

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د.لخلف  
عثمان

## الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البويرة-

### PERSONAL CHARACTERISTICS OF THE MANAGER AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT POLICIES IN SMES – A CASE STUDY OF BOUIRA SMES-

براقوبة أمينة\*

طالبة دكتوراه جامعة الجزائر3- مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية.

berragoubaamina@yahoo.com

أ.د.لخلف عثمان

أستاذ تعليم عالي مدرسة الدراسات العليا التجاري

Lakhlef1@gmail.com

تاريخ النشر	تاريخ القبول	تاريخ الوصول
15-12-2018	29-11-2018	10-05-2018

#### الملخص:

هدفت هذه الورقة البحثية إلى دراسة أثر الخصائص الشخصية للمسير على درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا بدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة، حيث كشفت النتائج عن انخفاض درجة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرسمية ترجع لكل من متغير الخبرة ونوع التكوين، في حين لم نجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرسمية ترجع لمتغير العمر.

**الكلمات المفتاحية:** المسير، الخصائص الشخصية، سياسات تسيير الموارد البشرية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**Abstract:**

The aim of this study was to study the profile impact of the manager on the degree of formalization of HRM policies at the SME level, so that a sample was taken of SMEs located in the Bouira wilaya, where the results revealed that the degree of formalization of HRM policies in the SMEs studied was low, thus the existence of statistically significant differences in the degree of formalization related to the level of experience variable and the quality and training quality, while for the variable age no significant differences were recorded.

**Keywords:** manager, manager profile, HRM policies, SMEs

## 1. مقدمة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الركائز الاقتصادية التي تعتمد عليها غالبية الدول، كونها تعتبر فرصة ورافعة حقيقية لخلق الثروات وفرص العمل، ومن هذا المنطلق عرف هذا النوع من المؤسسات اهتماما متزايدا وواضحا ضمن الاستراتيجيات التنموية للدول على غرار الجزائر، ويرغم من ذلك لا تزال هذه المؤسسات تعاني العديد من المشاكل التي تعيق تطورها ونموها، من أهمها ضعف الكفاءة وسوء التسيير الذي أكدته الخبراء في سياق عملية التأهيل لحوالي مئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، كما أن هذه المؤسسات هي أولا المسؤول الأول عنها سواء كان مالكا أو مسيرا ونجاحها مرهون بنوعية وطريقة تسييره إذ يعتبر مركز نظام التسيير، وتظهر الخصائص الشخصية للمسير كأحد الأسباب الرئيسية المؤثرة على تسييره لمختلف موارد المؤسسة على غرار الموارد البشرية، ومن هنا جاءت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي: هل هناك أثر للخصائص الشخصية للمسير على درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة المتوسطة؟ وكإجابة مؤقتة على هذه الإشكالية تم صياغة الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغير عمر المسير؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغير نوع تكوين المسير؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغير مستوى تكوين المسير؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغير خبرة المسير.

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د. لخلف  
عثمان

ومن أجل إنجاز هذا البحث تم تقسم هذه الدراسة إلى جزئيين، الجزء الأول  
خصص لمختلف الأطر النظرية للدراسة، في حين خصص الجزء الثاني للدراسة  
التطبيقية والتي خصصت لمعالجة وتحليل أثر الخصائص الشخصية للمسير على  
درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
في ولاية البويرة.

## 2. طبيعة المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

### 1.2. المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يعبر عن المسؤول عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمصطلحات مختلفة،  
وهذا نتيجة لوجهة النظر التي ينظر إليه بها، كما أن للترجمة نصيب من ذلك،  
ف رئيس المؤسسة يأخذ تسميات متعددة يمكن أن نميز بين المصطلح القانوني حيث  
يعرف بالمسير، وعند الاقتصاديين يعرف بالمقاول، حيث تطور مفهوم المقاول  
مع مرور الزمن، فهو ذلك الشخص الذي يمضي عقدا مع السلطات العمومية لأجل  
القيام ببعض المشاريع العمومية كبناء عمارات أو شق طرق. ( Boutillier.S et  
Uzunidis.D 1998:p8 )

وهناك العديد من الباحثين الذين أظهروا اهتماما بالمقاول في الأدبيات  
الاقتصادية، حيث أن أول إطار نظري واضح للمقاول وضع من قبل الاقتصادي  
R.Cantillon وقد عرف المقاول على أنه صاحب رأس المال الذي يتحمل  
المخاطر الناجمة عن عدم تأكد البيئة، أما J.B. Say فاعتبره المبدع الذي يقوم بجمع  
وتنظيم وسائل الإنتاج بهدف خلق منفعة جديدة،(GUYOT. JL , 2008:p16)  
VANDEWATTYNE. J) ونجد أيضا Schumpeter الذي يرى أن وظيفة المقاول  
هي البحث عن التغيير والتصرف بما يوافقه واستغلاله باعتباره على انه فرصة.  
( Wtterwulghe.R 1998: p41 )

إذا فالمقاول هو مؤسس ومنتشأ المؤسسة التي يعمل على تنظيمها وإدارتها داخليا  
وتمثيلها خارجيا، لذا نجد أن المقاول هو مصطلح يرتبط في الأساس بملكية أصول  
المؤسسة أي برأس المال، ويقوم هو بتسييرها فنصطلح عليه بالمسير، ولقد شاع  
استعمال مصطلح المسير في العديد من اللغات ففي اللغة الفرنسية يسمى  
"gestionnaire" وبالانجليزية "manager" لذا تعددت واختلقت جهات النظر في  
تحديد مفهومه، حيث عرف على أنه ذلك الفرد الذي يكمن دوره الأساسي في  
التخطيط، واتخاذ القرار، التنظيم، القيادة، التحفيز، والرقابة، في كل ما يخص  
الموارد البشرية والمادية والمالية في المؤسسة. ( DIDIR.M 2009:p6 )

أما في إطار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ففي اغلب الأحيان المسير هو مالك المؤسسة وهنا نميز بين نوعين، المسير المالك هو ذلك الشخص الذي يتمتع بالخصائص الإستراتيجية المتمثلة في قدرته على إنشاء واستغلال طاقاته الذاتية الداخلية واستعمال التحالفات الإستراتيجية المبنية على الموارد والكفاءات، والمالك المسير وهو المؤسس المالك والذي يقوم بتسييرها إنطاقا من مؤهلاته وقدراته الخاصة من اندفاع وإبداع ومخاطرة، تجعله يسعى لتحقيق الأرباح المنشودة، (كاسر نصر منصور، شوقي ناجي جاد 2000:ص 193) وأحيانا يتخلى عن مسؤولية التسيير لشخص آخر يسمى بالمسير الأجير والذي ليست له ملكية في رأس المال بالضرورة إذ يحصل على اجر مقابل تسييره للمؤسسة، والمسير غالبا ما يتحكم بمجموعة من الأفراد ما ساعد على ظهور موجة جديدة في مجال التسيير تستخدم مصطلح القائد، وظهرت معه مدرسة القيادة، أما عن العامية فيشيع استخدام مصطلح السيد أو المعلم أو رب العمل "le patron" وهو مصطلح ذو بعد تاريخي اجتماعي بشكل خاص.

إن المصطلحات السابقة لها معنى يفهم من النص، حيث سنختار في دراستنا هذه مصطلح المسير بغض النظر عن كونه مالكا أو أجيرا، لأن المقول مسير، والمعلم مسير، والقائد مسير، إذا النقطة المشتركة بينهم هي التسيير واتخاذ القرارات.

## 2.2. خصائص المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

معظم المؤلفين الذين درسوا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجدون انه من المستحيل دراسة الجوانب التسييرية دون إعطاء أهمية لثقل وزن المسير، وقد حاولوا دراسة الخصائص التي يتميز بها، والتي ارتكزت في مجملها على شخصيته الداخلية من جانب، وخصائصه الشخصية من جانب آخر، حيث أن مجمل الدراسات اتفقت على أن هذه الخصائص هي التي تنعكس على كفاءته في التسيير، فالمسير يميل إلى أن يكون محور نظام تسيير مؤسسته، والتأثير من خلال رؤيته. (DAGOBERT. N2006.p3)

وتتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة متنوعة من الخصائص المميزة لمسيرها، بحيث لا يوجد تجميع موحد لخصائص جميع المسيرين، حيث تختلف خصائصهم بإخلاف تدريباتهم والخلفيات العائلية، وخبرتهم في مجال عملهم، وهذا التنوع يجعل من الصعب فهم المنطق السلوكي الذي يوجه مسيري هذا النوع من المؤسسات.

عدد كبير من المتغيرات التي انطوى عليها تحليل خصائص المسير، وهذه المتغيرات يمكن أن تختلف وفقا للكاتب ولهدف البحث، حيث نجد دراسة Tremblay (1968)، الذي قسم الخصائص إلى شخصية وأخرى داخلية، حيث يرى بان هذا التمييز مهم حيث وضع في إطار الخصائص الشخصية والمرتكزة أساسا على البيانات الموضوعية كالعمر، العرق والدين، التعلم، الخبرة والخلفية العائلية، أما فيما يخص الداخلية والمرتكزة على بيانات ذاتية مثل المواقف، القيم، والمعتقدات، أما دراسة (robidox 1973) التي أجريت في إقليم كيببوك والتي ابرزت من خلالها الشروط البيئية وشروط النظام المعنوي والمزاجي، فيما يخص الشروط البيئية فقد حددها المؤلف في الوسط العائلي، الطبقة الأسرية، الوراثة، تأثير الوالدين، المستوى التعليمي، العمر، الخبرة. بينما صنف ضمن النظام المزاجي والمعنوي كل من احتياجات الانجاز، السلطة والقوة، الانتماء، الرغبة في المخاطرة، الفطنة، الثقة في النفس، الشعور الفطري بالتنظيم، وفي دراسة (Toulouse 1979) نجده قد ميز بين الخصائص الاجتماعية والتي تمثلت في العرق، الخلفية العائلية، التعلم، العمر، الخبرة، والخصائص النفسية والتي تتعلق أساسا بموقف المسير في مواجهة الخطر، وأيضا (CHAPELLIER 1997) الذي اظهر من خلال دراسته الخصائص النفسية للمسير (القيم والمعتقدات) من جهة، والخصائص الوصفية والتي تنقسم إلى موضوعية (العمر، الخبرة، والتكوين) وذاتية والمتمثلة في أهدافه من جهة أخرى.

حيث أجمعت معظم الدراسات على هاتين المجموعتين من المتغيرات تتميز بكون الأولى تعتبر فئوية لأنها لا تحتاج إلى قياس، بينما الأخرى يمكن قياسها باستخدام الاختبارات للحصول على نتائج متدرجة من الضعيف إلى القوي، وقد ارتكزت دراستنا على الخصائص الشخصية للمسير، وبالتحديد على المتغيرات التي رجحت من قبل المؤلفين في هذا المجال للتأثير على السلوك الإداري، وهي العمر، الخبرة، والتكوين.

### 3. تسيير الموارد البشرية وسياساتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والدور المحوري للمسير:

تظهر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية حقيقية ولكنها تختلف عن المؤسسات الكبيرة، كما أن تسيير الموارد البشرية ليست مقتصرة على المصلحة المسؤولة عن الموظفين، بل هي مركزية وتعتمد أساسا على خصائص المسير وعلاقات الثقة المتقاسمة في المؤسسة. (JACQUES.I, Abdenbi.L, Sahraoui.D 2011:p84) وتظهر وظيفة تسيير الموارد

البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بافتقارها لبنية وهيكل واضحين، وانتشار ضعف إضفاء الطابع الرسمي في تصميم ونشر وتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، ( AMAURY.G 2013:p5 ) ويمكن تلخيص خصائص تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تلك التي وضعها ( Saïd BALHADJ: p5 ):D'Amboise et Garand

-ضعف إضفاء الطابع الرسمي على سياسات، إجراءات، وممارسات تسيير الموارد البشرية؛

- محدودية الموارد المالية والمادية والبشرية؛

- نقص عام للخبرات في مجال أساليب وتقنيات تسيير الموارد البشرية؛

- مركزية قوية من قبل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وصعوبة التفويض.

إذا من خلال هذا تظهر إشكالية إضفاء الطابع الرسمي فيما يخص تصميم وتنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تم دراستها منذ عدة أعوام، ويقصد بإضفاء الطابع الرسمي وضع سياسات وإجراءات مكتوبة وواضحة داخل المؤسسة، والعمل بهذه القواعد في ممارسة هذه السياسات، فهي حقيقة وجود قواعد وإجراءات مكتوبة، ( COMEAU-VALLEE.M, 2009:p45 ). وقد وضعت عدة نماذج لتسيير الموارد البشرية في هذا النوع من المؤسسات وكان أولها نموذج Henri Mahé De Boislandelle الذي وضعه في منتصف الثمانينات، ثم اقترحت نماذج أخرى في سنوات التسعينات النموذج الهرمي ل M. Bayad et D. Nebenhaus ونموذج الموقفي ل Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N.

### 1.3. النموذج الهرمي ل M. Bayad et D. Nebenhaus:

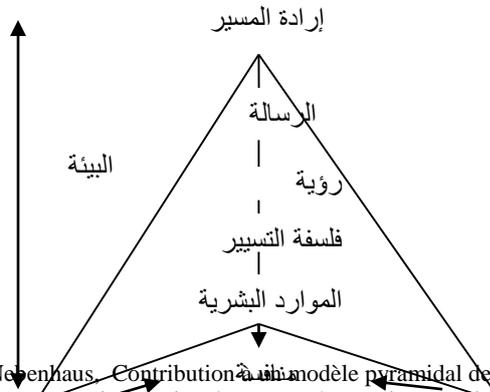
في هذا النموذج يرى الباحثان انه من الاستحالة تمثيل تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الإطار التصوري للمؤسسات الكبيرة، ويعتبران أن الإطار التحليلي المناسب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينبغي أن يستند إلى حالة المسير والذي ينشأ بنفسه، إذ يلعب دورا حاسما في عملية اتخاذ القرار، و يرون أن النموذج البديل والمفسر لوظائف تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يتكامل مع عنصرين مهمين: دور المسير وأهمية العلاقة التي تربطه بالبيئة، حيث اقترحا هذا النموذج التحليلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والذي يسمح بقراءة تسييرها للموارد البشرية، حيث أن المسير هو القوة الموجهة الأساسية لهذا النموذج، من خلال تأثيره عن طريق فلسفته في التسيير، ورؤيته للمنظمة وأهدافها، وعلى هذا النحو كان في الجزء

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د. لخلف  
عثمان

العلوي من الهرم. (M. Bayad et D. Nebenhaus, 1998:p161-178) وجاء هذا  
النموذج كالاتي:

### الشكل رقم(1): النموذج الهرمي ل M. Bayad et D. Nebenhaus

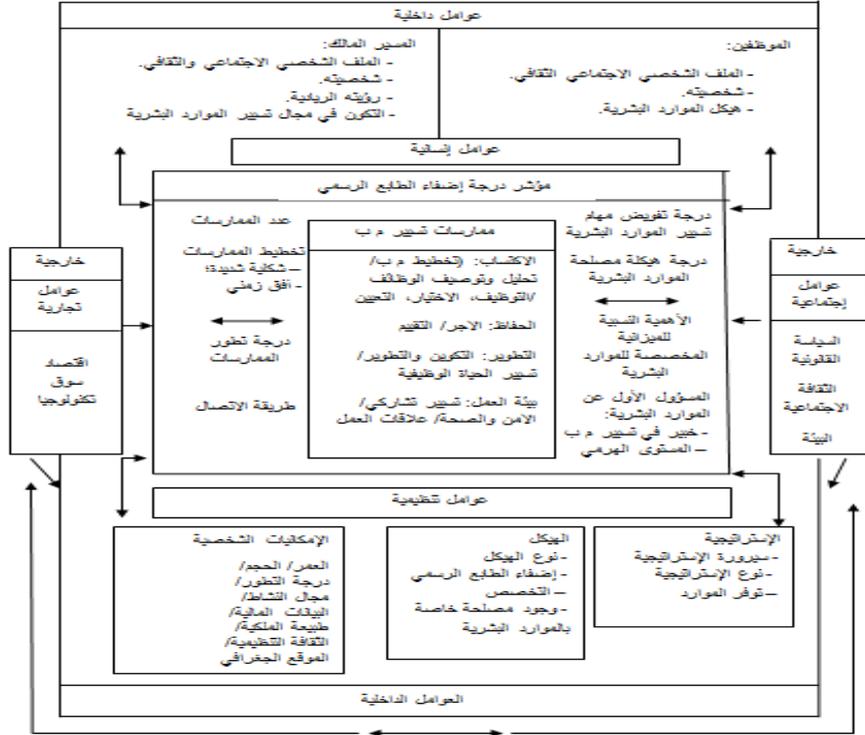


Source: M. Bayad et D. Nebenhaus, Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des  
ressources humaines en PME, Revue internationale P.M.E: économie et gestion de la petite et  
moyenne entreprise, vol. 11, n° 2-3, 1998, p.161-178.

### 2.3. نموذج الموقفي ل Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N

في إطار الدراسات التجريبية التي نشرت في أمريكا الشمالية وأوروبا حول  
موضوع الموارد البشرية في الم ص وم ، اقترح كل من Fabi. B ، Garand. D. J ،  
Petterssen.N هذا النموذج في إطار مفاهيمي موجه لتحديد وجود مستوى  
إضفاء الطابع الرسمي ممارسات تسيير الموارد البشرية، هذا النموذج يدمج ثلاث  
مفاهيم أساسية وهي الإمكانيات الرؤية الريادية وإضفاء الطابع الرسمي، والمسير  
يظهر في هذا النموذج من خلال "رؤيته الريادية للمشاريع"، ويمكن توضيح هذا  
النموذج في الشكل الموالي:

**الشكل رقم (2): نموذج الموقف ل Fabi.B, Garand.D.J et Petterssen.N**



Source: Fabi. B, Garand. D. J et Petterssen.N, la GRH : contingences davantage qu'universalité ? opérationnalisation d'un modèle de contingence, 2ème congrès de l'AGRH, 1993, pp 213

ومن خلال هذا النموذج فإن العوامل التي تحدد المتغير التابعة (مستوى إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات تسيير الموارد البشرية) تسهم في تفسير وجودها وتطورها ودرجة إضفاء الطابع الرسمي عليها.

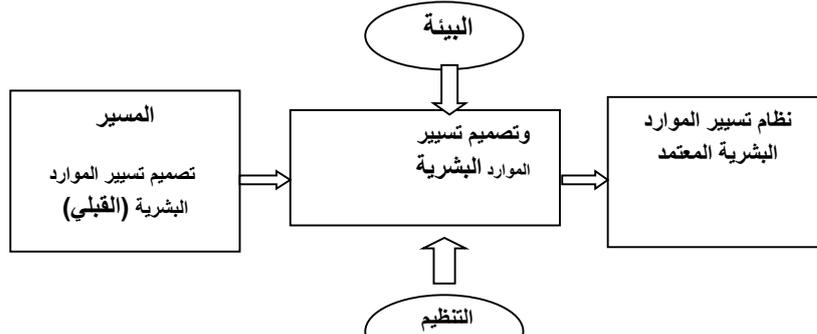
**3.3. نموذج Henri Mahé De Boislandelle:**

يظهر هذا النموذج ثلاث محددات رئيسية وهي البيئة، الخصائص التنظيمية، والمسير، وعند التقاء هذه المحددات يظهر تصور لتسيير الموارد البشرية فعلية والمنفذة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويمكن توضيح هذا النموذج فيما يلي:

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د. لخلف  
عثمان

### الشكل رقم(3): نموذج Henri Mahé De Boislandelle



Source: Henri Mahé De Boislandelle, GRH en perspective: universalité et contingences, essai de théorisation, Revue internationale P.M.E. économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 2-3, 1998, p16

وهذا النموذج يسلط الضوء على تصورين لتسيير الموارد البشرية توضع من قبل المسير وهما التصميم القبلي لتسيير الموارد البشرية وهو متعلق بالمسير والمتولد عن شخصيته، تكوينه، عمره، جذوره الاجتماعية، مساره المهني، وأسلوبه في التسيير، ومن جهة أخرى يجب الأخذ في الاعتبار المكانة الممنوحة لديناميكية الفرد، ومعرفة دوافعه، أما التصميم البعدي فيعكس "خطة" الموارد البشرية المطورة من طرف المسير، مع الأخذ بعين الاعتبار التزامات وعواقب السياق الداخلي والخارجي (البيئة، التنظيم)، ولينتج عن هذين البعدين نظام تسيير الموارد البشرية المعتمد كنتيجة لكل التفاعلات. ( De Boislandelle1998: p15)

من خلال هذه النماذج الثلاث نجد أن نقطة الالتقاء تعتبر أن نظام وسياسات تسيير الموارد البشرية الذي نسعى إلى التعرف عليه في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو نتيجة للأثر الممارس عليه من طرف المسير من خلال مختلف خصائصه، من هذا المنطلق يعتبر نموذج Henri Mahé De Boislandelle الأقرب إلى هدف دراستنا، من خلال التصميم القبلي لنظام تسيير الموارد البشرية الذي يتأثر بالخصائص الشخصية للمسير التي غالبا ما تحدد رؤيته فيما يخص تسيير الموارد البشرية، إذا مثل كل الوظائف الأخرى في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وظيفة الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بمسيرها، حيث أن خصائصه الشخصية تعطي لمحة واضحة عن التصميم العام لتسيير الموارد البشرية (تصميم سياسات الموارد البشرية وتنفيذها، الانفتاح على المنهجيات المبتكرة في هذا المجال)، حيث أن المسير هو على حد سواء موضوع وهدف

القرار، وبالتالي يجب أن يكون قادرا على تسيير حركة مزدوجة ومعقدة تضم كل من تصميم وتنفيذ سياسات الموارد البشرية،(BOOTZ,2017:p31).

#### 4. إجراءات الدراسة الميدانية :

##### 1.4. منهجية الدراسة:

تقع هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية، مع دراسة ميدانية التي تستهدف إلى تحديد مجموعة الخصائص الشخصية لمسيرتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأثرها على درجة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تسيير الموارد البشرية المختارة وهي سياسة التوظيف سياسة التكوين وسياسة الأجور وهذا باعتبارها أكثر السياسات التي يمكن تواجدها في هذا النوع من المؤسسات وأيضا باعتبارها تتضمن السياسات الأخرى كسياسة التخطيط وسياسة التقييم. بعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة

##### 2.4. عينة الدراسة:

بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البويرة 14429 مؤسسة نهائية سنة 2014، وتنقسم هذه المؤسسات إلى ثلاث فئات حسب عدد العمال، تمثل المتوسطة (50-250 عامل) نسبة 1% وتشغل 47571 عامل، الصغيرة (10-50 عمال) نسبة 4% وتشغل حوالي 11948 عامل، والمصغرة (1-9 عامل) بنسبة 95% بالمئة وتشغل 20690 عامل. (إحصائيات مديرية الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولاية البويرة)

أما فيما يخص عينة الدراسة فقد بلغت 50 م ص وم التي تشغل أكثر من 9 عمال، واستهدفت هذه الدراسة مسيري هذه المؤسسات، تم توزيع 50 إستمارة، واسترجاع 45 منها، وتقرر الإبقاء على 42 استمارة لتمثيل عينة الدراسة بعدما قمنا باقصاء 3 استمارات لعدم صلاحيتها.

#### 3.4. أداة الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة طريقة الاستقصاء في جمع البيانات، والتي تعتمد في شكلها المبسط على الاسبيان والذي قسم إلى محورين، إذ خصص المحور الأول للمتغير المستقل وقد احتوى أربع أسئلة من نوع أسئلة مغلقة باختيار واحد، أما المحور الثاني والمتعلق بالمتغير التابع والذي قسم إلى ثلاث أبعاد يتضمن كل بعد

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د. لخلف  
عثمان

مجموعة من الأسئلة تم الاعتماد في الإجابة عليها مقياس ليكرت الخماسي، غير موافق 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض درجين، معارض جدا درجة واحدة، وعلى أساس هذا سوف يتم التعامل مع المتوسطات الحسابية لدرجة رسمية السياسات على النحو التالي: 1-3: منخفضة، 3-3.99: متوسطة، 4-5 مرتفعة.

للقوف 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 0.82 لجميع فقرات الاستبيان وكان أكبر من معامل القبول 0.60 أي ثبات أسئلة الاستبيان.

#### 4.4. الأساليب الإحصائية:

تم تفريغ الاستبانة وتحليلها من خلال برنامج spss 19، وقد تم استخدام الاختبارات الإحصائية التالية: (النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري)، اختبار **One Way ANOVA**، اختبار **Tukey's** للمقارنات (المتعددة).

### 5. عرض وتحليل النتائج:

#### 1.5. البيانات الخاصة بالخصائص الشخصية للمسير:

وتظهر خصائص العينة في الجدول الموالي.

#### الجدول رقم(1): خصائص المتغيرات الشخصية للمسير

المتغيرات	المستويات	العدد	النسب المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	1	2.4
	من 30 إلى 40 سنة	11	26.2
	من 40 إلى 50 سنة	13	31
	أكبر من 50 سنة	17	40.5
المستوى التكويني	ابتدائي	11	26.2
	متوسط	15	35.7
	ثانوي	12	28.6
	جامعي	4	9.5
نوع التكوين	تسيري	12	28.6

42.9	18	تقني	
28.6	12	آخر	
9.5	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة
21.4	9	من 5 إلى 10 سنوات	
33.3	14	من 10 إلى 15 سنة	
35.7	15	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

حسب نتائج الاستبيان فإن أعمار المسيرين الأكثر من 50 سنة أخذت نسبة 40.5 % وكانت الأعلى، في حين الفئة الأقل من 30 سنة أخذت نسبة 2.4% أي أن نسبة الكهول كانت أكبر من الشباب، وهذا راجع لكون المؤسسات المصغرة هي الأكثر جذبا للشباب،

أما بالنسبة لمستوى التكوين نجد أن أعلى نسبة كانت لذوي المستوى متوسط بنسبة 35.7% لتأتي بعدها المستوى الثانوي بنسبة 28.6%، وبعدها المستوى الابتدائي بنسبة 26.2%، ليأتي أخيرا المستوى الجامعي بنسبة 9.5%، هذا ما يوضح أن أصحاب المستوى الجامعي لا يزالون بعيدين عن عالم الم ص وم، رغم أنهم مؤهلين أكثر للحصول على الموافقة لإنشاء مؤسسات وبالتالي الحصول على القرض لأن المستوى العلمي ضروري جدا في هذه العملية بحيث يعطينا ضمانات لتسيير جيد للمؤسسة، أما ذوي المستوى المتوسط والثانوي فأنهم قد تخلو عن الدراسة في سن مبكر وهذا ما يحد من إمكانية حصولهم على وظائف حكومية فهم يلجئون إلى مراكز التكوين المهني والحصول على شهادات تخولهم لإنشاء أعمال خاصة بهم.

ونجد أن نسبة الذين لديهم تكوين تقني كانت الأعلى بنسبة 42.9% لتأتي بعدها الذين لديهم تكوين تسييري أو تكوين آخر بنفس النسب والتي قدرت بـ 28.6%، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال نتيجة مستوى التكوين حيث أن أعلى نسبة لمستوى تكوين كانت للمستوى الثانوي والمستوى المتوسط هاتين الفئتين تفضلان التوجه للتكوين التقني.

نلاحظ أيضا أن نسبة المسيرين الذين يملكون خبرة في مجال عملهم كانت الأعلى بمقدار 35.7% لتليها بين 10 و 15 سنة بنسبة 33.3% وبعدها ما بين 5 و 10 سنوات بنسبة 21.4% لتأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 21.4%، ويمكن تفسير

ذلك بان الخبرة في مجال العمل والتسيير تعتبر عامل مهم بالنسبة للمستثمرين حيث يعتمدون عليها خاصة في أنشاء مؤسساتهم ، وهذا يوضح أن أصحاب هذه المؤسسات يعتمدون على عامل الخبرة أكثر من مستوى التكوين.

## 2.5. تحليل درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الجدول رقم(2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية
منخفضة	0.65	2.66	سياسة التوظيف
منخفضة	0.74	2.81	سياسة الاجور
منخفضة	0.95	2.21	سياسة التكوين
منخفضة	0.71	2.56	السياسات مجتمعة

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

من النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتبين أن درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية منخفضة في المؤسسات محل الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.66 بانحراف معياري قدره 0.65، وهذا ما يفسره إجابات أفراد العينة، حيث حصلت عبارة "تحديد وتسجيل المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظائف في مؤسستي" على متوسط قدره 2.16 أي عدم موافقة أفراد العينة على توصيف الوظائف، كما توجهت آراء العينة بالرفض لعبارة "أحدد جيدا مضمون المقابلات والاختبارات وأعتبرها شرطا أساسيا لعملية التوظيف" حيث حصلت هذه العبارة على متوسط قدره 2.48، وهذا يوضح انخفاض الرسمية في تحديد محددات عمليات اختيار العاملين، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط قدره 2.56، كما أن المؤسسات محل الدراسة لا يحددون احتياجاتهم من الموارد البشرية حيث أخذت هذه العبارة متوسط قدره 2.36، وهذا يفسر أن التوظيف في هذه المؤسسات عشوائي وغير مخطط تحكمه العلاقات الشخصية وهذا تؤكد إجابات أفراد العينة حول غلبة التوظيف وفقا للعلاقات الشخصية والعلاقات العائلية وأخذت هذه العبارة 4.06، وهذا أكثر ما يفسر ضعف رسمية سياسة التوظيف، أي أنه مرتبط بمنطق القرابة أكثر من بحثه عن الكفاءات، أما فيما يخص سياسة التكون فقد كانت أيضا منخفضة درجة الرسمية حيث حصلت على متوسط حسابي قدره 2.21 بانحراف معياري 0.95، وهذا ما يفسره غياب تحديد للاحتياجات التكوينية في هذه المؤسسات حيث بلغ متوسط إجابات أفراد العينة على هذه العبارة 2.65، ونتيجة

لهذا ضعف وجود برامج تكوينية واضحة في المؤسسات محل الدراسة حيث بلغ متوسط الإجابة على هذه العبارة 2.23، وما يفسره أيضا عدم توضع ميزانية خاصة بالعملية التكوينية في هذه المؤسسات حيث حصلت العبارة الخاصة بوضع ميزانية لعملية التكوين على متوسط 2.12، حتى أن البرامج الخاصة بتكوين المعينين الجدد وتقييم أداءهم حصلت على متوسط قدر ب 2.70، بمعنى ضعف وجود مثل هذه البرامج وعدم التخطيط لها، هذه الإجابات تؤكد عدم اهتمام مسيري المؤسسات بوضع سياسة تكوينية واضحة المعالم لجميع الأطراف وتحديد الخطوط العريضة لها. كما يتضح أيضا انخفاض درجة رسمية سياسة الأجور حيث جاء متوسط إجابات أفراد العينة عليه 2.81 بانحراف معياري 0.74، وما يفسر ذلك ضعف وجود معايير واضحة التي يتحدد من خلالها الأجر ماعدا الأخذ في الاعتبار الجهد المبذول وبالتالي غياب هيكل واضح للأجور واستدللنا على هذا من خلال متوسط العبارة "أحتاج إلى معرفة العاملين ومراكزهم الوظيفية وسنوات خبرتهم لغرض تحديد الأجر" والذي بلغ 2.23، والعبارة "أهتم بتحديد الحد الأدنى والأعلى للأجور" بمتوسط 2.72، و العبارة "أسعى إلى أن يكون نظام الأجور واضح" بمتوسط 2.56 في حين لا يهتمون بمتطلبات البيئة التنافسية في تحديد الأجور حيث بلغ متوسط الإجابة عليها 2.80، في حين جاء متوسط الإجابة على العبارة "الأجر يتحدد بناء على الجهد المبذول" 4.12 بدرجة مرتفعة.

كما جاء متوسط السياسات المدروسة مجتمعة 2.56 بانحراف معياري 0.71 أي انخفاض درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة.

## 6. اختبار فرضيات الدراسة:

1.6 الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغير عمر المسير

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في الجدول التالي:

### الجدول رقم(3): نتائج تحليل التباين الأحادي طبقا لمتغير العمر

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
سياسات م ب	بين المجموعات	2.653	3	0.884	1.658	0.192
	خارج المجموعات	20.264	38	0.533		
	المجموع	22.917	41			

براقوبة أمينة  
أ.د. خلف  
عثمان

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

قيمة "F" الجدولة عند درجتى حرية(3،38) ومستوى الدلالة 0.05 هي 2.87  
المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19  
يتبين من الجدول أن قيمة "F" المحسوبة والمقدرة ب 1.258 اقل قيمة "F"  
الجدولة المقدره ب2.87 عند درجتى حرية(3،38) ومستوى الدلالة 0.05، كما  
أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية قدرت ب0.192 وهي أكبر من 0.05 ومنه نقبل  
الفرضية الصفرية. وهذا يعني أن العمر لا يؤثر على درجة رسمية سياسات تسيير  
الموارد البشرية.  
2.6. الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  
0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى للمتغير خبرة  
المسير.  
لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في  
الجدول التالي:

#### الجدول رقم(4): نتائج تحليل التباين الاحادي طبقا لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
سياسات ت م ب	بين المجموعات	7.554	3	2.518	6.228	0.002
	خارج المجموعات	15.364	38	0.404		
	المجموع	22.917	41			

قيمة "F" الجدولة عند درجتى حرية(3،38) ومستوى الدلالة 0.05 هي 2.87

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات spss 19  
يتبين من الجدول أن قيمة "F" المحسوبة والتي قدرت ب 6.228 اقل من  
قيمة "F" الجدولة التي قدرت ب 2.87 عند درجتى حرية(3،38) ومستوى الدلالة  
0.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية قدرت ب0.002 وهي أقل من 0.05،  
ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي وجود فروق ذات دلالة  
إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 وللتعرف لصالح من تعود هذه الفروق  
استخدمنا اختبار Tukey's للمقارنات البعدية بين المتوسطات ونتأجه في  
الجدولين التاليين:

#### الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي طبقا لسنوات الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة
المتوسطات	3.61	3.33	2.69	2.41

المصدر : من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

يظهر من الجدول أن متوسط إجابة المسيرين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وما بين 5 و10 سنوات كانت 3.61 و3.33، مما يعني أن درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في مؤسسات هؤلاء المسيرين متوسطة، في حين كان متوسط إجابات المسيرين الذين لديهم خبرة بين 10 و15 سنة وأكثر من 15 سنة 2.96 و2.41 على التوالي، أي أن درجة رسمية السياسات في المؤسسات التي يسيرها هؤلاء المسيرين منخفضة.

**الجدول رقم(6): نتائج اختبار Tukey's طبقاً لخبرة المسير**

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 10 إلى 15 سنة	أكثر من 15 سنة	
-	0.27639	0.91675	*1.19483	أقل من 5 سنوات
-	-	0.64040	*0.91844	من 5 إلى 10 سنة
-	-	-	0.27085	من 10 إلى 15 سنة
-	-	-	-	أكثر من 15 سنة

\*وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05

**المصدر:** من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19 يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات المسيرين من طرف مسيرين الذين يملكون خبرة أكبر من 15 سنة أقل من المتوسطات الحسابية للمسيرين الذين يملكون خبرة أقل من 5 سنوات وما بين 5 و10 سنوات في حين جاءت المقارنات الأخرى غير دالة إحصائياً.

نستنتج أنه توجد علاقة عكسية بين خبرة المسير ودرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تفسير ذلك بأن المسير في هذه المؤسسات يقوم بتسيير الموارد البشرية بناءً على خبرته في تسيير الأفراد بحيث أن هذه السياسات متواجدة في فكر المسير وتفتقر إلى التوثيق والرسمية ووضوح.

**3.6 الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى لمتغير نوع تكوين المسير.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د. لخلف  
عثمان

### الجدول رقم(7): نتائج تحليل التباين الأحادي طبقا لمتغير نوع تكوين المسير

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
سياسات ت م ب	بين المجموعات	13.616	2	6.803	43.037	0.000
	خارج المجموعات	6.167	39	0.158		
	المجموع	19.776	41			

قيمة "F" الجدولة عند درجتى حرية(2,39) ومستوى الدلالة 0.05 هي 3.27

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

يظهر الجدول أن قيمة "F" المحسوبة اكبر من قيمة "F" ومنه نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل البديلة التي تنص على وجود فروق، ولتعرف لمن تعود هذه الفروق استخدمنا اختبار Tukey's للمقارنات بين المتوسطات ونتأجه في الجدولين التاليين:

### الجدول رقم(8): المتوسط الحسابي تبعا لمتغير نوع تكوين المسير

نوع التكوين	تسييري	تقني	آخر
المتوسطات	3.32	1.21	2.10

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية بالنسبة للمسيرين الذين لديهم تكوين تسييري بلغ 3.32، وبلغ المتوسط بالنسبة للمسيرين الذين لديهم تكوين تقني 1.21، في حين بلغ 2.10 بالنسبة للمسيرين الذين لديهم تكوين آخر.

### الجدول رقم(9): نتائج اختبار Tukey's بين المتوسطات لمتغير نوع تكوين المسير

تكوين تسييري	تكوين تقني	تكوين آخر
-	*1.37198	*0.74179
-	-	0.63020
-	-	-

\*وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

\*المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي يسيرها مسيرين لديهم تكوين تسييري أكبر من المتوسط الحسابي للذين لديهم تكوين تقني.

\*المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي يسيرها مسيرين لديهم تكوين في المجال التسييري أكبر من المتوسط الحسابي للذين لديهم تكوين آخر.

من المقارنات السابقة نستنتج أن للتكوين في المجال التسييري أثر إيجابي على درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية بحث أن المؤسسات التي يسيرها مسيرون لهم تكوين تسييري تكون فيها درجة رسمية السياسات متوسطة في حين كانت ضعيفة في المؤسسات التي يسيرها مسيرون لهم تكوين في المجال التقني أو في مجال آخر، ويمكن تفسير ذلك كون أن التكوين في المجال التسييري يمكن المسير من معرفة مختلف الجوانب المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وبالتالي القيام بها بصورة رسمية أكثر بحيث يسهم من خلالها بالحفاظ عليهم.

**4.6. الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى تكوين المسير

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ونتائجه في الجدول التالي:

**الجدول (10): نتائج تحليل التباين الأحادي طبقاً لمتغير المستوى التكويني المسير**

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
سياسات ت م ب	بين المجموعات	8.593	3	62.864	12.415	0.000
	خارج المجموعات	8.767	38	0.231		
	المجموع	17.360	41			

قيمة "F" المجدولة عند درجتني حرية(3،38) ومستوى الدلالة 0.05 هي 2.87

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss19

نلاحظ أن قيمة "F" المحسوبة أكبر من المجدولة التي تساوي 2.87 عند درجتني حرية (3،38) ومستوى الدلالة 0.05، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يعني وجود فروق بين أراء العينة عند مستوى الدلالة 0.05 حول درجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى لمتغير مستوى التكوين، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة أي وجود فروق، ولتعرف

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د. لخلف  
عثمان

لصالح من تعود هذه الفروق استخدمنا اختبار Tukey's للمقارنات البعدية بين  
المتوسطات ونتائجه في الجدولين التاليين:

### الجدول (11): المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسة التكوين تبعا لنوع التكوين

مستوى التكوين	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
المتوسطات	2.10	2.52	3.09	3.47

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

يظهر من الجدول أن المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسات تسيير الموارد  
البشرية في المؤسسات التي يسيرها مسيرين الذين لديهم مستوى جامعي  
بلغ 3.47 أي درجة متوسطة أما الذين لديهم مستوى ثاني بلغ المتوسط 3.09 أيضا  
درجة متوسطة من الرسمية، الذين لديهم مستوى متوسط بلغ 2.52 درجة ضعيفة  
من الرسمية، والذين لديهم مستوى ابتدائي متوسطهم بلغ 2.10، أي بدرجة ضعيفة  
من الرسمية.

**الجدول رقم(12):نتائج اختبار Tukey's طبقا لمتغير نوع تكوين المسير**

	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
ابتدائي	-	-0.4200	*-0.9875	*-1.37500
متوسط		-	*-0.56750	*-0.95500
ثانوي				-0.38750
جامعي				-

\*وجود فروق عند مستوى الدلالة 0.05

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss 19

\*المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي يسيروها مسيرين ذو مستوى ثانوي أكبر من متوسط الذين لديهم مستوى ابتدائي ومتوسط.

\*المتوسط الحسابي لدرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات التي يسيروها مسيرين ذو مستوى الجامعي أكبر من متوسط الذين لديهم مستوى ابتدائي ومتوسط.

في حين جاءت المقارنات الأخرى غير دالة إحصائياً، ويمكن أن نستنتج من هذه المقارنات أن هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي ودرجة رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، ويمكن تفسير هذا أن ذوي المستوى العلمي العالي يدركون أهمية رسمية سياسات تسيير الموارد البشرية وأثرها على إنتاجية العاملين بالمؤسسة.

## 7. الخاتمة

يتضح من التحليل الإحصائي لبيانات البحث الميدانية يمكننا استخلاص النتائج التالية:

- ضعف درجة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة؛
- لا توجد فروق فردية في آراء أفراد العينة حول درجة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى لمتغير العمر؛
- توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تسيير الموارد البشرية تعزى لمتغير خبرة المسير، بحيث وجدنا أن هناك علاقة عكسية بينهما؛

الخصائص الشخصية للمسير وسياسات تسيير الموارد البشرية في  
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة  
والمتوسطة لولاية البويرة-

براقوبة أمينة  
أ.د. لخلف  
عثمان

- توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول درجة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تسيير الموارد البشرية تعزي لمتغير مستوى تكوين المسير، وجود علاقة طردية بينهما.
- توجد فروق فردية في آراء أفراد العينة حول درجة إضفاء الطابع الرسمي على سياسات تسيير الموارد البشرية تعزي لمتغير نوع تكوين المسير، وذهبت هذه الفروق لصالح التكوين التسييري.

### المراجع:

### الكتب:

1. كاسر نصر منصور، شوقي ناجي جاد، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص139.
2. BOUTILLIER. S. et UZUNIDIS .D, *L'entrepreneur : un analyse socio-économique*, édition d'conomica, France, 1995,
3. DIDIR .M, *manager les personnes le management situationnel*, Editeur : Julhiet INSEP Consulting, 2009
4. GUYOT. JL , VANDEWATTYNE. J , *les logique d'action entrepreneuriale*, éditions de boeck université, Bruxelles, 2008,
5. ROBIDOUX., *Profil sélectif d'entrepreneurs exploitant des entreprises à succès au Québec*, Sherbrooke, Université de Sherbrooke, 1973.
6. TOULOUSE Jean-marie : *L'entrepreneurship au Québec*. Édition Montréal, Fides, 1979.
7. TREMBLAY. MA, *Initiation à la recherche dans les sciences humaines*, : McGraw-Hill, Éditeurs, Montréal, 1968
8. WTTTERWULGHE.R, *LA PME. Une entreprise humaine*, éditions de boeck université, Bruxelles, 1998.

### الرسائل الجامعية

9. COMEAU-VALLEE.M, *la formalisation des pratique de GRH dans les entreprises d'économie sociale*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université de Québec a montréal, 2009

### المجلات والملتقيات العلمية

10. AMAURY .G, *La gestion des ressources humaines dans les PME en hypercroissance : frein ou levier ?* , Revue internationale P.M.E., vol. 26, n°3-4, 2013,
11. BALHADJ.S, *la problematique de la GRH dans les PME specificites et besoins*, <http://www.redoreg.com>, 12.05.2015, 15 :30

- 12.** BAYAD.M et NEBENHAUS.D, *Contribution à un modèle pyramidal de la gestion des ressources humaines en PME*, Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 11, n° 2-3, 1998
- 13.** BOOTZ.J-PH, SCHENK.E, SONNTAG.M, *Gestion stratégique des compétences en PME* , Revue. Fr. Gest. Vol 43, N 267, 2017
- 14.** CHAPPELLIER. Ph, *Profils de dirigeants et données comptables de gestion en p.m.e.* Revue internationale PME, vol 10, n01, 1997
- 15.** DE BOISLANDELLE.H-M, *GRH en PME : universalité et contingences : essai de théorisation*, Un article de la revue Revue internationale P.M.E. Volume 11, Numéro2–3,1998
- 16.** JACQUES.L, ABDENBIL, SAHRAOUID, *GRH et encadrement au féminin : cas d'une pme marocaine*, Management & Avenir 2011/3 (n° 43).