

البعد الاستثماري للكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات

دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

The investing dimension of competencies and its role in improving the performance of economic enterprises.

. An analytical study of a sample of algerian enterprises

مسغوني منى

مخر أداء المؤسسات و الاقتصاديات في ظل العولمة

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

ملخص:

يهدف هذه المقالة الى دراسة اهمية الاستثمار في الكفاءات لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ودوره في تحسين الاداء هذه المؤسسات، ولقد اعتمدنا على اسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد في اختبار فرضيات الدراسة، وكانت النتائج المتوصل اليها متمحورة في عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين مجموع فقرات الاستثمار في الكفاءات ومؤشرات الاداء. وبعد ازالة بعض المتغيرات التفسيرية التي ليست لها دلالة احصائية تبين انه هناك بعض المتغيرات لها تأثير ايجابي على تحسين الاداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: تحسين الاداء، الاستثمار في الكفاءات، التدريب، التحفيز، الاتصال، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract :

This article aims to study the importance of competencies investment and its contribution in improving the performance of a sample of small and medium-sized algerian enterprises. We have used the Multiple Linear Regression Analysis to examin the assumptions of the study. The obtained results confirm that there is no Statistically significant relationship between the total investment in competencies paragraphs and performance indicators. After removing some of the explanatory variables that are statistically non-significant, it appeared that some other variables have a positive effect on the performance of small and medium-sized enterprises in Algeria.

Keywords: performance improvement, competencies investment, training, motivation, communication, small and medium-sized enterprises.

مدخل:

ان اهم ما احدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي بالموارد البشري والتركيز على الموارد الاكثر مهارة وكفاءة. اذ تؤكد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات ان تنافسية المؤسسة تعتمد على موارد الداخلية والكفاءات وتهدف الى دمج مفاهيم الكفاءات والمعرفة ضمن رؤية استراتيجية تمكن المؤسسة من امتلاك واستدامة الميزة التنافسية. وضمن ذلك نجد دراسات لكل من (Preffer, 1994) و (Wright, 1994) و (Huseled, 1995) و (Macduffid, 1995) حيث يؤكدون على نمط تسيير الموارد البشرية والمعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات على انه يعد مصدرا أساسيا للأداء التنافسي، برغم من تركيزهم على النمط المعتمد على التأهيل والتجنيد وتنمية الموارد البشرية. بينما نجد في دراسة لكل من (Hamel, 1995) و (Prahalad, 1995) يؤكدون على أن الموارد البشرية كراس مال بشري وفكري تعد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة.

ولقد حاولت الكثير من الدراسات ان تربط بين راس المال الفكري واداء المؤسسة على نحو متباين من حيث المقاييس والنتائج ففي دراسة لـ Stewart وجد ان الموارد الفكرية تعد اهم موارد المؤسسة وان الاستثمار في المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الاداء الفكري (Performande Intellectuel) المؤدي الى التفوق التنافسي. كما اوضح Pfeffer ان البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير والمتسمة بعمولة الاسواق، وشدة المنافسة وتغير اذواق الزبائن، وتعدد حاجاتهم ورغباتهم، مازالت تدفع بالمؤسسات الى تحسين ادائها. وقد اضفت سرعة تحولات البيئة التنافسية ميزة مهمة، تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، ويهدف تكيف موارد المؤسسة يتحتم عليها التصاف بميزة تعدد المهام (Polyvalence) من خلال التطوير المستمر والتدريب المتواصل والتحفيز الفعال واكتساب المعرف الجديدة والمهارات المتنوعة.

يعد تحسين وتطوير اداء المؤسسات بشكل عام وفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص وتشجيع اقامتها، من اهم دعائم عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الدول بشكل عام والدول النامية بشكل خاص، وذلك باعتبارها منطلقا اساسيا للرفع من طاقتها الانتاجية من جهة، والمساهمة في معالجة مشكلتي الفقر والبطالة من جهة اخرى. والجزائر كغيرها من الدول النامية، ومع التحول الذي عرفته السياسة الاقتصادية نحو التنوع الاقتصادي، أدركت بالدور الهام لهذا النوع من المؤسسات في توسيع قاعدة الاقتصاد الوطني. فقد سعت إلى إرساء وتجسيد دعائم اقتصاد السوق، واتخاذ إجراءات جديدة هدفها الارتقاء بهذه المؤسسات، وابتكار وتطوير أساليب حديثة وناجعة تمكن من تأهيلها وتحسين قدراتها التنافسية و الرفع من مستوى أدائها. لكن كل تلك المساعي والغايات تصادم في الواقع بالعديد من العوائق والعراقيل التي يأتي في مقدمتها عامل عدم ارتقائها الى مستوى التأهيل المطلوب، والناجم عن ضعف وسوء التسيير لمواردها الملموسة وغير الملموسة. و على ضوء ما سبق ، تبرز اشكالية هذا البحث على النحو التالي : ما هو دور الاستثمار في الكفاءات في تحسين اداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر؟.

أولاً- مداخل تحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

نحاول فيما يلي تحديد اهم مداخل وابعاد تحسين الاداء في المؤسسة من خلال التطرق الى اهم نماذج تحسين الأداء والوقوف على اهم الدراسات التي حددت الابعاد المنشأة للأداء وتحسينه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

I. تحسين الأداء:

I.1. تحسين الاداء في المؤسسة: تقوم فكرة تحسين الاداء على معالجة القصور او الانحراف في الاداء الفعلي عن الاداء المستهدف والبحث عن مصادر هذا الانحراف واقتراح الكيفية او الوسائل التي يمكن ان تصحح هذا الانحراف. والتحسين يعالج عيوب الاداء في المدى القصير والمتوسط. في حين يتجه التطوير والابتكار الى ادخال مستويات جديدة واعلى من الاداء لم تكن موجودة من قبل. ويعرف تحسين الاداء على انه الاستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف راس المال بالطريقة المثلى¹. ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء :

– الوعي بتحقيق احتياجات وتوقعات الزبون (داخلي / خارجي).

- ازالة الحواجز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين وخاصة ذوي الكفاءة والمهارة والابداع.
- التركيز على النظم والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الاداء.

2.I. دوافع تحسين الأداء : يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسات إلى تحسين ادائها، نذكر أهمها :

1.2.I. دوافع التحسين المستمر: يتركز هذا العامل على معدلات التغيير السريعة والمنافسة والحفاظ على المكانة والاهتمام بالجودة².

- **معدلات التغيير السريعة** : تمثل مجموعة القوى الخارجية، التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة؛ فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة والمعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية، فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزت البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة عدد المتغيرات البيئية وعدم استقرارها، عندها تعمل المؤسسات على تحسين أدائها، لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الابتكار؛

- **الحفاظ على المكانة** : تعكس مكانة المؤسسة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الاستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وهذا من خلال المزج الدقيق بين المهارات والكفاءات البشرية والأصول المادية، بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛

- **الاهتمام بالجودة** : إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عال من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه استهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة؛

- **المنافسة** : تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاوله كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك باعتماد عدة استراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لاستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2.2.I. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة : يتضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعية بشكل عام دمج الاهتمامات

البيئية والاجتماعية والاقتصادية في نشاطاتها و تعاملاتها مع اصحاب المصلحة، و هي ممارسات طوعية لا اجبارية، و قد ظهر هذا المفهوم في الأدبيات المتعلقة بمنظمات الأعمال في الستينات من القرن الماضي، من خلال كتاب (H. Bowen) في عام 1953 : " المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال"، و "مسؤولية المنظمة" لصاحبه (G Goyder) في عام 1961، و بعدها انتشرت البحوث والدراسات في هذا المجال و اتسع نطاق المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال³. و هناك تعريفات مختلفة للمسؤولية الاجتماعية فمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية تعتبر المسؤولية الاجتماعية على انها : "إلتزام المنظمة بالمساهمة في التنمية الاقتصادية، مع الحفاظ على البيئة والعمل مع العمال وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع بشكل عام، بهدف تحسين جودة الحياة لجميع هذه الأطراف". أما البنك الدولي فيعرفها بأنها: " الإلتزام بالمساهمة في التنمية الاقتصادية المستدامة، وذلك من خلال التعاون مع العاملين وأسرتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشتهم على نحو مفيد لنشاط الشركات وللتنمية الاقتصادية". ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولة اجتماعية والهادفة الى تحسن من أداء المؤسسة هي⁴ :

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع؛

- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكولوجيات محافظة على البيئة؛
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة؛
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والاجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية؛
- الاستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الاقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

II. نموذج تحسين الأداء:

هناك نمطين اساسيين لتحسين الأداء التحسين التدريجي المستمر والتحسين الجذري، فالتحسين المستمر يتعلق بتحديد طرق التطوير في الاعمال اليومية وتنفيذها بوضع فرق للتطوير تهتم بحل المشكلات باستعمال ادوات الجودة. اما التحسين الجذري فلا يكون تدريجيا بل بقفزة نوعية في مستوى الاداء، وتلجأ المؤسسة الى هذه الطريقة اذا كان هناك فرق كبير بين الاداء الحالي والاداء المرغوب فيه⁵. يوضح الجدول الموالي خصائص كل من التحسين المستمر والتحسين التدريجي وفق عدة معايير (طبيعة التغيير، نقطة البداية، تكرار التغيير، الوقت اللازم، المشاركة ومدى التغيير).

الجدول رقم (01):متغيرات تحسين الاداء

متغيرات	التحسين المستمر	التحسين الجذري
طبيعة التغيير	جزئي	جذري
نقطة البداية	عملية موجودة	البدء من جديد
تكرار التغيير	مرتفعة	منخفض
الوقت اللازم	قصيرة	طويل
المشاركة	من الاسفل الى الاعلى	من الاعلى الى الاسفل
مدى التغيير	ضيق (داخل الاقسام)	واسع (بين الاقسام)

Source : Vincent BRONET, Amélioration de la performance industrielle à partir d'un processus référent, thèse de doctorat, Université de Savoie, France, 2006, p.23

إن مدخلي التحسين المستمر والتحسين الجذري يتشاركون في إشباع الزبون عن طريق تعديل عمليات المؤسسة، فالتحسين المستمر يقوم بأعمال تصحيحية على مستوى الاختلالات بصفة مستمرة عن طريق الفاعلين المباشرين في العمليات، أما التحسين الجذري فهو يركز أكثر على الاختلالات التي تحتاج إلى تصحيح كبير جدا وفق نظام قيادي. ويرتبط نوع التحسين بقيود هي :

- الصعوبة التقنية المتعلقة بالكفاءات والمؤهلات اللازمة من أجل الحصول على التحسين؛
- حجم الموارد سواء المالية أو البشرية المعبئة من أجل تنفيذ التحسين؛
- مستوى الالتزام المنتظر من طرف الإدارة العليا من أجل القيادة الفعالة لتحسين الاداء.

III. تحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حسب الدراسات الحديثة (Biggs;1996) (Kotey et Meredith; 1997) (Chaston et Mangles; 1997) توصلت الى ان تحقيق وتحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد أكثر وبشكل خاص على مصادر محددة وهي : (الابداع، جودة المنتجات، جودة خدمة العملاء)، وهذا بالنظر، الى السياق التنافسي الذي تعمل فيه هذه المؤسسات. كما أكدوا ان عنصر التكاليف "النوعية، سرعة التنفيذ والابداع " تشكل عوامل مصيرية لنجاح هذه المؤسسات⁶. وقد قدمت عدة دراسات حول مداخل الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم بناء عليها تعيين مجموعة من العوامل الفاعلة لأداء هذه المؤسسات، والمتمثلة في :

III.1. سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : إن الدور الذي يمثله المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر حاسماً في حياتها وخيراتها الاستراتيجية المستقبلية، وهو يختلف وفق عدة عوامل (الكفاءة، الخبرة، الثقافة، نظام القيم، طبيعة النشاط، الشكل القانوني...). وقد تعددت وجهات النظر في تحديد معالم ومميزات صاحب القرار في هذا النوع من المؤسسات، وحسب (Julien Miles et Snow; 1978) (Milet et Marchesnay; 1988) تم وضع تصنيف حول سلوك المدربين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (المدير الميراثي أو المقلد، المدير المقلد أو الرائد، المدير التسييري) ⁷.

III.2. عامل التخطيط الاستراتيجي وخصوصية التسيير: أثبتت نتائج الدراسات التجريبية التي توضح العلاقة بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتخطيط والتسيير الاستراتيجي لها، ان كليهما يساعدان على تنسيق القرارات وتربطها لتحقيق الأهداف، وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية. حيث يركز التسيير الاستراتيجي في هذه المؤسسات على الموارد الاجتماعية المعرفية والإنسانية والتنظيمية في محفظة نشاطات المؤسسة، من اجل تكوين الميزات الاجتماعية المعرفية على الأداء الاقتصادي المنجز. وتسمح هذه الميزات للمدربين بتكوين ذكاء في مواجهة المشاكل، ويمثل هذا الذكاء حسب (Lauriol; 1998) في دقة التقدير والتوقع، والإبداعية في الأفكار والحلول، و التوافق في أهداف وغايات المؤسسة التي تمكن من التحكم في النشاطات وديناميكيته. فمفهوم الإبداعية، والمرونة تبادلية النشاطات، وقدرة التكيف، والبساطة كلها تمثل نوع من الجوارية الزمنية ⁸. وتعتبر عملية التخطيط والتسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع القوى الخارجية تؤثر وتتأثر به.

وقد توصل الباحثين (Langfiels et Smith; 1997) الى انه من نقاط الضعف الشائعة في قياس استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفق التخطيط والتسيير الاستراتيجي لها هو تصميم الاستراتيجية من قبل المسير، حيث يعتبر في نفس الوقت المالك والمدافع والمنفذ. ولقد أكد (Gelinas; 1997) من جهته ان استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نتيجة تأقلم مع المحيط، و التخطيط الاستراتيجي على مستواها لا يتعدى سنتين، وبالمقابل نجد ان المرونة التي تتمتع بها هذا النوع من المؤسسات، يجعل الاعتماد على تقييم استراتيجية المؤسسة من حيث نجاحها او فشلها اشكالية واضحة ⁹.

III.3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا للابتكار والإبداع : تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مركزا لصقل المهارات الفنية و الإنتاجية والتسويقية، كما تعتبر أيضا مركزا للإبداع و الابتكار، حيث تشير اهم الدراسات الى أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تتفوق على المؤسسات الكبيرة في هذا المجال، حيث " تبلغ نسبة براءات الاختراع في الأعمال الصغيرة ضعف براءات الاختراع في الشركات الكبرى التي يحتمل أن تكون ضمن الواحد بالمائة التي يرد ذكرها" ¹⁰.

III.4. الكفاءات البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : ينعكس التقدم التكنولوجي والمعلوماتي على نوعية وكفاءة اليد العاملة، وعلى تنظيمها وتنسيقها مع التغيرات التي تحدث على مستوى بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقبول التغير وإدخال شبكات تنظيمية جديدة واستعمال تكنولوجيا متطورة مرتبط باستمرار بالمسيرين والعمال ذوي قدرات ومؤهلات عالية. وبالتالي يستوجب ذلك التنمية المستمرة للموارد البشرية من خلال التكوين والتدريب، كذا البحث عن اليد العاملة المؤهلة والكفؤة لاستيعاب التطورات والتغيرات الحادثة ومواكبة التقدم التكنولوجي بغية تحسين الإنتاجية وتنميتها وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ثانيا : دور الاستثمار في الكفاءات في تحسين اداء المؤسسات :

I. مفهوم الكفاءات وانواعها:

I.1. تعريف الكفاءة : حسب الاقتصادي (Botref) - والذي يعتبر الأكثر خبيرا في مجال الإدارة وتطوير الكفاءات - يرف الكفاءة على انها نتيجة مزيج من التنظيم والترابط للعديد من الموارد ¹¹. ومن أجل الحديث عن الكفاءة لا بد من توفر نوعين من الوسائل لدى الفرد الكفاء :

- الوسائل المتمثلة في الموارد الشخصية : وهي عبارة عن مجموعة المعارف المختلفة المتمثلة في¹² : المعرفة النظرية (Savoir (théorique)، المعرفة بالمحيط (Savoir de l'environnement)، معرفة كيفية اتخاذ القرارات، المهارة العملية المهارة المكتسبة من الخبرة، المعارف العقلانية الرشيدة والاجتماعية، المهارة المتولدة عن الذكاء. " Savoir faire opérationnel, savoir faire expérimentiel, savoir faire social, rationnel, savoir faire cognitifs .
- الوسائل الموجودة في المحيط : المتمثلة في : الآلات، وسائل العمل، المعلومات، قنوات الاتصال...الخ.

كما تُعرّف حسب (Alain meignant , 1992) الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد، والتي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"¹³. فمفهوم الكفاءة إذن يدل على المهارات العلمية والعملية التي يتولد عنها خلق القيمة، فهي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول. وتوفير هذا النوع من الكفاءات تستطيع المؤسسة التميز عن منافسيها واكتساب مكانة عالية في السوق .

2.I أنواع الكفاءات : يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، و المستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، و المستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الاستراتيجية و التي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد. كما ان التعريف الموسع للكفاءات البشرية يدل على وجود عدة أسس لتصنيفها من بين هذه الأسس ما يلي¹⁴:

1.3.I الكفاءات من حيث الممارسة : وتنقسم الى ثلاث أنواع كما يلي:

- كفاءات تصريحية : وهي عبارة عن معارف تقنية ونظرية ونقصد بها تصريح الفرد بما يمكنه القيام به من خلال المؤهلات والقدرات التي يملكها ويستطيع إثباتها؛
- كفاءات إجرائية : وهي عبارة عن المهارات العملية والتطبيقات المهنية تأكيداً للخبرات والمعارف المكتسبة؛
- كفاءات توسعية : وهي تلك المعارف والمهارات الإضافية التي تتجاوز متطلبات المنصب مما تمكن صاحبها من تعدد التأهيلات وتحقيق المرونة في شغل المناصب كما تمكنه من اكتساب قدرة كبيرة على التوقع.

2.3.I الكفاءات من حيث المجال : وتنقسم إلى ما يلي :

- كفاءة فردية (كفاءة مهنية) : وهي القدرة على التنفيذ بطريقة فعالة لمختلف مهام المنصب وعمليات التفكير وإنشاء علاقات مهنية عالية في إطار سلوكيات راقية. حيث تمثل توليفة من الموارد الباطنة و الظاهرة التي يمتلكها الفرد، والمتمثلة في القدرات و المعارف و الاستطاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة و تحقيق النتائج المنتظرة؛
- كفاءة جماعية : وهي تراكم الكفاءات الفردية، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهواياتهم كفريق عمل متكامل. الا انه هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية وذلك بفعل اثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.

3.3.I الكفاءات من حيث الأهمية : تسعى المؤسسة دائماً للتأكيد على أهمية اكتساب أفرادها للكفاءات الأساسية التي تمكنهم من

التحكم الجيد في متطلبات المنصب، وإذا ما تدعمت هذه الأخيرة بمعارف أكبر ترفع من مستوى الإنتاجية لتصبح كفاءات مفتاحية. كما أن التركيز على التحسين المستمر لتحقيق مستويات عالية من الجودة في ظل التدريب المتواصل يجعل هذه الكفاءات مميزة تساهم بدرجة مهمة في رفع القيمة المضافة التي تحققها المؤسسة.

II. الاستثمار في الكفاءات

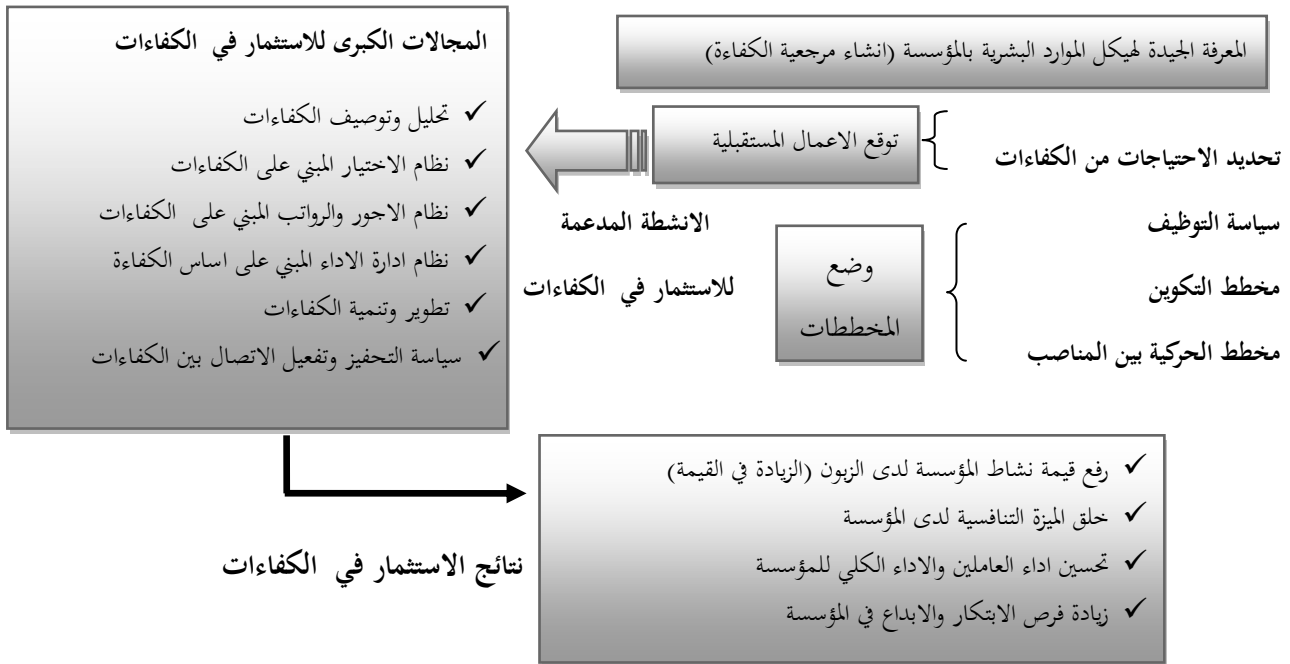
1.II. مفهوم الاستثمار في الكفاءات : يعرف الاستثمار في راس المال البشري بأنه الاتفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الانسان على نحو يمكنه من زيادة انتاجيته. كما يعرف بأنه مجموع المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الاداء من جهة ثانية، والاتجاهات السلوكيات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الانسان عن طريق نظم التعليم النظامية وغير النظامية، والتي تساهم في تحسين انتاجية وتزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله¹⁵. ويعرف الاستثمار في الكفاءات على أنها¹⁶ : "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن. حيث تمثل أنشطة تطوير المسار والتكوين والتوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست هدفا في حد ذاته، حيث يكون هناك تكامل عمودي أفقي."

2.II. حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات : إذا كانت درجة كفاءة اداء المؤسسات ما زالت تقاس بمدى ما تنجزه وما تحققه من نتائج مالية، فإن المؤشرات المالية لم تعد وحدها المستخدمة، ذلك أن التسيير في المؤسسات أصبح يعتمد على جودة القدرات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بما يحقق الإبداع، ويتناسب وأهداف المؤسسة، وهو ما يعد من صميم الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية في ظل تطورات تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، واستخداماتها المختلفة في المؤسسة الاقتصادية خاصة فيما يتعلق بنظم العمل وأساليب التسيير. ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد، تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية وهو ما سيؤدي إلى¹⁷ :

- زيادة قدرة الإدارة على التخطيط الفعال للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؛
- زيادة فاعلية ونجاعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير، وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويمكن تمثيل نموذج الاستثمار في الكفاءات والانشطة المتعلقة بها في الشكل الموالي :

الشكل رقم (01) : الاستثمار في الكفاءات نموذج مثالي لتسيير الكفاءات وتحسين اداء المؤسسات.



المصدر: من اعداد الباحثة

من خلال الشكل يتضح ان الاستثمار في الكفاءات تقتضي مجموعة من السلوكيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التطور والنمو وذلك من خلال عملية التعرف على كفاءاتها البشرية المتوفرة ومحاولة التفاعل معها. ومن اجل نجاح في عملية التعرف على الكفاءات تستعمل المؤسسة العديد من الوسائل والطرق المحددة، من بينها عمليات البحث والتنمية لأفضل الوسائل. كما ان الاهتمام بكفاءات الافراد يتطلب نمطا خاصا بها لتسييرها، بالتركيز على تنمية المعارف والمهارات والصفات الشخصية والدوافع من خلال مجموعة من الانشطة والتي تسمح بخلق القيمة، وتحسين الاداء.

II.2. كيفية رفع قيمة العائد على الاستثمار في الكفاءات : إن التخطيط للموارد البشرية و مسار التوظيف و التنمية و تقييم الأداء تعد نماذج لتسيير الفعال للموارد البشرية، ويعد الاستثمار في الكفاءات المبني على اساس التدريب والتحفيز الاتصال من اهم نماذج تسيير الكفاءات في المؤسسة المساعدة على خلق التميز والابداع وتحسين الاداء. ويمكن ابراز دور الادارة في زيادة قيمة العائد على الاستثمار في الكفاءات في النقاط التالية¹⁸ :

- اختيار وتعيين والاحتفاظ بذوي المهارات العالية من العنصر البشري،، وتدريب وتطوير وتشكيل الاتجاهات وتشجيع التعلم الذاتي؛
- تركيز الموارد على الأنشطة ذات الأولويات الهامة، وتصميم العمليات بأسلوب يستخدم الطاقات الكامنة في العنصر البشري؛
- العمل على تراكم المعرفة والخبرة التنظيمية وإشراك العاملين بها؛
- تشجيع وتسهيل المشاركة في الخبرات الفردية، وتعظيم ومضاعفة قدرات العاملين؛
- سهيل التعليم في المؤسسة.

ومن بين العوامل المساعدة على تحسين الاداء من خلال الاستثمار في الكفاءات ما يلي :

II.1.2. التدريب المبني على اساس الكفاءة : يعد التدريب الأسلوب الفعال لتنمية الموارد البشرية والكفاءات، والمحافظة على استمرار تحسين الأداء ومن ثم الاستثمار العقلاني لهذه الموارد التي تساهم في الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المؤسسة¹⁹. وتتمثل خطوات التدريب المبني على أساس الكفاءة في :

- تطوير نموذج الكفاءة بتحديد الكفاءة المطلوبة للأداء المتفوق في الوظيفة الحالية والمستقبلية؛
- تحديد الكفاءات التي يعتبر التدريب عليها أكثر فعالية اقتصاديا من الاختيار على أساسها؛
- اختيار أكثر البدائل التطويرية فعالية اقتصاديا (تدريب الكتروني، تدريب أثناء العمل، يوم أو أيام تدريبية، محاضرات... الخ)؛
- تطوير طرق التقييم والمادة التدريسية؛ وتدريب المدربين والمتدربين؛
- تقييم نتائج التدريب (على مستوى المعارف والقدرات والسلوكيات).

II.2.2. تحفيز الكفاءات : يعتبر التحفيز أحد الأركان الرئيسية للتوجيه والقيادة، حيث يمكن أن يتخذ عدة أشكال وبالتالي يمكن اعتبار التحفيز بأنه: "عملية البحث عن العوامل الخارجية المحركة للفرد والدافعة له لاتباع سلوك معين أو تغيير مساره". كما يمكن تعريفه أيضا بأنه دفع الأفراد على تنفيذ المطلوب منهم بشكل جيد ومقبول عن طريق بث الحماس فيه وتشجيعهم بالوسائل المختلفة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

II.3.2. تفعيل الاتصال بين الكفاءات : يعرف الاتصال على انه : "تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوى واستفسارات وغيرها، وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه"²⁰.

هناك مجموعة من العناصر التي تساعد تنمية الاتصالات بين الكفاءات البشرية داخل المؤسسة، منها²¹ :

- إتقان الاتصال بوضوح وانتظام وذلك من خلال الحصول على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة وبطريقة تلقى التقدير والاحترام المناسب؛
- تنمية الثقة في النفس لدى المورد البشري من خلال تنمية العلاقات والاتصالات؛
- الحصول على المعلومات الحقيقية من الموارد البشرية عن طريق تشجيعهم على إبداء آرائهم حول سلوكيات وقرارات مديريهم؛
- الإنصات للموارد البشرية من خلال تفعيل كل وسائل الاتصال خاصة أنظمة الاقتراحات.

ثالثا : دراسة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

بعد استعراض مداخل تحسين الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودور الاستثمار في الكفاءات في تحسين اداء هذه المؤسسات سنحاول فيما يلي تقييم الاستثمار في الكفاءات البشرية من خلال برامج التدريب وسياسة التحفيز ونظام الاتصال لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك قصد تحديد اهمية الكفاءات ضمن موارد المؤسسة ودور التسيير الفعال لها في تحسين اداء هذه المؤسسات.

I. مجتمع ومتغيرات الدراسة:

1.I. مجتمع وخصائص عينة الدراسة : يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في هذا القطاع التي توفرت لدينا عناوينهم الالكترونية. وقد تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة خلال 10 شهر(من بشهر جويلية من سنة 2011 إلى غاية شهر أفريل سنة 2012) وهذا عن طرق البريد الالكتروني عبر الموقع <http://www.survs.com>، وعن طريق المقابلة لبعض المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني. حيث تتكون عينة الدراسة الإجمالية من 110 مؤسسة من مجموع الاستبيانات المسترجعة، وقد قمنا بإلغاء 67 استبيان لعدم تعبئتها بشكل تام، وبقي بحوزتنا 43 استبيان قابل للاستغلال والتحليل.

تم قياس صدق وثبات أداة هذه الدراسة عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (ألفا_كرونباخ) Cronbach's Alpha، حيث اتضح أن معاملات الثبات لمكونات أداة القياس كلها مرتفعة كونها أكبر من 0.60 وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي. فضلا عن أن الثبات الكلي لقائمة مؤشرات الكلية بلغت 0.880 مما يعطي مؤشرا قويا على استقرار نتائج الأداة واتساقها والموضحة في الجدول رقم (2) .

الجدول رقم (2) : قيم الاتساق الداخلي لقائمة الاستثمار في الكفاءات ومؤشرات الأداء لعينة الدراسة محسوبة بمعامل ألفا كرومباخ

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	ألفا كرومباخ	صدق المقياس
البرامج التدريبية	10	0.888	0.942
سياسة التحفيز	3	0.871	0.933
نظام الاتصال	4	0.863	0.928
مؤشرات الاداء	4	0.879	0.925
الاداة الدراسة الكلية	21	0.880	0.938

المصدر: من اعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان

توزعت عينة الدراسة على مختلف قطاعات النشاط التي تنتمي اليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ما عدى أربعة قطاعات والمتمثلة في قطاع صناعة الخشب والفلين والورق، وقطاع المؤسسات المالية وقطاع المياه والطاقة وقطاع المناجم والمحاجر. تنتمي مؤسسات محل الدراسة بنسبة كبيرة الى قطاع البناء والاشغال العمومية حيث قدرت بـ 19.2 %، ويمكن تفسير توجه اغلب المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة لهذا القطاع إلى سياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع ولاسيما في مجال بناء السكنات، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن، كذا نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي. ثم تليها قطاع التجارة بنسبة 9.6 % وقطاع خدمات للمؤسسات بنسبة 5.8 %. ثم يليها قطاع النقل والاتصال و النشاط الفلاحي سواء من حيث الأهمية في النسيج الاقتصادي الوطني، أو من حيث نسبة المساهمة في قطاع النشاط.

2.I. متغيرات وفرضيات الدراسة : قمنا بمعالجة مشكلة الدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من المتغيرات المستقلة الممثلة بفقرات الاستثمار في الكفاءات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمتمثلة في (تنمية وتطوير الكفاءات البشرية من خلال التدريب، سياسة التحفيز، نظام الاتصال)، ودراسة علاقتها بالمتغير التابع المتمثل في مؤشرات الاداء، والمعبر عنه بالمتغيرات الجزئية التالية : (نمو القيمة المضافة، نمو معدلات انتاجية العاملين، تحسين في معدلات العائد على الاستثمار، طرح أكثر من منتج) انظر الملحق رقم (01). وتقوم دراستنا على اساس الفرضية الرئيسية التالية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات ومؤشرات تحسين الاداء، حيث تم تجزئتها الى الفرضيات الجزئية التالية:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات ومؤشر نمو القيمة المضافة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات ومؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين لدى مؤسسات محل الدراسة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات ومؤشر تحسين في معدلات العائد على الاستثمار لهذه مؤسسات.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في الكفاءات و طرح أكثر من منتج للمؤسسات محل الدراسة.

II. عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

II. 1. التحليل الوصفي لإجابات افراد العينة على متغيرات الدراسة : من اجل تفسير النتائج اعتمدنا على نموذج مقياس ليكارت خماسي للإجابة على فقرات الاستبيان، وقد تم احتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجيبين للدراسة ومدى قبولهم أو رفضهم. وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة. واستنادا لذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها، قمنا بتفسير النتائج بناء على المعيار التالي : (1 إلى 1.79) منخفض جدا، (1.80 إلى 2.59) منخفض، (2.60 إلى 3.39) متوسط، (3.40 إلى 4.19) مرتفع، (4.20 إلى 5) مرتفع جدا.

II. 1.1. التحليل الوصفي لفقرات الاستثمار في الكفاءات : تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الملحق رقم (01) ، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة على اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على البرامج التدريبية الهادفة إلى تحسين الأداء بنسبة 53.5 % وتحقيق التميز التنافسي بنسبة 37.2 % ورفع كفاءة و أداء العمال بنسبة 46.5 %. وأقرت أفراد العينة باهتمام الإدارة بعملية تأهيل وتدريب العمال حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الفقرة بـ 3.976. كما أنها تساهم من خلال البرامج التدريبية إلى تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي في المؤسسة. وهذا يدل على هذه أن المؤسسات محل الدراسة تدرک بالأهمية الشديد لمورد البشري في المؤسسة ودوره الفعال في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الملحق رقم (01) إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة على اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على ساسة التحفيز في تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة، حيث توافق بشدة بنسبة 48.8 % على أنها عملية

ضرورة لتشجيع وتحفيز العمال نحو تحسين أدائه وتمييزه. كما أنها تقر أفراد العينة على أن كل من العلاوات و المكافآت المقدمة للعمال تكافئ مستوى أدائه الفردي في العمل، حيث تراوح المتوسط الحسابي لهذه المتغيرة 3.930 و 4.023. وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد نظام تحفيز العمال الهادف إلى تحسين الأداء، وبالأخص العمال ذوي الكفاءة والمهارة والخبرة في العمل.

نلاحظ من خلال نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الملحق رقم (01) إلى إقرار أفراد عينة الدراسة باتباع نظام الاتصال بين الكفاءات بنسب مرتفعة حيث تراوحت نسب المتوسط الحسابي بين 3.744 و 3.976 ، وهذا من خلال اعتماد المؤسسة على الطرق الحديثة في تفعيله ومساهمته الفعالة في الخيار الاستراتيجي للمؤسسة. كما أنها أقرت أفراد العينة بنسبة 48.8% على أنها تقوم بتنظيم اتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة لإيمانها بالدور الأساسي لكفاءات في المؤسسة. كما تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق مستوى كفاءتها مع الخيار الاستراتيجي للمؤسسة، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على العمال ذوي الخبرة والكفاءة العالية في تجسيد وتفعيل الخيارات الاستراتيجية لها.

II. 2.1. التحليل الوصفي لمؤشرات الاداء : تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الملحق رقم (01) ، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة على أن مؤشرات الأداء متوسطة بشكل عام حيث تراوح المتوسط الحسابي لفقرات المتغيرة بين 2.581 كأقل نسبة و 3.372 كأعلى نسبة.

II. 2. الدراسة القياسية للمتغيرات واختبار صحة الفرضيات : من اجل دراسة فرضيات الدراسة قمنا باقتراح نموذج الانحدار الخطي المتعدد، كالتالي :

$$Y_i = a_0 + a_1 \cdot X_{1i} + a_2 \cdot X_{2i} + \dots + a_k \cdot X_{ki} + \varepsilon_i$$

$$i = 1, 2, 3, \dots, n$$

1. اختبار معنوية المعالم : تستخدم احصائية t ستودنت لاختبار معنوية معالم النموذج كل على حدا، ومن ثم تقييم تأثيرات المتغيرات المفسرة على المتغير التابع باختبار الفرضيات الخاصة بالمعلمت المقدرة على النحو التالي :

فرضية العدم : (المعلمة غير معنوية) $H_0: B_0 = B_1 = \dots = B_5 = 0$

الفرضية البديلة : (المعلمة ذات معنوية) $H_1: B_0 \neq B_1 \neq \dots \neq B_5 \neq 0$

وتكون المعلم ذات معنوية احصائية، اذا كانت القيم المحسوبة ل t بالقيمة المطلقة اكبر من القيمة الجدولة، حيث t_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس مستوى معنوية 5% وبدرجة حرية $(n-k)$ وتساوي $18=25-43$ اي : $T_{25}^{0.05} = 2.060$

2. اختبار المعنوية الكلية للنموذج : نستعمل معامل التحديد R^2 واختبار فيشر F لاختبار المعنوية الكلية للنموذج .

- جودة التوفيق : نستعمل معامل التحديد المتعدد ومعامل التحديد المصحح ويكون النموذج مقبول احصائيا كلما اقترب R^2 من الواحد/ ويتم رفضه كلما اقترب من الصفر .

- اختبار فيشر : يهدف هذا الاختبار الى دراسة معنوية الانحدار ككل من خلال الفرضيتين التاليتين:

فرضية العدم : تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي $H_0: B_0 = B_1 = \dots = B_5 = 0$

الفرضية البديلة : توجد على الاقل معامل من بين المعاملات التي يتضمنها النموذج غير معدوم، أي $H_1: B_0 \neq B_1 \neq \dots \neq 0$ $\neq B_5 \neq$

يتم مقارنة القيم المحسوبة بالقيمة الجدولة والمقدرة ب $F_{43-17-1}^{17} = F_{25}^{15} = 2.06$

3. اختبار الارتباط الذاتي بين الأخطاء : لاختبار الارتباط بين الأخطاء نستعمل احصائية داربين واتسون (Durbin)
Watson، احصائية دربن وتسن محصورة بين توزيعين حدين هما d_1 و $4-ds$ فلا يوجد ارتباط ذاتي بين الأخطاء والا يوجد
قرينة شك، او ارتباط موجب او سالب. نستخرج قيمتي d_1 و ds من الجدول عند النقطة ($n=43, k-1=17-1=16$)
ومستوى الثقة 0.05.

II.2.1. تقييم النموذج الاول : حسب الفرضية الاولى، وتطبيق طريقة المربعات الصغرى للتقدير، تحصلنا على نتائج تقدير النموذج
الخطي لنمو القيمة المضافة لمؤسسات محل الدراسة كما يلي:

$$Y_1 = 2,340 + 1,692X_1 - 0,116 X_2 + 0,161X_3 - 0,197 X_4 - 0,067 X_5 - 0,525 X_6 - 0,454X_7 - 0,357 X_8 - 0,244X_9 + 0,917X_{10} - 0,550 X_{11} + 0,186X_{12} + 0,039 X_{13} - 1,094 X_{14} + 0,120X_{15} + 0,390X_{16} + 0,359 X_{17} \dots\dots\dots(1)$$

$$R^2=0.828 \quad \bar{R}^2=0.685 \quad F=3.197 \quad Sig=0.004$$

من خلال الملحق رقم (02) ، نلاحظ ان المعلمات (B_0, B_1, B_{14}) والمتعلقة بالنموذج نمو القيمة المضافة، نلاحظ ان القيمة
المحتسبة ل t ستودنت بالقيم المطلقة اكبر من القيمة الجدولية ($t_{cal} > t_{tab}$) ($2.060 < 5.291 < 2.060$ ، $-2.699 > 2.060$)
 $2.060 > 2.609$) على التوالي، وبهذا نرفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمات ذات معنوية احصائية. في حين
نجد ان باقي معلمات النموذج القيمة المحتسبة اصغر من القيمة الجدولة، وهذا يعني اننا نقبل فرض العدم أي ان هذه المعلمات ليست
معنوي عند مستوى المعنوية 0.05، وهذا ما تؤكدته نتيجة القيمة الاحتمالية لمستوى المعنوية حيث قيمها اكبر من مستوى المعنوية (انظر
الملحق رقم (02)). كما تشير نتائج الاختبار، ان القيمة المتحصل عليها لمعامل التحديد للنموذج الاول قدرت بـ 0.828 وهي قريب
من الواحد، حيث ان المتغيرات المفسرة تتحكم بـ 82.8% من التغيرات التي تحدث في مؤشر نمو القيمة المضافة.
من خلال نتائج المتوصل اليها، نلاحظ ان القيمة المحتسبة لفيشر لنموذج الاول اكبر من القيمة الجدولة ($3.197 > 2.06$)،
وعليه نرفض فرضية العدم والتي تنص ان كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر ما عدا الثابت، ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها انه
يوجد على الاقل متغير واحد لا يساوي الصفر.

II.2.2. تقييم النموذج الثاني : حسب الفرضية الثانية، تحصلنا على نتائج تقدير النموذج الخطي لنمو معدلات انتاجية العاملين :

$$Y_2 = 2,033 + 0,701X_1 - 0,162X_2 + 0,285X_3 - 0,107X_4 + 0,077X_5 - 0,329 X_6 - 0,484X_7 - 0,243X_8 + 0,109 X_9 + 0,183X_{10} - 0,221X_{11} - 0,353X_{12} + 0,296X_{13} - 0,204X_{14} + 0,452X_{15} + 0,129X_{16} + 0,190X_{17} \dots\dots\dots(2)$$

$$R^2=0.744, \quad \bar{R}^2=0.554, \quad F=1.826, \quad Sig=0.083$$

بالنسبة لنموذج مؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين وجدنا المعلمات (B_1, B_0) لها دلالة احصائية حيث ان القيم المحتسبة ل t
ستودنت اكبر من القيمة الجدولية ($t_{cal} > t_{tab}$) لهذه المعلمات ($2.060 < 2.092 < 2.060$ ، $2.165 > 2.060$) على التوالي. في
حين نجد ان باقي المعلمات قيمتها المحتسبة ل t ستودنت اصغر من القيمة الجدولية، وهذا يعني رفض فرض البديلة وقبول فرض العدم اي
ان هذه المعلمات ليست لها دلالة احصائية. وتبين نتائج المتحصل عليها ان قيمة معامل التحديد تقدر بـ 0.744 للنموذج الثاني، وهي
قريبة من الواحد اي ان 74.4% من التغيرات التي تحدث في نمو معدلات انتاجية العاملين تعود الى التغير في المتغيرات التفسيرية. اما
بالنسبة للمعنوية الكلية لمعلمات النموذج، وجدنا ان قيمة فيشر الجدولة اصغر من قيمتها المحتسبة ($2.06 > 1.826$) وهذا يعني
قبول فرضية العدم التي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات التفسيرية ومتغير التابع. كما تشير نتائج المتوصل اليها، ان القيمة المحتسبة
لفيشر لنموذج اصغر من القيمة الجدولة ($2.06 > 1.826$)، وعليه نقبل فرضية العدم والتي تنص ان كل المتغيرات المستقلة مساوية للصفر
ما عدا الثابت، ونرفض الفرضية البديلة والتي مفادها انه يوجد على الاقل متغير واحد لا يساوي الصفر.

3.2.II. تقييم النموذج الثالث : حسب الفرضية الثالثة، تحصلنا على نتائج تقدير النموذج تحسین في معدل العائد على الاستثمار:

$$Y_3 = 1,554 + 1,396X_1 - 0,072X_2 + 0,204 X_3 + 0,075 X_4 - 0,116 X_5 - 0,517 X_6 - 0,565 X_7 - 0,297 X_8 - 0,107X_9 + 0,193 X_{10} - 0,792 X_{11} + 0,768X_{12} - 0,332 X_{13} - 0,441 X_{14} + 0,276 X_{15} + 0,316X_{16} + 0,498X_{17} \dots\dots\dots(3)$$

$$R^2=0.790, \quad R^2=0.623, \quad F=2.435, \quad Sig=0.021$$

عند مستوى معنوية 0.05، وجدنا ان معلمة (B_1, B_{11}) لنموذج المتعلقة بتحسين معدلات العائد على الاستثمار له دلالة احصائية معنوية حيث ($t_{cal} > t_{tab}$) $2.060 > -2.439$ في حين نجد ان باقي معاملات النموذج ليست لها دلالة احصائية معنوية، حيث القيم المحتسبة اصغر من القيم الجدولة لهذه المعلمات. كما نجد ان معامل التحديد قدر بـ 0.790 اي ان 79% من التغير في المتغيرات التفسيرية تتحكم في التغيرات التي تحدث لمعدلات العائد على الاستثمار. اما بالنسبة للمعنوية الكلية لمعاملات النموذج، وجدنا ان قيمة فيشر الجدولة اكبر من قيمتها المحتسبة ($2.435 > 2.06$) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرض البديلة التي تنص على وجود العلاقة بين المتغيرات التفسيرية ومتغير التابع.

4.2.II. تقييم النموذج الرابع : حسب الفرضية الرابعة، تحصلنا على نتائج تقدير النموذج الخطي طرح أكثر من منتج :

$$Y_4 = 2,016 + 1,059X_1 - 0,106X_2 + 0,103X_3 + 0,068 X_4 - 0,199X_5 - 0,086X_6 - 0,878 X_7 - 0,465X_8 + 0,180X_9 + 0,376X_{10} - 0,434X_{11} - 0,830X_{12} + 1,075X_{13} - 0,286X_{14} - 0,271X_{15} + 0,103X_{16} + 0,855X_{17} \dots\dots\dots(4)$$

$$R^2=0.780 \quad R^2=0.608 \quad F=2.284 \quad Sig=0.030, \quad DW=2.735$$

من خلال الملحق رقم (02)، نلاحظ ان المعلمات ($B_1, B_0, B_{13}, B_8, B_7$) والخاصة بنموذج طرح اكثر من منتج، لها دلالة احصائية معنوية ($t_{cal} > t_{tab}$) عند مستوى معنوية ($2.060 > -3.113, -2.270 > 2.060, 2.088 > 2.060$)، في حين باقي المعلمات ليست لها دلالة احصائية عند نفس مستوى المعنوية. كما تشير نتائج النموذج المقدر الرابع ان معامل التحديد قدر بـ 0.780 اي ان 78% من التغير الذي يحدث في طرح اكثر من منتج ناجم عن المتغيرات التفسيرية. اما بالنسبة للمعنوية الكلية لمعاملات النموذج، وجدنا ان قيمة فيشر الجدولة اكبر من قيمتها المحتسبة ($2.284 > 2.06$) وهذا يعني رفض فرضية العدم وقبول فرض البديلة التي تنص على وجود العلاقة بين المتغيرات التفسيرية ومتغير التابع.

3.II. تقدير النماذج بعد ازالة المتغيرات التفسيرية التي ليست لها دلالة احصائية : من خلال نتائج اختبار صلاحية النماذج

المقدرة، نلاحظ انه هناك بعض المتغيرات ليست لها دلالة احصائية، وبالتالي يجب الابقاء على المتغيرات التي لها تأثير على مؤشر الاداء وابعاد المتغيرات التي ليست لها دلالة احصائية في النموذج. ومن خلال برنامج SPSS تم القيام بتحديد افضل نموذج انحدار من بين مجموعة من النماذج الممكنة، وهذا باختبار اسلوب الانحدار²² (Stepwise) Pas a Pas الذي يعني خطوة بخطوة. ولقد تم التوصل الى النتائج التالية :

الجدول رقم (3) : تقدير نموذج نمو القيمة المضافة بعد ازالة المتغيرات التفسيرية التي ليست لها دلالة احصائية

النموذج المعدل لمؤشر الاداء (نمو القيمة المضافة)		
النموذج المقترح الاول :		
$Y_1 = 1.679 + 0.399 X_1 \dots\dots\dots(1)$		
$t_{cal} (2.213)$ $t_{calI} (2.175)$		$t_{tab} = t^{0.05}_{n-k} = t^{0.05}_{43-2} = t^{0.05}_{41} = 1.684$
$Sig_t (0.032)$ $Sig_{tI} (0.035)$		$F^I_{43-1-1} = F^I_{41} = 7.31$
$R^2 = 0.322$	$N = 43$	$F = 4.731$
$\bar{R}^2 = 0.103$	$DW = 2.008$	$Sig = 0.035$
النموذج المقترح الثاني :		
$Y_1 = 2,008 + 1,51 X_1 - 0.768 X_7 \dots\dots\dots(1)$		
$t (2.940)$ $t_1 (4.175)$ $t_7 (-3.407)$		$t_{tab} = t^{0.05}_{n-k} = t^{0.05}_{43-3} = t^{0.05}_{40} = 1.684$
$Sig_t (0.005)$ $Sig_{t1} (0.000)$ $Sig_{t7} (0.002)$		$F^2_{43-2-1} = F^2_{40} = 2.46$
$R^2 = 0.552$	$N = 43$	$F = 8.780$
$\bar{R}^2 = 0.305$	$DW = 2.008$	$Sig = 0.001$

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (3) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الاول، نلاحظ ان t_{cal} للمعلمة B_0 بلغت 2.213 وهي أكبر قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمة ذات معنوية احصائية. كما نلاحظ ان t_{cal} أكبر من t_{tab} للمعلمة B_1 أي نقبل ان الفرضية البديلة أي ان هذه المعلمة المتعلقة بتركيز البرامج التدريبية على تحسين الأداء ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2 = 0.322$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير المتعلق بتركيز البرامج التدريبية على تحسين الاداء في المؤسسات محل الدراسة تفسر 32.2 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر نمو القيمة المضافة. كما ان قيمة فيشر المحسوبة اقل من قيمة فيشر الجدولة $F_{cal} = 4.731 < F_{tab} = 7.31$ ، وهذا يوجب قبول الفرضية العدم ورفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود اثر للمتغيرة (تركز البرامج التدريبية على تحسين الاداء) على مؤشر نمو القيمة المضافة.

تشير نتائج الجدول رقم (3) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الثاني، نلاحظ ان t_{cal} للمعلمات $(B_0; B_1; B_7)$ وهي أكبر قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمات ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2 = 0.552$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير المتعلق بتركيز البرامج التدريبية على مراحل الجودة وتحسين الاداء في المؤسسات محل الدراسة تفسر 55.2 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر نمو القيمة المضافة. كما ان قيمة فيشر المحسوبة أكبر من قيمة فيشر الجدولة $F_{cal} = 8.780 > F_{tab} = 2.46$ ، وهذا يوجب رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر للمتغيرين (تركز البرامج التدريبية على تحسين الاداء، تركز البرامج التدريبية على مراحل الجودة) على مؤشر نمو القيمة المضافة. ويؤكد هذه النتيجة مستوى الدلالة البالغ $Sig = 0.001$ حيث انه اقل من 0.05. كما نجد ان احصائية درين واتسون المقدرة بـ 2.008 تقع بين $d_1 = 1.43$ و $ds = 4 - 1.54 = 3.54$ اذن لا يوجد ارتباط ذاتي بين الاخطاء.

الجدول رقم (4) : تقدير نموذج نمو معدلات انتاجية العاملين بعد ازالة المتغيرات التفسيرية التي ليست لها دلالة احصائية

النموذج المعدل لمؤشر الاداء (نمو معدلات انتاجية العاملين)		
النموذج المقترح الاول :		
$Y_2 = 1.326 + 0.481 X_{15} \dots\dots\dots(1)$		
$t (2.311)$	$t_{15} (3.221)$	
$Sig_t (0.026)$	$Sig_{t15} (0.003)$	
$R^2=0.449$	$N=43$	$F=10.374$
$\bar{R}^2=0.202$	$DW=2.181$	$Sig=0.003$
النموذج المقترح الثاني :		
$Y_2 = 2.028 - 0.272 X_{15} + 0.582 X_6 \dots\dots\dots(1)$		
$t (3.157)$	$t_{15} (3.853)$	$t_6 (-2.124)$
$Sig_t (0.003)$	$Sig_{t15} (0.00)$	$Sig_{t6} (0.040)$
$R^2=0.532$	$N=43$	$F=7.886$
$\bar{R}^2=0.283$	$DW=2.281$	$Sig=0.001$

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (4) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الاول، نلاحظ ان t_{cal} للمعلمة B_0 بلغت 2.311 وهي اكبر قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمة ذات معنوية احصائية. كما نلاحظ ان t_{cal} اكبر من $t_{tab} (3.221 > 1.684)$ ، للمعلمة B_1 اي نقبل ان الفرضية البديلة أي ان هذه المعلمة المتعلقة كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2=0.449$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير هذه المتغيرة في المؤسسات محل الدراسة تفسر 44.9 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين. كما ان قيمة فيشر المحسوبة اكبر من قيمة فيشر الجدولة ($F_{cal} = 10.374 > F_{tab} = 7.31$)، وهذا رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر للمتغيرة على مؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين.

تشير نتائج الجدول رقم (4) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الثاني، ان القيم المطلقة لـ t_{cal} للمعلمات ($B_0; B_{15}; B_6$) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمات ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2=0.532$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير المتعلق بكفاءة نظام الاتصال واهتمام الادارة بتأهيل وتدريب افراد العمل في المؤسسات محل الدراسة تفسر 53.2 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين. كما ان قيمة فيشر المحسوبة اكبر من قيمة فيشر الجدولة ($F_{cal} = 7.886 > F_{tab} = 2.46$)، وهذا يوجب رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر للمتغيرين (تحتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل ، كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة) على مؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين. وهذا ما يؤكد مستوى الدلالة البالغ العمل، حيث انه اقل من 0.05. كما نجد ان احصائية درين واتسون المقدرة بـ 2.281 تقع بين $d_1=1.43$ و $d_2=4$ اذن لا يوجد ارتباط ذاتي بن الاخطاء.

الجدول رقم (4) : تقدير نموذج نمو القيمة المضافة بعد ازالة المتغيرات التفسيرية التي ليست لها دلالة احصائية

النموذج المعدل لمؤشر الاداء (تحسين معدل العائد على الاستثمار)		
النموذج المقترح الاول :		
$Y_3 = 1.485 + 0.439 X_{15} \dots\dots(1)$		
$t(2.049)$	$t_{15}(2.326)$	
$Sig_t(0.047)$	$Sig_{t15}(0.025)$	
$R^2=0.341$	$N=43$	$F=5.409$
$\bar{R}^2=0.117$	$DW=1.769$	$Sig=0.025$
النموذج المقترح الثاني:		
$Y_3 = 1.807 + 0.699 X_{15} - 0.361 X_8 \dots\dots(1)$		
$t(2.546)$	$t_{15}(3.225)$	$t_8(-2.173)$
$Sig_t(0.015)$	$Sig_{t15}(0.003)$	$Sig_{t8}(0.036)$
$R^2=0.458$	$N=43$	$F=5.310$
$\bar{R}^2=0.210$	$DW=1.769$	$Sig=0.009$
$Sig=0.001$		

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (4) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الاول، نلاحظ ان t_{cal} للمعلمة B_0 بلغت 2.049 وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمة ذات معنوية احصائية. كما نلاحظ ان t_{cal} اكبر من t_{tab} للمعلمة B_{15} اي نقبل ان الفرضية البديلة أي ان هذه المعلمة المتعلقة كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2=0.341$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير المتعلق كفاءة نظام الاتصال في المؤسسات محل الدراسة تفسر 34.1 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر تحسين معدل العائد على الاستثمار. كما ان قيمة فيشر المحسوبة اقل من قيمة فيشر الجدولة $F_{cal} = 5.409 > F_{tab} = 7.31$ ، وهذا يوجب قبول الفرضية العدم ورفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود اثر للمتغيرة (كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة) على مؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين.

تشير نتائج الجدول رقم (4) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الثاني، نلاحظ ان القيم المطلقة t_{cal} للمعاملات ($B_0; B_{15}; B_6$) وهي اكبر قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمات ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2=0.458$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير المتعلق بتركيز البرامج التدريبية على تحسين الاداء في المؤسسات محل الدراسة تفسر 45.8 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر تحسين معدل العائد على الاستثمار. كما ان قيمة فيشر المحسوبة اكبر من قيمة فيشر الجدولة $F_{cal} = 5.310 > F_{tab} = 2.64$ ، وهذا يوجب رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر للمتغيرين (كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة، تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق التميز التنافسي) على مؤشر تحسين معدل العائد على الاستثمار. وهذا ما يؤكد مستوى الدلالة البالغ $Sig=0.009$ حيث انه اقل من 0.05. كما نجد ان احصائية دربن واتسون المقدره ب 1.769 تقع بين $d_1=1.43$ و $d_s=4-1.54=3.54$ اذن لا يوجد ارتباط ذاتي بن الاخطاء.

الجدول رقم (6) : تقدير نموذج نمو القيمة المضافة بعد ازالة المتغيرات التفسيرية التي ليست لها دلالة احصائية

النموذج المعدل لمؤشر الاداء (طرح أكثر من منتج)		
النموذج المقترح الاول :		
$Y_4 = 1.643 + 0.402 X_1 \dots\dots\dots(1)$		
$t(2.257)$	$t_1(2.283)$	
$Sig_t(0.029)$	$Sig_{t1}(0.028)$	
$R^2=0.336$	$N=43$	$F=5.214$
$\overline{R^2}=0.113$	$DW=2.408$	$Sig=0.028$
النموذج المقترح الثاني :		
$Y_4 = 1.871 + 0.854 X_1 - 0.532 X_7 \dots\dots\dots(1)$		
$t(2.675)$	$t_1(3.312)$	$t_7(-2.306)$
$Sig_t(0.011)$	$Sig_{t1}(0.002)$	$Sig_{t7}(0.026)$
$R^2=0.466$	$N=43$	$F=5.540$
$\overline{R^2}=0.217$	$DW=2.408$	$Sig=0.008$

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

من خلال نتائج الجدول رقم (6) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الاول، نلاحظ ان t_{cal} للمعلمة B_0 بلغت 2.257 وهي أكبر قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمة ذات معنوية احصائية. كما نلاحظ ان t_{cal} أكبر من t_{tab} للمعلمة B_1 اي نقبل ان الفرضية البديلة أي ان هذه المعلمة المتعلقة بتركيز البرامج التدريبية على تحسين الاداء ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2=0.336$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير في المؤسسات محل الدراسة تفسر 33.6 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر طرح أكثر من منتج. كما ان قيمة فيشر المحسوبة اقل من قيمة فيشر الجدولة $F_{cal} = 5.219 > F_{tab} = 7.31$ ، وهذا يوجب قبول الفرضية العدم ورفض الفرضية البديلة التي تنص على عدم وجود اثر للمتغيرة (تركيز البرامج التدريبية على تحسين الاداء) على مؤشر طرح أكثر من منتج.

تشير نتائج الجدول رقم (6) والمتعلقة باختبار النموذج المعدل الثاني، نلاحظ ان القيم المطلقة t_{cal} للمعاملات ($B_0; B_1; B_7$) وهي أكبر قيمتها الجدولية البالغة 1.684 عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا يوجب رفض فرضية العدم ونقبل فرضية البديلة أي ان هذه المعلمات ذات معنوية احصائية. اما القوة التفسيرية للنموذج بلغت $R^2=0.466$ وهي قوة تفسيرية متوسطة مما يعني ان ابعاد المتغير المتعلق بتركيز البرامج التدريبية على تحسين الاداء في المؤسسات محل الدراسة تفسر 46.6 % من المتغير التابع الخاص بمؤشر طرح أكثر. كما ان قيمة فيشر المحسوبة أكبر من قيمة فيشر الجدولة $F_{cal} = 5.540 > F_{tab} = 2.46$ ، وهذا يوجب رفض الفرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اثر للمتغيرين (تركيز البرامج التدريبية على تحسين الاداء، تركز البرامج التدريبية على مراحل الجودة) على مؤشر طرح أكثر من منتج. وهذا ما يؤكد مستوى الدلالة البالغ $Sig=0.008$ حيث انه اقل من 0.05. كما نجد ان احصائية درين واتسون المقدرة بـ 2.408 تقع بين $d_1=1.43$ و $ds=4-1.54=3.54$ اذن لا يوجد ارتباط ذاتي بن الاخطاء.

4.II. المفاضلة بين النماذج : من خلال نتائج تقدير النماذج، يتضح ان :

- تم اختيار النموذج المعدل الثاني المتعلق بمؤشر نمو القيمة المضافة حيث يعتبر افضل من النموذج الاول من حيث عدد المعالم التي لها معنوية احصائية ومن حيث المقدرة التفسيرية للنموذج.
- تم اختيار النموذج المعدل الثاني المتعلق بمؤشر نمو معدلات انتاجية العاملين حيث يعتبر افضل من النموذج الاول من حيث عدد المعالم التي لها معنوية احصائية ومن حيث المقدرة التفسيرية للنموذج.

- تم اختيار النموذج المعدل الثاني المتعلق بمؤشر تحسين معدلات إنتاجية العاملين حيث يعتبر افضل من النموذج الاول من حيث عدد المعالم التي لها معنوية احصائية ومن حيث المقدرة التفسيرية للنموذج.
- تم اختيار النموذج المعدل الثاني المتعلق بمؤشر طرح أكثر من منتج حيث يعتبر افضل من النموذج الاول من حيث عدد المعالم التي لها معنوية احصائية ومن حيث المقدرة التفسيرية للنموذج.

خلاصة :

- حاولنا من خلال دراستنا هذه إجراء دراسة حول الاستثمار في الكفاءات ودوره في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، وقد توصلنا الى النتائج التالية :
- أن تحسين وتطوير الأداء أصبح من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشرط لازم لبقائها واستمرارها في بيئة الأعمال، خاصة مع ظهور مفهومي العولمة والبيئة التنافسية. الذي يبعث على تنمية وتطوير مواردها البشرية و الاستثمار في الكفاءات.
 - اظهرت الدراسة عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) لفقرات الاستثمار في الكفاءات موضع الدراسة على مؤشرات الاداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، الا انه بعد ازالة المتغيرات التي ليس لها دلالة احصائية تبين انه هناك بعض من متغيرات الاستثمار في الكفاءات تؤثر على مؤشر الاداء.
 - لقد جاءت نتائج الدراسة مدعمة لما توصلت اليه جملة من الدراسات السابقة حول اهمية البرامج التدريبية الهادفة لتحسين الاداء والتأكيد على مراحل الجودة واهمية وكفاءة نظام الاتصال في المؤسسة في التأثير على نمو القيمة المضافة ونمو معدلات انتاجية العاملين والتحسين في معدل العائد على الاستثمار وطرح أكثر من منتج.
 - وبعد الاطلاع على اهم النتائج التي توصلنا اليها، نقدم التوصيات التالية :
 - إعطاء الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات التفسيرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة تدريب وتحفيز واتصال وتقييم الأداء، وتنفيذ برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحقيق الميزة التنافسية على المدى الطويل.
 - ضرورة التعامل مع الموارد البشرية والكفاءات الفردية كشركاء في المؤسسة بدل من وضعهم كأجراء، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة تفرض على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منح الأهمية لرأس المال الفكري والمعرفي وبالتالي تقدر قيمة المؤسسة بما تمتلك من قدرات، وما تحققه من إبداع وابتكار.
 - ضرورة اهتمام بتدريب العاملين الأكثر كفاءة ومهارة، وتعبئة هذه الموارد لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة، والحاقهم بدورات تدريبية متخصصة لزيادة ابداعهم وتحسين ادائهم.
 - العمل على وضع نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية للموظفين، وان تتناسب الحوافز مع كفاءة ومهارة العاملين وان ترتبط بمعدلات الاداء والابداع في العمل.

الملحق رقم (01) : يوضح متغيرات الدراسة والتحليل الاحصائي لهذه المتغيرات

متغيرات الدراسة (فقرات تسيير الكفاءات، مؤشرات الاداء)			
المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
مرتفع	0.112	4.069	X1 = تركز البرامج التدريبية على تحسين الأداء
مرتفع	0.156	3.627	X2 = يتوفر لدى المؤسسة العمالة المدربة والماهرة لغايات الإنتاج
متوسط	0.153	3.279	X3 = أجور الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج مناسبة جدا
مرتفع	0.141	4.04	X4 = لدى المؤسسات كفاءات بشرية مؤهلة
مرتفع	0.148	3.767	X5 = تهتم المؤسسة كثيرا بموضوع زيادة انتاجية الافراد
مرتفع	0.135	3.976	X6 = تهتم الإدارة بتأهيل وتدريب أفراد العمل
مرتفع	0.125	3.883	X7 = تركز البرامج التدريبية على مراحل الجودة
متوسط	0.149	3.064	X8 = تهدف البرامج التدريبية إلى تحقيق التميز التنافسي
مرتفع	0.115	4	X9 = تساهم البرامج التدريبية في تشجيع الأداء الفردي والأداء الجماعي
مرتفع	0.119	4.046	X10 = تؤدي عملية تكوين العمال إلى رفع كفاءتهم وأدائهم
مرتفع	0.105	4.372	X11 = تعتبر عملية التحفيز ضرورية.
مرتفع	0.126	3.930	X12 = العلاوات التي يتقاضاها العامل تكافئ مستوى أدائه.
مرتفع	0.130	4.023	X13 = توزع المكافآت على العمال وفقا لكفاءة الأداء الفردي.
مرتفع	0.117	3.976	X14 = تقوم المؤسسة بتنظيم اتصالاتها مع العمال ذوي كفاءة
مرتفع	0.114	3.767	X15 = ما مدى كفاءة نظام الاتصال في المؤسسة
مرتفع	0.159	3.744	X16 = تعتمد المؤسسة الطرق الحديثة في تفعيل نظام الاتصال
مرتفع	0.116	3.814	X17 = تقوم المؤسسة بقياس مدى توافق كفاءتها مع الخيار الاستراتيجي
متوسط	0.139	3.302	Y1 = نمو القيمة المضافة
متوسط	0.122	3.139	Y2 = نمو معدلات إنتاجية العاملين
متوسط	0.147	3.139	Y3 = تحسين في معدلات العائد على الاستثمار
متوسط	0.344	3.279	Y4 = طرح أكثر من منتج

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

الملحق رقم (02): نتائج اختبار ستودنت للنماذج المقدر

نموذج طرح أكثر من من منتج			نموذج تحسين في معدلات العائد على الاستثمار			نموذج نمو في معدلات انتاجية العاملين			نموذج نمو القيمة المضافة			المعاملات
ادنى مستوى معنوية	القيم الجدولة t_{tab}	القيم المحسوبة t_{cal}	ادنى مستوى معنوية	القيم الجدولة t_{tab}	القيم المحسوبة t_{cal}	ادنى مستوى معنوية	القيم الجدولة t_{tab}	القيم المحسوبة t_{cal}	ادنى مستوى معنوية	القيم الجدولة t_{tab}	القيم المحسوبة t_{cal}	
0,047	2,060	2,089	0,146	2,060	1,500	0,040	2,060	2,165	0,015	2,060	2,609	B₀
0,005	2,060	3,077	0,001	2,060	3,778	0,047	2,060	2,092	0,000	2,060	5,291	B₁
0,495	2,060	-0,693	0,664	2,060	-0,439	0,286	2,060	-1,089	0,421	2,060	-0,817	B₂
0,562	2,060	0,587	0,292	2,060	1,077	0,109	2,060	1,662	0,335	2,060	0,983	B₃
0,675	2,060	0,424	0,666	2,060	0,437	0,501	2,060	-0,683	0,198	2,060	-1,323	B₄
0,232	2,060	-1,225	0,513	2,060	-0,664	0,631	2,060	0,487	0,662	2,060	-0,442	B₅
0,768	2,060	-0,299	0,106	2,060	-1,678	0,249	2,060	-1,179	0,060	2,060	-1,968	B₆
0,005	2,060	-3,113	0,074	2,060	-1,867	0,090	2,060	-1,764	0,096	2,060	-1,731	B₇
0,032	2,060	-2,270	0,189	2,060	-1,349	0,235	2,060	-1,217	0,073	2,060	-1,872	B₈
0,582	2,060	0,557	0,761	2,060	-0,308	0,732	2,060	0,346	0,424	2,060	-0,812	B₉
0,384	2,060	0,886	0,675	2,060	0,424	0,662	2,060	0,442	0,028	2,060	2,326	B₁₀
0,164	2,060	-1,433	0,022	2,060	-2,439	0,460	2,060	-0,750	0,062	2,060	-1,955	B₁₁
0,088	2,060	-1,774	0,139	2,060	1,529	0,445	2,060	-0,775	0,673	2,060	0,428	B₁₂
0,047	2,060	2,088	0,554	2,060	-0,600	0,560	2,060	0,590	0,935	2,060	0,082	B₁₃
0,518	2,060	-0,656	0,356	2,060	-0,941	0,635	2,060	-0,480	0,012	2,060	-2,699	B₁₄
0,450	2,060	-0,768	0,473	2,060	0,728	0,200	2,060	1,315	0,719	2,060	0,365	B₁₅

المصدر : من اعداد الباحثة انطلاقا من نتائج الاستبيان

1. عبد الكريم احمد الخزامي، تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين : تحسين الاداء، ج 3، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1999، ص 11.
2. عادل زايد، التنظيم المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص 10.
3. وهيبه مقدم، تحسين الأداء البيئي و الاجتماعي للمؤسسات الصناعية من خلال تبني المواصفة الدولية ايزو 26000 للمسؤولية الاجتماعية، مداخلة في المنتدى الوطني حول الاستراتيجية الصناعية الجديدة في الجزائر: استمرارية... أم قطيعة، جامعة عبد الحميد ابن باديس (مستغانم)، الجزائر، 23-24 أبريل 2012، ص 05.
4. Alain JOUNOT, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, AFNOR, Paris, 2010, pp.15-16.
5. Raymond LEBAN, Management de l'entreprise principes et meilleures pratiques, 2ème édition, Editions d'organisation, Paris, 2008, pp.207-211.
6. Hélène Bergeron , Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?, P17
7. الحاج مداح عرابي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المنتدى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006، ص 1061.
8. المرجع السابق، ص.ص 1064-1065.
9. Hélène Bergeron, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer? <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/74/25/PDF/BERGERO.pdf> P16. consulté le : 23/12/2013
10. عبد الباقي روابح ولزهر العابد، تشجيع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجربة الاتحاد الأوروبي، المنتدى الدولي حول لإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي 18 و 19 ماي، 2011، ص 06.
11. Mohamed GHAYATE, La démarche compétences, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises - Casa , Euro Arabe Management School-Grenade , 2007, p.13
- 12 Dimitri Weiss, " Ressource humaine ", 18 professionnels de la gestion R.H, troisième tuages, 2001,P286.
13. Alain meignant, " Manager la formation dans l'entreprise", (Ed d'organisation), Paris, 1992, p 403.
- 14 مناصرية رشيد، الكفاءات البشرية واهميتها في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 63.
- 15 فرعون محمد و محمد الفعي، الاستثمار في الراس المال البشري كمدخل لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة، ص 15.
16. حمزة غربي وإبراهيم عاشوري، " نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقارنة نظرية "، ص 06. نقلا عن : Aoumeur Bakelli, " Comment gagner la guerre des compétences " , Process House, 2010.
18. حسين يريقي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 155.
19. زيري رايح، بن تفات عبد الحق، " استراتيجيات تدريب العمالة في الإنتاج المنقطع"، المنتدى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة سعيدة، 2009.
20. بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة، دار البازوري، العلمية، الأردن، 1998، ص 284. نقلا عن : مناصرية رشيد، مرجع سابق، ص 139.
21. مناصرية رشيد، مرجع سابق، ص.ص 143-144.
22. عبد الكريم بوحفص، الاساليب الإحصائية وتطبيقاتها يدويا وباستخدام برنامج SPSS، ج 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2013.