

**The role of human resource management applications in encouraging small and medium enterprises to achieve sustainable development dimensions -a field study on small and medium enterprises operating in Skikda state-**

Imene Ramdane<sup>1</sup>, Khaoula Ziani<sup>2</sup>, Kenza Sahli<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Institute of Economic, University 20 august 55 Skikda, Algeria, imeneramdane11@gmail.com.

<sup>2</sup> Institute of Economic, University Constantine 2, Algeria, zian.ikhawla@gmail.com

<sup>3</sup> Department, Institute of Economic, University Constantine 2, Algeria, kenza.sahli@univ-constantine2.dz

**ARTICLE INFO**

Article history:

Received:03/01/2021

Accepted:06/03/2022

Online:07/01/2023

Keywords:

human resource

human resource

management

human resource

management

applications

small and medium

enterprises

sustainable

development

JELCode:

O15,M54,Q010,L29.

**ABSTRACT**

This study aims to know the role that human resource management applications play in encouraging small and medium enterprises operating in the state of Skikda to achieve the dimensions of sustainable development, and in order to achieve this, the descriptive analytical approach supported by the case study method was used, and the questionnaire was used as a main tool for collecting information. We distributed 68 questionnaires to managers and executives of the institutions under study, and the smart PLS program was adopted. To analyze the results and one of the most important results we have reached is that the applications of human resource management together contribute to encouraging small and medium enterprises to achieve the dimensions of sustainable development. The study also recommended the need to clarify the laws and regulations in force in the institutions, and to ensure that they reach all employees in a smooth manner, in addition to Ongoing guidance in support of compliance with these regulations.

**دور تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة -دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية سكيكدة-**

إيمان رمضان<sup>1</sup>، خولة زيانى<sup>2</sup>، كنزة ساحلي<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، imeneramdane11@gmail.com

<sup>2</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، zian.ikhawla@gmail.com

<sup>3</sup> كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، kenza.sahli@univ-constantine2.dz

**معلومات المقال**

تاريخ الاستقبال: 2021/01/03

تاريخ القبول: 2022/03/06

تاريخ النشر: 2023/01/07

**الكلمات المفتاحية**

الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

تطبيقات إدارة الموارد البشرية

المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

التنمية المستدامة

JEL Code:

O15;M54,Q010,L29.

**الملخص**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي المدعم بأسلوب دراسة الحالة كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، حيث قمنا بتوزيع 68 استبيان على مدراء وإطارات المؤسسات محل الدراسة، وتم الاعتماد على برنامج smart PLS. لتحليل النتائج، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية مجتمعة تساهم في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، كما أوصت الدراسة إلى ضرورة توضيح القوانين والأنظمة المعمول بها في المؤسسات، وضمان ووصولها إلى جميع العاملين بصورة سلسة، بالإضافة إلى التوجيهات المستمرة الداعمة للالتزام بهذه الأنظمة.

## مقدمة:

يعد موضوع تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المواضيع التي حازت على اهتمام الباحثين في مختلف دول العالم، نظرا للدور الذي تلعبه هذه الأخيرة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال توفير فرص عمل وتنويع الصادرات بالإضافة إلى خلق القيمة المضافة.

كما تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة في المؤسسات الاقتصادية، باعتبار أن ممارساتها تهدف للحفاظ على المورد البشري، تحفيزه، رفع روحه المعنوية، العمل على ضمان ولائه واستقراره في المؤسسة، حيث يمثل هذا الأخير أساس التميز والتطور في العملية الإنتاجية والإدارية، لكون مهاراته وقدراته تساهم في تحقيق ميزة تنافسية، ولقد اكتسب هذا المفهوم أهمية متزايدة في سياسات وممارسات المؤسسات الكبرى في العالم، حيث يعد أساسا جديدا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقوة الدفع الرئيسة للنمو والإنتاج والتقدم، وباعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قاطرة أمامية للتنمية الاقتصادية، فتبني ودمج هذه المؤسسات لتطبيقات إدارة الموارد البشرية له دور كبير في تحقيق التنمية المستدامة.

## مشكلة الدراسة:

من خلال ما تم التطرق له فإن مشكلة الدراسة تكمن في: ما دور تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟  
وتحت هذه المشكلة ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يساهم التوظيف كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟
- هل تساهم الأجور والمكافآت كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟
- هل يساهم التدريب والتطوير كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟
- هل يساهم تقييم الأداء كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟
- هل تساهم ظروف العمل كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؟

## فرضيات الدراسة:

- من أجل الإجابة على التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية نعتمد الفرضيات التالية:
- الفرضية الرئيسية: لا تعمل تطبيقات إدارة الموارد البشرية على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

ويندرج ضمن هذه الفرضية خمسة فرضيات فرعية هي:

- لا يساهم التوظيف كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؛
- لا تساهم الأجور والمكافآت كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؛
- لا يساهم التدريب والتطوير كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؛
- لا يساهم تقييم الأداء كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؛
- لا تساهم ظروف العمل كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

#### أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- دراسة الإطار النظري لمتغيرات إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- إن نتائج العلاقة الارتباطية بين المتغيرين (تطبيقات إدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة) والتي سيتم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية تساعد المدراء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة بالتعرف على العناصر الأقوى ارتباطا بهدف زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.

#### أهداف الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وفرضياتها، تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على دور تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة؛
- الخروج بتوصيات حول تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره ملائم لوصف واستعراض المفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية والتنمية المستدامة من خلال جمع مختلف المعلومات وتحليلها بغرض الإلمام بالجوانب النظرية للدراسة. أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة من خلال استقراء المعلومات المتحصل عليها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية سكيكدة، كما تم الاعتماد على الاستبيان آراء ووجهات نظر عينة الدراسة لمعالجتها وتحليلها بواسطة برنامج 3. PLS.3 استخلاص جملة من النتائج.

## هيكل الدراسة:

تحقيقاً لأهداف الدراسة ومن أجل إحاطة أكبر بالموضوع، تم تقسيم الدراسة إلى محورين، حيث شمل المحور الأول التأسيس النظري للدراسة، والذي تناولنا فيه كل من التعريف بمتغيرات الدراسة، في حين جاء المحور الثاني متضمناً الجانب التطبيقي للدراسة.

### 1- الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

#### 1-1- مفاهيم أساسية حول تطبيقات إدارة الموارد البشرية:

#### 1-1-1 مفهوم الموارد البشرية:

البنية الأساسية لأي مؤسسة هي الموارد البشرية، وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية الاستغلال الأمثل للموارد بهدف تحقيق رفاهية الإنسان فالإنسان هو نقطة البداية والنهاية؛ وهو المكون الأساسي للمؤسسة وغايتها في النهاية، ولذلك من المنطقي أن يكون المورد البشري هو أحد المحاور الأساسية للتمييز المؤسسي (زايد، 2005، صفحة 33)، وفي هذا الإطار فقد تعددت التعريفات المقدمة لمفهوم الموارد البشرية، إلا أنها تتفق تقريباً في المضمون والرسالة، حيث عرفها كل من سيمون وتزيناكس (Simon & Tezenas) الموارد البشرية على أنها: "مجموعة الأفراد داخل المؤسسة الذين يمتلكون المهارات المكتسبة والوسائل اللازمة، وليست مجرد عامل من عوامل الإنتاجية أو قيد من القيود، بل في حقيقة الأمر هي السبب الرئيسي في وجود المؤسسة وليس وسيلة من وسائل إدارتها" (Toronne, 1986, p. 03)، كما تجدر الإشارة إلى أنه توجد صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما: صفة القدرة على أداء الأنشطة، صفة الرغبة في أداء الأنشطة (موساوي، 2015/2014، صفحة 30)، وهاتان الصفتان تكملان بعضهما البعض إذن فهما متلازمتان.

مما سبق يتضح أن الموارد البشرية تتمثل في مجموع الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة، وتتمثل مهمتهم الأساسية في إدارة موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية، من خلال الأداء الجيد لوظائفها وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.

#### 1-1-2 تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسات الاقتصادية، فهي تهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم الموارد الاستراتيجية في المؤسسة (marrtory & Grasset, 2001, p. 238)، وفي هذا الإطار فلقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه، حيث عرفها قراهم (Graham) في سنة 1978 على أنها: "ضمان الاستغلال الأمثل لمهارات وقدرات العاملين بطريقة تسمح للمؤسسة بزيادة أرباحها، وتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً" (joshi, 2013, p. 09)، أما ديسلر (Dessler) فقد أشار إلى أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تتم عبر مجموعة من وظائفها التخصصية التي تشمل عملية الحصول على العاملين، تدريبهم، تقييمهم، وتعيينهم والاهتمام بعلاقاتهم صحتهم وسلامتهم والجوانب القانونية (dessler, 2011, p. 30)، وعليه فالهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تكوين مجموعة من الموارد البشرية المؤهلة تتوفر فيها القدرة على العمل، وتكون قوة دافعة أساسية للمؤسسة (جعفري والعايب، 2020، صفحة 62).

مما سبق يظهر لنا جليا أن كل التعاريف السابقة تشترك في مضمون واحد وهو أن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة، محور عملياتها الموارد البشرية، وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية، بداية من توظيفه إلى حين مغادرته لها.

### 1-1-3- تطبيقات إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-التوظيف: عملية متكونة من عدة مراحل، صممت لتزويد المؤسسة بالأفراد المناسبين لشغل الوظائف، هذه المراحل تتضمن: تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية والذي سوف نستعرضه في الوظائف الإدارية، الاستقطاب، ثم الاختيار والتعيين؛

-الأجور والتحفيز: عملية الأجور هي الطرائق المعتمدة في دفع أجور الأفراد العاملين في المؤسسة، وأن هذا النوع من التطبيقات هو الذي يحفز العاملين نحو التصرف بطرق معينة (الياسري، كاظم الخالدي، و عباس الحميري، 2016، صفحة 97)، أما عملية التحفيز فيمكن تعريفها على أنها: "السلوك الموجه والهادف الذي ينطوي على اتخاذ مسار العمل الذي يؤدي إلى تحقيق هدف ما أو مكافأة بقيمة محددة، وفي الوقت نفسه ينبغي أن تتوافق ولا تتعارض هذه الاستراتيجية مع استراتيجيات المؤسسة (Mohsan, Musarrat Nawaz, Khan, Shaukat, & Aslam, 2011, p. 277)؛

-التدريب والتطوير: هو العملية التي تهدف إلى تحسين أداء العاملين من خلال عملية التعليم (Iftikhar & ud Din, 2009, p. 165)؛

-تقييم الأداء: يشكل تقييم الأداء جوهر نظم إدارة الأداء، وهي عملية رسمية ومنهجية لتحديد ومراقبة وقياس وتسجيل وتطوير فرص العمل ذات الصلة ونقاط القوة والضعف للعاملين (Panayotopoulou, Papazekos, & palaiologos, 2011, p. 826)؛

-ظروف العمل: تعمل المؤسسات الاقتصادية على توفير بيئة عمل آمنة ترفع من مستوى إنتاجية عاملها وتزيد من قوة انتمائهم وولائهم، وفي هذا الإطار ظهر مصطلح ظروف العمل في سبعينيات القرن الماضي وعرف على أنه "استجابة المؤسسة للعاملين فيها من خلال تطوير آليات تسمح لهم من خلالها بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تساهم في تصميم بيئة العمل التي يعملون بها (Stephen & Timothy , 2013, p. 558).

### 1-2-1- ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

### 1-2-1- مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هناك اختلاف واضح بين الاقتصاديين حول ماهية ومفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير التمييز بينهما نظرا لاختلاف البعدين المكاني والزمني لهذا المفهوم، حيث يختلف هذا المفهوم داخل الدولة الواحدة بسبب التداخل الذي قد يحدث بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة في نشاط اقتصادي معين، وقد يحصل هذا الاختلاف بسبب اختلاف الأنشطة الاقتصادية نفسها فضلا عن اختلاف مراحل النمو الاقتصادي التي تمر بها تلك الدول (مجيد و الحياي، 2020، صفحة 355).

ومن بين التعريفات المعتمدة في هذا المجال تعريف الاتحاد الأوروبي الأقرب إلى الواقع العالمي حيث إن المؤسسة الصغيرة هي التي تشغل أقل من 50 عاملا وتحقق رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أما المؤسسة المتوسطة فهي التي تشغل أقل من 250 عاملا والتي لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو (رجب وآخرون، 2020، صفحة 18)؛ أما الجزائر فتعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب القانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحسب المادة الخامسة من القانون، تعرف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنها: "مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخصا، ويكون رقم أعمالها ما بين مائتي (200) مليون وملياري (2) دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة وخمسمائة مليون دينار (عبد الصمد وشوشان، 2020، صفحة 57)، غير أن القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 فحسب القانون 07-02 أضاف بعض التعديلات حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فحسبه فإن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة هي تلك المؤسسة مهما كانت طبيعتها القانونية، سواء كانت مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات، تشغل من 1-250 شخصا، لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة ملايين دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري، تستوفي معيار الاستقلالية، كذلك في عدد الأشخاص الموافقين لعدد وحدات العملية السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي. والسنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة، هي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي مقل (حمزة، 2020، صفحة 15).

### 1-2-2- أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النمط الغالب لمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والحرف والمهن وتتمثل أهميتها في تحقيقها لمجموعة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية (الحكيم و محصر، 2017، صفحة 6):  
- تحقيق التنمية الصناعية المتكاملة أي تكامل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المؤسسات الكبرى، فهي تشكل نواة للمؤسسات الكبيرة؛

- المساهمة في زيادة الناتج القومي وتعظيم الفائض الاقتصادي للمجتمع؛  
- تعتبر حاضنات لمبادرات رواد الأعمال ولرجال أعمال المستقبل؛  
- تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ودعم سياسات الاكتفاء الذاتي على الأقل في بعض السلع والخدمات مع التقليل من الاستيراد وتحسين الصادرات؛

- المساهمة في تنمية الابتكارات والابداعات حيث تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك للنمو الاقتصادي.

### 1-3-1- التنمية المستدامة... مفاهيم وأسس:

#### 1-3-1- مفهوم التنمية المستدامة:

لقد حظي موضوع التنمية المستدامة باهتمام كبير من طرف الباحثين والأكاديميين، وتعددت الدراسات والأبحاث المتعلقة به، حيث وردت عدة تعاريف تبين معنى ومضمون التنمية المستدامة، نذكر من بينها تعريف تقرير بروتلاند

والذي عرفها على أنها: "تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بالأجيال المقبلة في تلبية احتياجاتها: ومبدأ الاستدامة يقوم على النمو الاقتصادي وتحقيق العدالة الاجتماعية مع المحافظة على التوازن الطبيعي" (Zuindeau, 2010, p. 33)، كما حصر تقرير الموارد العالمية الذي نشر سنة 1992 المختص بدراسة موضوع التنمية ما يقارب (20) تعريفا للتنمية المستدامة، ويتم تصنيف هذه التعاريف ضمن أربعة مجاميع أساسية حسب الموضوع المراد بحثه كما يلي (سوالم، 2015، الصفحات 75-76):

-تعريفات ذات طابع اقتصادي: حيث أن التنمية المستدامة بالنسبة للدول المتقدمة يعتبر إجراء لتقليص مستدام لاستهلاك الطاقة والموارد الطبيعية، مع إحداث ميكانيزمات للتغيير الجذري للأنماط الاستهلاكية والإنتاجية السائدة، أما بالنسبة للدول النامية فإن التنمية المستدامة تعنى ترشيد توظيف الموارد من أجل تخفيض من حدة الفقر ورفع المستوى المعيشي؛  
-تعريفات ذات طابع اجتماعي وإنساني: تهدف التنمية المستدامة إلى الاستمرار في النمو السكاني وتقليص الهجرة نحو المدن من خلال تحقيق الرعاية الصحية وإنشاء المدارس وتوفير مناصب الشغل؛  
-تعريفات متعلقة بالبيئة: التنمية المستدامة تمثل الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية (الأرض، الماء) لزيادة الإنتاج العالمي من الغذاء؛

-تعريفات متعلقة بالجانب التقني: التنمية المستدامة هي التي تعتمد على التقنيات النظيفة وغير المضرّة بالبيئة والمحيط في الصناعة، وتستخدم أقل قدر ممكن من الطاقة والموارد الطبيعية وتنتج أقل انبعاث غازي ملوث وضار بطبقة الأوزون. تأسيسا مما سبق يمكن القول إن التنمية المستدامة هي التنمية التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية مع الأخذ بعين الاعتبار الأهداف البيئية في جميع مراحل التنمية.

### 1-3-2- أبعاد التنمية المستدامة:

تعد التنمية المستدامة تنمية ثلاثية الأبعاد مترابطة ومتداخلة في إطار تفاعل يتسم لضبط والترشيد للموارد، تتمثل هذه الأبعاد في (ديب و مهنا، 2009، الصفحات 490-491):

-البعد الاقتصادي: ينبع من أن البيئة كيان اقتصادي متكامل يمكن اعتبارها قاعدة للتنمية. وأي تلويث لها واستنزاف لمواردها يؤدي في النهاية إلى إضعاف فرص التنمية المستقبلية لها، ومن ثم يجب أخذ المنظور الاقتصادي بعيد المدى لحل المشكلات من أجل توفير الجهد والمال والموارد؛

-البعد الاجتماعي: هو حق الإنسان الطبيعي في العيش في بيئة نظيفة وسليمة يمارس من خلالها جميع الأنشطة مع كفالة حقه في نصيب عادل من الثروات الطبيعية والخدمات البيئية والاجتماعية، يستثمرها بما يخدم احتياجاته الأساسية (مأوى، طعام، ملابس، هواء) فضلا عن الاحتياجات المكملة لرفع سوية معيشته (العمل، الترفيه، الوقود) ودون تقليل فرص الأجيال القادمة؛

-البعد البيئي: هو الاهتمام بإدارة المصادر الطبيعية وهو العمود الفقري للتنمية المستدامة، واستنزاف هذه المصادر يتعارض تماما مع التنمية المستدامة.

### 1-4- مساهمة تطبيقات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق أبعاد التنمية المستدامة:

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا محوريا في عملية التنمية المستدامة من خلال مساهمتها في شتى أبعادها:

-البعد الاقتصادي: من خلال مساهمتها في زيادة الناتج القومي، الدور الإيجابي في تنمية الصادرات، استخدام الموارد المحلية؛

-البعد الاجتماعي: يكون ذلك من خلق فرص عمل جديدة، القدرة على دعم وإدماج المناطق النائية في الحياة الاقتصادية؛  
-البعد البيئي: عن طريق مساهمتها في رفع الوعي البيئي للمجتمع من خلال احتواء برامج تدريبية تقوم بتدريب العمال على مسؤولياتها البيئية التي تميز هذه المؤسسات، وتجعل مهمتها في مصادقة البيئة أمر غير معقد حيث أن بساطة بنيتها يجعل عملية تبني مبدأ إعادة التدوير أمرا سهلا خاصة نفاياتها.

وتماشيا مع متطلبات التنمية المستدامة وبناء ثقافة الاستدامة المؤسسية، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تسعى إلى تحقيق التميز والريادة وضمان المكانة في السوق، ويكون ذلك في توجيه أداء العاملين وتطبيقات الموارد البشرية بحيث تخدم توسع ونمو المؤسسة في الأجل القصير والطويل وخاصة تطبيقات التوظيف والأجور والمكافآت بالإضافة إلى التدريب والتطوير مع تصميم مهام واختصاصات لقسم الموارد البشرية (ظروف العمل) تخدم أهداف النمو للمؤسسة (الله، 2020، صفحة 473).

## 2- الدراسة الميدانية:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار الفرضيات ميدانيا، قمنا بإجراء دراسة ميدانية مست مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية سكيكدة، وقد تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات المطلوبة وذلك كما يلي:  
2-1- مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف نشاطها وأحجامها والتي تعمل في ولاية سكيكدة. تم اختيار عينة المؤسسات بطريقة عشوائية تتألف من 68 مؤسسة صغيرة ومتوسطة باختلاف قطاع نشاطها وتعمل في ولاية سكيكدة، كما تم توزيع استبيان على المدراء والإطارات العاملة بها، والجدول التالي يبيّن توزيع هذه المؤسسات تبعا للحجم والنشاط.

جدول رقم (01): توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب قطاع النشاط

| القطاع                   | عدد المؤسسات |
|--------------------------|--------------|
| التجارة والخدمات         | 13           |
| صناعات غذائية            | 6            |
| الزراعة                  | 5            |
| النقل والمواصلات         | 6            |
| فندقية ومطاعم            | 30           |
| البناء والأشغال العمومية | 8            |
| المجموع                  | 68           |

المصدر: من إعداد الباحثات.

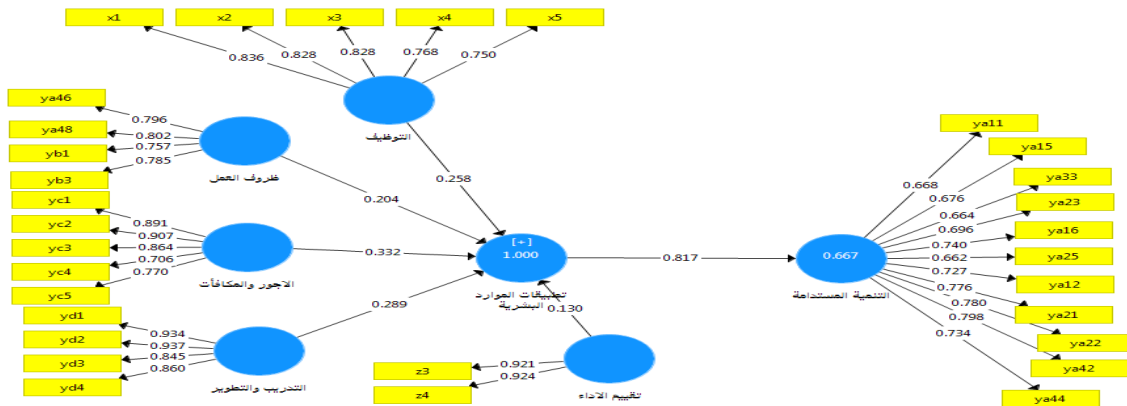


## 2-2- عرض وتحديد أداة الدراسة:

يهدف اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة وبناء نموذج قياسي مع التأكد من صحته تم تصميم استبان، اشتملت على (46) سؤال مقسمة على محورين، حيث تناولنا في المحور الأول تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي قسمت إلى خمسة أبعاد لتكون أسئلة التوظيف من 01 إلى 6، أما الأجور والمكافآت من 7 إلى 11، ومن 12 إلى 15 التدريب والتطوير ومن 16 إلى 19 تقييم الأداء، وأخير ظروف العمل من 20 إلى 25، أما أسئلة المحور الثاني فتمحورت حول أبعاد التنمية المستدامة مقسمة إلى: من 1 إلى 5 البعد الاقتصادي، من 6 إلى 10 البعد الاجتماعي، ومن 11 إلى 14 البعد البيئي.

ليتم تمثيل فقرات متغيرات نموذج الدراسة الذي يجمع بين المتغيرات الكامنة والمقاسة، بغية فحص التشعبات أي مدى إمكانية الأسئلة على التعبير والقياس الحقيقي للمتغير، وتبين أن هناك عبارات لا تحقق الحد الأدنى المطلوب 70٪، وهي بالعبارات (X6)، (Ya45)، (Yd2)، (Z1)، و (Z2) بالنسبة للمحور الأول، (Ya13)، (Ya14)، (Ya24)، (Ya31)، (Ya32)، (Ya14)، (Ya35)، (Ya41)، (Ya43)، (Ya45) و (Ya47) الخاصة بالمحور الثاني ليأخذ نموذج الدراسة بالصورة المبينة في الشكل التالي:

شكل رقم (01): النموذج المعدل للدراسة للعلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وأبعاد التنمية المستدامة



المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج smalt PLS.3.

## 2-3- تقييم النموذج القياسي:

ويهدف تقييم النموذج القياسي سيتم التطرق إلى تقييم الاعتمادية وكذا قياس صدق التقاربي والتمييزي.

### 2-3-1- تقييم الاعتمادية:

وذلك من خلال قياس مدى ثبات أداة الدراسة حيث تم الاعتماد على كل من مؤشر الفا كرومباخ وتعزيزه بمؤشر ثبات المركب CR، والنتائج كانت كما مبينة في الجدول أدناه:

جدول رقم (02): قياس ثبات أداة الدراسة

| ثبات المركب CR | مؤشر RHO | الفا كرومباخ | المتغيرات                         |
|----------------|----------|--------------|-----------------------------------|
| 0.900          | 0.862    | 0.861        | التوظيف                           |
| 0.865          | 0.804    | 0.794        | ظروف العمل                        |
| 0.917          | 0.891    | 0.885        | الأجور والمكافآت                  |
| 0.941          | 0.922    | 0.916        | التدريب والتطوير                  |
| 0.919          | 0.824    | 0.824        | تقييم الأداء                      |
| 0.946          | 0.944    | 0.939        | تطبيقات إدارة الموارد البشرية (X) |
| 0.922          | 0.911    | 0.907        | أبعاد التنمية المستدامة (Y)       |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج smalt PLS.3.

من الجدول أعلاه يتبين أن جميع المؤشرات جيدة بالنسبة لكل متغيرات الدراسة، حيث كانت النتائج بالنسبة لـ: مؤشر الفا كرومباخ هو أكبر من 0.6 ومنه يمكن الاعتماد على الاستبانة الموضوعية، بإضافة الى مؤشر CR فهو أكبر من 0.7 في جميع الأبعاد، وبالتالي يمكن القول أداة الدراسة تتصف بالثبات.

### 2-3-2 - قياس صدق التقاربي والتمييزي:

يتم الحكم أن النموذج يتمتع بالصدق التقاربي إذا كانت قيمة VAE أكبر من 0.5، والجدول التالي يشير الى قيمة VAE المتحصل عليها:

جدول رقم (03): قياس صدق التقاربي للنموذج

| متوسط التباين المستخلص ANE | المتغيرات                   |
|----------------------------|-----------------------------|
| 0.644                      | التوظيف                     |
| 0.616                      | ظروف العمل                  |
| 0.690                      | الأجور والمكافآت            |
| 0.801                      | التدريب والتطوير            |
| 0.850                      | تقييم الأداء                |
| 0.620                      | أبعاد التنمية المستدامة (Y) |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج smalt PLS.3.

أما الصدق التمايزي فهو يعبر على مدى صلاحية الأداة لقياس هذه الظاهرة وحدها فقط، دون عن غيرها من الظواهر الأخرى، وهذا بالاعتماد على معيار الأكثر انتشارا فورنل ولاركر Fornell-Larck. ويشترط على أن يكون متوسط التباين المستخلص VAE أكبر من التباين المشترك لكل متغير من متغيرات الدراسة والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها:

## جدول رقم (4): الصدق التمييزي وفق معيار Fornell-Larcker Criterion

| ظروف العمل | تقييم الأداء | تطبيقات إدارة الموارد البشرية | التوظيف | التنمية المستدامة | التدريب والتطوير | الأجور والمكافآت | المتغيرات             |
|------------|--------------|-------------------------------|---------|-------------------|------------------|------------------|-----------------------|
|            |              |                               |         |                   |                  | 0.831            | الأجور والمكافآت      |
|            |              |                               |         |                   | 0.895            | 0.810            | التدريب والتطوير      |
|            |              |                               |         | 0.741             | 0.672            | 0.736            | التنمية المستدامة     |
|            |              |                               | 0.802   | 0.639             | 0.517            | 0.453            | التوظيف               |
|            |              | 0.882                         | 0.741   | 0.617             | 0.781            | 0.809            | تطبيقات إدارة الموارد |
|            | 0.922        | 0.641                         | 0.491   | 0.587             | 0.599            | 0.606            | تقييم الأداء          |
| 0.785      | 0.547        | 0.697                         | 0.589   | 0.665             | 0.553            | 0.636            | ظروف العمل            |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج smalt PLS.3.

يتبين من الجدول أعلاه أن المعيار محقق وهو ما يثبت الصدق التمييزي للمقياس، حيث أقصى مربع التباين المشترك أصغر من متوسط التباين المستخرج VAE بحسب معيار Fornell-Larcker Criterion.

**2-4- تقييم النموذج البنائي:**

بعد التأكد من صلاحية نموذج القياس ننقل إلى تقييم مدى صلاحية نموذج البنائي الذي تم تحديده سابقاً، وذلك من خلال استخدام مجموعة من المعايير المبينة في الجدول التالي:

## جدول رقم (5): مؤشرات مطابقة النموذج البنائي

| GOF   | Q <sup>2</sup> = (1-SSE/BSP) | R <sup>2</sup> adjusted | R Square | المتغير الكامن                |
|-------|------------------------------|-------------------------|----------|-------------------------------|
| 0.651 | 0.4307                       | 0.999                   | 0.999    | تطبيقات إدارة الموارد البشرية |
|       | 0.3069                       | 0.6627                  | 0.6674   | التنمية المستدامة             |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج smalt PLS.3.

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن قيمة معامل التحديد R Square معنوية ومقبولة إحصائياً، حيث أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، الأجور والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، وظروف العمل تفسر ما مقداره حوالي 99.9% من المتغير الكامن والمتمثل في أبعاد التنمية المستدامة، في حين تمكنت تطبيقات إدارة الموارد البشرية باعتبارها متغير مستقل تفسير ما نسبته 66.7% من أبعاد التنمية المستدامة، كما أن معامل التحديد المعدل R<sup>2</sup> adjusted قريبة بشكل كبير لقيم معامل التحديد وهذا ما يؤكد ويدعم صحة قيم معامل التحديد. وبالنسبة لقيمة Q<sup>2</sup> فهي معنوية ومقبولة من الناحية الإحصائية كونها أكبر من 0 ما يدل على قدرة المتغيرات الكامنة التابعة على التنبؤ، وفي الأخير بما أن قيمة مؤشر GOF والتي تساوي 0.651 وهي 0.36 تفوق ما يدل على جودة النموذج المقترح.

**2-5- اختبار الفرضيات:**

يتم التأكد من مدى دلالة المسارات بالاعتماد على تقنية شد الأحزمة Bootstrapping بتوليد 500 عينة جزئية بالاستناد على إحصائية T، والنتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي:

جدول رقم (05): اختبار فرضيات الدراسة

| المسارات                             | Beta   | Std. Dev | T-value | P-value |
|--------------------------------------|--------|----------|---------|---------|
| التوظيف ← التنمية المستدامة          | 0.2105 | 0.0215   | 9.8135  | 0.000   |
| الأجور والمكافآت ← التنمية المستدامة | 0.2709 | 0.0208   | 13.0198 | 0.000   |
| التدريب والتطوير ← التنمية المستدامة | 0.2357 | 0.0137   | 17.2269 | 0.000   |
| تقييم الأداء ← التنمية المستدامة     | 0.1060 | 0.0110   | 9.6640  | 0.000   |
| ظروف العمل ← التنمية المستدامة       | 0.1667 | 0.0203   | 8.2084  | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج smalt PLS.3.

من خلال الجدول أعلاه يتضح وجود علاقة بين التوظيف كتطبيق من تطبيقات إدارة الموارد البشرية وأبعاد التنمية المستدامة بقيمة إحصائية T تقدر بـ 9.8135 وبمستوى معنوية أقل من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة؛ أما الأجور والمكافآت فتوجد علاقة بينها وبين أبعاد التنمية المستدامة من خلال تسجيل القيمة الإحصائية T البالغة 13.0198 ومستوى معنوية أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرض البديل؛ بالنسبة للعلاقة بين التدريب والتطوير وأبعاد التنمية المستدامة فتوجد علاقة من خلال القيمة الإحصائية T 17.229 ومستوى معنوية أقل من 0.05 ومنه نقبل الفرضية البديل؛ كما توجد علاقة بين تقييم الأداء وأبعاد التنمية المستدامة وبين ظروف العمل وأبعاد التنمية المستدامة حيث سجلت قيم إحصائية T منخفضة 9.6640 و 8.2084 على التوالي فضلا على تحقيق مستوى معنوية أقل 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة.

بعد اختبار الفرضيات الفرعية وتحديد المتغيرات التي تحكم العلاقة بين مختلف أبعاد تطبيقات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، الأجور والمكافآت، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، ظروف العمل) وأبعاد التنمية المستدامة، والجدول التالي سيتم فحص صحة الفرضية الرئيسية:

جدول رقم (06): اختبار الفرضية الرئيسية

| المسارات  | Beta   | Std. Dev | T-value | P-value |
|---|--------|----------|---------|---------|
| تطبيقات إدارة الموارد البشرية ← التنمية المستدامة | 0.8170 | 0.0372   | 21.9686 | 0.000   |

المصدر: من إعداد الباحثات بالاعتماد على برنامج smalt PLS.3.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وأبعاد التنمية المستدامة بقيمة إحصائية T تقدر بـ 21.9686 وقيمة معنوية أقل من 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وعليه تعمل تطبيقات إدارة الموارد البشرية على تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة نحو تحقيق أبعاد التنمية المستدامة.

## خاتمة:

ومن خلال محاولتنا التعرف على دور تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة توصلنا إلى جملة من النتائج والتوصيات المبينة كالآتي:

## نتائج الدراسة:

- أظهرت نتائج الدراسة معنوية النموذج المستخدم في تحديد العلاقة بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية (كمتغيرات مستقلة) وأبعاد التنمية المستدامة (كمتغير تابع)، مما يدل على أن تطبيقات إدارة الموارد البشرية مجتمعة لها تأثير معنوي على أبعاد التنمية المستدامة، كما نجح النموذج في تفسير 81.70% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مساهمة ضعيفة للتوظيف كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار 0.2150؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مساهمة ضعيفة للأجور والمكافآت كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار 0.2709؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مساهمة ضعيفة للتدريب والتطوير كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار 0.2357؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مساهمة ضعيفة لتقييم الأداء كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار 0.1060؛
- أظهرت نتائج الدراسة وجود مساهمة ضعيفة ظروف العمل كتطبيق لإدارة الموارد البشرية في تشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية سكيكدة على تحقيق أبعاد التنمية المستدامة، حيث بلغ معامل المسار 0.1667.

## التوصيات:

- ووفقا لما تم التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات فيما يخص الدراسة تتمثل فيما يلي:
- الحرص على تأمين فرص متكافئة بالنسبة للمتقدمين بطلبات العمل، إضافة إلى مراعاة تناسب مؤهلاتهم ومستوياتهم مع مناصب العمل؛
- ضرورة توضيح الأنظمة واللوائح القوانين المعمول بها في المؤسسات، وضمان ووصولها إلى جميع العاملين بصورة سلسلة، بالإضافة إلى التوجيهات المستمرة الداعمة للالتزام بهذه الأنظمة؛
- ضرورة العمل على ضمان حصول العاملين على أجور عادلة تتناسب مع الأعباء الوظيفية لكل منصب والاعتماد على نتائج تحليل الوظائف في تحديد الأجر المناسب لكل وظيفة،
- ضرورة تدريب وتنقيف الإطارات المختصة من العاملين بقسم الموارد البشرية، حتى يكون بإمكانهم تنفيذ أعمالهم بشكل فعال وذلك من خلال مشاركتهم في مختلف الورشات والندوات والمؤتمرات المتعلقة بأعمالهم واطلاعهم على كل ما هو جديد؛

-ضرورة التركيز على ضمان استمرارية منح الحوافز في المستقبل، والحرص على تحفيزه العاملين بهدف زيادة كمية وجودة المنتجات، والقيام بتحديد أنواع السلوكيات التي سيتم تحفيزها؛  
-ضرورة تشجيع العاملين على تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية التي يمكن من خلالها تجديد وتطوير إنتاج السلع وتقديم الخدمات؛  
-ضرورة زيادة ولاء العاملين للمؤسسة ورفع الروح المعنوية لهم من خلال تحسين نوعية الحياة، لما لها من أثر إيجابي على استقرار العاملين أدائهم وجودة مخرجاتهم وأداء المؤسسة ككل ويكون ذلك من خلال تحسين ظروف العمل، الاهتمام بالحالة النفسية للعاملين، تكييف مناصب العمل لضمان التوافق بين قدرات ومهارات العاملين ومتطلبات منصب العمل وتحسين برامج الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية.

#### قائمة المصادر والمراجع:

1. Ahmzd Iftikhar & Siraj ud Din. (2009). Evaluating training and development. *Gomal Journal of Medical Sciences*, (2)7, 166-165, <http://www.gjms.com.pk/ojs24/index.php/gjms/article/download/188/187>.
2. Bernard marrtory & Daniel Grasset. (2001). *gestion des ressources Humaines: pilotage social et performance*. Paris: dunod.
3. Bertrand Zuindeau. (2010). *developpement durable et territoire*. france: septentrion press universitaires.
4. Carry dessler. (2011). *Human resource management*. New jersey: Prantice hall.
5. Faizan Mohsan, Muhammad Musarrat Nawaz, Sarfraz Khan, Zeeshan Shaukat و Numan Aslam. (2011) Are Employee Motivation, Commitment and Job Involvement Inter-related: Evidence from Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Business and Social Science*, (17)2, 228-233, [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_17/31.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_2_No_17/31.pdf).
6. Leda Panayotopoulou, Panagiotis Papazekos و anastasios palaiologos. (2011). Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal. *Journal of european of industrial training*, (8)35, 826-840, [https://www.researchgate.net/publication/235268111\\_](https://www.researchgate.net/publication/235268111_).
7. Manmohan joshi. (2013). *Human resource management*. London: Published By Ventus Publishing(Bookbookn.
8. Pierre Toronne. (1986). *Modèle de Gestion Prévisionnelle de Ressources Humaines*. Paris: Edition Vuibert.
9. Robbins Stephen & Jude Timothy. (2013). *Organizational behavior*. united states of america: Prentice hall.
10. أكرم محسن الياسري، عواد كاظم الخالدي، وشار عباس الحميري. (2016). مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال (المرونة الاستراتيجية، المقدرات الجوهرية، الأداء المصرفي). عمان: دار المنهجية للنشر والتوزيع.
11. أسماء جعفري، وعبد الرحمان العايب. (2020). المسؤولية الاجتماعية وممارسات إدارة الموارد البشرية -حالة بعض المؤسسات الاقتصادية-. مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، (1)5، 58-70، على الرابط: <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/138990>
12. ريدة ديب، وسليمان مهنا. (2009). التخطيط من أجل التنمية المستدامة. مجلة جامعة دمشق للعلوم الهندسية، (1)25، 487-520، على الرابط: <http://www.damascusuniversity.edu.sy/mag/eng/images/stories/deeb.pdf>.

13. سعيح عبد الحكيم، ومريم محصر. (2017). مساهمي تأهيل وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. *إشكالية /استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الوادي. تم الاسترداد من* <http://dlibrary.univ-boumerdes.dz:8080/bitstream/123456789/5125/1/conf3.pdf>
14. صلاح الدين سولم. (2015). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تعزيز مسار التنمية المستدامة -الجزائر نموذجاً-. *ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، 1، 65-94، على الرابط:* <https://revues.imist.ma/index.php/DOREG/article/view/15171/8442>
15. عادل زايد. (2005). *الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسة.*
16. غربي حمزة. (2020). تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -الواقع و الآفاق-. *مجلة الاقتصاد وإدارة الأعمال، 4(1)، 30-15، على الرابط:* <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/118795>
17. فايزة خير الله، وناصر بن عبد الله. (2020). دور الحاضنات الحرفية والإدارية والتسويقية في استدامة نشاط المشاريع الصغيرة والمتوسطة - الكويت نموذجاً-. *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 16(24)، 467-488، على الرابط:* <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/136456>
18. محمد موساوي. (2015/2014). الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي حالة الجزائر (1970-2011). *أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الاقتصاد. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد.*
19. هلال ادريس مجيد، وياسمين الحياي. (2020). دور حاضنات الأعمال الممثلة بالجهاز المصرفي في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العراق للمدة 2000-2010. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 26(120)، 353-368.*
20. سميرة عبد الصمد، وسهام شوشان. (2020). المرافقة المقاولاتية كآلية لدعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر 'مشكلة المؤسسات - محضنة باتنة نموذجاً-'. *مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 3(2)، 54-69، على الرابط:* <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/122254>.
21. لطيفة رجب، ورياض زروقي، ونجاة يحيى باي. (2020). اعتماد حاضنات الأعمال في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدخل أساسي لإنجاح مسار التنمية الاقتصادية للدولة. *مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 4(2)، 15-32، على الرابط:* <http://www.asjp.cerist.dz/en/article/128313>.