

إدارة الموارد البشرية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء دراسة بعض المؤسسات الجزائرية

جناس مصطفى

djennasm@yahoo.fr

فروي رمزي

ramzilmd@live.fr

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة تلمسان

الملخص:

هذا المقال ارتكز على دراسة ميدانية أستعمل فيها الاستبيان الذي وزع على بعض المؤسسات الجزائرية، وذلك من أجل دراسة العلاقة بين الابتكار والأداء ومعرفة هل إدارة الموارد البشرية لها دور في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء. كما أعتمد على أسلوب طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) للاختبار مختلف الفرضيات، حيث أكدت النتائج على وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والأداء التنظيمي، في حين اتضح أن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية كلها نشاطات تؤثر سلبا في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء. الكلمات المفتاحية: الابتكار، الأداء، إدارة الموارد البشرية، طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

1-المقدمة

في السنوات الأخيرة شهدت البحوث الاقتصادية والنقاش السياسي زيادة في الوعي بدور التغير داخل الشركات كعامل حاسم لتنافسية في الأسواق الوطنية والمحلية (Mella & Meo 2014). كما أنه في الإدارة الاستراتيجية ونظريات التنظيم من فترة طويلة تعتبر البيئة واحدة من الحالات الطارئة المحرجة، حيث أن تزايد الوعي بشأن الاستدامة البيئية هو أمر حسم فيه بالكامل في واقع أعمال الشركات. إذ أن المستهلكين والشركات على حد سواء يبحثون عن بدائل لتخفيف الضغط على المطالب البيئية الناتجة عن الكثافة السكانية المستمرة والنمو الاقتصادي المتزايد، وكذلك أدت التغيرات التنظيمية والتنافسية، المنظمات على تغيير مواقفهم تجاه القضايا المستدامة، حيث أن العديد من المنظمات أخذت على عاتقها النهج التفاعلي وقصير المدى لمعالجة والتكيف مع التعقيد البيئي إذ أن هذا النهج الاستباقي يجب أن يدمج مع المهارات التنظيمية من أجل اكتساب مزايا تنافسية للشركات.

الابتكار من أجل التغير هو النهج الطبيعي للتعامل مع بيئة ديناميكية تتكون من أفراد، والنظم الاجتماعية والاقتصادية (Mazzanti et al. 2006)، إذ أنه في المدى الطويل انعكاس استدامة الميزة التنافسية للشركات يكون محصور في حصة السوق حيث أن الابتكار المنتج هو الذي يسمح للشركات بالبقاء ومواجهة المنتجات الأخرى التي تطلق من طرف المنافسين. وبالرغم من أن إنتاج منتج جديد قد يسمح للشركات بجذب زبائن بشكل مؤقت فإن المهم في الابتكار والاختراع هي العملية التي يمكن أن تتدفق مثل دورة المنتج وتسمح بالوصول إلى فترة النضج للمنافسين الآخرين، إذ يمكن المؤسسات من كسب تكنولوجيا الإنتاج التي تساعد على التفوق والتميز.

إذن أصبح الابتكار مصدر اختيار لاكتساب الميزة التنافسية في السوق لجميع الشركات، الابتكار هو مورد رئيسي للرفاه الاقتصادي الوطنية والمزايا التنافسية الدولية، حيث أن الاقتصاد الدولي ليس فقط المشاركة والانضمام إلى أسواق عالية التنافسية، أو تحقيق إعادة هيكليّة، إتباع استراتيجيات منخفضة التكلفة، أو خلق منتجات والعمليات التي تتجاوز الحواجز التكنولوجية. النجاح يتطلب كفاءة أكبر في شكل من أشكال الابتكار وكذلك تبني استراتيجية وسياسات لنظام الابتكار من أجل تنمية وتطوير الاقتصاد.

أهمية الابتكار في ديناميكية الصناعة موجودة في عهد (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم ولكن ومع ظهور الثورة الصناعية خاصة في بداية القرن العشرين، بدأت أهمية الابتكار تزداد مع مختلف أعمال (Joseph Schumpeter) وذلك من خلال إعطاء مفاهيم جديدة ولعل على أهمها مفهوم التدمير الخلاق. ولكن (Schumpeter) لم يستطيع تأكيد نظريته إلى في نهاية الحرب العالمية الثانية مع كتابه بعنوان (الرأسمالية، الاشتراكية، الديمقراطية)، حيث أكد أن الابتكار هو المحرك الرئيسي في تطوير الاقتصاد ويكون مدفوع من قبال المقاول الذي يستطيع ان يكسر الروتين بأفكار

جديدة، والتي من خلالها يستطيع إحلال عدم التوازن في النظام من أجل اكتساب ميزة جديدة قوية، وعلى حسبه المهم ليس اكتساب المعرفة وإنما استغلالها وتوزيعها في النشاط الاقتصادي هو المهم.

إذا كان الابتكار يوزع فإنه يوجد تغيير عميق في ديناميكية الصناعية، وبالتالي فإن المسألة برمتها تتغير حيث أن التساؤل في أدبيات المتعلقة بالافتراضات الذي قدمها (Joseph Schumpeter) تجدد العلاقة بين الابتكار والنمو الاقتصادي.

ولعل من أهم النماذج الأولى التي راجعت وتحدثت عن العلاقة بين الجانب التكنولوجي والنمو الاقتصادي تعود إلى العالم الأمريكي (R. Solow, 1957)¹، إذ اعتبر أن الجانب التكنولوجي هو عامل خارجي ليس له تأثير كبير وكذلك رأى أن التغيير التقني هو معلومة تحدد وتحسب خارج النظام الاقتصادي، ومع البطيء والتدهور النمو الاقتصادي في أواخر سنوات 1960 وفشل وصفة (John Maynard Keynes) في حل الأزمات المتتالية، فإنه أصبح ينظر للابتكار على أنه صديق وليس عدو، وفي هذا السياق قد ولدت نظرية النمو الداخلي خلال عام 1980، إذ أكدت على أن الابتكار هو عامل داخلي ورئيسي للنمو الاقتصادي (Romer, 1990, 1993. Aghion et Howitt, 1992, 1998, 1999)².

إذن وبما أن الاقتصاد الدولي هو مرتبط بمجموع المؤسسات الموجودة في العالم سواء كانت مؤسسات كبيرة الحجم أو صغيرة، فإن التركيز على المستوى الجزئي لاقتصاد حتمية لا بد منها وفي هذا الصدد، العمل الذي قام به (Griliches) يعتبر من بين أوائل الذين ركزوا على الابتكار في المؤسسات حيث كان هدفه هو تبيان وإثبات أهمية الابتكار التكنولوجي في زراعة نوع هجين للذرة في الزراعة الأمريكية، رغم أن مقصده الرئيسي كان إظهار أن التأخر في زراعة الذرة وتوزيعها على المدن هو يعود مباشرة لتأخر التكنولوجي، هذه الدراسة الأولى التي قدمت اتبعت بعدة تحقيقات أخرى ساهمت في معرفة العلاقة بين الابتكار والأداء.

وبالرغم من أن أداء الشركات ليس مرتبط بعامل وحيد (Choi et al., 2009)، وإنما هو راجع إلى مجموعة واسعة من العوامل فإن الابتكار يعتبر من أهم المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، في بيئة متغيرة على نحو متزايد وذلك لأنه يؤدي إلى تحسين سيورة الإنتاج، تطوير منتجات حيث يساعد الشركات على النمو بالسرعة والعمل بكفاءة وفعالية وأهم من ذلك هو الحصول على ربحية أكبر من شركات الغير المبدعة (Atalay et al., 2013).

إذن الابتكار يؤدي إلى التغيير ولهذا يجب على الشركات المبتكرة ضبط وظائفها الداخلية والخارجية لاستجابة لمطالب البيئية وبالتالي صيانة وتحسين أداؤها إذ أن هذه الشركات تكافح للحفاظ على الميزة المبتكرة وذلك من خلال إدراك وجذب الفرص الجديدة التي قد منحتها لها الكفاءة والفعالية ومع ذلك فإن الابتكار يتضمن دائما قدرا من المخاطرة ولهذا فإن النجاح ليس مؤكداً (García-Zamora et al., 2013).

يقول (Pralhad, Hamel 1990) أن التنافس على المستقبل لن يكون بين منتج و آخر، بل بين الكيان المؤسساتي و منافسيه وهي بكل تأكيد لن تكون منافسة سعرية، بينما ستبقى السرعة و الجودة و الهندسة اللحظية و ولاء الزبائن مجالات للتنافس. لكن التنافس الحقيقي سيكون على الكفاءات المحورية و الصناعات الجديدة و التحالفات، أي أن المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله و هذا يعني أن هناك صناعات بأكملها ستتهار لتبني على أنقاضها صناعات جديدة³.

ولقد مكنت المساهمة التي قدمها (Michael Porter 1980) فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة الخاص بالجانب الخارجي، ببناء النظرية الهيكلية لموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، والتي سمحت بتحديد قواعد اللعبة التنافسية، وكذا الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها⁴، بعدها قام بتقلد مساهمة أخرى قائمة على أساس القيمة المضافة "سلسلة القيمة" و التي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة التي تنشأ من نشاطات أساسية وأخرى داعمة⁵.

وبالرغم من أهمية المقاربة الهيكلية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية، و التي كشفت عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة، والتغيرات المتسارعة من جهة أخرى، و التي مهدت لظهور مدخل الموارد (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها الاستراتيجية، و كذا المهارات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، فخلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد و المهارات تطورا معتبرا

¹Messouad Zoukri, These:Stratégies De R Et D Et Innovation Dans L'industrie Pharmaceutique En France : Une Etude Econométrique Sur Données Individuelles. Université Paris Dauphine, 2008, P14.

²Uzunidis, D, L'innovation Et L'economie Contemporaine Espaces Cognitifs Et Territoriaux, De Boeck, 1^{er} Edition, 2004, P48.

³- Hamel Gary And Prahalad C. K. The Core Competence Of The Corporation. Harvard Business Review. May-June 1990. P 79-91.

⁴-Michael Porter. L'avantage Concurrentiel. Edition Dunod. Paris, 1999. P11.

⁵ - جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، «الدار الجامعية الإسكندرية»، 2002، ص 233.

لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، حيث أن هذه المقاربة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، بمعنى أن استراتيجية المؤسسة تتحدد بالتوفيق بين الموارد من جهة والمحيط الخارجي من جهة أخرى، ومنه يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد و تحولت نحو التركيز أكثر على المهارات ولذلك أصبح المفهوم المسيطر على الاستراتيجية حاليًا يتعلق بامتلاك والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بتمييزها عن منافسيها، إظهار نشاطاتها، استعمال المرونة الكافية للتلاءم مع التطورات البيئية أو استراتيجيات المنافسين⁶.

إن المنظمة الناجحة هي التي تعرف كيف تستقطب لكفاءات البشرية، وتحافظ عليها في إطار سياسة متكاملة من تخطيط مواردها البشرية وتنميتها وبناء علاقات ومصالح مشتركة بين الإدارة والعاملين.

إذا لا بد على المؤسسات ليس فقط القيام بتسيير التغيير وإنما تغيير التسيير الذي أكد المختصون على ضرورته إذ أن النظام المعقد والمتغير والأبحاث المتزايدة كانت حافزا قويا لاهتمام بالعنصر البشري، حيث اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة⁷. وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقود وتقيم مواردها البشرية.

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية والدائمة نسبيا للمؤسسات، فإن إدارة الموارد البشرية بمختلف مدخلاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات لرفع الأداء والنجاح في مختلف الأسواق ومجابهة مختلف التغييرات. واعتبارا لأهمية العنصر البشري، فمحاولة الدراسة والبحث في هذا المجال يعتبر أمرا محفزا من أجل فهم أعمق لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى محاولة تفسير التناقض الموجود لدى الباحثين فيما يخص العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي، وكذلك إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تلك العلاقة ولهذا سوف يكون هدفنا هو توضيح الفجوة العلمية التالية:

هل ممارسات إدارة الموارد البشرية لها دور في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء.

2- الإطار النظري وبناء الفرضيات

2-1 مفاهيم عامة

إدارة الموارد البشرية

يصادف تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة ومن شأن هذه الصعوبات كثرة المرادفات لتعبير عن الموارد البشرية والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، و الانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة و التطبيق، فبعض الكتابات تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة"، كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة⁸.

ولهذا قبل تناول مفهوم إدارة الموارد البشرية نجد من الأهمية بمكان أن نعرف ونوضح مصطلح الموارد البشرية، حيث تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسون و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية"⁹.

كما يدل مصطلح الموارد البشرية إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي تماشيا مع موارد أخرى مثل (رأس المال، الموارد الأولية، المعلومات)، هذه القابليات ممثلة أساسا في الرغبة و القدرة ومستوى تحفيزهم وكفاءتهم ومهارتهم والتي تسمح للوصول إلى تحقيق الأداء وهذا الأخير كمفهوم مرتبط أساسا بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹⁰.

⁶ - Houda Ghazzi، L'approche Par Les Ressources Et Les Competences En TantQue Theorie De La Firme: Apports، Limites Et AmenagementsNecessaires، CREPA: Centre De Recherche En Management Et Organisation، France، 2008، P3.

⁷ - Http://www.Hrdiscussion.Com/Hr44942.Html، Date: 08/03/2015، Heure: 18.15.

⁸ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.

⁹ - عمر وصفي عقيقي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 11.

¹⁰ - Philippe Lorino، Methodes Et Pratiques De La Performance، Le Pilotage Pour Les Processus Et Les Competences، 2eme Edition، Edition D'organisation، Paris، 2001، P 23.

وحسب (Chruden & Sherman, 1976) فان تسيير الموارد البشرية يشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين - في جميع المستويات التنظيمية- في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر¹¹.

أما (Gordon, 1986) فقد عرفها على أنها " ذلك النشاط الذي يعني باستخدام تقييم، تطوير، مكافأة وإدارة، العاملين في المنظمة والجماعات العمالية، كما أنها تشمل عملية التصميم و التنفيذ للأنظمة الضرورية للتخطيط و تطوير الموظفين وإدارة المهن بالإضافة إلى تقييم الأداء ونظام التعويضات للعاملين وتحسين العلاقات العمالية"¹².

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة في التنظيم تشتمل أساسا على الاكتساب والاستعمال والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم، بحيث تحتوي على نشاطات مثل التخطيط، التوظيف الاختيار، التكوين، الترقية، التأجير وتقييم الموارد البشرية.

الابتكار

رغم تعدد التعريفات للابتكار، إلا أنه ليس هناك إجماع عالمي على التعريف الدقيق للمصطلح، حيث عرف الابتكار لأول مرة من قبل العالم الألماني Schumpeter إذ عرفه على أنه القوة الدافعة لتنمية، كما اقترح خمس أنواع لابتكار¹³ :

- خلق منتجات جديدة أو تحسينات نوعية في المنتجات الحالية.
- استخدام عملية صناعية جديدة.
- فتح الأسواق الجديدة.
- تطوير مصادر للمواد الخام أو المدخلات الجديدة.
- أشكال جديدة من المنظمات الصناعية.

أما (Drucker) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظمة عن القديم مؤكدا على ما قاله Schumpeter بأن الابتكار هو الهدم الخلاق¹⁴. إضافة إلى ذلك في الطبعة الثالثة من دليل أوسلو، تم تعريف الابتكار باعتباره هو تنفيذ للمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية (إنتاج)، تحسينات جديدة بشكل ملحوظ، مع طريقة جديدة للتسويق أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات الشركة، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية¹⁵. كما أن معظم الدراسات الأولى قد صنفت الابتكار إلى خمسة أنواع، وهي المنتجات الجديدة، عمليات جديدة إنتاج، مواد وموارد جديدة، أسواق جديدة، وأشكال تنظيمية جديدة، وإلى جانب هذه الأنواع، فإن مؤلفين آخرين قد صنّفوا الابتكار إلى نوعين: الابتكار الجذري (**innovacion** **radicale**)، الابتكار الارتقائي (**innovation incremental**)¹⁶.

ونظرا لتشعب مفهوم الابتكار في عدة مجالات وأخذه ثنائية النوعي والكمي فإن قياسه عن طريق وضع مؤشرات هو أمر صعب للغاية ولهذا فإنه قد تم تحديد أغلبية نشاطات الابتكار ووضعها في صنفين.

الصنف الأول هو متعلق بمدخلات نشاط الابتكار كنفقات الموجهة لوظيفة البحث والتطوير واليد العاملة الموجودة في هذه الوظيفة، بإضافة إلى عدد المنشورات العلمية، أما الصنف الثاني فهو مرتبط بمخرجات نشاط الابتكار مثل براءات الاختراع عدد منتوجات مبتكرة، وأخيرا رقم أعمال المتحصل عليه عن طريق هذا النشاط¹⁷.

الأداء

إن التعرف على الاداء يساعد الباحثين وادارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة الى المحددات البيئية من خلال وضع الاهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الاهداف، كما أنه يساعد على تحديد و بيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

¹¹ - يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 37.

¹²-Gordon. J. R·Human Resource Management /A Pratical Approach ،Allyn And Bacon ،Inc·1986.

¹³ -V.Vyas, Phd Thesis ,Innovation And New Product Development By Smes: An Investigation Of Scottish Food And Drinks Industry, Edinburgh Napier University,2009.

¹⁴ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1 ، 2003، ص21.

¹⁵ - Ocde,Manuel D' oslo,Commission Européenne Eurostat, 2005,P34-35.

¹⁶ -M.Atalay, And All, The Relationship Between Innovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry, Procedia - Social And Behavioral Sciences, 75,2013,P222.

¹⁷ - Messouad Zouikri,Op-Cit,P34-35-36-37-38.

فأهمية الأداء تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول الى النتائج التي حددتها مسبقاً لذا يعد الاداء المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، ولقد ذهب تحديد مفهوم الاداء الى الحد الذي اختلف فيها لباحثون والمفكرون من تأطير و تأصيل الاساس الفكري والفلسفي له، و بالتالي أصبحنا امام اختلافات في الرؤى والاتجاه نحو تحديد مفهوم نمطي للأداء. ولهذا سوف نلجأ إلى استعراض بعض الآراء لمفكرين وباحثين في مجال التنظير الإداري حول مفهوم الأداء. الأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹⁸.

يعرف (P. Druker, 1999) الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال¹⁹. كما يعتبر (Ph. Lorrino, 1996) أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (V) ومجموع القيم المستهلكة (Ci) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بامش في الأداء الكلي للمؤسسة²⁰. إذن يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

الأداء الكلي للمؤسسة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

و من ثم فإن الأداء يعني تعظيم الدالة: $Max [V - Somme (Ci)]$ ، أي إنتاج قيمة أكبر من المواد المستهلكة، بمعنى أن أداء المؤسسة يتجسد في الزوج أو الثنائية (تكلفة-قيمة)، حيث تعبر التكلفة عن المواد المستعملة (أي الاستهلاك الوسيط) بينما تعكس القيمة الحاجات التي تم إشباعها و يمكن إشارة أن هذه الثنائية أي الزوج (تكلفة-قيمة) تعبر هي بدورها عن إحدى الثنائيات التالية: (جودة - سعر)، (منفعة-سعر)، (كفاءة-فعالية)، (تميز-تكاليف)²¹.

2-2 الابتكار وأثره على الأداء

دراسة العلاقة بين الابتكار والأداء هو الهدف الرئيسي من هذه الدراسة، حيث أن التفسير التقليدي الأول لهذه العلاقة هو راجع إلى (joseph Schumpeter) حيث أكد على نطاق واسع وجود علاقة سببية موجبة بين الابتكار والأداء وذلك من خلال نظريته في اقتصادات الديناميكية سنة 1934 ثم جاءت دراسات عديدة تبين إيجابية العلاقة بين الابتكار والأداء (Choi et al., 2009)، (Al-Bahussin and Elgaraihy, 2013)، (Rosli, 2007)، (Nicolau and Santa-María, 2013)، (Grissemann et al., 2013) حيث أكدت على أنه لا يمكن تحقيق برامج وسياسات فعالة لابتكار دون استعمال وجهة نظر نظامية أي لا بد من وجود تفاعل بين مختلف أنواع الابتكار (Cheng et al., 2014).

إذن تنفيذ مبادرات مبتكرة تقدم فوائد من حيث النشاط التجاري بسبب الموارد المستخدمة والقدرة على استجابة للمتغيرات المختلفة والفرص البيئية حيث أن توليفة مختلفة من الابتكار تولد أداء إيجابي (Lin and Chen, 2007) (García-Zamora et al., 2013). كل نوع من ابتكار يعطي نتيجة مختلفة وكذلك استخدام وسائل مختلفة لقياس أداء تؤدي إلى اكتشاف أمور خفية (Walker et al., 2010)، (Nicolau and Santa-María, 2013). حيث أن الابتكار التنظيمي بخصوصيته يلعب دور مهم في رفع قدرة المؤسسة على ابتكارات أخرى، ويظهر ذلك واضحا من خلال العلاقة الموجودة بين الابتكار والأداء التنظيمي للمؤسسة (Gurhan GUNDAY, Gunduz ULUSOY, Kemal KILICA, 2007).

يقول (Dadfar et al., 2013) إن القدرة على الابتكار لا تأتي بتحسين عوامل قليلة وإنما يتطلب الأمر إتباع نهج أكثر شمولية حيث يجب دمج وجمع مختلف قدرات المنظمة، خاصة الثقافة التنظيمية، وبالرغم من أن هناك عدة دراسات أثبتت تأثير الابتكار على الأداء فإن هناك دراسات أخرى نفت ذلك وأكدت على العلاقة السلبية بين الأداء والابتكار (Santos et al., 2014)، (Kemp et al., 2003).

حيث أكد (Santos et al., 2014) إحصائيا أنه ليس هناك علاقة إيجابية بين ابتكار والأداء وراحح السبب على أنه راجع إلى طبيعة الابتكار، بما أن قضيته معقدة وقياسه يكون صعب وبالتالي أثره على الأداء لا يظهر على المدى القصير أو أنه غير وارد. ومع ذلك وعلى حسب (Damanpour, 1991) فإن هذا التناقض الحاصل يكون ربما هو راجع إلى وسائل المختلفة لقياس الأداء أو ربما هي الخصائص التنظيمية والبيئية.

¹⁸- Ecosid «Dialogues Autour De La Performance En Entreprise» Edition Harmattan «Paris» 1999 «P18.

¹⁹- P. Druker «L'avenir Du Management Selon Druker» Editions Village Mondial «Paris» 1999 «P73.

²⁰- Ph. Lorrino «Comptes Et Recits De La Performance» Editions D'organisations «Paris» 1996 «P 47- 48.

²¹- أ.د/ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، ورقتة، 2009- 2010، ص218.

إذن ونظرا للحجج والأدلة المقدمة في وجود علاقة إيجابية بين الابتكار والأداء هي قوية وكذلك هي تستند إلى دراسات ميدانية فإننا نفترض في هذه الدراسة على أن:

الفرضية الأولى: الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الشركات.

2-3 العوامل المؤثرة في العلاقة بين الابتكار والأداء

العلاقة بين الابتكار والأداء قد تتأثر بعدة عوامل مختلفة سواء كانت تتعلق بالشركة نفسها أو حتى سياقها الخارجي، حيث أن هذه العوامل تسمى بالعوامل الداخلية والخارجية (García-Zamora et al., 2013).

العوامل الداخلية هي استراتيجيات المنتهجة والخصائص التنظيمية التي تتمتع بها الشركة والتي من المتوقع أن تسهل قدرة الشركة على الابتكار وكذلك تحسين أدائها (Gatignon and Xuereb, 1997)، أما العوامل الخارجية فهي الفرص والتحديات والتحويلات والتغيرات البيئية المختلفة التي تشجع المنظمات على العمل بكفاءة وفعالية وكذلك الحفاظ على مستوى أدائها وتحسينه.

أولا فيما يخص العوامل الداخلية نجد أن مختلف الدراسات قدر ركزت على العوامل التي لها علاقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة إذ نجد أن عامل السن وحجم المؤسسة هم أكثر دراسة، حيث حاول الكتاب تبيان هل أن خبرة المكتسبة لمعظم الشركات تلعب دورا في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء أم لا (Nina Rosenbusch, Jan Brinckmann, 2011)، وكذلك حاولوا معرفة هل حجم المؤسسة أي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحتى الكبيرة منها هل لها نفس التأثير في العلاقة بين الابتكار والأداء. وهناك أيضا عوامل أكثر تعقيدا استعملت من أجل تعديل في العلاقة بين الابتكار والأداء، كالتعلم التنظيمي (Salge and Vera, 2012) وقياس الأداء (Saunila et al., 2014) وكذلك نجد عامل التعاون التنظيمي ودوره الكبير في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء (Baba et al., 2009)، (Pippel, 2012) بإضافة إلى الخصائص المعرفية (Liu et al., 2014).

ولكن تبقى الثقافة التنظيمية أكثر دراسة حيث أكد (Martins and Martins, 2002)، (Martins and Terblanche, 2003) أن الثقافة التنظيمية تساهم كثيرا في عملية الابتكار والأداء، حيث أن التوجهات الاستراتيجية المختلفة مثل التوجه نحو السوق والتوجه نحو المفاوضية وكذلك التوجه نحو الموارد هي تؤثر بطريقة مباشرة على الابتكار والأداء (Uzkurt et al., 2013)، (Uddin et al., 2012) أو حتى بطريقة غير مباشرة (Cheng and Huizingh, 2014).

أما فيما يخص إدارة الموارد البشرية فيقول (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2005) أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الابتكار هي موجودة لكن يبقى الإشكال من هو المتغير التابع والمستقل، أي هل الابتكار هو الذي يؤثر على إدارة الموارد البشرية أم العكس، في حين نجد أن هناك عدة دراسات قامت لتبين العلاقة بين الأداء وإدارة الموارد البشرية ولكن يقول (Kesti, 2012) أن هذه العلاقة تبقى غامضة ولهذا يجب قيام بدراسات أخرى لتحقيق ما إذا كانت هذه النظرية صحيحة ونستطيع أن نعممها أم لا. أما بالنسبة للسياق الخارجي للمنظمات، فإن الزيادة في سرعة التغير الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمات كما ونوعا يساهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو ظاهرة التغير الذي أصبح هو فقط الشيء الثابت.

ويظهر هذا التغير من خلال البيئة العامة للمنظمة والمتمثل في التغيرات الاقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية... إلخ، أو حتى من خلال البيئة الصناعية والتي تخص كل من (المنافسين، المجهزين، المستهلكين... إلخ)، إذن بصفة عامة يمكن القول أن البيئة هي أي شيء خارج المنظمة قد يؤثر على أنظمة المنظمة (Ting et al., 2012).

(Miller and Friesen, 1983) اكتشفوا أن استراتيجية الابتكار هي ترتبط بالشروط خاصة بالخيط الخارجي وهذا ما أكده كل من (Dess et al., 1984) حيث قالوا أنه من المنطق التنبؤ بأن المتغيرات البيئية تلعب دورا مهما في استراتيجية الابتكار، كما أن نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية قد حددوا ووضعوا أن البيئة سواء كانت خارجية أم داخلية فإنها المفتاح الأساسي لفهم أداء المنظمة (Ting et al., 2012).

إذن العديد من الدراسات أكدت دور المحيط الخارجي وأثره على الأداء والابتكار كما أنه وجد العديد من الكتاب اهتموا بدراسة دور المحيط الخارجي وأثره في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء (Story et al., 2014)، حيث وعلى وجه الخصوص نجد مثلا شدة المنافسة، ضغوطات المؤسساتية، اضطرابات السوق، اضطرابات التكنولوجيا ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء.

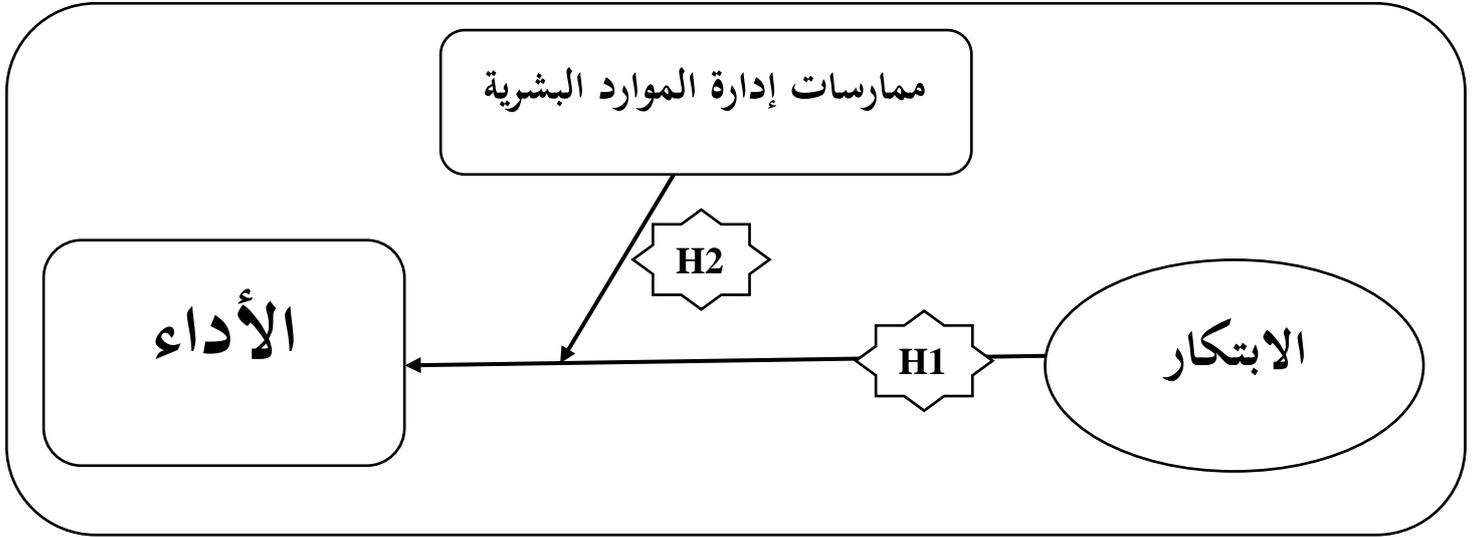
2-3-1 إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالابتكار والأداء

عدة دراسات قامت حول إدارة الموارد البشرية باعتبارها العامل الرئيسي والمرجعى لعملية الابتكار, (Gil-Marques and Moreno-Luzon, 2010) (De Saá-Pérez and Díaz-Díaz, 2010) (De Chrétien et al., 2005) , وكذلك هي أيضا سابقة شرطية للأداء (Menezes et al., 2010), لكن هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية ليس فقط هي عملية مرجعية لابتكار وإنما هي عامل محدد ومرجح لابتكار (De Winne and Sels, 2010) ومع ذلك فإن إدارة الموارد البشرية مهمة لعملية الابتكار حيث يقول (Laursen, 2002) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون مواتية لنشاط الابتكار وراجح ذلك إلى ثلاث أسباب مهمة وهي :

- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية قد يزيد من مستوى اللامركزية ومثل هذه البيئية قد تسمح باكتشاف واستفادة من المعرفة المحلية للمنظمة.
 - العمل كفريق وخاصة العمليات التي تنطوي على تناوب الوظائف من المرجح أن توفر مزايا التنسيق بمعنى أن العمال يقومون بعدد من المهام تسمح لهم بفهم وحل مختلف المشاكل التكنولوجية.
 - وأخيرا الفرق غالبا ما تجلب معها المعارف والمهارات الجديدة وهذا بالتالي يساهم في تحسين وتطوير سيورة الإنتاج.
- وكذلك إدارة الموارد البشرية تلعب دور مهم في تسهيل إدارة المعرفة وذلك من خلال التواصل المناسب والاعتراف والمكافآت وأيضا من خلال تطوير العمليات التنظيمية التي تحفز نقل واكتساب المعرفة وبالتالي هذه الأخيرة تساهم في عملية الابتكار (Özbağ et al., 2013).
- ومع أن هناك دراسات أثبتت أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على الابتكار والأداء فإن هناك دراسات أخرى أكدت على العلاقة السلبية بين إدارة الموارد البشرية والأداء (Panayotopoulou and Papalexandris, 2004), (Katou, 2012), حيث أكد كل من (Une et al., 2003) أنه ليس كل نشاطات إدارة الموارد البشرية هي تؤثر على الأداء, حيث اكتشفوا مثلا أن المناخ الاجتماعي لا يؤثر على الأداء وأرجع ذلك إلى وسائل القياس المستعملة, إذ أكد أن قياس المناخ الاجتماعي هي عملية معقدة وتأثير المناخ الاجتماعي على الأداء لا يظهر على المدى القصير وإنما يظهر في المدى البعيد .
- وأنتج ذلك كل من (Abdullah et al., 2009) حيث اكتشفوا أن النشاط الذي يخص أمن الموظفين له علاقة سلبية مع الأداء.
- أما فيما يخص أثر السليبي لإدارة الموارد البشرية على الابتكار فقد أكد من طرف (Tor Eriksson, 2014) وقد تم التحقق من ذلك في مؤسسات عالية التكنولوجية في الصين, حيث أكد الكاتب على أن معدل الدوران للعمال له أثر سلبى على الابتكار وقد فسر هذه العلاقة السلبية بأنها تعود إلى ثلاث أسباب وهي :
- إن حماية الملكية الفكرية في الصين لا تزال ضعيفة وكذلك بالنسبة لمستوى معين من التنقل للعمال هو يشكل خطرا أعلى, حيث يتم النسخ من قبال المنافسين.
 - نظرا للكثافة السكانية العالية, فإن متوسط طلب العمل في الصين هو كبير جدا مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التوظيف وبالتالي التقليل من الفائدة الصافية, ومرة أخرى فإن الشركات تواجه انتقال عالي للعمالة مما يؤدي إلى تسرب المكاسب والمعارف والكفاءات.
 - غالبا ما تعتبر ثقافة الشركات الصينية هي أكثر تحفظ من الثقافة الغربية, حيث يعتقد أن أحسن استراتيجية للعمال الجدد هو غلق الفم وفتح الأذن والعين, الأمر الذي يحد من أفكار الجديدة.
- إذن وبناء على مختلف الدراسات السابقة نقول أن:

الفرضية الثانية: ممارسة مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية تؤثر ايجابيا في تعديل العلاقة

الموجودة بين الابتكار وأداء.



الشكل (1): النموذج الافتراضي

3-منهجية الدراسة

3-1 عينة الدراسة:

الغرض العام من الدراسة الميدانية هو اكتشاف هل إدارة الموارد البشرية لها دور في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء في المؤسسات الجزائرية ومن أجل اختبار الفرضيات فقد تم تصميم الاستبيان مقتبس من (Walker et al., 2010)، (OCDE, 2005)، (García-Zamora et al., 2013)، لقياس متغير الابتكار، أما فيما يتعلق بالمتغير إدارة الموارد البشرية فقد تم الاستعانة بي (Chen and Huang, 2009)، وفي الأخير تم اختيار كل من (Camisón and López, 2010)، (Venkatraman, 1989)، (Zahra, 1993) لقياس متغير الأداء.

أما فيما يخص العينة المستهدفة فقد تم استغلال الطبعة الثالثة للصالون الدولي للصناعات الغذائية (SIAG) وهذا من 11 الى 14 من شهر مارس 2015 بمركز المؤتمرات وهران، ليتم توزيع الاستبيان على مختلف ممثل المؤسسات، حيث تم استرجاع ما يقارب نسبة 50% من مجموع الاستبيانات التي وزعت وهي نسبة مقبولة نوعا ما لأغراض البحث العلمي، كما أعتمد على أسلوب طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لقياس العلاقة بين مختلف المتغيرات.

3-2: التقدير وتحليل النتائج:

3-2-1 الموثوقية وصحة نموذج القياس:

❖ موثوقية صناديق المتغيرات الجلية (variables manifestes):

من خلال الجدول رقم (1) نرى أن هذا النموذج يحتوي على 4 صناديق من المتغيرات الجلية (variable manifeste) التي تساهم في تكوين أربعة من المتغيرات الكامنة (variable latent).

حيث نلاحظ أن الصندوق الذي يحتوي على المتغير الكامن (innovation) لديه معامل ألف كرونباخ (alpha de cronbah) أكبر من 0.7 وبالتالي فإن هذا الصندوق يوجد فيه تناسق داخلي بين المتغيرات الجلية، وكذلك فإن الصندوق الذي يحوي المتغير الكامن (performance) لديه معامل ألف كرونباخ يساوي و 0.9224 وهو أكبر من 0.7. إضافة

إلى ذلك عند رؤية الموثوقية المركبة لهذا المتغير الكامن (performance) نجد أنها تساوي 0.9293 وهي أكبر من 0.6 وعند رؤية قيمة الأولى للجذر الكامن (Eigenvalue) لهذا المتغير (performance) من الجدول نرى أنها تساوي 5.1943 وهي أكبر من القيمة الثانية للجذر الكامن. إذن من خلال هذا نؤكد أن صندوق الذي يحوي المتغير الكامن (performance) يوجد فيه تناسق داخلي أيضا، وفي الأخير كل الصناديق المتبقية (mrh*innov، mrh) كلها حققت التناسق الداخلي. إذن هذا النموذج يحتوي على أربعة صناديق من المتغيرات الجلية كلها تتسم بالتناسق الداخلي يسمح لها بتكوين جيد ومقبول للمتغيرات الكامنة الموجودة في النموذج.

| Fiabilité du bloc : | | | | | |
|---------------------|------------|------------------|---------------------------------|-----------------------|-----------------|
| Variable latente | Dimensions | Alpha deCronbach | Average variance Extracted(AVE) | Composite Reliability | Valeurs propres |
| innovation | 11 | 0.8234 | 0.5133 | 0.8389 | 4,8226 |
| | | | | | 2,3278 |
| mrh | 16 | 0.8657 | 0.5679 | 0.9048 | 7,8064 |
| | | | | | 3,4146 |
| mrh*innov | 176 | 0.9920 | 0.5262 | 0.9933 | 59,4689 |
| | | | | | 36,5849 |
| performance | 8 | 0.9224 | 0.6248 | 0.9293 | 5,1943 |
| | | | | | 1,4071 |
| | | | | | 0,0000 |

الجدول رقم 1: نتائج الموثوقية لصناديق المتغيرات الجلية

❖ صحة التقارب والتمايز

صحة التقارب في نموذج القياس يمكن أن تتحقق إذا كان كل مؤشر قياس يوزع تباين أكثر للمتغير الكامن أكثر من توزيعه على خطأ القياس، وهذا يمكن معرفته من خلال النظر في مؤشر متوسط التباين المفسر (AVE)، حيث يجب أن يفوق قيمة 0.5. وعند النظر في الجدول رقم (1) يتضح أن قيمة متوسط التباين المفسر لجميع المتغيرات الكامنة هو أكبر من 0.5 وبالتالي صحة التقارب (validité convergente) قد تحققت في نموذج القياس هذا.

أما فيما يخص صحة التمايز في هذا النموذج سوف نرها من خلال جدول رقم (2) الذي يوضح أن قيم المتغيرات الجلية (variable manifeste) في الصندوق الخاص بها هي أكبر من قيم المتغيرات الجلية الموجودة في الصناديق الأخرى وبالتالي فإنها موجودة في أحسن صندوق ممكن وهذا ما يعزز بأن المعطيات معدلة جيدا وتحقق صحة التمايز في هذا النموذج.

| Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) : | | | |
|--|------------|-------------|---------|
| | Innovation | Performance | Mrh |
| innov_1 | 0,8322 | 0,5371 | 0,4702 |
| innov_2 | 0,5721 | 0,5420 | 0,4116 |
| innov_3 | -0,3307 | -0,3540 | -0,5176 |
| innov_4 | 0,4773 | 0,0409 | 0,5277 |
| innov_5 | 0,3156 | 0,2371 | 0,3654 |
| innov_6 | 0,1211 | -0,2176 | 0,0973 |
| innov_7 | 0,9519 | 0,5940 | 0,7641 |
| innov_8 | 0,7530 | 0,7266 | 0,4497 |
| innov_9 | 0,8313 | 0,6207 | 0,7507 |
| innov_10 | 0,4152 | 0,4358 | 0,5664 |
| innov_11 | 0,8381 | 0,5331 | 0,8868 |
| per_g | 0,7638 | 0,7924 | 0,6622 |
| per_sg | 0,3513 | 0,7060 | 0,1289 |
| per_roi | 0,3256 | 0,7816 | 0,2663 |

| | | | |
|------------|---------|---------------|----------------|
| per_roa | 0,5283 | 0,7746 | 0,3027 |
| per_produ | 0,8881 | 0,8803 | 0,7218 |
| per_sat | 0,8506 | 0,8520 | 0,9526 |
| per_parm | 0,2202 | 0,7479 | 0,2496 |
| per_gener | 0,7547 | 0,8519 | 0,9118 |
| MRH_form1 | 0,5414 | 0,3053 | 0,5527 |
| MRH_form2 | 0,7638 | 0,2652 | 0,5451 |
| MRH_form3 | 0,5985 | 0,2335 | 0,2215 |
| MRH_form4 | 0,7176 | 0,6872 | 0,7648 |
| MRH_Rem1 | 0,7235 | 0,3810 | 0,7021 |
| MRH_Rem2 | 0,7260 | 0,6598 | 0,8900 |
| MRH_Rem3 | 0,7098 | 0,6320 | 0,9008 |
| MRH_eval1 | 0,5999 | 0,4753 | 0,8988 |
| MRH_eval2 | -0,3623 | -0,0272 | -0,1685 |
| MRH_eval3 | 0,5749 | 0,0280 | 0,5720 |
| MRH_parti1 | 0,7870 | 0,8199 | 0,9642 |
| MRH_parti2 | 0,6078 | 0,7040 | 0,8892 |
| MRH_parti3 | 0,7129 | 0,6665 | 0,7327 |
| MRH_recur1 | 0,2514 | 0,3227 | 0,3964 |
| MRH_recur2 | 0,3216 | 0,2785 | 0,6771 |
| MRH_recur3 | 0,1616 | 0,0342 | 0,4705 |

الجدول رقم (2): نتائج التشبعات المتقاطعة (Cross-loadings)

3-2-2-3 جودة مطابقة النموذج:

جودة مطابقة النموذج للمتغيرات الكامنة في برامج (xlstat) توضح عن طريق مؤشر (GOF)، حيث أنه ومن خلال الجدول رقم (3) نرى أن مؤشرات (GOF) للنماذج الخارجية والداخلية هي مرتفعة جدا وتقدر بحوالي 0,8624 و0,9549.

أما فيما يخص المؤشر الذي يعطي الجودة النسبية لكل معاملات التقدير فهو مرتفع أيضا ويقدر بحوالي 0,8234، وفي الأخير نرى المؤشر المطلق الذي يوضح إلا أي درجة النموذج المقترح في النظري لديه القدرة على إعادة استنساخ المعطيات وهو كذلك مرتفع ومقبول ويقدر بحوالي 0,8543 وبالتالي فإن هذا النموذج ككل لديه جودة مطابقة جيدة.

| Qualité de l'ajustement (GoF) (1) : | |
|-------------------------------------|--------|
| | GoF |
| Absolu | 0,8543 |
| Relatif | 0,8234 |
| Modèle externe | 0,8624 |
| Modèle interne | 0,9549 |

الجدول رقم(3): نتائج جودة نموذج القياس

وفي نهاية المطاف سوف نحاول تحديد المفاهيم المختلفة للنموذج وأن نبحت إذا كانت المتغيرات الكامنة هي مفسرة جيدا أم لا، ومن أجل ذلك سوف نرجع إلى تحليل نتائج التي لها صلة بمواصفات النموذج والموجودة في الجدول رقم (4). إذن من خلال قيمة (R²) الموجودة في الجدول والمقدرة بحوالي 0,9117 نؤكد ان المتغيرات الكامنة هي مفسرة جدا وأن هذا النموذج عموما هو محدد بطريقة جيدة وذلك نظرا لقيمة (F) لفشير.

| R ² (performance / 1) : | | |
|------------------------------------|---------|--------|
| R ² | F | Pr > F |
| 0,9117 | 10,3306 | 0,0433 |

الجدول رقم(4): نتائج التحديد

3-3 تفسير النتائج:

من خلال الجدول رقم (5) نلاحظ أن قيمة الاحتمالية لمتغير الابتكار (**innovation**) تساوي 0.0416 وهي أقل من مستوى المعنوية 5 % وبالتالي فإن متغير الابتكار له دلالة إحصائية مع الأداء، وكذلك نجد أن قيمة (ت) أكبر من 1.65، وبالقيمة موجبة وبالتالي فإن الفرضية الأولى التي تنص على أن الابتكار يؤثر إيجابا في الأداء قد تحققت.

أما فيما يخص متغير التعديل إدارة الموارد البشرية (**mrh*innov**) فهو أيضا له دلالة إحصائية مع الأداء، حيث نجد القيمة الاحتمالية تساوي 0.0286 وهي أصغر من 5 %، وقيمة (ت) هي تساوي 2.979 وهي أكبر من 1.65 وبالتالي فإن الفرضية الثانية التي تنص على أن إدارة الموارد البشرية تعدل إيجابيا في العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي لم تحقق، حيث اتضح أن متغير إدارة الموارد البشرية كمعدل له دلالة إحصائية ولكن بالقيمة سلبية في تعدي العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي.

| Path coefficients (performance / 1) : | | | | |
|---------------------------------------|---------|-----------------|---------|---------|
| Variable latente | Valeur | Erreur standard | T | Pr > t |
| innovation | 0,0250 | 0,3789 | 1,8659 | 0,0416 |
| mrh | 0,3900 | 0,3286 | 1,1869 | 0,3207 |
| mrh*innov | -0,6820 | 0,2289 | -2,9790 | 0,0286 |

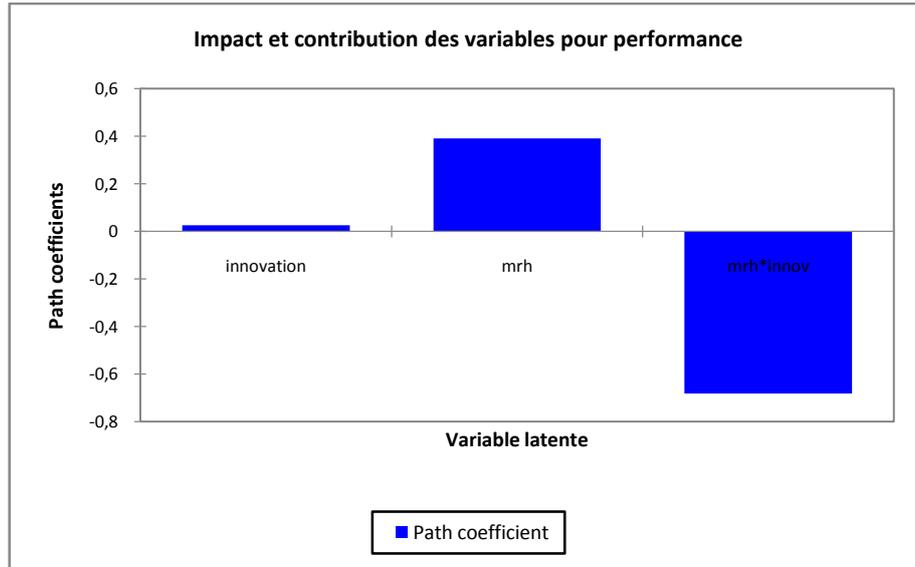
الجدول رقم (5): معاملات الارتباط لمختلف المتغيرات مع المتغير التابع (الأداء)

استنادا إلى الجدول رقم (5) يمكننا تمثيل علاقة مختلف المتغيرات مع الأداء بالمعادلة التالية:

Equation du modèle :

$$\text{performance} = 0.02496 * \text{innovation} + 0.38999 * \text{mrh} - 0.68196 * \text{mrh} * \text{innov}$$

من خلال هذه المعادلة والشكل رقم(2) نرى أن الابتكار يساهم في الأداء التنظيمي بقيمة صغيرة تقدر بحوالي 0.02496 أما ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم بالقيمة إيجابية في رفع الأداء التنظيمي للشركات، بينما تبقى مساهمة ممارسات إدارة الموارد البشرية في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي هي أكبر حيث تقدر قيمتها بحوالي 0.68196 لكن بمساهمة سلبية وهذا ممكن أن ينعكس سلبا على أداء الشركات ولهذا يجب على المؤسسات أن تركز جيدا في تطبيق مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية.



الشكل رقم (2): تأثير مختلف المتغيرات على الأداء

4-الخاتمة

عند الرجوع إلى سؤال بحثنا لمعرفة إذا ما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا في تعديل العلاقة بين الابتكار و أداء الشركات، فإن كل النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل أسلوب طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) تدعم الافتراض الذي يقول أن الابتكار يؤثر ايجابيا في رفع أداء الشركات ، حيث أن هذه النتائج هي أيضا في نفس الاتجاه الباحثين الآخرين (Damanpour et al., 2009) ، (Lin and Chen, 2007)، أما فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية تبقى النتائج تؤكد التناقضات والاختلافات الموجودة في أدبيات ، إذ أن التقارب أو الاختلاف الموجود في النتائج ربما يكن مبررا وذلك لأن المتغيرات المدروسة لا تقاس بنفس الطريقة التي استعملت في دراستنا أو حتى إلى طبيعة المؤسسات الي درست أي أن كل مؤسسة لها خصائصها التنظيمية والبيئية.

كما أنه ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها اتضح ان معظم المؤسسات التي تم استهدافها، ترى أن إدارة الموارد البشرية

تتم فقط في نشاط التوظيف والأجور وهذا ما يدل على عدم استيعاب هذه المؤسسات بأن المورد البشري له دور استراتيجي ومهم في نجاح أي مؤسسة وذلك من خلال الابتكارات التي يقدمها عمال المؤسسة ولهذا ننصح القيادة بالتركيز أكثر في نشاطات أخرى لإدارة الموارد البشرية خاصة التعاون من أجل رفع وتطوير المعارف الداخلية والخارجية، وذلك من خلال نشاط التكوين الذي يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها على الابتكار.

يبقى هدف هذه الدراسة هو التحقق من دور إدارة الموارد البشرية في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء، حيث حاولنا في الإطار النظري إعطاء لمحة صغيرة عن علاقة الابتكار بالأداء وكذلك حولنا معرفة ما هي العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة إذ حولنا تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح عملية الابتكار التي بدورها تؤدي إلى رفع أداء الشركات. وفي الأخير أي بحث له حدوده وهذا البحث ليست استثناء من هذه القاعدة خاصة أننا أهملنا بعض العوامل التنظيمية مثل حجم وسن المؤسسة، ولهذا ننصح بدراسات أخرى تدمج أغلبية العوامل التنظيمية في نموذج يساهم في تحليل أكثر دقة للعلاقة بين الابتكار والأداء.

5-المراجع

1. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2003، ص21.
2. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص 17.
3. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص11.
4. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبوبكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص233.
5. يوسف حجيم الطائي و مؤيد عبد الحسين الفضل و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص37.
6. أد /الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، ورقة، 2009-2010، ص218.
7. Abdullah, Z., Ahsan, N. And Alam, S., "The Effect Of Human Resource Management Practices On Business Performance Among Private Companies In Malaysia", ... Journal Of Business And Management, (2009), Pp. 65-72.
8. Al-Bahussin, S.A. And El-Garaihy, W.H., "The Impact Of Human Resource Management Practices , Organisational Culture , Organisational Innovation And Knowledge Management On Organisational Performance In Large Saudi Organisations : Structural Equation Modeling With Conceptual Framework", Vol. 8 No. 22, (2013),Pp. 1-20.
9. Baba, Y., Shichijo, N. And Rita, S., "How Do Collaborations With Universities Affect Firms ' Innovative Performance ? The Role Of ' Pasteur Scientists ' In The Advanced Materials Field", Vol. 38, (2009), Pp. 756-764.
10. Camisón, C. And López, A.V., "An Examination Of The Relationship Between Manufacturing Flexibility And Firm Performance: The Mediating Role Of Innovation", International Journal Of Operations & Production Management, Vol. 30, (2010),Pp. 853-878.
11. Chen, C.-J. And Huang, J.-W., "Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance — The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity", Journal Of Business Research, Elsevier Inc., Vol. 62 No. 1, (2009),Pp. 104-114.
12. Cheng, C.C.J., Yang, C. And Sheu, C., "The Link Between Eco-Innovation And Business Performance : A Taiwanese Industry Context", Journal Of Cleaner Production, Elsevier Ltd, Vol. 64, (2014), Pp. 81-90.
13. Choi, S., Jang, H. And Hyun, J., "Correlation Between Innovation And Performance Of Construction Firms", Canadian Journal Of Civil Engineering, Vol. 36 No. March, (2009), Pp. 1722-1731.
14. Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. And Arcand, M., "Impacts Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Sur La Performance Organisationnelle Des Entreprises De Gestion De Projets", Revue Internationale Sur Le Travail Et La Société, Vol. 3, (2005),Pp. 107-128.
15. Dadfar, H., Dahlgaard, J.J. And Brege, S., "Linkage between Organisational Innovation Capability, Product Platform Development And Performance: The Case Of Pharmaceutical Small And Medium Enterprises In Iran", Total Quality Management And Business Excellence, Vol. 24, No. 7, Pp 819-834.
16. Damanpour, F., "Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators.", Academy Of Management Journal, Vol. 34 No. 3, (1991), Pp. 555-590.
17. Damanpour, F., Walker, R.M. And Avellaneda, C.N., "Combinative Effects Of Innovation Types And Organizational Performance: A Longitudinal Study Of Service Organizations", Journal Of Management Studies, Vol. 46 No. 4, (2009), Pp. 650-675.
18. Dess, G.G., Beard, D.W., Administrative, S., Quarterly, S., Mar, N., Dess, G.G. And Beard, D.W. "And", Vol. 29 No. 1, (1984), Pp. 52-73.
19. De Menezes, L.M., Wood, S. And Gelade, G. "The Integration Of Human Resource And Operation Management Practices And Its Link With Performance: A Longitudinal Latent Class Study", Journal Of Operations Management, Vol. 28, (2010),Pp. 455-471.
20. De Saá-Pérez, P. And Díaz-Díaz, N.L., "Human Resource Management And Innovation In The Canary Islands: An Ultra-Peripheral Region Of The European Union", The International Journal Of Human Resource Management, Vol. 21 No. 10, (2010), Pp. 1649-1666.
21. EVELYN GARCÍA-ZAMORA, Ó.G.-B.A.P.A.M.-G. "Organizational And Environmental Factors As Moderators Of The Relationship Between Multidimensional Innovation And Performance", Vol. 15 No. 2, (2013),Pp. 224-244.
22. Ecosid «Dialogues Autour De La Performance En Entreprise «Edition Harmattan «Paris «1999 «P18.
23. Ferreira, D., Santos, L., Fernando, L., Basso, C., Kimura, H. And Kazuo, "Innovation Efforts And Performances Of Brazilian Firms ", Vol. 67, (2014),Pp. 527-535.
24. Friesen, D.M. And P.H., "Strategy-Making The Third Link", Vol. 4 No. 3, (1983),Pp. 221-235.
25. Gatignon.H.J.M.Xuere And B., "Strategic Orientation Of The Firm And New Product Performance", Journal Of Marketing Research, Vol. 34 No. 1, (1995),Pp. 224-244.
26. Gordon. J. R. Human Resource Management /A Pratical Approach «Allyn And Bacon «Inc«1986.
27. Gil-Marques, M. And Moreno-Luzon, M.D. (2013), "Driving Human Resources Towards Quality And Innovation In A Highly Competitive Environment", International Journal Of Manpower, Vol. 34 No. 8, (1997), Pp. 839-860.
28. Grisseman, U., Plank, A. And Brunner-Sperdin, A., "International Journal Of Hospitality Management Enhancing Business Performance Of Hotels : The Role Of Innovation And Customer Orientation", International Journal Of Hospitality Management, Elsevier Ltd, Vol. 33, (2013), Pp. 347-356.
29. Gunday, G. Et All. (N.D.). "Effects Of Innovation Types On Firm Performance", No. 101, Pp. 1-43.
30. Huizingh, C.C.J.C. And E.K.R.E., "When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation, Journal of Product Innovation Management", Vol. 31 No. 5, (2014),Pp.1-19,Doi:10.1111/Jpim.12148.
31. Houda Ghozzi «L'approche Par Les Ressources ET Les Competences En TantQue Theorie De La Firme: Apports «Limites ET AmenagementsNecessaires «CREPA: Centre De Recherche En Management ET Organisation «France «2008 «P3.
32. Hamel Gary And Prahalad C.K «The Core Competence Of The Corporation «Harvard Business Review «May-June 1990«P 79-91.
33. Http://Www.Hrdiscussion.Com/Hr44942.Html«Date : 08/03/2015 «Heure : 18.15.
34. Katou, A. A., "Investigating Reverse Causality Between Human Resource Management Policies And Organizational Performance In Small Firms", Management Research Review, Vol. 35, (2012),Pp. 134-156.
35. Kesti, M., "Organization Human Resources Development Connection To Business Performance", Procedia Economics And Finance, Vol. 2 No. Qqe, (2012),Pp. 257-264.
36. Laursen, K., "The Importance Of Sectoral Differences In The Application Of Complementary HRM Practices For Innovation Performance", International Journal Of The Economics Of Business, Vol. 9 No. May 2014, (2002), Pp. 139-156.
37. Lin, C.Y. And Chen, M.Y., "Does Innovation Lead To Performance? An Empirical Study Of Smes In Taiwan", Vol. 30 No. 2, (2007),Pp. 115-132.
38. Liu, X., Yeung, A.C.L., Lo, C.K.Y. And Cheng, T.C.E. "The Moderating Effects Of Knowledge Characteristics Of Firms On The Financial Value Of Innovative Technology Products", Journal Of Operations Management, Elsevier B.V., Vol. 32 No. 3, (2014),Pp. 79-87.
39. Luis, J. And Santa-Maria, M.J., "International Journal Of Hospitality Management The Effect Of Innovation On Hotel Market Value", International Journal Of Hospitality Management, Elsevier Ltd, Vol. 32, (2013), Pp. 71-79.

40. Martins, E. And Martins, N., "AN ORGANISATIONAL CULTURE MODEL TO PROMOTE CREATIVITY AND INNOVATION", Vol. 28 No. 4, (2002),Pp. 58–65.
41. Martins, E.C. And Terblanche, F., "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation", Vol. 6 No. 1, (2003),Pp. 64–74.,Doi:10.1108/14601060310456337.
42. Michael Porter «L'avantage Concurrentiel» Edition Dunod «Paris» 1999»P11.
43. Mazzanti, M., Pini, P. & Tortia, E., 2006. Organizational innovations , human resources and firm performance The Emilia-Romagna food sector. , 35, pp.123–141.
44. Mella, P. & Meo, C., 2014. Endogenous innovation . When inner organizational dynamics afford and constrain change. *Procedia Economics and Finance*, 8(14), pp.194–203.
45. M.Atalay, And All, The Relationship Between Innovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry, *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 75,2013,P222.
46. Messouad Zoukri, These:Stratégies De R Et D Et Innovation Dans L'industrie Pharmaceutique En France : Une Etude Econométrique Sur Données Individuelles. Université Paris Dauphine,2008,P14.
47. Oede,Manuel D'oslo,Commission Européenne Eurostat, 2005,P34-35.
48. Özbağ, G.K., Esen, M. And Esen, D., "The Impact Of HRM Capabilities On Innovation Mediated By Knowledge Management Capability", *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, Vol. 99, (2013),Pp. 784–793.
49. Philipe Lorino«Methodes ET Pratiques De La Performance»Le Pilotage Pour Les Processus ETLesCompétences «2eme Edition» Edition D'organisation «Paris» 2001 «P 23.
50. Panayotopoulou, L. And Papalexandris, N., "Examining The Link Between Human Resource Management Orientation And Firm Performance", *Personnel Review*, Vol. 33 No. 5, (2004),Pp. 499–520.
51. P. Druker «L'avenir Du Management Selon Druker»Editions Village Mondial«Paris»1999»P73.
52. Ph. Lorino «Comptes Et Recits De La Performance» Editions D'organisations «Paris» 1996 «P 47- 48.
53. Pippel, G., Evidence, The Impact Of R&D Collaboration Networks On The Performance Of Firms And Regions: A Meta-Analysis Of The Evidence, *Wirtschaftsforschung Halle IWH-Diskussionspapiere IWH Discussion Papers*, No. 14, (2012).
54. Rosenbusch, N., Brinckmann, J. And Bausch, A., "Journal Of Business Venturing Is Innovation Always Bene Fi Cial? A Meta-Analysis Of The Relationship Between Innovation And Performance In Smes", *Journal Of Business Venturing*, Elsevier Inc., Vol. 26 No. 4, (2011),Pp. 441–457.
55. Rosli, M.M., "Innovation And Firm Performance: Evidence From Malaysian Small And Medium Enterprises Literature Review Innovation", No. 1980, (2007);Pp. 794–809.
56. Salge, T.O. And Vera, A., "Benefi Ting From Public Sector Innovation: Th E Moderating Role Of Customer And Learning Orientation", Vol. 72 No. August, (2012),Pp. 550–560.
57. Sanz-Valle, R., "Innovation And Human Resource Management Fit: An Empirical Study", (2005), *International Journal Of Manpower*, Vol. 26 No. 4, (2005), Pp. 364–381,Doi:10.1108/01437720510609555.
58. Saunila, M., Pekkola, S. And Ukko, J., "The Relationship Between Innovation Capability And Performance The Moderating Effect Of Measurement", *International Journal Of Productivity And Performance Management*,Vol. 63 No. 2, (2014), Pp. 234–249,Doi:10.1108/IJPPM-04-2013-0065.
59. Story, V.M., Boso, N. And Cadogan, J.W., "The Form Of Relationship Between Firm-Level Product Innovativeness And New Product Performance In Developed And Emerging Markets", No. 0, (2014),Pp. 1–20.
60. Ting, H., Wang, H. And Wang, D., "The Moderating Role Of Environmental Dynamism On The Influence Of Innovation Strategy And Firm Performance", Vol. 3 No. 5, (2012), Pp. 13–16.
61. Tor Eriksson, Z.Q. And W.W., " Firm-Level Innovation Activity, Employee Turnover And HRM Practices – Evidence From Chinese Firms", *Economics Working Papers*,(2014).
62. Uddin, M.J., Luva, R.H. And Hossian, S.M., "Impact Of Organizational Culture On Employee Performance And Productivity : A Case Study Of Telecommunication Sector In", Vol. 8 No. 2,, (2013) Pp. 63–78.
63. Une, É., Du, É., Social, B., Decock, C. And Georges, L., "Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Economiques Une Etud , E Du Bilan Social", Association Francophone De Comptabilité | Comptabilité - Contrôle - Audi,Vol. 9 No. 2, (2003),Pp. 151-170, DOI : 10.3917/Cca.092.0151.
64. Uz Kurt, C., "Role Of Innovation In The Relationship Between Organizational Culture And Firm Performance A Study Of The Banking Sector In Turkey", Vol. 16 No. 1, (2013),Pp. 92–117.
65. Uzunnidis, D «L'innovation Et L'economie Contemporaine Espaces Cognitifs Et Territoriaux», De Boeck, 1^{er} Edition,2004,P48.
66. Venkatraman, N., "Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, And Measurement", *Management Science*, Vol. 35 No. 8, (1989), Pp. 942–962.
67. V.Vyas, Phd Thesis, Innovation and New Product Development by Smes: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry, Edinburgh Napier University, 2009.
68. Walker, R.M., Damanpour, F. And Devece, C. A., "Management Innovation And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Performance Management", *Journal Of Public Administration Research And Theory*, Vol. 21, (2010),Pp. 367–386.
69. De Winne, S. And Sels, L., "Interrelationships Between Human Capital, HRM And Innovation In Belgian Start-Ups Aiming At An Innovation Strategy", *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 21 No. May 2014, (2010);Pp. 1863–1883.
70. Wubben, R.G.M.K.M.F.J.P.J. De J.E.F.M. And Zoetermeer., "Innovation And Firm Performance", Research Report H200207, (2003),Pp1-67.
71. Zahra, S. A., "Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal Of Business Venturing*, Vol. 8, (1993),Pp. 319–340.