



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حممة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: اقتصاد وتسيير مؤسسة

دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات
الصغيرة والمتوسطة

دراسة حالة مجموعة من مسيرين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالوادي

إشراف الدكتورة:

عدائكة أسماء

إعداد الطلبة:

✓ العوامر مختار

✓ علي هزلة

✓ بن خليفة عبد الحفيظ

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة الشهيد حممة لخضر - الوادي	د. مصطفى عمار
مشرفا ومقررا	جامعة الشهيد حممة لخضر - الوادي	د. عدائكة أسماء
مناقشا	جامعة الشهيد حممة لخضر - الوادي	د. عقبة خضير

السنة الجامعية: 2022/2021



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قال تعالى:

﴿وَالرَّسِخُونَ فِي الْعِلْمِ يَقُولُونَ ءَامَنَّا بِهِ كُلٌّ مِّنْ عِنْدِ رَبِّنَا

وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّأ أُولُوا الْأَلْبَابِ﴾

سورة آل عمران الآية 7

شكر وعرفان

بعد الحمد لله وشكره جلّ وعلا

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة

الدكتورة أسماء عدايكة

التي تفضلت بالإشراف على هذا العمل، حيث قدمت

لنا كل النصح والإرشاد طيلة فترة الإعداد فلها منا كل الشكر والتقدير.

كما نتقدم بجزيل الشكر لأعضاء لجنة المناقشة على قبولهم

ومراجعة هذا العمل وتصويبه.

إلى أمي

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان

ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة

إلى صاحب القلب الكبير الذي كان

هويتي حيثما اسير وعلمي الخير على خطى المصطفى لك أبي الغالي

أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما

الجنة عرضها السموات والارض.

وإلى أحب الناس إلى قلبي، إلى من وجدت فيها نفسي إلى من رافقتني

الدروب الصعبة صاحبة المودة زوجتي.

وكما اهدي ثمرة جهدي إلى ابنائي الأغزاء: محمد. رجوان. سجود. عبد العظيم.

إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني في دروب الحيات اخوتي واخواتي:

خالد. الهادي. آمال. رجاء. خولة. روضة. عبد الرؤوف. حسين.

وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل.

إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي.

مختار العوامر

إلى أمي

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان
ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة
إلى صاحب القلب الكبير الذي كان
هويتي حيثما اسير وعلمي الخير على خطى المصطفى لك أبي
الغالي
أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان
ينحهما العافية ويجعل عاقبتهما
الجنة عرضها السموات والارض.
إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني في دروب الحيات اخوتي

إلى طالبة سنة ثانية ماستر تخصص

دفعة 2022 وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل .

إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي .

علي مقروود

إلى أمي

إلى التي تحمل اخف كلمة نطق بها السان
ونبع منها الحنان لكي امي الحبيبة
إلى صاحب القلب الكبير الذي كان
هويتي حيثما اسير وعلمي الخير على خطى المصطفى لك أبي
الغالي

أسأل الله ان يطيل في عمرهما وان

يمنحهما العافية ويجعل عاقبتهما

الجنة عرضها السموات والارض.

إلى القلوب التي احاطتني بالرعاية ورافقتني في دروب الحيات اخوتي

إلى طلبة سنة ثانية ماستر تخصص

دفعة 2022 وإلى كل من مد لنا يد العون في هذا العمل.

إلى هؤلاء وأولئك أهدي ثمرة جهدي.

علي هزلة

الملخص:

باتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اليوم تشكل جانبا مهما في الاقتصاديات المتقدمة والنامية على السواء، وعليه أصبح لزاما على مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يدركون ان التفوق التنافسي أساسه الابتكار سواء على المستوى المحلي أو العالمي وهو العامل الأكثر أهمية في التحول من مرحلة الحماية إلى مرحلة المنافسة . خلصت هذه الدراسة الى توضيح دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية باعتباره المورد الحساس والأكثر اهمية في المؤسسة الاقتصادية وتأثيرها على قرارات المسير وبناء الخطط التكتيكية في، ظل غياب التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بالرغم من وجود طاقات مبدعة، التي يمكن ان تثمر جهودها على المدى الطويل، والتي يمكن ان تدعم عن طريق البناء الاستراتيجي المستمر.

الكلمات المفتاحية: دور المسير، مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ابداع، مورد بشري، الكفاءات

Abstract:

The Small and medium enterprises have become playing an important aspect today in developed and developing countries economies alike .The managers of Small and medium enterprises should be aware that competitive edge depends mainly on innovation, whether at the local or global level because it is the most important factor in the transformation of the protection stage to the competition stage. This study concluded to clarify the role of an admin in activating the innovation and investment of human resource which is considered as the most important and sensitive one in the enterprise . In addition the family constraints and their impact on the decisions of the admin to give a tactical plans .Also the absence of strategic planning for the Algerian small and medium enterprises, despite there are much creative energies, which may give good results in the long term, which can be supported by continued strategic construction.

key words : Innovation, small and medium enterprises, admin , creativity, human resource, change in the enterprise

المقدمة العامة

المقدمة:

إن نجاح أية مؤسسة اقتصادية في بلوغ أهدافها وتحقيق إستراتيجيتها يعتمد أساسا على مدى فعالية مواردها البشرية التي هي بمثابة الرأسمال الحقيقي لديها . ولا يتأثر هذا إلا بتنمية هذه الموارد وتحسين كفاءتها وهذا ما يعطي للعمال معارف جديدة ومهارات التحكم في التسيير إن ساعدها على كسب ميزة تنافسية لا ينبغي لأي مؤسسة تحقيقها.

يعتبر من المهام الأساسية التي يجب أن يتحلى بها المشرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك لإعطائها قدرة تنافسية حسنة.

لأن الاستثمار الأمثل يجب أن يكون في العقول والكفاءات وتوفير العمالة المؤهلة والذي يعتبر من الموارد النادرة داخل المؤسسة وعليه يمكن طرح الإشكالية البحث كما يلي:
"كيف يمكن للمسير الفعال أن يساهم في تنمية الكفاءات البشرية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

فلذلك تبرز من خلال هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ ما هي أهمية التسيير الفعال في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة؟
- ✓ ما هو دافع التسيير الفعال للكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟
- ✓ هل يؤثر التسيير الفعال في تحسين مهارات تلك الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات الدراسة:

لمعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة يمكن بناء الفرضيات الناتجة عن التساؤلات المطروحة وذلك على ضوء أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعمل بنظام تسيير الكفاءات ومن أهم هذه الفرضيات:

- ✓ إن أهم عائق يواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في ضعف وسوء تسيير مواردها وخاصة منها البشرية والمتمثلة في الكفاءات.
- ✓ تتمثل مساهمة التسيير الفعال في تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك من خلال تحسين أداء الموارد البشرية حدود الدراسة:

اسباب اختيار الموضوع:

- ✓ الإهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لإرتباطه بمجال تخصص مالية مؤسسة ؛
- ✓ الرغبة في معرفة واقع التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ✓ التعرف على مهام المسير التي تساعده على تحسين الأداء في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة واقع تطبيق التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالوادي ؛
- ✓ معرفة علاقة كفاءات المسير بتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ✓ التعرف على أهم مهام و مواصفات المسير المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؛
- ✓ المساهمة في زيادة الوعي الإداري لمسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأهمية التسيير المالي وممارسته بطريقة علمية.

أهمية الدراسة:

- ✓ تعد هذه الدراسة ذات أهمية كبرى كونها تمس أساليب التسيير في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.
- ✓ تساهم في إعطاء دورا كبيرا للموارد البشرية باعتمادها على الرأسمال الفكري الذي لا ينبض وذلك من خلال ابراز دور الكفاءات فيها.
- ✓ تعطى هذه الدراسة أدوات وطرق تحسين أداء الكفاءات من خلال تطويرها وتنميتها وإبراز أهمية كل من التكوين ، التحفيز في هذا المجال.
- ✓ تقديم مجموعة من التوصيات والحلول للمشاكل المتعلقة بالتسيير الفعال وأثره على تنمية الكفاءات والإلحاح على الاهتمام بهذا الجانب حتى يتسنى للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة أن تقوم بدورها الأساسي في الاقتصاد الوطني.

منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

- من اجل معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة المتمثلة في دور المسير المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كما تم استخدام المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

أما أدوات جمع البيانات فإعتمدنا على:

الإستبيان : بهدف التعرف على آراء المسيرين و الربط بين الإطار النظري للدراسة و الواقع التطبيقي لها ؛

طرق المعالجة : اعتمد الباحث في معالجة المعلومات على جملة من الأساليب و الأدوات الإحصائية باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وبرنامج EXCEL. **مرجعية الدراسة:**

تعود مرجعية الدراسة إلى المقالات، و المذكرات و الأطروحات الجامعية و الكتب و مجموعة من المراجع الأجنبية.

صعوبات الدراسة:

✓ صعوبة الحصول على الدراسات السابقة ؛

✓ قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز هذا البحث.

هيكل البحث :

الجانب النظري والتطبيقي : يدخل هذا البحث في إطار البحوث النظرية التي تهدف إلى الإحاطة بالجوانب المعرفية والفكرية التي لها علاقات بتسيير الكفاءات داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تم الإلمام بمختلف المقاربات النظرية الخاصة بتنمية وتسيير الكفاءات في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وهذا البحث تم تدعيمه بجانب تطبيقي معمق خص مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى ولاية الوادي وانتهى بمقارنة أهمية التسيير في المؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة وأثر ذلك على تنمية الكفاءات فيهما.

الجانب المفاهيمي : تطرقنا في هذا البحث إلى مجموعة من المفاهيم النظرية المتعلقة بدور التسيير الفعال على تنمية الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل دراسة مقاربات تسيير الكفاءات، دور التسيير الفعال، تنمية الكفاءات وتسييرها.

الفصل الأول

الإطار النظري "مفاهيم أساسية"

تمهيد

بفعل التطورات الكثيرة التي عرفتها المؤسسة وأصبحت تتميز بالتعقيد وكبر الحجم . تتطلب تسيير محكم ومسيرين أكفاء يشرفون عليها من أجل تحقيق الفاعلية والكفاءة اللازمتين لأية مؤسسة . فهي بحاجة إلى الاستغلال الجيد لمواردها المالية والمادية والبشرية ، وهو ما يتم من خلال توفير مسيرين بمهارات وكفاءات متنوعة ويقومون بأدوار مهمة داخل المؤسسة عند قيامهم بمختلف الوظائف الإدارية . وفي ظل المتغيرات أصبح الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية الشغل الشاغل للمؤسسات في كافة البلدان النامية منها والمتقدمة على حد سواء . وذلك لتأثيرها البالغ على أعمال المؤسسة وفعاليتها . وعدم حصر نشاطها بالجانب الإقتصادي وإقتصار دورها في خدمة مصالحها الذاتية . بل العمل على توسيع الدور الاجتماعي وفقا للقدرات والمجال الذي تنشط فيه المنظمات بشكل مسؤول على أطراف التعامل بالإيجابية وتحقيق الحفاظ على حقوق المجتمع .

فمن خلال هذا الفصل سنحاول إبراز أدوار المسير ثم مسؤولياته عند قيامه بالوظائف التسييرية . ومنه ممارسة مهاراته الإدارية في المؤسسة كل ذلك في المبحث الأول ، أما في المبحث الثاني سنتطرق إلى إبراز المسؤولية الاجتماعية في ظل الوظائف الإدارية . من خلال تعريف المسؤولية الاجتماعية وتطورها التاريخي فالأبعاد وأخيرا أهميتها . وفي المبحث الثالث سنتناول تطبيق المسؤولية الاجتماعية في إطار وظائف المسير (التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة).

المبحث الأول : عموميات حول التسيير

المطلب الأول : مفهوم التسيير

من خلال موسوعة العلوم الاجتماعية يمكننا أن نعرف التسيير على أنه : العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه وتجميع الأشخاص الذين يبذلون معا جهدا لتحقيقه.

كما عرفه هنري فايول على أنه : مجموعة من الوظائف الإدارية متمثلة في التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر والتنسيق؛ بالنسبة إلى مؤسس الإدارة العلمية فريدريك تايلور فالتسيير هو: أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدوون بأحسن طريقة وأقل تكلفة ممكنة. ¹

أما أب الإدارة الحديثة بيتر دراكر فيرى أن مصطلح التسيير هو وظيفة ومعرفة وعمل يتم إنجازه، ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتلك الأعمال. ووصفه بأنه العضو الذي يستعمله المجتمع في جعل موارده منتجة، كما هو مرآة تعكس روح العصر.

ومن التعاريف السابقة الذكر يمكن اعتبار أن التسيير هو قيادة وتنسيق ورقابة عدد من الأشخاص لانجاز هدف أو غرض معين. حيث يهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.

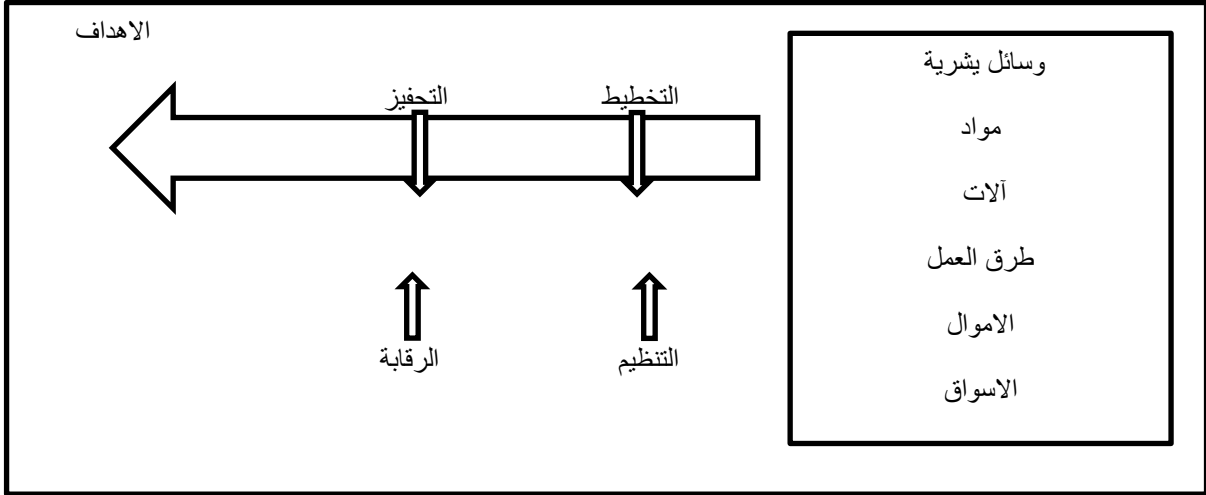
فالتسيير هو عملية مركبة تشمل التنبؤ والتخطيط والتنظيم والقيادة ².

¹. غول فرحات (مدخل للتسيير)، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، ط 1، 2012، ص 14-15

². روميل نوال، (القيادة وتسيير الموارد البشرية)، عين مليلة الجزائر ودار الهدى للنشر والتوزيع، ط 1، 2009، ص 2

وعليه يمكن توضيح العملية التسييرية في الشكل التالي:

شكل رقم 1: يوضح العملية التسييرية



المصدر: سلامي منير (محاضرات تسيير مؤسسة) جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012، ص 2.

وعليه فالتسيير نشاط منظم يشمل عدد من الإجراءات الوظيفية مثل تحديد الأهدا، التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، فهو نشاط ذهني موجه لكافة الجهود ومخطط لكافة الاتجاهات التي تسلكها المؤسسة لتحقيق الأهداف المرسومة معتمدا على مبادئ عملية بدلا من الإرتجال والعشوائية

ومن جهة أخرى يعتبر التسيير كعلم لاستعماله الأسلوب العلمي لحل المشاكل (تعريف المشكلة، تحليلها، دراستها، حصر البدائل والطرق الممكنة إتباعها ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها). فهو أسلوب قائم على القياس، التجربة والبرهان. ويعتمد الأسلوب العلمي على الطرق الكمية سواء كانت رياضية أو إحصائية أو كانت تقنيات مستمدة من بحوث العمليات أو التقنيات مالية، البرمجة الخطية مع الاستعانة بالحاسب الآلي. حيث يتضمن مجموعة من الأسس العلمية والمبادئ ويستخدم أرقى أساليب الأبحاث والدراسات في حل المشاكل وفي التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية وصولا إلى تحقيق الأهداف المادية والمعنوية لكافة الأطراف

كما يمكن اعتبار التسيير فن من خلال الطبيعة الإبداعية التي يتميز بها كتطبيق نظريات ذات الطابع العام في ظروف خاصة، اللجوء للتقدير والتحكيم الشخصي. لأن عملية التسيير

تتطلب إمكانيات لا يمكن تقديرها ولا التعبير عنها دائما بلغة الكم والكيف هذا بسبب تعامل المسير أساسا مع الأفراد وكذا الظروف الخاصة. كما أن استعمال المسير للتقنيات الكمية (نماذج البرمجة الخطية، بحوث العمليات، المصفوفات.....) يتطلب منه الالتزام واليقظة والإبداع نستخلص أن التسيير هو بمثابة علم وفن في آن واحد. فالعلم يعني المعرفة والفن يعني المهارة والموهبة لتطبيق هذه المعرفة لهذا فالتسيير مرتبط بالمعرفة وكيفية تطبيقها في الميدان بطريقة ذكية، مبدعة وفعالة

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التسيير نشاط هادف، يعمل على تحقيق غاية محدد لجماعة العمل (التسيير من خلال اختيار أفضل الموارد المادية والبشرية المتاحة مع الاستخدام الأمثل لهذه الموارد لتحقيق النتائج عملية هادفة). وذلك بأفضل صورة ممكنة. وبما إن بقاء المؤسسات ونموها مرهونا بالدرجة الأولى بمدى قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، وبطبيعة الحال التسيير يتحمل المسؤولية لتحقيق هذه الأهداف. فهو بمثابة نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وتكوين طاقات متجددة من خلال التدريب، التأهيل والإعداد لاتخاذ القرارات الرشيدة. كما أنه مؤشر لتقدم الأمم ورفيها، مثلا اليابان دولة صناعية متقدمة لا تملك من الموارد الطبيعية إلا القليل، ولكن بفضل الأساليب التسييرية الراقية أصبحت دولة متقدمة بكافة المعايير وعكسها في العديد من الدول¹

المطلب الثاني: مفاهيم حول التسيير

يعتبر التسيير إذا ضروري في أي مؤسسة، فهو الوظيفة التي تسمح بتحقيق الأهداف المرسومة ومعيار النجاح أو الفشل في ذلك. كما يعتبر المسير أهم فرد تستند إليه العملية التسييرية وهو المسؤول عن إتمامها بنجاح. ولأن المرؤوسين الذين يعملون معه كمساعدين هم في الواقع تابعين له فهو المسؤول عنهم وعن إنجازاتهم. فنجاح المؤسسة يعتمد على مدى وجود مسير فعال

¹. غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 18- 919.

ينسق بين الموارد المختلفة في تحقيق الأهداف، فبدون وجود مسير كفاً لا تحقق المؤسسة أهدافها المرتبطة بالبقاء والربحية

ومن بين التعاريف المقدمة للمسير نجد أنه الشخص الذي يشرف على نشاطات المنظمة . فهو القائم على تنفيذ الأعمال من خلال إدارة وتوجيه النشاطات الجارية بحكم السلطة الرسمية الممنوحة له وبحكم مركزه الوظيفي. فهو المسؤول عن أعمال الآخرين وله سلطة معينة لاتخاذ القرارات. ^١

هو ذلك الفرد في المنظمة الذي يكمن دوره الأساسي في التخطيط ، اتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز والرقابة في كل ما يخص الموارد البشرية والمادية والمالية في المؤسسة. ^٢ ولهذا فهو مصدر للقوة الدافعة في المؤسسة اللازمة لتحريك الموارد الساكنة والمتحركة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف من خلال التكيف مع البيئة المحيطة بها. ^٣

ويعرف دراكر المسير بأنه : هيكل المجتمع، حيث أن هذا الأخير لا يتحدد بالأغلبية ولكن بالقيادات، ومنه حسب هذا التعريف فإن المسيرين هم فئة قليلة تسير الأغلبية ويساهمون في توفير الجو المناسب الذي يتم فيه استغلال الإمكانيات المتاحة بطريقة مثلى . الأمر الذي يؤدي إلى تحسين وتنظيم الإجراءات في عدة مجالات. فهو الشخص الذي يحدد المهام الواجب تنفيذها ويحدد من يقوم بها وكيف يتم القيام بها، فهو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيهه للأنشطة الإدارية والفكرية تهدف زيادة مقداره وقدرته على التدفقات النقدية المستقبلية وتحسين الربح الاقتصادي واكتساب ميزة تنافسية مستدامة. ^٤

¹ . نفس المرجع السابق، ص22

² . Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions 2 insep consulting, p 06.

³ . صافية هاجر (دور المسير في تفعيل دور أداء الموارد البشرية) مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، قاصدي مرياح ورقلة، 29.ص، 2012

⁴ . ذيرة بوزيد (دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، 2012، ص31.

وتجدر بنا الإشارة إلى وجود عدة مسميات تستعمل للتعبير عن المسير في الواقع منها الرئيس، رجل الإدارة، الموجه، المشرف، كما أن نجاح أو فشل المؤسسة يتوقف على مدى سلامة قرارات المسير المرتبطة بخطط المؤسسة¹.

ويمكن القول بأن المهمة الأساسية للمسيرين في مختلف المؤسسات (إنتاجية، تجارية، خدمية) هو تهيئة الظروف المناسبة التي تمكن الأفراد من إنجاز عملهم بفعالية وكفاءة (تحقيق الأهداف بأقل مورد).

يرى "منتزبرغ" mintzberg أن المسير يعرف من خلال ممارسة عدة أدوار مختلفة وكل

دور عبارة عن مجموعة من الأنشطة والمهارات التي يقوم بها أثناء عمله أهمها :

✓ تمثيل المؤسسة رسمياً والتحدث باسمها في تعامله مع الجهات الحكومية والمؤسسات .

✓ توقيع القرارات والتعليمات وصاحب الأمر .

✓ يتولى مهام اختيار المرؤوسين وتدريبهم وتوجيههم وتقييم أدائهم وتحفيزهم أو عقابهم.

✓ يعتبر حلقة إتصال داخل وخارج المؤسسة،

✓ نشر المعلومات باعتبارها حجر الأساس في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة ؛

✓ البحث عن فرص جديدة تمكن المؤسسة من التمتع بمزايا في السوق ؛^٢

✓ حل المشاكل أو تفادي وقوعها سواء داخل المؤسسة أو خارجها ؛^٣

✓ تخصيص الموارد حسن وفعالية استخدامها⁴ .

✓ يجب على المسير أن يقرر ما يجب القيام به والحصول على الأداء الجيد .و معرفة أن الموارد

البشرية هم أهم مورد يجب الحفاظ عليه .

¹ . غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص23

² . وزيد نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص 3-34

³ . غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 30

⁴ . Daniel chaffraix et pierre mongin ,l'entreprise de l'après- crise redéfinir le rôle du manager, les notes de 3 l'institut janvier 2010, p13.

✓ يسعى المسير لزيادة مستوى التأهيل والتعاون بين الأجيال والتنمية المتبادلة بين الفرق المتعددة الثقافات ويكون أكثر مرونة¹ .

أما فيما يخص الفرق بين القائد والمسير فيرى محمد بهجت أن القائد يعتمد في تأثيره على أعضاء الجماعة على الإقناع ولا يلجأ إلى السلطة الرسمية إلا عند الضرورة وتتوفر فيه صفات معينة . أما المسير فيؤثر على جماعة العمل باستعماله السلطة الرسمية في تسيير شؤون المؤسسة ومنه القائد بالضرورة مسير (مدير) أما المسير ليس بالضرورة قائد.

الجدول (1- 1) وضع الفرق بين القائد والمدير

المسير	القائد
يعتمد على الرقابة	يعتمد على الثقة
يركز على النظام والقوانين	يركز على الإنسان
يركز على الوقت الحاضر	بعد النظر المستقبلي
يسأل كيف؟ ومتى؟	يسأل لماذا؟ وماذا؟
يتعد عن المشاكل والأخطاء	يتحمل المشاكل والأخطاء
يستخدم أسلوب الرئيس والمرؤوس	يستخدم أسلوب زميل إلى زميل
التأثير من خلال الالتزام	التأثير من خلال المشاركة
يبحث عن التوقعات	يبحث عن التغيير، يبدع ويطور

المصدر : سارق فاطمة الزهراء (دور القيادة الإدارية في الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة ورقلة، 2011، ص 31.

¹ . روبيل نوال، مرجع سبق ذكره، ص 19.

ومنه يمكن الإشارة أن المسير ليس نفسه القائد، وذلك من خلال أهم الفروقات بينهما .
وتتمثل في أن القائد يستطيع أن يؤثر على العاملين معه من أجل تحقيق نتائج حتى لو كان لا
يملك مؤهلات في مجال التخطيط، التنظيم، الرقابة . فالقيادة تقوم على أساس العلاقات بين
الأفراد. وعليه فإن قيام المسير هذه المهام تبقى غير منتجة إذا لم ينتقل إلى إنجاز العمل عن طريق
أعضاء فريقه، وهذا ما يسمى بالقيادة

قد يخطئ بعض الدارسين الذين يعتبرون بأن فئة المسيرين هي تلك الفئة الموجودة في
مستوى الإدارة العليا، وأن الرئيس الأعلى للمؤسسة أو من يمارس مهام الإدارة العليا. لكن في
حقيقة الأمر فإن المسيرين يشغلون المناصب في كل المستويات الإدارية، من عليا ووسطى
وتنفيذية . طالما أنهم مسؤولون عن تحقيق الإنجاز من خلال توجيه أعمال الآخرين، طبعاً مع
إختلاف الأهمية النسبية لهذه الوظائف . لعل أبسط التقسيم للمسيرين في المؤسسات يكون
بحجم مواقعهم في المستويات الإدارية المختلفة على النحو التالي :

مستوى الإدارة العليا :

تتمثل في المسؤولين الموجودين في قمة الهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل : رئيس مجلس
الإدارة، رؤساء القطاعات (رئيس قطاع الإنتاج)، مديري العموم (مدير عام للإنتاج، التسويق)
يقومون باتخاذ القرارات الرئيسية والمؤثرة في مستقبل المؤسسة وسياستها . حيث يقومون برسم
المسار العام للمؤسسة (تخطيط، رسم السياسات العامة، تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى، التأكد
من سلامة المخرجات النهائية في مستوى القاعدة). تتعدد الأعمال التي يقومون لها من عقد
الاجتماعات وحل المشاكل، إلى تناول القضايا الإستراتيجية، الهامة للمؤسسة، مثل تحديد
المنتجات الجديدة والتطورات التكنولوجية والبدائل المختلفة للاستثمار ...، وتتميز قراراتهم
بأنها ذات تأثير عميق على مستقبل المؤسسة وعادة ما تكون طويلة الأجل .

مستوى الإدارة الوسطى :

يقع المسيرين في منتصف الهيكل التنظيمي ، بين الإدارة العليا والدنيا لذلك يمكن إعتبارهم وسطاء أو حلقة وصل بينهما، وعادة ما يطلق على المسيرين المنتمين إلى هذه الإدارات " مدير إدارة" فإن أخذنا قطاع التسويق كمثال فنجد أن هناك مدير إدارة المبيعات ، مدير إدارة الإعلان ، مدير إدارة بحوث التسويق. يتميز المسيرون في هذه المستوى بتركيز مهامهم حول إنجاز النتائج المتعلقة بإدارتهم ووضع الخطط المختلفة التي تسهم في تحقيق الأهداف النهائية والرقابة على توجيه أعمال الأفراد في المستويات الأدنى التابعة لهم ، وعادة ما يهتموا بوضع الخطط السنوية والنصف السنوية وتنظيم الأعمال على هذا الأساس ، أو بعبارة أخرى يتمثل دورهم في تنظيم ، استعمال ومراقبة الموارد للتأكد من حسن سير التنظيم ، ويقضون معظم أوقاتهم في كتابة التقارير ، حضور الاجتماعات ، إجراء اتصالات ، تأمين الحصول على المعلومات الضرورية وتوزيعها على الجهات المعنية مع تقديم الشرح والإيضاح

مستوى الإدارة الدنيا (التنفيذية) :

هم المسؤولون الموجودين في أدنى الهيكل التنظيمي للمؤسسة . يتمثلون في رؤساء الأقسام والمشرفين ، وهم من يقومون بأعمال التنفيذ بصفة أساسية. تنحصر إهتماماتهم في التخطيط لعمل المرؤوسين وتوفير الموارد والإمكانات اللازمة لذلك ، والتأكد من أن العمل الموكل للمرؤوسين يؤدي بالصورة اللائقة من حيث الكم والكيف والتوقيت والعملية السيرية التي يقومون بها ضرورية ، وأن كل نطاقه محدودة ، من حيث الوقت والأهمية حيث تتميز بأن قراراتهم تؤثر على العمل اليومي وتخصص بأعمال محددة ، ولهذا تجدهم يقضون معظم أوقاتهم مع مرؤوسيهم بغرض النصح والإرشاد .

يبقى القاسم المشترك بين مختلف المسيرين في ممارستهم للمهام والوظائف الإدارية القيادية هو قيامهم بوظائف التخطيط ، التنسيق ، التوجيه والرقابة لتحقيق أهداف محددة وموضوعة سلفا لكل وحدة تنظيمية إلا أن أوجه الاختلاف تكمن في أمرين :

- نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية .
- نوع المرؤوسين الذين يشرفون عليهم (المسيرون) باختلاف مستوياتهم الإدارية

المطلب الثالث : وظائف المسير

تتمثل في الوظائف التي يقوم بها المسير في العملية التسييرية . ويصعب الفصل بينها وهي مترابطة ومتشابكة ومستمرة، فعند الإنتهاء من الوظيفة يتم الإنتقال إلى أخرى، ويتم التنسيق بينها لإستخدام الموارد المتاحة بشكل يحقق الأهداف بفاعلية وكفاءة. وهذه الوظائف تتمثل في: (التخطيط، التنظيم، التوجيه(القيادة). (والرقابة).

1 - **التخطيط:** وظيفة إدارية تتضمن إختيار من بين عدد من البدائل أهداف المؤسسة وسياستها وخططها والبرامج اللازمة لتحقيق الأهداف. وتقع مسؤولية التخطيط على كل المسؤولين في المؤسسة بغض النظر عن المستوى الإداري الذي ينتمون إليه . حيث تقوم على عملية التخطيط على وجود أهداف محددة سلفا من قبل إدارة المؤسسة.

فلا بد من العناية بالعملية التخطيطية لأنها الركيزة التي يبني عليها كل الوظائف الأخرى. ومن أجل فعالية التخطيط لا بد أن تكون الأهداف محددة بدقة وواقعية، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، مرتبطة بزمن معين، متفقة مع قدرات المؤسسة والظروف البيئية التي تنشط فيها فضلا عن ضرورة مشاركة الجميع في تحديد هذه الأهداف بما فيهم العمال، حتى يتحفزون لتنفيذها بأكبر جهد ممكن¹.

2 - **التنظيم:** يتمثل التنظيم أساسا في تحديد الأدوار الخاصة بكل فرد داخل المؤسسة أي تحديد سلطات ومسؤوليات كل عامل سواء كان مسؤولا أو عاملا بسيطا، من خلال ما يسمى بالهيكل التنظيمي الذي يقوم بتحديد أهم الأنشطة اللازمة لسير نشاطات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف. مع إيضاح العلاقات فيما بينها أفقيا وعموديا، من خلال التنسيق وتفويض السلطات

¹. غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص24-30.

ولهذا تأتي هذه الوظيفة بعد الإنتهاء من عملية التخطيط وتحديد الأهداف. وعليه يمكن القول بأن المسير عند قيامه بوظيفة التنظيم عليه الأخذ بعين الإعتبار المحددات التنظيمية التالية:

- ✓ تقسيم العمل والتخصص، عملية التسلسل الرئاسي والعلاقات التنظيمية، الهيكل التنظيمي (تصميم الوظائف، تصميم اللجان وفرق العمل)، نطاق الإشراف والمقررات الوظيفية؛
- ✓ التنظيم الغير الرسمي، المراكز والأدوار لكل فرد؛
- ✓ المناخ الفكري الذي يرتبط بالاتصالات لما يحقق التنسيق المطلوب بفاعلية؛
- ✓ المركزية واللامركزية، السلطة وتفويضها والمسؤوليات .

3 - التوجيه(القيادة): في هذه الوظيفة تبدأ فعليا عملية تنفيذ العمليات المطلوبة. من خلال التوجيه، أي توجيه الأفراد والمجموعات من خلال الأوامر الإدارية والتعليمات والأنظمة والاتصالات والإشراف الإداري والقيادي على العمل ، نحو تنفيذ العمليات التي سبق توزيعها على الأفراد أو المجموعات الممثلة على الإدارات والأقسام . كما تجدر الإشارة إلى أن التوجيه يتطلب التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني لحسن القيادة والإتصال .

4 - الرقابة: يمكن اعتبارها بمثابة الوجه الآخر للتخطيط ، حيث تتضمن معايير نموذجية للأداء. وتتبع نتائج الأداء وقياسها، ومن ثم مقارنة نتائج القياس مع المعايير المرسومة وتحديد الإنحرافات، مع تصحيحها وتحديد أسبابها. بعبارة أخرى الرقابة ما هي إلا التحقق من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، حيث تهدف إلى الكشف عن نقاط الضعف والخطأ لتصحيحها ومنع تكرار حدوثها. الخ

¹. نفس المرجع السابق، ص 31-1633.

الجدول (1- 2) يوضح مستلزمات العملية التسييرية وإهتمامات المسير

إهتمامات المسي	العملية التسييرية للمسيرين	مستلزمات العملية
ما هي دواعي الحاجة للتخطيط؟ وما هي البرامج المطلوبة؟ وكيف ومتى تنفذ؟	التخطيط	تحديد الأهداف، السياسات، الإجراءات طرق العمل
أين يتم التنفيذ؟ ومتى يتولى التنفيذ؟	التنظيم	تقسيم العمل، تحديد الواجبات، تفويض السلطات
لماذا وكيف يتولى الأفراد تنفيذ المسؤوليات المكلفين بها؟	التوجيه والقيادة	لقيادة، الإتصالات، الحوافز
هل ينفذ العمل، متى وأين وكيف بالمقارنة بالتخطيط؟	الرقابة	لتقارير، المقارنة، التكلفة، الميزانيات

المصدر: غول فرحات، نفس المرجع، ص 33.

الجدول (1- 3) يوضح الفرق بين الرقابة التقليدية والحديثة

الرقابة الحديثة	الرقابة التقليدية
اتساع نطاق الفائدة المتحققة من نظام الرقابة حيث تعتمد النتائج في تعزيز ثقافة المؤسسة ودعم عناصرها كذلك ربط بنظام التدريب والتطوير وتغطي جوانب العلاقة مع فئات المجتمع المختلفة	حدودية استخدام نتائج نظام الرقابة حيث تعتمد للعقاب أو التحفيز

الغالبى طاهر محسن المنصور والعامري صالح محسن (المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال والمجتمع) الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 325. ص، 2008.

المطلب الرابع : مهارات المسير

1 - المهارة الذهنية (الفكرية) :

هي قدرة المسير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل سليم¹ . والقدرة على التنبؤ، إتخاذ القرارات المناسبة، بحيث تكون له نظرة شاملة للأمور . كل هذا يساعد المسير على التخطيط لأهداف المؤسسة المستقبلية ومعرفة كيفية تحرك النظام الذي يعمل فيه بأجزاء المختلفة، وهي نفسها المهارات النظرية، وتزداد الحاجة إليها كلما اتجهنا صعودا إلى أعلى المستويات الإدارية بالأخص لدى مديري الإدارة العليا مقارنة بمديري المستويات الإدارية الأخرى² .

2 - المهارة السلوكية (الإنسانية) :

تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز وقيادة الأفراد والمجموعات. هذه المهارة في العلاقات الإنسانية كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيرين الأواسط الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، أن يكون قادر على الإقناع، التفاوض مع كل من يكون تعاون معه حيوي ضروري لنجاح مهمته. تلك المهمة التي تتطلب أن يركز على نتيجة العمل لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.

المسير دون المهارات الإنسانية في تفاعله مع جميع العاملين معه يترجم بوضوح إتجاهاته وقيمه وحتى ما يعتقد بشأن الآخرين من خلال سلوكه اليومي معه، فالمسير الذي يقبل ويحترم وجهات نظر الآخرين وميولهم التي تختلف عما لديه هو أكثر مهارة في فهم ما يقوله الآخرين وما يعني سلوكهم عموما . وهو الذي يجعل الآخرين يفهمونه حقيقة بأفضل صورة من خلال إتزان سلوكه، فهو يمثل القدوة الحسنة لمن معه وخلق جو الثقة المتبادلة وابتعاده عما يريب

¹ . صافية هاجر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

² .مرجع سبق ذكره، ص 26.

الآخرين، ومهارة الإتصال وحل الصراعات، التفاوض وتكوين علاقات إجتماعية وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم بصورة طبيعية ودائمة .

المهارة الفنية :

يقصد بها المعرفة المتخصصة في مجال معين والقدرة المتميزة على أداء العمل (فمهندس الصيانة له معرفة فنية بأساليب الصيانة ومواعيدها والمحاسب بمعرفته الفنية متخصصة في المحاسبة والتكاليف والمراجعة ..) تختلف مدى الحاجة إلى المهارة الفنية باختلاف المستوى الإداري . و هذه المهارة عادة ما تكون أكثر أهمية بالنسبة للمسير في الإدارة الدنيا. الذي يشترط فيه أن يكون المسؤول قادر على أداء العمل بكفاءة عالية . وبدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم أثناء قيامهم بأعمالهم اليومية¹ كما تجدر بنا الإشارة إلى أن الخصائص التي يتصف بها المسيرين الأكفاء والناجحين تختلف من مسير لآخر ومن أهمها :

- ✓ القدرة على تحمل المسؤولية وفهم مختلف الظروف السائدة في المجتمع ؛
- ✓ القدرة على فهم طبيعة التغير وضرورياته وسرعة الفهم للأمر واتخاذ القرارات الصائبة ؛
- ✓ القدرة على التأثير في الجماعة التي يتولى قيادتها وتوجيه السلوك نحو الأهداف ؛
- ✓ الإيمان بالعدالة والإنصاف والمساواة في الحقوق والواجبات والمعاملة الحسنة للأفراد ؛
- ✓ القدرة على التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على تفاديها ؛
- ✓ أن يكون من الأهداف تطوير المهارات الإنسانية للعاملين معه ؛
- ✓ القدرة على حسن توزيع الأعمال والمهام على الأفراد ؛
- ✓ القدرة على تحقيق التعاون بين جميع الفئات العاملة معه ؛²
- ✓ الرقابة على الأداء ؛

¹ . سلامي منيرة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

² . بوزيد نذيرة، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

- ✓ حفز الموظفين وإثارة دوافعهم ، ومحاسبة ومساءلة المقصرين ؛
- ✓ الرؤية الشاملة والمتكاملة للظروف الخارجية والداخلية للمؤسسة ؛
- ✓ التوجيه الإستراتيجي الذي يحدد المسارات الأساسية التي تتبعها المؤسسة ؛
- ✓ شغل أغلب مناصب المؤسسة وتنظيم أقسامها ؛
- ✓ توحيد جهود الموظفين من أجل تحقيق الأهداف ؛
- ✓ تقييم النتائج وتعديل المسارات لتحسين فرص الوصول للأهداف الخ

¹. السلمي علي (الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق)، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط 01، 1999، ص 125.

المبحث الثاني : تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الى البقاء والمحافظة على مركزها التنافسي، ولتضمن ذلك لابد من توفر جملة من الكفاءات لتحقيق افضل النتائج، سواء كانت تلك الكفاءة في الجانب التنظيمي أو الانتاجي أو الاداري ... وان كانت كل تلك العناصر هي مزيج واجد لصناعة الكفاءة فلا يمكن الفصل بينها.

المطلب الأول : التفاعل بين المسير والموارد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتمد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على كثافة اليد العاملة، مما يعطي لهذا المورد أهمية بالغة رغم صعوبة التحكم فيه .

يتوقف ايجاد التفاعل بين كل العوامل في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فاعلية المورد البشري ، وفاعلية هذا الأخير تتوقف على مدى قدرة المسير ورغبته في ذلك، وبالتالي فان صناعة الفرق والتميز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنطلق تبدأ من المسير وتحرك من طرف العمال ، ويمكن اعتبار ذهنية المسير هي الدافع والموجه لعمل وسيرورة المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عن طريق تحسين الانشطة التنظيمية لزيادة القدرة على انجاز نشاط او عمل معين كطرح منتج جديد او تطوير آلية استنادا الى مجموعة من الموارد والكفاءات البشرية¹ .

أولاً : دور المسير في توجيه المورد البشري نحو الابتكار

هناك خلط كبير بين تسير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على اعتبار ان المسير هو المحرك الأساسي لكافة الوظائف. فهناك من يستعمل المفهومين لنفس الغرض رغما تباينهما الكبير وهو ما يفسر نمط التسيير ومستوى ذهنية المسير ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

¹ Farid zaddem, construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise, Intervention collque international, organisation et system d'information, univ de Tunis, 23/02/2007.

جدول رقم (1 - 4) الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للموارد البشرية . المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات	الاهتمام بالجانب التنفيذي والعضلي للموارد البشرية التنفيذ الآلي للمهام دون مشاركة في اتخاذ القرار
الاهتمام بنوع ومحتوى العمل . البحث عن كيفية استثمار القدرات الفكرية . يتجه نحو الحافز المعنوي وتصدير الاهتمام	التركيز على الجوانب الملموسة والكمية للعمل الاهتمام بجانب الاجور والحوافز يهتم بتحسين بيئة العمل المادية
تركيز التنمية البشرية على الابداع والابتكار واستثمار المهارات الفكرية تنمية وتطوير العمل الجماعي.	تركيز التنمية البشرية في عنصر التدريب المهني والمهارات اليدوية . تنمية وتطوير عمل الفرد

المصدر : حنان بن عوالي ، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية ، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، جامعة الشلف ، ديسمبر 2011 ، ص 11.

يتضح من الجدول الفرق بين المفهومين ، ومن اجل تحفيز عملية الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا بد ان تتوفر جملة من الشروط في المسير حتى يشجع عملية الابتكار عن طريق تفعيل المورد البشري وعدم الاكتفاء بالنظر على ان المورد البشري مجرد آلة تقوم فقط بالأعمال اليومية وهنا نفرق بين نوعين من المسير هما :

❖ **المسير العملي** : أن يتميز بالتعددية ، اليومية ، التكرار في كل ميادين التسيير ويرى فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية ، المبيعات ، الميزانية ... ويعمل على تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى قدر ممكن. ¹

¹ .Michel Gervais, contrôle de gestion, économique, paris, France, 1997, p.15.22

❖ **المسير الاستراتيجي**: يهتم المسير الاستراتيجي بكافة الجوانب ، التي يمكن ان تكون بالنسبة للعملي هي مضيعة للجهد والوقت والتكاليف ، فهو يعمل اكثر على كسب ثقة الأفراد داخل المؤسسة ويمنحهم حرية اكبر ومسؤوليات متعددة ، كما يعمل على تضيق الفجوة بينه وبين كافة الأطراف ، كما انه يحسن التعامل مع التغيرات المستقبلية ويعمل دائما على الحفاظ على الموقع التنافسي. ¹

ثانيا: اهمية المسير الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بات ينظر الى المورد البشري على انه اصل اساسي من اصول المؤسسة لا يقل اهمية عن الأصول المادية والمالية ، خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تكون في حاجة الى ابتكارات توفر لها ميزة تنافسية ، وهو ما تصنعه الكفاءات البشرية في المؤسسة ، في ظل بيئة متسارعة التغير. ²

يجب ان ينظر المسير الى المورد البشري على انه مورد استراتيجي يجب ان يسير بعناية فائقة لأن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق اهدافها راجع الى نجاحها في تسير كامل مواردها التي في الأخير تسير من طرف المورد البشري ، وان فعالية هذا الأخير من فعالية المورد البشري الموجود فيها ، ولكي يقوم المورد البشري بدوره المهم يجب بالضرورة ان يكون شريكا اساسيا في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ³.

ثالثا: المسير والدور الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية

لقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي حيث أصبحت تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات ، عن طريق الابتكار بشقيه التكنولوجي

¹ . سملاي يحضيه، التسير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول ،العربية جامعة ورقلة، افريل 2006 ص ، 832.

² . سملاي يحضيه، المرجع السابق، ص833.

³ . موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية ، عمان 2008. ص 60.

والتنظيمي وهو ما يؤكد أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات نحو هذا التوجه ، وهذا تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية .

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية ، بصفة عامة وعلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة إعتبار تلك الموارد البشرية ذات طابع إستراتيجي ومصدر الأداء المتميز والابتكار حيث تتوقف عليها باقي الوظائف داخل المؤسسة ، وبالتالي بات لزاما ان يكون المورد البشري في مستوى هذه التطلعات كان ينظر في السابق لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين كشؤون التوظيف أو إعداد برامج التدريب... إلخ ، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دورا إستراتيجيا يختلف عن دورها التقليدي في جوانب منها ¹ :

- ✓ تحقيق تكييف الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية .
- ✓ تحقيق التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة التنافسية .
- ✓ زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية .
- ✓ قيادة التغير التنظيمي والمشاركة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية .
- ✓ توجيه المؤسسة الى الريادة عن طريق دعم سياسة الابتكار.

ترتب على النظر للموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية بروز التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية عن طريق ربط تسيير الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، مما يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك إستراتيجي سواء من خلال صياغة الإستراتيجيات أو من خلال تنفيذها أو ضمن مختلف وظائفها .

¹ . سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.

مما سبق تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الإستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة تهدف تحقيق ميزة تنافسية ، حيث يرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال مثل Porter أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال العاملين بالمؤسسة ، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقتهم. والشكل التالي يوضح عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها:

شكل رقم (1- 2) عناصر القدرة التنافسية ودور الموارد البشرية فيها

مخرجات	عمليات	المدخلات
<ul style="list-style-type: none"> -قدرة معلوماتية قدرة تنظيمية قدرة إنتاجية قدرة تسويقية قدرة قيادة قدرة إبتكارية قدرات تنافسية 	<ul style="list-style-type: none"> تصميم وتشغيل نظم المعلومات تنمية تنظيم شبكي على أساس معلوماتي تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة تصميم وإدارة العمليات التسويقية تصميم وتطوير نظم رةإدا الموارد البشرية عمل بشري 	<ul style="list-style-type: none"> -بيانات تقسيمات تنظيمية - موارد مادية وخدمات وتجهيزات فرص تسويقية أفراد مختلفوا المهارات والقدرات طاقات ذهنية للأفراد

المصدر : عزاوي اعمر، مصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004

رغم الموارد (المدخلات) التي تتوافر عليها المؤسسة إلا أنها ليست كافية لوحدها للوصول إلى القدرة التنافسية دون توفر العمل البشري ، إذ أنها الآلية الحقيقية لتحويل ما تمتلكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية، وهذا هو الدور الإستراتيجي الذي يميز هذا المورد الحساس في المؤسسة .

المطلب الثاني : المسير والموارد البشري وصنع التفوق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً : مفاتيح التفوق من خلال استغلال المورد البشري :

يعرف على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة انها تشغل افراد عاديين نظرا لبساطة العمل الا ان المسير الكفاء هو الذي يعرف كيف يختار ويستثمر الطاقات الكامنة الموجودة في افراد سواء في عملية التوظيف الجديدة ، او في الطاقات المتوفرة التي يمكن من خلالها كسب مفاتيح التفوق والنمو التي تدفعها لتحقيق مزايا تنافسية غير مسبوقه ، ويمكن تلخيص هذه المفاتيح فيما يلي :

أ - القدرة على التقليد :

يعتبر التقليد من بين اكبر الطرق التي تلجأ اليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأسهلها نظرا لعدة ايجابيات :

✓ تجنب المخاطرة الكبيرة والاستثمار في مشاريع مضمونة

✓ استدراك التأخر التكنولوجي في ظل ضعف القدرة المالية والتكنولوجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

✓ الاستفادة من النقائص والعيوب التي وقع فيها المنتج الأصلي

✓ الاستفادة من فرق الزمن والتكاليف وبالتالي الوصول الى المستهلك بأسعار تنافسية

يعاب على التقليد انه غير مضمون على المدى البعيد ولا يؤسس قاعدة تكنولوجية في المؤسسة الا في ظل توفر شروط اخرى.

يطلق على التقليد مصطلح "الهندسة العكسية ، " ويقصد بذلك أن المنتج الأصلي يبدأ من الأبحاث وخلق الابتكار عن طريق قاعدة تكنولوجية معتبرة للحصول على منتج نهائي ، عكس التقليد الذي يبدأ من المنتج النهائي الأصلي من اجل البداية لتأسيس قاعدة تكنولوجية بسيطة.

ب - القدرة على التطوير:

يعتبر التطوير الخاصة الأكثر دعماً لعملية التقليد، فهذه الأخيرة تصبح غير مجدية خاصة على المدى المتوسط والبعيد لأنها تبقى دائماً في حالة دفاعية، لكن في ظل توفر خاصية ومفتاح التطوير يمكن ان تستفيد من نقائص المنتج الأصلي كما يمكن إضافة خصائص جديدة للمنتج فعندما يتمكن المنتجون من استيعاب أسرار وفهم كافة جوانب المنتجات التي تم تقليدها، يقوم بإجراء دراسات لتطويرها خاصة بعد الحصول على ردود أفعال من جانب المستهلكين لها من خلال:

- ✓ تطوير أداء المنتجات ووظائفها بشكل يحقق رضا المستهلك
 - ✓ تطوير في استخدام المواد الخام بشكل يؤثر على التكلفة وجودة المنتج
 - ✓ تطوير في طرق التصنيع لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة وأكبر إنتاجاً . التلاعب على ذوق المستهلك من خلال اختيار أحسن عرض سواء في الشكل او اللون ...
- هذه الصفة لا تتوقف فقط على نوع المورد البشري الذي تتوفر عليه المؤسسة بل ترتبط بقدرة ورغبة المسير في المخاطرة وذلك بتفعيل وتشجيع الأفراد من اجل التطوير والتحسين.

ج - القدرة على الابتكار :

يعتقد الكثيرون أن صفة الابتكار مرتبطة فقط بالمؤسسات الكبيرة والعملاقة التي تتوفر على يد عاملة ماهرة ولكن يمكن ان ترتبط هذه الصفة حتى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في حدود قدراتها وإمكانياتها .

يمكن أن تتوفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أفراد موهوبين لو تتاح لهم الفرصة ومساحة معينة من الحرية تسمح لهم بتنفيذ أفكارهم ، وهنا يأتي دور المسير الذي يستطيع أن يوفر الجو الملائم والشروط اللازمة سواء كانت مادية او معنوية

ثانياً: قدرات المسؤول الإستراتيجي للموارد البشرية

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريك في العملية الإستراتيجية، وهذا ما سيتطلب من مسؤوليها التوفر على قدرات ومهارات جديدة تختلف عن تلك التي كانت مطلوبة في السابق، وبصفة عامة يحتاج مسؤولي إدارة الموارد البشرية إلى أربعة أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الإستراتيجية وهي: ¹

أ - القدرة على فهم مجال النشاط :

ويتمثل في الدراية بالظروف والمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة والفهم الواسع لطبيعة نشاطها ومنتجاتها وأسواقها بحيث تساعد هذه المعرفة على إتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة.

ب - المعرفة المهنية والفنية

ينبغي أن يتميز مسؤول إدارة الموارد البشرية بالكفاءة والمعرفة الواسعة لأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثلاً بإختيار العاملين تحفيز وأنظمة المكافآت، التدريب والتنمية... إلخ. ويمكن لهذه البرامج أن تساهم في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا ما يتطلب توفير القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة وإستخدام ما يمكن أن تستفيد منه المؤسسة .

ج - إدارة عمليات التغيير

تنطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات، تطبيق إستراتيجيات التغيير وتقييم النتائج فوحدات المؤسسة تتغير في كل مرة تغير فيها هذه الأخيرة إستراتيجياتها ومثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراع أو الغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج، ومن هنا أن لا بد يمتلك مسؤول إدارة الموارد البشرية الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح .

¹ . محسن احمد الخضير، مرجع سابق ص ، 28106.

د - القدرات التكاملية :

ينبغي على مسؤول الموارد البشرية أن تكون له القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث السابقة من أجل زيادة قيمة إضافية للمؤسسة، وتمكينها من التفوق والتميز بحيث يتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامّة، على الرغم من أهمية التعرف على كيفية إحداث توافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تحقق لها الفعالية. والشكل الموالي يعرض القدرات الأربع التي ينبغي أن يتوفر عليها مسؤول الموارد البشرية .

هـ - المسير ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات :

يؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات في عمليات اتخاذ القرارات لما يترتب على ذلك من نتائج وآثار إيجابية مثل زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتحسين الأداء، وزيادة الرضا الوظيفي وتعميق الالتزام والانتماء للأفراد في المؤسسة.

إن التحديات الكبيرة التي تواجه المؤسسات المعاصرة تتطلب مزيداً من المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل، كما أن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تتوقع أن يسمح لها بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم، ومن ناحية أخرى، فإنه أصبح ينظر إلى المشاركة من زاوية أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة يؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد .

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أساس فردي أو جماعي وبصورة رسمية أو غير رسمية، من خلال الأساليب التشاورية الديمقراطية، وباستطاعة المسير أن يمارس درجات متفاوتة من المشاركة، وليس بالضرورة الالتزام بنمط واحد، وذلك تبعاً للموقف والظروف ويتوقف نجاح المشاركة وفعاليتها على توافر متطلبات وشروط معينة، يتعلق بعضها بالأفراد أنفسهم والبعض الآخر له صلة بالبيئة، ومن هذه العوامل نجد¹ :

¹. حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998، ص 153.

- ✓ توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة ؛
- ✓ الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة ؛
- ✓ الموضوع الذي سيشارك فيه العاملون له صلة بمصالحهم ؛
- ✓ يمتلك المرؤوسون القدرات المناسبة لمعالجة الموضوع ؛
- ✓ مقدرة متبادلة على الاتصال ؛
- ✓ عدم شعور أي طرف بالتهديد ؛

المطلب الثالث : أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل

أولاً : كيفية التعامل مع المورد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعتبر المورد البشري ذو أهمية بالغة وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي تعتمد على كثافة اليد العاملة لتغطية النقص التكنولوجي، وبإعتباره المحرك الأساسي والفعلي لباقي الوظائف الأخرى ، وبالتالي يجب على المسير اتباع جملة من الأساليب والأساسيات التي تمكنه من التحكم في هذا العامل الأكثر خطورة وصعوبة، ويمكن ذكر ما يلي¹:

✓ **طبيعة التعامل** : لا يملك الأفراد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القدرة على السيطرة مع سلطة محدودة، لكن يمكن أن يكون لهم الأثر الفعال اذا عرف المسير كيف يدمجهم في المؤسسة، عن طريق جملة من السلوكيات التي تشعرهم انهم جزء مهم في المؤسسة.²

✓ **شخصية المسير** : لا يجب ان يكتفي المسير بدوره كمدير للمؤسسة بل يجب ان تتوفر فيه صفة القائد الذي يستطيع ان يثر في الأفراد بقوة تعامله لا بقوة سلطته في المؤسسة

✓ **ظروف العمل** : تساعد ظروف العمل على ترسيخ قيمة الأفراد بالنسبة للمؤسسة مثل النظافة، الانارة الجيدة، التكييف، الهدام ... قد يعتبر الكثير من المسيرين أن هذه الأمور شكلية

¹. علي الخضرم، بيان حرب، ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، 1ط، جامعة دمشق للنشر، دمشق، 2006 ص ، 30223.

² . Charlotte Koch & Jan de Kok, Human-resource-based theory, of the small firm, Zoetermeer, October, 1999, p.17

وعبارة عن تكاليف اضافية لكنها في الحقيقة تلامس دواخل الأفراد في المؤسسة كما تعطي صورة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن والعملاء

✓ **تشجيع روح الأخذ والعطاء** : تحسيس الأفراد بأهمية كل شخص بالنسبة للآخر مما يشجع روح التعاون والعطاء فيما بينهم ، وترتكز أهمية هذا الأسلوب على دور المسير الذي يجب أن يكون قدوة في العطاء .

✓ **الاستقلالية** : يعتبر منح مساحة من الاستقلالية للأفراد من العوامل التي تشجع على الابداع دخل المؤسسة كما انها تمنح الأفراد مزيد من الثقة والمسؤولية في نفس الوقت

✓ **نقد التصرفات وليس الأشخاص** : عند القيام بعملية التقييم لا بد من الوقوف عند كل التصرفات والأعمال بالتطرق الى سيورة العمل والتوجه بالنقد وذلك بإبراز الادوار الهامة التي قام بها الأفراد، كما يجب التطرق الى النقائص والعيوب عن طريق توجيه النقد الى الأعمال والتصرفات وليس الى الأشخاص من اجل الحفاظ على معنوياتهم.

✓ **تفعيل نظام المعلومات** :

✓ يقوم المسير بتوجيه الأفراد بطريقة مستمرة لأن الاتصال الدائم وبكل الطرق يساعد على الالمام وتحسين سير العمل

✓ **مبدأ الفريق** : من أهم الأعمال التي يقوم بها المسير هي تحسيس الأفراد في المؤسسة بمكانتهم واهميتهم مما يعزز العلاقات الإجتماعية التي من شأنها ان تزيد من مستوى النشاط خاصة وان الابتكار هو عملية جماعية .¹

ثانيا : المسير والقدرة على التنبؤ بالمشاكل ومعالجتها :

يؤثر السلوك الشخصي تأثيرا مباشرا في كيفية اتخاذ القرار، فكل مدير وله أسلوبه حتى لو تساوت الامكانيات والمهارات، وبالنسبة لأسلوب الإحساس بالمشكلة والتعامل معها، فإن المديرين يختلفون في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية

¹. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الابتكارية وادارة الابتكار ، 1ط، دار الفكر ، عمان، 2010 ص ، 159 .

، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في مدى الإحساس بالمشكلة وكيفية التجاوب معها ،بالإضافة الى اختيار الطريقة الملائمة للتصدي لحلها .¹

ثالثا : الإحساس بالمشكلة والتجاوب معها :

والمديرون في هذا انهاء أنماط متعددة أهمها² :

✓ **المسير المتجاوب :** يدرك المشكلة فور وقوعها ، وله القدرة على التنبؤ بوقوعها أحيانا قبل فترة من الزمن ، فيبادر إلى إيجاد اجراءات احترازية ، وإيجاد الحلول الملائمة لها ، ويعمل المسير المتجاوب على الامام بالمشكلة بمعالجتها قبل الاهتمام بحاسبة المسؤول عنها .

✓ **المسير العدواني :** يقابل المشكلة برد فعل عدواني ، فيغضب بل يثور ويكيل الاهتمامات للآخرين على أنهم الذين سببوا هذه المشكلة ، إما لإهمالهم ، أو لوجود أهداف تخريبية لديهم ، ويهدد ويتوعد بمعاقبة المسؤولين بدلا من أن يبادر إلى تحليل المشكلة وإيجاد الحلول الملائمة ، وهو بذلك يترك المشكلة جانبا ليتحرى عن الجهة التي يحملها مسؤولية حدوثها ، وربما يزيد من تفاقم المشكلة عن طريق خلق التوتر في المؤسسة

✓ **المسير الإنسحابي :** يقابل المشكلة برد فعل انسحابي ، يتبرأ منها مكتفيا بالإيعاز إلى أعوانه بإيجاد الحلول المناسبة ، وتحميلهم المسؤولية الناجمة عن التقصير في ذلك ، وهو يشعر بأنه عندما يعطي الأمر بإيجاد الحل بأن مهمته قد انتهت ، وتخلص من المسؤولية وألقاها على غيره ، ولا يهتم بكيفية ولا مدة إيجاد الحل مما يعطي نوع من اللامبالاة حتى لدى الأفراد في المؤسسة .

✓ **المسير الدفاعي :** يواجه المشكلة برد فعل دفاعي ، بالتبرؤ من الأساليب والتركيز على تهدئة الموقف ، فهو يعد بالدراسة ووضع الحلول ، وقد يؤلف لجنة خاصة لمعالجة المشكل ، يعمل على تأجيل الحل والمماطلة مما يؤدي الى تفاقم آثار المشكلة ، ويعمل على حل كل المشاكل بنفس الطريقة والأسلوب .

¹ . كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000. ص 32.

² . كمال نور الله، وظائف القائد الإداري، ط1 ، 1 دار طلاس، دمشق، 1992 ، ص ص 65- 64.

✓ **المسير المصير:** يواجه المشكلة برد فعل إصراري، فيثبت عند الموقف الذي نشأت عنه المشكلة، وبالرغم من أنه لا يتهرب من المشكلة إلا أنه لا يحاول تفهم وجهة نظر الآخرين، بل يعتمد إلى أساليب القهر والإذعان ويستخدم السلطة للتغلب على المشككين في الحلول الانفرادية التي يقدمها .

من خلال الأنماط السالفة الذكر يمكن ان نجد كل هذه الأشكال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالنظر الى اهمية التعامل مع المورد البشري فمن المنطقي ان المسير المتجاوب هو الأنسب ..لكن نظرا لقلّة عدد الافراد في هذا النوع من المؤسسات نجد أن للمسير قدرة على التحكم في كل الأفراد ، مما يؤدي به الى انتهاج اسلوب المحاسبة وهروبه الى انتهاج احد الأنماط الأخرى حسب التركيبة النفسية للمسير والظرف الذي تمر به المؤسسة.

رابعا: اختيار الأسلوب الملائم للتصدي للمشكلة

توجد في هذا المجال أيضا أنماط كثيرة من المسيرين ومن أهمها

✓ **المسير المتسرع :** تعامل هذا النوع بالعاطفة في مواجهة المشاكل ، فحالما يلمسون ظاهرة معينة تبين عن وجود مشكلة ما ، ويبالغون في تقييم تلك الظاهرة ، وفي النتائج التي يمكن أن تنجم عنها فيعمدون إلى اتخاذ إجراءات سريعة ، وغالبا ما تكون مرتجلة ، وغير ملائمة لحجم ونوع المشكلة ولا شك أن ذلك يورط المؤسسة في أخطاء هي في عنها غنا ، كما قد يقوم بافعال مشاكل حقيقية ، بسبب تصورات وهمية .

✓ **المسير الحذر :** يعمل على مراقبة وتفحص الظاهرة ، ومدى تكرارها وعواملها وأسبابها ، قبل القيام بأي اجراء ، بعد ذلك يبدأ عملية التحليل واتخاذ الحلول الملائمة للقضاء عليها قبل تفاقمها. وهذا النمط يدل على التوازن في شخصية المسير، مما يجعل رد فعله إزاء كل مشكلة موازيا تماما لأهميتها وآثارها المرتقبة الحقيقية .

✓ **المسير الواق:** هذا النوع لايهتم بالظواهر والمشاكل ويعمل على تبسيطها استنادا إلى ثقته بقدرته على وضع حد لها حالما يشعر بأنها باتت تشكل خطرا فعليا على المؤسسة ، لكن هذا

النوع يشجع على تنامي الظاهرة وازديادها، إلى أن تصبح حقيقة واقعة قد تجر المؤسسة إلى العديد من المشاكل نتيجة الخطأ في تقدير الوقت الملائم للحسم، فتتعاظم المشكلة حتى تصبح فوق قدرته .

✓ **المسير اللامبالي** : يترك الأمور على حالها مما يؤدي إلى تفاقم المشاكل ويتعذر دائماً بصعوبة إيجاد حل لتلك المشاكل، إلى أن تصبح فعلاً معقدة وصعبة التفكيك والتحليل نظراً للتراكم السلبي، مما يؤدي به إلى التهرب من المسؤولية والحاقها بأفراد آخرين.

خلاصة الفصل :

يكتسي التسيير أهمية بالغة في نجاح أو فشل المؤسسات بمختلف أشكالها. والمبني على كفاءة العنصر البشري في القيام بنشاطات التسييرية بكفاءة. مما يفرض على المسير الناجح التزويد بمجموعة من المهارات كالإتصال، التوجيه، القدرة على تحمل المسؤولية، اتخاذ القرار، التفاوض، حل المشكلات، الإبداع، المخاطرة، تقبل التغيير... ويكون ملما بطرق التعيين، التكوين، التدريب، أساليب الحصول على المعارف، الخبرات والمعلومات من أجل الإرتقاء إلى التسيير الناجح للمؤسسة لضمان أحسن أداء

وهنا تظهر أهمية دور المسير، حيث أصبحت المسؤولية الإجتماعية من أكبر التحديات التي تواجه المسيرين وأصحاب المؤسسة من جهة. وبدأت المؤسسات بتقديم التزامات إجتماعية اتجاها مجتمعاتها بالتخلي عن الكثير من الظواهر غير المرغوب بها، كتقديم المصلحة الخاصة مع تضابها مع المصلحة العامة. والعولمة جعلت الكثير من المؤسسات يزداد اهتمامها اتجاها المجتمع ومواردها البشرية بصفة خاصة باعتبارها أهم مورد.

فالإنسان هو العنصر المفكر الرئيسي وضمير المؤسسة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث. ومما يزيد أهمية العنصر البشري تجسد مفهوم المسؤولية الإجتماعية، وتصبح المؤسسة أكثر استجابة من السابق في مجال أدائها الاجتماعي، وإن إدماج وتبني المسؤولية الإجتماعية في رسالة وثقافة المنظمة تعتمد على مدى مراعاة أهداف ومصالح فئات التعامل فيها. ومدى القيام بالمراجعة الإجتماعية الدورية للأنشطة في برنامجها، ومدى وعي وإدراك المنظمة بضرورة تطوير المسؤولية الإجتماعية في ظل الإقتصاد المفتوح.

الفصل الثاني

الإطار التطبيقي

تمهيد

وبغية اسقاط الجانب النظري فيما يخص موضوع دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، كان لابد من إجراء دراسة ميدانية متمثلة في استبيان ، كونه الأنسب لطبيعة هذه الدراسة وطبيعة مجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع استبيان على أساتذة مختصين بغية تحكيمه ، وبعد التحكيم وزعت على من هم بميدان البحث وبعد إجابتهم والتي هي مندرجة تحت محاور محددة للإجابة على الإشكالية المطروحة ، وتم تحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي ثم تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS-22) ، وتم محاولة إثبات أو نفي الفرضيات ، وقد تم عرض هذا الفصل في مبحثين على الشكل الموالي :

- المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: تحليل الاستبيان وعرض النتائج.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية:

لا يمكن تحليل واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلا بالنظر الشامل لبعض العناصر المتعلقة بمكوناتها، وكذلك تطورها التاريخي، وفي هذا العنصر سوف نتعرض إلى بعض النقاط المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية عموماً.¹

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

لقد تعددت تعاريف المفكرين للمؤسسة الاقتصادية عبر الزمان، وحسب الاتجاهات و المداخل التي يتبناها كل واحد منهم، وفيما يلي نستعرض مجموعة من التعريفات: يعرفها M.Truchy بأن " المؤسسة هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي"

و يعرفها François Peroux كما يأتي: " المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصاً ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال و قدرات من أجل إنتاج سلعة ما، و التي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"²

كما تعرف أيضاً بأنها: " جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق، و هي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"³ وفضلاً عن ذلك فهي " كمنطقة اقتصادية اجتماعية مستقلة نوعاً ما، توجد فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني"⁴

1 - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1988، ص09.

2 - نفس المرجع، ص10.

3 - إسماعيل عرابجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر، ص13.

4 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص24.

و تعتبر أيضاً المؤسسة " كوحدة إقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي" ¹

و لعل أشمل تعريف للمؤسسة الاقتصادية هو التعريف الآتي : " المؤسسة هي تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات ، مع أعوان اقتصاديين آخرين ، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه" ²

و من خلال التعاريف السابقة ، يتضح لنا أن المؤسسة كيانا اعتباريا مستقلا و يتحدد نشاطها بالإنتاج و المشكل من أحد العنصرين السلع أو الخدمات ، و لها موارد مالية و بشرية ، و رغم ذلك تبقى التعاريف الواردة غير شاملة ، خاصة مع التطور الذي شهدته نظرية المؤسسة و نظريات الإدارة.

نستخلص مما سبق ذكره ، أن المؤسسة مكونة من العناصر الآتية ³:

✓ **الموارد المادية** : و هي الوسائل المستخدمة في العملية الإنتاجية من آلات و مباني و مواد أولية.

✓ **الموارد البشرية** : و هي تلك الموارد المتمثلة في الطاقات العضلية و الفكرية لعمال المؤسسة.

✓ **مركز القرار** : و هو المكلف بتسيير النشاط الإنتاجي للمؤسسة.

✓ **التنسيق** : هو ناتج نشاط المؤسسة المتولد عن عنصر العمل المبذول لتحويل المواد الأولية إلى سلع مادية ، أو عنصر العمل المبذول لتقديم خدمات للأفراد أو الجماعات.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص24.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص11.

³ - إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص16.

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة الاقتصادية :

كما سبق و رأينا ، أن هناك عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية اختلفت بحسب الزمان و الإيديولوجيات ، و قد توصلنا إلى أن التعريف الجاري مفاده أن المؤسسة الاقتصادية المعنية بالدراسة هي كل منظمة تتفاعل فيها الموارد البشرية و المادية و المالية و تنشط في المجال الاقتصادي تهدف إلى تحقيق الاستمرارية و الربح ، و رغم اختلاف التعريف إلا أن المؤسسة الاقتصادية تكاد تشترك في بعض الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات هذه الخصائص حاولنا تلخيصها - حسب ما ورد عن عمر صخري - كالآتي¹ :

1- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بشخصية قانونية مستقلة تترتب عليها مجموعة من الواجبات و المسؤوليات.

2- القدرة على أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

3- القدرة على البقاء و التكيف مع الظروف المحيطة بها في حدود إمكانياتها.

المطلب الثالث : أهداف المؤسسة الاقتصادية :

هناك عدة أهداف تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها ، و غالبا ما تكون هذه الأهداف متداخلة فيما بينها ، و يمكن إجمالها فيما يأتي² :

اولا : **الأهداف الاقتصادية** : و أهم هذه الأهداف التي يمكن أن تحققها المؤسسة الاقتصادية هي :

أ - **تحقيق الربح** : يعتبر الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة الاقتصادية ، لأنه بفضلها تستطيع تمويل نشاطاتها من دفع للأجور لعمالها و تسديد التزاماتها اتجاه شركاتها ، و يسمح لها بتحديد وسائل الإنتاج لديها ، و يعتبر الربح أهم معيار على نجاح المؤسسة.

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص25.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص17-21.

ب - تحقيق متطلبات المجتمع : و يكون هذا من خلال السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية إلى المجتمع الذي تنشط فيه.

ج - عقلنة الإنتاج : و ذلك بالاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج ، حتى تتفادى المؤسسة الوقوع في مشاكل اقتصادية ، و بالتالي تسبب الخسارة لملاكها و للمجتمع ككل ، و ذلك من خلال حرمانه من السلع و الخدمات و مناصب العمل التي كانت توفرها.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية: و يمكن تلخيص أهم هذه الأهداف فيما يأتي:

أ - توفير مناصب الشغل في المناطق التي تنشط فيها هذه المؤسسات الاقتصادية ، مع ضمان مستوى مقبول من الأجور للعمال الذين تشغلهم.

ب - تحسين مستوى معيشة العمال ، و ذلك من خلال الزيادة المستمرة في الأجور تماشيا مع زيادة تطور المؤسسة و نجاحها ، و كذا مع الزيادة في الاحتياجات المعيشية لهؤلاء العمال.

ج - إحداث أنماط استهلاكية جديدة في المجتمع ، و ذلك من خلال المنتجات الجديدة التي تقترحها المؤسسة على زبائنها و التي لم يتعودوا معلى استهلاكها من قبل.

د - العمل على ضمان تماسك العاملين و تألفهم ، و ذلك من خلال الحوار و التشاور بين كل الأطراف داخل المؤسسة و احترام نظامها.

هـ - توفير التأمين لسلامة العمال و صحتهم ، كالتأمين الصحي و التأمين من الحوادث و التقاعد ، كما توفر المرافق الضرورية لراحة العمال كالسكنات الوظيفية ، المخيمات الصيفية و غيرها.

ثالثا: الأهداف التكنولوجية: و تعتبر من الأهداف الضرورية التي تسعى إليها المؤسسة لتحقيقها ، لأنها تضمن لها التطور و النمو و البقاء ، و أهم هذه الأهداف:

أ - البحث و التطوير في أساليب و طرق الإنتاج ، و هذا من خلال إنشاء مصلحة و مخابر خاصة بهذا الجانب ، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بتحسين إنتاجها و الرفع من قدراتها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

ب - المساهمة في الخطة العامة للبلاد في مجال البحث العلمي و التطوير التكنولوجي وذلك من خلال التنسيق و التعاون في مختلف مؤسسات و مراكز البحث العلمي و الجامعي في مشاريع بحث مشتركة تعود بالفائدة على المؤسسة و المجتمع ككل.

رابعا: الأهداف الثقافية و الرياضية : و يمكن إنجازها فيما يأتي :

أ - توفير الوسائل الترفيهية و التثقيفية التي تسمح لعمال المؤسسة و أولادهم بالترفيه و التثقيف من مسرح و مكتبات و رحلات ، و ذلك لما لهذا الجانب من تأثير إيجابي و فعال على المستوى الفكري للعامل.

ب - تدريب العمال المبتدئين و رسكلة القدامى ، و هذا ما يؤثر على مردودية المؤسسة بالإيجاب خاصة و على الدخل الوطني عامة.

ج - تخصيص أوقات للرياضة التي تعتبر من بين العناصر الجدة مفيدة في الاستعداد للعمل و التحفيز عليه ، و دفع الإنتاج و الإنتاجية.

المطلب الرابع: تصنيف المؤسسة: يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب عدة معايير

أهمها: المعيار القانوني ، معيار الملكية ، معيار الحجم و المعيار الاقتصادي...الخ

و فيما يأتي سنتطرق لأصناف المؤسسة الاقتصادية حسب كل معيار:

أولا: تصنيف المؤسسة حسب المعيار القانوني: حسب هذا المعيار يمكن تصنيف المؤسسات

الاقتصادية إلى صنفين هما: أ¹

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص26.

أ - المؤسسة الفردية: وهي المؤسسة التي يمتلكها شخص واحد، وهو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، وعادة ما يتولى هو إدارة وتسيير شؤونها، وفي الغالب ما تكون هذه المؤسسة من الحجم الصغير.

ب - الشركة: وهي عبارة عن مؤسسة يشترك فيها شخصان أو أكثر، حيث يقدم كل واحد منهما حصة من رأسمال أو قوة عمل، ويحصل في المقابل على نصيبه من الربح أو الخسارة، ويمكن تصنيف الشركة إلى نوعين رئيسيين وهما:

❖ شركة الأشخاص: كشركات التضامن، شركات التوصية والشركات ذات المسؤولية المحددة.

❖ شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

ثانياً: تصنيف المؤسسة الاقتصادية حسب معيار الملكية: وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع: ح

أ - المؤسسة الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص معين أو مجموعة من الأشخاص، مثل المؤسسات الفردية، شركات الأشخاص وشركات الأموال.

ب - المؤسسة العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، ويمكن أن تكون هذه المؤسسات وطنية أو تابعة للجماعات المحلية.

ج - المؤسسة المختلطة: وهي المؤسسات التي تكون ملكيتها مختلطة بين الدول والأفراد، سواء كانوا أفراداً وطنيين أو أجانب، وتنشأ عادة هذه المؤسسات نتيجة الخصخصة الجزئية للمؤسسات العمومية.

ثالثاً: تصنيف المؤسسة حسب معيار الحجم: يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير التي تصنف بها المؤسسات الاقتصادية، ويمكن تصنيفها وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما:

¹ - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993، ص ص 28، 29.

² - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 64-65.

- أ - المؤسسات الصغيرة و المتوسطة : و تدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل ، و يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع :
- المؤسسة المصغرة: و هي التي تشغل أقل من 10 عمال .
- المؤسسة الصغيرة : و هي التي تشغل ما بين 10 و 200 عامل.
- المؤسسة المتوسطة : و هي التي تشغل ما بين 200 و 500 عامل.
- و تتميز المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بأنها الأكثر انتشارا في كل دول العالم وخاصة المتقدمة منها، حيث تصل نسبتها إلى (99%) من مجموع المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان و الدول الأوروبية و الرأسمالية.
- ب - المؤسسة الكبيرة: و هي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل، و هي ذات أهمية كبيرة في الاقتصاد و ذلك من خلال النشاط التي تقوم به، و الذي قد تعجز الدولة عن أدائه، كالتنقيب عن البترول و استخراجة و تكريره و تسويقه.
- رابعا: تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي: و يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار إلى الأنواع الآتية¹:
- أ - المؤسسات الفلاحية: و هي المؤسسات التي تقوم بخدمة الأرض، و إنتاج المنتجات النباتية و الحيوانية.
- ب - المؤسسات الصناعية: و هي المؤسسات التي تنشط في ميدان استخراج المواد الأولية و تحويلها.
- ج - المؤسسات التجارية: و هي المؤسسات التي تقوم بتوزيع المنتجات و إيصالها إلى الزبائن.
- د - المؤسسات المالية: و هي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية، كالبنوك و مؤسسات التأمين و غيرها.

¹ - إسماعيل عرياجي، مرجع سابق، ص16.

هـ - مؤسسات الخدمات : وهي المؤسسات التي تقوم بتقديم مختلف أنواع الخدمات كمؤسسات النقل ، التعليم ، الصحة و غيرها.

المبحث الثاني : الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تمثلت الدراسة الميدانية بشكل أساسي في دراسة وتحليل دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، حيث يشمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

المطلب الأول : طرق الدراسة الميدانية

1 - منهجية الدراسة :

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي والاستدلالي الأنسب لقياس تصورات أفراد الدراسة ، لكونه يمكن الباحث من جمع المعلومات من عدد معتبر من الأفراد أين يمكن بعد ذلك تعميم تلك المعلومات المحصل عليها من مجموع أفراد المجتمع ، وعادة ما يكون البحث الوصفي طريقة كمية تتطلب معلومات موحدة من أجل تحديد أو وصف المتغيرات لدراسة العلاقات الكائنة بين تلك المتغيرات ، وغالبا ما تنقسم الدراسات وفق هذا المنهج الى وصفية مسحية ووصفية علائقية ، أين تصمم تلك المسحية منها لتقديم لمحة عن الحالة الراهنة وذلك من خلال وجهات نظر لعدد كبير من الأفراد.

في حين أن الدراسات العلائقية أو ما يطلق عليها أحيانا ارتباطية وهو نفس المنهج المتبع الذي تبنته الدراسة الحالية ، فهي تهتم بالبحث عن العلاقات القائمة بين المتغيرات وذلك بطريقة استكشافية أو تأكيدية ، وبذلك تسعى الى الكشف عن حجم البيانات والمعلومات والعلاقات بين المتغيرات المبحوث فيها ومعاملتها احصائيا مستخدمة تلك الطريقة لإيجاد وصف إلى أي حد

ترتبط متغيرات الدراسة فيما بينها ومن ثم يمكن للباحث الاستفادة من ذلك في دراسة الأسباب والأثر أو الأدوار وتفسير العلاقات القائمة بين المتغيرات بتحليل منطقي رقمي ظاهر. (خ)

2 - بيانات الدراسة :

تستلزم هذه الدراسة نوعين من البيانات تتمثل فيما يلي :

أولاً : البيانات الثانوية

حيث تم مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بدراسة دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتم اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، والتعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

ثانياً : البيانات الأولية

تمثل بيانات الجانب الميداني من الدراسة، والتي يتم تجميعها لاختبار فرضيات الدراسة، ويتم ذلك من خلال عرض أقسام ومحاور الاستبيان والتي تشمل مجموعة من الفقرات اللازمة لجمع البيانات المطلوبة والتي يعكسها نموذج الدراسة المقترح لمعرفة دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3 - حدود الدراسة الميدانية : تتمثل حدود هذه الدراسة فيما يلي :

- الحدود الموضوعية : اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع والمحاور المرتبطة أساساً بموضوع دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتوقف جودة الدراسة على نوعية الإجابات المتحصل عليها.

¹ - محبوب، وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 262.

- الحدود المكانية : تمت هذه الدراسة بولايات مختلفة ومتفرقة من الجزائر لمعرفة دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- الحدود الزمنية: يرتبط مضمون ونتائج الدراسة الميدانية بالزمن الذي أجريت فيه والمقدر بين بداية شهر أفريل 2022 إلى أواسط ماي من نفس السنة.
- الحدود البشرية: تستند هذه الدراسة على آراء وإجابات مجتمع الدراسة المتمثلين في مهني القطاع الاقتصادي المؤسساتي، والأكاديميين من أساتذة وطلبة من ذوي الاختصاص الإدارية المختلفة.

4 - مشاكل الدراسة الميدانية :

- يعتبر الاستبيان أحد أهم الأدوات الإحصائية لاستقصاء وجمع آراء وإجابات أفراد العينة، حول مواضيع ذات أهمية لنا، بغية إبراز وجهات نظرهم حول الإطار العام لموضوع بحثنا، إلا أن الدراسة لم تسلم من بعض المشاكل والقيود الشكلية والموضوعية، أهمها ما يلي :
- عدم تجاوب بعض أفراد العينة المستهدفين، رغم الإلحاح والتساؤل المستمر عن مصير الاستبيان الذي قدم لهم.
- عدم تمركز أفراد العينة في مناطق جغرافية قريبة حال دون قيام الباحثين بتوزيع أكبر قدر ممكن من الاستبيانات.
- عدم وجود عناوين بريدية أو إلكترونية مجمعة لأفراد العينة المعنية بالدراسة، ضمن مواقع إنترنت خاصة حتى يسهل من خلالها على الباحثين التواصل معهم.

- 5 - أداة الدراسة : تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الميدانية، باعتبارها من أنسب أدوات البحث العلمي التي تحقق أهداف الدراسة، حيث أنها ترمي إلى استقصاء آراء أفراد العينة حول نوع وقوة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد انطلق فريق البحث لتحقيق ذلك مستفيدا من الإطار النظري والتعريفات الإجرائية التي تم تحديدها من البداية.

6 - مجتمع الدراسة وتوزيع الاستبيان: ذكرنا سابقا في جزء الحدود البشرية للدراسة أن المجتمع الذي غطته الدراسة هو من مهني القطاع الاقتصادي المؤسسي، والأكاديميين من أساتذة وطلبة من ذوي الاختصاصات الإدارية المختلفة كعينة مطلعة مباشرة على هذا المجال، واعتمدنا على الاستثمارات المسترجعة كعينة يمكن قبولها نسبيا، وقد تم اعتماد طرق التسليم المباشر لبعض أفراد العينة، أما البعض الآخر فقد تم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي، حيث تم توزيع 50 استبيانا وتم استرجاع 28 من الموزعة والحصول على 10 إجابات من خلال الاستبيان المنشأ في قواعد قوقل والذي تم نشره في مواقع التواصل، وتم استبعاد 07 إجابات من مجموع ما تحصلنا عليه لعدم اكتمال اجاباتهم، وعليه فان عدد الاستبيانات التي تم استرجاعها والقابلة للتحليل تمثل ما نسبته 51.66% من مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (01 - 02): الإحصائية الخاصة بتوزيع الاستبيان

النسب %	المجموع	عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي	عن طريق الاتصال المباشر	توزيع الاستبيان البيان
100	60	10	50	عدد الاستبيانات الموزعة
36.66	22	0	22	عدد الاستبيانات غير المسترجعة
63.34	38	10	28	عدد الاستبيانات المسترجعة
11.67	7	2	5	عدد الاستبيانات الملغاة
51.67	31	08	23	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر: من إعداد فريق البحث بناء على استمارات الاستبيان

7 - هيكل أداة الدراسة الميدانية: حيث اشتمل الاستبيان على قسمين:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية للعينة المدروسة وتضمنت أربعة فقرات (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، التخصص العلمي)، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لعرض المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

القسم الثاني: ويتعلق بمحاور الاستبيان، حيث تكون من 21 فقرة، وهو الجزء الذي اهتم بالاستفسار عن متغيرات الدراسة ويجب عن الإشكاليات الجزئية، وتتمثل المحاور فيما يلي:

- **المحور الأول:** هو عبارة عن استطلاع عام للإشكالية الجزئية المعنية بتسيير الكفاءات، وتم ترميز فقراته بالحرف (A).

- **المحور الثاني:** ويجب عن الإشكالية الجزئية حول الأداء التنافسي، وقد تم ترميز فقراته بالحرف (B)

- **المحور الثالث:** ويجب عن الإشكالية الجزئية عن تحديات ومعوقات استخدام الميزة التنافسية، وتم ترميزه بالرمز (C).

ويمكن توضيح محاور الدراسة في الجدول رقم (02- 02) أدناه:

الجدول رقم (02- 02): متغيرات الدراسة وتوزيع فقراتها

المحور	ترميز الفقرات	عدد الفقرات	نسبة فقرات كل متغير من فقرات الدراسة %
1- تسيير الكفاءات	A1+ A2+ A3+ A4+ A5+ A6+ A7+ A8+ A9+ A10	10	47.62
2- الأداء التنافسي	B1+B2+B3+B4+B5+B6	06	28.57
3- تحديات ومعوقات استخدام الميزة التنافسية	C1+C2+C3+C4+C5	05	23.81
المجموع		21	100

وقد تم إعداد أجوبة الفقرات على أساس "مقياس ليكارت" (Likert Scale) الثلاثي الذي يحتمل ثلاث إجابات، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي

تناولها الاستبيان ، مما يسهل على الطالب ترميز وتنميط الإجابات كما هو مبين في الجدول التالي :

الجدول رقم (03 - 02): مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق	محايد	موافق
الدرجة	1	2	3

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

ولإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة على عبارات الاستبيان : فإنه تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية : المدى ، المتوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، حيث أن المدى لتحديد مجالات لمقياس ليكرت الثلاثي المستخدم في استبيان الدراسة حيث تم حساب المدى ويساوي (أعلى درجة في المقياس طرح أقل درجة من المقياس ويساوي $3 - 1 = 2$) وللحصول على طول الفئة للتنقل بين المجالات الموافقة نقوم بقسمة المدى على عدد درجات الموافقة على نحو التالي : طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس = $2 / 3 = 1.5$ ، وبإضافة هذه القيمة في كل مرة للحد الأدنى لدرجة الموافقة نحصل على الحد الأعلى لكل مجال ، مثلا $1 + 1.5 = 2.5$ فنحصل على مجال $[2.5 - 2]$ وهو مجال درجة موافقة منخفضة ، وهكذا مع كل مجالات الموافقة ، وتفيد هذه العملية في التعرف على موقف المشترك لإجمالي أفراد العينة على كل عبارة وعلى كل محور حيث نحصل على المجالات كما يلي :

الجدول رقم (04 - 02): تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	مجال المتوسط المرجح
درجة منخفضة	من 1.50 الى 2.00 درجة
درجة متوسطة	من 2.01 الى 2.50 درجة
درجة عالية	من 2.51 الى 3.00 درجة

المصدر: من إعداد الطلبة، بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي.

وترتيب العبارات أو الفقرات من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار أقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

8 - متغيرات الدراسة :

تستند هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات بحيث تفترض أن المتغير المستقل له دور فعال في

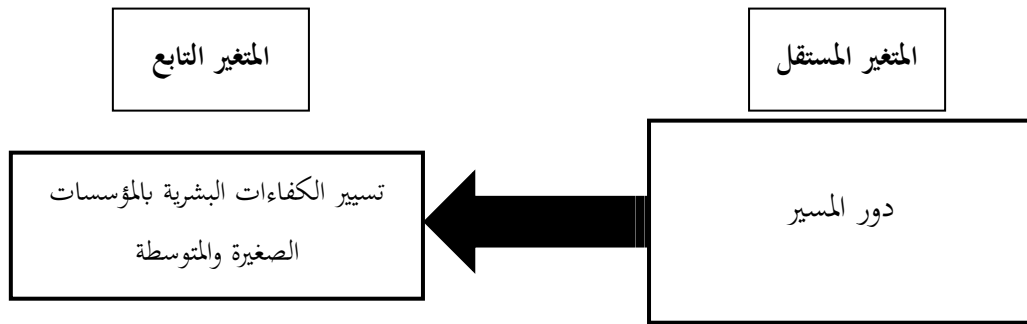
المتغير التابع ، يمكن تقسيمها كما يلي :

✓ المتغير المستقل : يتمثل في دور المسير.

✓ المتغير التابع : يتمثل في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ونوضح ذلك في الشكل رقم (01 - 02) التالي :

الشكل رقم (01-02): متغيرات الدراسة



المصدر: من اعداد الطلبة.

المطلب الثاني : إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول : الأساليب والبرامج الإحصائية المستخدمة في تحليل نتائج الاستبيان

تم استخدام برنامج EXCEL الذي استعملناه في إدخال معلومات الاستبيان التي قمنا

بتشفيرها (ترميزها) سلفا لجعل العملية أسهل ، ومن ثما حولناه إلى البرنامج المستخدم في هذه

الدراسة والذي يسمى ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS version

22) وذلك من خلال مجموعة من الاختبارات الإحصائية الوصفية والاستدلالية نذكرها فيما

يلي :

أولا : الأساليب الإحصائية الوصفية

يتم استخدامه عموما للحصول على الملامح والمعالم الرئيسة لمجتمعات الدراسة والمقارنة بينها

وبين مجتمعات أخرى وتضمن الأساليب الإحصائية الوصفية ما يلي :

- استخدام النسب المئوية والتكرارات: تم استخدامها بغية التفريق بين فئات العينة بناء على المعلومات الشخصية لأفرادها، ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة إلى إجمالي العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.
- المتوسطات الحسابية: تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة، فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور الثلاثة والمتوسط الحسابي لكل محور.
- الانحرافات المعيارية: لمعرفة درجة تشتت القيم عن المتوسط الحسابي، تم احتساب الانحراف المعياري لكل عبارة من المحاور الثلاثة والانحراف الإجمالي لكل محور.

ثانيا: الأساليب الإحصائية الاستدلالية

- الإحصاء الاستدلالي هو مجموعة من الطرق للتعرف على خصائص المجتمع من خلال عينة إحصائية عشوائية، يتعامل هذا الإحصاء مع التعميم والتقدير والتنبؤ، وعلى هذا الأساس فقد تم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام ما يلي:
- اختبار ألفا كرونباخ لاختبار ثبات وصدق فقرات الاستبيان: يستخدم لقياس قوة العلاقة بين فقرات الاستبيان وتناسقها، حيث أن معامل الثبات يأخذ قيمة تكون محصورة بين (0 و 1)، حيث إذا زاد عن (0.6) يعتبر مؤشر جيد ويدل على ثبات الاستبيان.
 - معامل الارتباط الداخلي لبيرسون: للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وفقراتها.

- اختبار "t" لمتوسط عينة واحدة One sample t-test: حيث يستخدم لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بقبولها أو رفضها وتحديد ما إذا كان الفرق ذا دلالة إحصائية عند مستوى Sig أقل أو يساوي (0.05)، ويستعمل هذا الاختبار بغية تعميم النتائج المتوصل إليها على مجتمع الدراسة.

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

- يعتبر الثبات والصدق من الخصائص المطلوبة لأداة الدراسة، لذلك تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بالطرق الآتية:

أولاً : صدق تحكيم محتوى الاستبيان

قمنا بعرض الاستبيان على ثلاث أساتذة في الاختصاص من جامعة حماة لحضر بالوادي ، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء نموذج الاستبيان من مختلف جوانبه ، خاصة من حيث دقة الأسئلة ومدى شمولية الاستبيان ، بحيث تمت الاستجابة لآراء الدكاترة المحكمين ، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً : اختبار ثبات الاستبيان (اختبار ألفا كرونباخ)

يقصد بثبات الاستبيان أن يعطي الاستبيان نفس النتائج في حالة لو تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، أو بعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في النتائج وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة ، وقد استخدمنا معامل الثبات ألفا كرونباخ ،

(Alpha-Cronbach's) لقياس ثبات الاستبيان كما هو موضح في الجدول رقم (05 - 02) :

الجدول رقم (05 - 02) : معامل الثبات (طريقة ألفا كرونباخ)

المحاور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول	تسيير الكفاءات	10	0.701
المحور الثاني	الأداء التنافسي	06	0.738
المحور الثالث	تحديات ومعوقات استخدام الميزة التنافسية	05	0.813
معامل ألفا كرونباخ العام ومجموع الفقرات			0.835

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على الاستبيان وبرنامج SPSS-22

يتضح من الجدول رقم (05 - 02) أن معاملات " ألفا كرونباخ " بالنسبة لمحاور الدراسة تراوحت بين (0.701) و(0.813) وجميعها تطمئن إلى ثبات أداة الدراسة ، كما أن معامل " ألفا كرونباخ " لجميع المحاور قيمته (0.835) ، وبذلك نكون قد تأكدنا من ثبات استبيان الدراسة مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على فقرات الدراسة واختبار فرضياتها.

نستخلص مما سبق أن أداة الدراسة صادقة في قياس مدى دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة مما يؤهلها أن تكون أداة قياس لمادة الدراسة.

ثالثاً: معامل الارتباط الداخلي لبيرسون

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين المحاور وفقراتها، قمنا بقياس كل محور وفقراته الخاصة به على حدى كما هو موضح في الجدول رقم (06 - 02) في الأسفل، بحيث بالنسبة لكل المحاور وفقراتها أظهرت أن معاملات ارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى دلالة Sig=0.01 بحيث أن المحور الأول كان الحد الأدنى لمعامل الارتباط الداخلي يساوي (0.418) وأعلى معامل هو (0.786)، أما المحور الثاني أدنى معامل هو (0.399) وأعلىهم (0.821)، والمحور الثالث كان أقل معامل ارتباط داخلي (0.642) والأعلى هو (0.992). وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور التي تنتمي له، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الأول، ونفس الشيء بالنسبة للمحور الثاني والثالث. والجدول رقم (06 - 02) أسفله يوضح بالتفصيل معاملات ارتباط بيرسون لكل محور وفقراته:

الجدول رقم (06 - 02): معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل محور ودرجات فقراته

الخاصة به

فقرات المحور الأول	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	فقرات المحور الثاني	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig	فقرات المحور الثالث	معامل الارتباط	قيمة الدلالة Sig
A1	,561**	,000	B1	,821**	,000	C1	,992**	,000
A2	,547**	,000	B2	,399*	,026	C2	,642	,002
A3	,535**	,000	B3	,821**	,000	C3	,992**	,000
A4	,786**	,000	B4	,750**	,000	C4	,704	,003
A5	,575**	,000	B5	,821**	,000	C5	,992**	,000
A6	,590**	,000	B6	,821**	,000	/	/	/
A7	,746**	,000	/	/	/	/	/	/
A8	,580**	,000	/	/	/	/	/	/
A9	,418**	,000	/	/	/	/	/	/
A10	,697**	,001	/	/	/	/	/	/

ملاحظة: ** الإرتباط معنوي عند مستوى دلالة Sig=0.01

* الإرتباط معنوي عند مستوى دلالة Sig=0.05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات برنامج SPSS

وعليه من خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

المبحث الثالث: تحليل الاستبيان وعرض النتائج

سنقوم في هذا الصدد بمعالجة كل المحاور المتضمنة للاستبيان وتحليلها واستقراء واستخلاص النتائج منها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS النسخة (22) بحيث يعتبر هذا البرنامج مصدرا لكل الجداول المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة كذلك الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل كل محور من محاور الاستبيان.

المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة

سنحاول في هذا المطلب بالتحليل الوصفي لخصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية: المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، المركز الوظيفي، التخصص العلمي.

والجدول التالي رقم (07 - 02) يبين نتائج توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات السابقة

الذكر:

الجدول رقم (07 - 02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
المستوى التعليمي	دكتوراه	0	00
	ماجستير	3	09.70
	ماستر	12	38.70
	ليسانس	4	12.90
	تقني سامي	12	38.70
	المجموع	31	100
الخبرة المهنية	أقل من 06 سنوات	12	38,7
	من 06 سنوات إلى 15 سنة	14	45,2
	من 16 إلى 20 سنة	3	9,7

6,5	2	أكثر من 20 سنة	
100	31	المجموع	
29,0	9	عامل إداري	المركز الوظيفي
16,1	5	رئيس مصلحة	
38,7	12	محاسب	
00.0	5	مدير	
16.1	9	مالك مسير	
100	31	المجموع	
25,8	8	محاسبة	
6,5	2	مالية	
22,6	7	تسويق	
12,9	4	اقتصاد	
16,1	5	موارد بشرية	
16,1	5	ادارة أعمال	
100	31	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على الاستبيان وبرنامج SPSS-22

بينت النتائج الملخصة في نفس الجدول رقم (07 - 02) فيما يتعلق بمتغير المستوى التعليمي أن 00.00% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة الدكتوراه، وأن 09.70% هم من حملة شهادة الماجستير، وأن 37.70% من حملة شهادة الماستر، و 12.90% بشهادة ليسانس والباقي 38.70% من أفراد عينة الدراسة هم من حملة شهادة تقني سامي. أما فيما يخص متغير الخبرة المهنية فمن خلال الجدول نفسه فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 38.70% كانت لفئة أقل من 06 سنوات، و 45.20% لفئة من 06 سنوات الى 15 سنة و 09.70% لفئة من 16 سنة إلى 20 سنة، أما الفئة الأكثر من 20 سنة كانت بنسبة 06.50%.

أما متغير المركز الوظيفي فمن خلال الجدول نفسه فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 16.10% كانت لفئة المالك المسير، و 00.00% للفئة المدراء، و 38.70% للفئة المحاسبين، و 16.10% للفئة رئيس مصلحة، أما الفئة الباقية من عينة الدراسة فهي للعمال الإداريين بنسبة 29.00%.

ومتغير التخصص العلمي فمن خلال الجدول نفسه فكانت النتائج المعروضة أنه بنسبة 25.80% كانت لفئة تخصص المحاسبة، و 06.50% لتخصص المالية، و 22.6% لفئة التسويق، و 12.90% لفئة الاقتصاد، و 16.10% لفئة الموارد البشرية، أما الفئة الباقية من عينة الدراسة فهي لتخصص إدارة الأعمال بنسبة 16.10%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

في هذا المطلب سوف نقوم بدراسة وتحليل الاستبيان المتعلق بدور المسير في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال المحاور الأساسية للفقرات.

الفرع الأول: الإحصاء الوصفي

سنحاول في هذا الفرع عرض وتحليل المتوسطات والانحراف المعياري ثم الأهمية النسبية للمحاور الثلاثة:

تحليل المحور الأول: تسيير الكفاءات

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الأول، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما يوضح الجدول رقم (08 - 02) التالي:

الجدول رقم (08 - 02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الأول

الرقم	العبارة	المقاييس			المؤشرات الإحصائية		
		غير موافق	محايد	موافق	الانحراف	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
01	توفر المؤسسة برامج تدريبية للتحسين من أداءك	6	3	22	0.811	عالية	9
		19.4	9.7	71			
02	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العامة في المؤسسة	0	6	25	0.402	عالية	2
		0	19.4	80.6			
03	تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال	2	4	25	0.57	عالية	5

				80.6	12.9	6.5	النسبة %	البحث وتطوير الكفاءات البشرية	
1	عالية	0.374	2.84	26	5	0	التكرار	تساهم البرامج التدريبية في تشجيع اداءك الفردي والاداء الجماعي	04
				83.9	16.1	0	النسبة %		
7	عالية	0.811	2.52	22	3	6	التكرار	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم	05
				71	9.7	19.4	النسبة %		
3	عالية	0.445	2.74	23	8	0	التكرار	تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية الى تحقيق التميز التنافسي	06
				74.2	25.8	0	النسبة %		
6	عالية	0.768	2.55	22	4	8	التكرار	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	07
				71	12.9	16.1	النسبة %		
10	متوسطة	0.70	2.35	15	12	4	التكرار	تهتم المؤسسة بتحدث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	08
				48.4	38.7	12.9	النسبة %		
8	عالية	0.811	2.52	22	3	6	التكرار	توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	09
				71	9.7	19.4	النسبة %		
4	عالية	0.445	2.74	23	8	0	التكرار	تم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة	10
				74.2	25.8	0	النسبة %		
عالية				0.333		2.632		المتوسط والانحراف المعياري لمجموع فقرات المحور الاول	

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (08 - 02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (2.632) وانحراف معياري عام قدره (0.333)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات المبحوثين عنها كانت غير متفاوتة ومعظمهم أكدوا موافقتهم لهذه العبارات، حيث تم إيجاد أن العبارة الرابعة حسب الجدول أعلاه والمتمثلة في " تساهم البرامج التدريبية في تشجيع اداءك الفردي والأداء الجماعي " قد جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (2.84) بانحراف معياري قدره (0.374) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (83.9%) تليها نسبة (16.1%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد، وأخيرا نسبة معدومة (00%) للمعارضة بغير موافق.

كما تم ملاحظة أن العبارة الثانية والمتمثلة في " يوجد تطوير مستمر للكفاءات العامة في المؤسسة " قد جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.81) بانحراف معياري قدره (0.402)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (80.6%)، تليها نسبة (19.40%) من العينة اختارت الحياد، ونسبة معدومة (00%) للمعارضة بغير موافق..

تليها العبارة السادسة والمتمثلة في " تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية الى تحقيق التميز التنافسي " قد جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.74) بانحراف معياري قدره (0.445)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (74.2%)، تليها نسبة (25.8%) من العينة اختارت الحياد، ونسبة معدومة (00%) للمعارضة بغير موافق..

ثم العبارة العاشرة والمتمثلة في " تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة " قد جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.74) ايضا وبانحراف معياري قدره (0.445)،

ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (74.2%)، تليها نسبة (25.8%) من العينة اختارت الحياد، ونسبة معدومة (0%) للمعارضة بغير موافق..

والعبارة الثالثة والمتمثلة في " تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث وتطوير الكفاءات البشرية " قد جاءت بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.74) بانحراف معياري قدره (0.575)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (80.6%)، تليها نسبة (12.9%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (6.5%) من أفراد العينة نحو المعارضة بغير موافق.

تليها العبارة السابعة والمتمثلة في " ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين " قد جاءت بالترتيب السادس من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.55) بانحراف معياري قدره (0.768)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (71.00%)، تليها نسبة (16.1%) من العينة اتجهت نحو خيار غير موافق، بينما اتجه ما نسبته (12.90%) من أفراد العينة نحو خيار الحياد.

ثم العبارة الخامسة والمتمثلة في " توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم " قد جاءت بالترتيب السابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.52) بانحراف معياري قدره (0.811)، ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (80.60%)، تليها نسبة (19.40%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، ثم أخيرا بنسبة معدومة للمعارضة بغير موافق.

ثم العبارة التاسعة والمتمثلة في " توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية " قد جاءت بالترتيب الثامن من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد

العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.52) بانحراف معياري قدره (0.811)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (71%)، تليها نسبة (19.4%) للحياد، بينما اتجه ما نسبته (9.70%) من أفراد العينة نحو خيار المعارضة.

والعبارة الأولى والمتمثلة في " توفر المؤسسة ببرامج تدريبية للتحسين من أداءك " جاءت بالترتيب التاسع من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.52) بانحراف معياري قدره (0.811)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، حيث تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (71%)، تليها نسبة (19.4%) للحياد عن الإجابة، بينما اتجه ما نسبته (9.70%) من أفراد العينة نحو خيار المعارضة بغير موافق.

وفي الأخير العبارة الثامنة والمتمثلة في " تهتم المؤسسة بتحدث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية " جاءت بالترتيب العاشر من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات هذه العبارة (2.35) بانحراف معياري قدره (0.709)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن مستوى قبول هذه العبارة كان متوسطا باتجاه الحياد، إذ تم إيجاد أن النسب متقاربة بحيث أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (48.4%)، تليها نسبة (38.7%) من العينة اتجهت نحو خيار الحياد، بينما اتجه ما نسبته (12.9%) من أفراد العينة نحو خيار معارضة الفقرة.

تحليل المحور الثاني : الأداء التنافسي

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثاني، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما هو موضح في التالي :

الجدول رقم (09 - 02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الثاني

رقم الفقرة	العبارة	المقاييس			المؤشرات الإحصائية			
		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
01	تعتقدون أن نشاطات مؤسستكم تنقسم إلى نشاطات أساسية وأخرى فرعية	0	1	30	2.97	0.180	عالية	1
		0	3.2	96.8				
02	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	0	4	27	2.87	0.341	عالية	2
		0	12.9	87.1				
03	تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار	0	1	30	2.97	0.180	عالية	1
		0	3.2	96.8				
04	ترى أن مؤسستكم تعمل على إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج	0	6	25	2.81	0.402	عالية	3
		0	19.4	80.6				
05	تسعى مؤسستكم إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	0	1	30	2.97	0.180	عالية	1
		0	3.2	96.8				
06	تعمل مؤسستكم على تحسين الوعي الواعي للأفراد العاملين لديها باستمرار	0	1	30	2.97	0.180	عالية	1
		0	3.2	96.8				
المجموع					2.924	0.171		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (09 - 02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (2.92) وانحراف معياري عام قدره (0.171)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة جدا، حيث تم إيجاد أن العبارات الأولى والثالثة والخامسة والسادسة قد جاءت بنفس النتيجة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العينة لكل عبارة متماثل (2.97) بانحراف معياري قدره (0.180) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارات كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (30.00%) تليها نسبة (03.2%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد.

والعبارة الثانية والمتمثلة في "تسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجاتكم بالانخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة" جاءت الثانية في الترتيب بعد العبارات المتماثلة الأولى والثالثة والخامسة والسادسة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (2.87) بانحراف معياري قدره (0.341) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (87.1%) تليها نسبة (12.9%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد.

وأخيرا العبارة أو الفقرة الرابعة والمتمثلة في "تري أن مؤسستكم تعمل على إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج" جاءت الأخيرة في الترتيب بعد العبارات السابقة من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (2.81) بانحراف معياري قدره (0.402) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم إيجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (80.6%) تليها نسبة (19.4%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد.

تحليل المحور الثالث: تحديات ومعوقات استخدام الميزة التنافسية

وفيما يلي سيتم عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها من إجابات عينة الدراسة على فقرات المحور الثالث، وقد جاءت نتائج هذا المحور كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (11 - 02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

الفقرات لإجابات أفراد العينة عن عبارات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المقاييس			المؤشرات الإحصائية			
		غير موافق	محايد	موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
01	تتصف آلات ومعدات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة	6	3	22	2.52	0.811	عالية	3
		19.4	9.7	71				
02	يملك العاملون بمؤسستكم مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل	0	1	30	2.97	0.180	عالية	1
		0	3.2	96.8				
03	لمؤسستكم القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	6	3	22	2.52	0.811	عالية	3
		19.4	9.7	71				
04	قدرة المؤسسة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	0	2	29	2.94	0.250	عالية	2
		0	6.5	93.5				
05	المؤسسة تستخدم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة	6	3	22	2.52	0.811	عالية	3
		19.4	9.7	71				
المجموع					2.690	0.487		

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-22

تشير نتائج الجدول أعلاه رقم (11 - 02) الى متوسط حسابي عام يبلغ (2.690) وانحراف معياري عام قدره (0.487)، أما مستوى العبارات فتمت ملاحظة أن إجابات أفراد العينة كانت متقاربة نوعا ما ومعظمهم أكدوا موافقتهم لهذه العبارات، حيث تم إيجاد أن العبارة

الثانية والتمثلة في " يمتلك العاملون بمؤسستكم مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل " قد جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (2.97) بانحراف معياري قدره (0.180) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم ايجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (96.8%) تليها نسبة (3.2%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد.

وتليها العبارة الرابعة والتمثلة في " قدرة المؤسسة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين " قد جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة (2.94) بانحراف معياري قدره (0.250) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة، إذ تم ايجاد أن أعلى نسبة لإجابات أفراد العينة عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (93.5%) تليها نسبة (6.5%) من العينة اتجهوا نحو خيار الحياد عن الإجابة في العبارة، بينما تمثلت نسبة معدومة للمعارضة بغير موافق.

وتأتي العبارات الأولى والثالثة والخامسة بنفس الأهمية والترتيب الثالث حيث قد جاءت بالترتيب الثالث على حد السواء من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد العينة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذه العينة لتلك الفقرات (2.52) بانحراف معياري قدره (0.811) ووفقا لمقياس الدراسة فان مستوى قبول هذه العبارة كان باتجاه الموافقة أيضا، إذ تم ايجاد أن أعلى نسبة لإجابات المبحوثين عن هذه العبارة جاءت تؤكد موافقتهم لها بنسبة (71%) تليها نسبة (19.4%) من العينة اتجهوا نحو خيار المعارضة بغير موافق للعبارة، بينما اتجه ما نسبته (9.70%) من العينة نحو خيار الحياد.

خلاصة الفصل :

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية عدة إصلاحات عبر مختلف مراحل تطورها، و هذا نتيجة المشاكل التي واجهتها في كل مرحلة، إلا أن بعض النقائص بقيت تلاحقها إلى يومنا هذا ماعدا التقليل منها، غير أن المؤسسات الاقتصادية الخاصة أعادت نوعا ما من الديناميكية للاقتصاد الجزائري من خلال النتائج الإيجابية التي حققتها عاما بعد عام رغم المشاكل التي تواجهها هي أيضا، غير أن الأهم يبقى تأهيل العنصر البشري من أهم المعضلات التي تحاول أي مؤسسة تجازها و خاصة المؤسسة الاقتصادية من خلال التكوين، هذا الأخير الذي يكتسي أهمية بالغة و ذلك لما له من دور في زيادة مردودية كفاءة العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية، ما يعطيها ميزة تنافسية تزيد من قدرتها على مواجهة المنافسين، خاصة في ظل اقتصاد السوق، واشتداد المنافسة، إلا أن أغلب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مازالت لم تول الأهمية التي يستحقها، و هذا من بين أهم الأسباب التي جعلتها تعاني نقص كفاءة عمالها و مهاراتهم الشيء الذي انعكس على أداء و تنافسية هذه المؤسسات، و لعل أهم مصدر للتزود بالأيدي العاملة المؤهلة الخاصة "الإطارات" هو الجامعة و التي تعتبر مقر تكوين يمد للنسق الاقتصادي ما يحتاجه من عمالة، و الفصل القادم سنقدمه مع شيء من التفصيل عن "الجامعة الجزائرية".

الحاتمة العامة

الخاتمة العامة :

المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة موضوع يصعب للممت أطرافه. لكن بشكل عام يمكن القول أن تبقى تنمية وتطوير مسؤولية المؤسسة اتجاه المجتمع يعتبر مكسب إستراتيجي يجلب مزايا معنوية ومادية تدعم بقاء المؤسسة وتميزها. وبالتوازي تساهم هذه الأخيرة في رقي المجتمعات بصفتها شريك رئيسي

وبحکم أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تستوجب دمج المعايير الاجتماعية وانشغالات مختلف أصحاب المصالح في الممارسات الاقتصادية اليومية . فلا يجب أن يقتصر دورها على المبادرات الخيرية فقط ، وإنما يتعداها إلى المساهمات البناءة القائمة على إستراتيجيات حقيقة قابلة للتجسيد. وليس فقط بشكل رمزي غايته تلميع سمعة المؤسسة وتحسين صورتها في المجتمع. غير أن تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية يرتكز بالدرجة الأولى على المسير وما يتمتع به من سمات ومبادرات تؤمن بضرورة المساهمة في رقي المجتمع وتطور ه. وهذا وفق ما تمتلكه المؤسسة من موارد وإمكانات. وعليه فالمسير مطالب بتبني هذا الدور ضمن منظور إستراتيجي أكثر تنظيما وفعالية . ليضمن التوافق بين الأبعاد الثلاث للمسؤولية الاجتماعية بما فيها الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي وحتى البيئي. ولكن يتوقف نجاح المسير في تحقيق هذا المسعى على مدى قدرته في نشر المسؤولية الاجتماعية كثقافة تنظيمية ، حتى يتبناها كل فرد في المؤسسة ويساهم بدوره في نجاحها

نتائج الفرضيات :

- ✓ المسير أهم فرد في المؤسسة ، كونه مسؤول عن أعمال الآخرين كما يقوم بالتنسيق وإعطاء الأوامر وإتخاذ القرارات .
- ✓ المسير مصدر القوة الدافعة لتحقيق الأهداف ويوفر الجو المناسب من خلال الوظائف الإدارية .
- ✓ تتحقق المسؤولية الاجتماعية عندما تلتزم المؤسسة بدمج البعد الاجتماعي ضمن أهدافها وبالتالي تحقيق الكفاءة على المستوى الاقتصادي الاجتماعي وحتى البيئي .

✓ من خلال الوظائف الإدارية يتجلى دور المسير في تبني وتطوير المسؤولية الاجتماعية بتطبيقه كل القوانين والمبادئ المتعلقة بها ويسعى لغرسها في المؤسسة من خلال النشاط اليومي والعادي للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات نورد أهمها فيما يلي:

✓ حيث تكتفي المؤسسة بالطابع الإلزامي وإحترام القوانين دون الطابع الطوعي للمسؤولية الاجتماعية.

✓ ويبرز دور المسير في تبني المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة وسعيه لتطويرها من خلال غرس المسؤولية الاجتماعية كهدف لدى الجميع حتى العمال وخلق ثقافة التنظيمية تساعد على ذلك كتفويض السلطة، الإدارة بالأهداف، اللامركزية في اتخاذ القرار والشعور بالإنتماء وروح الجماعة، غياب الرسمية الشديدة. وهذا ما يشجع على تطوير المسؤولية الاجتماعية.

توصيات الدراسة:

جعل المسؤولية الاجتماعية إتجاها سائدا في المؤسسة من خلال تعريفها للعمال والعمل على تحقيقها. كما يجب على المسير أن يتبنى فكرة المسؤولية الاجتماعية، وأن تكون ضمن أولوياته، ويسعى لنشرها كثقافة تنظيمية بين العمال. المسؤولية الاجتماعية لا تقتصر على جانب العمال فقط بل تتعدى هذه الفكرة وتمس كل أطراف المجتمع كما لانسى نصيب البيئة في ذلك

آفاق الدراسة:

✓ تعميق الدراسة من خلال تطبيق دراسة إحصائية لإمتحان الفرضيات ؛
✓ دور المسير في تبني روح المسؤولية الاجتماعية وغرسها في جماعة العمل ؛
✓ تعميق الدراسة حول تطبيق المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسة، لإرساء ممارستها كثقافة تنظيمية ؛

✓ أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أولاً: الكتب

- 1 - بدوي عبد الرحمان ، (مناهج البحث العلمي دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية)، الكويت، وكالة المطبوعات للنشر ، ط03 ، 1977 .
- 2 - البرنوطي نايف سعاد ، (إدارة الموارد البشرية ، إدارة الأفراد) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، ط 03 ، 2008.
- 3 - البكري ثامر ياسر، (التسويق و المسؤولية الإجتماعية) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2009 .
- 4 - الرحاحلة عبد الرازق سالم ، (المسؤولية الإجتماعية) ، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2011 .
- 5 - رويمل نوال ، (القيادة و تسيير الموارد البشرية)، عين مليلة ، دار الهدى للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2009 .
- 6 - رويمل نوال ، (القيادة و الموارد البشرية)، الجزائر ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، 2009 .
- 7 - السلمي علي، (الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق) ، مصر ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ط 01 ، 1999.
- 8 - غول فرحات (مدخل للتسيير)، الجزائر، دار الخلدونية للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2012.
- 9 - رويمل نوال ، (القيادة و تسيير الموارد البشرية)، عين مليلة الجزائر ودار الهدى للنشر و التوزيع ، ط 1 ، 2009 .
- 10 - السلمي علي (الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق)، مصر، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 01 ، 1999 .
- 11 - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998 .

- علي الخضر، بيان حرب، ادارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، 1ط، جامعة دمشق للنشر، دمشق، 2006 .
- 12 - علاء محمد سيد قنديل، القيادة الابتكارية وادارة الابتكار ، 1ط، دار الفكر ، عمان، 2010 .
- 13 - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمية، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 14 - كمال نور الله، وظائف القائد الإداري، ط1 ، 1 دار طلاس، دمشق، 1992 .
- 15 - ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1988.
- 16 - إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة نشر.
- 17 - عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد و تسيير المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998،
- 18 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
- 19 - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 1993.
- 20 - محبوب، وجيه، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط2، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

ثانيا: الرسائل والمذكرات

- 21 - صافية هاجر (دور المسير في تفعيل دور أداء الموارد البشرية) مذكرة لاستكمال شهادة ماستر، تخصص تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، قاصدي مرباح ورقلة، 2012.
- 22 - ذيرة بوزيد (دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة) مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

- 23 - سملالي يحضيه، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتميز التنافسي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية جامعة ورقلة، افريل 2006.
- 24 - موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية، عمان 2008..
- 25 - سواكري مباركة، المورد البشري والميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- 26 - إبراهيم بختي، دور الانترنت و تطبيقاته في المؤسسة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002.
- 27 - إلياس سالم ، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال "غير منشورة" ، جامعة محمد بوضياف ، الجزائر ، 2006 .
- 28 - .بختي إبراهيم ، الدليل المنهجي في إعداد و تنظيم البحوث العلمية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة 2007.
- 29 - . بن إمام سارة و بن دالي ابراهيم هاجر دور المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال في صناعة القرار في المنظمة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة لمدينة ، 2010.

ثالثا: محاضرات:

سلامي منيرة (محاضرات تسيير مؤسسة)، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2012.

رابعاً: المراجع باللغة الاجنبية

- 30- Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions 2 insep consulting, p 06.
- 31- . Daniel chaffraix et pierre mongin ,l'entreprise de l'après- crise redéfinir le rôle du manager, les notes de 3 l'institut janvier 2010.
- 32- Farid zaddem, construire et développer la compétence d'innovation de l'entreprise, Intervention collque international, organisation et system d'information, univ de Tunis, 22-23/02/2007.
- 33- .Michel Gervais, contrôle de gestion, economica, paris, France, 1997, p.15.74
- 34- Charlotte Koch & Jan de Kok, Human-resource-based theory, of the small firm, Zoetermeer, October, 1999,
- 35- Blandine laperche et Maud herbert, la responsabilite social des entreprises ,université du littoral cote d'opale laboratoire de recherche sur l'industrie et l'innovation, mai 2007.
- 36- . Daniel chaffraix et pierre mongin ,l'entreprise de l'après- crise redéfinir le rôle du manager, les notes de l'institut janvier 2010.
- 37- . Didier noye , Manager les personnes le management situationnel ,collection les basic du manager, editions insep consulting

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الرقم	الموضوع
	الآية
	الشكر والعرفان
	الإهداءات
أ	مقدمة
الفصل الأول الإطار النظري "مفاهيم اساسية"	
06	تمهيد
07	المبحث الأول : عموميات حول التسيير
07	المطلب الأول: مفهوم التسيير
09	المطلب الثاني: مفاهيم حول المسيير
15	المطلب الثالث :وظائف المسير
18	المطلب الرابع: مهارات المسير
21	المبحث الثاني : تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
21	المطلب الأول : التفاعل بين المسير والموارد البشري في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
26	المطلب الثاني : المسير والموارد البشري وصنع التفوق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
30	المطلب الثالث : أساسيات التعامل مع المورد البشري واسلوب مواجهة المشاكل
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الإطار التطبيقي	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية:
38	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

40	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:
40	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية:
42	المطلب الرابع: تصنيف المؤسسة
45	المبحث الثاني: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
45	المطلب الأول: طرق الدراسة الميدانية
51	المطلب الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
55	المبحث الثالث: تحليل الاستبيان وعرض النتائج
55	المطلب الأول: التحليل الوصفي لخصائص العينة
57	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
66	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
71	قائمة المراجع
76	فهرس المحتويات
	الملاحق

قائمة المراجعين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
جامعة همة لخضر الوادي

الاستبيان

يقوم الباحث بدراسة ميدانية بعنوان

"دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

نلتمس من سيادتكم مساعدتنا في اتمام هذا العمل المتعلق بانجاز مذكرة ماستر وذلك بالتكريم علينا بتحكيم هذا الاستبيان كونها تمثل خطوة هامة في اثناء هذا الموضوع شاكرين لكم بهذا حسن تعاونكم معنا وللإشارة فإن الفئة المستهدفة هي (مسيرين رؤساء مصالح ، اداريين) في مؤسسات اقتصادية كما تعلمكم ان المعلومات المجمعة سيتم التعامل معها بكل سرية لاغراض بحصية بحتة.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

البيانات الشخصية والوظيفية:

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

الترتيب	تقسيمات الاجابة	موافق	غير موافق	الملاحظات
01	المستوى التعليمي: تقني سامي () ليسانس () ماستر () ماجستير () دكتوراه () اخرى (اذكرها).....			
02	الخبرة المهنية: اقل من 6 سنوات () من 6 الى 15 سنة () من 16 الى 20 سنة () من 20 سنة فأكثر ()			
03	المركز الوظيفي: مالك مسير () مدير () محاسب () رئيس مصلحة () عامل اداري ()			
04	التخصص: محاسبة () مالية () تسويق () اقتصاد () موارد بشرية () ادارة اعمال () اخرى (اذكرها).....			

البيانات الشخصية والوظيفية:

الترتيب	تقسيمات الاجابة	موافق	غير موافق	الملاحظات
01	حجم المؤسسة: مصغرة (عدد العمال 1-9) صغيرة (عدد العمال 10-50) متوسطة (عدد العمال 50-499) كبيرة (عدد العمال 500 فأكثر)			
02	نوع المؤسسة: انتاجية () ختمية () مختلطة ()			

المحور الأول: العبارات المتعلقة بتسيير الكفاءات

م	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
01	توفير المؤسسة برامج تدريبية لتحسين من اداءك			
02	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العامة في المؤسسة			
03	تبذل المؤسسة جهد كافي في مجال البحث والتطوير الكفاءات البشرية			
04	تساهم البرامج التدريبية في تشجيع اداءك الفردي والاداء الجماعي			
05	توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم			
06	تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية الى تحقيق التميز التنافسي			
07	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين			
08	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الاجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية			
09	توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الادارية			
10	تم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة			

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالأداء التنافسي:

م	الفقرة	ملائمة	غير ملائمة	ملاحظات
01	تعتقدون ان مؤسستكم تنقسم نشاطاتها الى نشاطات اساسية واخرى فرعية			
02	تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجاتنا مؤسستنا بالانخفاض مُقارنة بالمؤسسات المنافسة .			
03	تسعى مؤسستنا إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار			
04	ترى ان المؤسسة للعمل على ازالة الاجزاء غير الضرورية من الهيكل المنتج			
05	تسعى مؤسستنا إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار			
06	تعمل مؤسستنا على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار .			

المحور الثالث: تحديات ومعوقات في استخدام الميزة التنافسية

م	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
01	تتصف آلات ومعدات مؤسستنا بأنها ذات أغراض مُتعددة .			
02	يم تلك العاملون في مؤسستنا مهارات مُتعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل			
03	لمؤسستنا القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها.			
04	القدرة على تسليم طلبيات الزبائن في وقتٍ أسرع من المنافسين			
05	تستخدم مؤسستنا سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الاستجابة للطلبات المتغيرة			

الاستاذة المحكمين

الامضاء	اسم الاستاذ
جامعة الشهيد حمه الاخضر الوادي	اسماء عدائكة
جامعة الشهيد حمه الاخضر الوادي	سمية دربال
جامعة الشهيد حمه الاخضر الوادي	عيشوش الحافظ
جامعة الشهيد حمه الاخضر الوادي	تجاني محمد العيد
جامعة زيان عاشور الجلفة	بدرأوي يحي

CORRELATIONS
 /VARIABLES=A A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=LISTWISE.

Corrélations

Corrélations^c

		المحور الأول
المحور الأول	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
توفر المؤسسة برامج تدريبية للتحسين من أداءك	Corrélation de Pearson	,561**
	Sig. (bilatérale)	,000
يوجد تطوير مستمر للكفاءات العامة في المؤسسة	Corrélation de Pearson	,547**
	Sig. (bilatérale)	,000
تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث وتطوير الكفاءات البشرية	Corrélation de Pearson	,535**
	Sig. (bilatérale)	,000
تساهم البرامج التدريبية في تشجيع اداءك الفردي والأداء الجماعي	Corrélation de Pearson	,786**
	Sig. (bilatérale)	,000
توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم	Corrélation de Pearson	,575**
	Sig. (bilatérale)	,000
تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية الى تحقيق التميز التنافسي	Corrélation de Pearson	,590**
	Sig. (bilatérale)	,000
ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	Corrélation de Pearson	,746**
	Sig. (bilatérale)	,000
تهتم المؤسسة بتحدث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية	Corrélation de Pearson	,580**
	Sig. (bilatérale)	,000
توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	Corrélation de Pearson	,418**
	Sig. (bilatérale)	,000
تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة	Corrélation de Pearson	,697**
	Sig. (bilatérale)	,001

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

c. Toute observation incomplète N=31

CORRELATIONS

/VARIABLES=B B1 B2 B3 B4 B5 B6
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=LISTWISE.

Corrélations

Corrélations^c

		المحور الثاني
المحور الثاني	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
تعتقدون أن نشاطات مؤسستكم تنقسم إلى نشاطات أساسية وأخرى فرعية	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستكم بالإنخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة	Corrélation de Pearson	,399*
	Sig. (bilatérale)	,026
تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
ترى أن مؤسستكم تعمل على إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج	Corrélation de Pearson	,750**
	Sig. (bilatérale)	,000
تسعى مؤسستكم إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000
تعمل مؤسستكم على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار	Corrélation de Pearson	,821**
	Sig. (bilatérale)	,000

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

c. Toute observation incomplète N=31

CORRELATIONS
 /VARIABLES=C C1 C2 C3 C4 C5
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=LISTWISE

Corrélations

Corrélations^b

		المحور الثالث
المحور الثالث	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
تتصف آلات ومعدات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة	Corrélation de Pearson	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000
يمتلك العاملون بمؤسستكم مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة أو عمل	Corrélation de Pearson	,642
	Sig. (bilatérale)	,002
لمؤسستكم القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	Corrélation de Pearson	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000
قدرة المؤسسة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين	Corrélation de Pearson	,704
	Sig. (bilatérale)	,003
المؤسسة تستخدم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة	Corrélation de Pearson	,992**
	Sig. (bilatérale)	,000

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

b. Toute observation incomplète N=31

ملحق رقم 04

FREQUENCIES VARIABLES=المستوى_التعليمي_المهنية_الخبرة_الوظيفة_المركز_التخصص
/STATISTICS=MEAN MEDIAN MODE SUM
/ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

		Statistiques			
		المستوى التعليمي	الخبرة المهنية	المركز الوظيفي	التخصص
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,19	1,84	2,58	3,35
Médiane		2,00	2,00	3,00	3,00
Mode		1 ^a	2	3	1
Somme		68	57	80	104

a. Présence de plusieurs modes. La plus petite valeur est affichée.

Table de fréquences

		المستوى التعليمي			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تقني سامي	12	38,7	38,7	38,7
	ليسانس	4	12,9	12,9	51,6
	ماستر	12	38,7	38,7	90,3
	ماجستير	3	9,7	9,7	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

		الخبرة المهنية			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 06 سنوات	12	38,7	38,7	38,7
	من 06 سنوات إلى 15 سنة	14	45,2	45,2	83,9
	من 16 سنة إلى 20 سنة	3	9,7	9,7	93,5

أكثر من 20 سنة	2	6,5	6,5	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المركز الوظيفي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	9	29,0	29,0	29,0
عامل إداري				
رئيس مصلحة	5	16,1	16,1	45,2
محاسب	12	38,7	38,7	83,9
مالك مسير	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

التخصص

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	8	25,8	25,8	25,8
محاسبة				
مالية	2	6,5	6,5	32,3
تسويق	7	22,6	22,6	54,8
اقتصاد	4	12,9	12,9	67,7
موارد بشرية	5	16,1	16,1	83,9
ادارة أعمال	5	16,1	16,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

ملحق رقم 05

FREQUENCIES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10
 /NTILES=4
 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		توفر المؤسسة برامج تدريبية للتحسين من أداءك	يوجد تطوير مستمر للكفاءات العامة في المؤسسة	تبدل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث وتطوير الكفاءات البشرية	تساهم البرامج التدريبية في تشجيع اداءك الفردى والاداء الجماعى
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,52	2,81	2,74	2,84
Ecart type		,811	,402	,575	,374
Plage		2	1	2	1
Somme		78	87	85	88
Percentiles	25	2,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم	تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية الى تحقيق التميز التنافسي	ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين	تهتم المؤسسة بتحديث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,52	2,74	2,55	2,35
Ecart type		,811	,445	,768	,709
Plage		2	1	2	2
Somme		78	85	79	73
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	3,00	3,00	3,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية	تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة
N	Valide	31	31
	Manquant	0	0
Moyenne		2,52	2,74
Ecart type		,811	,445

Plage		2	1
Somme		78	85
Percentiles	25	2,00	2,00
	50	3,00	3,00
	75	3,00	3,00

Table de fréquences

توفر المؤسسة برامج تدريبية للتحسين من أداءك

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محايد	3	9,7	9,7	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يوجد تطوير مستمر للكفاءات العامة في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	19,4	19,4	19,4
	موافق	25	80,6	80,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تبذل المؤسسة جهدا كافيا في مجال البحث وتطوير الكفاءات البشرية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	2	6,5	6,5	6,5
	محايد	4	12,9	12,9	19,4
	موافق	25	80,6	80,6	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تساهم البرامج التدريبية في تشجيع اداءك الفردي والاداء الجماعي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	16,1	16,1	16,1
	موافق	26	83,9	83,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

توفر المؤسسة بيئة محفزة على التعليم

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محايد	3	9,7	9,7	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تهدف المؤسسة من خلال البرامج التدريبية الى تحقيق التميز التنافسي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	25,8	25,8	25,8
	موافق	23	74,2	74,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

ترتبط سياسة الأجور في المؤسسة بمستوى كفاءة العاملين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,1	16,1	16,1
	محايد	4	12,9	12,9	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تهتم المؤسسة بتحدث نظام الأجور استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	4	12,9	12,9	12,9
	محايد	12	38,7	38,7	51,6
	موافق	15	48,4	48,4	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

توفر المؤسسة فرصا لمشاركة كفاءاتها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محايد	3	9,7	9,7	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

تتم الاستفادة من نتائج التقييم في تسيير الكفاءات داخل المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	8	25,8	25,8	25,8
	موافق	23	74,2	74,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6
 /NTILES=4
 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN SUM
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Statistiques

		تتسم تكلفة المواد	المستخدمة في إنتاج	تسعى مؤسساتكم إلى	تري أن مؤسساتكم تعمل
		تعتقدون أن نشاطات	منتجات مؤسساتكم	خفض التكاليف	على إزالة الأجزاء غير
		مؤسساتكم تنقسم إلى	بالإنخفاض مقارنة	الصناعية المباشرة	الظرورية من هيكل
		نشاطات أساسية	بالمؤسسات المنافسة	باستمرار	المنتج
		وأخرى فرعية			
N	Valide	31	31	31	31
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		2,97	2,87	2,97	2,81
Ecart type		,180	,341	,180	,402
Plage		1	1	1	1
Somme		92	89	92	87
Percentiles	25	3,00	3,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00

Statistiques

		تسعى مؤسساتكم الى خفض تكاليف	تعمل مؤسساتكم على تحسين الوعي
		عمليات الصيانة باستمرار	النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار
N	Valide	31	31
	Manquant	0	0
Moyenne		2,97	2,97
Ecart type		,180	,180
Plage		1	1
Somme		92	92
Percentiles	25	3,00	3,00
	50	3,00	3,00
	75	3,00	3,00

Table de fréquences

تعتقدون أن نشاطات مؤسساتكم تنقسم إلى نشاطات أساسية وأخرى فرعية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	30	96,8	96,8	100,0

Total	31	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

تتسم تكلفة المواد المستخدمة في إنتاج منتجات مؤسستكم بالإنخفاض مقارنة بالمؤسسات المنافسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	4	12,9	12,9	12,9
	موافق	27	87,1	87,1	100,0
Total		31	100,0	100,0	

تسعى مؤسستكم إلى خفض التكاليف الصناعية المباشرة باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	30	96,8	96,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

ترى أن مؤسستكم تعمل على إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	6	19,4	19,4	19,4
	موافق	25	80,6	80,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

تسعى مؤسستكم إلى خفض تكاليف عمليات الصيانة باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	30	96,8	96,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

تعمل مؤسستكم على تحسين الوعي النوعي للأفراد العاملين لديها باستمرار

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	30	96,8	96,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

		يمتلك العاملون بمؤسستكم مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل	لمؤسستكم القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها	قدرة المؤسسة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين
N	Valide	31	31	31
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,52	2,97	2,94
Ecart type		,811	,180	,250
Plage		2	1	1
Somme		78	92	91
Percentiles	25	2,00	3,00	3,00
	50	3,00	3,00	3,00
	75	3,00	3,00	3,00

Statistiques

المؤسسة تستخدم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة
الإستجابة للطلبات المتغيرة

N	Valide	31
	Manquant	0
Moyenne		2,52
Ecart type		,811
Plage		2
Somme		78
Percentiles	25	2,00
	50	3,00
	75	3,00

Table de fréquences

تتصف آلات ومعدات المؤسسة بأنها ذات أغراض متعددة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محايد	3	9,7	9,7	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

يملك العاملون بمؤسستكم مهارات متعددة تجعلهم قادرين على أداء أكثر من وظيفة او عمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	1	3,2	3,2	3,2
	موافق	30	96,8	96,8	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

لمؤسستكم القدرة على الإستجابة السريعة للتغيرات المطلوبة في تصاميم منتجاتها

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محايد	3	9,7	9,7	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

قدرة المؤسسة على تسليم طلبيات الزبائن في وقت أسرع من المنافسين

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,5	6,5	6,5
	موافق	29	93,5	93,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المسؤسسة تستخدم سياسة مخزون الأمان لتأمين سرعة الإستجابة للطلبات المتغيرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	6	19,4	19,4	19,4
	محايد	3	9,7	9,7	29,0
	موافق	22	71,0	71,0	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=A
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		14-MAY-2022 16:53:05
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\farou\Desktop\SPS دور المسير في تسيير الكفاءات 3.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	31
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES=A /NTILES=4 /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN SUM /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,04

Statistiques

المحور الأول

N	Valide	31
	Manquant	0
Moyenne		2,6323
Ecart type		,33305
Plage		1,20
Somme		81,60
Percentiles	25	2,3000
	50	2,7000
	75	2,9000

		المحور الأول			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,80	1	3,2	3,2	3,2
	2,10	2	6,5	6,5	9,7
	2,20	4	12,9	12,9	22,6
	2,30	1	3,2	3,2	25,8
	2,50	2	6,5	6,5	32,3
	2,60	2	6,5	6,5	38,7
	2,70	4	12,9	12,9	51,6
	2,80	4	12,9	12,9	64,5
	2,90	7	22,6	22,6	87,1
	3,00	4	12,9	12,9	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=B
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

المحور الثاني

N	Valide	31
	Manquant	0
Moyenne		2,9247
Ecart type		,17126
Plage		,83
Somme		90,67
Percentiles	25	2,8333
	50	3,0000
	75	3,0000

المحور الثاني

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,17	1	3,2	3,2	3,2
	2,67	2	6,5	6,5	9,7
	2,83	5	16,1	16,1	25,8
	3,00	23	74,2	74,2	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

```

FREQUENCIES VARIABLES=C
  /NTILES=4
  /STATISTICS=STDDEV RANGE MEAN SUM
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Statistiques

المحور الثالث

N	Valide	31
	Manquant	0
Moyenne		2,6903
Ecart type		,48673
Plage		1,20
Somme		83,40
Percentiles	25	2,4000
	50	3,0000
	75	3,0000

المحور الثالث

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,80	6	19,4	19,4	19,4
	2,20	1	3,2	3,2	22,6
	2,40	2	6,5	6,5	29,0
	2,80	2	6,5	6,5	35,5
	3,00	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	