

ردمد 2437-0991

**جامعة مصطفى اسطبولي**  
**معسكر**  
**مخبر تحليل و استشراف**  
**و تطوير الوظائف و الكفاءات**

**المجلة الجزائرية**  
**للموارد البشرية**

- مجلة علمية محكمة تصدر كل أربعة أشهر
- عن مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات (جامعة معسكر)
- بالتعاون مع المعهد الدولي للتدقيق الاجتماعي (باريس - فرنسا)
- و مخبر إدارة الأفراد و المنظمات (جامعة تلمسان)

السنة الأولى - العدد الثاني / سبتمبر 2016

إدارة الموارد البشرية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة بعض المؤسسات الجزائرية، فروي رمزي و جناس مصطفى ..... 04

إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية – دراسة حالة في القطاع المصرفي العمومي، جوبر محمد و محمد مولود غزيل ..... 21

أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة، أ.د صوار يوسف و أ. ستي سيدأحمد ..... 39

**Impact of knowledge economy on human development (Case of Algeria from 1990 to 2007), Dr.BENOUNISSA Leila & Pr. BENABOU Djilali ..... 80**

**La stratégie de la RSE dans les PME algériennes. Une approche entrepreneuriale du dirigeant, Dr. Zina ARABECHE & Pr. Habib TABETI ..... 89**

**Les compétences de l'entreprise et la performance à l'exportation : quelle analyse pour les entreprises exportatrices algériennes hors hydrocarbures ? Nacera ARROUCHE 106**

**La gestion de la ressource humaine face aux exigences du service public de soins : Cas d'un hôpital public algérien, Farida BOUGHENEM ..... 122**

**Intellectual Capital and Business Performance in Algerian companies, Pr Djilali BENABOU & Sarra BOUGUESRI ..... 140**

## الافتتاحية

نلتقي مجددا في رحاب العدد الثاني من المجلة الجزائرية للموارد البشرية، هذا المنبر العلمي و المعرفي الذي نريده بعون الله تعالى وسيلة لترقية البحث العلمي الهادف و دعامة نساهم بواسطتها، و لو باحتشام، في النهوض بالتنمية البشرية الشاملة، بعد أن تأكد للقاصي و الداني أن لا نهضة و لا رقي و لا مستقبل إلا بالاستثمار في المورد البشري و في البحث العلمي باعتبارهما مقومين أساسيين للنمو و التطور.

نلتقي في ظرف تشهد فيه الساحة الجامعية مخاضا شديدا و تحولات حاسمة على صعيدي التعليم و البحث معا بعد اعتماد مجموعة من التدابير الهادفة إلى إصلاح المنظومة التعليمية الجديدة (نظام ل. م. د.) عقب عشر سنوات كاملة من ..... حيث بادرت اللجان البيداغوجية الوطنية لمختلف ميادين التكوين بمطابقة برامج الليسانس و مواءمة برامج الماجستير، كما اتخذت تدابير تتعلق بتنظيم التكوين في الطور الثالث إضافة إلى المبادرات الأخيرة الرامية إلى تحسين أداء وحدات و مخابر البحث العلمي.

في هذا السياق الواعد بنتائج مرضية و الداعي إلى شحذ الهمم لمواكبة هذه التحولات، كل من موقع مسؤوليته و في حدود إمكانياته، ينعقد العزم و يشتد الإصرار على مواصلة مسيرة تمكين الباحثين و دعمهم و مؤازرة مساعهم في سبيل تحقيق الغاية التي أشرنا إليها سابقا و التي أنشئت المجلة لأجلها: توفير فضاء علمي رحب لنشر البحوث و الدراسات الجادة و الجيدة، دون مراعاة لأي اعتبارات أخرى غير جودة المنتج العلمي المقترح.

و عليه يأتي هذا العدد مصداقا للوعد الذي قطعناه على أنفسنا و المتمثل في انتقاء أحسن المقالات العلمية، ليضم بين دفتيه باقة من الدراسات الهامة المندرجة ضمن موضوع المجلة الأساسي: إدارة و تنمية الموارد البشرية... حيث تصدر هذا العدد مقالا بعنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء: دراسة بعض المؤسسات الجزائرية، للباحثين فروي رمزي و جناس مصطفى (جامعة تلمسان)، و مقال: إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية – دراسة حالة في القطاع المصرفي العمومي، للباحثين جوبر محمد و محمد مولود غزيل (جامعة غرداية)، ثم مقال: أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة، تأليف أ.د. صوار يوسف و أ. سني سيد أحمد (جامعة سعيدة).

و باللغات الأجنبية تطرقت أ. بن ونيسة ليلي و أ.د. بن عبو الجيلالي (جامعة معسكر) إلى أثر اقتصاد المعرفة على التنمية البشرية (دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2007)، كما تناول الباحثان د. عرباش زينة (م. ج. غيلزان) و أ. د. ثابتي الحبيب (جامعة معسكر) موضوع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وفق مقاربة مقاولانية، بينما تطرقت أ. عروش نصيرة إلى موضوع أثر كفاءات المؤسسة على أدائها في مجال التصدير، أما أ. بوغنام فريدة فتناولت تسيير الموارد البشرية استجابة لمتطلبات المرافق العامة الاستشفائية، و أخيرا تناولت د. بوقسري سارة (جامعة الشلف) بالتعاون مع أ. د. بن عبو الجيلالي موضوع رأس المال الفكري و نجاعة الأعمال في المؤسسات الجزائرية.

رئيس التحرير

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

أ. د. جناس مصطفى

فروي رمزي

[djennasm@yahoo.fr](mailto:djennasm@yahoo.fr)

[ramzilmd@live.fr](mailto:ramzilmd@live.fr)

كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان

تلمسان، الجزائر

## الملخص:

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

الكلمات المفتاحية: الابتكار، الأداء، إدارة الموارد البشرية، طريقة المربعات الصغرى الجزئية.

## 1-المقدمة

في السنوات الأخيرة شهدت البحوث الاقتصادية والنقاش السياسي زيادة في الوعي بدور التغيير داخل الشركات كعامل حاسم للتنافسية في الأسواق الوطنية والمحلية (Mella & Meo 2014). كما أنه في الإدارة الاستراتيجية ونظريات التنظيم من فترة طويلة تعتبر البيئة واحدة من الحالات الطارئة الحرجة، حيث أن تزايد الوعي بشأن الاستدامة البيئية هو أمر حسم فيه بالكامل في واقع أعمال الشركات.

إذ أن المستهلكين والشركات على حد سواء يبحثون عن بدائل لتخفيف الضغط على المطالب البيئية الناتجة عن الكثافة السكانية المستمرة والنمو الاقتصادي المتزايد، وكذلك أدت التغييرات التنظيمية والتنافسية، المنظمات على تغيير مواقفهم تجاه القضايا المستدامة، حيث أن العديد من المنظمات أخذت على عاتقها النهج التفاعلي وقصير المدى لمعالجة والتكيف مع التعقيد البيئي إذ أن هذا النهج الاستباقي يجب أن يدمج مع المهارات التنظيمية من أجل اكتساب مزايا تنافسية للشركات.

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

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

أهمية الابتكار في ديناميكية الصناعة موجودة في عهد (Adam Smith) في كتابه ثروة الأمم ولكن ومع ظهور الثورة الصناعية خاصة في بداية القرن العشرين، بدأت أهمية الابتكار تزداد مع مختلف أعمال (Joseph Schumpeter) وذلك من خلال إعطاء مفاهيم جديدة ولعل أهمها مفهوم التدمير الخلاق. ولكن (Schumpeter) لم يستطيع تأكيد نظريته إلى في نهاية الحرب العالمية الثانية مع كتابه بعنوان (الرأسمالية، الاشتراكية، الديمقراطية)، حيث أكد أن الابتكار هو المحرك الرئيسي في تطوير الاقتصاد ويكون مدفوع من قبال المقاول الذي يستطيع ان يكسر الروتين بأفكار جديدة، والتي من خلالها يستطيع إخلال عدم التوازن في النظام من أجل اكتساب ميزة جديدة قوية، وعلى حسه المهم ليس اكتساب المعرفة وإنما استغلالها وتوزيعها في النشاط الاقتصادي هو المهم.

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

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

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

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

إن الابتكار يؤدي إلى التغيير ولهذا يجب على الشركات المبتكرة ضبط وظائفها الداخلية والخارجية لاستجابة لمطالب البيئية وبالتالي صيانة وتحسين أدائها إذ أن هذه الشركات تكافح للحفاظ على الميزة المبتكرة وذلك من خلال إدراك وجذب

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

<sup>2</sup> Uzunnidis, D, L'innovation Et L'economie Contemporaine Espaces Cognitifs Et Territoriaux, De Boeck, 1<sup>er</sup> Edition, 2004, P48.

الفرص الجديدة التي قد منحها لها الكفاءة والفعالية ومع ذلك فإن الابتكار يتضمن دائما قدرا من المخاطرة ولهذا فإن النجاح ليس مؤكداً (García-Zamora et al., 2013).

يقول (Prahald·Hamel 1990) أن التنافس على المستقبل لن يكون بين منتج وآخر، بل بين الكيان المؤسساتي ومنافسيه وهي بكل تأكيد لن تكون منافسة سعريه، بينما ستبقى السرعة والجودة والهندسة اللحظية وولاء الزبائن مجالات للتنافس. لكن التنافس الحقيقي سيكون على الكفاءات المحورية والصناعات الجديدة والتحالفات، أي أن المنافسة ستكون خارج السوق وليس داخله وهذا يعني أن هناك صناعات بأكملها ستتهار لتبنى على أنقاضها صناعات جديدة<sup>3</sup>. ولقد مكنت المساهمة التي قدمها (Michael Porter 1980) فيما يتعلق بالتحليل الاستراتيجي للمؤسسة الخاص بالجانب الخارجي، ببناء النظرية الهيكلية لموقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها ومختلف القوى التي تؤثر عليها، والتي سمحت بتحديد قواعد اللعبة التنافسية، وكذا الاستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها<sup>4</sup>، بعدها قام بتقديم مساهمة أخرى قائمة على أساس القيمة المضافة "سلسلة القيمة" والتي تعتبر الميزة التنافسية للمؤسسة محصلة لعملية خلق القيمة التي تنشأ من نشاطات أساسية وأخرى داعمة<sup>5</sup>.

وبالرغم من أهمية المقاربة الهيكلية، إلا أنها واجهت العديد من الانتقادات بسبب عجزها عن تفسير العديد من النجاحات التي حققتها المؤسسة في ظروف اعتبرت غير ملائمة هيكلية، والتي كشف عنها تطور الفكر الاستراتيجي من جهة، و التغيرات المتسارعة من جهة أخرى، والتي مهدت لظهور مدخل الموارد (Wernerfelt, 1984, Barney, 1991) الذي جاء ليكشف عن أهمية الموارد الخاصة بالمؤسسة، وخاصة منها الاستراتيجية، وكذا المهارات ذات التأثير المباشر على تنافسية المؤسسة، فخلال سنوات الثمانينات شهدت نظرية الموارد والمهارات تطورا معتبرا لتغطية النقص الذي تركته النظرية الهيكلية، حيث أن هذه المقاربة تنطلق من التحليل الداخلي للمؤسسة، بمعنى أن استراتيجية المؤسسة تتحدد بالتوفيق بين الموارد من جهة و المحيط الخارجي من جهة أخرى، ومنه يتبلور المدخل الحديث في نظرية الموارد التي طورت فيما بعد و تحولت نحو التركيز أكثر على المهارات ولذلك أصبح المفهوم المسيطر على الاستراتيجية حالياً يتعلق بامتلاك والتحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمؤسسة بتميزها عن منافسيها، إظهار نشاطاتها، استعمال المرونة الكافية لتتلاءم مع التطورات البيئية أو استراتيجيات المنافسين<sup>6</sup>.

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

إذا لابد على المؤسسات ليس فقط القيام بتسيير التغيير وإنما تغيير التسيير الذي أكد المختصون على ضرورته إذ أن النظام المعقد والمتغير والأبحاث المتزايدة كانت حافزا قويا لاهتمام بالعنصر البشري، حيث اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري، أي أن الحصول عليهم وتنميتهم وتحفيزهم والمحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا كي تبلغ المؤسسة غايتها وتحقق أهدافها المرجوة<sup>7</sup>. وبالتالي يصبح من اللازم على أي مؤسسة أن تخطط وتنظم وتقوم وتقيم مواردها البشرية.

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية والدائمة نسبيا للمؤسسات، فإن ادارة الموارد البشرية بمختلف مدخلاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات لرفع الأداء والنجاح في مختلف الأسواق ومجابهة مختلف التغييرات. واعتبارا لأهمية العنصر البشري، فمحاولة الدراسة والبحث في هذا المجال يعتبر أمرا محفزا

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

<sup>4</sup> - Michael Porter 'L'avantage Concurrentiel' Edition Dunod 'Paris' 1999' P11.

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

<sup>6</sup> - Houda Ghazzi 'L'approche Par Les Ressources Et Les Competences En Tant Que Theorie De La Firme: Apports, Limites Et Amenagements Necessaires' CREPA: Centre De Recherche En Management Et Organisation 'France' 2008 'P3.

<sup>7</sup> - <http://Www.Hrdiscussion.Com/Hr44942.Html> 'Date: 08/03/2015 'Heure: 18.15.

من أجل فهم أعمق لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية من جهة ومن جهة أخرى محاولة تفسير التناقض الموجود لدى الباحثين فيما يخص العلاقة بين الابتكار والأداء التنظيمي، وكذلك إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية في تلك العلاقة ولهذا سوف يكون هدفنا هو توضيح الفجوة العلمية التالية:

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

## 2- الإطار النظري وبناء الفرضيات

### 1-2 مفاهيم عامة

#### إدارة الموارد البشرية

يصادف تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المرادفات لتعبير عن الموارد البشرية والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق، فبعض الكتابات تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة"، كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة<sup>8</sup>.

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

كما يدل مصطلح الموارد البشرية إلى أن الأفراد العاملين يتمتعون بقابليات والتي تؤدي إلى إنجاز الأداء التنظيمي تماشيا مع موارد أخرى مثل (رأس المال، الموارد الأولية، المعلومات)، هذه القابليات ممثلة أساسا في الرغبة والقدرة ومستوى تحفيزهم وكفاءتهم ومهارتهم والتي تسمح للوصول إلى تحقيق الأداء وهذا الأخير كمفهوم مرتبط أساسا بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة<sup>10</sup>.

وحسب (Chruden & Sherman, 1976) فإن تسيير الموارد البشرية يشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المديرين - في جميع المستويات التنظيمية- في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهم بفعالية أكثر<sup>11</sup>.

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

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

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

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

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

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

## الابتكار

رغم تعدد التعريفات للابتكار، إلا أنه ليس هناك إجماع عالمي على التعريف الدقيق للمصطلح، حيث عرف الابتكار لأول مرة من قبل العالم الألماني **Schumpeter** إذ عرفه على أنه القوة الدافعة للتنمية، كما اقترح خمس أنواع لابتكار<sup>13</sup> :

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

أما (**Drucker**) فقد عرف الابتكار بأنه التخلي المنظمة عن القديم مؤكدا على ما قاله **Schumpeter** بأن الابتكار هو الهمم الخلاق<sup>14</sup>.

إضافة إلى ذلك في الطبعة الثالثة من دليل أوسلو، تم تعريف الابتكار باعتباره هو تنفيذ للمنتج (سلعة أو خدمة) أو عملية (إنتاج)، تحسينات جديدة بشكل ملحوظ، مع طريقة جديدة للتسويق أو أسلوب تنظيمي جديد في ممارسات الشركة، وتنظيم مكان العمل أو العلاقات الخارجية<sup>15</sup>.

كما أن معظم الدراسات الأولى قد صنفت الابتكار إلى خمسة أنواع، وهي المنتجات الجديدة، عمليات جديدة إنتاج، مواد وموارد جديدة، أسواق جديدة، وأشكال تنظيمية جديدة، وإلى جانب هذه الأنواع، فإن مؤلفين آخرين قد صنّفوا الابتكار إلى نوعين: الابتكار الجذري (**innovation radicale**)، الابتكار الارتقائي (**innovation incremental**)<sup>16</sup>.

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

الصنف الأول هو متعلق بمدخلات نشاط الابتكار كنفقات الموجهة لوظيفة البحث والتطوير واليد العاملة الموجودة في هذه الوظيفة، بإضافة إلى عدد المنشورات العلمية، أما الصنف الثاني فهو مرتبط بمخرجات نشاط الابتكار مثل براءات الاختراع عدد منتجات مبتكرة، وأخيرا رقم أعمال المتحصل عليه عن طريق هذا النشاط<sup>17</sup>.

## الأداء

إن التعرف على الأداء يساعد الباحثين وإدارة المنظمة في الكشف عن جملة نواحي منها: تحديد المدى الذي تستطيع المنظمة في التكيف والاستجابة إلى المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد

<sup>12</sup>- Gordon, J. R. Human Resource Management /A Pratical Approach ,Allyn And Bacon ,Inc,1986.

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

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

<sup>15</sup>- Ocede,Manuel D'oslo,Commission Européenne Eurostat, 2005,P34-35.

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

<sup>17</sup> - Messouad Zoukri,Op-Cit,P34-35-36-37-38.



لتحقيق تلك الاهداف، كما أنه يساعد على تحديد وبيان مستوى التنسيق بين مكونات المنظمة وتصميمها التنظيمي في تنفيذ الأهداف.

فأهمية الاداء تأتي من كونه يمثل قدرة المنظمة واستعدادها للوصول الى النتائج التي حددتها مسبقاً لذا يعد الاداء المؤشر الذي يقيس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها وقدرتها على البقاء والنمو، ولقد ذهب تحديد مفهوم الاداء الى الحد الذي اختلف فيه الباحثون والمفكرون من تأطير وتأسيس الاساس الفكري والفلسفي له، وبالتالي أصبحنا امام اختلافات في الرؤى والاتجاه نحو تحديد مفهوم نمطي للأداء.

ولهذا سوف نلجأ إلى استعراض بعض الآراء لمفكرين وباحثين في مجال التنظير الإداري حول مفهوم الأداء.

الأداء لغوياً مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "To Perform" والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل<sup>18</sup>.

يعرف (P. Druker,1999) الأداء بأنه قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال<sup>19</sup>.

كما يعتبر (Ph. Lorrino,1996) أن الأداء يتمثل في الفرق بين القيمة المقدمة للسوق (v) ومجموع القيم المستهلكة (ci) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد وتسهم سلبياً في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مراكز ربح، وهي في الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد، وتسهم بهامش في الأداء الكلي للمؤسسة<sup>20</sup>.

إذن يمكن أن نترجم ما جاء في التعريف أعلاه في المعادلة التالية:

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

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

## 2-2 الابتكار وأثره على الأداء

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

إذن تنفيذ مبادرات مبتكرة تقدم فوائد من حيث النشاط التجاري بسبب الموارد المستخدمة والقدرة على استجابة للمتغيرات المختلفة والفرص البيئية حيث أن توليفة مختلفة من الابتكار تولد أداء إيجابي (Lin and Chen, 2007).

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

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

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

<sup>21</sup> - أد / الشيخ الداوي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد7، رتل، 2009-2010، ص218.

كل نوع من ابتكار يعطي نتيجة مختلفة وكذلك استخدام وسائل مختلفة لقياس أداء تؤدي إلى اكتشاف أمور خفية (Walker et al., 2010) ،(Nicolau and Santa-María, 2013). حيث أن الابتكار التنظيمي بخصوصيته يلعب دور مهم في رفع قدرة المؤسسة على ابتكارات أخرى , ويظهر ذلك واضحا من خلال العلاقة الموجودة بين الابتكار والأداء التنظيمي للمؤسسة (Gurhan GUNDAY, Gunduz ULUSOY, Kemal KILICa, 2007). يقول (Dadfar et al., 2013) إن القدرة على الابتكار لا تأتي بتحسين عوامل قليلة وإنما يتطلب الأمر إتباع نهج أكثر شمولية حيث يجب دمج وجمع مختلف قدرات المنظمة , خاصة الثقافة التنظيمية, وبالرغم من أن هناك عدة دراسات أثبتت تأثير الابتكار على الأداء فإن هناك دراسات أخرى نفت ذلك وأكدت على العلاقة السلبية بين الأداء والابتكار (Santos et al., 2014) ،(Kemp et al., 2003).

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

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

**الفرضية الأولى: الابتكار يؤثر بشكل إيجابي على الأداء الشركات.**

### 3-2 العوامل المؤثرة في العلاقة بين الابتكار والأداء

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

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

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

ولكن تبقى الثقافة التنظيمية أكثر دراسة حيث أكد (Martins and Terblanche, 2003) أن الثقافة التنظيمية تساهم كثيرا في عملية الابتكار والأداء ,حيث أن التوجهات الاستراتيجية المختلفة مثل التوجه نحو السوق والتوجه نحو المقاولاتية وكذلك التوجه نحو الموارد هي تؤثر بطريقة مباشرة على الابتكار والأداء (Uzkurt et al., 2013)،(Uddin et al., 2012) أو حتى بطريقة غير مباشرة (Cheng and Huizingh, 2014) . أما فيما يخص إدارة الموارد البشرية فيقول (Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle, 2005) أن العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و الابتكار هي موجودة لكن يبقى الإشكال من هو المتغير التابع والمستقل , أي هل الابتكار هو الذي يؤثر على إدارة الموارد البشرية أم العكس ,في حين نجد أن هناك عدة دراسات قامت لتبيين العلاقة بين الأداء وإدارة الموارد البشرية ولكن يقول (Kesti, 2012) أن هذه العلاقة تبقى غامضة ولهذا يجب قيام بدراسات أخرى لتتحقق ما إذا كانت هذه النظرية صحيحة ونستطيع أن نعتمدها أم لا .أما بالنسبة للسياق الخارجي للمنظمات، فإن الزيادة في سرعة التغيير الحاصل في البيئة المحيطة بالمنظمات كما ونوعا يساهم كثيرا في خلق حالة عدم التأكد البيئي وأهم ما يميز عصرنا الحالي هو ظاهرة التغيير الذي أصبح هو فقط الشيء الثابت.

ويظهر هذا التغيير من خلال البيئة العامة للمنظمة والمتمثل في التغيرات الاقتصادية، اجتماعية، ثقافية، تكنولوجية، سياسية... إلخ، أو حتى من خلال البيئة الصناعية والتي تخص كل من (المنافسين، المجهزين، المستهلكين،... إلخ)، إذن بصفة عامة يمكن القول أن البيئة هي أي شيء خارج المنظمة قد يؤثر على أنظمة المنظمة (Ting et al., 2012). (Miller and Friesen, 1983) اكتشفوا أن استراتيجية الابتكار هي ترتبط بالشروط خاصة بالمحيط الخارجي وهذا ما أكده كل من (Dess et al., 1984) حيث قالوا أنه من المنطق التنبؤ بأن المتغيرات البيئية تلعب دورا مهما في استراتيجية الابتكار. كما أن نظرية المنظمة والإدارة الاستراتيجية قد حددوا ووضعوا أن البيئة سواء كانت خارجية أم داخلية فإنها المفتاح الأساسي لفهم أداء المنظمة (Ting et al., 2012).

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

### 2-3-1 إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالابتكار والأداء

عدة دراسات قامت حول إدارة الموارد البشرية باعتبارها العامل الرئيسي والمرجعى لعملية الابتكار (De Saá-Pérez and Díaz-Díaz, 2010)(Gil-Marques and Moreno-Luzon, 2013) , وكذلك هي أيضا سابقة شرطية للأداء (De Menezes et al., 2010)(Chrétien et al., 2005) , لكن هناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية ليس فقط هي عملية مرجعية لابتكار وإنما هي عامل محدد ومرجع لابتكار (De Winne and Sels, 2010) ومع ذلك فإن إدارة الموارد البشرية مهمة لعملية الابتكار حيث يقول (Laursen, 2002) أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تكون مواتية لنشاط الابتكار وراجح ذلك إلى ثلاث أسباب مهمة وهي :

- تطبيق ممارسات إدارة الموارد البشرية قد يزيد من مستوى اللامركزية ومثل هذه البيئية قد تسمح باكتشاف واستفادة من المعرفة المحلية للمنظمة.

- العمل كفريق وخاصة العمليات التي تنطوي على تناوب الوظائف من المرجح أن توفر مزايا التنسيق بمعنى أن العمال يقومون بعدد من المهام تسمح لهم بفهم وحل مختلف المشاكل التكنولوجية.
- وأخيرا الفرق غالبا ما تجلب معها المعاريف والمهارات الجديدة وهذا بالتالي يساهم في تحسين وتطوير سيرورة الإنتاج.

وكذلك إدارة الموارد البشرية تلعب دور مهم في تسهيل إدارة المعرفة وذلك من خلال التواصل المناسب والاعتراف والمكافئات وأيضا من خلال تطوير العمليات التنظيمية التي تحفز نقل واكتساب المعرفة وبالتالي هذه الأخيرة تساهم في عملية الابتكار (Özbağ et al., 2013).

ومع أن هناك دراسات أثبتت أن إدارة الموارد البشرية تؤثر على الابتكار والأداء فإن هناك دراسات أخرى أكدت على العلاقة السلبية بين إدارة الموارد البشرية والأداء (Panayotopoulou and Papalexandris, 2004)، (Katou, 2012) حيث أكد كل من (Une et al., 2003) أنه ليس كل نشاطات إدارة الموارد البشرية هي تؤثر على الأداء، حيث اكتشفوا مثلا أن المناخ الاجتماعي لا يؤثر على الأداء وأرجع ذلك إلى وسائل القياس المستعملة، إذ أكد أن قياس المناخ الاجتماعي هي عملية معقدة وتأثير المناخ الاجتماعي على الأداء لا يظهر على المدى القصير وإنما يظهر في المدى البعيد.

وأصبح ذلك كل من (Abdullah et al., 2009) حيث اكتشفوا أن النشاط الذي يخص أمن الموظفين له علاقة سلبية مع الأداء.

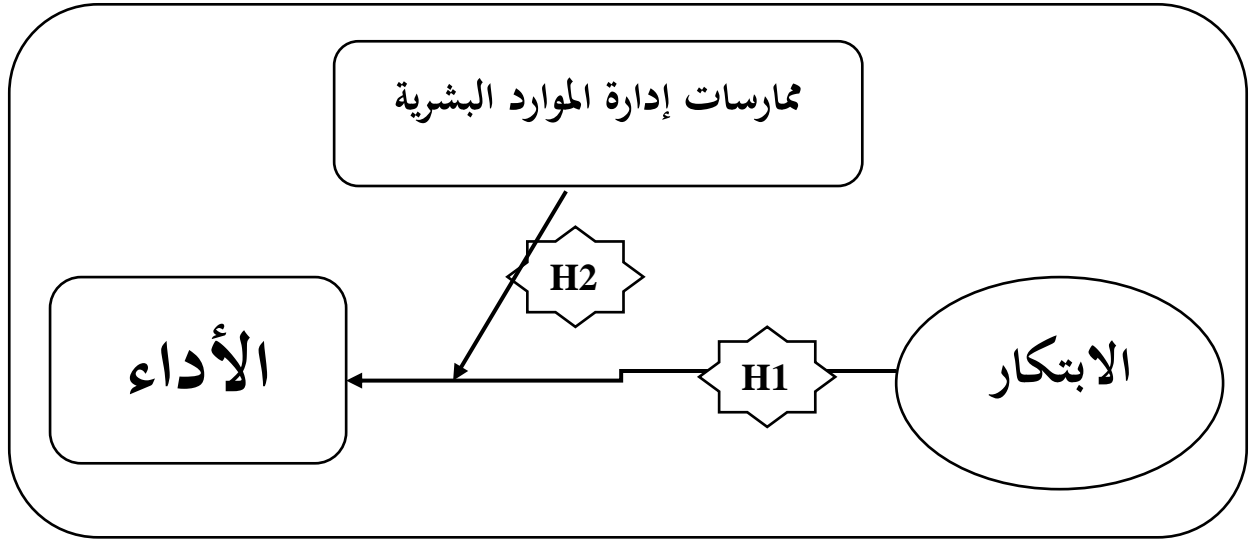
أما فيما يخص أثر السلبى لإدارة الموارد البشرية على الابتكار فقد أكد من طرف (Tor Eriksson, 2014) وقد تم التحقق من ذلك في مؤسسات عالية التكنولوجية في الصين، حيث أكد الكاتب على أن معدل الدوران للعمال له أثر سلبى على الابتكار وقد فسر هذه العلاقة السلبية بأنها تعود إلى ثلاث أسباب وهي :

- إن حماية الملكية الفكرية في الصين لا تزال ضعيفة وكذلك بالنسبة لمستوى معين من التنقل للعمال هو يشكل خطرا أعلى، حيث يتم النسخ من قبال المنافسين.
- نظرا للكثافة السكانية العالية، فإن متوسط طلب العمل في الصين هو كبير جدا مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة التوظيف وبالتالي التقليل من الفائدة الصافية، ومرة أخرى فإن الشركات تواجه انتقال عالي للعمال مما يؤدي إلى تسرب المكاسب والمعاريف والكفاءات.
- غالبا ما تعتبر ثقافة الشركات الصينية هي أكثر تحفظ من الثقافة الغربية، حيث يعتقد أن أحسن استراتيجية للعمال الجدد هو غلق الفم وفتح الأذن والعين، الأمر الذي يحد من أفكار الجديدة.

إذن وبناء على مختلف الدراسات السابقة نقول أن:

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

الموجودة بين الابتكار وأداء.



الشكل (1): النموذج الافتراضي

### 3-منهجية الدراسة

1-3 عينة الدراسة:

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

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

### 2-3: التقدير وتحليل النتائج:

1-2-3 الموثوقية وصحة نموذج القياس:

#### ❖ موثوقية صناديق المتغيرات الجلية (variables manifestes):

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

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

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

Fiabilité du bloc :

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

الجدول رقم 1: نتائج الموثوقية لصناديق المتغيرات الجلية

#### ❖ صحة التقارب والتمايز

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

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

Cross-loadings (Variables manifestes monofactorielles / 1) :

	Innovation	Performance	Mrh
<b>innov_1</b>	<b>0,8322</b>	0,5371	0,4702
<b>innov_2</b>	<b>0,5721</b>	0,5420	0,4116
<b>innov_3</b>	<b>-0,3307</b>	-0,3540	-0,5176
<b>innov_4</b>	<b>0,4773</b>	0,0409	0,5277

innov_5	<b>0,3156</b>	0,2371	0,3654
innov_6	<b>0,1211</b>	-0,2176	0,0973
innov_7	<b>0,9519</b>	0,5940	0,7641
innov_8	<b>0,7530</b>	0,7266	0,4497
innov_9	<b>0,8313</b>	0,6207	0,7507
innov_10	<b>0,4152</b>	0,4358	0,5664
innov_11	<b>0,8381</b>	0,5331	0,8868
per_g	0,7638	<b>0,7924</b>	0,6622
per_sg	0,3513	<b>0,7060</b>	0,1289
per_roi	0,3256	<b>0,7816</b>	0,2663
per_roa	0,5283	<b>0,7746</b>	0,3027
per_produ	0,8881	<b>0,8803</b>	0,7218
per_sat	0,8506	<b>0,8520</b>	0,9526
per_parm	0,2202	<b>0,7479</b>	0,2496
per_gener	0,7547	<b>0,8519</b>	0,9118
MRH_form1	0,5414	0,3053	<b>0,5527</b>
MRH_form2	0,7638	0,2652	<b>0,5451</b>
MRH_form3	0,5985	0,2335	<b>0,2215</b>
MRH_form4	0,7176	0,6872	<b>0,7648</b>
MRH_Rem1	0,7235	0,3810	<b>0,7021</b>
MRH_Rem2	0,7260	0,6598	<b>0,8900</b>
MRH_Rem3	0,7098	0,6320	<b>0,9008</b>
MRH_eval1	0,5999	0,4753	<b>0,8988</b>
MRH_eval2	-0,3623	-0,0272	<b>-0,1685</b>
MRH_eval3	0,5749	0,0280	<b>0,5720</b>
MRH_parti1	0,7870	0,8199	<b>0,9642</b>
MRH_parti2	0,6078	0,7040	<b>0,8892</b>
MRH_parti3	0,7129	0,6665	<b>0,7327</b>
MRH_recur1	0,2514	0,3227	<b>0,3964</b>
MRH_recur2	0,3216	0,2785	<b>0,6771</b>
MRH_recur3	0,1616	0,0342	<b>0,4705</b>

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

### 2-2-3 جودة مطابقة النموذج:

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

أما فيما يخص المؤشر الذي يعطي الجودة النسبية لكل معاملات التقدير فهو مرتفع أيضا ويقدر بحوالي 0,8234، وفي الأخير نرى المؤشر المطلق الذي يوضح إلا أي درجة النموذج المقترح في النظري لديه القدرة على إعادة استنساخ المعطيات وهو كذلك مرتفع ومقبول ويقدر بحوالي 0.8543 وبالتالي فإن هذا النموذج ككل لديه جودة مطابقة جيدة.

#### Qualité de l'ajustement (GoF) (1) :

	GoF
Absolu	0.8543
Relatif	0,8234
Modèle externe	0,8624
Modèle interne	0,9549

#### الجدول رقم(3): نتائج جودة نموذج القياس

وفي نهاية المطاف سوف نحاول تحديد المفاهيم المختلفة للنموذج وأن نبحت إذا كانت المتغيرات الكامنة هي مفسرة جيدا أم لا، ومن أجل ذلك سوف نرجع إلى تحليل نتائج التي لها صلة بمواصفات النموذج والموجودة في الجدول رقم (4). إذن من خلال قيمة (R<sup>2</sup>) الموجودة في الجدول والمقدرة بحوالي 0,9117 نؤكد ان المتغيرات الكامنة هي مفسرة جدا وأن هذا النموذج عموما هو محدد بطريقة جيدة وذلك نظرا لقيمة (F) لفيشر.

#### R<sup>2</sup> (performance / 1) :

R <sup>2</sup>	F	Pr > F
0,9117	10,3306	0,0433

#### الجدول رقم(4): نتائج التحديد

### 3-3 تفسير النتائج:

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

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



Path coefficients (performance / 1) :

Variable latente	Valeur	Erreur standard	T	Pr >  t
innovation	0,0250	0,3789	1,8659	0,0416
mrh	0,3900	0,3286	1,1869	0,3207
mrh*innov	-0,6820	0,2289	-2,9790	0,0286

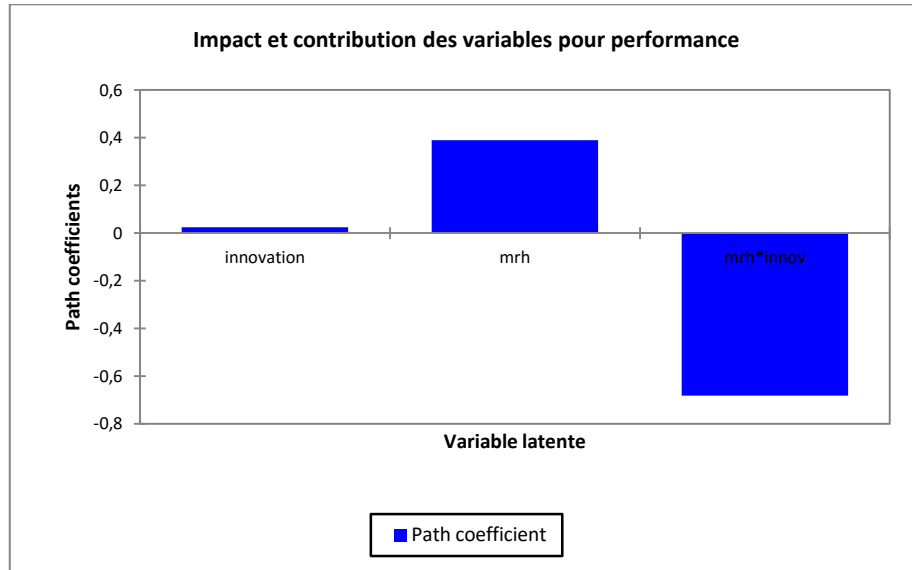
الجدول رقم (5): معاملات الارتباط لمختلف المتغيرات مع المتغير التابع (الأداء)

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

Equation du modèle :

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

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



الشكل رقم (2): تأثير مختلف المتغيرات على الأداء

#### 4-الخاتمة

عند الرجوع إلى سؤال بحثنا لمعرفة إذا ما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية تلعب دورا في تعديل العلاقة بين الابتكار و أداء الشركات، فإن كل النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل أسلوب طريقة المربعات الصغرى الجزئية (PLS) تدعم الافتراض الذي يقول أن الابتكار يؤثر ايجابيا في رفع أداء الشركات ، حيث أن هذه النتائج هي أيضا في نفس الاتجاه الباحثين الآخرين (Damanpour et al., 2009) ، (Lin and Chen, 2007)، أما فيما يخص ممارسات إدارة الموارد البشرية تبقى النتائج تؤكد التناقضات والاختلافات الموجودة في أدبيات ، إذ أن التقارب أو الاختلاف الموجود في النتائج

ربما يكن مبررا وذلك لأن المتغيرات المدروسة لا تقاس بنفس الطريقة التي استعملت في دراستنا أو حتى إلى طبيعة المؤسسات التي درست أي أن كل مؤسسة لها خصائصها التنظيمية والبيئية.

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

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

يبقى هدف هذه الدراسة هو التحقق من دور إدارة الموارد البشرية في تعديل العلاقة بين الابتكار والأداء، حيث حاولنا في الإطار النظري إعطاء لمحة صغيرة عن علاقة الابتكار بالأداء وكذلك حولنا معرفة ماهي العوامل التي تؤثر في هذه العلاقة إذ حولنا تبيان أهمية إدارة الموارد البشرية في نجاح عملية الابتكار التي بدورها تؤدي إلى رفع أداء الشركات.

وفي الأخير أي بحث له حدوده وهذا البحث ليست استثناء من هذه القاعدة خاصة أننا أهملنا بعض العوامل التنظيمية مثل حجم وسن المؤسسة، ولهذا ننصح بدراسات أخرى تدمج أغلبية العوامل التنظيمية في نموذج يساهم في تحليل أكثر دقة للعلاقة بين الابتكار والأداء.

## 5-المراجع

1. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديث)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2003، ص21.
2. عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص17.
3. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص11.
4. جمال الدين محمد مرسى، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص233.
5. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص37.
6. أد /الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 7، ورقة، 2009-2010، ص218.
7. Abdullah, Z., Ahsan, N. And Alam, S., "The Effect Of Human Resource Management Practices On Business Performance Among Private Companies In Malaysia", ... Journal Of Business And Management, (2009), Pp. 65–72.
8. Al-Bahussin, S.A. And El-Garaihy, W.H., "The Impact Of Human Resource Management Practices , Organisational Culture , Organisational Innovation And Knowledge Management On Organisational Performance In Large Saudi Organisations : Structural Equation Modeling With Conceptual Framework", Vol. 8 No. 22, (2013), Pp. 1–20.
9. Baba, Y., Shichijo, N. And Rita, S., "How Do Collaborations With Universities Affect Firms ' Innovative Performance ? The Role Of ' Pasteur Scientists ' In The Advanced Materials Field", Vol. 38, (2009), Pp. 756–764.
10. Camisón, C. And López, A.V., "An Examination Of The Relationship Between Manufacturing Flexibility And Firm Performance: The Mediating Role Of Innovation", International Journal Of Operations & Production Management, Vol. 30, (2010), Pp. 853–878.
11. Chen, C.-J. And Huang, J.-W., "Strategic Human Resource Practices And Innovation Performance — The Mediating Role Of Knowledge Management Capacity", Journal Of Business Research, Elsevier Inc., Vol. 62 No. 1, (2009), Pp. 104–114.
12. Cheng, C.C.J., Yang, C. And Sheu, C., "The Link Between Eco-Innovation And Business Performance : A Taiwanese Industry Context", Journal Of Cleaner Production, Elsevier Ltd, Vol. 64, (2014), Pp. 81–90.
13. Choi, S., Jang, H. And Hyun, J., "Correlation Between Innovation And Performance Of Construction Firms", Canadian Journal Of Civil Engineering, Vol. 36 No. March, (2009), Pp. 1722–1731.
14. Chrétien, L., Arcand, G., Tellier, G. And Arcand, M., "Impacts Des Pratiques De Gestion Des Ressources Humaines Sur La Performance Organisationnelle Des Entreprises De Gestion De Projets", Revue Internationale Sur Le Travail Et La Société, Vol. 3, (2005), Pp. 107–128.
15. Dadfar, H., Dahlgard, J.J. And Brege, S., "Linkage between Organisational Innovation Capability, Product Platform Development And Performance: The Case Of Pharmaceutical Small And Medium Enterprises In Iran", Total Quality Management And Business Excellence, Vol. 24, No. 7, Pp 819–834.
16. Damanpour, F., "Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators.", Academy Of Management Journal, Vol. 34 No. 3, (1991), Pp. 555–590.
17. Damanpour, F., Walker, R.M. And Avellaneda, C.N., "Combinative Effects Of Innovation Types And Organizational Performance: A Longitudinal Study Of Service Organizations", Journal Of Management Studies, Vol. 46 No. 4, (2009), Pp. 650–675.

18. Dess, G.G., Beard, D.W., Administrative, S., Quarterly, S., Mar, N., Dess, G.G. And Beard, D.W. "And", Vol. 29 No. 1, (1984), Pp. 52–73.
19. De Menezes, L.M., Wood, S. And Gelade, G. "The Integration Of Human Resource And Operation Management Practices And Its Link With Performance: A Longitudinal Latent Class Study", Journal Of Operations Management, Vol. 28, (2010),Pp. 455–471.
20. De Saá-Pérez, P. And Díaz-Díaz, N.L., "Human Resource Management And Innovation In The Canary Islands: An Ultra-Peripheral Region Of The European Union", The International Journal Of Human Resource Management, Vol. 21 No. 10, (2010), Pp. 1649–1666.
21. EVELYN GARCÍA-ZAMORA, Ó.G.-B.A.P.A.M.-G. "Organizational And Environmental Factors As Moderators Of The Relationship Between Multidimensional Innovation And Performance", Vol. 15 No. 2, (2013),Pp. 224–244.
22. Ecosid 'Dialogues Autour De La Performance En Entreprise 'Edition Harmattan 'Paris '1999 'P18.
23. Ferreira, D., Santos, L., Fernando, L., Basso, C., Kimura, H. And Kazuo, "Innovation Efforts And Performances Of Brazilian Firms ", Vol. 67, (2014),Pp. 527–535.
24. Friesen, D.M. And P.H., "Strategy-Making The Third Link", Vol. 4 No. 3, (1983),Pp. 221–235.
25. Gatignon.H.J.M.Xuere And B., "Strategic Orientation Of The Firm And New Product Performance", Journal Of Marketing Research, Vol. 34 No. 1, (1995),Pp. 224–244.
26. Gordon. J. R'Human Resource Management /A Pratical Approach 'Allyn And Bacon 'Inc'1986.
27. Gil-Marques, M. And Moreno-Luzon, M.D. (2013), "Driving Human Resources Towards Quality And Innovation In A Highly Competitive Environment", International Journal Of Manpower, Vol. 34 No. 8, (1997), Pp. 839–860.
28. Grisseemann, U., Plank, A. And Brunner-Sperdin, A., "International Journal Of Hospitality Management Enhancing Business Performance Of Hotels : The Role Of Innovation And Customer Orientation", International Journal Of Hospitality Management, Elsevier Ltd, Vol. 33, (2013), Pp. 347–356.
29. Gunday, G. Et All. (N.D.). "Effects Of Innovation Types On Firm Performance", No. 101, Pp. 1–43.
30. Huizingh, C.C.J.C. And E.K.R.E., "When Is Open Innovation Beneficial? The Role of Strategic Orientation, Journal of Product Innovation Management", Vol. 31 No. 5, (2014),Pp.1-19,Doi:10.1111/Jpim.12148.
31. Houda Ghozzi 'L'approche Par Les Ressources ET Les Competences En Tant Que Theorie De La Firme: Apports ' Limites ET Amenagements Necessaires 'CREPA: Centre De Recherche En Management ET Organisation 'France ' 2008 'P3.
32. Hamel Gary And Prahalad C.K 'The Core Competence Of The Corporation 'Harvard Business Review 'May-June 1990'P 79-91.
33. [Http://Www.Hrdiscussion.Com/Hr44942.Html](http://www.hrdiscussion.com/hr44942.html) 'Date : 08/03/2015 'Heure : 18.15.
34. Katou, A. A., "Investigating Reverse Causality Between Human Resource Management Policies And Organizational Performance In Small Firms", Management Research Review, Vol. 35, (2012),Pp. 134–156.
35. Kesti, M., "Organization Human Resources Development Connection To Business Performance", Procedia Economics And Finance, Vol. 2 No. Qqe, (2012),Pp. 257–264.
36. Laursen, K., "The Importance Of Sectoral Differences In The Application Of Complementary HRM Practices For Innovation Performance", International Journal Of The Economics Of Business, Vol. 9 No. May 2014, (2002), Pp. 139–156.
37. Lin, C.Y. And Chen, M.Y., "Does Innovation Lead To Performance ? An Empirical Study Of Smes In Taiwan", Vol. 30 No. 2, (2007),Pp. 115–132.
38. Liu, X., Yeung, A.C.L., Lo, C.K.Y. And Cheng, T.C.E. "The Moderating Effects Of Knowledge Characteristics Of Firms On The Financial Value Of Innovative Technology Products", Journal Of Operations Management, Elsevier B.V., Vol. 32 No. 3, (2014),Pp. 79–87.
39. Luis, J. And Santa-María, M.J., "International Journal Of Hospitality Management The Effect Of Innovation On Hotel Market Value", International Journal Of Hospitality Management, Elsevier Ltd, Vol. 32, (2013), Pp. 71–79.
40. Martins, E. And Martins, N., "AN ORGANISATIONAL CULTURE MODEL TO PROMOTE CREATIVITY AND INNOVATION", Vol. 28 No. 4, (2002),Pp. 58–65.
41. Martins, E.C. And Terblanche, F., "Building Organisational Culture That Stimulates Creativity And Innovation", Vol. 6 No. 1, (2003),Pp. 64–74.,Doi:10.1108/14601060310456337.
42. Michael Porter 'L'avantage Concurrentiel 'Edition Dunod 'Paris '1999'P11.
43. Mazzanti, M., Pini, P. & Tortia, E., 2006. Organizational innovations , human resources and firm performance The Emilia-Romagna food sector. , 35, pp.123–141.
44. Mella, P. & Meo, C., 2014. Endogenous innovation . When inner organizational dynamics afford and constrain change. Procedia Economics and Finance, 8(14), pp.194–203.
45. M.Atalay, And All, The Relationship Between Innovation And Firm Performance: An Empirical Evidence From Turkish Automotive Supplier Industry, Procedia - Social And Behavioral Sciences, 75,2013,P222.
46. Messouad Zoukri, These:Stratégies De R Et D Et Innovation Dans L'industrie Pharmaceutique En France : Une Etude Econométrique Sur Données Individuelles. Université Paris Dauphine,2008,P14.
47. Oede,Manuel D'oslo,Commission Européenne Eurostat, 2005,P34-35.
48. Özbağ, G.K., Esen, M. And Esen, D., "The Impact Of HRM Capabilities On Innovation Mediated By Knowledge Management Capability", Procedia - Social And Behavioral Sciences, Vol. 99, (2013),Pp. 784–793.
49. Philippe Lorino 'Methodes ET Pratiques De La Performance'Le Pilotage Pour Les Processus ET Les Competences '2eme Edition 'Edition D'organisation 'Paris '2001 'P 23.
50. Panayotopoulou, L. And Papalexandris, N., "Examining The Link Between Human Resource Management Orientation And Firm Performance", Personnel Review, Vol. 33 No. 5, (2004),Pp. 499–520.
51. P. Druker 'L'avenir Du Management Selon Druker'Editions Village Mondial'Paris'1999'P73.
52. Ph. Lorrino 'Comptes Et Recits De La Performance 'Editions D'organisations 'Paris '1996 'P 47- 48.

53. Pippel, G., Evidence, The Impact Of R&D Collaboration Networks On The Performance Of Firms And Regions: A Meta-Analysis Of The Evidence, *Wirtschaftsforschung Halle IWH-Diskussionspapiere IWH Discussion Papers*, No. 14, (2012).
54. Rosenbusch, N., Brinckmann, J. And Bausch, A., "Journal Of Business Venturing Is Innovation Always Beneficial? A Meta-Analysis Of The Relationship Between Innovation And Performance In Smes", *Journal Of Business Venturing*, Elsevier Inc., Vol. 26 No. 4, (2011),Pp. 441–457.
55. Rosli, M.M., "Innovation And Firm Performance : Evidence From Malaysian Small And Medium Enterprises Literature Review Innovation", No. 1980, (2007);Pp. 794–809.
56. Salge, T.O. And Vera, A., "Benefiting From Public Sector Innovation: The Moderating Role Of Customer And Learning Orientation", Vol. 72 No. August, (2012),Pp. 550–560.
57. Sanz-Valle, R., "Innovation And Human Resource Management Fit : An Empirical Study", (2005), *International Journal Of Manpower*, Vol. 26 No. 4, (2005), Pp. 364–381,Doi:10.1108/01437720510609555.
58. Saunila, M., Pekkola, S. And Ukko, J., "The Relationship Between Innovation Capability And Performance The Moderating Effect Of Measurement", *International Journal Of Productivity And Performance Management*, Vol. 63 No. 2, (2014), Pp. 234–249,Doi:10.1108/IJPPM-04-2013-0065.
59. Story, V.M., Boso, N. And Cadogan, J.W., "The Form Of Relationship Between Firm-Level Product Innovativeness And New Product Performance In Developed And Emerging Markets", No. 0, (2014),Pp. 1–20.
60. Ting, H., Wang, H. And Wang, D., "The Moderating Role Of Environmental Dynamism On The Influence Of Innovation Strategy And Firm Performance", Vol. 3 No. 5, (2012), Pp. 13–16.
61. Tor Eriksson, Z.Q. And W.W., "Firm-Level Innovation Activity, Employee Turnover And HRM Practices – Evidence From Chinese Firms", *Economics Working Papers*,(2014).
62. Uddin, M.J., Luva, R.H. And Hossian, S.M., "Impact Of Organizational Culture On Employee Performance And Productivity : A Case Study Of Telecommunication Sector In", Vol. 8 No. 2,, (2013) Pp. 63–78.
63. Une, É., Du, É., Social, B., Decock, C. And Georges, L., "Gestion Des Ressources Humaines Et Performance Economiques Une Etude , E Du Bilan Social", *Association Francophone De Comptabilité | Comptabilité - Contrôle - Audit*, Vol. 9 No. 2, (2003),Pp. 151-170, DOI : 10.3917/Cca.092.0151.
64. Uz Kurt, C., "Role Of Innovation In The Relationship Between Organizational Culture And Firm Performance A Study Of The Banking Sector In Turkey", Vol. 16 No. 1, (2013),Pp. 92–117.
65. Uzunnidis, D ,L'innovation Et L'economie Contemporaine Espaces Cognitifs Et Territoriaux ,De Boeck, 1<sup>er</sup> Edition,2004,P48.
66. Venkatraman, N., "Strategic Orientation Of Business Enterprises: The Construct, Dimensionality, And Measurement", *Management Science*, Vol. 35 No. 8, (1989), Pp. 942–962.
67. V.Vyas, Phd Thesis, Innovation and New Product Development by Smes: An Investigation of Scottish Food and Drinks Industry, Edinburgh Napier University, 2009.
68. Walker, R.M., Damanpour, F. And Devece, C. A., "Management Innovation And Organizational Performance: The Mediating Effect Of Performance Management", *Journal Of Public Administration Research And Theory*, Vol. 21, (2010),Pp. 367–386.
69. De Winne, S. And Sels, L., "Interrelationships Between Human Capital, HRM And Innovation In Belgian Start-Ups Aiming At An Innovation Strategy", *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 21 No. May 2014, (2010);Pp. 1863–1883.
70. Wubben, R.G.M.K.M.F.J.P.J. De J.E.F.M. And Zoetermeer., "Innovation And Firm Performance", *Research Report H200207*, (2003),Pp1-67.
71. Zahra, S. A., "Environment, Corporate Entrepreneurship, And Financial Performance: A Taxonomic Approach", *Journal Of Business Venturing*, Vol. 8, (1993),Pp. 319–340.

# إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية

## دراسة حالة في القطاع المصرفي العمومي

جوبر محمد (طالب دكتوراه السنة الثالثة)

[m.djoubar@gmail.com](mailto:m.djoubar@gmail.com)

د. محمد مولود غزيل

أستاذ محاضر "أ"

مخبر السياحة الإقليم والمؤسسات بجامعة غرداية

[mghezail@yahoo.fr](mailto:mghezail@yahoo.fr)

### الملخص :

تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة قطاع البنوك العمومية الجزائرية ، و هدفت إلى التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة و الميزة التنافسية ؛ و كذا التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية و كيف يمكن تطويرها لتصبح قادرة على المنافسة العالمية .

و استهدفت الدراسة 58 موظفا في الإدارة العليا للبنوك العمومية الستة ما بين ( مدير ، نائب مدير ، رئيس مصلحة ، رئيس فرع ) ، حيث تم توزيع الاستبانة التي تحتوي على جزئين، الجزء الأول يتعلق بإدارة المعرفة و ما مدى وجودها داخل هذه البنوك من خلال ثلاث عمليات لإدارة المعرفة ، و خصص الجزء الثاني للتعرف على كيفية تأثير إدارة المعرفة في الميزة التنافسية من خلال خمسة متغيرات .

وقد أفرزت نتائج التحليل الإحصائية عن مجموعة من النتائج من أهمها :

1. أسفرت نتائج التحليل عن وجود عملية واحدة من عمليات إدارة المعرفة المستهدفة وهي "نقل المعرفة و استخدامها"؛
2. أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة و بين تقديم خدمات ذات جودة أعلى؛
3. أسفرت نتائج التحليل عن وجود علاقة معنوية قوية ما بين إدارة المعرفة و بين كفاءة عمليات البنوك العمومية.

### الكلمات المفتاحية :

إدارة المعرفة، ميزة تنافسية، بنوك عمومية جزائرية

## Résumé

Dans cet article, nous traitons le sujet de la gestion de connaissance et son rôle dans la réalisation d'avantage concurrentiel où, nous essayons d'étudier la situation des banques publiques algériennes. L'objectif de cette étude sert à connaître le point de vue des directeurs de ces banques publiques selon la relation existant entre la gestion de connaissance et l'avantage concurrentiel et sert à

connaître aussi l'existence de la gestion de connaissance dans ces banques algériennes et comment l'évaluer pour qu'elle soit capable à la concurrence internationale.

Cette étude sera faite avec 58 employés dans les postes supérieures dans ces banques publiques algériennes entre (directeur – sous directeur – chef service – chef section) où nous distribuons un questionnaire qui va se répartir en deux parties ; la première partie se relie la gestion de connaissance et son échelle dans ces banques à travers trois opérations ; la deuxième partie sert à connaître comment la gestion de connaissance peut influencer l'avantage concurrentiel selon cinq variables.

Notre analyse donne un ensemble de résultats statistiques. Ces résultats ont découvert qu'il y a :

\*L'existence d'une seule opération parmi les opérations de la gestion de connaissance visée est celle de « la transformation de la connaissance et son exploitation » ;

\*L'existence d'une relation morale forte entre la gestion de connaissance et la disposition des services de haute qualité ;

\*L'existence d'une relation morale forte entre la gestion de connaissance et la compétence des opérations des banques publiques.

### **Les mots clé :**

Gestion de connaissances, avantage concurrentiel, banques publiques algériennes.

### المقدمة :

كان من أهم نتائج ثورة العلم و التقنية و حركة المتغيرات العالمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في المؤسسات والشركات ، هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية ، إذ أصبحت تمثل نسبة متزايدة في أصول الشركات و المؤسسات ، وتتكون تلك الأصول غير الملموسة أساسا من عنصر هام وهو المعرفة، تلك المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية و الناتجة عن الممارسة الفعلية للعمل، و التوجيه و المساندة من القادة و المشرفين، و تبادل الأفكار و الخبرات مع الزملاء في فرق العمل، و متابعة المنافسين، و التعرض لمطالب العملاء، و كذا نتيجة التدريب و جهود التنمية و التطوير التي تستثمر فيها المنظمات.

من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات في محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية و رسالة المنظمة من خلال البحث عن الثروات الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المبتكرة في مواردها البشرية و غير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها و استغلالها أحسن استغلال، و هذا ما يعرف " بإدارة المعرفة".

و في العالم المعاصر أصبحت المنظمات أكثر إستيعابا و استخداما لإدارة المعرفة نتيجة سرعة التغيرات و تعاضد الفرص الناشئة عنها من ناحية، و تزايد المنافسة و ضغوط العملاء من ناحية ثانية، لذا نجد المنظمات المعاصرة و قد أصبحت أكثر اعتمادا على المعلومات و المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول الأكفأ و الأسرع للعملاء و سبق المنافسين، و تتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث و الدراسات في المجالات التسويقية و الإنتاجية و الإدارية، إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عملية بناء و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب، بل أصبحت أيضا في حد ذاتها عنصرا من عناصر المنافسة، اتخذت و لازالت اتجاهات متعددة و مختلفة عبرت عن أهميتها منذ النصف الثاني من القرن الماضي، حيث كان أساس اقتصاد المعرفة يقوم على الاختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم و خبراتهم و قدراتهم.

ولا تختلف البنوك و المؤسسات المصرفية عن غيرها من المؤسسات من حيث إدراكها لأهمية المعرفة، وإظهار الإستعدادات اللازمة لتوطين إدارة المعرفة ، حيث تعتبر المؤسسات المصرفية من المؤسسات الخدمية المعروفة بكثافة المعرفة في كل نشاطاتها وخدماتها بخلاف المؤسسات الإنتاجية الأخرى ، وبالتالي فهي أكثر المؤسسات إحتياجاً لإدارة المعرفة .

ولهذا نجد أن التطبيقات الرائدة في إدارة المعرفة قد شملت القطاعات المصرفية والمالية بسبب ارتباطها بالمعرفة المتخصصة في كل أبعادها وعناصرها، ولطبيعة الصناعة المصرفية التي تركز على إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية والمالية الشاملة؛ بحيث اهتمت بعض الإدارات المصرفية بتخطيط وتنفيذ مشروعات إدارة المعرفة؛ ومن ثم استثمرت في نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات الموجهة نحو استقطاب وتخزين المعرفة وتحفيز نشاطات المشاركة بالمعرفة وتوزيعها، بالإضافة إلى برامج إدارة رأس المال البشري للأفراد العاملين في هذه البنوك.

ومن بين المصطلحات المستخدمة حديثاً نجد البنوك الإلكترونية ، بنوك الإنترنت ، البنوك الإلكترونية عن بعد ، البنك المنزلي ، البنك على الخط ، الخدمات المالية الذاتية ، وجميعها تعبيرات تتعلق بقيام العملاء بإدارة حساباتهم وإنجاز أعمالهم المتصلة بالبنك عن طريق المنزل أو المكتب أو أي مكان آخر، وفي الوقت الذي يريده العميل.

وفيما يتعلق بالبنوك العمومية الجزائرية فقد أصبحت تواجه في السنوات الأخيرة تحدياً جديداً يتمثل في المنافسة الشديدة من قبل المصارف العالمية التي تمتاز بارتفاع مستوى خدماتها؛ ويفرض هذا التحدي أن تتجه لتحقيق مستوى الجودة الشاملة في خدماتها المصرفية من خلال تطبيق أحدث أساليب التقنية والاتصال .

#### أولاً: الإشكالية:

**كيف يمكن لإدارة المعارف أن تحقق ميزة تنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية الجزائرية ؟**

وتنقسم الإشكالية إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بإدارة المعارف ؟ و ما هي اهم عملياتها ؟
- ما مدى تنافسية القطاع العمومي المصرفي داخل السوق المحلية الجزائرية ؟
- ماهي اهم عمليات إدارة المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية؟

#### ثانياً: الفرضيات:

للإجابة عن إشكالية الدراسة سوف نقترح الفرضية العامة كالاتي:

**تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العمومية الجزائرية من خلال تطويرها وتنميتها لأفرادها وما يحملونه من معارف، خبرات وتجارب.**

وتفرع إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- إدارة المعرفة تعنى بتطوير وتنمية ما يحمله الأفراد من خبرات وتجارب ومعارف متخصصة .
- تحمل الميزة التنافسية الحديثة خصائص جديدة تتلائم والإمكانات التي أتاحتها تكنولوجيايات الإعلام و الإتصال.
- تمتلك البنوك العمومية الجزائرية مكانا تنافسيا بين البنوك الأخرى .

- إن تطبيق إدارة المعرفة لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد، ويندرج تحتها ثلاث فرضيات فرعية:
    - 1- إن إكتساب المعرفة و تطويرها ذو مستوى جيد
    - 2- إن تنظيم المعرفة و تقسيمها ذو مستوى جيد
    - 3- إن نقل المعرفة و إستخدامها ذو مستوى جيد
  - تطبيق إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية الجزائرية يزيد من تنافسيتها في ظل الإنفتاح العالمي و تحرير الخدمات المصرفية و يندرج تحتها خمس فرضيات فرعية
    - 1- تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى تقديم خدمات ذات جودة أعلى البنوك العمومية الجزائرية
    - 2- تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية ؛
    - 3- تطبيق إدارة المعرفة يؤدي إلى زيادة إبداع وتطوير موظفي المصارف العمومية الجزائرية؛
    - 4- لتطبيق إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء المالي للمصارف العمومية الجزائرية؛
    - 5- لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة الحصة السوقية للمصارف العمومية الجزائرية؛
- ثالثا: مبررات إختيار الموضوع :**

- حداثة موضوع إدارة المعرفة داخل الأوساط العلمية و العملية؛
  - أهمية و دور القطاع المصرفي في ظل التحديات التي تفرضها التطورات الإقتصادية العالمية، و الدور الذي يجب أن تلعبه البنوك الجزائرية لمسايرة هذه التطورات العالمية؛
  - محاولة ربط تطوير الخدمات المصرفية و دعم القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية بتطبيق إدارة المعرفة وهي أحد أهم و أحدث مجالات الإدارة، والتي تسعى جميع البنوك العالمية إلى توطينها داخل هياكلها وأنشطتها.
- رابعا: أهداف البحث:**

- تسليط الضوء على أهمية إدارة المعرفة في مواجهة التحديات المتزايدة أمام القطاع المصرفي أهمها (العولمة المالية و ظهور المنشآت الرقمية .. الخ)؛
  - التأكيد على دور إدارة المعرفة في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات البنكية؛
  - التعرف على وجهة نظر المدراء العاملين في البنوك العمومية لطبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والميزة التنافسية؛
  - التعرف على واقع إدارة المعرفة في البنوك العمومية الجزائرية وكيف يمكن تطويره ليصبح قادرا على المنافسة العالمية.
- خامسا: المنهج العلمي المتبع:**

استخدم الباحث المنهج الإحصائي الوصفي التحليلي لإجابة على أسئلة الدراسة و اختبار فرضياتها بالاعتماد على جانبين :

**الجانب النظري:** و ذلك بالرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و مجلات و دوريات، عربية و أجنبية، متوفرة بالمكتبات و قواعد البيانات، وخدمات الانترنت ذات العلاقة بمفهوم إدارة المعرفة وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية، بهدف إعطاء صورة واضحة عن المفهوم و أبعاده المختلفة.

**الجانب الميداني :** باستخدام المسح الميداني لأراء أفراد مجتمع الدراسة، حيث اعتمد الباحث فيها على الإستبيان المصمم لجمع البيانات الأولية من أفراد مجتمع الدراسة، ثم عن مدى وجود عمليات إدارة المعرفة ، أي التعرف على مدى وعي مجتمع الدراسة



بوجود إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية الجزائرية . و ثانيا التعرف على حجم إدراك مجتمع الدراسة لدور إدارة المعرفة في تحسين الميزة التنافسية لهذه البنوك.

#### سادسا: تقسيمات البحث:

اشتمل البحث على ثلاث نقاط أساسية كما يلي:

- المطلب الأول : " إدارة المعرفة و أهم عملياتها " إلى إدارة المعرفة و بين نشأتها وتطورها و إلى مفهومها وأهميتها وجودها في المؤسسات الحديثة، والتطرق كذلك إلى متطلبات قيامها في مختلف المؤسسات.
- المطلب الثاني: "المكانة التنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية " فيحاول معرفة الواقع الحالي للبنوك العمومية و مدى تنافسيته من خلال أهم المؤشرات المأخوذة من تقرير لبنك الجزائر لسنة 2012.
- المطلب الثالث : "دراسة حالة في القطاع المصرفي الجزائري" حيث سيتم توزيع إستبيانات عبر المديریات المركزية والفرعية المتواجدة في العاصمة والاعواط وغرداية ووهران للبنوك الستة العمومية BEA .BNA. CPA.BADR.BDL.CNEP ، وستتلخص فحوى الإستبيان عبر 3 محاور : المميزات الإحصائية للفئة المدروسة ، عمليات ادارة المعرفة الموجودة داخل هذه المؤسسة ، مستوى تنافسية البنوك العمومية.

#### المطلب الأول: " إدارة المعرفة و أهم عملياتها "

#### 1- مداخل تعريفية لإدارة المعرفة:

تنوعت المفاهيم بتنوع المنظار الذي يرى به الباحثين و الكتاب إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد يمكن التمييز بين أربع مداخل لتعريف إدارة المعرفة وفقها:

**أولاً: المدخل الإقتصادي ( المالي ):** حيث ينظر للمعرفة على إعتبار أنها مورد من موارد المؤسسة ، وبالتالي يتركز عمل إدارة المعرفة على الجوانب التطبيقية، وأساسا حول كيف نعرف **How to Know** ومن ثم يجعل من إدارة المعرفة مرادفا لـ"رأس المال الفكري"، من هنا يعرف **Brooking** إدارة المعرفة على أنها "النشاط المرتبط باستراتيجيات وتكنيكات إدارة رأس المال الفكري" <sup>1</sup>، و بالتالي هي نشاط وآلية تستخدمها المؤسسة لإدارة رأس مالها الفكري ، و من الكتاب الذين درجوا على هذا النحو نجد كلا من **Drucker** و **Guthrie** حيث عرفها الأول على أنها "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى رأس مال يتكون من الأصول غير الملموسة" <sup>2</sup> . أما الثاني فقد أبرز قائلا "إن إدارة المعرفة تكاد تقترب من مفهوم إدارة رأس المال الفكري وأنه من الصعب رسم الفواصل بين المصطلحين" <sup>3</sup>

وفق هذا التصور ظهرت بعض النماذج التي تعبر عن هذا المدخل، حيث قسمت إدارة رأس المال الفكري إلى: <sup>4</sup>

- رأس المال البشري: المعرفة، المهارات، التعلم و القدرات التي يملكها العاملون في المؤسسات وبدون نظام إدارة المعرفة يقوم بتسجيل وخنز وترميز هذا الرأس المال قد يغادر هؤلاء العاملون و لا يتبقى للمؤسسة بعد ذلك أي رصيد لرأس مالها البشري؛

— رأس مال الزبائن ( العملاء): هي قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنها، الذي يظهر من خلال ولائهم لها، و قنواتها التوزيعية، وبما تملك من تراخيص وكذا قيمة العلامة المميزة للشركة Brands ؛

— رأس المال التنظيمي: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا المعلومات، العلاقات المالية، الأسرار التجارية، براءات الاختراع، قواعد البيانات؛ و لعل أبرز الشركات التي طبقت هذا النموذج هي شركة التأمين السويدية SKANDIA، وقد اشتهرت بمساهمتها المبكرة في مجال رأس المال الفكري وسمي هذا النموذج "SKANDIA MODEL" بإسم الشركة التي طبقت النموذج<sup>5'</sup>

ثانيا: المدخل الاجتماعي : على وفق هذا المدخل فإن إدارة المعرفة طريقة للتفاعل بين العاملين توفرها وسائل محددة تؤمن مشاركة جماعية في الخبرة والثقافة والقيم<sup>6'</sup>، وينطلق هذا المدخل كذلك من اعتبار إدارة المعرفة حالة مستمرة من التعلم في إطار اجتماعي فتعرف عندئذ " أن المعرفة يتم بناؤها وتحييدها داخل المؤسسة ليس فقط من خلال برامج توضيحية محددة، ولكن من خلال عملية التبادل الاجتماعي، ثم يتم نشرها بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة " <sup>7'</sup>

ثالثا: المدخل العملي (مدخل إداري) : حيث قدمت المدرسة العليا لإدارة الأعمال في جامعة تكساس في أوستن تعريفاً لإدارة المعرفة على " إنها العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتحصيلها وتنظيمها وتنقيتها وتحليلها وعرضها بأسلوب يعمل على تحسين قدرات الفرد في المؤسسة"<sup>8'</sup>، كما اتبع هذا المدخل عدد من الكتاب والباحثين نذكر من بينهم الكيالي الذي أوضح أن إدارة المعرفة هي " عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار"<sup>9'</sup>. كما عرفها NEWMAN على أنها " ابتكار طرائق وأساليب لإنشاء وتكوين معرفة المؤسسة وتحديثها واكتسابها وتوزيعها على الأفراد والباحثين عنها " <sup>10'</sup>

أما الروسان فعرّفها على أنها " عملية منظمة تضم مجموعة من الأدوات والأساليب وتمر بمراحل متعددة ومتسلسلة تبدأ بتحديد الحاجة إلى المعرفة وإيجاد المصادر المناسبة للحصول على المعلومات والمعرفة التي تخدم كافة النشاطات والعمليات التنظيمية المتعددة وتساعد في أداء المهام والأعمال التنظيمية لكافة الأفراد العاملين كلٌ حسب وظيفته وتخصصه " <sup>11'</sup>

رابعا: المدخل التقني: ويقوم على دمج البرمجيات مع البنية الأساسية للمنظمة بغية دعم إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي عن طريق حرية الوصول إلى المعرفة ومشاركتها ويتم ذلك بواسطة الوسائط التكنولوجية ( الإنترنت، الأنترنت، أنظمة دعم القرار). و من بين التعريفات التي تقوم على هذا الأساس " بأن صياغة تقنيات المعرفة قد وجدت بالأساس لدعم الاستخدام المعرفي إلى جانب تقنيات إدارة الأعمال التقليدية وتقديم نقطة بداية لإدارة الموجودات المعرفية داخل المؤسسة " <sup>12'</sup>

و مما سبق يمكن القيام بتعريف جامع وشامل لمفهوم إدارة المعرفة والذي ستنبنى عليه باقي البحث و هو:

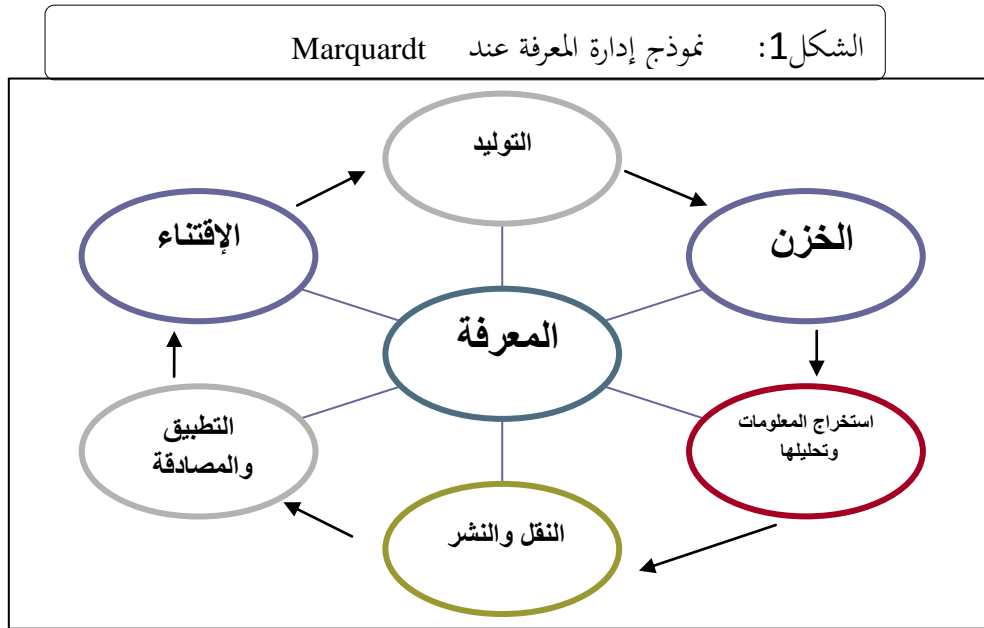
"عمليات منظمة ومتجددة تتمثل في تشخيص واكتساب المعرفة اللازمة للمنظمة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها في كافة أنشطتها لإضافة قيمة لجميع أعمال المؤسسة بهدف توليد ميزة تنافسية مستدامة".

## 2- نماذج إدارة المعرفة

قدمت نماذج عديدة في محاولة لفهم و توجيه جهود وعمليات إدارة المعرفة في الشركات، وستناول في هذا المطلب أهم تلك النماذج:

أولاً: نموذج Marquardt: اقترح Marquardt مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة . و يمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الإقتناء -التوليد -الخزن - استخراج المعلومات و تحليلها -النقل والنشر-التطبيق و المصادقة.

و يوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية و كفاية حال نمو هذه العمليات الست و تفاعلها. و بالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها اطر زمنية مختلفة. و يجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة و تنقيح. و تقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست. والشكل التالي يوضح العلاقة ما بين هذه العمليات:



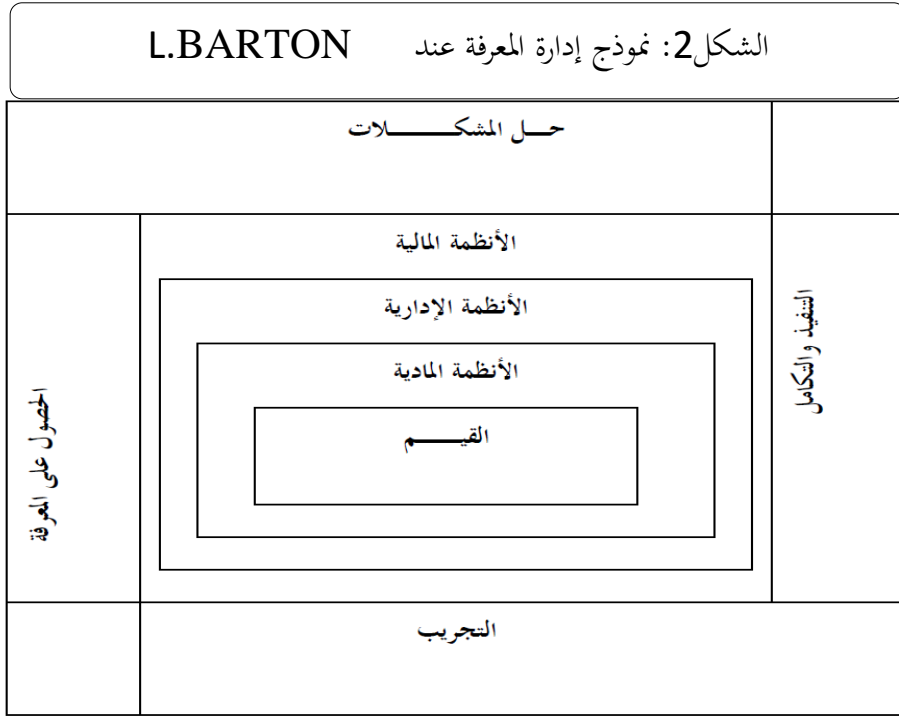
SOURCE: Marquardt , Michael J " Building the Learning Organization" , Davis – Black publishing Company, U S A , 2002 ,p. 27

ثانيا : نموذج ليونارد بارتون : L. Barton

يقدم بارتون هذا النموذج إنطلاقا من رؤيته للمعرفة على أنها مقدرة جوهرية و يمكن أن تكون على أربعة أشكال في المؤسسات بصفة عامة وهي: '13'

- أن تكون في شكل مادي : وهي التي يمكن أن نراها أو نلمسها مثل في شركة التصميم في براءة الاختراع؛

- أن تكون في شكل أنظمة إدارية: يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛
- المعرفة قد تكون مجسدة في شكل مهارات العاملين سواء الصريحة أو الكامنة، أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطوير مضمون عملها و نشاطها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- قد تكون على شكل معايير للسلوك و العمل في داخل المؤسسة وهو ما يسميه بارتون " القيم الصغيرة " وما يدعو الآخرين بالثقافة التنظيمية؛



المصدر: ياسر بن عبدا لله بن تركي العتيبي، " إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية "، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، 2006-2007، ص 74

هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل كل المنتجات والخدمات والعمليات و الأنظمة والطرق والقواعد والترتيبات التنظيمية وصولاً إلى ما عند الأفراد من مهارات و أساليب وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية .

ويهتم هذا النموذج كذلك بالأنشطة المعيقة للمعرفة والمشاكل التي تعترض تطبيقها و التي تحد من الحصول على المعرفة والتجريب و الابتكار .<sup>'14'</sup>

**ثالثاً: نموذج Jason & Gupta:** ويقدم كل من Jason و Gupta أنموذجاً آخر لإدارة المعرفة ، انطلاقاً من رؤيتهما إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية ، تتضمن تحقيق هدف التميز .

ويفترض هذا الأنموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة. وتسير هذه المكونات الخمسة تسلسلاً على النحو التالي:<sup>'15'</sup>

- **الحصاد** : ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج ، لان مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية؛
- **التنقية**: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات الفائدة بالنسبة إلى المؤسسة ، و من ثم تنقيتها . وبناءا عليه، يجب على المؤسسة أن تبتعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها مجرد أنها حصلت عليها. ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المؤسسة، ورسالتها، و أهدافها؛
- **الترتيب** : بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية المتوخاة منه ، تكون المؤسسة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتمييزها . ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية؛
- **النشر**: تعتبر عملية تسهيل الاتصال و عملية تطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد على عملية نشر المعرفة على النحو المناسب؛
- **التطبيق**: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المؤسسات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة من الصور.

#### المطلب الثاني: "المكانة التنافسية للمؤسسات المصرفية العمومية"

قبل الحديث عن تنافسية القطاع المصرفي العمومي كان لابد أن نتعرض إلى بعض المؤشرات التي من خلالها يتم الحكم على هذا القطاع ومدى تنافسيته

#### 1- مؤشرات تنافسية القطاع المصرفي:

- **مساهمة القطاع العام في منح القروض**: يساعد هذا المؤشر في معرفة الحصة التي يمتلكها القطاع العام من مجموع القروض الممنوحة داخل القطاع المصرفي، وهو يدل على مدى ثقة القطاعين الخاص والعام في البنوك التي تحظى بمساهمة أكثر في منح القروض.

الجدول ( 1 ) تطور القروض البنكية الممنوحة (الوحدة مليار دج)

2010	2009	2008	
1311	1320,3	1189,4	القروض قصيرة الأجل
1045,4	1141,3	1025,8	البنوك العمومية
265,6	179	163,6	البنوك الخاصة
1955,7	1764,6	1424,7	القروض المتوسطة و طويلة الأجل
1790,4	1570,7	1261,2	البنوك العمومية
165,3	193,9	163,5	البنوك الخاصة

Source:KPMG, Guide des Banques et les établissements financiers en Algérie, 2012.p27.

يلاحظ أن البنوك العمومية تحنكر سوق القروض بنوعيتها القصير والقرض المتوسط وطويل الأجل حيث إستحوذت على نسبة 87% من القروض الممنوحة طيلة السنوات 2008-2009-2010، ويمكن أن يعزى ذلك ثقة المتعاملين في البنوك العمومية و تفاديا لأي مشاكل قد تصدر من القطاع الخاص وهذا الفقدان للثقة له ما يبرره بعد عدة فضائح مالية أشهرها، إفلاس بنك الخليفة الخاص. و يرجع كذلك إرتفاع نسبة القروض أن الدولة -باعتبارها أكبر مقترض- إعتمدت على البنوك العمومية في تمويل إستثماراتها كبيرة الحجم في ما يخص قطاعات الطاقة والماء .<sup>'16'</sup>

- **مردودية البنوك** : يساعد هذا المؤشر في التعرف على مدى مردودية ومستوى أداء البنوك ،حيث تتشكل من ثلاث مؤشرات وهي: <sup>'17'</sup>

أ. **المردودية الإقتصادية**: والتي تعنى بالنشاط الرئيسي ،وتستبعد النشاطات الثانوية حيث تتكون من عناصر دورة الإستغلال ممثلة بنتيجة الإستغلال المأخوذة من حسابات النتائج والأصول الإقتصادية من الميزانية وتقاس كالتالي:

المردودية الإقتصادية = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة /الأصول الإقتصادية

ب. **المردودية المالية**: وتهتم بجميع أنشطة المؤسسة و تدخل في مكوناتها جميع العناصر والحركات المالية ،وتقاس بالشكل التالي :

مردودية الأموال الخاصة =النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

أ. **الرافعة المالية** : هي نتاج المرونة المكافأة المخصصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة (الديون) ،فإذا كانت مردودية الأصول تتجاوز التكاليف المالية فإن أثر الرافعة المالية إيجابي أم في الحالة العكسية فإن أثر الرافعة سلبي وتقاس كالتالي :

الرافعة المالية = الأصول الإقتصادية /الأموال الخاصة

وبالتطبيق على البنوك العمومية الجزائرية ومقارنتها مع القطاع الخاص فإن الجدول التالي:

الجدول ( 2 ) مردودية البنوك الجزائرية			
2010	2009	2008	
<b>البنوك العمومية:</b>			
% 22,70	%27,41	%25, 01	<b>*ROE</b>
% 22,70	%27,41	%33,26	<b>ROE (قبل المؤونات)</b>
%1,25	%1,33	%0,99	<b>**ROA</b>
18	21	25	<b>اثر الرفع المالي***</b>
%53,12	%57,00	%60,03	<b>معدل تغطية المنتوجات للمصاريف</b>
<b>البنوك الخاصة:</b>			
%16,79	%21,84	%25,60	<b>ROE</b>
%18,38	%22,58	%30,43	<b>ROE (قبل المؤونات)</b>
%3,49	%3,28	%3,27	<b>ROA</b>

5	7	8	اثر الرفع المالي
%52,40	%64,43	%61,37	معدل تغطية المنتوجات للمصاريف
*ROE (Return On Equity): résultat / fonds propres moyens.			
**ROA (Return On Assets): résultats / total moyen des actifs			
*** Levier financier : Total moyen des actifs / fonds propres moyens			

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p81.

بالإضافة إلى المعطيات السابقة فإنه من الجدير بالذكر أن أصول البنوك العمومية تمثل 89% من أصول قطاع البنوك ، و 83% من الشبكة الوطنية للبنوك و 70,5% من مجموع المنتوج البنكي الصافي<sup>18</sup>

يتبين من الجدول أعلاه، أن معدل الرجوع على الأموال الذاتية (ROE) شهد زيادة ب 2.4% سنة 2009 ثم انخفض بنسبة 4.71% بالنسبة للبنوك العمومية خلال الفترة (2008-2010)، بينما إستمر إنخفاض هذا المعدل للبنوك الخاصة من 25,60% سنة 2008 إلى 16,79% سنة 2010 ، وهو إنخفاض كبير سجلته البنوك الخاصة والذي ظهر كذلك في معدل الرافعة المالية الذي إنخفض طوال السنوات الثلاث .

بالمقابل، سجلت البنوك العمومية معدل رافعة مالية أكبر رغم إنخفاضه من سنة لأخرى حيث وصل إلى 18 سنة 2010 بعدما كان 25 سنة 2008.

- مردودية الأصول: والتي تقاس بالنسبة التالية: النتيجة / المجموع المتوسط للأصول

#### الجدول ( 3 ) مردودية أصول البنوك الجزائرية

2010	2009	2008	
البنوك العمومية:			
%1.25	% 1.33	% 0.99	أ- ROA
% 2.30	%2.41	% 2.47	ب- الهامش البنكي*
% 1.68	%1.72	%1.82	1- هامش الوساطة
% 0.62	% 0.69	% 0.65	2- هامش خارج الوساطة
% 54.45	%55.15	%40.07	ج- هامش الربح**
البنوك الخاصة:			
% 3.49	% 3.28	% 3.27	أ- ROA
%7.19	%7.45	%7.73	ب- الهامش البنكي*
%4.06	%4.50	% 4.52	1- هامش الوساطة
% 3.13	% 2.95	%3.21	2- هامش خارج الوساطة

%48.48	%44.02	%42.31	ج- هامش الربح
*الهامش البنكي = المنتج البنكي الصافي/ إجمالي متوسط الأصول **هامش الربح = النتيجة الصافية / المنتج البنكي الصافي.			

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p81

من خلال الجدول أعلاه، يتبين أن البنوك الخاصة عرفت مردودية متزايدة للأصول حيث بلغ 3.49 % بعد أن كان في حدود 3.27 %، على عكس البنوك العمومية التي وبالرغم أنها تمتلك أصول أكثر من البنوك الخاصة إلا إن مردوديتها قليلة بالمقارنة مع البنوك الخاصة، حيث تراجعت من 1.33 % في عام 2009 إلى 1.25 % في عام 2010.

- الهامش البنكي: لفهم حقيقي لمردودية الأصول، يتطلب الأمر التعرض إلى المحددات الأساسية لها، وأهمها هو الهامش البنكي، والذي يعنى القدرة الإنتاجية لأصول البنوك التجارية، وتقاس بالنسبة التالية: المنتج البنكي الصافي/ إجمالي متوسط الأصول  
وبالنظر إلى معطيات الجدول التالي:

الجدول ( 4 ) مكونات هامش الوساطة بالبنوك الجزائرية

2010	2009	2008	
البنوك العمومية:			
% 100	% 100	% 100	هامش الوساطة
%13.04	%15.32	%25.00	العمليات مع المؤسسات المالية
العمليات مع الزبائن:			
%67	%68.11	%49.99	قروض
--	--	--	عمليات إيجار تمويلي
سندات و أوراق أخرى ذات :			
%18.38	%15.69	%23.88	عائد ثابت
%1.64	%0.97	%1.12	عائد متغير
%0.07 -	%0.09-	%0.01	عوائد أخرى و منتجات مشابهة
البنوك الخاصة:			
% 100	% 100	% 100	هامش الوساطة
%8.48	%8.31	%7.17	العمليات مع المؤسسات المالية
العمليات مع الزبائن:			
%82.28	%73.62	%69.74	قروض
%1.50	%9.26	%14.28	عمليات إيجار تمويلي
سندات و أوراق أخرى ذات :			
%0.60	%0.21	%0.12	عائد ثابت
%0.00	%0.41	%0.02	عائد متغير
%7.14	%8.19	%8.67	عوائد أخرى و منتجات مشابهة

Source: Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p83.



يتبين من الجدول أعلاه ما يلي : أن حصة تعاملات البنوك الخاصة مع العملاء ظلت مرتفعة عن حصة البنوك العمومية على مدى السنوات الثلاث، والتي بلغت في عام 2010 نسبة 83.78%، 82، 88% في عام 2009 و 84.02% في عام 2008، في حين أن بنوك القطاع العام و الذي رغم الإرتفاع الحاد في عام 2009 حيث بلغ 68.11% مقابل 49.99% في عام 2008، إلا أنها تبقى بعيدة نسبيا عن البنوك الخاصة. كما يظهر أنه على الرغم من الإنخفاض الملحوظ لتعامل البنوك العامة مع المؤسسات المالية الأخرى وعلى رأسها بنك الجزائر إلا أنها تبقى أعلى من تلك النسبة لدى البنوك الخاصة التي بلغت سنة 2010 نسبة 8.48% بمقابل 13.04% لدى البنوك العمومية لنفس السنة .

في المقابل، فإن البنوك الخاصة حققت أرباح كبيرة من العوائد والنتائج المتشابهة بلغت 7.14% مقابل 8.19% في عام 2009، على عكس بنوك القطاع العام التي لم تسجل في عام 2010 هامش إيجابي على هذه المنتجات.

وفي المجموع فإن مردودية الأصول لدى البنوك الخاصة أعلى منها لدى البنوك العمومية، بسبب تغلب عمليات البنوك الخاصة على التعاملات مع الزبائن التي تعتبر أكثر كفاءة من العمليات مع المؤسسات المالية الأخرى، وهو ما يغلب على عمليات لدى البنوك العمومية . '19'

#### ثانيا: دراسة الحالة

**1- عينة الدراسة :** قام الباحث بتوزيع الإستبانة على جميع الأفراد العاملين في الإدارة العليا في البنوك العمومية التي سمح لنا فيها بإجراء الدراسة و المتمثلة في المسميات الوظيفية التالية: ( مدير، نائب مدير، رئيس مصلحة ، رئيس فرع) ، و يرجع اختيار فئة الإدارة العليا لتمثيل عينة الدراسة إلى كونهم أصحاب القرار في رسم الاستراتيجيات و السياسات و اختيار أسلوب الإدارة المتبع في كل مصرف بالإضافة إلى اطلاعهم و درايتهم بالأمر الإدارية في المصرف ، وتم توزيع عينة استطلاعية حجمها 10 استبانات لاختبار الاتساق الداخلي وثبات الإستبانة .وبعد التأكد من صدق وسلامة الإستبانة للاختبار تم توزيع 80 إستبيان على عينة الدراسة وتم الحصول على 58 إستبيان، بنسبة استرداد 72.5% .

**2- أداة الدراسة:** استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، حيث يعتبر الاستبيان أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وتتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام رئيسة هي:

— القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية والوظيفية عن مثل:-الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل المصرفي، المسمى الوظيفي.

— القسم الثاني: ويتعلق بإدارة المعرفة ويتكون من 3 أبعاد :

✓ إكتساب المعرفة وتطويرها و تتكون من (6) فقرات ؛

✓ تنظيم المعرفة و تقييمها و تتكون من (6) فقرات؛

✓ نقل المعرفة وتطبيقها و تتكون من (6) فقرات

— القسم الثالث: ويتعلق بدور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية ويتكون من خمسة أبعاد هي:

- ✓ جودة المنتجات ويتكون من (5) فقرات؛
- ✓ كفاءة العمليات ويتكون من (4) فقرات؛
- ✓ الإبداع و التطوير ويتكون من (5) فقرات؛
- ✓ الأداء المالي ويتكون من (4) فقرات؛
- ✓ السيطرة على الأسواق ويتكون من (4) فقرات.

**3-** **التقنيات المستخدمة في التحليل:** تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)(Statistical, Package for, Social, Science.)، الذي اعتمدنا عليه لترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، مع اعتماد الإجابات المغلقة من خلال إتاحة خمسة احتمالات للإجابة على السؤال بين الاتفاق بشدة، الاتفاق، الحياد، عدم الاتفاق، وعدم الاتفاق بشدة، وهذا الاختيار كان سببه من أجل استعمال مقياس ليكرت الخماسي عن طريق برنامج ال SPSS، عن طريق معرفة درجة قوة الإتفاق من عدمها. فبالنسبة لعرض البيانات فقد استخدمنا الجداول الإحصائية و الأعمدة البيانية ، أما فيما يخص التحليل و التفسير فاستخدمنا النسب المئوية، التكرارات ، بالإضافة إلى مقاييس النزعة المركزية من جهة لتسهيل ملاحظة مستوى تركيز الإجابة عن طريق المتوسط الحسابي Mean لتحديد اتجاهات المبحوثين، وتم الاستعانة بنوعين من معايير التشتت هما الانحراف المعياري والتباين لاستنتاج مدى تشتت الإجابات وتباينها، وقد تم الاستعانة في بعض الحالات بمعامل الارتباط لبيرسون في بعض الجداول المقاطعة، وذلك لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرات، واستخدمنا اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لدراسة ثبات وصدق مفردات الدراسة حسب الأجزاء والكلية لمحاو الدراسة ككل.

#### **4-** تحليل مجالات الدراسة واختبار الفرضيات :

تشتمل الدراسة على الدراسة على مجالين رئيسين وهما إدارة المعرفة ، مدى مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية وسنحاول في مايلي تحليل كل مجال من المجالين من خلال العناصر المكونة لكل مجال من المجالات المذكورة سابقا.

#### المجال الأول :إدارة المعرفة :

##### - الفرضية الأولى :

إن تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم تقسيم الفرضية إلى ثلاث فرضيات فرعية

##### أ) الفرضية الفرعية الأولى : إن إكتساب المعرفة وتطويرها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا (3,5661) وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (4) منها إلى درجة الحياد(3) ، وتم بالاعتماد على إختبار T للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة 0.01 وهو أقل من مستوى الدلالة

**0.05** ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة إن إكتساب المعرفة وتطويرها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى ضعيف .

**(ب) الفرضية الفرعية الثانية : إن تنظيم المعرفة وتقسيمها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد**

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا (**3,5718**) وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (**4**) منها إلى درجة الحياد (**3**) ، وتم بالاعتماد على إختبار **T** للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.00** وهو أقل من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ، و بالتالي قبول الفرضية البديلة القائلة إن تنظيم المعرفة وتقسيمها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى ضعيف .

**(ج) الفرضية الفرعية الثالثة : إن نقل المعرفة واستخدامها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد**

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، وتم الإعتماد على المتوسطات الحسابية لتلك الإجابات، حيث حققت متوسطا حسابيا (**3,6437**) وهي درجة أقرب للدرجة الموافقة (**4**) منها إلى درجة الحياد (**3**) ، وتم بالاعتماد على إختبار **T** للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.93** وهو أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى قبول الفرضية القائلة إن نقل المعرفة واستخدامها لدى البنوك العمومية الجزائرية ذو مستوى جيد .

**المجال الثاني: علاقة إدارة المعرفة بتحقيق الميزة التنافسية:**

وتم تقسيمها إلى 5 فرضيات رئيسية:

- العلاقة بين إدارة المعرفة وجودة المنتجات : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية :

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في تقديم خدمات ذات جودة أعلى

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار **T** للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.26** وهو أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى قبول الفرضية ويبين الجدول التالي إختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة

**الجدول رقم 5 إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة والجودة**

Beta	T المحسوبة	T الجدولية	T Sign	R <sup>2</sup>	R	المتغير المستقل
<b>0.7103</b>	<b>11.011</b>	<b>1.98</b>	<b>0.05</b>	<b>0.5046</b>	<b>0.7103</b>	إدارة المعرفة

العلاقة بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية:

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية

وتم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار **T** للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.11** وهو أكبر من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى قبول الفرضية ويبين الجدول التالي إختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة و كفاءة العمليات

#### الجدول رقم 6 إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة وكفاءة العمليات

المتغير المستقل	N	SIG	معامل سبيرمان
إدارة المعرفة	58	0.000	0.498

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الإبداع : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة إبداع و تطوير موظفي البنوك العمومية الجزائرية

و تم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار **T** للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.00** وهو أقل من مستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى رفض الفرضية ،وقبول الفرضية البديلة بأنه لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة و زيادة إبداع و تطوير موظفي البنوك العمومية الجزائرية.

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الأداء المالي : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في تحسين الأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية

و تم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار **T** للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.05** وهي مساوية لمستوى الدلالة **0.05** ، مما قادنا إلى قبول الفرضية ويبين الجدول التالي إختبار سبيرمان لتوضيح العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

#### الجدول رقم 7 إختبار سبيرمان لتحديد العلاقة ما بين إدارة المعرفة و الأداء المالي

المتغير المستقل	N	SIG	معامل سبيرمان
إدارة المعرفة	58	0.000	0.523

- العلاقة بين إدارة المعرفة و الحصة السوقية : و تمت صياغتها عبر الفرضية التالية

إن لتطبيق إدارة المعرفة دور في زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية

و تم إختبار هذه الفرضية من خلال إجابات الموظفين، ، وتم بالاعتماد على إختبار **T** للتأكد من صحة الفرضية وبحسب النتائج المستخرجة من الحاسوب تبين أن مستوى الدلالة **0.00** وهي أقل من مستوى الدلالة **0.05**، مما قادنا إلى رفض الفرضية و قبول الفرضية البديلة القائلة بأنه لا توجد علاقة بين إدارة المعرفة و زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية.

الخاتمة العامة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات ممثلة في مايلي :

## اولا :النتائج

- 1- تمتلك البنوك العمومية الجزائرية موقعا تنافسيا داخل القطاع المصرفي الجزائري بفضل دعم الدولة لهذه البنوك من خلال المشاريع الكبرى التي تسندها إليها .
- 2- يعاني موظفو البنوك من وجود ضبابية في مفهوم المعرفة وعدم التفرقة بينها وبين المعلومات وعن كيفية إدارتها داخل البنوك .
- 3- تعاني البنوك العمومية الجزائرية من عدم وجود إستراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة داخل مؤسساتها.
- 4- توجد بعض ملامح وجود إدارة المعرفة داخل البنوك العمومية من خلال بعض عملياتها الموجودة داخلها كنقل المعرفة وتطبيقها داخل البنك.
- 5- تعاني البنوك من تخلف في تطبيق بعض عمليات إدارة المعرفة كتنظيم المعرفة وتقييمها و إكتساب المعرفة وتطويرها .
- 6- تساهم عمليات إدارة المعرفة في تقديم خدمات ذات جودة أعلى للبنوك العمومية الجزائرية.
- 7- يمكن تطبيق إدارة المعرفة في زيادة كفاءة عمليات وأنشطة البنوك العمومية الجزائرية.
- 8- تعطي عمليات إدارة المعرفة مردودية أحسن للأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية.
- 9- لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الإبداع لدى موظفي البنوك العمومية بسبب أن موظفي هذا القطاع تحكمهم تعليمات صارمة ومجالات الإجهاد شبه معدومة داخله وهو أمر ملاحظ في أروقة هذه الإدارات .
- 10- لا تساهم عمليات إدارة المعرفة في زيادة الحصة السوقية للبنوك العمومية الجزائرية بسبب أن الحصة السوقية في القطاع المصرفي الجزائري مقسمة مسبقا بين البنوك العمومية الستة وكل بنك لديه مجاله الذي يتخصص فيه.

**ثانيا : التوصيات :** إنطلاقا من النتائج السابقة نقدم الإقتراحات بصدد الحفاظ وتحسين النتائج الجيدة ، وإستدراك النقص الملاحظة داخل البنوك العمومية الجزائرية في مجال إدارة المعرفة :

- 1- أن تحاول البنوك العمومية الجزائرية البحث عن أسس متينة بعيدا عن التدخل الحكومي لتحافظ على المكاسب التنافسية التي تمتلكها.
- 2- إذا ما علمنا أن إنفتاح القطاع المصرفي الجزائري على قواعد السوق هي قضية وقت فقط ،فإن على البنوك أن تبني سياسة لجذب أحسن الموارد البشرية لتعتمد عليها في مواجهة المؤسسات البنكية العالمية العريقة .
- 3- أن تتجه البنوك إلى الإستثمار في المجالات التنافسية الجديدة التي أفرزتها العولمة كبديل وليس كتجريب للمجالات التقليدية الحالية .
- 4- إن على البنوك كقطاع خدمي أساسا أن تدرك أهمية المعرفة كمصدر رئيسي من مصادر التنافسية الحديثة
- 5- أن تتبنى البنوك إستراتيجية شاملة لتوطين إدارة المعرفة، وليس مجرد مبادرات فردية معزولة، مستعينة في ذلك بالتجارب العالمية الناجحة في هذا الميدان .
- 6- البدء في تكوين موظفي إدارة المعرفة، مهمتهم إنجاح تطبيق إستراتيجية توطين إدارة المعرفة داخل البنوك.
- 7- المحافظة على عمليات نقل المعرفة وتطبيقها داخل البنوك العمومية الجزائرية و رفع كفاءتها وتطويرها من خلال نقل المعرفة ذات المردودية الأكبر وتطبيق المعرفة العالمية بتفكير محلي.
- 8- أن تهتم البنوك بعمليات تنظيم المعرفة المكتسبة لديها عبر سنوات الخبرة وتقييمها عن طريق مقارنتها بحاجيات الزبائن، وعمليات إكتساب المعرفة الحديثة وتطويرها باستمرار وليس عند الحاجة الوظيفية فقط.

9- أن تفسح البنوك العمومية من مجالات تحرك موظفيها وفتح مجال المبادرة لديهم للتعبير عن ما يملكون من مهارات وأفكار إبداعية المستفيد الأول منها هو البنك نفسه .

## المراجع :

1. Brooking .A , "The management of intellectual capital ", Journal of Long Range Planning, Vol 30, No 3, 1997, p 364
2. Peter.D "the information executive truly need ", HBR, Jan-Feb 1995, P55.
3. Guthrie. J, "Intellectual capital review: measurement, reporting, and management ", Journal of Intellectual capital, Vol 1, No 1, 1997, p 364.
4. Bryan. B, "Essentials of knowledge management ", John Wiley & Sons, Inc, U.S.A, 2003, P17
5. Edvinson.L, " Developing Intellectual capital at SKANDIA ", Journal of Long Range Planning, Vol 30 ,No 3, 1997, pp 366-376
6. مُجَّد عواد الزيات، " اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء، عمان، 2008، ص 58.
7. De Jamett , "knowledge the last thing" The executives Journal, Vol.12, No 2,1996 .P4
8. عماد عبد الوهاب الصباغ، "إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي"، المجلة العربية للمعلومات، مج 23، العدد 2، تونس، 2002، ص 7.
9. حسام طالب الكيالي، "إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة"، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 2
10. Newman, Amy, "Are you Ready for Knowledge Management", Training & Development, Vol.54, No 9, P17.
11. أسامة احمد الروسان، "إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني"، المؤتمر السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 8
12. Macintosh, Ann, "Knowledge Management", [www.aiai.ed.uk/alm/kamlnks.htm](http://www.aiai.ed.uk/alm/kamlnks.htm)
13. مُجَّد عواد الزيات، مرجع سبق ذكره، ص 119
14. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2006-2007، ص 75.
15. هيثم علي حجازي " قياس اثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المؤسسات الأردنية " ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 26\_28 أفريل 2005 ص 8.
16. هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 27
17. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية: دروس وتطبيقات، عمان، 2006، ص 267
18. Banque d'Algérie, Rapport sur l'évolution économique et monétaire en Algérie 2010, Juillet 2011.p80
19. Banque d'Algérie, op cit p 84..
20. KPMG, guide des banques et les établissements financiers en Algérie, 2012.p27.
21. Marquardt , Michael J " Building the Learning Organization" , Davis – Black publishing Company, U S A , 2002 ,p. 27
22. ياسر بن عبد الله بن تركي العتيبي، "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، 2006-2007، ص 74

أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط  
باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة

**The impact of Role conflict on Organizational Commitment by the  
existence of Job satisfaction as intermediate variable using approach PLS  
in sample workers Departments Public Saida**

أ. ستي سيدأحمد

—جامعة سعيدة—

[setti151@hotmail.fr](mailto:setti151@hotmail.fr)

أ.د صوار يوسف

—جامعة سعيدة—

[syoucef12@yahoo.fr](mailto:syoucef12@yahoo.fr)

**ملخص الدراسة:**

يهدف البحث الحالي إلى إبراز العلاقة بين صراع الدور والالتزام الوظيفي لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بولاية سعيدة لذلك كان هدف الجانب العملي للبحث محاولة معرفة هذا الأثر من خلال تحليل صراع الدور والالتزام الوظيفي بالاعتماد على النمذجة بالمعادلات الهيكلية (منهجية PLS). وقد توصلت نتائج الدراسة بعد المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SmartPLS إلى وجود أثر قوي لصراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود عامل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

**الكلمات المفتاحية:** صراع الدور، الرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي، منهجية PLS.

**Abstract:**

The current research aims to knowing the relationship between Role Conflict and Organizational Commitment among sample of workers in the departments public saida. Therefore, the objective of practical side of the research is an attempt to know the impact of the analysis of Role Conflict and Organizational Commitment using the structural equations modeling (PLS approach). The study, after statistical treatment using SmartPLS program had shown a strong impact for Role Conflict on Organizational Commitment by the existence of job satisfaction as intermediate variable.

**Keywords:** Role Conflict, Job Satisfaction, Organizational Commitment, PLS approach.

**I. مقدمة:**

تسعى المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها إلى الاستفادة القصوى من مواردها البشرية وعليه فإن أهم ركيزة ترتكز عليها المنظمات في سبيل تحقيق أهدافها هم الموظفون العاملون فيها، حيث يتفاعلون مع بعضهم البعض بشكل مستمر بغية تحقيق تلك الأهداف، وبالتالي نجد أن الموظف يلعب عدة أدوار أي أنه يقوم بمحاولة مقابلة التوقعات المختلفة التي تريدها الأطراف المختلفة منه، وأحيانا تكون هذه الأدوار متعارضة فيما بينها معناه أنه قد يحدث تعارض في مطالب العمل من حيث الأولوية وتعارض في حاجات الموظفين مع متطلبات المنظمة وكذا تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة، وهذا ما ينتج عنه حدوث صراع دور وظيفي

لدى الموظف الذي يعتبر أحد التحديات التنظيمية التي تواجهها المنظمات في الوقت الحالي وذلك لما من آثار سلبية على المنظمة خاصة عندما يشعر الموظفون بعدم الرضا الوظيفي الذي ينجر عنه عدم التزامهم بوظائفهم ومهامهم المطلوبة منهم.

من أجل ذلك كانت إشكالية بحثنا على النحو التالي:

✚ ما علاقة صراع الدور بالرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى عينة البحث؟

**II. نموذج الدراسة وفرضياتها:** اتساقا مع إشكالية الدراسة التي تخص أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي تم صياغة

الفرضية الرئيسية التالية:

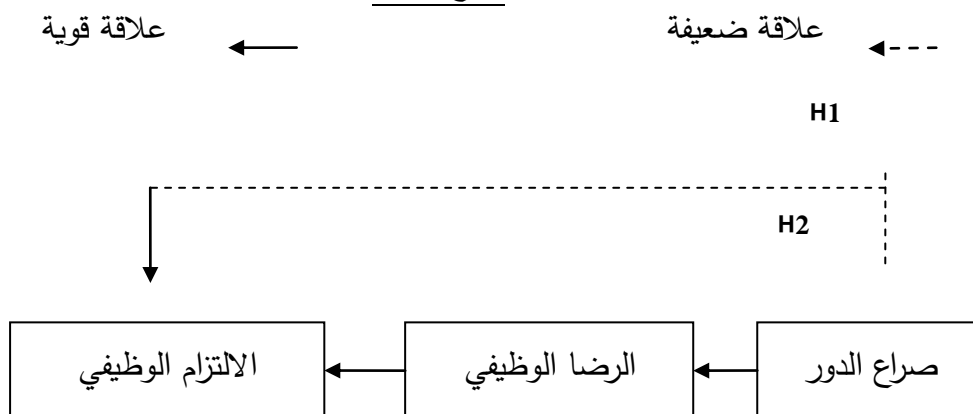
يؤثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي لدى عينة الدراسة سلبا بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

لإمكانية الإحاطة الجيدة بالفرضية الرئيسية قمنا بتجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالي:

❖ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام الوظيفي.

❖ H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود عامل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

**شكل 01: نموذج البحث**



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مختلف الدراسات السابقة

**III. الجانب النظري والدراسات السابقة:**

1- متغيرات الدراسة: تم التطرق في دراستنا إلى المتغيرات التالية:

☑ صراع الدور:

يعرف صراع الدور بأنه: "تعارض دور الفرد مع مهامه الوظيفية وقيمه الشخصية أو مع ظروفه الخاصة أو معهما معا"، وهو يأخذ

عدة أشكال: صراع التضارب الداخلي للمرسل ويحدث عندما يطلب من الفرد القيام لواجبين متعارضين، وصراع التضارب



الخارجي للمرسل ويحدث عندما تتعارض توقعات الأعضاء مع بعضها اتجاه عمل ما، وصراع تعدد الأدوار ويحدث عندما يقوم الفرد بأدوار مختلفة ومتعددة، وصراع الدور الشخصي ويحدث عند تعارض قيم الفرد مع المؤسسة<sup>22</sup>.

وعادة ما يحصل صراع الدور عندما تكون هناك متطلبات متعارضة في آن واحد تقع على عاتق الموظف، سواء من رئيسه أو زميله في العمل أو المرؤوسين، بحيث أن مسايرة الموظف لمجموعة من التوقعات ذات الصلة بالعمل تتعارض مع مسايرة مجموعة أخرى من التوقعات، مما يؤدي إلى حدوث صراع الدور بالنسبة للموظف<sup>23</sup>.

#### ☑ الرضا الوظيفي:

يعرف **Hoppock** الرضا الوظيفي بأنه: «مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي»<sup>24</sup>.

كما عرفه **Stone** بأنه: «الحالة التي يتفاعل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في التقدم لتحقيق أهدافه الاجتماعية»<sup>25</sup>.

#### ☑ الالتزام الوظيفي:<sup>26</sup>

يعرف كل من **Meyer and Allen** الالتزام الوظيفي بأنه: حالة نفسية تميز العلاقة بين الأفراد والمنظمة، وأن لهذه الحالة تأثير على قرارات الأفراد بالبقاء في المنظمة، وقد أشار الباحثان أن هناك ثلاث أشكال من الالتزام التنظيمي هي:

- **الالتزام العاطفي (Affective)** ويعبر هذا المفهوم عن الارتباط العاطفي بالمنظمة والانتماء المهني والشخصي لها.
- **الالتزام المعياري ( Normative )** ويشير هذا المفهوم إلى التزام العاملين للبقاء في المنظمة.
- **الالتزام الاستمراري ( Continuance )** ويشير هذا المفهوم إلى التكاليف المترتبة على ترك الفرد للخدمة في المنظمة، أو هو تعبير عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير.

---


<sup>22</sup> د.سمية أحمد محمد الجمال: التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والاحترق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد12، جوان2012، ص462.

<sup>23</sup> عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 1، سنة 2004، ص124.

<sup>24</sup> Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011, p.77.

<sup>25</sup> Stone, Eugene F, Porter: Characteristics And Job Attitude, A multivariate study journal applied psychology, vol 60, number1, 1975, p.60.

<sup>26</sup> Darja Maslic Sersic: An empirical test of Meyer and Allen's three-component of organizational commitment in a Croatian context, Review of Psychology, vol 6, N°1-2, 1999, p.18.

**Evelyn Tnay, Abg Ekhsan Abg Othman, Heng Chin Siong, دراسة كل من** 

”The influences of job satisfaction and **Sheilla Lim Omar Lim**:<sup>27</sup> بعنوان: organizational commitment on turnover intention”.

تم في هذه الدراسة التعرف على العلاقة الموجودة بين كل من الرضا والالتزام الوظيفيين على دوران العمل (ترك العمل) في مؤسسة إنتاجية لدى 85 موظف باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة أساسا في الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الارتباط بيرسون، وأهم ما تم التوصل إليه هو: وجود علاقة موجبة ومعنوية بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

”Structural déterminants of **Stefan Gaertner, J. Mack Robinson**:<sup>28</sup> بعنوان: job satisfaction and organizational commitment in turnover models”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة محددات كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى عينة مكونة من 244 موظف وذلك باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (SEM LISREL) وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي إذ أنه عندما يكون هناك رضا وظيفي كبير ينتج عنه التزام وظيفي، وكذلك وجود أثر سلبي معنوي لصراع الدور على الرضا الوظيفي.

”The causal order of job satisfaction and **Douglas B. Currivan**:<sup>29</sup> بعنوان: organizational commitment in models of employee turnover”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة السببية بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي فارتفاع هذين المتغيرين ينتج عنه رغبة في البقاء وعدم ترك العمل باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية (LISREL)، وأهم ما تم التوصل إليه هو: وجود تأثير إيجابي قوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي، فدرجة الرضا المرتفعة ينتج عنها التزام وظيفي كبير، كما تم التوصل إلى وجود تأثير سالب معنوي لصراع الدور على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

”Les déterminants de la satisfaction au travail et de **Diane Blais**:<sup>30</sup> بعنوان: l'intention de rester”.

<sup>27</sup> Evelyn Tnay et al: the influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, The 9<sup>th</sup> International Conference On Cognitive Science, Procedia Social And Behavioral Sciences, 97, 2013, p.201-208.

<sup>28</sup> Stefan Gaertner, J. Mack Robinson : structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999,p.480-493.

<sup>29</sup> Douglas B.Currivan: The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, Human Resource Management Review, volume 9, number 4, 1999, p.495-524.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي بأنواعه الثلاث وكذا فرص العمل الخارجية على الرغبة في البقاء لدى عينة مكونة من 37 موظف باستخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية المتمثلة أساسا في: الإحصاء الوصفي للمتغيرات، معامل الثبات ألفا كرونباخ، معاملات الارتباط، الانحدار، وأهم ما توصل إليه الباحث في هذه الدراسة هو وجود علاقة سالبة بين صراع الدور والرضا الوظيفي، وكذا وجود علاقة معنوية موجبة بين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

✚ دراسة عبيد عبد الله العمري:<sup>31</sup> بعنوان: ”بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية”.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة السببية الموجودة بين متغيرات الدراسة لدى عينة مكونة من 611 موظف باستخدام تقنية تحليل المسار، وأهم ما توصل إليه الباحث هو وجود علاقات ارتباطية سالبة ومعنوية بين كل من: صراع الدور وغموض الدور على الرضا الوظيفي، صراع الدور وغموض الدور على الولاء التنظيمي.

✚ دراسة فريدة بوغازي:<sup>32</sup> بعنوان: ”تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية - المؤسسة المينائية سكيكدة”.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مصادر ضغوط العمل وقياس أثرها على الموارد البشرية والمؤسسة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، وقد تمت هذه الدراسة على عينة مكونة من 267 موظف باستخدام التحليل الاحصائي الوصفي والاستدلالي، وأهم ما توصلت إليه الباحثة هو وجود أثر كبير لمصادر ضغوط العمل المتمثلة خاصة في: طبيعة العمل، غموض الدور، صراع الدور، عبء العمل على الموارد البشرية وعلى المؤسسة.

#### IV. الدراسة التطبيقية

– أولا: الدراسة الإحصائية متعددة المتغيرات:

– اعتمدنا على التحليل الإحصائي البسيط والمتعدد للاستمارات الموزعة على العينة محل الدراسة للإجابة على الإشكالية أعلاه.

– كانت النتائج موضحة على النحو التالي:

❖ أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كالتالي:

---

<sup>30</sup> Diane Blais : Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, Cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherché en gestion de projet, vol 2, n°1 , 2005, p.1-27.

<sup>31</sup> د. عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مرجع سابق.

<sup>32</sup> فريدة بوغازي: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية- المؤسسة المينائية سكيكدة-، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 11، سنة 2015، ص321-345.

❖ **القسم الأول:** يحتوي على الخصائص العامة لعينة الدراسة.

❖ **القسم الثاني:** يتكون من ثلاثة مجالات أو محاور وفقا لمقياس ليكرت كما هو موضح في التالي الذي يمثل سلم ليكرت المستخدم في الدراسة.

**الجدول (01): سلم ليكرت الخماسي**

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحثين

وقد تم اعداد الاستبانة من المصادر التالية:

**الجدول (02): مصادر عبارات الاستبيان**

المتغيرات	المصادر
صراع الدور	MCNeil, Sanvely
الرضا الوظيفي	Blau (1987), Susskind et al (2000)
الالتزام الوظيفي	Bartol,K.(1979), Mathieu and Zajac (1990)

المصدر: من إعداد الباحثين

❖ **الأساليب الإحصائية المستخدمة:** في ضوء أهداف الدراسة وفروضها وطبيعة المتغيرات وأساليب قياسها تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SpssV21) في إدخال و معالجة البيانات المحصلة من الاستمارة، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الصدق و ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات وصدق الاستمارة.

-منهجية PLS لتحديد العلاقة بين المتغيرات.

**ثانيا: الدراسة التطبيقية:** تم في هذا الجزء من الدراسة معالجة الإشكالية المطروحة على مجموعة من موظفي الادارات العمومية لولاية سعيادة (الجزائر) لاختبار الفرضيات المصاغة، وقد جاءت الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

**1- دراسة صدق وثبات الاستمارة:** لمعرفة صدق وثبات الاستمارة اعتمدنا على معامل ألفا كرونباخ فوجدناه يساوي (0.631)، وهذا يعني أن معامل الثبات جيد، ولمعرفة صدق الاستمارة قمنا بإدخال الجذر التربيعي على معامل ألفا كرونباخ بحيث وجد انه يساوي (0.794)، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (03) : معامل الثبات ( ألفا كرونباخ ) للاستبيان

ألفا كرونباخ	عدد الأسئلة
0.631	12

SPSS V21 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

2- اتجاه إجابات أفراد العينة:

الجدول(04): يوضح اتجاه إجابات أفراد العينة

الاتجاه	المتوسط المرجح	الأسئلة
موافق	3.46	يجب أن أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة.
موافق	3.54	العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.
موافق	3.58	يجب أن أفعل أشياء ضد المبادئ الشخصية
محايد	2.61	عموما أنا مسرور بوظيفتي.
غير موافق	2.56	عموما أنا راض عن وظيفتي الحالية.
محايد	2.80	تتوافق وظيفتي مع توقعاتي.
غير موافق	2.44	وظيفتي الحالية ليست مصدرا رئيسيا للإحباط والفشل في حياتي.
غير موافق	2.10	أقبل أي عمل مهما كان نوعه من الأجل الاستمرار بالعمل في هذه المديرية.
محايد	2.69	أشعر بقليل من الولاء اتجاه هذه المديرية.
محايد	2.74	أنا فخور للقول إلى الآخرين بأنني جزء من هذه المديرية.
غير موافق	2.34	أتحدث عن هذه المديرية لأصدقائي بأنها أروع مديرية للعمل بها.
غير موافق	2.53	هناك فرصة ضئيلة في ظروفنا الحالية التي قد تتسبب في مغادرتي.

SPSS V21 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

❖ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه معظم إجابات المستجوبين كانت نحو اتجاه "موافق" بالنسبة لمتغير صراع الدور، ونحو اتجاه "محايد" بالنسبة لمتغير الرضا الوظيفي وكذا نحو اتجاه "غير موافق" بالنسبة لمتغير الالتزام الوظيفي وفقا لسلم ليكرت الخماسي.

3- تحليل خصائص العينة: تم تحليل خصائص العينة بهدف التعرف على المتغيرات الديمغرافية، وكيفية توزع أفراد عينة الدراسة وفقا لكل متغير.

الجدول(05): كيفية توزع أفراد العينة حسب كل متغير.

النسبة التراكمية %	النسبة %	التكرار	البيان	
54.4	54.4	49	ذكر	الجنس
100	45.6	41	أنثى	
31.1	31.1	28	أعزب	الحالة الاجتماعية
93.3	62.2	56	متزوج	
100	6.7	06	غير ذلك	
18.9	18.9	17	29-20 سنة	العمر
53.3	34.4	31	39-30 سنة	
93.3	40.0	36	49-40 سنة	
100	6.7	6	أكثر من 50 سنة	
12.2	12.2	11	ثانوي أو أقل	المستوى التعليمي
46.7	34.4	31	تكوين غير جامعي	
95.6	48.9	44	جامعي	
100	4.4	04	دراسات عليا	
40.0	40.0	36	5-1 سنوات	سنوات الخبرة
64.4	24.4	22	10-6 سنوات	
82.2	17.8	16	15-11 سنة	
90.0	7.8	7	20-16 سنة	
100	10.0	9	أكثر من 20 سنة	
6.7	6.7	06	أقل من 20000 دج	مستوى الدخل
81.1	74.4	67	20000 دج-40000 دج	
100	18.9	17	أكثر من 40000 دج	

SPSS V21 المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

#### 4-تحليل النتائج و مناقشتها

❖ **منهجية PLS**: هي عبارة عن منهجية تركز على الخوارزمية لتقدير النموذج المحدد فهي تستعمل نموذجين (نموذج داخلي

وآخر خارجي) في وقت واحد عند عملية التقدير.

ولقد تم الاعتماد على هذه المنهجية لمواءمتها مع خصائص الدراسة الحالية.

➤ H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام الوظيفي.

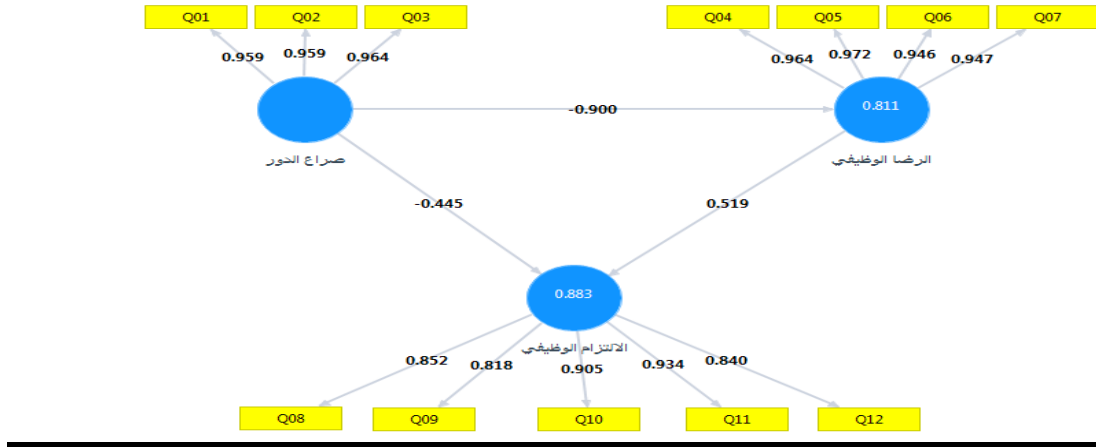
➤ H2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لصراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود عامل الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

لاختبار الفرضيتين نستخدم منهجية PLS وذلك من خلال:

➤ التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته.

➤ نتائج الدراسة ومخرجاتها.

➤ التمثيل البياني لنموذج الدراسة ومخرجاته:



SmartPLS المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج

➤ مؤشرات جودة النموذج: يتم تقييم جودة النموذج من خلال مجموعة من المؤشرات والموضحة في الجدول التالي:

جدول (06): معايير جودة النموذج

R Square معامل التحديد	LV Index Values	Cronbachs Alpha ألفا كرونباخ	Composite Reliability الموثوقية المركبة	متوسط التباين المفسر AVE	Factor Loading معامل التشبع	نموذج القياس	المتغيرات الكامنة
	3.525	0.958	0.973	0.922	0.959	Q01	صراع الدور
					0.959	Q02	
					0.964	Q03	
0.811	2.613	0.969	0.978	0.916	0.964	Q04	الرضا الوظيفي
					0.972	Q05	
					0.946	Q06	
					0.947	Q07	
0.883	2.479	0.920	0.940	0.758	0.852	Q08	الالتزام الوظيفي
					0.818	Q09	
					0.905	Q10	
					0.934	Q11	
					0.840	Q12	

SmartPLS المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

❖ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن كل معاملات التشبع الخاصة بكل متغير كامن أكبر من 0.40 وهذا ما يدل على جودة نموذج القياس، كذلك نلاحظ أن كل متوسطات التباين المفسر (AVE) أكبر من 0.50 مما يدل كذلك على جودة النموذج المقترح كما أن قيم LV Index Values محصورة بين 2 و 5 مما يؤكد أيضا على جودة النموذج المتبع.

❖ اختبار فرضيات الدراسة:

جدول (07): الارتباط ما بين المتغيرات الكامنة (Latent Variable Correlations)

الالتزام الوظيفي	الرضا الوظيفي	صراع الدور	
-0.912	-0.900	1	صراع الدور
0.920	1		الرضا الوظيفي
1			الالتزام الوظيفي

SmartPLS المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

❖ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط موجبة وقوية ومعنوية حيث أن معامل الارتباط بين صراع الدور والرضا الوظيفي (-0.900) وبين صراع الدور والالتزام الوظيفي (-0.912) وبين الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي (0.920).

☑ التأثيرات المباشرة:

جدول (08): التأثيرات المباشرة (Direct Effect)

الالتزام الوظيفي	الرضا الوظيفي	
-0.445	-0.900	صراع الدور
0.519		الرضا الوظيفي

SmartPLS المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات

❖ يتضح من خلال الجدول أعلاه أن التأثير المباشر لصراع الدور على الرضا الوظيفي هو -0.900 وذلك معناه أنه عند وجود صراع دور وظيفي داخل المديرية فهذا ينعكس بالسلب على درجة رضا الأفراد عن عملهم، والرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي هو 0.519 والذي يفسر بأن الالتزام الوظيفي ما هو إلا نتيجة عن درجة الرضا الوظيفي المرتفعة (علاقة موجبة) أما الأثر المباشر لصراع الدور على الالتزام الوظيفي هو -0.445.



جدول (09): التأثيرات غير المباشرة (Indirect Effect)

الالتزام الوظيفي	
-0.467	صراع الدور

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SmartPLS

❖ يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الأثر غير المباشر لصراع الدور على الالتزام الوظيفي كان تأثير سالب (-0.467) (أكبر من التأثير المباشر)، وهو عبارة عن جداء التأثيرات المباشرة وهذا ما يؤدي بنا إلى قبول الفرضية H2 التي مفادها وجود أثر ذو دلالة احصائية لصراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

V. نتائج الدراسة:

- بعد أن قمنا باستعراض أهم نتائج الاستبيان مروراً بالتحليل الوصفي وصولاً إلى منهجية PLS, توصلنا إلى مجموعة من النتائج بخصوص إشكالية البحث وفرضياته يمكن أن نوردتها على النحو التالي:
- ✓ يوجد أثر موجب مباشر أقل من التأثير المباشر لصراع الدور على الالتزام الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر موجب معنوي قوي لصراع الدور على الرضا الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر موجب معنوي للرضا الوظيفي على الالتزام الوظيفي.
- ✓ يوجد أثر موجب غير مباشر لصراع الدور على الالتزام الوظيفي وذلك بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط.

## الملاحق

جامعة الدكتور الطاهر مولاي -سعيدة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### استمارة استبيان

أخي الموظف الكريم أختي الموظفة الكريمة: تحية طيبة وبعد

في إطار تحضير مقال علمي في مجال العلوم التجارية تحت عنوان "أثر صراع الدور على الالتزام الوظيفي بوجود الرضا

الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية PLS لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية لولاية سعيدة"

قمت بإعداد هذا الاستبيان الذي بين أيديكم قصد إفادتي بما لديكم من معلومات وذلك بوضع علامة (X) في المكان المناسب فالرجاء منكم الإجابة عليها بكل صدق وموضوعية.

وبارك الله فيكم

المشرف: أ.د. صوار يوسف

الباحث: ستي سيد أحمد

الجزء الأول: بيانات عامة

الحالة الاجتماعية				الجنس								
غير ذلك	متزوج	أعزب	أنثى	ذكر								
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>								
العمر		المستوى التعليمي		سنوات الخبرة								
أكبر من 50 سنة	49-40 سنة	39-30 سنة	29-20 سنة	ثانوي أو أقل	تكوين غير جامعي	جامعي	دراسات عليا	5-1	10-6	15-11	20-16	أكثر من 20 سنة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

مستوى الدخل	أقل من 20000 دج	20000 - 40000 دج	أكثر من 40000 دج
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة.

الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ- صراع الدور</b>						
01	يجب أن أؤدي بعض النشاطات بطريقة أعتقد أنها خاطئة.					
02	العمل في ظل سياسات وإرشادات متعارضة.					
03	يجب أن أفعل أشياء ضد المبادئ الشخصية					
<b>ب- الرضا الوظيفي</b>						
04	عموما أنا مسرور بوظيفتي.					
05	عموما أنا راض عن وظيفتي الحالية.					
06	تتوافق وظيفتي مع توقعاتي.					
07	وظيفتي الحالية ليست مصدرا رئيسيا للإحباط والفشل في حياتي.					
<b>ج- الالتزام الوظيفي</b>						
08	أقبل أي عمل مهما كان نوعه من الأجل الاستمرار بالعمل في هذه المديرية.					
09	أشعر بقليل من الولاء اتجاه هذه المديرية.					
10	أنا فخور للقول إلى الآخرين بأنني جزء من هذه المديرية.					
11	أحدث عن هذه المديرية لأصدقائي بأنها أروع مديرية للعمل بها.					
12	هناك فرصة ضئيلة في ظروفي الحالية التي قد تسبب في مغادرتي.					

## قائمة المراجع:

### أولاً: باللغة العربية:

- د. سمية أحمد مُجد الجمال: التنبؤ بفاعلية الذات من كل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل والاحتراق النفسي لدى معلمي المرحلة الثانوية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، العدد12، جوان 2012، ص462.
- عبيد بن عبد الله العمري: بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، المجلد 16، العدد 1، سنة 2004، ص124.
- فريدة بوغازي: تحليل أثر مصادر ضغوط العمل في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية-المؤسسة المينائية سكيكدة-، مجلة البحوث والدراسات الانسانية، العدد 11، سنة 2015، ص321-345.

### ثانياً: باللغة الأجنبية:

- Brikend Aziri: Job satisfaction: A literature review, Management Research and Practice, vol3, Issue4, 2011, p.77.
- Stone, Eugene F, Porter: Characteristics And Job Attitude, A multivariate study journal applied psychology, vol 60, number1, 1975, p.60.
- Darja Maslic Sersic: An empirical test of Meyer and Allen's three-component of organizational commitment in a Croatian context, Review of Psychology, vol 6, N°1-2, 1999, p.18.
- Evelyn Tnay et all: the influences of job satisfaction and organizational commitment on turnover intention, The 9<sup>th</sup> International Conference On Cognitive Science, Procedia Social And Behavioral Sciences, 97, 2013, p.201-208.
- Stefan Gaertner, J .Mack Robinson : structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models, Human Resource Management Review, vol 9, number 4, 1999,p.480-493.
- Douglas B.Currivan: The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover, Human Resource Management Review, vol 9, number 4, 1999, p.495-524.

– Diane Blais : Les déterminants de la satisfaction au travail et de l'intention de rester, Cahier de recherche exploratoire du cours instruments de recherche en gestion de projet, vol 2, n°1, 2005, p.1-27.