بالعدالة والشفافية.					

التقييم الجماعي للكفاءات						
29	تشجع المؤسسة الاجتماعات المباشرة بين الرئيس والمرؤوس لتحديد متطلبات فترة التقييم القادمة من أهداف و معايير أداء وانجازات متوقعة.					
30	تحرص المؤسسة على مراجعة وت**قييم أداء الكفاءات** البشرية بشكل مستمر.					
31	توليد الأفكار الإبداعية من المعايير الأساسية في عملية تقييم الكفاءات البشرية.					
32	يتم اطلاع العاملين في المؤسسة بنتائج التقييم.					
33	تهدف المؤسسة من خلال عملية التقييم إلى معرفة نقاط قوة و ضعف الكفاءات لديها.					

المحور الثالث: تفعيل الابتكار

عمليات تفعيل الابتكار						
34	تشجع ثقافة وقيم المؤسسة على ظهور الأفكار الجديدة والغير التقليدية					
35	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على توليد الأفكار الإبداعية.					
36	تحرص المؤسسة على عقد الاجتماعات أو جلسات **العصف الذهني** لحل المشكلات وتوليد الأفكار الإبداعية.					
37	تهتم المؤسسة بمجموعة الاقتراحات والأفكار الجديدة التي يقدمها العاملون أثناء تأديتهم مهام عملهم.					
38	تهتم بالآراء والأفكار التي يقدمها لها الزبائن.					
39	تمنح المؤسسة للعاملين الحرية في حل المشكلات الفورية المتعلقة بالمنتج.					
40	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.					
41	قامت المؤسسة بإدخال أساليب و طرق جديدة لعملياتها الإنتاجية.					
42	ابتكرت المؤسسة طرق لبناء وتعديل وتحسين عملياتها.					
43	حصلت المؤسسة على براءات اختراع أو الابتكار.					
44	تقدم المؤسسة منتجات إضافية متميزة و مبتكرة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
45	تلجأ المؤسسة إلى جهات خارجية (مراكز استشارية وبحثية)لتحديد التوجهات المستقبلية للمنتج.					
46	تحدث المؤسسة تعديلات على طريقة إنتاجها					

	بناءا على المعرفة المكتسبة.					
47	قامت المؤسسة بإدخال أساليب و طرق تحسينية لعملياتها الإنتاجية.					
48	تعتمد المؤسسة في عمليتها الابتكارية على الكفاءات الفردية.					
49	تركز المؤسسة في عمليتها الابتكارية على الكفاءات الجماعية.					
50	تطوير المنتجات الحالية هو جزء أساسي من استراتيجيات المؤسسة.					
51	تتجه المؤسسة نحو الاستماع لحاجات ورغبات عمالها في دراسة خصائص المنتج قبل طرحه في الأسواق.					
52	تمنح المؤسسة لعمالها الفرصة لإبداء رأيهم ووجهات نظرهم في المنتج بعد الاستخدام.					
53	تأخذ المؤسسة بمقترحات كفاءاتها البشرية لتطوير منتجاتها.					
54	تسعى المؤسسة لاستفادة من قدرات العاملين في سبيل تطوير منتجاتها.					
55	لدى المؤسسة جهة مختصة في البحث والتطوير.					
56	تعمل المؤسسة على مكافأة الأفراد الذين يقدمون حلولا إبداعية للمشكلات التي تواجهها.					

- **الاستقطاب**(التوظيف).
- **تقييم أداء الكفاءات**(évaluation de la performance)
- **تحفيز**(motivation)
- **العصف الذهني**(هي جلسة جماعية للمشاركين فهي وسيلة فعالة لتوليد الأفكار حول قضية أو موضوع أو مشكلة معينة لتحديد الفكرة التي تمثل حل أو إجابة لمشكلة ما)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور الفاضل .....المحترم.

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته:

تقوم الباحثة بإجراء دراسة حول "**دور إدارة الكفاءات البشرية في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة**" دراسة ميدانية و ذلك للحصول على درجة دكتوراه تخصص إدارة الجودة و الابتكار قسم علوم التسيير لذا قامت الباحثة بتطوير استبيان لقياس دور إدارة الكفاءات البشرية في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ،ستوجه إلى عمال عينة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة بالصناعة الالكترونية بولاية سيدي بلعباس.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد و مقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان فيما إذا كان صالحا أو غير صالح ،و مدى انتماء كل فقرة للمجال المحدد لها ،و بنائها اللغوي ،و أية اقتراحات أو تعديلات ترونها مناسبة لتحقيق هدف الدراسة (تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الكفاءات بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تأثيرها في تفعيل الابتكار ، تصوراتها لمستقبل العلاقة بينهما، و تشخيص واقع تطبيق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لولاية سيدي بلعباس لإدارة الكفاءات من خلال توظيف ، تنمية و تطوير كفاءتها البشرية كأساس لتحقيق الابتكار).

- **الاسم و اللقب: أ. مروان عبد الرحمن زاهد زهد**
- **المؤهل العلمي:ماجستير**
- **التخصص:ادارة تربوية دولية/جامعة ليدز بريطانيا**
- **جهة العمل:وزارة التربية والتعليم الفلسطينية**

الإمضاء

9.2.2020

ملخص:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية إدارة الكفاءات البشرية من خلال التعرف على مدى تأثير ادارة الكفاءات البشرية في تفعيل الابتكار بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية مؤسسات سيدي بلعباس، وتم اختيار منها (شيالي، حسناوي، خنثر، عزوز،Alcoil Heat Exchangers-Algeria أما عينة البحث فقد شملت الموظفين في جميع مستويات المؤسسة والتي شملت الإطارات، أعوان إداريين،أعوان تقنيين والذي بلغ عددهم (250) من أصل (878) موظف و قد تم أخذ عينة عشوائية طبقية مكونة من (270) من مفردات المجتمع وتم استرداد (250).

انتهجت الدراسة المسح النظري للأدبيات السابقة في الجانب النظري، أما المنهج االوصفي في الجانب التطبيقي باستخدام عدة اختبارات وإحصائيات ببرنامج إحصائي للحزمة الاجتماعية spss النسخة28 .

و لقد أظهرت الدراسة عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ادارة الكفاءات البشرية وتفعيل الابتكار حيث بلغ معامل الارتباط (0.768) أن هناك تفاوتا في كل من مكونات إدارة الكفاءات البشرية(التخطيط، التوظيف،التنمية،التقييم) في تفعيل الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سيدي بلعباس، كما ظهرت أيضا نتائج الدراسة أن استقطاب وتنمية وتقييم الكفاءات البشرية هي الأكثر ارتباطا من بعد تخطيط الكفاءات البشرية في تفعيل الابتكار لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،حيث كانت درجة التأثير قوية. و تأثير متوسط بقيمة (48,4%) للتخطيط مع وجود فروق لكل من متغير (الجنس،المؤسسة) في إدراكهم لمكونات إدارة الكفاءات البشرية والابتكار.

الكلمات المفتاحية:(تخطيط،استقطاب،تنمية،تقييم)الكفاءات البشرية،الابتكار، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

summary

This study derives its importance from the importance of managing human competencies by identifying the extent of the impact of managing human competencies in activating innovation in Algerian small and medium enterprises, Sidi Bel Abbes institutions. It included employees at all levels of the institution, which included executives, administrative assistants, and technical assistants, whose number reached (250) out of (878) employees. A stratified random sample consisting of (270) members of the community was taken, and (250) were recovered.

The study followed the theoretical survey of the previous literature on the theoretical side, while the descriptive approach on the applied side several tests and statistics with a statistical program for the social package spss version 28.

The study showed several results, the most important of which is the existence of a statistically significant relationship between managing human competencies and activating innovation, as the correlation coefficient reached (0.768) that there is a variation in each of the components of managing human competencies (planning, recruitment, development, evaluation) in activating innovation in small enterprises And the middle of the state of Sidi Bel Abbes The results of the study also showed that attracting, developing and evaluating human competencies are most closely related to the dimension of planning human competencies in activating innovation in small and medium enterprises, where the degree of influence was strong. And an average effect of (48.4%) for planning, with differences for each of the variables (gender, institution) in their awareness of the components of human competency management and innovation

Keywords: (planning, recruitment, development, evaluation) human competencies, innovation, small and medium enterprises