

دراسة العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

— دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية باتنة—

Study of the relationship between strategy and HRM in Algerian SMEs
- a case study of Batna SMEs-

سعدون فارس¹، كركوب ابراهيم عزالدين²

¹ طالب دكتوراه، مخبر إدارة التغيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، sadoune.fares@univ-alger3.dz.

² أستاذ التعليم العالي، مخبر البحث في المناجمنت، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر،
akerkoub@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/1/18 تاريخ القبول: 2021/12/25 تاريخ النشر: 2022/3/15

ملخص: يهدف هذا العمل إلى دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومحاولة التوصل إلى أهم العوامل المؤثرة على هذه العلاقة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بدراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة، حيث كشفت النتائج عن مستوى منخفض في درجة العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في هذه العلاقة ترجع لكل من حجم المؤسسة بمتغيريه، وكذا ملمح المدير بمتغيرين اثنين، في حين لم نجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغير الثالث "العمر".

كلمات مفتاحية: الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تصنيف JEL : L25، L53، M12

Abstract: The aim of this work was to study the relationship between HRM and strategy in SME, and to try to reach the most important factors affecting this relationship, so that a sample was taken of SMEs located in the wilaya of Batna. Where the results revealed a low level in the degree of the existing relationship between HRM and strategy in the SMEs studied. thus the presence of statistically significant differences in this relationship due to the company's size according to its two variables, as well as the manager's profile according to two variables; while we did not find any statistically significant differences due to the age.

Keywords: strategy, HRM, SMEs.

Jel Classification Codes: L25, L53, M12.

المؤلف المرسل: سعدون فارس، الإيميل: sadoune.fares@univ-alger3.dz

1. مقدمة:

شهدت وظيفة إدارة الموارد البشرية منذ بدايتها كغيرها من الوظائف التشغيلية تحولات كبيرة، فكان من الضروري لها أن تتطور من الناحية التنظيمية، وكذا في مهامها وفقا للتغيرات الهيكلية، البنائية، والتكنولوجية؛ كما تحولت كذلك أدوار القائمين على الموارد البشرية أيضا فبالأمس كان مسيرا للأفراد الموظفين، مسئولوا عما يتعلق باحتياجاتهم وواجباتهم تجاه المؤسسة، ولكن الآن فهي تقترب بشكل كبير من إستراتيجية المؤسسة أيضا؛ هذا التأكيد يبدو لنا سريعا بعض الشيء ولا يعبر عن الممارسات الحقيقية التي تمارس في غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. حيث أدت العلاقة " إدارة الموارد البشرية- الإستراتيجية" إلى اشتعال النقاشات النظرية في السنوات الأخيرة، أين كان التركيز بشكل حصري تقريبا على المؤسسات الكبيرة التي تكون فيها سيرورة إدارة الموارد البشرية متطورة ويكون اختيار الإستراتيجية رسميا؛ فالغرض إذا من هذا العمل هو استكشاف طبيعة هذه العلاقة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكن لرؤية المدير وحجم المؤسسة أن تشكل موقف مهم جدا في تحديد سياسات إدارة الموارد البشرية وكذا في إعداد الإستراتيجية؛ وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية: "هل توجد علاقة سببية ذات تأثير متبادل بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية؟ وما هي أهم العوامل التي تؤثر في تطور هذه العلاقة؟" وكإجابة أولية ومؤقتة على هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير مرتفعة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة - في الاتجاهين- في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.
الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة.
الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير ملمح المدير.

2. العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية - الإشكال الكلاسيكي بين " من أسفل إلى أعلى" و " من أعلى إلى أسفل" :-

شكلت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية جدالا كبيرا، حيث قام هذا الجدل بإحداث حركة كبيرة في أدب المناجمنت منذ عدة سنوات، ولكن اليوم وإلى غاية الساعة لا تزال هذه الوظيفة تطرح عديد الأسئلة ذات الطبيعة الوجودية وخصوصا حول موقعها الإستراتيجي داخل المؤسسة، حتى أصبح هذا الجدل لا مفر منه. عموما ينظر إلى هذه العلاقة بينهما إما كعلاقة تنازلية أي من "الأعلى إلى الأسفل" أين تحمل وظيفة إدارة الموارد البشرية الخيارات الإستراتيجية المتخذة، أو كعلاقة تصاعدية أي من "الأسفل إلى الأعلى" أين تشارك وظيفة إدارة الموارد البشرية فعليا في وضع الخيارات الإستراتيجية.

(LE BOULAIRE & RETOUR, 2008 : p 6)

1.2. المقاربة "من أعلى إلى أسفل": انطلاقا من الإستراتيجية وصولا إلى إدارة الموارد البشرية:

حيث تتوافق هذه المقاربة مع المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية، وهذا باعتبارها وظيفة داعمة من أجل تسهيل عملية تنفيذ إستراتيجية الأعمال التي تم إقرارها (BEYSSERE DES HORTS, 1988) ؛ وقد أثارت عديد الدراسات الاستقصائية حديثا بان فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية بالنسبة لغالبية المديرين التنفيذيين تتمثل في " مدى قدرة وظيفة إدارة الموارد البشرية على دعم إستراتيجية المؤسسة بصفة أساسية ومن يقول دعم الإستراتيجية فهو بالضرورة يقول تنميه رأس المال البشري وذلك بوضعه في خدمة احتياجات المؤسسة"، وفي هذا الإطار يتمثل التحدي الرئيسي لوظيفة إدارة الموارد البشرية في تحديد، تطوير وتحريك الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب من أجل دعم الخيارات الإستراتيجية المختارة (REALE & DUFOUR, 2006, p. 214).

في هذا النموذج، نجد بان بعض دراسات الحالة (LE BOULAIRE & RETOUR, 2008) قد أظهرت بأن التدابير والإجراءات الإستراتيجية هي التي تؤثر على سياسة إدارة الموارد البشرية، وخاصة على إدارة الكفاءات أي أن التأثير يكون "تنازليا"؛ ولا يعتبر هذا النموذج إدارة الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية- أي وظيفة مشاركة في إعداد الإستراتيجية- ولكن يعتبرها كوظيفة مرافقة وداعمة لعملية تنفيذها بطريقة كمية، وخصوصا من خلال أدوات من نوع " بطاقة أداء الموارد البشرية"، حيث تبقى هذه الوظيفة حبيسة لرؤية قصيرة الأجل ، (LE BOULAIRE & RETOUR, 2008) وقد تم تأكيد هذه النتائج بواسطة عدة بحوث وأعمال تجريبية.

2.2. المقاربة " من أسفل لأعلى " أو " النظرية المبنية على الموارد": انطلاقا من إدارة الموارد البشرية وصولا إلى الإستراتيجية"

ترجع هذه المقاربة إلى نظرية الموارد، أو " النظرية المبنية على الموارد" وقد تم بناء هذا التوجه تدريجيا انطلاقا من أعمال (Penrose (1959 التي قامت بطرح فكرة أن تطور المؤسسة - على عكس رؤية بورتر- لا تتوقف فقط على موقعها الخارجي، ولكن تتعداها إلى مواردها الداخلية؛ كما تعتبر المؤسسة حسب النظرية المبنية على الموارد: "كتشكيلة من الموارد ذات طابع متنوع وهو ما يفسر عدم تجانس المؤسسات من جهة وأدائها من جهة أخرى " ، وقد ركز براهالد و هامال (1990) أعمالهم على دور الكفاءات المحورية في إنشاء ميزة إستراتيجية مستدامة، ويقصد بها الموارد " النادرة، ذات القيمة، غير قابله للاستبدال وصعبه التقليد (BARNEY, 1991, p. 105,106) فبالمقارنة مع الأصول المادية، نجد أن الكفاءات تشكل موارد نادرة، طالما تميزت بالصفات التالية: "الديناميكية (EINSENHARDT & MARTIN, 2000: p 1112) ، خاصة بالمؤسسة، معقده اجتماعيا، ومحدده تاريخيا(BARNEY, 1991 : p 110) .

في المدى البعيد، تعتمد القدرة التنافسية أيضا على " القدرة على خلق كفاءات محورية بشكل أسرع وأمهر من بقية المنافسين- بإمكانها تطوير منتجات لم يسبق للسوق تحديد احتياجه لها من قبل (منتجات جديدة) " في هذا النموذج، لا يمكن تنفيذ مثل هذه الإستراتيجية بدون تخصيص استثمار كبير في رأس المال البشري؛ حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية تسير وفق الشبكة المقترحة من قبل كوهان و سولبير سنة (2002) بحيث تطورت من "إدارة الكفاءات" إلى "الإدارة عن طريق الكفاءات"؛ في هذا السياق، لم تعد الكفاءات مجرد متغير تعديلي في النهج التنافسي الكلاسيكي " من أعلى إلى أسفل" بل أصبحت مصدر خلق للقيمة " من أسفل إلى أعلى "؛ إذن، فجميع دعائم الموارد البشرية يتم تعينها من أجل تطوير كفاءات تخدم إستراتيجية المؤسسة فردية كانت أم جماعية. وتتمثل الإدارة عن طريق الكفاءات في " الإستراتيجية ... التي تقوم المؤسسة بوضعها من أجل تحديد، تعريف، قياس، تطوير واستغلال الكفاءات الفردية والجماعية التي هي في حاجة إليها اليوم، وتكون مفيدة لها غدا". من الناحية النظرية، فإن إدارة هذه الكفاءات المحورية تركز على وضع الموارد البشرية في قلب السيرورة الإستراتيجية من خلال توكيلها مهمة هذه الكفاءات الضرورية، وهذا من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة (Bartlett & Ghoshal, 2002 :P 37).

3.2. الإستراتيجية- إدارة الموارد البشرية: تأثير متبادل؟

سعى بعض المؤلفين لتجاوز تلك النظرة ذات الاتجاه الواحد للعلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية أي " من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى " معتبرين في الحقيقة بوجود سيرورة مزدوجة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية؛ ففي السيرورة الأولى تتماشى الموارد البشرية بطريقة كلاسيكية مع إستراتيجية المؤسسة، حيث تنصهر هذه الأخيرة مكونة إستراتيجية تفاعلية لإدارة الموارد البشرية وهذا وفقا للكفاءات المكتسبة أو المملوكة، كما تؤثر أيضا عملية الاستثمار بدورها على إستراتيجية المؤسسة من خلال قدرات المورد البشري؛ إذن فحسب هؤلاء المؤلفين فالإستراتيجية كمتغيرة، تتكون في نفس الوقت من قرارات قصيرة الأجل تهدف إلى جعل الموارد البشرية تصطف حول التوجهات الإستراتيجية الكبيرة، وأيضا من قرارات طويلة الأجل مرتكزة على الموارد البشرية الحالية وكذا الاستثمار في قدرات المورد البشري داخل المؤسسة.

3.3. العلاقة بين: " إستراتيجية المؤسسة - إدارة الموارد البشرية " في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

سنحاول التطرق لخصوصية هذه العلاقة في نطاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كموضوع بحث قائم بحد ذاته :

شكل الوضع العالمي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة منذ أزيد من 30 عاما نقاش كبيرا : هل بالإمكان تطبيق النماذج الإدارية المخصصة للمؤسسات الكبيرة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أم انه يجب اعتبار المؤسسة الصغيرة والمتوسطة كيان خاص تطبيق عليه نماذج تحليلية خاصة (Torrès, 1998 :P33) ؟ الإجابة عن هذا التساؤل تتمحور

حول مقاربتين، تتمثل المقاربة الأولى في عملية إسقاط/ تكيف المقاربات المخصصة للمنشآت الكبرى وتطبيقها في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ في هذه الحالة فإن المنطق سيقوم بتسليط الضوء على الفجوات الموجودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالمنشآت الكبرى ولاسيما ما يتعلق برسمية الممارسات؛ في هذا التوجه، يتم تجاهل الخصوصيات التشغيلية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو يتم تقييمها بإشارة سلبية.

على عكس ذلك تعتبر المقاربة الثانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كحقل أو موضوع بحث قائم بحد ذاته متجاهلة الإشكاليات الكلاسيكية حول المؤسسات الكبرى، حيث تعتبر نتيجة أعمال الباحثين الذين قاموا ببناء العديد من المعارف القائمة على الممارسات الحقيقية والفعلية في المؤسسات، ويعتبر المجتمع العلمي المتخصص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمناصر للمقاربة الثانية، إلى حد انه يدعي استقلاليتها الابستيمولوجية داخل العلوم الإدارية، وهذا بالاعتماد على الخصوصيات المتواجدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث اتضح بان الأدوات الإدارية التي تم إنشاؤها من قبل والموجهة إلى المنشآت الكبرى، لا تسمح لا بقياس درجة التطور الحالي ولا بقياس كثافة و جودة الممارسات الإدارية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتبرير هذا الموقف نجد انه من الضروري تسليط الضوء على خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال الموارد البشرية.

2.3. خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مجال إدارة الموارد البشرية:

تشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قطاعا أساسيا من حيث التشغيل؛ فعلى هذا الأساس، قامت العديد من الدراسات بتسليط الضوء على الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير القدرة التنافسية لهذه المؤسسات.

1.2.3. التحديات والمفارقات:

تبرز عديد الدراسات الدور الرئيسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ومع ذلك، وان أيقن مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية عامل إدارة الموارد البشرية، إلا أن هذا الوعي لا يظهر دوما في الممارسات اليومية، أين تظهر فجوة كبيرة بين التصورات والسلوك في هذا المجال؛ فيشير (Mahé De Boislandelle, 1998 :P16) إلى وجود إيديولوجية تهدف إلى اختزال دور الموظفين داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث غالبا ما نجد إدارة غير تامة وغير فعالة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، وكذا غياب طلبات واضحة للاستشارة في هذا الميدان، بالإضافة إلى الخلط بين الالتزامات القانونية تجاه الموظفين من جهة وإدارة الموارد البشرية بمعناها الدقيق من جهة أخرى؛ يضاف إلى ذلك نقص الوسائل الضرورية واللازمة من أجل توفير لموظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الظروف التي يطمحون إليها، وصعوبة وضع تسيير المسار الوظيفي قيد التنفيذ في ظل تواجد عدد محدود من المستويات الهرمية والوظيفية في المؤسسة.

ويعتقد مديرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بان المعوقات الرئيسية التي يواجهونها في مجال إدارة الموارد البشرية ترتبط بالمقام الأول بإدارة الكفاءات، التنبؤ والتوظيف، كما يمكن إضافة عامل العجز عن إضفاء الطابع الرسمي لعدد الممارسات، كنقطة ضعف مهمة في إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ وقد كشف أيضا مفارقة في هذا الصدد، حيث أن غياب كل من الأدوات الإدارية ورسمية الممارسات لا يؤثر سلبا على الأداء التنظيمي وعلى المرونة وهو ما تحسدهم عليه المؤسسات الكبرى .
(Mahé De Boislandelle, 1998 :P15)

2.2.3. الدور المحوري للمدير

يجد معظم الباحثين الذين يدرسون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أنه من المستحيل معالجة موضوع إدارة هذا النوع من المؤسسات دون التطرق للوزن الكبير الذي يشغله المديرون، حيث نجد أن القرارات الإستراتيجية ترتبط بشكل كبير بلمح المدير (Machesney, 1991 :P16)، فعلى غرار الوظائف الأخرى في المؤسسة، ترتبط إدارة الموارد البشرية هي الأخرى ارتباطا شديدا بالمدير وبحضوره المطلق والدائم، لذا فالخصائص الشخصية للمدير ستقوم بتحديد الشكل العام لإدارة الموارد البشرية (طبيعة الممارسات، الانفتاح على المناهج الابتكارية) ، وخاصة من حيث حجم الثقة المتبادلة مع الموظفين كبيرة كانت أم صغيرة، وكذا من خلال الرغبة أو عدمها في مشاركة كل من السلطة والدخل ؛ على عكس المنشآت الكبرى، حيث تكون الأدوار بين المدير والموظفين مختلفة بشكل واضح، فإننا نجد أن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة " المدير يعتبر كموضوع و هدف في آن واحد" (Mahé De Boislandelle, 1998 :P15) ، كما يجب أن يكون قادرا على التعامل مع هذا التحرك المزدوج أي تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية.

3.3. إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بين التوافق والالتباس:

لم تسمح العوامل التالية: "الحضور الدائم للمدير في جميع المستويات وجميع القرارات، غياب النقابات أو ممثلين للموظفين، العدد القليل للموظفين وكذا محدودية الموارد المتاحة " بإنشاء وتطبيق نظام موارد بشرية فعال (Bayad & Herrmann, 1991 :P37)؛ أو نموذج شامل ومرجعي لإدارة الموارد البشرية؛ ففي الواقع غالبا ما يشكل هذا الحضور الدائم للمدير نوعا من الالتباس بين المستويات الثلاثة لإدارة الموارد البشرية (Mahé De Boislandelle, 1998 :P15) ؛ يتعلق المستوى الأول بإدارة الموظفين، ويهدف أساسا إلى تطبيق القوانين الداخلية، التنظيمات ومختلف التعليمات الصادرة عن الإدارة على شكل إجراءات موحدة ومنسقة؛ أما المستوى الثاني (السياسات المتعلقة بالموظفين)، فيتعلق بمختلف الإجراءات التوجيهية التي تمس عملية التوظيف، نظام الأجور، التنمية والمشاركة؛ وأخيرا المستوى الثالث (إستراتيجية إدارة الموارد البشرية)، ويهتم بالخيارات التنظيمية والإدارية الناتجة عن القرارات المتعلقة بمختلف

التغيرات التكنولوجية التي تخص المنتجات أو الأسواق؛ غالبا ما تكون هذه المستويات الثلاثة متشابكة كما هو حال الممارسات اليومية أين تتداخل كل من الجوانب الإدارية، السياسية والإستراتيجية بانتظام.

يعتبر العديد من المديرين بأن إدارة الموارد البشرية تخص المستوى الأول فقط، ويقومون بجعل المستويين الآخرين تحت مسؤوليتهم دوما، ويشكل هذا التمايز نوعا من الالتباس الواضح بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، ومع ذلك فهذا الالتباس الحاصل في الأدوار، وعدم وجود وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، لا يشير بالضرورة إلى وجود عقبات أو صعوبات. في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عادة ما يتكفل المدير نفسه بسيرورة إدارة الموارد البشرية و السيرورات الإستراتيجية؛ ما يعزز هذا الرابط الموجود بين إدارة الموارد البشرية من جهة و الإستراتيجية من جهة أخرى داخل هذه المؤسسات هو وجود تأثير مضاعف لأنشطة إدارة الموارد البشرية، " تمنح الأحجام الصغيرة والمتوسطة تأثيرات ذات أهمية أكبر في ما يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية مقارنة بالمؤسسة الكبيرة، وبالتالي فهذه الأنشطة سوف تأخذ بعدا إستراتيجيا بشكل غير مباشر" (Mahé De Boislandelle, 1998 :P15).

كما سبق وأشرنا إليه، فإن القرارات الإستراتيجية والتنظيمية (نذكر بالخصوص المتعلقة بإدارة الموارد البشرية) تعد قرارات جد متشابكة وهذا راجع للدور المحوري الذي يشغله المدير؛ لهذا وبفعل هذه الذاتية فالقرارات المتخذة تتأثر بشكل كبير وفي المقام الأول بملح وبقيم المدير الشخصية؛ لذا فنجد بأن هذه العناصر الأخيرة تقوم ببناء ورسم لرؤية المدير والتي بدورها تملك تأثيرا حاسما على القرارات المتخذة والسلوكيات المتبناة. بقدر ما تكمن فعالية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا في مرونتها وسرعة استجابتها للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، إلا أن الطابع الرسمي الذي يغلب على استراتيجيات المؤسسة (التخطيط الاستراتيجي الموحد) يمكن أن يؤدي إلى انعدام هذه المرونة.

4. إجراءات الدراسة الميدانية:

كما سبق ورأينا، فإن المراجعة الأدبية تركتنا بدون إجابة حول الطريقة الحقيقية التي يتم من خلالها معالجة العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتبر هذه العلاقة اقل وضوحا بما أن السيرورات الخاصة بإدارة الموارد البشرية لا يضيف عليها الطابع الرسمي بشكل واسع؛ فهذه الممارسات تتشكل تماشيا مع المواقف والظروف التي تواجهها المؤسسة (Mahé de Boislandelle 1994:p 17) لذلك، من خلال ما سيقوله المدير يمكننا الوصول إلى استيعاب هذه الممارسات وفهم العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وأهم العوامل المؤثرة في مدى تطورها.

1.4 منهجية الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية، مع دراسة ميدانية الهدف منها تحديد العلاقة الموجودة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية ومدى عمقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى محاولة إيجاد وتحديد أهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على مدى تطور هذه العلاقة (سوف نأخذ عاملي " حجم المؤسسة" و " ملحق المدير أو ما يعرف بالخصائص الشخصية " كعوامل مؤثرة). فيما ستكون دراستنا على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية باتنة.

2.4. عينة الدراسة:

يبلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية باتنة 17247 مؤسسة بداية سنة 2019، (PME, 2019: P35) ويمكن تقسيم هذه المؤسسات حسب رقم الأعمال وكذا عدد العمال إلى ثلاث فئات:

✓ المؤسسات المصغرة " 1 إلى 9 عمال" وتمثل 90 %؛

✓ الصغيرة " 10-49 عامل" تمثل 8 %؛

✓ المتوسطة " 50-250 عامل" تمثل 2%؛

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد بلغت 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة من مختلف، حيث استهدفت هذه الدراسة مسيري هذه المؤسسات أين تم توزيع 110 استمارة، واسترجاع 55 منها، وتقرر الإبقاء على 50 استمارة لتمثيل عينة الدراسة بعدما قمنا بإقصاء 5 استمارات لعدم صلاحيتها.

3.4. أداة الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة طريقة الاستقصاء في جمع البيانات، والتي تعتمد في شكلها المبسط على الاستبيان والذي قمنا بتقسيمه إلى قسمين، إذ خصص القسم الأول للمتغير المستقل وقد احتوى مجموعة من الأسئلة من نوع الأسئلة المغلقة باختيار واحد حول خصائص المؤسسة وملحق المدير، أما القسم الثاني والمتعلق بالمتغير التابع، حيث يحتوي على أسئلة متعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية التي لها علاقة بإعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة عليها (موافق جدا 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض درجتان، معارض جدا درجة واحدة)، وعلى أساس هذا سوف يتم التعامل مع المتوسطات الحسابية : "1- 2.59" منخفضة، "2.60 - 3.39" متوسطة، "3.40 - 5" مرتفعة.

وللوقوف على صدق الأداة تم توزيع الاستبيان على عينة مختارة للتأكد من وضوحه، أما فيما يخص قياس الثبات استعمل معامل الثبات ألفا كورنباخ، الذي بلغت قيمته " 0.895 أكبر من 0.60" لجميع فقرات الاستبيان أي ثبات أسئلة الاستبيان.

4.4. الأساليب الإحصائية :

تم تفرغ الاستبيان وتحليلها من خلال برنامج spss 20 ، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)، اختبار One Way ANOVA، اختبار Scheffe للمقارنات المتعددة.)

5.4. عرض وتحليل النتائج:

1.5.4. البيانات الخاصة بخصائص كل من المؤسسة وملمح المدير: وتظهر خصائص العينة في الجدول الموالي.

جدول رقم 1 : خصائص المتغيرات لكل من المؤسسة وملمح المدير

المتغيرات	الأصناف	العدد	النسبة "%" "
عدد العمال	من 1 إلى 9	25	50
	10 – 49	17	34
	50 – 250	8	16
رقم الأعمال	أقل من 40 مليون دينار	27	34
	من 40 – 400 مليون دينار	15	30
	أكثر من 400 مليون دينار	8	16
العمر	أقل من 30 سنة	12	24
	من 30 – 50 سنة	22	44
	أكبر من 50 سنة	16	32
التكوين الأولي للمدير	ابتدائي	16	32
	متوسط	18	36
	ثانوي	7	14
	جامعي	9	18
نوع الخبرة السابقة	خبرة في تسيير مؤسسة صغيرة ومتوسطة	8	16
	خبرة في تسيير مؤسسة كبيرة	6	12
	موظف سابق في مصلحة إدارة الموارد البشرية	4	8
	موظف سابق في مصلحة أخرى	15	30
	بدون خبرات سابقة	13	26
عدد السنوات منذ	أقل من 3 سنوات	12	24

36	18	من 3 إلى 7 سنوات	استلام الإدارة
40	20	أكثر من 7 سنوات	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 20 spss

- حسب نتائج الاستبيان، والذي يوضح الجدول أعلاه، نجد بأن عدد المؤسسات التي تملك أقل من 9 عمال تمثل أكبر نسبة من العينة ب 50%، تليها المؤسسات التي تحتوي على (9 إلى 49) عامل ب 34% أما المؤسسات التي توظف بين 50 إلى 250 عامل فتمثل 16%.

هذه الأرقام تؤكدها النتائج المتعلقة برقم الأعمال حيث تمثل المؤسسات التي لا يتجاوز رقم أعمالها 40 مليون دينار الحصة الأكبر ب 54%؛ توضح هذه الإحصائيات بأن المؤسسات المصغرة تمثل حوالي نصف العينة وتفسر أيضا التوجه الاقتصادي الذي شجعتة الدولة لتشجيع خلق هذا النوع من المؤسسات؛ وتمثل المؤسسات الصغيرة نسبة 34%، أما المؤسسات المتوسطة فتمثل 16% فقط.

- أما الجانب المتعلق بلتح المدير والذي ستشكله 4 جوانب: "العمر، الخبرة في المنصب بالسنوات، نوع الخبرة السابقة - المنصب السابق-، بالإضافة إلى التكوين الأولي":
✓ "فوجد بأن أعمار المديرين أو المسيرين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة تمثل نسبة 44% وهي النسبة الأعلى، وتمثل الفئة الأقل من 30 سنة نسبة 24% و هذا يعني بأن ثلثي المديرين تقل أعمارهم عن 50 سنة، حيث نجد أن نسبة الفئة الأكثر من 50 سنة هي 32%، وهذا يوضح الحضور الشبابي الكثيف في إدارة المؤسسات.

✓ أما فيما يخص التكوين الأولي " مستوى التكوين" فوجد بأن أعلى نسبة ترجع للمستوى التعليمي المتوسط ب 36%، متبوعا بالابتدائي ب نسبة 32% أما الجامعي والثانوي فيمثلان فقط 18% و 14% على التوالي. هذه الأرقام تظهر بأن أكثر من 80% من المديرين لا يملكون مستوى جامعي، هذا ما يفسره التوجه الكبير للفئة التي لم تتمكن من دخول الجامعة والحصول على شهادة لإنشاء مؤسسات وأعمال خاصة لقللة فرص حصولهم على وظائف دائمة، والسبب الآخر يعود ربما لتفضيل أصحاب الشهادات للوظيفة والراتب المضمون على زيادة الأعمال لما فيها من مخاطر.

✓ أما بالنسبة لعامل الخبرة ، فوجد بأن الحصة الأكبر للمديرين الذين تفوق عدد سنوات خبرتهم 10 سنوات ب 40% ، تليها 36% لعدد سنوات الخبرة بين 3 إلى 10 سنوات، فيما المديرين الذين لم تتجاوز خبرتهم 3 سنوات يمثلون 24% هذا يوضح تنوعا كبيرا حيث يتواجد المديرين ذوو الخبرة وكذا عديمي الخبرة الذين تمثل هذه المؤسسة أولى خطواتهم في مجال إدارة الأعمال. أما فيما يخص الجانب النوعي الخبرة فنلاحظ بأن 26% من المديرين لا يملكون أي خبرات سابقة قبل بداية تسييرهم لهذه المؤسسة، وتمثل 16% نسبة المديرين الذين سبق و أن سيروا مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و أما مسيرو المؤسسات الكبرى فيمثلون 12%، وتمثل 8% نسبة من سبق لهم العمل في مصلحة إدارة الموارد البشرية، أما باقي النسب أي 24% فتمثل من سبق لهم شغل أي منصب آخر، هذه الأرقام توضح بأن التوجه

نحو تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يقتصر على فئة معينة، بل جميع الفئات حاضرة من عديمي الخبرات التسييرية إلى مسيري كبرى المنشآت.

2.5.4. تحليل العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة:

وذلك بمحاولة الإجابة على فرضيات الدراسة

✓ الفرضية الأولى: توجد علاقة تأثير مرتفعة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة -في الاتجاهين- في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
جدول رقم 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول علاقة الإستراتيجية بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

الرقم	الممارسات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يعتبر تخطيط الموارد البشرية من التخطيط الشامل للمؤسسة	1.93	0969	منخفضة
2	تحتوي مؤسستكم على مخطط لإدارة الموارد البشرية تفوق مدته 5 سنوات	2.16	1.149	منخفضة
3	تتشرك مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة في عملية تخطيط الموارد البشرية	2.02	0892	منخفضة
4	تعتمد المؤسسة عند إعداد ورسم الأهداف على ما تتوفر من مورد بشري كما و نوعا.	2.26	1.103	منخفضة
5	تعمل إدارة الموارد البشرية على مساعدة الإدارات الأخرى من أجل الحصول على احتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.	2.26	1.139	منخفضة
6	تتماشى عملية التوظيف مع قيم المؤسسة	2.12	1.043	منخفضة
7	ترتبط سيرورة تكوين الأفراد مع الأهداف المستقبلية للمؤسسة.	2.40	1.161	منخفضة
8	تقوم المؤسسة بإعداد خطة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية على كافة المستويات وفقا لتحليل الوظائف لديها	2.40	1.262	منخفضة
9	تعتمد المؤسسة على مخرجات عملية تقييم أداء أفرادها كمدخل لسيرورة وضع الأهداف.	2.40	1.178	منخفضة
	الممارسات مجتمعة	2.229	0.889	منخفضة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

من النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض في درجات التقييم التي تحصلت عليها جميع عبارات الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 2.229، بانحراف معياري قدره 0.889، وهذا ما تفسره إجابات أفراد العينة؛ حيث كانت

أعلى الدرجات للعبارات رقم (7، 9، 8)، بمتوسط قدره 2.40؛ حيث يلاحظ أن هذه العبارات الثلاث تخص ممارسات كل من تكوين الموارد البشرية و تقييم الأداء وعلاقتها بإستراتيجية المؤسسة؛ فيما تراوحت متوسطات العبارات (5، 6) و بين 2.26 و 2.12 ويلاحظ على هاتين العبارتين ارتباطهما بعملية التوظيف. فيما تراوحت متوسطات العبارات التالية: (1، 2، 3، 4) بين (2.02 و 1.93) وهي أدنى المتوسطات، حيث يلاحظ على هذه العبارات ارتباطها بعملية تخطيط الموارد البشرية وعلاقتها مع إستراتيجية المؤسسة.

بالرغم من الاختلافات البسيطة بين متوسطات العبارات المدروسة، إلا أن قيم هذه المتوسطات التي تقدر إجمالاً بمعدل "2.229"، أي بتقييم (لا أوافق) حسب مقياس ليكرت الخماسي، تدل على ضعف العلاقة الموجودة بين إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة و ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء نزولاً أي من أعلى لأسفل، أين تحمل إدارة الموارد البشرية الخيارات الإستراتيجية المتخذة وتحاول التكيف معها من أجل توفير جميع الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف المرسومة؛ أو صعوداً أي من أسفل لأعلى أين تشارك وظيفة إدارة الموارد البشرية فعلياً في وضع الخيارات الإستراتيجية، حيث تعتبر مخرجاتها كمدخلات لإعداد الإستراتيجية؛ وبالتالي ومن خلال ما سبق من النتائج نرفض الفرضية البحثية الأولى التي تنص على: وجود علاقة تأثير مرتفعة بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة -في الاتجاهين- في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

✓ **الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة.

سنقوم بمعالجة هذه الفرضية عن طريق جانبيين لحجم المؤسسة "بدلالة عدد العمال، وبدلالة رقم الأعمال"، وبالتالي نتفرع الفرضية الثانية إلى فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد العمال.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويوضح الجدول رقم (3) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05).

جدول رقم 3: نتائج تحليل التباين الأحادي وفقاً لعدد العمال

العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعاً لمتغير عدد العمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من 1 إلى 9 عمال	1.622	0.369	58.544	0.000	دال إحصائياً
من 10 إلى 49 عامل	2.418	0.365			
من 50 إلى 250 عامل	3.722	0.900			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

يوضح الجدول (3) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت قيمة "F" "58.544"، بقيمة احتمالية "0.000" أي "أصغر من" 0.05 فهي إذن قيمة دالة إحصائية، ومنه نستنتج

انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير عدد العمال؛ وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى.

كما يوضح الجدول السابق أيضا ارتفاع قيمة المتوسطات للمؤسسات التي تملك عدد كبير من العمال عن المؤسسات ذات العدد الأقل من العمال؛ ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) Multiple comparisons التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا.

جدول رقم 4: نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) تبعا لمتغير عدد العمال

العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير عدد العمال	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من 10 إلى 49 عامل من 1 إلى 9 عمال	0.796 *	0.000	دال إحصائيا
من 50 إلى 250 عامل من 10 إلى 49 عامل	1.303 *	0.000	دال إحصائيا
من 50 إلى 250 عامل من 1 إلى 9 عمال	2.100 *	0.000	دال إحصائيا

*وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح لنا من الجدول (4) أن سبب الفروق الدالة إحصائيا تعود إلى الفرق بين المؤسسات التي تحتوي على عدد عمال (بين 50 و250) و المؤسسات التي تحتوي على عدد عمال أقل بفارق معنوي 2.100 عن المؤسسات ذات (1 إلى 9) عامل وفارق معنوي 1.303 عن المؤسسات ذات (10 - 49) عامل، حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0.000 "أقل من 0.05" لكل منهما؛ بينما الفرق بين المؤسسات ذات (10 - 49) عامل و المؤسسات ذات (1 - 9) عامل جاءت هي الأخرى دالة إحصائيا بفارق معنوي 0.796، وبقيمة احتمالية قدرها 0.000 "أقل من 0.05؛ ومنه نستنتج انه توجد علاقة طردية بين عدد العمال ومدى تطور العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في مؤسسات العينة.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير رقم الأعمال لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار "ANOVA" لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويوضح الجدول رقم (5) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05).

جدول رقم 5: نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لرقم الأعمال

العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير رقم الأعمال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 40 مليون دينار	1.744	0.427	49.211	0.000	دال إحصائيا
من 40 - 400 مليون دينار	2.259	0.581			

		0.658	3.805	من 400 - 4000 مليون دينار
--	--	-------	-------	---------------------------

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

يوضح الجدول (5) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير رقم الأعمال؛ حيث جاءت قيمة "F" 49.2 بقيمة احتمالية 0.0 أصغر من 0.05 فهي إذن قيمة دالة إحصائية، وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية. كما يوضح الجدول أيضا ارتفاع قيمة متوسطات المؤسسات ذات رقم الأعمال الكبير عن المؤسسات ذات رقم الأعمال الصغير؛ ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار "Scheffe" التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا.

جدول رقم 6: نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) تبعا لرقم الأعمال

العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير رقم الأعمال	الفرق في المتوسطات	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
من 40 - 400 أقل من 40 مليون دينار	* 0.514	0.000	دال إحصائيا
من 400-4000..... من 40 - 400 مليون دينار	* 1.546	0.000	دال إحصائيا
من 400-4000 أقل من 40 مليون دينار	* 2.060	0.000	دال إحصائيا

*وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

يتضح لنا من الجدول (2) أن سبب الفروق الدالة إحصائيا تبعا لمتغير رقم الأعمال، تعود إلى الفرق بين المؤسسات التي رقم أعمالها "بين 400 و 4000 مليون دينار" و المؤسسات التي رقم أعمالها أقل، وهذا بفارق معنوي 2.060 عن المؤسسات ذات رقم الأعمال " أقل من 40 مليون دينار"، وبفارق معنوي 1.546 عن المؤسسات ذات رقم الأعمال " من 40 - 400 مليون دينار"، حيث جاءت القيمة الاحتمالية 0 "أقل من 0.05" لكل منهما؛ كما أن الفرق بين المؤسسات ذات رقم " من 40 - 400 مليون دينار" و المؤسسات ذات رقم الأعمال " أقل من 40 مليون دينار" جاءت هي الأخرى دالة إحصائية، بفارق معنوي 0.514 وبقيمة احتمالية قدرها 0.013 " أقل من 0.05"، ومنه نستنتج انه توجد علاقة طردية بين رقم الأعمال ومدى تطور العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

من خلال النتائج التي أفرزت عنها الفرضيتان الفرعيتان حيث تم قبول انه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية " وقد جاءت هذه الفروق لصالح المؤسسات التي يتراوح عدد عمالها بين "50 و 250" والتي تملك رقم أعمال بين "400 إلى 4000 مليون دينار"؛ وبالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تقول: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة"، وقد جاءت الفروق لصالح المؤسسات المتوسطة على حساب المؤسسات المصغرة و المؤسسات الصغيرة، كما أن هذه الأخيرة أيضا تملك فرقا معنويا على حساب المؤسسات المصغرة.

✓ **الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير ملمح المدير.

سنقوم بمعالجة هذه الفرضية عن طريق ثلاث جوانب لملمح المدير "بدلالة كل من العمر، التكوين الأولي للمدير، عدد السنوات منذ استلام الإدارة"، وبالتالي نتفرع الفرضية الثالثة إلى ثلاث فرضيات فرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويوضح الجدول رقم (7) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05).

جدول رقم 7: نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا للعمر

العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير العمر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
أقل من 30 سنة	2.388	0.970	0.310	0.735	غير دال إحصائيا
من 30 - 50 سنة	2.222	0.969			
أكبر من 50 سنة	2.118	0.737			

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

يوضح الجدول (7) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت قيمة "F" 0.310، بقيمة احتمالية 0.735 أكبر من 0.05، فهي إذن قيمة غير دالة إحصائية، ومنه نستنتج انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر، وبالتالي ترفض الفرضية الفرعية الأولى؛ كما يوضح الجدول السابق تقاربا كبيرا بين قيم المتوسطات، حيث بلغت 388.2، 2.222، 2.118 بالنسبة للفئات الثلاث للمؤسسات؛ ومنه نستنتج أن عمر المدير لا يؤثر على العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير التكوين الأولي للمدير.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويوضح الجدول رقم (8) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05).

جدول رقم 8: نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا للتكوين الأولي للمدير

العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير التكوين الأولي للمدير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	القيمة الاحتمالية	الدلالة الإحصائية
ابتدائي	1.833	0.460	39.274	0.000	دال

إحصائيا	متوسط	0.394	1.685
	ثانوي	0.235	2.682
	جامعي	0.767	3.666

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 20 spss

يوضح الجدول (8) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث جاءت قيمة "F" 274.39 بقيمة احتمالية 0.000 أصغر من 0.05، فهي إذن قيمة دالة إحصائيا، ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير التكوين الأولي للمدير، وبالتالي نقبل الفرضية الفرعية الثانية؛ كما يوضح الجدول السابق أيضا ارتفاع قيمة المتوسطات للمؤسسات التي يسيروها مديرون ذوو مستوى تكويني أعلى عن المؤسسات التي يسيروها مديرون ذوو مستوى تكويني منخفض؛ ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار (Scheffe) التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا .

جدول رقم 9: نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) تبعا لمتغير التكوين الأولي للمدير

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير التكوين الأولي للمدير
دال إحصائيا	0.050	* 0.849	ثانوي ابتدائي
دال إحصائيا	0.010	* 0.979	ثانوي متوسط
دال إحصائيا	0.000	* 1.833	جامعي ابتدائي
دال إحصائيا	0.000	* 1.981	جامعي متوسط
دال إحصائيا	0.03	* 0.984	جامعي ثانوي

* وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج 20 spss

يتضح لنا من الجدول (9) أن سبب الفروق الدالة إحصائيا، تعود إلى الفرق بين المؤسسات التي يسيروها مدير متحصل على مستوى جامعي و المؤسسات التي لا يملك مسيروها شهادة جامعية، وهذا بفارق معنوي 1.833 عن المؤسسات التي يسيروها مدير ذو مستوى ابتدائي وبفارق معنوي 1.981 عن المؤسسات يسيروها مدير ذو مستوى متوسط، وبفارق معنوي 0.984 عن المؤسسات يسيروها مدير ذو مستوى ثانوي حيث جاءت القيم الاحتمالية 0.00، 0.00، 0.030 على التوالي وهي "أقل من 0.05" لكل منها؛ كما جاءت الفروق المعنوية بين المؤسسات التي يسيروها مدير ذو مستوى ثانوي و المؤسسات التي يسيروها مدير ذو مستوى ابتدائي أو متوسط هي الأخرى دالة إحصائيا وبقيم احتمالية قدرها 0.05 و 0.01 " أقل من 0.05"، ومنه نستنتج انه توجد علاقة طردية بين التكوين الأولي للمدير ومدى تطور العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 في العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد السنوات منذ استلام الإدارة.

لفحص هذه الفرضية تم إجراء اختبار ANOVA (أنوفا) لاكتشاف هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية، ويوضح الجدول رقم (10) نتائج الاختبار والدلالة الإحصائية (عند مستوى الدلالة 0.05).

جدول رقم 10: نتائج تحليل التباين الأحادي وفقا لعدد لعدد السنوات منذ استلام الإدارة.

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	قيمة F	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير عدد السنوات منذ استلام الإدارة
دال إحصائيا	0.000	14.158	0.929	3.166	أقل من 3 سنوات
			0.775	2.074	من 3 إلى 7 سنوات
			0.484	1.805	أكثر من 7 سنوات

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

يوضح الجدول (10) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه، ومنه نستنتج انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير عدد السنوات منذ استلام الإدارة؛ حيث جاءت قيمة "F" 14.1، بقيمة احتمالية "0" أصغر من 0.05"، فهي إذن قيمة دالة إحصائية؛ وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

كما يوضح الجدول السابق أيضا ارتفاع قيمة المتوسطات للمؤسسات التي يملك مسيروها أقل عدد من السنوات منذ استلام الإدارة عن المؤسسات التي يملك مسيروها عددا أكبر، حيث كانت أعلى درجة للمؤسسات التي يملك مسيروها أقل من 3 سنوات، بمتوسط حسابي يبلغ 3.166 من أصل 5؛ ولمعرفة سبب الفروقات تم اختبار (Scheffe)، التي توضح سبب وماهية الفروق الدالة إحصائيا .

جدول رقم 11: نتائج اختبار المقارنة البعدية (Scheffe) تبعا لمتغير عدد السنوات منذ استلام الإدارة

الدلالة الإحصائية	القيمة الاحتمالية	الفرق في المتوسطات	العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمتغير عدد السنوات منذ استلام الإدارة
دال إحصائيا	0.001	1.092 *	أقل من 3 سنوات من 3 إلى 7 سنوات
دال إحصائيا	0.000	1.361 *	أقل من 3 سنوات أكثر من 7 سنوات
غير دال إحصائيا	0.520	0.268	من 3 إلى 7 سنوات أكثر من 7 سنوات

*وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 20

يتضح لنا من الجدول (11) أن سبب الفروق الدالة إحصائيا تعود إلى الفرق بين المؤسسات التي يملك مسيروها أقل عدد من السنوات في الإدارة و المؤسسات التي يملك مسيروها عدد سنوات أكبر، حيث جاءت الفروق المعنوية: 1.09 عن المؤسسات التي يملك مسيروها بين 3 إلى 7 سنوات و 1.30 عن المؤسسات التي يملك مسيروها أكثر من 7 سنوات، وقد جاءت القيمة الاحتمالية 0.001 و 0 أي "أقل من 0.05" لكل منهما. وبالتالي نستنتج انه توجد علاقة عكسية بين عدد السنوات منذ استلام الإدارة ومدى تطور العلاقة

الموجودة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، فكلما كان المدير أقل خبرة في المنصب كلما كانت العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية أكثر تطورا.

5. الخاتمة:

- يمكننا التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية من استخلاص النتائج التالية:
- ✓ ضعف في درجة العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة - في الاتجاهين- في المؤسسات محل الدراسة؛
 - ✓ توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة:
 - ❖ في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد العمال، بحيث وجدنا أن هناك علاقة طردية بينهما؛
 - ❖ في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير رقم الأعمال، بحيث وجدنا أن هناك علاقة طردية بينهما؛
 - ❖ في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير حجم المؤسسة، ومنه نستنتج انه توجد علاقة طردية بينهما؛
 - ❖ في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تعزى للتكوين الأولي للمدير، بحيث وجدنا أن هناك علاقة طردية بينهما؛
 - ❖ في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير عدد السنوات منذ استلام الإدارة، بحيث وجدنا أن هناك علاقة عكسية بينهما؛
 - ✓ لا توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة:
 - ❖ في العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر.
- وبالتالي فإننا نستنتج بأن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي علاقة جد منخفضة، وبأن هذه العلاقة تتأثر إيجابا بكل من: حجم المؤسسة بمتغيره " رقم الأعمال وعدد العمال" وبلمح المدير بمتغيره " التكوين الأولي للمدير"، بينما تتأثر سلبا بعدد السنوات منذ استلام الإدارة، بينما عامل العمر لا يملك أي تأثير على هذه العلاقة.
- في الأخير يمكن أن نقول بأنه يجب على المديرين العمل على تطوير العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، حيث أنها سترفع من الكفاءة الإدارية، لما ستوفره من تبسيط لسيرورة هذه الأخيرة، وهذا ما سيعود بالفائدة على الأداء التنظيمي وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

6. المراجع

المؤلفات:

BEYSSERE DES HORTS, C. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris: Editions d'organisation.

REALE, Y., & DUFOUR, B. (2006). *Le DRH stratège*. Paris: Editions d'Organisation.

المقالات:

BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management* (17), 99-120.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building Competitive Advantage through people. *Sloan Management Review* , 30-46.

Bayad, M., & Boughattas, Y. (2008). Métier d'entrepreneur : étude exploratoire pour identifier et évaluer les compétences. *congrès de l'AGRH* , 02-21.

Bayad, M., & Herrmann, J.-L. (1991). Gestion des effectifs et caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles : vers quelles relations ? *Revue internationale P M E* (4), 25-41.

EINSENHARDT, K., & MARTIN, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal* (21), 1105-1121.

LE BOULAIRE, M., & RETOUR, D. (2008). Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ? *Revue de Gestion des Ressources Humaine* , 01-22.

Machesney, M. (1991). La PME : une gestion spécifique. *Economie rurale* (206), 11-17.

Mahé De Boislandelle, H. (1998). GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation. *Revue internationale P.M.E.* , 11 (2-3), 11-30.

Torrès, O. (1998). La spécificité de gestion de la PME en question, PME de nouvelles approches. *Economica* , 1-51.

مجلات دورية تصدر عن هيئات رسمية:

PME, B. d. (2019). *Bulletin d'information statistique de la PME* . Ministère de l'Industrie et des Mines (33).