

## الفصل الأول

### المقدمة

#### ١,١ التمهيد

كانت هذه الدراسة البحثية تحت عنوان أثر ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان مع وجود الرضى الوظيفي كعامل وسيط. في الفصل الأول تم تناول خلفية هذه الدراسة التي توضح الأسس التي انطلقت منها، ثم الإشكالية التي اعتمدت في مراجعتها، على مصادر رسمية من وزارة الإقتصاد والتجارة في لبنان، فضلا عن كلام بعض من وزراء إقتصاد، تعاقبوا على الوزارة، حول المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان وأهمية توجيه الدعم لها. بعد ذلك تمت الإشارة إلى أسئلة وأهداف وأهمية هذه الدراسة مع تحديد حدودها الزمنية، المكانية، الموضوعية والبشرية. ومن ثم تم شرح وكتابة المصطلحات الإجرائية المعنية فيها.

#### ١,٢ خلفية الدراسة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الركائز الأساسية للبنى الاقتصادية والإجتماعية على المستويين الوطني والعالمي من خلال مساهماتها البارزة في توفير فرص العمل والحد من البطالة وتعزيز النمو الإقتصادي. فعلى المستوى العالمي، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي ٩٥٪ من إجمالي الشركات في الغالبية العظمى من دول العالم، وتوفر بين ٤٠ و ٦٠٪ من مجموع فرص العمل. ووفقا لإدارة الدراسات والبحوث في إتحاد المصارف العربية، فإن غالبية مؤسسات الأعمال في المنطقة العربية هي إما مشروعات متناهية الصغر، صغيرة، أو متوسطة الحجم. ويقدر عددها بين ١٩ و ٢٣ مليون مؤسسة رسمية وغير رسمية، تشمل ما بين ٨٠ و ٩٠٪ من إجمالي الأعمال في معظم البلدان العربية. وقد شهدت السنوات الأخيرة

إهتماما متزايدا من قبل المنظمات المالية الدولية والحكومات والمصارف إضافة إلى جمعيات ومنظمات شتى بموضوع الشركات الصغيرة والمتوسطة بما يهدف إلى الاستفادة القصوى من طاقاتها وتطوير تجربتها ومدّها برأس المال اللازم للنمو والإستمرار (صحيفة الأخبار اللبنانية، ٢٠١٧).

وتقوم إستراتيجية لبنان الوطنية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على نظرة إستراتيجية تعتبر هذه المؤسسات محركا إقتصاديا أساسيا للنمو وخلق فرص العمل. وبهدف تحقيق هذه الرؤية، تحدد الإستراتيجية مهمة للمعنيين كافة، في تعزيز إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة فاعلة وقادرة على المنافسة على الصعيد العالمي، تساهم في خلق فرص العمل وتطوير إقتصاد ذي قيمة مضافة عالية، ويكون هذا التعزيز عبر دعم هذه المؤسسات على صعيد مواردها البشرية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين فيها (وزارة الإقتصاد اللبنانية، ٢٠١٤).

فالأداء الوظيفي لا يمكن أن يكون جيدا لولا أخذ مقومات الإدارة الصحيحة، ومن ضمنها ممارسات الموارد البشرية التي تحتل مكانة هامة في كل أنواع المنظمات، فهي العنصر الأساسي لنموها وتطورها. ولكي تؤدي الموارد البشرية وظائفها بشكل فعال لا بد من حسن إدارتها، ومهما كانت وظيفة أو منصب الفرد في المنظمة، فإن دوره أساسي ومساهم في النجاح الجماعي. من هنا فإن الأفراد بمختلف وظائفهم يشكلون سببا لبقاء ووجود أي مؤسسة (باك، ٢٠١٤). وقد أصبحت هذه الموارد تلعب دورا فعالا في زمان أصبح فيه التغيير أمرا ضروريا ومستمرًا. فهي رأس المال الفكري الأهم بعد أن أصبحت المعرفة أساس التنافس (عطياني وأبوسلمي، ٢٠١٤) وباتت من الأمور الأساسية التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها. إذ أن تحقيق النجاح لا يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد المالية والتكنولوجية فحسب، بل أيضا إلى قدرتها على توفير فئات من الموارد البشرية بمعايير خاصة لتكون أكثر مهارة وقدرة وكفاءة. وتكون بذلك قد امتلكت القدرة على الاستفادة القصوى من إمكانياتها المتوفرة لديها. فتصبح هذه الموارد قادرة على استيعاب المفاهيم

والأفكار الجديدة التي تساعد في مواجهة مختلف التحديات. من هنا إرتبطت نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها باكتشاف مدى أهمية الموارد البشرية في العمل (بوزورين، ٢٠١٧).

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الرئيسة في المؤسسة. لذلك يتوجب على هذه الأخيرة استقطاب الموارد البشرية بالنوعية والكمية اللازمة لتحقيق أهدافها (الطائي، ٢٠٠٦)، ومن هنا كانت لهذه الإدارة ممارسات تحقق المطلوب منها، وتعطي في مخرجاتها فاعلية كبيرة للمنظمة، فأداء الموارد البشرية مرتبط بعلاقة طردية مع الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

فإن كنا نريد تطوير المؤسسة والعاملين فيها، علينا الإهتمام بشكل كبير بممارسات إدارة الموارد البشرية (منير وفضيلة، ٢٠١٨)، وهناك عدة أنواع منها: التخطيط، التدريب، والتقييم.

يأتي الأداء الوظيفي الجيد بعد مرحلة الرضى الوظيفي للعاملين، مما يعني إحداث تغيير نحو الأفضل في الرضى الوظيفي في المؤسسات. ولكي يتم إحداث هذا التغيير لا بد من فهم كيفية إحداثه وإدارته. فعملية التغيير عملية تهدف لإدارة الجانب البشري في التغييرات للحصول على النتائج المرجوة بكفاءة، ضمن الظروف المحيطة في بيئة العمل. وعليها أن تكون فعالة وتملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة والقدرة على التأثير على الآخرين للوصول إلى الرضى الوظيفي ومن ثم الأداء الوظيفي الجيد الذي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة (مواصة، ٢٠١٦) ويعتبر نموذج عالم الإدارة الشهير جون كوتر من النماذج المهمة التي تعطي أسلوبا متدرجا في قيادة التغيير ضمن ثمان خطوات أساسية (كوتر، ٢٠١٢).

وهكذا فإن ممارسات الموارد البشرية وإدارة التغيير المتمثلة في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على إحداث التغيير، تلعب دورا مهما في الأداء الوظيفي، ولكن هذا لا يحدث إلا بتحقيق الرضى الوظيفي.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور ممارسات الموارد البشرية وتطبيق نموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي من خلال الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في هذه الدراسة.

إن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبها يحقق أهداف المنظمة. وهذا يتم من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والنوعية، بواسطة التدريب المستمر للعاملين. ومن أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء، مؤشرا الكفاءة والفاعلية، حيث تشير الكفاءة إلى العلاقة النسبية بين المدخلات والمخرجات التي تفسر كيفية إنجاز العمل بالشكل الصحيح باتباع أفضل الوسائل والخيارات الموصلة للأهداف. أما الفاعلية فهي تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح، بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب (العيفة، ٢٠١٥).

وإيماننا بأهمية الأداء الوظيفي، وما له من أثر إيجابي على الموظف والعامل بشكل عام، كان اختيار هذه الدراسة التي تدرس بعض المتغيرات التي تؤثر على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان. من هنا كان اختيار ممارسات الموارد البشرية كمتغير أول مستقل. فأهميتها في تأثيرها على فاعلية أي مؤسسة، فهي تؤدي دورا رئيسا في وضع وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. كما أنها تعطي الموظف الدور المنوط به والمهام التي يعمل عليها، حيث تقوم الإدارة باستثمار الطاقات الكامنة للعاملين في المؤسسة من أجل توجيهها لخدمة ومصلحة وفاعلية العمل، وصولا بعد ذلك إلى الأهداف المرجوة (عمرو، ٢٠١٨). فالمحافظة على الموارد البشرية والعناية بها ورفع مستوى كفاءتها ومهارتها عبر عمليات التخطيط والتدريب والتقييم، تؤدي إلى تغيير أساسي في الأداء وإعطاء فاعلية كبيرة للأداء الوظيفي (الغلابي، ٢٠١٥).

وانطلاقاً من التغيير المرجو من ممارسات الموارد البشرية، تم اختيار نموذج كوتر لإدارة التغيير كمتغير ثانٍ مستقل، فإدارة التغيير تهدف إلى إيجاد واقع جديد يساعد على تحسين أداء العاملين الذي يسبقه الرضى الوظيفي كأساس لحسن الأداء، وذلك من خلال أمور تتمثل بإيجاد وإشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف مستوياتهم التنظيمية، وإيجاد علاقات تبادلية تكاملية بينهم كأفراد وجماعات، مما يزيد من فاعلية العمل. كما تؤدي عملية التغيير إلى إيجاد مناخ إيجابي في المؤسسة يمكن كافة العاملين من معالجة أي مشكلة قد تطرأ وعدم التكتّم عليها أو تحاشي مناقشتها (منصور وسليمان، ٢٠١٩).

وانطلاقاً مما ذكر، فإن ممارسات الموارد البشرية وإدارة التغيير لهما الأثر الفعال في الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر الرضى الوظيفي الذي يمثل المتغير الوسيط بين جميع هذه المتغيرات.

من هنا كان اختيار عنوان هذه الدراسة أثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير وأثرها على الأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

### ١,٣ مشكلة الدراسة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المحاور الرئيسية التي يتم التعويل عليها لتنشيط الإقتصادات الوطنية، وهي أيضاً من المحركات الأساسية التي تخلق قيمة إقتصادية عالية وتشكل مصدراً لاستحداث فرص العمل (خوري، ٢٠١٨). وفي لبنان، يمكن تصنيف أكثر من ٩٠٪ من المؤسسات الفاعلة حالياً في الإقتصاد ضمن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تشغل ٥٠٪ من اليد العاملة (سعد، ٢٠٢٠). ومن أجل النهوض بالواقع الإقتصادي اللبناني لابد من تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين فيه. من هنا وجب وضع سياسات وخطط تهدف إلى تعزيز بيئة الأعمال ذات الصلة، مع وجوب إستنفار كل الجهات المعنية

لتعزيز المهارات وتمكينها من النمو والمنافسة عبر رفع مستوى الأداء الوظيفي لهذه المؤسسات (خوري، ٢٠١٨).

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي بمثابة محرك إقتصادي أساسي للنمو واستحداث فرص عمل جديدة. لذا يجب على كل المعنيين العمل على تعزيز الأداء الوظيفي، وذلك عبر مساعدة قادة الأعمال على التطور، وتنمية الطاقات والكفاءات لدى العاملين والموظفين (عباس، ٢٠١٧).

وعلى الرغم من الأهمية التي أعطيت لهذا النوع من المؤسسات، بقيت جهود النهوض بهذا المحرك الإقتصادي مقتصرة على مجموعة من المبادرات المستقلة التي أدت إلى نتائج متباينة (متى، ٢٠١٨). ليس هذا فحسب، وإنما يشير الواقع الحالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان إلى تدني أدائها وإغلاق ما يزيد عن ٣٠٪ منها، وهذا ما بينته وزيرة العمل اللبنانية مشيرة إلى أن ٣٠٪ من المؤسسات أقفلت وأن ٢٠٪ من المؤسسات تقوم بدفع نصف راتب للعاملين لديها، وأن الدولة عاجزة عن تقديم المساعدة في الوقت الحالي (بمين، ٢٠٢٠).

ويشير تقرير "الإستراتيجية البنانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خريطة الطريق نحو العام ٢٠٢٠" الصادر عن وزارة الاقتصاد والتجارة البنانية بالتعاون مع البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة والمنشور بتاريخ ديسمبر ٢٠١٤ أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البنانية قد تلقت دعماً من الحكومة اللبنانية على صعيد تطوير القدرات والكفاءات العمالية والتسهيلات المالية والقانونية، إلا أن الكثير من المستثمرين يواجهون مشاكل عدة من عوائق النمو والإقتصاد القديم والمتباطئ والتحديات المستمرة في بيئة الأعمال المتمثلة بالمنافسة المحلية والإقليمية وضعف المهارات لدى المؤسسات البنانية التي تمكنها من مواكبة سوق الأعمال المحلي والإقليمي والدولي. وكان الأداء الوظيفي للعاملين أحد أسباب هذا الضعف على صعيد المهارات

المطلوبة. إضافة إلى انعدام الإستقرار الإقتصادي وغياب التنسيق في الإطار المؤسسي والجمود على صعيد المبادرات. وأضاف التقرير أن واقع المؤسسات المتوسطة والصغيرة في لبنان يحتاج إلى دعم كبير للنهوض به، وستعمل الدولة اللبنانية بالتعاون مع المؤسسات الدولية الغير الربحية على مساعدة هذا القطاع وذلك عبر دعمه على تطوير قدراته وتعزيز ثقافته في ريادة الأعمال. ومع هذا يبقى الفارق كبيرا بين المراحل الأولى لتأسيس هذه الشركات وبين الوصول إلى مرحلة التطور والمنافسة، لذا ينبغي العمل على تمكين هذه المؤسسات لجعلها تزدهر على المدى الطويل، بحيث يمكن الاستفادة من منافع هذا الإزدهار، ومن هنا كان ضرورة الإستمرار في معالجة التحديات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان (وزارة الإقتصاد والتجارة في لبنان، ٢٠١٤).

وفي العام ٢٠١٧ أطلقت وزارة الإقتصاد والتجارة في لبنان المنتدى اللبناني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكان الهدف العام هو تعزيز أوجه التآزر بين الهيئات المكونة لبيئة المشاريع الصغيرة والمتوسطة الحجم في لبنان من أجل إيجاد بيئة عمل أفضل. وقد أصدر هذا المنتدى تقريرا رسميا نهائيا، وضع فيه العديد من التوصيات التي تساهم في مساعدة هذه المؤسسات، وكان من بين هذه التوصيات دعم وتدريب الموارد البشرية العاملة في هذا النوع من المؤسسات بهدف تطوير مستوى العمل عبر تحسين كفاءة العاملين (المنتدى اللبناني للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ٢٠١٧).

وهذا ما أكده وزير الإقتصاد اللبناني السابق رائد خوري (٢٠١٨) مشيرا إلى أن لبنان ما زال يواجه عددا من التحديات التي تعيق قدرته على الاستفادة القصوى من منافع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أملا العمل على وضع مسودة مشروع يساهم بتفعيل دورها وتعزيز الأداء الوظيفي للعاملين لديها بما ينعكس إيجابا على الوضع الاقتصادي في البلد. كما يعتبر أداء ممارسات الموارد البشرية تحديا أساسيا في

تحقيق الرضى الوظيفي، فلا بد من القيام بنهج إداري جديد يهدف إلى التغيير داخل هذه المؤسسات للوصول إلى الأداء الجيد ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة (الندوشي، ٢٠٢٠).

إن الأداء الوظيفي في هذه المؤسسات هو الأثر الصافي لجهود العاملين التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة إليهم والمكونة لوظيفتهم ، ولهذا الأداء ثلاثة أبعاد أساسية تسهم في فهمه وقياسه بشكل جيد، البعد الأول يتمثل بالجهد المبذول والثاني يتمثل بكمية هذا الجهد والثالث هو نمط الأداء (الزهراء وحياء، ٢٠١٩). ولكي يتحقق الأداء الوظيفي الجيد كان لا بد من توفر المتغيرات الضرورية، وهنا تبرز أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية (التخطيط والتدريب والتقييم)، التي تساعد بدورها في توجيه العاملين وتحسين أدائهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة (منير وفضيلة ، ٢٠١٩).

وفي هذه الدراسة سيتم دراسة الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان عبر تأثير متغيرين مستقلين عليه، فكان المتغير الأول المتمثل بممارسات الموارد البشرية، حيث إن التخطيط يمكن هذه المؤسسات من الحصول على أفضل الكفاءات من العاملين لديها لتحقيق أهدافها المنشودة (السالم وصالح، ٢٠١٦). وهنا تظهر أهمية التخطيط في معرفة المؤهلات والمهارات المطلوبة للعاملين الجيدين. هذه المؤهلات والمهارات التي تثقل في الممارسة الثانية من ممارسات إدارة الموارد البشرية ألا وهي التدريب. تتماشى هذه الخطوة مع عملية التخطيط، وقد أوصت وزارة الإقتصاد اللبنانية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (٢٠١٤) بتقديم المبادرات التي تدعم تدريب الموظفين والعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يرتبط هذا التدريب بالأداء الوظيفي، فهو يعطي العامل قدرة أكبر ليس فقط على إستيعاب المشكلات التي تواجهه بالعمل بل على حلها أيضا (سيينوس، ٢٠٢٠). لذا يجب تأهيل قدرات العاملين عبر وضع خطط تدريبية ترفع من مستوى العنصر البشري في المؤسسات اللبنانية (جعفر، ٢٠١٧).

نأتي بعد ذلك للممارسة الأخيرة وهي التقييم الذي يساعد على التأكد من نجاح ممارستي التخطيط والتدريب ومعرفة مكامن الخلل التي تساعد بدورها في الأداء الوظيفي الجيد للعاملين. فلا بد من اعتماد التقييم للعاملين في المؤسسات اللبنانية بغية تحقيق التطوير الذي يتلاءم مع طبيعة وواقع هذه المؤسسات (رزق الله، ٢٠١٨). ومن معايير التقييم: إدارة الوقت، جودة ودقة العمل، الإبداع والمهارات الفنية والمهنية (حاروش، ٢٠١١).

إن تمكن إدارة المؤسسات من تحقيق الأداء الوظيفي الجيد للعاملين لديها في حد ذاته عملية تغيير كبيرة. ولكي يحدث هذا التغيير المنشود للعاملين كان لا بد من فهم لكيفية إحداثه. مما يجعل دراسة نموذج كوتر للتغيير أمراً ضرورياً. وبحسب هذا النموذج فإنه لإحداث التغيير، على الإدارة أن تطبق نموذجاً من خطوات ثمانية تبدأ بحلق حالة طوارئ وتنتهي بترسيخ ثقافة التغيير لكل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة (كوتر، ٢٠١٢). وهكذا ستسلط الدراسة الضوء على أثر كل من تطبيق نموذج كوتر للتغيير وممارسة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولكن من الجدير ذكره أن ممارسات إدارة الموارد البشرية وتطبيق نموذج كوتر للتغيير في خطواته الثمانية قد لا يؤثران على الأداء الوظيفي بشكل كبير إلا إذا كان هناك رضى وظيفي لدى العاملين. فتأثير المتغيرين المستقلين على الأداء الوظيفي يستلزم توفر رضى وظيفي، فوجود هذا الأخير كعامل وسيط قد يعطي أثر أكبر للمتغيرين المستقلين على المتغير التابع في هذه الدراسة. وقد أشارت إحدى الدراسات مؤخراً إلى تدني نسبة الرضى الوظيفي للعاملين في المؤسسات في لبنان، وأوصت بعدد من الطرق التطبيقية للتأثير إيجاباً على الرضى الوظيفي (ناصر، ٢٠١٩). لذا كان هذا الأخير المتغير الوسيط في هذه الدراسة.

وللتحقق مما تمت ملاحظته، تم تنفيذ دراسة استطلاعية، تم خلالها عدد من المقابلات مع أصحاب ومدراء عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان. وقد بينت النتائج وجود إشكالية تتلخص في

الأداء الوظيفي، عبر أبعاده الثلاثة: الجهد المبذول وكمية الجهد المبذول ونمط الأداء. وهذا الأداء يتأثر بمتغيرات عديدة من أهمها تطبيق ممارسات الموارد البشرية (التخطيط والتدريب والتقييم) وتطبيق نموذج كوتر للتغيير ولكن عبر الرضى الوظيفي كمتغير وسيط.

#### ١,٤ أسئلة الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ١- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟
- ٢- ما طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟
- ٣- ما هو أثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟
- ٤- ما هو أثر الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟
- ٥- ما طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟
- ٦- ما طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان؟

٧- ما طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

لبنان؟

## ١,٥ أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

١- دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في لبنان.

٢- دراسة طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في لبنان.

٣- معرفة مدى أثر ودور الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية

والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

٤- معرفة مدى أثر ودور الرضى الوظيفي كعامل وسيط على العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير

والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان.

٥- دراسة طبيعة العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في لبنان.

٦- دراسة طبيعة العلاقة بين نموذج كوتر للتغيير والرضى الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في لبنان.

٧- دراسة طبيعة العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في لبنان.

### ١,٦ أهمية الدراسة

هذه الدراسة هي الأولى من نوعها فهي تبحث عن أثر ممارسات الموارد البشرية ودور تطبيق نموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان. فالدراسات السابقة بمعظمها درست الجانب الإقتصادي والمالي لهذه المؤسسات، كما أن بعض الدراسات حصرت بحثها في مدينة محددة من المدن اللبنانية من دون أن يكون مجتمع الدراسة كل أراضي الجمهورية اللبنانية. إضافة إلى النظر في الرضى الوظيفي كمتغير وسيط في هذه الدراسة، الأمر الذي لم تسلط الدراسات السابقة الضوء عليه.

### ١,٦,١ الأهمية النظرية

هي الدراسة الأولى من نوعها التي بحثت عن أثر ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على الأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، مع اعتماد الرضى الوظيفي كمتغير وسيط. كما أنها ساهمت في معرفة واقع الأداء الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات، ومعرفة ماهي ممارسات الموارد البشرية التي تستخدم فيها وكيف أعطت الأثر المرجو منها عند استخدامها. إضافة إلى معرفة إذا ما كان لخطوات كوتر للتغيير نصيب من الاستخدام في هذا النوع من المؤسسات، وقد ثبت من خلال إختبار الفرضيات أن هذا النموذج لإدارة التغيير كان له تأثير مباشر على واقع الأداء الوظيفي. كما أن نتائج الدراسة تعطي صورة واضحة لأصحاب المؤسسات في توصيف واقع العاملين لديهم، مما يعطيهم فرصة لتحسين الواقع للوصول بعد ذلك إلى الأهداف المرجوة لديهم. إضافة إلى إثراء الدراسات المتعلقة بالأداء

الوظيفي للعاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان بالتحديد، وفحص مدى وماهية أثر عوامل الدراسة على هذا الأداء في مجتمع الدراسة.

## ١,٦,٢ الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية في القيام بهذه الدراسة لبحث الأمور الإدارية التي تساعد على بلورة العمل ونجاحه ودور الموارد البشرية فيه. كما تنبع الأهمية من معرفة التأثير الإيجابي لممارسات الموارد البشرية على الأداء الوظيفي كما أظهرت النتائج في ختام هذه الدراسة.

كما تساعد هذه الأخيرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان للوصول إلى الرضى الوظيفي والأداء الوظيفي الجيد للعاملين لديها، فالتخطيط يساعد المؤسسة على معرفة نقاط الضعف والقوة لديها والفرص والتحديات التي تواجهها، والتدريب يساعد على تعزيز كفاءة العاملين وثقل مهاراتهم الإدارية، والتقييم يعطي المؤسسة فرصة لتحسين الفرص المتاحة عبر التأكد من الوصول إلى الرضى والأداء الوظيفي. كما أن نموذج كوتر للتغيير بخطواته الثمانية يساعد على عملية التغيير في نوعية الأداء الوظيفي والدفع بها نحو الأمام.

وقد خلصت الدراسة إلى أن العاملين مستعدون للتغيير وتزيد حماسهم تجاهه إذا سمحت لهم الإدارة بالمشاركة فيه. إضافة للفائدة المرجوة لهذه المؤسسات، فإن وزارة الإقتصاد والتجارة اللبنانية يمكن لها أن تستفيد بشكل كبير من نتائج الدراسة باعتبارها تبحث في ممارسات الموارد البشرية وإدارة التغيير، حيث يمكن توظيف هذه النتائج وتوجيهها نحو وضع خطط دعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تسعى لها الوزارة عبر الكثير من ورشات العمل والمؤتمرات التي قامت وستقوم بها لاحقا بإعتبار أن دعم هذه المؤسسات يؤدي حتما لدعم الإقتصاد اللبناني عموما (وزارة الإقتصاد اللبناني، ٢٠١٤). كما أن نتائج هذه الدراسة

يمكن أن تستفيد منها كل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أي بلد وليس بالضرورة لبنان فقط، إضافة إلى المعلومات التي يمكن الاستفادة منها من قبل أي وزارة للتجارة والإقتصاد في البلدان المختلفة. ومن هذه المعلومات التي خرجت من نتائج الدراسة مثلاً أن الخبرة والمؤهل العلمي لهما الأثر الإيجابي على ممارسات الموارد البشرية وعملية إدارة التغيير والأداء الوظيفي، كما أن الفئات الشابة (بين ٢٠ و ٤٠ عاماً) هي أكثر الأعمار إستعداداً للتغيير وأكثر تجاوباً مع ممارسات إدارة الموارد البشرية.

إضافة إلى أن هذه الدراسة قامت بتوصية تطبيق والبحث عن بعض العوامل المقترحة فيها، والتي تحسن من واقع الأداء الوظيفي، والذي بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وينمي إقتصاد الدولة، ويساعد مؤسساتها للوصول للمنافسة الإقليمية والدولية، إضافة إلى توفير فرص عمل لكثير من أبناء هذا المجتمع ودعم العديد من الحالات الإجتماعية.

١,٧ حدود الدراسة

١,٧,١ الحدود المكانية

الجمهورية اللبنانية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

١,٧,٢ الحدود الزمانية

من ١ ديسمبر ٢٠٢٠ إلى ١٥ يناير ٢٠٢١ م.

١,٧,٣ الحدود الموضوعية

ممارسات الموارد البشرية، إدارة التغيير، الرضى الوظيفي، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في لبنان.

## ١,٧,٤ الحدود البشرية

هم العاملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، وسيتم الإشارة إليهم بشكل مفصل في الفصل الثالث في الكلام عن مجتمع وعينة الدراسة.

## ١,٨ مصطلحات الدراسة

### ممارسات الموارد البشرية

هي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة، يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال التي تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة، لشغل الوظائف الموجودة في المؤسسة. ومن هذه النشاطات: التخطيط، التدريب والتقييم (المبعضين والأكلي، ٢٠١٩). أما التعريف الإجرائي لها: "يقصد بممارسات الموارد البشرية في هذه الدراسة الممارسات التي يقوم بها أصحاب ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، من عمليات التخطيط والتدريب والتقييم للموارد البشرية الموجودة لديها، من أجل تحقيق الأداء الوظيفي الجيد في هذه المؤسسات.

### نموذج كوتر للتغيير

هو نموذج وضعه جون كوتر في كتابه "قيادة التغيير". يبحث فيه عن طريقة إدارة التغيير عبر ٨ خطوات رئيسية وهي: (١) خلق حالة طوارئ (٢) تشكيل تحالف قوي للتغيير (٣) وضع رؤية للتغيير (٤) تعزيز فهم الجميع للرؤية الموضوعية (٥) إزالة العقبات المحتملة (٦) خلق نجاحات قصيرة المدى (٧) البناء على التغيير الطارئ (٨) ترسيخ ثقافة التغيير لدى كل الموارد البشرية العاملة في المؤسسة. أما التعريف الإجرائي فهو: إستعمال نموذج كوتر في هذه الدراسة من خلال إسقاطه على طريقة إدارة المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في لبنان من أجل التأثير على الأداء الوظيفي للعاملين لديها. ومعرفة أثر كل خطوة من الخطوات الثمانية لكوتر على أبعاد الأداء الوظيفي.

## الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق وإتمام المهام والمسؤوليات المختلفة المكونة للوظيفة التي يشغلها الفرد، وبما يحقق أهداف المنظمة التي يمكن الوصول إليها من خلال تحسين هذا الأداء من حيث الجودة والتنوع، بواسطة التدريب المستمر للعاملين. ومن بين أهم المؤشرات التي تستعمل في قياس الأداء مؤشرا الكفاءة والفاعلية (العيفة، ٢٠١٥). أما التعريف الإجرائي للأداء الوظيفي: فهو الأداء الذي يقوم به العاملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان من حيث الكفاءة والفاعلية، وتأثير ممارسات الموارد البشرية وخطوات نموذج للتغيير على هذا الأداء.

## المؤسسات المتوسطة والصغيرة

تعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إحدى الركائز الأساسية للبنى الاقتصادية والاجتماعية على المستويين الوطني والعالمي من خلال مساهماتها البارزة في توفير فرص العمل والحد من البطالة وتعزيز النمو الاقتصادي. فعلى المستوى العالمي، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي ٩٥% من إجمالي الشركات في الغالبية العظمى من دول العالم، وتوفر بين ٤٠ و ٦٠% من مجموع فرص العمل (صحيفة الأخبار اللبنانية، ٢٠١٧). أما في التعريف الإجرائي لها فهي ما اعتمدهته وزارة الإقتصاد والتجارة في لبنان بأن المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي لديها أقل من ٥٠ موظفا. أما المؤسسات المتوسطة فهي التي تحوي على عدد من الموظفين بين ال ١٠٠ و ال ٥٠ موظف. وتشكل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي ٩٠% من إجمالي المؤسسات في لبنان، إضافة إلى تشغيلها ٥٠% من اليد العاملة. (وزارة الإقتصاد، ٢٠١٧)

## الرضى الوظيفي

الرضى الوظيفي هو حالة من المستويات الإيجابية العالية تتحقق لدى العاملين نتيجة حصولهم على دعم معنوي ومادي وفي محيط ظروف بيئية تنظيمية ووظيفية تساهم في رفع مهاراتهم ومستويات الأداء لديهم. وبشكل ينعكس إيجابيا على تحقيق مصالحهم وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها (شافازوانا، ٢٠١٦). أما التعريف الإجرائي له فيعرف بأنه حالة من المستويات النفسية الجيدة التي تتحقق لدى العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، حيث يساعد هذا الرضى على تحقيق الأداء الوظيفي الجيد. وقد تمت تسمية الرضى الوظيفي في هذه الدراسة بإعتباره المتغير الوسيط فيها.

### ١,٩ خلاصة الفصل الأول

تناول هذا الفصل مقدمة الدراسة حيث تم تسليط الضوء على مشكلة الدراسة من متغيرات مستقلة تتمثل بممارسات الموارد البشرية من تخطيط وتدريب وتقييم، ونموذج كوتر للتغيير بخطواته الإدارية الثمانية، وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في لبنان، مع الإشارة إلى الرضى الوظيفي كمتغير وسيط. كما تمت إلى الإشارة إلى مشكلة الدراسة المتمثلة بوجود حاجة إلى تعزيز الأداء الوظيفي في هذا النوع من المؤسسات في لبنان، وأهمية ممارسات الموارد البشرية ونموذج كوتر للتغيير على اتجاه هذا الأداء.

بعدها تم الحديث عن أسئلة وأهداف الدراسة، مع الإشارة بعد ذلك إلى أهمية الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي ومصطلحات هذه الدراسة (ممارسات الموارد البشرية، نموذج كوتر للتغيير، الأداء الوظيفي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والرضى الوظيفي)، مع التعريفات الإجرائية لكل مصطلح.

وسيتناول الفصل الثاني، الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة.